

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

**Editorial** 2

## Inhalt

### Aktuelles

Quo vadis, Regional-Gruppe? 3

### Szene

Persönliche Schwächen und Stärken rascher erkennen 4  
Eine Welt voller Musik 7  
Was sind Familienaufstellungen? 9

### Tools/Methoden

Spielen – für die Effizienz 12  
Mit Stil zum Ziel 14  
Persönlichkeitsmodelle: TMS 15

### Literatur

Ganz einfach verkaufen 16  
Machen Sie doch, was Sie wollen 17  
Das innere Archiv 17  
Robin Gettup fragt ... 18

### Aktivitäten

Kompetenzteams 19  
Regionalgruppen 19

### Service

Adressenliste 23  
Impressum 23  
Veranstaltungskalender 24



## Quo vadis, Regional-Gruppe?

GABAL-Symposium am 24./25. September 2004

**Editorial**



Liebe GABAL-Mitglieder, was haben Sie zum Weihnachtsfest geschenkt bekommen? Ich habe mich über folgende Geschenke gefreut: Einen Bilderkalender vom jüngeren Sohn, ein Fahrrad-tachometer inkl. Montage (die ist mir besonders wichtig) vom älteren Sohn, Geld von Mutter und Schwiegermutter („kauf dir was Schönes“). Von meiner Frau habe ich kein Geschenk bekommen, wie vereinbart, eine Kleinigkeit habe ich trotzdem gekauft. Und sonstige Geschenke? Für die Vorstandskollegen und mich natürlich auch, habe ich das Buch von Klaus Doppler, *Der Change Manager, sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben wer man ist, ausgewählt.* (Dies ist die einzige (materielle) Gegenleistung, die wir für die ehrenamtliche Tätigkeit erhalten.) Das Buch habe ich ausgewählt, weil ich es für eine der faszinierendsten, größten und schwierigsten Herausforderungen halte, den Wandel persönlich zu bewältigen, sich persönlich einzustellen auf einen umfassenden, radikalen, schnellen Wandel, wie wir ihn noch nicht erlebt haben und ich gehe davon aus, dass Tempo und Ausmaß wird noch zunehmen ... Sind wir fit für den Wandel? Doppler schreibt, hier sind Menschen mit folgenden Merkmalen gefragt: Aufgeschlossen allem Neuen gegenüber, lernfreudig und hoch flexibel. Aber folgendes sei anzutreffen: Bewahrer, stolz auf Erfahrungen, die aus einer vergangenen, vergleichsweise eher behäbigen Zeit stammen, wollen Klarheit, Ordnung, Sicherheit. Menschen in dieser

*Verfassung, haben nicht nur ein Problem, sie können auch das Problem sein.*

*Zur Jahreswende war von einer Umfrage zu den guten Vorsätzen für 2004 zu lesen. Die Meinungsforscher fanden heraus, dass nach den Klassikern wie „gesünder leben“, „bewusster leben“ oder „mehr Zeit für die Familie“ überraschend „mehr für die Bildung tun“ folgte. Von den Politikern wurden Eliteuniversitäten ins Spiel gebracht, vom „Rohstoff Bildung“ geschwärmt, in der Realität aber die Mittel für Hochschulen gekürzt. Von den bildungspolitischen Aktivitäten erwarte ich keine Unterstützung für die Umsetzung des Vorsatzes „mehr für die Bildung tun“ oder wesentliche Impulse um „fit für den Wandel“ zu werden. Da muss jeder für sich aktiv werden.*

*Wir können dem Thema Wandel und persönliche Bewältigung des Wandels nicht ausweichen, also setzen wir uns mit ihm auseinander. Sie können daran mitwirken, ich möchte Sie bitten, Ihr Know how einzubringen. Beiträge über Change-Projekte, Coaching von Personen, Erfahrungen mit eigenem Wandel, wie weit kann man entschleunigen, das Thema ist vielfältig. Evtl. Beiträge in den impuls, Feedback an die Redaktion, Angebot eines Vortrags oder Workshops, auch hier bestehen viele Möglichkeiten. Sprechen Sie uns bitte an.*

*Ihnen wünsche ich, trotz der mit dem Wandel verbundenen Hektik und Unsicherheit, in 2004 viele Stunden der Ruhe und Besinnung.*

*Wolfgang Neumann*

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

**Wir setzen auf Projektmanagement!**



Hans-Jürgen Beck,  
Geschäftsführer GTP&O,  
Gesellschaft für Training,  
Personal- und Organisations-Entwicklung,  
Hannover

➤ Als Unternehmen der TUI AG stellen wir

hohe Anforderungen. Optimierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen, Qualitäts- und Kundenmanagement, schlanke Hierarchien und flexible Organisationen – unsere großen Projekte lösen wir mit der Projektmanagement-Methode. So sichern wir unsere Zukunft.

**Wir setzen auf Prolog!**



PROJEKTMANAGEMENT

Prolog Projektmanagement

Georgstraße 76 · 26349 Jaderberg  
Telefon 0 44 54/82 21 · Telefax 0 44 54/5 32  
www.prolog.de  
E-Mail info@prolog.de



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

**Quo vadis, Regional-Gruppe?**

**Workshop-Tag der Regionalgruppen-Leiter**

Es trafen sich am 29. November 2003 etwa 2/3 der GABAL-Regionalgruppen-Leiter im zentral gelegenen Würzburg. Dies war das erste Treffen einer größeren Gruppe und erstmals unabhängig von einem Symposium. Mit beim Workshop auch der gerade bestätigte (und teils auch neu gewählte) Vorstand. Ideale Voraussetzungen also, die Kommunikation der GABAL-Aktiven untereinander zu intensivieren. Eine besondere Herausforderung in verschiedener Hinsicht:

- konzentriert innerhalb eines knappen Tages von 9 bis 16 Uhr
- die meisten Regionalgruppen-Leiter trafen einander erstmals
- viele neue Gesichter in beiden Gruppen.

Ergo war „Change-Prozess“ angesagt. Und da Trainings- und Beratungs-Profis auch untereinander professionell umgehen sollten, hatte GABAL sich für diesen Intensiv-Tag professionelle Unterstützung von außen geholt: Der externe Moderator Christian Holst von moderatio bekam bestes Feedback für seine Aufgabe. Eher zwiespältig blieb dagegen das Blitzlicht für einige Teilnehmer bis zum Ende des Prozesses an diesem Tag. Doch der Reihe nach – dies ist das Ziele-Chart vom Anfang:

**Zielsetzung**

**JBS**

- Wir haben uns etwas näher kennen gelernt.
- Wir haben uns zum Thema ausgetauscht.
- Wir haben ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Regionalleitertätigkeiten.
- Wir haben ggf. Maßnahmen für die Weiterarbeit vereinbart.

**Der Weg ist das Ziel**

In mehreren Schritten entwickelten wir dann die konkreten Aufgaben für den Tag. Zunächst Vorstand und Regionalgruppen-Leiter in getrennten Gruppen die wechselseitigen Erwartungen und Angebote. Aufgaben definieren und priorisieren war Plenums-Aktivität. Das Umsetzen der höchst priorisierten Themen geschah

dann in gemischten Gruppen (Vorstand und RG-Leiter).

**Maßnahmen**

Was genau können wir tun?

Nr.	Was?	Wozu?	Wer?	Wann?	Check?
1	Kollegium der Regionalgruppenleiter	Informations tauschen	R. Gruppe	29.11.03	Informations per Email
2	Verknüpfung der einzelnen Maßnahmen	...	R. Vorstand	29.11.03	Prüfung per Email
3	Erstellung einer Arbeitsauftrag für die Regionalgruppenleiter	Erstellung, Abstimmung, Einreichung	R. Vorstand	...	Festhalten per Email
4	Zusammenhang der einzelnen Maßnahmen	Eine Übersicht haben, die von allen abgefragt wird	R. Vorstand	29.11.03	12:00 Uhr per Email
5	Erstellung einer Protokollvorlage	Eine Skizze haben (die von allen abgefragt wird)	Vorstand	29.11.03	...
6	Skizze ausarbeiten	Terminiere, Inhalt, Struktur, Verantwortlichkeiten	R. Vorstand	29.11.03	Prüfung per Email
7	Verknüpfung der einzelnen Maßnahmen	Hand haben in: R. Vorstand, Verantwortlichkeiten	alle Regionalgruppenleiter	29.11.03	per Email

Zum Schluss schließlich entstand die konkrete to-do-Liste mit Terminierung und Verantwortlichkeiten:

**Rollenspiele**

Irritationen ergaben sich in Diskussion wie „am Rande“ durch die Rollen-Findung

**Maßnahmen**

Was genau können wir tun?

Nr.	Was?	Wozu?	Wer?	Wann?	Check?
1	Erstellung von Protokollvorlage	Informations tauschen, Struktur, Verantwortlichkeiten	R. Vorstand	29.11.03	Prüfung per Email
2	Verknüpfung der einzelnen Maßnahmen	Hand haben in: R. Vorstand, Verantwortlichkeiten	alle Regionalgruppenleiter	29.11.03	per Email

von Regionalgruppen-Leitern: Ob eine ehrenamtliche und zunächst doch primär idealistisch geprägte Tätigkeit (was auch für die Vorstände gilt) stark auf betriebswirtschaftliche Aspekte fokussiert werden kann, bleibt zu bezweifeln. Will sagen, der Aspekt „Akquise“ wird immer eine Rolle spielen (müssen), da wir alle davon abhängig sind, Geschäft(e) zu machen. Aktivitäten als RG-Leiter oder Vorstand eines Vereins am €-Ergebnis oder €-Verlust (aufgrund des zeitlichen Engagements für GABAL) zu messen, scheint mir persönlich als fehl geleiteter Effizienz- und Effektivitäts-Ansatz (den wir an anderer Stelle für Bildungs-Aktivitäten natürlich zu beachten haben) ...

„Experiment gelungen“ war dann doch die einhellige Meinung zum Abschluss des Meetings RGL am 29. November in Würzburg – jedenfalls klangen so die öffentlichen Äußerungen. Eine Menge Neuerungen gab es an diesem Samstag: Der externe Moderator (Christian Holst von moderatio) schaffte es, uns zu disziplinieren und so zu einigen (Zwischen-)Ergebnissen zu führen. Die meisten der (wiederum teils neu in dieser Rolle aktiven) Regionalleiter lernten einander endlich kennen. Intensive Kommunikation mit den Vorstands-Mitgliedern und untereinander war möglich.

Dies alles trug dazu bei, dass die lockere Vorabend-Atmosphäre aus dem „Backöfele“ in den nächsten Tag übersetzt werden konnte. Ein Neu-Anfang? Wie Christian Holst zu Recht mehrfach fokussierte, kommt es nun darauf an, was wir (zusammen und jeder einzelne) daraus machen, also: umsetzen in die gemeinsame Alltags-Arbeit in der Region. Intensivierte Zusammenarbeit ist angesagt bei den Themen

- „GABAL-Strategie“ (federführend: Wolfgang Neumann) und
- „Spielregeln für Regionalgruppen-Leiter“ (federführend: André Jünger)
- „Mitglieder-Nutzen“ (federführend: Hanspeter Reiter).

### Quo vadis, Regionalgruppen-Leitung?

Schade, dass auf meine Aufforderung hin, sich nach Kenntnis des Protokolls auch für diesen Bericht nochmals zu äußern, keinerlei direkte Resonanz kam. Und dass sehr indirekt die Botschaft kam, Erwartungen seien nicht erfüllt worden. Deshalb werde man die RG-Leitung niederlegen. Schade. „Trotzdem“ bleibt die Hoffnung, die begonnene Intensivierung der Kommunikation verstärkt fortzusetzen. Denn es gilt: „Regionalgruppe ist nicht alles. Doch ohne Regionalgruppen ist GABAL – wenig.“

Will sagen: Neben zentralen Veranstaltungen (ab 2004: Jahres-Symposium Herbst) findet das eigentliche Leben des Vereins „vor Ort“ statt. Mindestens 4x jährlich sollte ein GABAL-Mitglied die Möglichkeit haben, im Umkreis von ca. 100 km eine Veranstaltung zu besuchen. Neben dem geringen Aufwand an Reisezeit und konzentrierter (Abend-)Veranstaltung von 3–4 Stunden sollte die erforderliche Investition bei maximal 10 € liegen (für Raum und kleinen Imbiss inkl. Getränke). Den Rahmen für diese Veranstaltungen bildet das jeweilige Jahres-Motto, für 2004 also „Weiterbildung effizient und effektiv gestalten“. Wobei klar ist: Neben das Thema tritt schlicht das Zusammenkommen, sich

austauschen – netzwerken ... . Funktionieren kann das überall dort, wo möglichst viele Mitglieder einer Regionalgruppe (etwa um die 100 im Regelfall) zu einer solchen Veranstaltung stoßen.

Hilfreich sind dabei Kooperationen, wie in München und anderswo bereits erfolgreich erprobt. Umso wichtiger der Austausch zwischen den Regionalgruppen (-Leitern) und dem Vorstand: Bereits bestehende Kooperationen von GABAL sind erst teilweise in den Regionalgruppen mit umgesetzt. Hier bestehen noch beste Chancen, wie auch umgekehrt aus regionalen Kooperationen „übergreifende für den Verein“ werden können. Wieder zeigt sich: Klassisches „Geben und Nehmen“ (in dieser Reihenfolge!) bringt uns voran!



### Packen wir's an!

Das Schlusswort strahlt deshalb auch durchaus Optimismus aus: Eine Reihe von RG-Leitern wird dafür sorgen, GABAL-Mitgliedern vor Ort die Plattform für Kennenlernen, Austausch und persönliches Weiterkommen zu schaffen – Netzwerk also. Der Vorstand hat klar signalisiert, diese RG-Arbeit vor Ort zu unterstützen. Das zeigt sich konkret auch in eigenen Aktivitäten von Vorständen in die Regionalgruppe hinein (Rhein-Main, Ruhrgebiet, Hannover). Ineinandergreifen ist hier sicher hilfreich. Klar sein muss allerdings auch, dass Vorstand und Regionalgruppen-Leitung getrennte Aufgaben zu erfüllen haben; nur dann ist es möglich, GABAL weiter voran zu bringen. Steinchen für Steinchen den Berg an Aufgaben zu bewältigen, denn:

**„Der Mann, der angefangen hat, kleine Steinchen fortzutragen, ist derselbe, der den Berg abgetragen hat.“**

(Chinesisches Sprichwort, zitiert nach Christian Holst)

PS: Und wenn Sie mehr über diesen Tag erfahren möchten, fragen Sie Ihren Regionalgruppen-Leiter. Nähere Infos gibt's im Netz unter [www.gabal.de](http://www.gabal.de), in den *impulsen* (Veranstaltungskalender) oder in der Geschäftsstelle via [info@gabal.de](mailto:info@gabal.de).

Noch intensiver einbinden möchten wir die Regionalgruppen in die GABAL-Aktivitäten auf Messen und Kongressen; so waren für die didacta die nächstliegenden RGs Rheinland, Ruhrgebiet und nördliches RG Rhein-Main besonders gefragt und extra eingeladen.

Hanspeter Reiter  
[reiterbdw@aol.com](mailto:reiterbdw@aol.com)  
Fon 08245.966347

## Rezensionen

### Werden Sie Testleser für GABAL!

Haben Sie Interesse, Neuerscheinungen des GABAL Verlages und anderer Verlage zu rezensieren? Dann informieren Sie sich auf unserer Homepage [www.gabal.de/rezensionen](http://www.gabal.de/rezensionen), welche Titel verfügbar sind und fordern Sie ein kostenloses Leseexemplar an.

Sie haben vier Wochen Zeit, eine Buchbesprechung mit max. 1.800 Zeichen (ca. ½ Text-Seite, Courier 12 pt, 1,5-zeilig) zu erstellen. Wichtig sind uns Aussagen über den Gehalt, die Gestaltung/Struktur, Verständlichkeit, Eignung und Relevanz. Das Buch dürfen Sie selbstverständlich behalten.

Die Rezensionen erscheinen auf unserer Homepage, je nach Platzangebot in den *impulsen* und werden an den Verlag geschickt.

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an die Geschäftsstelle, [info@gabal.de](mailto:info@gabal.de).

**Persönliche Stärken und Schwächen rascher erkennen und besser damit umgehen**

Sicherung eines nachhaltigen Lern-Transfers



Innerhalb der Personalentwicklungs-Programme haben nicht selten jene Seminare Konjunktur, die dem Vorgesetzten am besten gefielen. Seine Fähigkeiten, seine Eigenschaften und seine Bedürfnisse wurden angesprochen. Und nach der Melodie „Was mir gut tut, tut auch dir gut“ besucht einer nach dem anderen aus der Abteilung das gleiche Seminar – was seminar-inhaltlich sogar Sinn machen kann, wenn es darum geht, gleichen Wissensstand in die Abteilung oder Bereiche zu bringen.

Aber haben denn alle den gleichen Trainingsbedarf? Und ist das Personalentwicklungs-Arbeit, die dem Unternehmen dient, wenn es darum geht, weitere Human-Reserven zu erschließen und Sozial-Kompetenzen zu verstärken?

**Zwei Regeln fürs Trainer-Leben**

Aus diesen Fragen habe ich zwei zentrale Erkenntnisse abgeleitet.

Die erste Erkenntnis: Du bist wie du bist, und bleib dir selber treu! Versuche nicht als Führungskraft, Verkäufer oder Trainer eine Kreuzung aus Alexander dem Großen, Albert Einstein und Thomas Gottschalk zu werden. Also bleibe authentisch und folge deinem Naturell. Platon betonte mit „Sei der, der du sein kannst!“ die Einmaligkeit eines jeden von uns! Daraus ergibt sich für Trainer und Teilnehmer die Konsequenz, äußeres Verhalten und Sprechen mit der inneren Wahrheit in Übereinstim-

mung zu bringen. Daraus die Ableitung des Lernziels: Authentizität, statt schablonisiertem Rollenverhalten.

Die zweite Erkenntnis: Überschreite deine „Grenzen“. Aber in dem Sinne, dass du deine Stärken ausprägst, weiterentwickelst. Denn du sollst zwar auch an deinen „Begrenzungen“ arbeiten. Deine Begrenzungen werden aber nie deine besonderen Stärken werden können. So wird ein Marathon-Läufer auch mit Hanteln und Gewichten trainieren müssen (und daher von seiner Konstitution her an seinen Begrenzungen arbeiten), wenn er eine Top-Leistung erreichen will. Die Arbeit mit Gewichten wird für ihn aber einen ganz anderen Stellenwert haben als für einen Schwerathleten. Ein guter Marathon-Läufer kann nicht zugleich auch eine überragende Leistung z. B. im Kugelstoßen erzielen. Denn: Bestimmte menschliche Eigenarten und Fähigkeiten bedingen einander, während sich andere gegenseitig ausschließen. D. h. bestimmte Stärken ziehen bestimmte Begrenzungen nach sich!

**Welche Stärken sollten Teilnehmende ausprägen?**

Vor dem Bestimmen kommt das Erkennen. Dabei helfen die Erkenntnisse der Biostruktur-Analyse mit ihren Anwendungsformen Structogram und Triogram. Dem Unternehmen kann sie als Potenzial-Analyse dienen, vor allem wenn es darum geht, Sozial-Kompetenz, Teamfähigkeit, Planungsbefähigung, Durchsetzungsfähigkeit zu entwickeln oder für das Projekt-Team die geeigneten „Player“ zusammenzustellen.

Ich starte auch jedes Team-Training mit der Biostruktur-Analyse, um mehr Verständnis der Teilnehmer für ihre Unterschiedlichkeit zu erreichen, mit denen sie Lern- und Entscheidungsprozesse durchführen.

Da gibt es die „ROT-Dominanten“, die sofort an die Pinn-Wand stürzen, die moderieren, Ergebnisse zusammenfassen. Ohne Wissen dieser verhaltens-genetischen Besonderheit besteht in dieser Trainings-Situation für die Teilnehmer, die eine „BLAU-Dominanz“ haben, also mehr analytisch, abwägend den Gruppenprozess begleiten, die Gefahr, dass sie sich „untergebuttert“ fühlen und das sogar persönlich nehmen und „aussteigen“.

Die Situation zeigt sich verstärkt im Assessment-Center, wo die „ROT-Dominanten“ mit ihrer Präsenz leicht beeindrucken. Während die Teilnehmer mit „GRÜN-Dominanz“ noch dabei sind, eine gute Beziehung zum unmittelbaren Nachbarn und vor allem zum Trainer aufzubauen.

Die Teilnehmer lernen mit ihren Stärken und den Stärken der anderen umzugehen, ohne dabei in eine zusätzliche Konkurrenz-Situation zu geraten. Sie lernen ihre Risiken kennen – nämlich die Gefahr, Stärken so zu übertreiben, dass sie zu Schwächen werden – und sie erkennen, wo ihre Begrenzungen liegen.

**Zentrales Ziel: Authentizität bewahren**

Die Biostruktur-Analyse zeigt wesentliche Tendenzen der genetisch veranlagten Grundstruktur der Persönlichkeit auf. Sie wird von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Neuro-Wissenschaften, Verhaltens-Genetik und Molekular-Biologie darin bestätigt, dass die genetisch-biologische (veranlagte) Grundstruktur beim erwachsenen Menschen unveränderbar ist; im Unterschied zu den umweltbedingten (erlernten) Merkmalen der Persönlichkeit.

Der Versuch, Seminar-Teilnehmern Verhaltensweisen „anzutrainieren“, die nicht zu ihrer Natur „passen“, ist daher zum Scheitern verurteilt. Nur, wenn unterschieden wird, welche Persönlichkeits-

Merkmale bzw. Verhaltensweisen dauerhaft und problemlos veränderbar sind und welche nicht, kann realistisch wirkungsvoll und sinnvoll trainiert werden.

Die genetisch-biologischen Aspekte der Persönlichkeit werden jedoch in den meisten Trainings nicht berücksichtigt. Wir huldigen als Trainer noch allzu oft einem grenzenlosen Behaviorismus: alles ist machbar, alles ist veränderbar, alles ist an- und wegtrainierbar. Mit den bekannten Resultaten: frustrierte Trainer, die mit durchaus guten Methoden, noch mehr gutem Willen und viel Energie auf die falsche Basis setzten.

Wir finden das leider besonders häufig bei den Trainern, die sich – weil sie überragende Erfolge als Verkäufer erzielten – später als Trainer selbständig machten und vorwiegend die Teilnehmer nach den Methoden unterrichten, die ihnen genau zu diesen Erfolgen verhalfen. Dabei übersehen sie, dass sie dazu andere verhaltens-genetische Voraussetzungen mitbrachten als die Mehrheit ihrer Teilnehmer.

Ein introvertierter Chef, der ein starkes Absicherungs- und Kontroll-Bedürfnis hat, wird nach einem mehrtägigen Motivations-Seminar zwar neue Erkenntnisse im Kopf verarbeiten, dennoch aber auch in Zukunft Probleme haben, spontan motivierende Begeisterung für die Leistung eines Mitarbeiters auszudrücken. Für uns Trainer heißt dies, dass wir aus einer introvertierten Führungskraft keinen „Motivationskünstler“ machen können/sollten. Durch die Beachtung verhaltens-genetischer Eigenarten können wir Lernziele so beschreiben und vor allem Transfer-Strategien entwickeln, dass alle Lerntypen, sprich alle Dominanzen unserer Teilnehmer angesprochen werden.

Also Planspiele, viel Quellenmaterial und viel Zeit für die „BLAU-Dominanten“, affektiv-gesteuerte, authentische Rollenspiele, Kreativitätstechniken, Vertrauensübungen und Teamarbeit für die „GRÜN-Dominanten“, und ganz viel „Hier-und-Jetzt-Situationen“ mit Raum für

Spontaneität, Motivation und ganz viel Improvisations-Gelegenheit für die „ROT-Dominanten“.

#### Fazit

Die Stimmigkeit zwischen der veranlagten Persönlichkeits-Struktur eines Menschen und seinem erlernten Verhalten (Authentizität) ist eine zentrale Voraussetzung für seinen Erfolg, und dies setzt die bewusste Kenntnis der eigenen Persönlichkeit voraus. Nach meinen Erfahrungen können wir mit diesen Erkenntnissen zu mehr Effizienz im Training und in der Personalentwicklung beitragen. In diesem Sinne hat sich durch den Einsatz der Biostruktur-Analyse bereits einiges innerhalb der Trainings-Didaktik und -Methodik verändert und wird es wohl in Zukunft noch stärker tun. – Ich lade Sie ein, mit mir in die Diskussion darüber einzutreten – direkt oder über die GABAL-Plattform!

Peter Schmitt, Dipl.-Betriebswirt  
STRUCTOGRAM<sup>®</sup>-Master-Trainer  
Barghof 7, 22850 Norderstedt  
Tel. 040-52983767, Fax 040-52983769  
info@peter-schmitt-training.de  
www.peter-schmitt-training.de

*Die Redaktion ergänzt gerne: Weiterführende Infos zur beschriebenen Methode finden Sie in impulse 4/2002 in Prof. Hardy Wagners Kurz-Einführung. Die Fortsetzung der Diskussion wünschen wir uns auch beim Herbst-Symposium (23.–25. September), das ja unter dem Motto steht „FF-Weiterbildung: Was macht Trainings effektiv und effizient?“ Mit Ihrer intensiven Beteiligung an dieser Diskussion nehmen Sie auch Einfluss auf das Programm und dessen Abläufe.*

#### Fragebogen „Bildungs-EFFI“ beigefügt:

Ihre Meinung und Ihre Erfahrung sind gefragt! Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und bewerten Sie die aufgeführten Aussagen: Welchen Grad an Erwartung haben Sie (in Ihrer „üblichen Rolle“ als Trainer, Auftraggeber, Teilnehmender) an eine Veranstaltung? Und wie erleben Sie die Umsetzung in Ihrer Alltags-Praxis?

Also „Erwartung“ und „Erfüllung“. Recht verallgemeinernd – und doch Blickwinkel bildend! Faxen Sie dann die beiden ausgefüllten Seiten bitte an die Geschäftsstelle (FAX .../....) oder Sie schicken sie per Post. Wenn Sie Ihren Absender dazu nennen, nehmen Sie am Gewinnspiel teil:

30 x das 30-Minuten-Buch „Effektiv trainieren“ verlosen wir unter allen Antworten, die wir bis 30. August 2004 erhalten (unter Ausschluss des Rechtsweges).

#### Gewinnen Sie also mehrfach!

Neben Ihrer Chance, ein Buch zu gewinnen, gewinnen Sie jedenfalls – Erfahrung. Denn mit Ihren Antworten treten Sie für sich selbst in weiterführende Überlegungen ein. Und in die Diskussion mit anderen, wenn Sie mögen: Die Ergebnisse aus dieser Befragung präsentiert Ihnen der GABAL-Vorstand auch beim Herbst-Symposium (23.–25. September 2004 Raum Frankfurt).

Vielen Dank für Ihre Teilnahme schon jetzt von Hanspeter Reiter

(Kommentare, Hinweise, Anregungen gerne per E-Mail an reiterbdw@aol.com)

## 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 berufstädtische 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](http://www.gabal.de) (Service/Downloads) heruntergeladen oder bei der Geschäftsstelle angefordert werden.

**Eine Welt voller Musik eröffnet neue Möglichkeiten effizienten Lernens**

**Ein neues Training zur Schulung sozialer Kompetenzen**



Beim Betreten des Seminarraums fällt das Auge auf Trainingsmaterial, das man im Zusammenhang mit Managementfortbildungen gewöhnlich nicht erwartet: Bälle, Seile, Reifen, Musikinstrumente und Ähnliches. Nun, worum geht es hier? Um ein Event, Incentive, Rahmenprogramm, Spiele zur Auflockerung oder eine kleine Aktion zum Thema Kommunikation? Nein, es geht hier um mehr. Es geht um ein methodisches Vorgehen, das das gesamte Seminar – meist mit einer Thematik zur Persönlichkeitsbildung – bestimmt und auch sein Gelingen wesentlich beeinflusst.

Bei diesem Training handelt es sich um eine Kombination von „learning by doing“ und der Reflektion der bei praktischen Gruppenübungen gemachten Erfahrungen sowie der Vermittlung theoretischer Erkenntnisse zum jeweiligen Seminarthema. Die praktischen Aufgaben bestehen aus Bewegungsübungen zu stimulierender Musik, bei denen Kommunikation und Selbsterfahrung in Übereinstimmung zum Thema wesentliches Lernziel ist. Zu den Themen zählen beispielsweise Stressbewältigung, Zeit- und Selbstmanagement, Rhetorik, Präsentation der eigenen Persönlichkeit, Steigerung des Durchsetzungsvermögens, Teambildung, Kommunikationstechniken, Konfliktbewältigung, sowie Kreativitätstechniken uvm. Wie aber läuft das genauer ab?

Immer, wenn ein Lerninhalt oder ein Problem erörtert werden soll, und es sich abzeichnet, dass das gesteckte Ziel im Prozess eher „weg vom Kopf“ durch lebendiges Tun erfolgreich erreicht wird, wird der Weg über die musikalischen Bewegungsübungen gegangen. Wir wissen bereits aus der Gehirnforschung, dass die im limbischen System verankerten Fähigkeiten über Erfahrungen im praktischen Tun und Verhalten geweckt und geschult werden. Ein großes Hilfsmittel neben körperlichem Tun ist die Musik. Denn Klänge, Melodien und Harmonien werden direkt vom Zwischenhirn aufgenommen und verarbeitet, so dass die Ausführenden ohne intellektuelle Blockade emotional angesprochen werden. Die Musik wird mit der größten Sorgfalt, professionell gezielt, als wirkungsvolles Medium eingesetzt. Das können animierende Rhythmen sein, beruhigende Klänge, Harmonien, die der stärkeren Selbstwahrnehmung dienen, Sequenzen, die ein deutliches Zeitraster vermitteln, um das Lösen der Aufgabe plastisch zu machen und zu ermöglichen, musikalische Phrasen, die Kommunikationsübungen unterstützen, Musik, die die Gruppe trägt oder aufweckt, aufrüttelt und aufmerksam für etwas Neues macht. Sie kann vom CD Player erklingen oder sowohl von der Referentin, dem Referenten oder der Gruppe selbst gespielt werden. Allerdings nur bei einem kompetenten Umgang mit dem Medium erschließt sich bei den verschiedenen Persönlichkeiten und Charakteren der gewünschte Zugang zur eigenen Person, der über den Weg des rationalen Denkens verschlossen bleibt. Den Menschen eröffnet sich bei den Übungen ein weites Feld, auf dem sie erproben und erfahren können, wie kreativ und kompetent sie im Einklang mit sich selber sind. Das innere Potential wird geweckt und die persönlichen Ressourcen gestärkt.

Der Ursprung dieses Vorgehens liegt bereits 100 Jahre zurück. Damals ließ der Musikprofessor Emile Jaques-Dalcroze seine Studenten in seinen *Rhythmikstunden* Musik über die Bewegung erfahren, um sie erlebbarer zu machen. Die Autorin faszinierte die persönlichkeitsentfaltende Wirkung dieser Methode, und sie entwickelte sie weiter zu der oben beschriebenen Methode fort und nennt sie in Anlehnung an ihr Institut *ImpulsTraining*®.

Lassen Sie mich zur Verdeutlichung einige Beispiele aus der Praxis aufführen. Im Zeit- und Selbstmanagementseminar wird vermittelt, bewusster mit Zeit umzugehen. Bei den Übungen aus dem *ImpulsTraining*® erleben die TeilnehmerInnen Zeit in Form verschiedener farbiger Rhythmen, zu dem sie sich als Ausführende als freiheitlich Handelnde beliebig bewegen dürfen und können. Dieses Tun vermittelt die Einsicht, auch innerhalb des Ablauf eines Tages, einer Woche oder grundsätzlich in der Lebensgestaltung mehr auf die individuellen Fähigkeiten, Stärken und Grenzen zu achten. Frauen und Männer, die in verantwortlichen Positionen ihre „Frau“ und ihren „Mann“ stehen, merken plötzlich, wie sie durch den Tag gehetzt sind und sich selber nicht mehr spüren. Häufig fallen unmittelbar nach dem Erleben der musikalischen Bewegungssequenzen Worte wie „Ich höre nichts, ich spüre das gar nicht, ich möchte noch einmal von vorn anfangen!“ Mitunter erkennen die TeilnehmerInnen erst bei dem Ausführen der Rhythmikaufgaben deutlich, wie sehr sie in der Vergangenheit über ihre Kräfte gewirtschaftet haben. So kommentiert ein Gruppenmitglied sein eiliges Gehen: „Ich muss immer schnell laufen, sonst werde ich müde!“ Eine Lösung, die erst einmal praktikabel erscheint. Doch was passiert, wenn er erschöpft ist, wenn der Burnout den Riegel

AZ GABAL Verlag



vorschiebt? Die im Seminar folgenden Übungen boten ihm die Möglichkeit, alternative Erfahrungen mit seiner Beweglichkeit, mit seinem Rhythmus zu machen und dadurch die eigene Leistungsfähigkeit sogar noch zu steigern.

In der Musik können wir z. B. ein Tempo verringern oder verdoppeln. Bei der Umsetzung in Bewegung können wir Zeit mit soviel Kraft und Raum füllen, wie es uns möglich ist und womit wir unsere Ziele ohne Verkrampfung und Stress erreichen. Dazu ein weiteres Beispiel. Die TeilnehmerInnen stehen je in einem am Boden liegenden Reifen. Zu einer Melodie, deren Ende hörbar ist, darf jeder Bewegungen oder Ruhehaltungen seiner Wahl außerhalb des Reifens vollziehen. Die einzige Bedingung ist, genau nach Ablauf der Taktreihe wieder in seinem Reifen zu stehen. In dieser Situation lässt sich ein Salto schlagen, oder was sonst beliebt, aber es wird auch die Einsicht vermittelt, dass ein Leben nicht nur aus Saltos bestehen kann, sondern auch bescheidenere Phasen beinhalten muss. So beschrieb eine Teilnehmerin: „Ich bin nur ganz nah um meinen Reifen herumgegangen, zur Zeit mache ich nur Schritt für Schritt, bleibe bei dem, was ich kenne, alles andere ist mir im Moment zu viel.“ Eine andere wiederum berichtete, dass sie sich momentan lieber zu lebhafterer Musik bewegen wolle. Sie interpretierte, dass sie mehr schaffen könnte und wolle, plante anschließend, neue berufliche Projekte zu realisieren.

Eine weitere interessante Erfahrung machte eine Führungskraft beim Legen von Symbolen mit Seilen zur Veranschaulichung von Lebensbereichen. Das Ergebnis bei der nonverbal, spontan durchgeführten Übung divergierte völlig zu der vorher gemachten intellektuellen Aussage während einer Gruppendiskussion über Prioritäten in der Lebensgestaltung. Der Teilnehmer war selbst überrascht von dem Ergebnis, konnte es aber als das kongruentere interpretieren und Gewinn brin-

gende Schlüsse für die Lösung seiner Probleme ziehen.

Ida Küttner-Funke  
Diplomrhythmikerin u. Führungskräftetrainerin  
[www.institutimpuls.de](http://www.institutimpuls.de)



### Anzeige

„Lebendige Impulse!“  
– Praxisseminare für Trainer –  
[www.bildungsland.de](http://www.bildungsland.de)

### 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.

### Was sind Familienaufstellungen?

Der 1925 geborene Bert Hellinger hat diese besondere Form der Aufstellungen entwickelt. Es gibt inzwischen die Möglichkeit, Aufstellungen auch im Einzelcoaching nachzuvollziehen, aber die ursprüngliche Form war die Gruppe. In offenen Seminaren, so wie meine Frau und ich und viele andere Seminarleiter sie durchführen, treffen sich Teilnehmer und Teilnehmerinnen (im folgenden auch als Klient oder Klientin bezeichnet), von denen jeder mit einem Problem oder einer Frage kommt und deshalb seine Familie aufstellen will. Typische Probleme sind Schwierigkeiten mit Familienmitgliedern, z. B. mit Vater, Mutter, Geschwistern, Partnern oder Kindern. Oder jemand fühlt sich durch bestimmte Gefühle wie Trauer, Schuld, Angst oder Wut belastet und weiß keine Ursache in den Erfahrungen des eigenen Lebens. Manchmal weiß jemand auch gar nicht, was sein Platz im Leben ist – und dann fühlt derjenige sich meist auch nicht in seiner Familie zuhause.

Dabei gibt es grundsätzlich zwei Richtungen, in die jemand mit einer Aufstellung schauen kann: entweder in die Vergangenheit oder in die Gegenwart. Zur Vergangenheit gehört die Familie, aus der jemand kommt, das sogenannte Ursprungs- oder Herkunftssystem. Hier sind vor allem wichtig die Eltern, aber auch die Geschwister und eventuell noch andere Mitglieder aus früheren Generationen (Onkel, Tanten, Urgroßeltern usw.). Wenn man das Gegenwartssystem aufstellt, dann schaut man zur eigenen aktuellen Partnerschaft mit sich selbst als Mann bzw. Frau und der Partnerin oder dem Partner und den Kindern aus dieser Beziehung. Auch die ehemaligen Partner gehören dazu. Seminare dauern meist zwischen zwei und fünf Tagen. Meistens kommt jeder für sich allein, die anderen Mitglieder seiner Familie braucht er nicht für diese Arbeit.

Manchmal kommen auch Geschwister, ein Elternteil mit einem Kind oder Paare. Während dieser Zeit stellt jeder Teilnehmer einmal mit Hilfe der anderen Teilnehmer seine Familie.

Die praktische Durchführung sieht so aus: Wer aufstellen will, wählt zunächst Stellvertreter und Stellvertreterinnen für jedes wichtige Mitglied der Familie - und auch für sich selbst. Anschließend gibt er spontan - ohne zu sprechen und ohne jede Erklärung - jedem Stellvertreter der Reihe nach im Raum einen Platz und eine Blickrichtung. Er gibt dabei weder eine bestimmte Haltung noch ein bestimmtes Gefühl vor.

Wenn alle aufgestellt sind, nimmt der Klient oder die Klientin wieder Platz. Von jetzt ab bis zum Ende der Aufstellung sind sie nur noch Zuschauer und beobachten das, was der Leiter und die Stellvertreter sagen und tun.

Der Leiter bittet die Stellvertreter, sich auf die Empfindungen an ihrem Platz einzulassen. Nach kurzer Zeit fragt er sie einzeln nach ihren Wahrnehmungen ab. Die Teilnehmer, die den fremden Platz einnehmen, teilen die Spannungen, Konflikte und Beziehungen dieses Platzes und dieser Rolle mit. Die Plätze haben ihre eigene Kraft, so dass jeder, der an diesem Platz steht, ähnliche Wahrnehmungen macht.

Die Stellvertreter nehmen Gefühle und Beziehungen der fremden Personen wahr, die sie stellvertreten. Das ist die wesentliche Grundlage der Arbeit mit Familienaufstellungen, ohne die Aufstellungen nicht denkbar wären. Wer das erste Mal an einer Aufstellung teilnimmt, kommt ins Staunen, später gewöhnt er sich an dieses Phänomen. Ein Beispiel:

*Die Klientin berichtet, dass ihre Familie aus den Eltern, dem großen Bruder und ihr selbst besteht. Sie stellt anschließend Stellvertreter für ihre Mutter und ihren Vater, ihren großen Bruder und sich selbst auf. Der Stellvertreter des großen Bruder fühlt sich merkwürdig schwach auf seinem Platz und teilt mit, dass er das Gefühl habe, ne-*

*ben ihm müsse noch jemand stehen. Ich frage die Klientin, ob sie vergessen habe, jemand in der Familie zu erwähnen. Betreten teilt sie mit, ja, es habe tatsächlich noch Geschwister gegeben, nämlich ein Kind, das tot vor ihrem Bruder zur Welt gekommen sei. Das erwähne aber niemand in der Familie. Daraufhin stelle ich noch einen Stellvertreter für das totgeborene erste Kind dazu. Der Bruder atmet auf und lächelt zu dem ersten Kind. Jetzt sei die Lücke gefüllt. Auch die anderen Familienmitglieder sind erleichtert.*



Immer wieder bestätigen Rückmeldungen von Klienten, dass selbst ganz unerwartete und überraschende Aussagen der Stellvertreter stimmig sind. In vielen Aufstellungen wird eine Fülle von unterschwelligem Spannungen sichtbar und von den Stellvertretern offenbart. Meine Erfahrung ist, dass wir in den meisten Aufstellungen Gefühle, Empfindungen und Wissen begegnen, das zuvor unbewusst war. Es ist, als ob mit einer Aufstellung ein anderer Raum eröffnet wird. Auch die Sprache ist anders, einfacher. Komplizierte Worte und Sätze werden von den Stellvertretern schwer verstanden. Begriffe, die eher altertümlich wirken, z. B. ein Satz wie „ich achte dich“, werden dagegen leicht angenommen und als angemessen empfunden.

Spannungen im Untergrund lösen sich dann, wenn sie aufgedeckt und ausgesprochen werden. In solchen Situationen schlage ich oft Sätze vor, die der Stellvertreter nachspricht und auf diese Weise überprüft, ob sie stimmig sind. Falls

nein, suchen wir gemeinsam eine passendere Lösung. Wenn etwas stimmig ist, reagiert der Stellvertreter unmittelbar, und zwar meist mit Erleichterung. Im ständigen Kontakt mit den Rückmeldungen der Stellvertreter sucht der Leiter nach individuellen Lösungen. Diese spiegeln meist die Ordnungen wider, die Helinger in seiner langjährigen Arbeit mit Aufstellungen herausgefunden hat. Häufig erweisen sich Sätze als hilfreich, die ein Ausdruck dieser Ordnungen sind. Oft ist ein Wechsel des Platzes, an dem jemand steht, hilfreich. Es wird sichtbar, dass jeder Platz seine eigene Kraft und Wirkung hat. (Es ist leicht nachvollziehbar, dass sich ein Paar anders fühlt, dass Seite an Seite steht, als wenn beide sich den Rücken zuwenden.)

Lösungen werden nicht nach Theorien vorgegeben, sondern unterschiedliche Lösungsschritte werden ausprobiert und so überprüft. Immer entscheidet die Wirkung auf die Aufgestellten, ob die Veränderung oder der neue Schritt fruchtbar ist. Oft besteht die Lösung darin, eine Ordnung aufzustellen, in der jeder, der aufgestellt ist, sich wohl fühlt. Dann tritt der Teilnehmer, der aufgestellt hat, an den Platz, den bisher der Stellvertreter eingenommen hatte und überprüft noch einmal. Das neue Bild, die neue Ordnung nimmt er mit allen seinen Sinnen in sich auf. Damit ist die Aufstellungsarbeit beendet. Manchmal wird eine Aufstellung auch ohne Lösung abgebrochen und auch diese Aufstellungen können dem Klienten einen positiven Anstoß geben. Eine Aufstellung dauert im Regelfall zwischen 20 und 45 Minuten, aber auch kürzere und längere Aufstellungen kommen vor.

Ziel bei der Aufstellung der Ursprungsfamilie ist es nicht, die unendliche Vielfalt aller Verbindungen in einer Familie aufzudecken, sondern nur die stärkste Verstrickung, in der jemand gefangen ist und die seine Kraft bindet. Insbesondere die Verbindungen mit vergessenen und ausgeschlossenen Familienmitgliedern sind wichtig.



Bei der Aufstellung des Gegenwartssystems geht es darum, frühere Partner zu achten, Verantwortung für Schuld bei Trennungen usw. zu übernehmen und die Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern zu klären. Darüber hinaus gibt es noch viele andere Formen der Aufstellung, die alle nach vergleichbaren Prinzipien ablaufen z. B. Organisationsaufstellungen oder auch die Aufstellungen innerer Anteile.

#### **Innerer und äußerer Erfolg**

Wenn ich hier von „Erfolg“ spreche, dann spreche ich von zwei Bereichen des Erfolgs: einem inneren und einem äußeren. Der innere Erfolg ist ein Zustand von grundsätzlicher Zufriedenheit. Er lässt sich mit vielen ähnlichen Begriffen umschreiben: mit sich im Reinen, ausgeglichen, entspannt, gelassen, lebensfroh, heiter, ja sogar glücklich. Dazu muss jemand nicht ein asketischer, selbstzufriedener Diogenes in der Tonne sein. Der Zustand der Zufriedenheit verträgt sich durchaus mit einem zupackenden, kraftvollen und energiegeladenen Manager. Vielleicht tritt die Qualität, die ich meine deutlicher zutage, wenn ich auch das Gegenteil beschreibe: Das ist jemand, der innerlich zerrissen ist, ständig unzufrieden, innerlich gejagt und ständig im Stress, ohne die Möglichkeit einmal abzuschalten und innerlich zur Ruhe zu kommen.

Dann gibt es den äußeren Erfolg. Der macht sich häufig an dem Status, dem Einfluss und dem Einkommen fest. Je höher jemand in der Hierarchie eines Unternehmens aufsteigt, desto erfolgreicher gilt er. Je mehr Umsatz der Unternehmer mit seinem eigenen Unternehmen macht, desto erfolgreicher fühlt er sich. Der äußere Erfolg im Privatleben kann sich darin ausrichten, ob jemand eine lange Beziehung mit Kindern und ein glückliches Familienleben hat. Oder, je nach dem Maßstab des Betrachters könnte er (hier trifft wahrscheinlich häufiger die männliche Form zu) auch neidisch auf die Erfolg von Stars oder Politikern schielen, die in regelmäßigen Abständen die Frau-

en wechseln und wieder bei der gleichen Jugend anfangen (wobei der Altersabstand natürlich ein Stück größer geworden ist.)

Wenn nur entweder innerer oder äußerer Erfolg möglich wäre, würden sich sicherlich die meisten für den inneren entscheiden. Denn es ist wahrscheinlich nichts frustrierender, zum äußeren Erfolg gelangt zu sein, aber den inneren nicht zu erreichen.

Aber in vielen Fällen haben beide Seiten des Erfolgs zumindest ein Stück weit miteinander gewirkt. Der äußere erfolgreiche Zustand erleichtert die innere Zufriedenheit und die innere Zufriedenheit erleichtert den äußeren Erfolg ein Stück weit.

#### **Welche Lösung zeigen Aufstellungen?**

Was ist der Weg zur Lösung? Ein Satz von Bert Hellinger bringt es auf den Punkt: Was aus Liebe geschehen ist, kann sich auch nur in Liebe weiter auflösen.

Wer sich von seiner Familie abgrenzen will, bleibt in der Tiefe mit ihr verbunden. In Familienaufstellungen gehen wir den Weg zur Lösung, oft wie in einer Art Zeitraffer. Es sind mehrere Schichten in uns zu entdecken. Wenn eine ganz erfahren ist, taucht die nächste natürlich wie von selbst auf.

Die erste Schicht ist das Spüren und Erleben unserer Liebe unter und hinter aller Ablehnung. Wir begegnen dabei der Liebe des kleinen Kindes in uns, das grenzenlos mit Vater und Mutter und mit anderen ausgeschlossenen Mitgliedern der eigenen Familie mitfühlt. Je verhärteter, je unglücklicher diese sind, um so mehr schmerzt dieses Mitgefühl und die Verbundenheit. Deswegen ist es leichter, zornig und vorwurfsvoll zu sein.

Wenn die eigene Liebe erfahren ist, dann kann ich dem, mit dem ich verbunden bin, in die Augen schauen. Ich entdecke ein Gegenüber, jemand, der sein eigenes Leben, sein eigenes Schicksal, seinen eigenen Erfolg und seinen eigenen Misserfolg hat.

Fast von allein wächst jetzt Achtung in mir für den anderen und für das, was der andere trägt. Der beste Ausdruck dieser Achtung in den Aufstellungen ist die Verneigung. Der Satz in einer Aufstellung ist: „Ich achte dich und dein Schicksal und lasse es dir.“ So würde der Arzt aus dem ersten Beispiel sich vor seinen Großvater stellen und ihm diese Sätze sagen. Bei den Eltern kommt noch dazu der Dank für das Leben, das durch sie zu einem gekommen ist.

Damit löst sich etwas von der blinden Übernahme des Unglücks. Jemand tritt wie ein Stück zurück, ist ein Stück mehr allein als zuvor, aber durch die Achtung auf einer anderen Ebene weiter verbunden.

Je mehr jemand gerade seine Eltern achten kann, mit dem was sie tragen und sind – mit all ihren Begrenzungen, Mängeln und Fehlern – desto mehr Spannungen lösen sich in jemand. Die Eltern sind unsere Tür zum Leben. Aufstellungen zeigen, dass unsere Haltung zum Leben der Haltung unseren Eltern gegenüber entspricht. Wenn jemand zustimmt zu dem, was er von den Eltern bekommen hat und es dankbar annimmt – das Gute und das Schlimme – dann kann er sich mehr entspannen. Daraus erwächst eine größere Kraft und Gelassenheit – die besten Voraussetzungen, um auch in schwierigen Zeiten Erfolg zu haben.

Dr. Bertold Ulsamer  
Runzstr. 48, 79102 Freiburg  
Fon 0761.70 64 18  
bertold.ulsamer@t-online.de

*Den umfangreichen Artikel von Herrn Ulsamer musste die Redaktion leider kürzen, den vollständigen Artikel finden Sie unter [www.gabal.de/Berichte](http://www.gabal.de/Berichte).*



„Lieber auf neuen Wegen stolpern, als in den alten Bahnen auf der Stelle treten.“

**Spiele – für die Effizienz oder: „Warnung vor der Sucht!“**

„Nein, für Spielchen haben wir bei uns keine Zeit!“ – „Wirklich, mit unseren Teilnehmern könnten wir doch keine Spielchen machen!“ – „Also, bei meinen Themen und meinem Zeitbudget, da sind keine Spielereien drin, bei aller Liebe, nein ...!“

**Die Widerstände und ihre Ursachen**

Widerstände gegen Spiele im Training gibt es viele und überall. Meist sind drei Ursachen dafür verantwortlich:

1. Viele verwechseln Spiele mit Spielereien: „Jetzt machen wir mal ein Spielchen!“ So geht es definitiv nicht. Warum? Spielereien sind Unterhaltungselemente, doch die Spielmoderation arbeitet mit Lern- oder Wissensspielen, die Unterhaltungs- und Lerneffekt kombinieren.
2. Der Einsatz von Spielen kann schnell verunglücken, der Trainer seinen Kompetenzbonus verlieren und damit u.U. sogar das Training scheitern. Daran wird vielleicht deutlich, dass Spielmoderation kein leichtes Geschäft ist. Wer zum „Spieler“ werden will, muss sich das notwendige, professionelle Know-How mindestens anlesen, besser noch erlernen, z. B. bei Amelie Funke und Axel Rachow.
3. Unkenntnis insbesondere über die Effizienz von Spielen ist ein weiterer Grund. Gerade in diesen Tagen, in denen viele Unternehmen ihre Weiterbildungsbudgets knapp halten, geht der Trend zurück zum Nürnberger Trichter. Viel Stoff zu präsentieren gaukelt vor, der Teilnehmer würde auch viel lernen. Das Spiel dagegen scheint Zeit zu kosten, der Trainer scheint weniger zu arbeiten und der Input erscheint geringer. Doch Spielmoderation erzielt im Vergleich zum Nürnberger Trichter einen mehrfachen Behaltens- und auch Transfereffekt. Also: Wer spielt gewinnt.

**Die Vorteile des Spielens**

Die moderne Gehirn- und Gedächtnisforschung sagt: Wir lernen und behalten besser, wenn wir den Lernstoff

1. selbst erarbeiten/erforschen.
2. über alle Sinne aufnehmen und lern-typgerecht präsentiert bekommen.
3. in beiden Gehirnhälften verarbeiten.
4. (häufiger) wiederholen.
5. mit ungewöhnlichen Effekten/Ereignissen verknüpfen können.
6. in einer entspannten Atmosphäre aufnehmen.
7. „selbst machen“.



Diese Bedürfnisse bedienen wir mit Spielen. Der Teilnehmer kann den Lerninhalt z. B. in einem Experiment selbst entdecken. Spielen bedient alle Sinne. Ein ganz einfaches (Bei-)Spiel: „Das Memory“. Die Spieler decken die Memorykarten auf und prägen sich die Bilder ein. Gleich wer aufdeckt, es kommen neue Bilder hinzu, oder die bekannten werden wiederholt. Parallel wird oft das Bild verbal umschrieben oder kommentiert: „Ach, ein Boot!“ Analysieren wir den Prozess: Die Informationen werden über Auge und Ohr aufgenommen und so in beiden Gehirnhälften verarbeitet. Zugleich reden die Spieler über das gemeinsame „Tun“. Indem jeder Spieler das Aufdecken und Reden der anderen verfolgt, wiederholt er mehrfach den Inhalt, den das Memory bearbeitet. Ein einfaches „Kinderspiel“, bedient also einen Großteil der Lernförderaxiome. „Ja“, werden Sie jetzt sagen,

„aber Sie wollen uns doch nicht ernsthaft das Memory für den Einsatz im Training empfehlen?“ Doch, das Memory ist z. B. im suggestopädischen Fremdsprachenunterricht und interkulturellen Trainings ein allgemein übliches Trainingsinstrument. Darüber hinaus produziert das Spiel eine entspannte Atmosphäre, die ebenfalls lernfreundlich ist und ein Misserfolg wird nicht als Versagen empfunden, Widerstände sinken. Sie sehen, schon mit solch einem banalen Spiel an der richtigen Stelle, können Sie viele der Lehrsätze der modernen Lern- und Gehirnforschung bedienen. Geht nicht bei Ihrem Thema? Mit einem Memory ließe sich auch Fachbegriffe lehren oder wiederholen. Doch wechseln wir den Blickwinkel. Die meisten der Kollegen kennen die Tabelle der Behaltenswerte. Wir behalten:

20%	des Gehörten
30%	des Gesehenen
70%	des selbst Gesprochenen
90%	des selbst Getanen

aus Robert Kleinschroth: *Sprachen lernen, rororo*

Wenden Sie diese Tabelle jetzt noch einmal auf das Memory an. Welche Behaltenswerte können Sie demgemäß erzielen? Neben den Behaltenseffekten, die ich für sehr wichtig halte, ist darüber hinaus die atmosphärische Wirkung von Spielen erheblich. Jeder Teilnehmer hat naturgegeben einen Bewegungsdrang. Die meisten Trainer dagegen, wünschen sich ruhige, aufmerksame Gruppen. Das sind diametral gegensätzliche Bedürfnisse. Indem wir das Lernen teilweise im Spiel ermöglichen, schaffen wir dem Teilnehmer Aktionsräume und entlasten uns zugleich. Monologe und Vorträge werden zugunsten gemeinsamer Lernaktivitäten zurückgestellt. Spiel, Spaß, gemeinsames Tun und der gemeinsame Nutzen stärkt ganz nebenbei das Wir-Gefühl der Gruppe und übrigens auch, je nach Spiel, den Mut Fehler zu machen.

### Durch Sorgfalt zum Erfolg

Was macht den Einsatz von Spielen für viele so schwierig? Der Einsatz von Spielen im Training ist kein Selbstzweck und auch keine „nette, kleine“ Unterhaltung. Spielmoderation ist harte Arbeit, vorher, während und nachher. Das trainieren durch und mit Spielen bedeutet, Inhalte so in Spiele zu verpacken, dass sie die Lernziele optimal erreichen helfen. Wenn Sie Spiele einsetzen wollen, führen folgende Tipps zum Erfolg:

1. Bestimmen Sie zunächst das Lernziel.
2. Stellen Sie die zu vermittelnden Lerninhalte zusammen, die der Teilnehmer wissen und können muss, um das Lernziel zu erreichen.
3. Überlegen Sie, welche der zu präsentierenden Lerninhalte Sie wie in ein Spiel verpacken können.
4. Berücksichtigen Sie die Phase, in der Sie das Spiel einsetzen wollen, Erarbeiten des Lernstoffes, Wiederholen ...
5. Stellen Sie immer einen direkten Bezug zum Thema her.
6. Variieren Sie die Spiele.
7. Berücksichtigen Sie die Gruppenatmosphäre.
8. Verwenden Sie nur Spiele, von denen Sie überzeugt sind.

### Einschränkungen

Einschränkungen habe ich bislang kaum erlebt. Je mehr ich Spiele einsetzte, desto zahlreicher wurden die Einsatzmöglichkeiten. Doch ich kann jedem nur raten, die geplanten Spiele vorher auszuprobieren und die gewonnenen Erkenntnisse für die Praxis zu notieren. Spielen will beherrscht werden.

### Spiele – Was ist das eigentlich?

Zurück zu der Frage, was Spielen schwierig machen kann. Hinter dem Begriff „Spiel“ verstecken sich heute zahlreiche Spiel- und Übungselemente. Rollenspiele sind die häufigste Spielform. Neben den Rollenspielen, in denen Alltagssituationen simuliert werden, treten heute Übungsgespräche, z. B. beim Aktiven Zuhören, Brettspiele, wie z. B. Tacheles

von Neuland, oder auch das Tangram. Solche Spiele werden nicht als „Spielereien“ abgetan. Daneben aber haben insbesondere die Spielpädagogik und die Suggestopädie das Spielspektrum im Training erheblich erweitert, mit Sketchen, Lernspielen wie der „GroßePreis“, Bewegungsübungen, Lückentexten, Rätsel, modifizierten Kinderspielen, Übungen, Theaterelementen, Experimenten und u.a.m. Bei dem Begriff „Spiel“ geht es also heute um eine unglaubliche Vielfalt von Übungs- und Lernelementen.

Deswegen mein Tipp für „angehende Spieler“: Nutzen Sie diese Vielfalt. Legen Sie sich zwei, drei Sammlungen zu, damit Sie eine breite Auswahlpalette haben. So finden Sie Ihr Spiel für jede Gelegenheit. Literatur zum Thema stellen wir Ihnen in der nächsten Ausgabe vor. Und zum Abschluss noch eine Warnung: „Spieler informieren: Spielen macht süchtig!“

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



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

„Es ist die edelste Gabe des Menschen, sich zu ändern.“

### GABAL-Anzeigenpreise

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

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

#### Anzeigenpreise (druckfertig)

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

#### Kleinanzeige

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

#### Beilagen

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

#### Mitgliederrabatte

(Kleinanzeigen ausgenommen)

- ordentliche Mitglieder 20 %
- korrespondierende Mitglieder/Studenten 10 %

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

**Durch Farbharmonie zu mehr professioneller Ausstrahlung**

Teil 3: Mit Stil zum Ziel

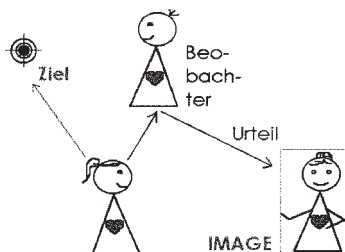


Eine große Krankenkasse überrascht ihre Mitarbeiter auf einer Führungskräftekonferenz mit einem Vortrag über Farbpsychologie. Die Projektgruppe einer Mittelstandsbank diskutiert sich den Kopf heiß, wie sie ihre Philosophie mittels des Outfits der Mitarbeiterinnen nach außen transportieren kann. Uniform versus Kleider-Standard steht zur Debatte. Als fachliche Unterstützung holen sie sich externe Hilfe. Immer mehr werden sich die Unternehmen auch der subtilen Außenwirkung wie z. B. durch die Kleidung ihrer Mitarbeiter bewusst. Gilt das auch für Sie?

Die Kleidung ist ein Teil Ihrer Persönlichkeit. Noch klingt mir ein kurzer Dialog mit einer Bekannten über ihre Bank im Ohr. Ich fragte sie, wie sie das Outfit ihrer Kundenbetreuer empfinden würde. „Eher lässig“, gab sie zur Antwort. Und was das für sie bedeute? wollte ich weiter wissen. „Na, dass es ihnen, also ich ihnen nicht so wichtig bin.“ Ich bohrte weiter, was das denn für Folgen hätte? „Na, ich gehe da nicht mehr so oft hin ...“ Über die Kleidung zeigen wir also, wie wir zu uns stehen und zu den anderen, ob sie uns wichtig sind oder eher nicht.

**Stil ist Farbe und Form**

Oft wird Image mit Stil gleichgesetzt, was nicht ganz korrekt ist. Stil macht einen Teil des Images aus. So wird Stil über Farbe und Form definiert. Tragen Sie z. B. Schwarz, so vermitteln Sie Distanz. Mit roter Kleidung wiederum können Sie schnell dominant wirken. Oder Beispiel Brillen: Ein Gesicht wirkt verändert, wenn es statt der gewohnten runden Fassung plötzlich eine eckige erhält. Sie kennen das: Zu 55% beeinflussen wir unsere Gesprächspartner über die Körpersprache. Da der Körper meistens umhüllt ist, sprechen also unsere Kleidungsstücke – mit ihrer Farbe und ihren Formen.



**Image mit Stil**

Im Duden nachgeschlagen findet sich unter „Image“: „Vorstellung, Bild von jemanden oder etwas (in der öffentlichen Meinung).“ Es kommt also zur Existenz durch die Reflexion bzw. Beurteilung unseres Auftretens durch einen anderen Menschen. Danach spielen zwei Punkte eine Rolle. Zum einen unser **Auftreten**, das durch eine Vielzahl von Faktoren bedingt wird. Zum anderen die **Einstellung** des Beobachters. Über beides sollten Sie sich im Klaren sein, wollen Sie gezielt ein bestimmtes Image erhalten. Fragen Sie sich nach **Ihren und den Zielen des anderen**.

Letztendlich geht es bei Image nicht mehr und nicht weniger um **soziale Anerkennung**. Sie wollen einen Partner, einen Job oder guten Auftrag bzw. Kunden für sich gewinnen.

**Wie du kommst gegangen ...**

Wir sind meist oberflächlich in unserer ersten Beurteilung. Selbst durch unsere Sprache wird dies manifestiert: Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Kleider machen Leute, meinte schon 1856 Gottfried Keller. Je wertvoller etwas aussieht, umso vorsichtiger geht man damit um. Man schätzt es wert. Und Wert wird oft mit Kompetenz übersetzt. Deswegen, liebe Leser, machen Sie es sich leicht und sichern Sie sich Ihre soziale Anerkennung. Eine Stilberaterin kann Ihnen dabei helfen.

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



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

„Man muss seinem Leib Gutes tun, damit die Seele Lust hat, darin zu wohnen.“  
(Winston Churchill)

## Persönlichkeits-Modelle

### TMS - Team-Management-System



Im Rahmen der Serie „Persönlichkeits-Modelle“ stellen wir heute die Kurz-Darstellung der TMS – Team-Management-System vor.

Diese ist in dem vom GABAL-Verlag publizierten Standard-Werk „Persönlichkeits-Modelle“ im einzelnen dargestellt. Dort werden 10 Persönlichkeits-Konzepte sehr ausführlich – jeweils auf rd. 15 bis 20 Seiten – kompetent, aus der Feder der Lizenznehmer, vorgestellt.

TMS – früher Team-Design – ist ein Instrument zur Persönlichkeits-Analyse von – vorwiegend beruflichem – Verhalten, das in acht Rollen dargestellt wird. Das Konzept wurde von Charles Margerison und Dick McCann entwickelt und basiert auf C.G. Jung, wobei den Jung'schen Funktionen – Einstellung auf die Umwelt (Extra- vs. Introversion), (sinnliche vs. intuitive) Wahrnehmung sowie (analytische vs. gefühlsmäßige) Beurteilung – eine weitere, für Manager wichtige Polarität (strukturierte vs. flexible Organisation) hinzugefügt wurde.

Das Team Management System ist – vergleichbar dem (>) MBTI – auf vier polaren Präferenzen, hier Arbeits-Präferenzen, aufgebaut:

1. Beziehungen: Extrovertiert vs. Introvertiert
2. Informationen: Praktisch vs. Kreativ

3. Entscheidungen: Analytische vs. auf Überzeugungen begründet
4. Organisation: Strukturiert vs. Flexibel

Aus den Daten eines Befragungsbogens wird die Selbsteinschätzung erfasst und über ein Computerprogramm ausgewertet. Die Darstellung wird in einem sogenannten Rad mit vier zentralen Bereichen – Entdecker, Organisator, Controller und Berater – in acht Rollen dargestellt, wobei jeder Proband Informationen über seine Hauptrolle sowie zwei für ihn typische Nebenrollen – die relativ stärksten Anteile auf einer Polaritäts-Skala von 2 x 30 Punkten – erfährt. Haupt- und Nebenrollen können sein:

1. Entdeckender Promoter mit den Seitenrollen Kreativer Innovator und Auswählender Entwickler;
  2. Zielstrebigem Organisator mit den Seitenrollen Auswählender Entwickler und Systematischer Umsetzer;
  3. Kontrollierender Überwacher mit den Seitenrollen Systematischer Umsetzer und Unterstützender Stabilisator;
  4. Informierter Berater mit den Seitenrollen Unterstützender Stabilisator und Kreativer Innovator;
- womit der Kreis zum Entdeckenden Promoter wieder geschlossen ist.

Jede „Seiten-Rolle“ kann natürlich für den Einzelnen seine Hauptrolle darstellen. Im Zentrum des Kreises befindet sich ein Bündel an sozialen Fähigkeiten, wobei diese Funktion von jeder Rolle wahrgenommen werden kann und gegebenenfalls auch wahrgenommen werden muss.

Häufig sind die Nebenrollen unmittelbar der Hauptrolle benachbart, jedoch können sie sich – je nach Veranlagung – auch in einem anderen Teil des Rollenrades, eventuell sogar der Hauptrolle entgegengesetzt, befinden. Eine diesbezügliche Transparenz

ist für die Team-Zusammensetzung wichtig, denn in einem optimal arbeitenden Team sollten alle Rollen mindestens einmal vertreten sein. Der Nutzen des TMS-Konzeptes wird nämlich im Rahmen der Personal- und Organisations-Entwicklung vor allem im Hinblick auf eine optimale Team-Zusammensetzung gesehen.

Darüber hinaus werden Team-Management-Profilen für nachstehende Zwecke eingesetzt:

- Verbesserung der persönlichen Effizienz durch Selbsterkenntnis
- Verstehen individueller Präferenzen und Stärken im Team
- Entwickeln von Führungsqualitäten
- Effektive Teamarbeit
- Höheres Leistungsniveau für die gesamte Organisation.

Zusätzlich zur Erstellung von persönlichen Team-Management-Profilen für die vorgenannten Zwecke bietet TMS die Möglichkeit zur Darstellung von Arbeitsfunktionen. Das Profil der Arbeitsfunktionen stellt Anforderungen an eine Tätigkeit dar, und zwar aus verschiedenen Perspektiven. Es dient dazu, unterschiedliche Erwartungen an eine Tätigkeit abzuklären, insbesondere zur Vorbeugung daraus resultierender Konflikte.

Die Auswertung ermöglicht eine systematische Analyse der arbeitsplatzbedingten Anforderungen. Sie basiert vor allem auf Antworten zu 64 Fragen. Die Ergebnisse können mit den Werten aus dem persönlichen Team-Management-Profil korreliert werden, indem ein konkreter Vergleich zwischen den Arbeitspräferenzen eines Bewerbers oder Mitarbeiters und den aus unterschiedlicher Sicht ermittelten Anforderungen eines Arbeitsplatzes oder einer Stelle erfolgt.

Für die Erstellung und Auswertung des Profils ist es wichtig, dass es um persönliche Präferenzen geht, ungeachtet der Tätigkeit, die im aktuellen Fall ausgeübt wird. Ein Profil ist mit der Zeit – und Tätigkeit – veränderbar. Teststatische Daten – Validität und Reliabilität – zum TMS-Persönlichkeits-Profil liegen vor, auch für die TMS-Arbeitsfunktionen.

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

#### Literatur:

Davies, R. V./TMS Development International Ltd. (Hrsg): Der Team Management Profil Fragebogen – Testhandbuch und Leitfaden für Mitglieder des TMS-Netzwerkes, 1996

TMS Development International Ltd. (Hrsg): Index der Arbeitsfunktionen, Handbuch für akkreditierte TMS-Trainer und -Berater, 1996

## Rezensionen

**Hermann Scherer, „Ganz einfach verkaufen“, Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs, GABAL-Verlag**

Um es gleich zu Anfang zu sagen: Dies ist ein Buch, das leicht lesbar ist, auch für Leute, die nach einem schweren Verkaufstag abends die folgenschwere Entscheidung treffen müssen: Glotze und dabei wegdösen oder Scherer lesen und mit Vorfreude auf den nächsten Verkaufstag einschlafen.

Die Titelformulierung hat etwas Leichtes an sich: „Ganz einfach verkaufen.“ Die Passion des Verkaufens hat Hermann Scherer zu einem ansehnlichen Erfolg verholfen. Zunächst hat er selbst Unternehmen aufgebaut, die sich unter die Top 100 des deutschen Handels platzierten. Dann kam der Sprung auf die Ebene des international tätigen Beraters, Trainers,

Trainerausbilders. Eine Bilderbuchkarriere, die den Autor aber nicht hat „abheben“ lassen.

Der Einsatz von Bleistift und Textmarker ist zu empfehlen. Damit ist das Buch dann sehr schnell personalisiert und hilft dem Leser bei der Verbesserung seiner Erfolgchancen im Verkauf. Die folgenden formalen Dinge des praxisorientierten Buches springen ins Auge.

#### Klare Gliederung des Themas

Vorbereitung, Eigenmotivation, Begrüßung, Gesprächseinstieg, Bedarfsanalyse, Präsentation, Einwandbehandlung, Preisverhandlung, Kaufbereitschaft herbeiführen, Abschluss, Verabschiedung, Nachbereitung – diese Kapitel berücksichtigen sowohl die Situation des Außendienstlers wie des residenten Verkäufers. Dem Leser wird klar: jeder dieser Bereiche ist wichtig, wenn ich Erfolge durch Beratung, Kundenbindung und Umsätze erzielen will. Ausgewogen wird in jedem Kapitel sowohl das Bedürfnis des Kunden wie auch die Herausforderung an den Verkäufer berücksichtigt.

Kein Kapitel ist länger als 10 übersichtliche Seiten lang, die meisten haben deutlich weniger Seiten. Das Erfolgserlebnis beim Lesen und Durcharbeiten ist damit vorprogrammiert.

#### Übersichtliche Gestaltung der Aussagen

In jedem Kapitel wiederholen sich ein paar formale Elemente, die zu einer leichten Lesbarkeit beitragen (total wichtig für Leute, die das Buch nach einem anstrengenden Tag im Laden oder auf der Straße zur Hand nehmen).

- Kurze Absätze mit in der Regel kurzen Sätzen ohne große Verschachtelungen.
- Stichworte am Rand signalisieren den gerade verhandelten Hauptgedanken. Querleser finden so leichter das gesuchte Stichwort. Der Rand ist auch Schreibrand für eigene Kommentare und Beispiele.
- Zwischenüberschriften untergliedern die angebotenen Gedanken in angelegener Weise.

- Ausrufezeichen-Textblöcke fassen die Hauptaussage des jeweils davor liegenden Abschnittes ausgezeichnet zusammen.
- Kästen mit Fragen zur Umsetzung schlagen immer wieder die Brücke zum eigenen Verkaufsverhalten. Bei mir liefen beim Lesen im Kopf kleine „Kurzfilme“ ab, was ich im eigenen Auftreten als Verkäufer verbessern kann.
- 10 Tipps am Ende jedes Kapitels fassen thesenartig die Hauptaussagen des Kapitels zusammen. Wer sie regelmäßig als Checkliste für das eigene Verhalten nimmt, kann es nachhaltig zum Besseren verändern.

Selbstverständlich gehören zum Buch auch die bei anderen GABAL-Arbeitsbüchern geschätzten Elemente wie Literatur- und Quellenhinweise, Stichwortregister und Hinweise über den Autor.

Der Touch der Leichtigkeit, der Freude am weithin nicht geschätzten Beruf des Verkäufers bleibt bei aller Ernsthaftigkeit der Themen in dem ganzen Buch erhalten.

Die Aussagen sind schlüssig und leicht nachzuvollziehen. Der Verdacht, dass hier einer den Lesern die eigene Methode, mit der er Erfolg gehabt hat, aufdrängen will, bestätigt sich nicht. Verkaufs-Einsteiger werden hier nicht von oben herab behandelt. Sie werden in ein lebendiges Gespräch mit dem Autor hinein genommen, dem sein Thema offensichtlich Freude macht ... Freude, die ansteckt.

Selbsternannten Verkaufsprofis kann das Buch aber auch eine Checkliste sein, inwieweit sie sich auf die eigene „Methode“ oder „Masche“ festgebissen haben. Hier werden sie an die Tugend der Flexibilität erinnert, an die ursprüngliche Echtheit und das Engagement des Verkäufers, die neben der Produktkenntnis schon immer der Grundstein für Erfolg im Verkauf war und ist.

In unserer Zeit feiert die Komplexität Triumphe, überfordert damit aber viele. Dabei wissen wir, dass nur die einfachen Dinge funktionieren. Das Buch entspricht dem Bedürfnis, die einfachen Gesetze des



Verkaufens wieder neu zu entdecken, sie persönlich anzuwenden und damit neue Erfolge zu erzielen.

Heinz-Martin Adler  
MPC-Training, Management-Training,  
Persönlichkeits-Entwicklung, Coaching  
Friedenstr. 9, 12489 Berlin  
Fon 030.67775811, Fax 030.67775821  
www.mpc-berlin.de  
info@mpc-berlin.de

**Dr. Jörg-Peter Schröder: Machen Sie doch, was Sie wollen**, GABAL-Verlag, 2003

Die Aufforderung des Autors „Machen Sie doch, was Sie wollen“ impliziert die Fragen:

- Machen wir nicht das, was wir wollen?
- Wissen wir, was wir wirklich wollen?

Warum sollten wir uns diese Fragen stellen? Um glücklich zu sein! Sind wir nicht glücklich? Was heißt für uns Glück, was sind unsere Empfindungen, Bedürfnisse? Was hindert uns am Glücklichein: Entschlusslosigkeit, Grübeln, Aufschieben, Alltagsstrott, Verzettlung? Wo finden wir unser Glück: Im Beruf, in der Familie, im Sport, nur in einem Bereich, oder in einer ausgewogenen Kombination?

Haben wir uns einmal die Zeit genommen, innezuhalten, uns die Frage „Was wollen wir, was macht uns glücklich?“ gestellt, schlüssig beantwortet und für uns (neu) entschieden? Aber wie kommt man zu einer Antwort, die dauerhaft trägt und nicht beliebig häufig verändert werden kann.

Klarheit für sich zu finden, für diesen Weg bietet Dr. Schröder, der Autor, Arzt, Manager und Querdenker Hilfe. Als Arzt hat er festgestellt, Arbeit macht Spaß oder krank! Daher ist es wichtig, dass wir wirklich das tun, was unseren Talenten, Potenzialen und Wünschen entspricht, Spaß macht und leicht geht. Sein Buch ist in 4 Schritte unterteilt:

1. Sensibilisierung für unsere inneren Energieräuber

2. Ist-Analyse und Entwicklung der persönlichen „Ziellandschaft“
3. Aufstellen eines Aktionsplanes zur Erreichung der persönlichen Ziele
4. Vorstellung von 8 Sprungbrettern zur Umsetzung

Diese Schritte beschreibt der Autor sehr lebendig in einem lockeren Stil. Dieser Stil ist an vielen Stellen geprägt durch Wortakrobatik, die Bekanntes in einem anderen Lichte erscheinen läßt. Eine kurze Leseprobe: „Wir sind durch viele Muster eingewickelt und müssen uns entwickeln. ... Um uns entwickeln zu können, müssen wir unsere Grundmuster, Verwicklungen und Verstrickungen erkennen und auflösen“.

Schwerpunktthema des 1. Schrittes ist z. B. die „Lebenszerfaserung“. Fragen der inneren Einstellung, Zeitmangel, Totalverzettlung, Alles-ist-wichtig-und-superdringlich-Syndrom, Fremdbestimmung werden als Energieräuber behandelt, die die für eine aktive Lebensgestaltung notwendige Energie und Zeit absorbieren.

Die 4 Schritte werden durch zahlreiche Praxisbeispiele erläutert, viele Übungen halten dazu an, sofort mit den Analysen und Zielklärungen für sich zu beginnen. Diese Übungen sind auf der dem Buch beigefügten CD enthalten.

Dieses Buch habe ich mit großem Interesse gelesen, weil ich mich in einer beruflichen Umbruchsituation befinde. Aufgrund dieser Situation wünschte ich mir für die wichtige Phase der Entscheidung über den zukünftigen Weg mehr Unterstützung, mehr Anregungen. Aber ansonsten bietet das Buch jenen, die sich entwickeln wollen, viele Anregungen. Erste Schritte in eine andere Richtung zu gehen und den bisherigen (Lebens-)Weg zu verlassen, dies gehört zu den Risiken und Nebenwirkungen des Buches.

Wolfgang Neumann

**Birkenbihl, Vera: Das innere Archiv**, GABAL-Verlag, 2002

„Der Aufbau des Buches ist sehr einfach“ – so Vera Birkenbihl im Intro über „Das innere Archiv“. Die 366 Seiten sind aufgeteilt in 3 Teile – Teil I: 2 Kapitel, der Reihe nach zu lesen. Teil II enthält Module, die der Leser in eigener Reihenfolge angehen kann. Angehängt sind im Teil III zahlreiche Merkblätter, ein Literatur- und ein Stichwortverzeichnis. Das Konzept „inneres Archiv“, schreibt die Autorin, verbindet Gedächtnis mit der bestmöglichen Nutzung desselben als Buch-Seminar.

Sie geht davon aus, dass wir unterbewusst extrem viel wissen, bewusst aber oft nicht auf dieses implizite Wissen zugreifen können. Doch wer will, kann passives Wissen aktiv anzapfen. Assoziatives Denken, assoziative Denk-Techniken sind dazu der wichtigste Schlüssel – und die zeigt uns Vera Birkenbihl.

ABC-Liste, KaWa<sup>®</sup> und KaGa<sup>®</sup> Couvert-Technik, Lull'sche Leiter, Rotae, Exformation, Analograffiti – da schwirrt's im Kopf von Fremdwörtern quer durch das Buch. Wer die Vorgänger-Bücher „Stroh im Kopf“ und „Das große Analograffiti-Buch“ durchgearbeitet hat, kennt den Stil, kennt die kreative Sprache. Sie nutzt ihre vergangenen Forschungen, Gedanken und Modelle und baut darauf auf. Auf diese Vorgänger-Literatur verweist die Autorin immer wieder, vielleicht ein wenig oft.

Doch vielleicht gehören Buch-Verweise wie auch Fachwörter zum ganz eigenen Stil der Kennerin für gehirngerechtes Arbeiten, die flapsig-frisch frei von der Leber weg erzählt und sich auch mit ganz konkreter, durchaus konstruktiver Kritik nicht zurückhält, sei es gegen das Schulsystem der industrialisierten Länder, gegen langweilige Theoretiker oder gegen die sture Paukereie. Denn stures Pauken, dummes (Auswendig-)Lernen, wirken für unser Gehirn wie isolierte Daten und lähmen eigenes Denken und Kreativität. Bir-



kenbihl setzt dagegen: Lernen mit Verständnis und Einschalten des Geistes - denn damit bauen und erweitern wir das innere Archiv. Und sie bringt Beispiele, wie es besser gehen kann. Denn spätestens in höheren Studiensemestern und natürlich im Leben geht es nicht darum, dumm zu lernen, sondern um assoziativ zu denken, zu analysieren, Synthesen zu finden, zu bewerten, Entscheidungen zu treffen ...

Außer Modulen wie „Schulsystem“ oder „Wahrnehmung“ gibt es in dem Buch viel an geballtem Wissen mit Hintergrund und Tiefsinn: neue Experimente und Ergebnisse aus der Forschung über das Lernen, der Umgang mit der Informationsflut oder das Gedächtnis-Paradox. All dies und verschiedenste Techniken wie ABC-Liste, Couvert-Technik, Lull'sche Leiter dienen dazu, das assoziative Denken zu trainieren, kreativer und selbstsicherer zu werden, mehr Lust auf mehr Denken zu bekommen, passives Wissen zu aktivieren. Der Leser möge sein eigenes Wissen entfalten und einen neuen Denk-Stil entwickeln, der Geniales zu schaffen vermag. Geniale Denker denken assoziativ, sagt Birkenbihl, die sich mit dem Buch einmal mehr als Pädagogin mit Leib und Seele erweist - in Auseinandersetzung mit ihren eigenen Erfahrungen mit Schule und Lernen.

Gewöhnungsbedürftig: ihre selbstgezeichneten Bilder, die dem Betrachter wie beiläufig aufs Papier gekritzelt anmuten, die zahlreichen KaWa's (Wort-Assoziationen). Gewöhnungsbedürftig auch die Randnotizen, Rotschrift, Fettschrift, dünne Schrift, dicke Schrift. Manch einen mag dies eher verwirren. Und wer sich anfangs durch die 15 Seiten Quizfragen und Aufgaben durchgekämpft hat, findet auch nicht sofort die Lösung, sondern muss blättern - nicht gerade motivierend. Und auch ein wenig mehr an Struktur, ein wenig mehr lenkender Autor hätte dem Buch gut getan.

Auf der anderen Seite: ein direkter herz-erfrischender Plauderton, ein intelligentes Gespräch eines belesenen, informierten Gegenübers in direkter Ansprache mit mir Leser. Wo finde ich das sonst noch? - Und für den, der sich mit dem Thema Lernen und Lehren ernsthaft auseinandersetzt, ist das Buch fast schon ein MUSS.

Christiane Bauer  
BAUER & PIRKNER, Gesellschaft für Beratung,  
Training und Entwicklung  
Hinter den Wiesen 15  
30974 Wennigsen/Deister  
Fon 05103.705551, Fax 705399

### Robin Gettup fragt ...

*„Wie feiern Sie eigentlich solche Tage?“*

Kürzlich musste ich bestürzt feststellen, dass der „Tag des Baumes“ total an mir vorbeigerauscht war. Ich hatte weder einen Baum begrüßt, noch mich vor ihm verneigt, ihn umarmt, ihm eine Gießkanne warmen Wassers gegönnt. Ich habe mit keinem Baum gesprochen. Auch nicht meditiert, wie ich bei Japanern und Chinesen beobachtet hatte. Ich habe keinen Baum gemalt und kein Baum-Gedicht verfasst. Abends, als Petra Gerster schon den Abend des Baum-Tages verkündete, ist mir gerade mal der Anfang einer Zeile zugefallen: „Oh Baum, oh Baum ....“ und schon war Schluss. Könnte man einen solchen Tag nicht frühzeitig vorher avisieren? Achtung, in drei Tagen ist der „Tag der Milch“!

Auch dieser Tag traf mich gänzlich unvorbereitet. Beim Abgesang in der Spätausgabe bei Marietta Slomka beugte sie sich engagiert nach vorn, wie sie das immer tut, spitzte ihren Mund (mokant?) und introierte eine 45-Sekunden-Tag-der-Milch-Bildfolge, die in mir den Gewissenswurm kringeln ließ: Hatte ich doch an diesem Tage kein einziges Milchprodukt zu mir genommen. So geht es nicht weiter, sagte ich mir.

Mit dem „Tag der Arbeit“ habe ich allerdings keine Probleme. Da kann man sehr spontan reagieren. Zum Beispiel den gerade hochgebooteten PC gleich wieder niederbooten. Dann schalte ich auf aktives Nichtstun. Selbst die Teilnahme an Demonstrationen hinter roten Fahnen versage ich mir energisch. Das geht.

Auch der „Tag des Wassers“ lässt sich - sofern frühzeitig angekündigt - wunderbar feiern. Man fängt zum Beispiel schon unter der Dusche an. „Lass rinnen!“ sagt man sich und wässert sich etwas länger. „Tag des Kindes“ - da gibt es nicht mal schulfrei. Was macht man da? Sorgt man für den Generationenvertrag? Und der „Tag der Grasmücke“, wann ist der? Gibt es einen Kalender, wo „Tage“ drin stehen? Welche Bundesbehörde, welcher Ministerialdirektor beiderlei Geschlechts führt „Tage-Buch“? Nimmt Anträge entgegen, geleitet sie auf den Dienstweg, arrangiert Hearings mit Lobbyisten, Politikern und Wissenschaftlern verfasst Beschlussvorlagen? Sorgt dafür, dass Regierung und Opposition gemäß der Sitzverteilung auch ausgewogene Tages-Zuteilungen bekommen. Was muss ich tun, wenn ich einen „Tag des Tages“ beantragen will. So wie Allerheiligen für alle Heiligen einen für alle „Tage“. Heute war „Tag des Robins“ - und außer mir hat es niemand gewusst! So geht es nicht!

### Anzeige

**UNTERNEHMENSBERATER  
WERDEN UND BLEIBEN!  
DIE ZUKUNFT IN EIGENE HÄNDE NEHMEN**

 **DIE KMU  
AKADEMIE**

**www.die-kmu-akademie.de**

## GABAL Kompetenzteams

### Nutzung der Kompetenzen unserer Mitglieder

Wie kann sich der Verband im Markt behaupten und gegenüber anderen Weiterbildungsorganisationen abheben? Wie kann der Nutzen unserer Mitglieder und derer, die es werden möchten, erhöht werden? Wie kann der Verein die vielfach zitierte GABAL Atmosphäre schaffen?

Eine Antwort auf diese Fragen ist die verstärkte Nutzung der enormen Ressourcen, die dem Verein durch die Mitglieder zur Verfügung stehen. Ressourcen im Sinne von Kompetenzen, über die jedes Mitglied verfügt.

Der Schaffung von so genannten Kompetenzteams bei GABAL wird deshalb große Bedeutung eingeräumt. Kompetenzteams sollen das Expertenwissen von Mitgliedern zu bestimmten Themen bündeln. Mitglieder eines Kompetenzteams weisen sich durch praktische Erfahrung und Kenntnisse aus.

Die Kompetenzteams können inhaltliche Positionen für den Verband erarbeiten, den internen und externen Erfahrungsaustausch fördern und Themenfelder aufgreifen und darüber informieren. Sie sollen den Vorstand beraten, den Verein in bestimmten Fachgremien vertreten und Veranstaltungen unterstützen, vorbereiten oder auch durchführen.

Vorstellbar ist die Ablösung der jetzigen Arbeitskreise durch eher formelle Kompetenzteams einerseits und informelle Arbeitsgruppen andererseits. Um den GABAL Mitgliedern die Gründung und die Mitarbeit in einem Kompetenzteams interessant erscheinen zu lassen, sollte dort eine solide inhaltliche Arbeit geleistet werden, um den Nutzen der Mitgliedschaft zu erhöhen, den Erfahrungsaus-

tausch zu fördern und GABAL wettbewerbsfähig zu halten.

André Jünger  
Birkenweg 1  
D-63263 Neu-Isenburg  
Fon: 06102.306642, Fax: 306643  
andre.juenger@juenger.de

### KT Aktive Lehrmethoden

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

### KT STUFEN

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

STUFEN – Rückblick und Ausblick 2004  
Der Arbeitskreis STUFEN und die Stiftung STUFEN zum Erfolg können auf ein ereignisreiches Jahr zurückblicken. Wichtige Meilensteine waren sicherlich die erste Zusage eines DAX 30 Unternehmens, STUFEN zu unterstützen und die Beteiligung an dem Strahlemann-Projekt im Odenwald, das den Ausbildungsoskar der Wirtschaftsjunioren Deutschland gewann.

Für 2004 sind die vornehmlichsten Ziele, weitere Schul-Projekte zu entwickeln und Finanzierungszusagen zu erhalten. Da sowohl der rheinland-pfälzische Ministerpräsident Beck als auch die hessische Kultusministerin Wolff der Stiftung die Empfehlung aussprachen, über Projekte zu wachsen, soll am Stiftungssitz in Mainz eine größere STUFEN-Keimzelle entstehen. Mit einem Gymnasium und einer Wirtschaftsschule wurden bereits konkrete Schritte eingeleitet. Mit Unterstützung des Wirtschaftsdezernenten und des Schuldezernenten der Stadt Mainz soll eine Realschule zum Kreis der Projekt-schulen hinzukommen.

Publizistisch wird STUFEN 2004 in den nächsten Ausgaben des Jugendmagazins Clever Update mit einer Auflage von jeweils 520.000 Exemplaren vertreten sein. Über das Jahr verteilt sind mehrere Auftritte bei Veranstaltungen geplant. Bei der didacta in Köln wird der Arbeitskreis das STUFEN-Konzept den interessierten Messebesuchern näher bringen.

STUFEN-Interessierte sind herzlich eingeladen, sich auf der Internetseite [www.STUFENzumErfolg.de](http://www.STUFENzumErfolg.de) über die neuesten Entwicklungen zu informieren. Ein Treffen des STUFEN-Arbeitskreises ist am 27.03.2004 in der GABAL Bundesgeschäftsstelle in Heidesheim geplant. Bei Fragen oder Interesse an einer Mitarbeit wenden Sie sich bitte an [Michael.Berger@STUFENzumErfolg.de](mailto:Michael.Berger@STUFENzumErfolg.de)

Michael Berger

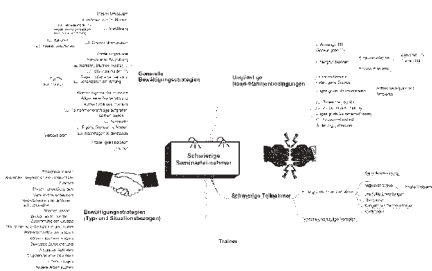
## RG Berlin

### Schwierige Seminarteilnehmer

#### Vorwort und -spiel

„Was Du ererbst von Deinen Vätern, erwirb es, um es zu besitzen.“, daran mag Hartmut Laufer wohl gedacht haben, als er mich, die Moderatorin, fragte, ob ich nicht gleich mal das, im vorigen 42. Treffen Erfahrene (Mehr Pep für Ihre Seminare), am Thema „Schwierige Seminarteilnehmer“ ausprobieren wollte. Z.B. wäre seiner Meinung nach die Mindmap-Technik doch sehr geeignet für Vorbereitung und Moderation. Oh! ich – die ihren PC eher als Schreibmaschine nutzt!!! Wer nicht weiß, wie es geht, muss wissen, wo es steht oder einen kennen, der es kann. Den freundlichen Louis Sterck kannte ich von unserer vorigen Veranstaltung, wo er die Möglichkeiten der PC-Technik eindrucksvoll demonstriert hatte als Profi. Dank seiner Hilfe ist es mir schließlich gelungen, die Veranstaltung

„mindmap-mäßig“ vorzubereiten. Und – ha! es war gar nicht soo schwer! (Das ist natürlich ein Kompliment für die Qualitäten des EDV-Trainers.) Er hat sich darüber hinaus bereit erklärt, das Treffen zu protokollieren. Das Bemerkenswerte daran ist, dass Louis auch noch gerade an diesem Tag unseres Treffens 43. Geburtstag hatte!



**„Schwierige Seminarteilnehmer“ – die Veranstaltung**

Es war das mindeste, Louis mit einem gemeinsamen „Happy birthday“, einem Blumenstrauß und einem Gläschen Sekt zu überraschen und zu danken.

Sehr gut besucht war die Veranstaltung und die Diskussion angeregt. Für mich, die Moderatorin, war kaum mehr zu tun als tatsächlich zu moderieren. Denn es traf hier ein gewaltiger Schatz persönlicher Erfahrungen zusammen, der zur allgemeinen Nutzung öffentlich gemacht wurde und die Grundlage bildete für einen – ich denke – von allen Teilnehmer als herzerfrischend und hochinteressant empfundenen Erfahrungsaustausch.

Die einzelnen Punkte:

- Ungünstige Rand- und Rahmenbedingungen, die „schwieriges“ Verhalten begünstigen.
- Schwierige Teilnehmer – Hintergründe ihres Verhaltens sowie typische und häufige Vertreter.
- Generelle und typ-, sowie situationsbezogene Bewältigungsstrategien.

Sicher gab es für die meisten Bedenken- und Nachahmenswertes für die eigene Arbeit.

Mir z. B. wäre es nicht im Traum eingefallen, Teilnehmer (schon) zu Beginn eines Seminars mit einem kleinen Geschenk zu überraschen. Die Probe aufs Exempel funktionierte. Als meine neue Gruppe am Montagmorgen eher irritiert (was soll denn das!?) und ablehnend die veränderte Sitzordnung wahrnahm, zauberte eine kleine „Morgengabe“ auf den Tischen mit dem Kommentar: „Entschädigung für die Umbilden der Platzsuche“ ein schon fast wohlwollendes Lächeln auf die Gesichter und machte den Einstieg sicher um einiges leichter. Danke Herrn Ziegler, der uns seine diesbezüglichen positiven Erfahrungen vermittelt und zur Nachahmung empfohlen hat.

Vermutlich hat jeder der anwesenden Trainer sich andere Anregungen mit nach Hause genommen. Das anschauliche Protokoll ist dazu geeignet, persönliche Nachlese zu betreiben und sich auf alle Fälle an einen Erfahrungsaustausch zu erinnern, der für alle Anwesenden „etwas gebracht“ hat. (Dieses Protokoll können Sie downloaden als PDF von 940 kB unter [www.louissterck.de/downloads](http://www.louissterck.de/downloads) .)



**Nachwort**

Eine Frage, die wir bewusst ausgeklammert haben, weil sie den Rahmen dieser Veranstaltung gesprengt hätte, haben wir uns vorgemerkt für ein späteres Treffen. Es geht darum, ob und was das Thema „schwierige Teilnehmer“ mit der Persönlichkeit des Trainers zu tun hat. Auch spannend, oder? Wir freuen uns, dass sie Herr Nijhuis zusammen mit uns angehen wird.

Dr. Rosemarie Henseler  
Hoher Wallgraben 7, 10318 Berlin-Karlshorst  
Fon: 030.5082600, Fax: .5082610  
Dr.Henseler\_Consult@web.de

**RG Hannover**



Am 24.11.2003 waren Mitglieder der Regionalgruppe Hannover zu Gast in der Justizvollzugsanstalt Hannover. Thema des Abends war die neue Organisationsstruktur dieser größten Einrichtung des geschlossenen Männervollzuges in Niedersachsen. Filmsequenzen zur Arbeitssituation in der JVA stimmten das Auditorium atmosphärisch ein, dann folgte die Präsentation des Neustrukturierungsprozesses.

Die 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Justizvollzugsanstalt arbeiten an insgesamt drei Standorten in Hannover. Ursprünglich war die JVA als reine Untersuchungshaftanstalt vorgesehen. In den sechsunddreißig Jahren ihres Bestehens hat sie sich durch viele Erweiterungen und bauliche Veränderungen zu einem Vollzugskonzern mit einem erheblichen Personalzuwachs entwickelt. Eine Vielzahl vollzuglicher Aufgabenstellungen wie z. B. Straftaft, Untersuchungshaft für Männer und Frauen, Abschiebungshaft, eine Sozialtherapeutische Abteilung, eine Sicherheitsstation für besonders gefährliche Inhaftierte sowie die schulische und berufliche Bildung von Gefangenen verschafften der Anstalt den Ruf eines „Ge-



mischwarenladens“ mit wenig innerer Struktur und einem gering ausgeprägten „Wir-Gefühl“ der Beschäftigten.

Auslöser und gleichzeitig auch Chance für den Neustrukturierungsprozess war ein Korruptionsfall im Jahr 1998. Die Installation einer völlig neuen Struktur stellte sich als herausfordernde und umfassende Maßnahme dar, gerade so, als würde man einen Ozeandampfer bei voller Fahrt stoppen und auf einen neuen Kurs bringen wollen. Entscheidende Impulse für den Kurswechsel gingen von der neuen Anstaltsleitung aus.

Die Schaffung klarer Zuständigkeiten, einer flachen Hierarchie mit weitgehender Delegation von Aufgaben in die Linie sowie die Ermöglichung eigenverantwortlichen Arbeitens waren die ersten Schritte in die neue Richtung. Die Einbeziehung aller Beschäftigten wurde dabei immer wichtiger.

Nach einer mehrmonatigen Vorbereitungszeit fand deshalb im Februar 2002 eine zweitägige Open Space Konferenz statt, an der 460 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen konnten. Diese Konferenzform schien uns wegen der geringen Strukturvorgabe und der offenen Agenda besonders gut geeignet, ein Höchstmaß an Selbstorganisation und Verantwortung der Teilnehmenden zu erreichen. Viele griffen diese Chance auf und gemeinsam wurde in über 60 Workshops an Themen gearbeitet, die zur Bestimmung gemeinsamer Ziele und Werte wichtig schienen. Dieser Einsatz wurde mit dem Erleben eines starken „Wir-Gefühls“ belohnt.

Die seinerzeit entstandene Videodokumentation machte diese Stimmung für die Mitglieder der GABAL-Regionalgruppe anschaulich.

Aus der Open Space Konferenz entwickelten sich vier große Projekte zu den Themen Image, Arbeitszufriedenheit, Korruptionsvermeidung sowie Einstellung,

Ausbildung und Integration neuer Mitarbeiter. Seit Ende des Jahres 2003 liegen die Projektergebnisse vor. Alle verbindet eine Grundhaltung, die auf ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten setzt.

Der Gesamtveränderungsprozess ist längst nicht abgeschlossen: im Jahr 2004 wird ein Vollzugskonzept erarbeitet, das Projekt „Wirtschaftliches Denken und Handeln“ gestartet und der Leitbildprozess in Angriff genommen.

Die Diskussion der GABAL-Mitglieder zeichnete sich an diesem Abend durch lebhaftes Interesse an der Wandlungsfähigkeit der JVA aus. Tenor der Beiträge war das Erstaunen darüber, wie eine gemeinhin als behäbig geltende Non-Profit-Einrichtung einen so radikalen Neustrukturierungsprozess erfolgreich angehen konnte.

Brigitte Elgeti-Starke  
Fachbereichsleiterin OE/PE 123  
Justizvollzugsanstalt Hannover  
Schulenburg Landstr. 145, 30165 Hannover  
Fon: 0511.6796-543, Fax: .6796-818  
Brigitte.Elgeti-Starke@jva-h.niedersachsen.de



## RG Hannover



### Mitgliederbefragung

#### Am liebsten „vor Ort“

Seit Anfang 2003 versuchen wir in der Region „Hannover“ eine Gabal Regionalgruppe (RG) zu installieren. Um ein besseres Bild von den Mitgliedern, ihren Interessen und Erwartungen zu erhalten, haben wir im Herbst in der Region eine Mitgliederbefragung gestartet. Der Fragebogen, ein Mix aus Multiple Choice und Freitext, wurde mit frankiertem Rückumschlag versandt. Die Rücklaufquote betrug 46,8% – „für Gabal ein sehr guter Wert“, so der Vorstand und andere RG-Leiter. Vielen Dank Ihnen allen, die sich beteiligt haben!

Hier einige Kernpunkte der Ergebnisse:

1. Von 62 befragten Mitgliedern sind nur 17 Mitglieder grundsätzlich an einer Regionalgruppe interessiert.
2. Als Hauptinteresse wurde angegeben: „Forum für den fachlichen Austausch“, gefolgt von „Möglichkeit der eigenen Weiterbildung“.
3. Akzeptiert wurde als Kostenbeitrag für eine Abendveranstaltung im Schnitt 20,50 €, für eine Halbtagesveranstaltung am Samstag bei 40 €. Dabei wird eine gute Professionalität der Referenten vorausgesetzt.
4. Die beliebteste Teilnehmergruppe: „Führungskräfte und Unternehmer“; am wenigsten benannt wurden Hochschulmitglieder.
5. Der optimale Veranstaltungsort ist „im Unternehmen vor Ort“.
6. Die Themen mit der höchsten Zustimmung waren „Persönlicher Umgang mit Veränderungen“ und „Coaching in der Praxis“.

Der interessierte Kreis der Mitglieder ist noch zu klein, um eine RG aufzubauen. Die Gruppe „Führungskräfte und Unternehmer“ ist zur Zeit kaum vertreten. Wir sprechen daher bei den weiteren Aktivitäten verstärkt auch Nichtmitglieder an. Das große Interesse an der Gruppe „Führungskräfte und Unternehmer“ ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass der Mitgliederanteil selbständiger Berater und Trainer bei ca. 50% liegt. Die Frage ist jetzt: Wie gestalten wir die RG so, dass sie auch für Führungskräfte und Unternehmer attraktiv wird? Dazu suchen wir zunächst verstärkt den Kontakt zu Unternehmer- und Unternehmens-Verbänden. Dabei prüfen wir, welche Inhalte und „Spielregeln“ wir brauchen, um für diese Zielgruppe interessant zu sein.

#### Stammtisch, Coaching-Abend und Workshops

Im nächsten Schritt starten wir mit:

- einem Stammtisch (ca. 18–21 Uhr): Kollegialer Austausch zu Themen, die durch Teilnehmer vorbereitet werden.

- Abendveranstaltungen (ca. 18–21 Uhr): Vorstellung von Themen durch Referenten, Veranstaltungen „vor Ort“ im Unternehmen ...
- Samstags-Workshops (ca. 10–16 Uhr): Kleine Seminare und Workshops zur Weiterbildung oder zur Erarbeitung und Bearbeitung relevanter Themen.

Wir haben uns entschieden, vorerst keine Jahresplanung zu machen, sondern die RG anhand der konkreten Resonanzen der Teilnehmer und der Nichtteilnehmer langsam wachsen zu lassen. Folgende Termine stehen zur Zeit bereits fest.

14.02.04: Gabal Stammtisch: Wolfgang Kaiser und Günter Schlegel bringen das Thema „Training vor Ort – Praxistraining in den Filialen der Sparkasse Hannover“ ein.  
15.03.04: Coaching in der Praxis: Matthias Sell, erfahrener Coach und Ausbilder für Coaches, Geschäftsführer einer Beratungsfirma und eines Ausbildungsinstitutes ([www.mmt-sell.de](http://www.mmt-sell.de), [www.inita.de](http://www.inita.de)) stellt das Thema „Coaching in der Praxis“ vor. Mit weiteren Referenten sind wir im Gespräch.

Wulf Pirkner  
Hinter den Wiesen 15, D-30974 Wennigsen  
Fon 05103.705551, Fax 705399  
[wp@bauer-pirkner.de](mailto:wp@bauer-pirkner.de), [www.bauer-pirkner.de](http://www.bauer-pirkner.de)

## RG Ruhrgebiet

### Klickt uns an!

#### we click together

An jedem 1. Donnerstag im Monat trifft sich die RG (Regionalgruppe) Ruhrgebiet regelmäßig zum Stammtisch. Traditionsgemäß beginnen wir mit dem **Kurz-Hit**, einem Top-Thema, das uns zum Gedankenaustausch motiviert und das potenzielle neue Teilnehmer neugierig machen soll, z. B. „Streiten“, „Körpersprache“ oder – im Februar „Spiele & Erfindungen“. Gemeinsam planen wir nach diesem **lockeren warm-up** unsere  **kreativen Aktivitäten**, z. Zt. 3–4 nicht-kommerzielle

Vorträge bzw. Workshops, sowie zum Kochen, Klettern etc. nebenbei, just for fun. In der zunehmend routinierten Planung setzen wir den Netzwerkgedanken um: gegenseitige Unterstützung, die Nutzung von Kontakten, Arbeitsteilung in der Durchführung der **Veranstaltungen** zu Themen wie „Bildungscontrolling“ (Arno Kimmeskamp & Wolfgang Winkler) oder aktuell „Training und Coaching zwischen den Kulturen: Arts & Business: Was können Geschäftsleute von KünstlerInnen lernen?“ (Dr. Katharina Kettner). Diese Veranstaltung musste wegen Krankheit vom Januar auf den **06. Februar 2004** verschoben werden.

Besuchen Sie uns unter <http://regional.gabal.de/ruhrgebiet> Dort finden Sie z. Zt aktuelle Infos zu unseren Aktivitäten; auch Kollegen die gern selbst referieren möchten, können uns über dies Seite kontaktieren. In Planung sind weiterhin Kurzportraits, nützliche Tipps und Links, Gewinnspiele, Praxisberichte, Ideen – unserer Kreativität/Phantasie(?) sind keine Grenzen gesetzt ;-)

Grenzen überschreiten möchten wir auch mit Euch/Ihnen, liebe Mit-Gabalistinnen anderer RGs: Wie wäre es mit Kontakten „auf dem kleinen Dienstweg?“

### Klickt uns an!

Hartmut Pötzsch  
Prinzenstr. 86, D-47058 Duisburg  
Fon 0203.335535, Fax 3173861  
[hartmut@scientific-addresses.com](mailto:hartmut@scientific-addresses.com)  
[www.regional.gabal.de/ruhrgebiet](http://www.regional.gabal.de/ruhrgebiet)



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

## LINKS

Sie können Ihr Unternehmen inkl. Logo/Bild in bis zu drei Rubriken eintragen und verlinken lassen. Weitere Informationen erhalten Sie von der Geschäftsstelle.



## 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

#### Ehrevorsitzender

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

#### Regionalgruppen

##### AG Allgäu

Dr. Roland Vees  
Auf der Breite 14, 87547 Missen-Wilthams  
Fon 08320.9259900  
roland\_vees@t-online.de

##### 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

##### RG Nord

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

##### RG Oberbayern

Heiko Martens-Scholz  
Hugo-Weiss-Str. 50, D-81827 München  
Fon 089.95456981  
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  
Schwetzingener Str. 6a, D-68519 Viernheim  
Fon 06204.975259, Fax 3974  
wanda.decker@t-online.de

##### RG Ruhrgebiet

Hartmut Pöttsch  
Prinzenstr. 86, D-47058 Duisburg  
Fon 0203.335535, Fax 3173861  
hartmut@scientific-addresses.com  
www.regional.gabal.de/ruhrgebiet

##### RG Sachsen und Umgebung

Sven Lehmann  
Samuelisdamm 11a, D-04838 Eilenburg  
Fon 03423.603406, Fax 604672  
coaching@sven-lehmann.de  
www.sven-lehmann.de

##### RG Sachsen-Anhalt

Jörg Petermann  
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

Unterstützen Sie das GABAL-Netzwerk bei der Aktion „Mitglieder werben Mitglieder“. Fordern Sie kostenloses Infomaterial (GABAL-Flyer, *impulse*, GABAL-Webcard in der Geschäftsstelle an.

Die Broschüre Aktive Lernmethoden können Sie zum Selbstkostenpreis von 1 € je Broschüre zzgl. Portokosten in der Geschäftsstelle anfordern.

Einen aktuellen Verlagskatalog erhalten Sie direkt vom Verlag:  
kerstin.ulmer@gabal-verlag.de

## Impressum

### Herausgeber und Vertrieb:

GABAL<sup>®</sup> – 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:

Hanspeter Reiter (verantw.), Erna Theresia Schäfer

### Layout:

PROCON GmbH, Hannover

### Druckkoordination und Versand:

Willers Druck, Oldenburg

### Beilagen:

Bildungs-EFFI, STB-Flyer

Die *impulse* erscheinen vierteljährlich, Auflage 1.400St.

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

### Redaktionsschluss der nächsten

*impulse*: 01.04.2004

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)
<b>Selbständigkeit aus psychologischer Sicht</b> Koop.-Veranstaltung mit BDVT	N.N.	17.02.2004 München	RG Oberbayern
<b>GABAL Stammtisch</b>	Orga. Hartmut Pötzsch	04.03.2004, 19.00 Uhr LeBistro, Essen	RG Ruhrgebiet
<b>Coaching in der Praxis</b>	Matthias Sell	15.03.2004 Hannover	RG Hannover
<b>Workshop Blended Learning</b>	N.N.	17.03.2004 Raum Frankfurt	RG Rhein-Main
<b>Überall erreichbar – nirgends zu finden?</b> Aufmerksamkeitsstrategien im www.	Karsten Büttner Online-Marketing-Berater, Lübeck	13.03.2004, 10–18 Uhr Lübeck	RG Nord
<b>Erfolgsfaktor Zielvereinbarung</b> Koop.-Veranstaltung mit BDVT	N.N.	30.03.2004 München	RG Oberbayern
<b>Mach langsam, wenn es schnell gehen soll</b>	Dr. Helmut Hallier	01.04.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
<b>Betriebsbesichtigung mit PE</b>	N.N.	April 2004 Raum Mannheim	RG Rhein-Neckar
<b>GABAL Stammtisch</b>	Orga. Hartmut Pötzsch	06.05.2004, 19.00 Uhr LeBistro, Essen	RG Ruhrgebiet
<b>Souveräner Umgang mit Ärger und Wut</b>	Rita Geimer-Schererz	06.05.2004 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
<b>GABAL-Abend mit Vera Birkenbihl</b>	Vera Birkenbihl	18.05.2004 Raum Frankfurt	RG Rhein-Main
<b>Wolzig-Wochenende</b> <b>So geht's doch!</b> Konstruktives Umgehen mit Konflikten	7 Referenten	11.06.–13.06.2004 Liebenberg	RG Berlin-Brandenburg
<b>Tendenzen im US-Trainingsmarkt</b> Erfahrungsbericht der ASTD-Konferenz	André Jünger	24.06.2004 Raum Frankfurt	RG Rhein-Main
<b>Sommerfest der RG Rhein-Neckar</b>	N.N.	09./10.07 2004 Pfalz	RG Rhein-Neckar
<b>Change Management</b>	Dr. Thomas Vollmer	16.09.2004 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
<b>GABAL Symposium</b>	Orga: Karin Ruck	24./25.09.2004 Raum Rhein/Main	GABAL Geschäftsstelle
<b>Stimmtraining</b>	Patrick Kutscher	07.10.2004 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
<b>Blended Learning – die Zukunft der Weiterbildung?</b>	Carsten Wiegrefe	07.10.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
<b>Werbewirksam korrespondieren</b>	Dr. Walter Steffen	23.11.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
<b>Jahresausklang der RG Rhein-Neckar</b>	N.N.	02.12.2004 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
<b>Veranstaltungen von Kooperationspartnern</b>			
<b>Strategie Kongress</b>	div. Referenten	20./21.03.2004 Bad Honnef	StrategieForum www.strategie.net
<b>InterPM 2004</b> 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
<b>DGSL-Kongress „LernLust“</b>	div. ReferentInnen	04.–07.11.2004 München-Freising	DGSL e.V. ** www.dgsl.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 schnuppern! Ihre Anmeldungen nehmen die Ansprechpartner der Regionalgruppen gerne entgegen.