

Impulstage 2014 aktuell auf:  
[www.impulstage.gabal.de](http://www.impulstage.gabal.de)

**GABAL-impulse 1/2014**

**Inhalt**

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Praxis   Tools</b>	
Stimme macht Erfolg	3
Erfolgsfaktoren interkultureller Teams	4
Gesunde Führung statt Burnout	5
Kern-Quadrat und Persönlichkeits-Struktur	7
Resilienz – Krisen unbeschadet überstehen	8
Haushaltsnahe Dienstleistungen	8
Das Exit-Gespräch	9
<b>Kooperationen</b>	
Bachelor und Master of Arts in Training	11
<b>Literatur</b>	
Rezensionen	12
<b>Aktivitäten</b>	
Impulstage	13
Veranstaltungen	13
<b>RG-Aktivitäten</b>	
RG Berlin /Brandenburg	14
RG Rhein/Ruhr	14
RG Stuttgart/Mittlerer Neckar	14
<b>Service</b>	
Adressenliste	15
Impressum	15

***DVWO Verbände entwickeln gemeinsamen akademischen Studiengang „Bachelor und Master of Arts in Training“ S.11***



Teilnehmer der Kick-off-Arbeitssitzung am 7. Februar in Darmstadt. (Foto: Thorsten Timmerarens)



### Schönen guten Tag,

macht er alles neu, der Mai? Jedenfalls ist dann das Gros der Veranstaltungen im ersten Halbjahr bereits hinter uns, unmittelbar vor Erscheinen dieser impulse auch der Frühjahrs-Impulstag. Schon haben wir Sie über den Herbst-Impulstag am 25.10.2014 in Mainz zu informieren, siehe Seite 13.

Was im Mai noch ansteht, darüber finden Sie Ankündigungen immer auf [www.gabal.de](http://www.gabal.de) bzw. im E-Letter. Das ist etwa am 17. Mai der „Tag für Ihren Erfolg“ in Stuttgart-Ostfildern, organisiert von RG-Leiterin Monika Heilmann. Dazu auch die DVWO-Mitglieder-Versammlung mit Neuwahl des Präsidiums und einem Folge-Meeting zum Konzept BMAT – wir werden berichten!

Apropos Neuwahl: Die stand auch für den GABAL Vorstand an, im Rahmen der Mitglieder-Versammlung am 25. April. Auch dazu mehr in Kürze, spätestens in der impulse 2/2014, Ende August! Ende Mai feiert übrigens unser Kooperations-Verband BDVT sein 50-jähriges Jubiläum und die GfA feiert bereits ihr 60-jähriges: Es gibt einige wenige Weiterbildungsverbände, die älter sind als GABAL ... Doch auch wir haben schon ein Jubiläum im Auge, nämlich 40 Jahre GABAL e.V. im Jahr 2016 – bald ist's so weit ...

Alle diese Aktivitäten dienen dem Dreiklang erfolgreicher Vereinsarbeit: 1. Netzwerken = Mitglieder untereinander und mit „Externen“ in Kontakt bringen und halten – 2. PR- und Lobby-Arbeit = Informieren in alle Richtungen, intern wie extern, teils via Dachverband – 3. Mitgliedszahl zumindest konstant halten, als wichtige Voraussetzung. Was mich darauf bringt, Sie / dich zu erinnern: Empfehlen ist das stärkste Marketing-Instrument, über das wir verfügen.

Nutzen Sie dafür gerne auch den Weg der sechsmonatigen unverbindlichen Schnuppermitgliedschaft, wenn einem Interessenten die Schwelle zunächst zu hoch erscheint: Sprechen Sie Ihre RG-Leitung darauf an, dieses Instrument ist nur für den persönlichen Kontakt verfügbar, diesseits von Internet und Social Media! Vielleicht gleich bei der nächsten Regionalgruppen-Veranstaltung? Sie werden per Mail eingeladen – und Sie finden die Termine auch auf [www.gabal.de/termine.html](http://www.gabal.de/termine.html). Nebenbei gibt es auch lukrative Dankeschön-Gaben für „Mitglied wirbt Mitglied“, siehe hier auf Seite 9.

In diesem Sinne ein erfolgreiches Frühjahr wünscht mit herzlichen Grüßen

... auch im Namen aller Vorstände und der Geschäftsstelle ...

Hanspeter Reiter  
Vorstandssprecher GABAL e.V.  
[hanspeter.reiter@gabal.de](mailto:hanspeter.reiter@gabal.de)

PS: Was gibt es über Sie zu berichten? Ihre Plattform ist der E-Letter (Mitglieder aktiv) bzw. für Fachbeiträge die GABAL-impulse, siehe in dieser Ausgabe ab Seite 3.

## GABAL Mitglieder genießen viele Vorteile „auf Wunsch“:

- **AC-Profil:** 50 % Ermäßigung auf Typ-Profil-I
- **Legamaster:** 15 % auf die Katalog-Angebote
- **METALOG:** 50 % auf Workshop-Angebote
- **Neuland:** 10 % auf das definierte Neuland-Sortiment
- **Trainerversorgung:** kostenfreie Mitgliedschaft (als Voraussetzung ...)
- **Kollegen-Preise** von Mitgliedern für Mitglieder
- **Sonderkonditionen auf Veranstaltungen** kooperierender Verbände (u.a. bdvb, BDVT, GfA, GPM) und div. Veranstalter
- **20 % Nachlass** auf die Medien des **GABAL Verlags** und **JÜNGER Medien** (über den jährlichen Büchergutschein hinaus)
- **Spotlight-Verlag:** 30 % auf Abos aller Sprachen-Magazine
- **10 % Ermäßigung** auf die **DiSG®**-Trainerzertifizierung
- **personalmagazin:** zwei kostenlose Kennenlern-Exemplare
- **PERSONAL IM FOKUS:** Drei Ausgaben zum Preis von einer
- **PraxisCampus:** 20% Rabatt auf alle Seminare
- **White Papers** auf [www.gabal.de](http://www.gabal.de)
- **Mitglieder-Links** auf [www.gabal.de](http://www.gabal.de)
- **GABAL Webtalks**
- **Sonderkonditionen** auf die Zertifizierung **DVWO Qualitäts-Siegel**

### Weitere Zusatz-Vorteile sowie die Rabatt-Codes auf:

[www.gabal.de/partner.php](http://www.gabal.de/partner.php)

Dies sind abrufbare Sonderkonditionen, die zusätzlich zu den enthaltenen Vorteilen der Voll-Mitgliedschaft nutzbar sind, wie z.B.

- jährlicher **Buchgutschein** auf die Medien des GABAL Verlags, Wert 40,- €
- **wirtschaft + weiterbildung:** kostenfreies Jahres-Abo, Wert 108,- €

## „Stimme macht Erfolg“ Eine Symbiose aus Persönlichkeit, Atmung, Stimme



Anja Oser

### Es ist die Art und Weise, wie wir sprechen ...

Es ist die Art und Weise, wie wir sprechen, die das Bild prägt, das andere von uns haben. Viele neuere Untersuchungen zeigen, dass Körpersprache und Stimme maßgeblich für unsere Wirkung in Rede oder Gespräch sind. Mimik, Stimmklang und Sprechmelodie sind dabei ausschlaggebend. Somit kann ein Stirnrunzeln, ein Zittern in der Stimme oder eine fragende Intonation Ihre inhaltliche Aussage komplett entwerten. Das Wie muss stimmig sein, um das Was zu transportieren. Wenn wir die Sprache gar mit dem Körper und unserer Sprechtechnik unterstützen, kann unsere Botschaft nicht nur ankommen, sondern sich durchsetzen.

Doch worauf achtet ein Vortragender in seiner Vorbereitung normalerweise? Auf den Inhalt, auf den Aufbau und die sprachliche Gestaltung. Dabei wissen wir aus Verkaufs- und Verhandlungsgesprächen, dass die Persönlichkeit des Verkäufers der entscheidende Erfolgsfaktor im Verkaufsgespräch ist und nicht das detaillierte Fach- und Theoriewissen.

Vielleicht ist es Ihnen auch schon einmal so gegangen: Sie präsentieren bei Kunden, im Team oder bei einem Kongress und merken, dass Ihre Worte aus irgendeinem Grund keinen Widerhall finden. Im Gespräch registrieren Sie, dass Ihr Gegenüber

schnell abschaltet, statt Ihnen an den Lippen zu hängen.

Die inhaltliche Vorbereitung ist selbstverständlich wichtig und gibt Sicherheit. Mit dem richtigen Einsatz von Stimme und Sprechausdruck und einer stimmigen Körpersprache wird unser Vortrag allerdings erst so richtig bemerkenswert.

### Sprechen ist weit mehr als nur Sprache

Sprechen ist also weit mehr als nur Sprache. Es ist eine Symbiose aus Persönlichkeit, Situation, Stimmung, Körpergefühl, Atmung, Stimme und Sprechtechnik. Je gezielter Sie die Mittel des Sprechausdrucks einsetzen können, umso besser werden Sie von Ihren Zuhörern nicht nur akustisch verstanden.

Die Stimme ist ein magisches Instrument. Sie entscheidet darüber, ob mir jemand sympathisch ist oder nicht. Alle reden vom EQ, dem emotionalen Quotient. Wir wissen, dass wir Menschen nur zum Handeln motivieren können, wenn wir sie emotional erreichen. Wie schaffen wir das? Wenn ich Seminarteilnehmer frage, woran sie bei einem Sprecher Gefühle erkennen, dann nennen sie immer den Gesichtsausdruck und die Stimme. Wenn der Zuhörer Emotionen erkennen kann, lässt er sich im Herzen berühren. Nur so wird er nach dem Gesagten auch handeln.

Wichtig ist für einen Sprecher, ein Repertoire an Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung zu haben, die er je nach Inhalt und Situation einsetzen kann. Oft hören wir vor allem bei eher technischen Vorträgen einen äußerst sachlichen Redestil.

Ich halte es da mit Vera F. Birkenbihl:

„Es gibt keine trockene Theorie, es gibt nur trockene Theoretiker.“

Sie als Redner haben also die Aufgabe, Ihr Thema angenehm bunt zu gestalten. Eine gesunde Variationsbreite an Stimmungen, sprachlichen Bildern und konkreten Beispielen macht Ihren Beitrag erst interessant.

Wie erreichen Sie diesen Zuwachs an Ausdruck? Am einfachsten ist es, wenn die Wirkung von innen kommt. So wie es schon Augustinus formulierte: „In Dir muss brennen, was Du in anderen anzünden willst.“

### Die Wirkung erzielen, die Sie erzielen möchten

Wir können uns dem Mehr an Ausdruck auch über ein technisches Training nähern. Mit Hör- und Videotraining lernen Sie, das richtige Maß an Ausdrucksmitteln einzusetzen, um genau die Wirkung zu erzielen, die Sie erzielen möchten. Sie finden im Anschluss automatisch mehr An-Klang. Das hängt damit zusammen, dass wir beim Stimmklang an Ihrer Resonanz arbeiten. Im übertragenen Sinne bedeutet Resonanz, dass etwas zurückschwingt, wenn Sie klingen und wirken. Ein Mensch, der uns sympathisch ist, trifft uns in seinen Schwingungen, und umgekehrt. Voraussetzung dafür ist, dass Sie sich für Ihr Gegenüber interessieren. Je mehr wir z.B. bei Vorträgen unseren Fokus auf die Zuhörer legen, umso weniger Lampenfieber haben wir und umso hörererorientierter klingen wir. Das Bild, das wir von einer Person haben, ist hörbar. Daher ist es so wichtig, sich seiner Einstellung zu anderen und zu seiner Thematik bewusst zu sein.

### Ausstrahlung und Charisma

Ein Mensch, der bemerkenswert ist, hat eine bestimmte Ausstrahlung. Was wir als Charisma empfinden, ist häufig nichts anderes als ein gutes Körpergefühl dieses Menschen. Er fühlt sich wohl in seiner Haut und strahlt über seine Haltung und sein Lächeln etwas Positives aus. Das können Sie auch! Daher ist der erste Schritt in jedem Sprechtraining, Ihre Haltung zu überprüfen und Ihre Körperwahrnehmung zu schulen, damit Sie eine stärkere Präsenz entwickeln.

... Lesen Sie weiter auf [www.gabal.de/wis-sensarchiv.html](http://www.gabal.de/wis-sensarchiv.html) 

Anja Oser  
PARLA® GmbH & Co. KG  
aoser@parla.de  
www.parla.de

## Erfolgsfaktoren interkultureller Teams



Anette Rößler

Führungskräfte können den Erfolg interkultureller Teams beeinflussen, wenn sie folgende Aspekte beachten:

### Geeignete Aufgaben und Zielsetzung

Multikulturelle Teams sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie komplexe, Kreativität erfordernde und nicht strukturierte Aufgaben bewältigen müssen. Denn genau in der Kreativität und Flexibilität liegt ihre Stärke. Einen weiteren Vorteil, ihre Perspektivenvielfalt, können sie am besten bündeln, wenn die Führungskraft ein konkretes Ziel vorgibt. Andernfalls bewegen sich die Lösungswege in verschiedene Richtungen. Außerdem bildet ein gemeinsames Ziel ein vereinesendes Element für das Team. Dabei ist zu beachten, dass die Formulierung des Ziels das Team in seiner Kreativität nicht einschränken darf.

### Auswahl der Teammitglieder

Je mehr Nationalitäten und Kulturen ein Team vereint beziehungsweise je unterschiedlicher sich die Teammitglieder wahrnehmen, desto besser arbeiten interkulturelle Teams zusammen. Eine ausgewogene Zusammensetzung verhindert die Dominanz einer Kultur und wirkt damit Gruppenbildungen zugunsten einer Kultur oder Nationalität entgegen. Diese Teams sind stärker egalitär strukturiert und arbeiten kreativer. Schon bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern sollten Ungleichgewichte vermieden werden.

Außerdem sollten die Teammitglieder eines interkulturellen Teams Werte wie Toleranz

und Neugierde gegenüber Menschen mit einem anderen Kulturhintergrund vertreten. Sensibilität statt Vorurteile sowie Respekt statt Ablehnung sollte die Zusammenarbeit prägen. Neben Fachkompetenz sollte die Führungskraft soziale und interkulturelle Kompetenzen bei der Mitarbeiterauswahl berücksichtigen. Hilfreich ist auch, das Auswahlgremium vielfältig zu besetzen beziehungsweise informelle Besetzungskriterien kritisch zu beleuchten.

### Förderung interkultureller Kompetenz

Seminare oder Workshops können die interkulturelle Kompetenz einzelner Teammitglieder fördern. Denn sie ist die Basis guter Zusammenarbeit in interkulturellen Teams. Dabei darf es nicht nur um wesentliche Kulturunterschiede oder Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation gehen. Interkulturelle Trainings müssen vielmehr folgende Ziele verfolgen:

- Selbstreflexion zur eigenen kulturellen Prägung,
- Sensibilisierung für fremde Kulturen,
- Toleranz gegenüber Menschen aus anderen Kulturen,
- Vermeidung von Missverständnissen,
- Vorbereitung auf konkrete Aufgabenbereiche oder Vorhaben.

### Bewusstsein für Unterschiedlichkeiten schaffen

Mitarbeiter haben unterschiedliche Erwartungen, Wahrnehmungen und Vorstellungen. Diese betreffen den Führungsstil, die Rolle der Führungskraft sowie den eigenen Denk- und Arbeitsstil. Zu Beginn der interkulturellen Zusammenarbeit sollte daher eine Abfrage der Erwartungen stehen, zum Beispiel im Rahmen der Teamentwicklung. So kann ein Verständnis für die verschiedenen Sichtweisen der Teammitglieder entstehen, Vorurteile abgebaut und eine Basis in Form von gemeinsamen Regeln für die Zusammenarbeit geschaffen werden.

### Die Rolle der Führungskraft

Wer ein Team führt, muss kommunizieren,


integrieren und motivieren können. Gerade in Gesprächen bekommen Führungskräfte eine Vorstellung von den Erwartungen und Einstellungen der Teammitglieder. Auf diese Art können sie ihr Gegenüber besser verstehen und Verständnis für das Anderssein entwickeln.

Mit Maßnahmen der interkulturellen Teamentwicklung verbessert die Führungskraft die Bedingungen der Zusammenarbeit. Das heißt, sie muss ihrem interkulturellen Team vor allem zu Beginn der Arbeit mehr Zeit zur Verfügung stellen als einem monokulturellen Team. Dabei sollte sie die kulturellen Unterschiede thematisieren, gemeinsam Konsequenzen daraus ableiten und sich über für das Team verbindliche Normen verständigen. Während der Teamarbeit muss sich die Führungskraft um ein Gleichgewicht zwischen den Teammitgliedern bemühen, neue Mitarbeiter integrieren und bei Problemen eingreifen.

### Gemeinsamkeiten herstellen

Durch Gemeinsamkeiten unter den Teammitgliedern erwächst gegenseitiges Vertrauen und Verständnis. Verbindende Erlebnisse, ein gemeinsamer Arbeitsplatz oder regelmäßige Treffen fördern ein für die Teamarbeit wichtiges Wir-Gefühl, bauen Vorurteile ab, und eine gemeinsame Identität kann sich entwickeln.

### Verständnis für religiöse Gepflogenheiten zeigen

Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen halten Feiertage verschiedener Religionen ein. Das sollten Führungskräfte bei den Arbeitszeiten und der Aufgabenverteilung berücksichtigen und respektieren. Das setzt voraus, diese hohen Feiertage zu kennen und die gleichen Maßstäbe an christlich und nicht-christlich geprägte Mitarbeiter anzulegen. So können Führungskräfte zum Beispiel Zeit für das Beten beziehungsweise für die Einhaltung religiöser ... [Lesen Sie weiter auf www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html) 

Anette Rößler  
Content Managementb-wise GmbH  
roessler@business-wissen.de  
<http://b-wise.de>

## Gesunde Führung statt Burnout – Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus



Dr. Jörg-Peter Schröder

Interview mit GABAL Mitglied und Executive-Coach Dr. Jörg-Peter Schröder

**GABAL:** Herr Dr. Schröder, mit internationaler Führungserfahrung in renommierten Unternehmen sind Sie seit 1987 als Arzt und Executive-Coach mit dem Schwerpunkt Unternehmensgesundheit tätig. Als erfolgreicher Autor haben Sie Bücher zu den Themen Burnout und Leadership geschrieben. Ihr neuestes Buch heißt „Gesunde Führung statt Burnout“. Sie beschreiben Gesundheit in einem systemischen Verständnis – was bedeutet dies für Unternehmen?

**JS:** Im Buch stelle ich einen ganzheitlichen, systemischen und zukunftsfähigen Führungsansatz für Unternehmen vor, der die Wechselwirkungen auf unterschiedlichen Ebenen berücksichtigt. In Anlehnung an Erfahrungen aus internationalen Projekten im Gesundheitsmanagement, der Medizin, der Physiologie und der Kybernetik greife ich zur besseren Veranschaulichung auf das „Modell des lebendigen Organismus“ zu. Von einem lebendigen Organismus lässt sich beispielhaft lernen, wie in Zukunft Personalentwicklung und Organisationsdiagnostik verzahnt werden müssen. Dabei geht es um die Interaktion der drei systemischen Ebenen:

- Die Ebene des individuellen Mitarbeiters (das wäre in diesem Modell die Zell-Ebene)
- Die Ebene des Teams (die Ebene der Organe)
- Die Ebene des Unternehmens (die Ebene des ganzen Organismus).

Sobald auf einen lebendigen Organismus eine Druck- oder Überforderungssituation einwirkt, ist auch die Gesundheit davon beeinflusst, negativ oder auch positiv. Gleiches gilt für Unternehmen. Mit Gesundheit meine ich Umfassenderes. Gesundheit geschieht von innen heraus. Ziel ist es, mehr Gesundheit FÜR den Körper entstehen zu lassen, anstatt GEGEN ein Symptom zu kämpfen.

In einem lebendigen Organismus erteilt das Hirn der Leber keinen Befehl, wie sie zu arbeiten hat. Alle Organe arbeiten gleichberechtigt und gut abgestimmt zusammen. Was bedeutet dies für Unternehmen? Wenn Mitglieder eines Teams eine gemeinsame Ausrichtung gefunden haben und ihre unterschiedlichen Potenziale synergetisch nutzen, dann entsteht kreative Aufbruchstimmung. Heterogene Teams erzeugen systemische Lebendigkeit und Kreativität. Die Leistungsbereitschaft eines solchen Hochleistungsteams übersteigt die Performance von effizienzgetriebenen Führungskräften, die angstbesetzt darum kämpfen, die immer höher gesteckten Ziele gerade noch zu erreichen. Die Kraft, gemeinsam zu gestalten, lässt gesteckte Ziele mit Leichtigkeit überspringen.

**GABAL:** Sie beschreiben einen Weg vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus – Woran kranken Unternehmen?


**JS:** Die Symptome in vielen Unternehmen sind gleich: Getrieben von Terminen, geht den Führungskräften eine Orientierung für das Wesentliche verloren. Dringlich wichtige Feuerwehraufgaben erhalten immer den Vorrang. „Wir haben keine Zeit für Strategie, aber wir erhöhen das Tempo.“ – Solche Sätze bestimmen das Tagesgeschäft vieler Unternehmen. Wenn wir auf Kosten der Effektivität die Effizienz erhöhen, geht uns der Spielraum verloren. Das macht eng. Orientierungslosigkeit führt zu Unsicherheit. Wenn dann auch noch die Angst um die Existenzsicherung hinzukommt, lähmt das Teams und ganze Organisationseinheiten. Diese Angst breitet sich im Unternehmen wie ein Virus aus. Die Inkubationszeit ist ultrakurz, die Ansteckung hoch – und es gibt weder eine Impfung dagegen noch können schützende Antikörper ge-

bildet werden. Diese nicht messbaren Ausfälle kosten Unternehmen immenses Geld. Da vielen Managern die Kraft fehlt, immer mehr Effizienz in den Arbeitsablauf zu bringen, werden externe Unternehmensberater quasi als Rettungssanitäter ins Unternehmen geholt, um mit ihren Beratungsstrategien knallharte Notfallmaßnahmen aufzusetzen. Sehr viele Mitarbeiter in den Unternehmen fühlen sich bei diesen Rettungsmaßnahmen nicht mitgenommen und blockieren durch ihre Widerstände die Umsetzung. Die Auswirkungen durch Ad-hoc-Blockaden von veränderungsresistenten Zweiflern im Unternehmen werden weit unterschätzt. Wirkungsvoll wäre es, das Klagen über die Umstände in zielgerichtete Maßnahmen zu transformieren, damit es anders wird.

**GABAL:** Wie diagnostizieren Sie den „Patienten“ Unternehmen?

**JS:** Will man ein Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz diagnostizieren, beginnt dies mit einer Orientierungsphase. Es geht dabei gerade NICHT um ein schnelles analytisches Verstehen von strategischen Implikationen des Geschäftsmodells, sondern darum, ein gemeinsames Verständnis für die IST-Situation zu entwickeln. Die unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeiter, der Abteilungen, des Managements und auch der Kunden müssen geklärt werden. Dazu ist eines extrem wichtig: Zuhören. Doch richtiges, aktives Zuhören kostet Zeit. Im Team müssen wichtige Fragen erörtert werden:

- Haben wir eine gemeinsame Ausrichtung?
- Haben wir den Blick für das Wesentliche?
- Ist unser Geschäftsmodell morgen noch tragfähig?
- Sind wir miteinander verbunden?
- Ist unser Führungsstil zukunftsfähig und nachhaltig?

Das herkömmliche Messen, Analysieren und Bewerten reduziert ... Lesen Sie weiter auf [www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html) 

Dr. Jörg-Peter Schröder  
[www.frequenzwechsel.de](http://www.frequenzwechsel.de)

# Das neue Erfolgsbuch für Seminar und Training



## Training & Erfolg

Mit über 60 Fallstudien und Rollenspielen aus den Bereichen Leadership, Verkauf, Motivation und Fitness am Arbeitsplatz.

Inklusive der beiden populärsten Testverfahren zur Analyse der Persönlichkeit: die Biostrukturanalyse von Paul McLean und der Motivationstest nach Steven Reiss.

**Training & Erfolg**  
Manfred Batz und Matthias Bialas  
Borsdorf und Berlin: edition-winterwork  
ISBN 978-3-86468-545-3  
234 Seiten, 19,80 €



## Kern-Quadrat und Persönlichkeits-Struktur



Prof. Dr. Hardy Wagner

Wer kennt bereits das Kern-Quadrat (KQ)? Dieses anschauliche Instrument zeigt – leicht nachvollziehbar – den für den Erfolgs-Baustein P des STUFEN-Konzepts: „Erfolg durch Persönlichkeit / Grundlagen wertschätzender Kommunikation“ sehr bedeutsamen Zusammenhang zwischen Stärken, Schwächen und Nicht-Stärken. Diese Abgrenzung und vor allem die hilfreiche Interpretation sind ein Alleinstellungs-Merkmal des STUFEN-Konzepts.

### Definitionen

In einem Kern-Quadrat (KQ) werden die Stärken eines Menschen – durchaus sinnvoll – als seine „Kern-Qualitäten“ definiert und seine Schwächen, Übertreibungen seiner Stärken, als „Fallen“. Ferner gibt es „Herausforderungen“ und „Allergien“, die auch in Verbindung mit Nicht-Stärken gesehen werden können.

(D1) **Kern-Qualität** ist eine relevante Eigenschaft bzw. Stärke, während die

(D2) **Falle** ihre Übertreibung ist und dann als (D3) **Herausforderung** ihr positiver Gegenpol.

(D4) Ferner wird zu diesem Gegenpol, bei dem es sich in der Regel um eine Nicht-Stärke handeln dürfte, eine „Übertreibung“ formuliert, die sich dann als Auslöser für eine „Allergie“ erweisen kann.

Dies sind die Begriffs-Paare des Kern-Quadrat-Konzepts. Es wurde von einem Niederländer, Daniel Ofman, entwickelt und publiziert. Nach seinen Aussagen stellt das KQ in Holland inzwischen ein nahezu allgemeines Grundwissen dar, das in unterschiedlichen Bildungs-Einrichtungen ein-

gesetzt wird.

In Deutschland wird das KQ-Konzept durch Jos Donners vermarktet, und zwar über die Management-Akademie NRW in Neuss. Es besteht zwar kein direkter Zusammenhang mit dem Werte-Quadrat von Paul Helwig sowie dem Werte- und Entwicklungs-Quadrat von Friedemann Schulz von Thun, jedoch führt das KQ zu weitgehend identischen Aussagen. Ein formaler Unterschied besteht darin, dass beim KQ zunächst die Übertreibung (Falle) gesucht wird, dann deren Gegenpol, beim Werte-Quadrat dagegen zunächst der Gegenpol.

### Beispiel Sparsam(keit)

- Begrifflichkeit im Kern-Quadrat  
**Sparsamkeit** (Kern-Kompetenz)  
**Geiz** (Falle) ist die Übertreibung  
**Verschwendung** = Gegenpol (Herausforderung)  
**Großzügigkeit** = deren Übertreibung (Allergie).
- Identische Begriffe im Werte-Quadrat (vgl. Miteinander reden, Bd. 2, S. 39)  
**Sparsam** (Eigenschaft) mit dem Gegenpol **Großzügig** (eine evtl. Nicht-Stärke)  
**Geiz** als deren Übertreibung, wobei **Verschwenderrisch**: hierzu der Gegenpol (Schwäche) ist.

### Weiteres Beispiel: Vertrauen

- Begrifflichkeit im Kern-Quadrat (KQ)  
**Vertrauen** (Kern-Kompetenz) mit **Vertrauensseligkeit** (Falle) als Übertreibung  
**Vorsicht** als positiver Gegenpol die „Herausforderung“, während **Misstrauen** (Allergie) sich als deren Übertreibung darstellt.
- Begriffe im Werte-Quadrat (vgl. Miteinander reden, Bd. 2, S. 38 ff.):  
**Vertrauen** (Stärke) – ein Gegenpol davon kann **Vorsicht** sein (als eine von mehreren potenziellen Nicht-Stärken); deren Übertreibung ist ein **Paranoides Misstrauen** (Schwäche), während **Naive Vertrauensseligkeit** als weiterer Gegenpol wieder eine Schwäche darstellt.

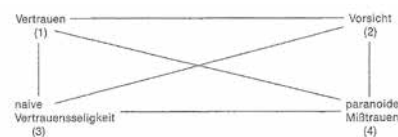


Bild 1: Werte-Quadrat: Vertrauen (Schulz von Thun: a.a.O., S. 42)

Die Erstellung eines Kern-Quadrats führt – bezogen auf eine Eigenschaft – prinzipiell zu denselben essenziellen Erkenntnissen, wie in den Seminaren zum Erfolgs-Baustein P – Persönlichkeit – aufgrund der STUFEN-Persönlichkeits-Struktur-Analyse. Darüber hinaus bietet das KQ eine doppelte Aussage zu Schwächen, nämlich den Fallen und Allergien, und weist insoweit auch auf ein **Konflikt-Potenzial** hin. Die Übertreibungen sind explizit Schwächen, ob Fallen oder Allergien.

Bei Ziffer D3 geht es um den positiven Gegenpol einer Schwäche (deren Basis eine Stärke ist), wobei eine solche Eigenschaft in durchaus unterschiedlichen Nicht-Stärken-Bereichen zu finden sein dürfte. Menschen haben, je nach Anzahl ihrer Stärken, 1 bis 3 Nicht-Stärken-Bereiche. Soweit dieser Gegenpol (Ziffer D3) als Herausforderung bezeichnet wird, erscheint dies gleich doppelt zutreffend: Einerseits kann die Anerkennung einer Stärke bei anderen (insbesondere, wenn es sich um eigene Nicht-Stärken handelt) oft Bewunderung auslösen; andererseits können Nicht-Stärken auch situativ eine Herausforderung darstellen; wenngleich ein wichtiger Erfolgs-Grundsatz des STUFEN-Konzepts besagt, sich nicht auf Nicht-Stärken, ... [Lesen Sie weiter auf www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html)



Bild 2: Kern-Quadrat: Entschlossenheit (Ofman: Kern-Qualitäten, a.a.O., S. 29)

Prof. Dr. Hardy Wagner  
 h.wagner@stufenzumerfolg.de  
 www.stufenzumerfolg.de

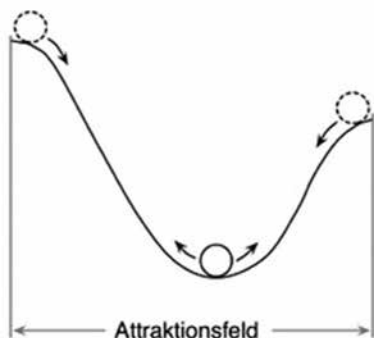
## Resilienz – Krisen unbeschadet überstehen



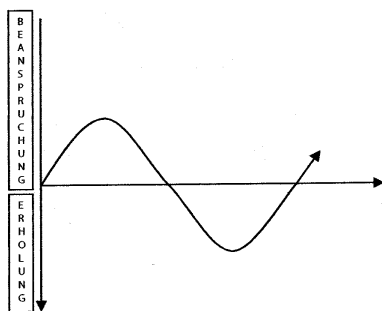
Dipl.-Ing. Gereon Stolle

Resilienz ist eine Art seelische Widerstandsfähigkeit oder Unverwundlichkeit, gewissermaßen das Immunsystem der Seele. Man kann auch sagen, mit Resilienz wird die innere Stärke eines Menschen bezeichnet, Konflikte, Misserfolge, Niederlagen und Lebenskrisen wie schwere Erkrankungen, eine Entlassung, den Verlust eines nahe stehenden Menschen durch Tod oder Trennung, Unfälle, Schicksalsschläge, berufliche Fehlschläge oder eine traumatische Erfahrung zu meistern.

Der Begriff Resilienz wird in verschiedenen Fachgebieten unterschiedlich interpretiert. Anschaulich wird er am Beispiel des Stehaufmännchens, das sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufrichten kann. Schematisch kann man sich Resilienz auch als Teilmenge des Zustandsraumes vorstellen, innerhalb dessen ein System (Körper) nach einer Störung immer wieder zum „Grundzustand“ zurückkehrt. Eng verwandte Begriffe sind Selbstregulation und Regeneration. Die enge Verbindung zwischen Resilienz und Regeneration zeigen die nachfolgenden Grafiken.



Resilienz, schematisch als Attraktionsfeld




Beanspruchungs-Erholungs-Kontinuum – RKT® Dr. Johann Böltz

### Ist Resilienz erlernbar?

Krisen, Probleme und Niederlagen sind Bestandteil des Lebens eines jeden Menschen. Wir haben jedoch einen Einfluss darauf, ob wir uns unterkriegen lassen oder Probleme meistern. Die Ergebnisse der Resilienzforschung machen Hoffnung – auch wenn man nicht zu den Menschen gehört, denen Resilienz in die Wiege gelegt wurde. So ist resilientes Verhalten unter bestimmten Voraussetzungen erlernbar und jeder kann sein Immunsystem stärken. Dazu gehören z. B.:

- die Überzeugung, dass wir Einfluss auf unser Leben haben,
- das Selbstvertrauen, dass wir über genügend innere Stärke zur Lösungsfindung verfügen,
- die Fähigkeit, um Hilfe zu bitten,
- Bewegung in Form von Walken, Schwimmen, Fahrradfahren oder Qigong.

Qigong zum Beispiel ist eine sehr wirkungsvolle Regenerationsmaßnahme zur Bewältigung von Stresssituationen. Es besteht aus Bewegungs-, Atem- und Konzentrationsübungen, bei denen auch die Vorstellungskraft genutzt und zusätzlich mit Meditation und Affirmationen gearbeitet wird. Die Integration von Qigong-Übungen im Lebens- und Arbeitsalltag verringert Stress, erzeugt Ausgeglichenheit, vollzieht die Körper-Seele-Einheit, stärkt das Immunsystem und somit die Resilienz. 

Gereon Stolle, Dipl.-Ing. (FH), Mediator  
 Fachkraft für BGM (IHK zertifiziert)  
 gereon.stolle@fit-gesundheitskonzepte.de  
 www.fit-gesundheitskonzepte.de

## Haushaltsnahe Dienstleistungen



Willi Kreh

Der Gesetzgeber hat die steuerliche Vergünstigung von Aufwendungen im Rahmen von Haushaltsnahen Dienstleistungen in Privathaushalten im § 35a EStG geregelt.

Danach ergeben sich folgende Möglichkeiten, einen Steuervorteil in Anspruch zu nehmen:

### 1. Haushaltsnahe Beschäftigungsverhältnisse § 35a Abs. 1 EStG

Für die Beschäftigung eines Mitarbeiters im Rahmen eines Mini-Jobs in einem Privathaushalt 20 % der Aufwendungen – maximal 510 €.

### 2. Andere haushaltsnahe Beschäftigungsverhältnisse / Dienstleistungen / Pflege- und Betreuungsleistungen § 35a EStG Abs. 2 EStG

- Für die Beschäftigung eines fest angestellten Mitarbeiters (sozialversicherungspflichtig)
- Für Arbeiten in der selbst genutzten Wohnung oder Haus durch einen Dienstleister im Rahmen der allgemeinen Haushaltsnahen Dienstleistungen
- Kosten für Pflege- und Betreuungsleistungen

20 % der Aufwendungen – maximal 4.000 €



### 3. Handwerkerleistungen in der selbst genutzten Wohnung oder Haus § 35a Abs. 3 EStG

Für Renovierungs-, Erhaltungs- oder Modernisierungsmaßnahmen 20 % der Aufwendungen – maximal 1.200 €

#### Zu 1. Haushaltsnahe Beschäftigungsverhältnisse

Ein geringfügiges Beschäftigungsverhältnis (Mini-Job) ist anzuerkennen, wenn neben den Voraussetzungen der haushaltsnahen Tätigkeit auch das Haushaltsscheckverfahren durchgeführt wird.

#### Zu 2. Andere haushaltsnahe Beschäftigungsverhältnisse / Dienstleistungen / Pflege- und Betreuungsleistungen

Hierunter fallen folgende Kosten: Wohnungsreinigung, Fensterreinigung, Kochen, Gartenarbeiten (Rasenmähen, Hecken-schneiden), privat veranlasste Umzugskosten (z.B. Kosten Möbelwagen), Pflege- und Betreuungsleistungen.

#### Zu 3. Handwerkerleistungen in der selbst genutzten Wohnung oder Haus

Diese Vergünstigung wird nicht nur Hauseigentümern, sondern auch Mietern gewährt, wenn sie Auftraggeber der Handwerkerleistung sind. Die Steuervergünstigung wird für folgende Handwerkerleistungen gewährt: Schönheitsreparaturen, z.B. Streichen und Tapezieren von Innenwänden, Streichen und Lackieren von Türen, Fenstern, Wandschränken, Heizkörpern, Ausbesserungsarbeiten jeder Art, Erneuerung von Bodenbelägen, Erneuerung der Heizungsanlage, Modernisierung eines Badezimmers, Austausch von Fenstern und Türen, Streichen der Hausfassade sowie Garten- und Wegebauarbeiten auf dem Grundstück usw.


Die Steuervergünstigung beläuft sich auf **20 % der Arbeitskosten** (Materialkosten sind nicht begünstigt), höchstens jedoch auf 1.200 €.

Nicht begünstigt sind „Gutachtertätig-

keiten“, wie Mess- und Überprüfungsarbeiten (Emissionsmessung des Schornsteinfegers).

Um die Vergünstigungen in Anspruch nehmen zu können, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Es muss eine Rechnung über die erbrachte Leistung vorliegen.
- Der Rechnungsbetrag muss überwiesen worden sein – Kontoauszug des Kreditinstitutes (Barzahlungen werden nicht anerkannt).
- Die Leistung muss in Deutschland erbracht worden sein.
- Die Leistung muss im Haushalt des Steuerpflichtigen erbracht werden.

Die sich ergebenden Steuervorteile werden bei jedem Steuerpflichtigen in voller Höhe von der Steuerschuld in Abzug gebracht. Dadurch ergibt sich eine tatsächliche Steuerersparnis. Ebenfalls ist der Gleichbehandlungsgrundsatz gewährleistet und kein Steuerpflichtiger wird bevorzugt bzw. benachteiligt. 

Willi Kreh – Steuerberater  
Aktuelle Steuerinformationen  
unter [www.kreh.de](http://www.kreh.de)  
Blog: [www.krehaktiv.de](http://www.krehaktiv.de)



Für die Werbung erhalten Sie als Dankeschön einen GABAL Verlag-Büchergutschein über € 40,00 oder wahlweise € 25,00 Beitragsreduzierung im Folgejahr. Weitere Angebote erhalten Sie von der Geschäftsstelle.

## Das Exit-Gespräch



Dr. Siegfried Lachmair MBA

Wenn Organisationen dazulernen möchten, was ich allen unterstelle, so ist das Trennungs-Gespräch (auch „Exit-Gespräch“ genannt) fast unabdingbar. Die Frage ist nur, wie führt man dieses Führungs- sowie Personal-Entwicklungsinstrument ein und wer soll es wie wann durchführen?

Grundvoraussetzung für die Einführung ist natürlich eine Organisations-Kultur, welche von Fairness, Offenheit, Respekt, Transparenz, Vertrauen sowie Wertschätzung geprägt ist. Denn dann lässt sich dieses Instrument mit Erfolg einführen und das Exit-Gespräch selbst auch gut durchführen.

Ziel dieses Gesprächs soll sein, mehr über die Organisation aus Sicht des ausscheidenden Mitarbeiters zu erfahren. Das Gespräch selbst dauert ca. 30-40 Minuten, im Durchschnitt. Es soll nicht vom direkten Vorgesetzten, sondern von dessen Vorgesetzten geführt werden. Wichtig ist, das Gespräch möglichst auf neutralem Boden ungestört und mit Offenheit zu führen. Denn nur so kann man vom ausscheidenden Mitarbeiter mehr über die Organisation, deren Stärken und Schwächen erfahren. Weiter ist es wichtig, auch Fragen zum Team, welches der Mitarbeiter verlässt, zu stellen sowie auch zu seinem unmittelbaren Vorgesetzten. Damit das Gespräch gelingen kann, braucht es weiter einen vertraulichen Umgang mit den Antworten, um zu schauen, wie man daraus Verbesserungen

(Entwicklungsschritte) für die Organisation, das Team und die Führungskräfte ableiten kann. Das Gespräch wird unmittelbar im Anschluss an eine Kündigung in der Kündigungsfrist geführt.

Als Fragen scheinen exemplarisch folgende von Interesse: Wie war das Klima?

Was und wer hat Sie wie motiviert?


Wenn Sie bleiben würden, was müsste sich jedenfalls ändern/verbessern?

Wo sehen Sie die wesentlichen Verbesserungspotenziale für das Unternehmen bzw. das Team?

Wo sehen Sie Entwicklungspotenzial bei Ihrer direkten Führungskraft?

Was wollen Sie mir/uns noch mitteilen, was wir noch nicht angesprochen haben?

Wichtig ist, dass das Gespräch als offener Dialog auf gleicher Augenhöhe erfolgt, was vom Gesprächsführenden entsprechende Empathie und Wertschätzung verlangt. Der Nutzen ist für die Beteiligten ein vielfacher. Die Führungskräfte erhalten Feedback zu ihrer Führungstätigkeit, die Organisation kann Entwicklungspotenziale bewusst explizit bekommen und der ausscheidende Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt. Nicht zuletzt profitieren alle davon, vorausgesetzt die Implementierung erfolgt sauber, die Führungskräfte stehen voll dahinter und werden entsprechend geschult sowie in gelingender Gesprächsführung und Kommunikation trainiert. Und vor allem ist mit den Informationen sensibel und vertraulich umzugehen, wenn man will, dass die Mitarbeiter wirklich offen und ehrlich antworten.

Geführt wird das standardisierte Exit-Gespräch durch den Arbeitgeber und durch den Arbeitnehmer. Im Falle einer berechtigten Entlassung aus sachlich wichtigem Grund ist das Exit-Gespräch nicht mehr nötig! Ob die Einführung gelingt oder nicht, hängt jedenfalls ganz stark von der Unternehmens-Kultur und den diese prägenden Führungskräften in einer Organisation ab. Dies wiederum bedeutet: In einer mechanistisch geprägten Führungs-Kultur, in welcher der Helden-Mythos vorherrscht, wird man mit diesem Instrument wenig anfangen können, und selbst wenn, dann kaum ehrliche sowie offene Antworten bekommen. 

Dr. Siegfried Lachmair MBA  
www.lachmair-consulting.com



## Der neue Lebensraum im Beruf: Projektleitung mit Profil

**Personalchefs in vielen deutschen Firmen suchen dringend Experten, die sich im Projektmanagement auskennen. Also eine große Chance für alle, die diese Berufsqualifikationen lieben.**

Die Mitarbeiter/-innen der Prolog GmbH sind dafür ausgebildet, alle Angestellten, die sich für diesen neuen Lebensraum entscheiden, in Seminaren, Trainings, Workshops und als Projektleitung auf Zeit in diese Denkweise, das Verhalten und die Umsetzung von Projektmanagement-Methoden einzuführen. Prolog ist seit 30 Jahren mit dieser PM-Thematik am Markt: Prolog ist ein unabhängiges Trainingsinstitut mit hochqualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern. Wir stehen für das erfolgreiche Beherrschen der Methoden „Logical Framework“ (von der Zielsetzung bis zum Projektkonzept) und „Techno“ (von der Projektfreigabe zur Projektplanung). Dabei geht es den Teilnehmenden um Methodensicherheit und die Fähigkeit von Moderation und Präsentation. Dabei kommt eine ganz wichtige Erkenntnis dazu: Der neue Lebensraum „Projektleitung mit Profil“ garantiert nach mehreren gelungenen

Projekten eine sichere Zukunft als Führungskraft in der Linie. Beweis: Ein Großteil unserer ehemaligen Seminarteilnehmer ist heute als obere Führungskraft tätig und schickt seine neuen Mitarbeiter/-innen zur Schulung zur Prolog. Einen besseren Beweis für Firmentreue gibt es nicht!

**Was bringt das:** Eine Projektleitung besitzt fünf Eigenschaften, um heute in der rasanten Welt des Projektmanagements bestehen zu können:

1. **Leidenschaftliche Neugierde**
2. **Schlacht-erprobtes Selbstvertrauen**
3. **Team smarts**
4. **Klarheit und Vereinfachung**
5. **Furchtlosigkeit**

Im Mikrokosmos ist dann alles überschaubar und läuft Schritt für Schritt!



Prolog GmbH · Georgstraße 76 · 26349 Jaderberg  
Tel. 04454 8221 · Fax 04454 532 · info@prolog.de · www.prolog.de

## DVWO Mitglieds-organisationen entwickeln Bachelor und Master of Arts in Training

Die DVWO Mitgliedsorganisationen topen die in ihren eigenen Organisationen bestehenden Aus- und Weiterbildungen für Trainerinnen und Trainer mit einem gemeinsamen akademischen Studiengang, dem Bachelor und Master of Arts in Training. Diese geplanten verbandsübergreifenden Studiengänge werden sich in die bereits bestehende DVWO Qualitätsmatrix von DVWO Qualitätsmodell, DVWO Qualitäts-Siegel sowie Zertifizierung von Unternehmen und Bildungsprodukten und der ECTS-Äquivalenzpunkte-Prüfung einfügen. Der besondere Vorteil für die beteiligten Methodenverbände ist, dass deren spezifische Aus- und Weiterbildungsmodule problemlos eingeklinkt werden können. In den Berufs- und Fachverbänden wie GABAL und Trainertreffen Deutschland können deren Mitglieder mit bestehenden Aus- und Weiterbildungs-Akademien an dem akademischen Programm teilnehmen.

Ein integriertes Kompetenz-Anerkennungsverfahren macht es möglich, dass TrainerInnen ihre in vielen Seminaren, Kursen, Workshops erworbenen Kompetenzen auf einen akademischen Studiengang anerkannt bekommen können, so dass sich Studienzeiten erheblich verkürzen können.

Teilnehmer der Kick-off-Arbeitssitzung am 7. Februar in Darmstadt waren (v.l.n.r.):

### Teilnehmer

#### Hanspeter Reiter,

Gesellschaft zur Förderung Angewandter Betriebswirtschaft und Aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V. (GABAL)

#### Daniela Heider,

NeurokompetenzForum (NKF)

#### Sabine Theisen-Schwede,

T.O.C. Berufsverband Training Organisationsberatung Coaching e.V.

#### Helga Scholz,

Leiterin DVWO Fachkommission Qualität

#### Silvia Schuma,

Deutsche Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen e.V. (DGSL)

#### Renate Richter,

DVWO Vizepräsidentin Politik

#### Michael Steig,

DVWO Vizepräsident Qualität

**Lydia Bose,** Deutsche Gesellschaft für angewandte Kinesiologie e.V. (DGAK)

#### Hartmut Schleisick,

Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e.V. (DVNLP)

#### Melanie Eckart,

Trainertreffen Deutschland. 

Foto: Thorsten Timmerarens

Quelle: Presse-Info DVWO Renate Richter



## Anzeigen-Preisliste

	<b>1/1 Seite</b>	€ 495,00
	210x280 mm 175x230 mm (Satzspiegel)	

	<b>1/2 Seite</b>	€ 270,00
	210x140 mm 175x115 mm (Satzspiegel)	

	<b>1/3 Seite</b>	€ 185,00
	115x115 mm 175x73 mm 55x230 mm	

	<b>1/6 Seite</b>	€ 95,00
	55x115 mm 115x55 mm	

### Kleinanzeige

(3 Zeilen) 55 x 22 mm	€ 10,00
Jede weitere Zeile (max. 10 Zeilen)	€ 4,00

### Beilagen

Höchstformat 205 mm breit x 270 mm hoch bis 20 g versandfertig angeliefert	€ 350,00
---	----------

### Mitgliederrabatte

(Kleinanzeigen und Beilagen ausgenommen)	
ordentliche Mitglieder	50%
korrespondierende Mitglieder/ Studenten	25%

### Wiederholungsrabatte

Bei Mehrfachanzeigen bzw. Mehrfachbeilagen innerhalb eines Jahres gewähren wir folgende Rabatte:	
Bei 2 Anzeigen/Beilagen	5%
Bei 4 Anzeigen/Beilagen	10%

### Kontakt

GABAL Bundesgeschäftsstelle  
Erna Theresia Schäfer (Leitung)  
Budenheimer Weg 67  
D-55262 Heidesheim  
Fon 06132 - 50 95 0-90  
Fax 06132 - 50 95 0-99  
info@gabal.de | www.gabal.de

## Mitglieder aktiv

Berichte bzw. Meldungen zu den Aktivitäten unserer Mitglieder im Blog auf [www.gabal.de](http://www.gabal.de).

Präsentieren Sie sich mit Ihrer persönlichen Online-Visitenkarte und verbessern Sie Ihre Präsenz im Internet. Zeigen Sie sich für Ihre Kunden und Partner auf der GABAL Homepage. Verbessern Sie ganz nebenbei Ihre Position in den relevanten Suchmaschinen. Loggen Sie sich dafür auf [www.gabal.de/login.html](http://www.gabal.de/login.html) ein.

Wir begrüßen die neuen GABAL Mitglieder:

Dipl.-Kffr., Dipl.-Hdl.  
Annette Blumenschein  
[www.atb-ffm.de](http://www.atb-ffm.de)

Dipl.-Bw. (BA) Kai Bühler  
[www.celanio.com](http://www.celanio.com)

Dipl.-Bw. Christine Görzen  
[www.christine-goerzen.de](http://www.christine-goerzen.de)

Horst Graesslin  
[www.stress-burnout-frei.de](http://www.stress-burnout-frei.de)

Dipl.-Kulturwirtin Julia Hayn  
[www.die-gedaechtnistrainerin.de](http://www.die-gedaechtnistrainerin.de)

Dipl.-Soz Jutta Henke  
[www.juttahenke.de](http://www.juttahenke.de)

Rita Jacobs

Heike E. M. Jänicke  
[www.heike-jaenicke.de](http://www.heike-jaenicke.de)

Michael Kobbeloer  
[www.kobbeloer.de](http://www.kobbeloer.de)

Dipl.-Kffr. Gabriele Kretzer  
[www.kretzer-marketing.de](http://www.kretzer-marketing.de)

Dr. Helmut Lungershausen  
[www.hl-training-coaching.de](http://www.hl-training-coaching.de)

M.A. Elke Meurer  
[www.eMeurer.com](http://www.eMeurer.com)

Theol. Klaus Mühlhölzer

Anja Oser  
[www.parla.de](http://www.parla.de)

Dr. Ingeborg Osthoff

Nikolina Salvaggio  
[www.fitmedi.de](http://www.fitmedi.de)

Dipl.-Syst. Coach Michael Vaas  
[www.michaelvaas.de](http://www.michaelvaas.de)

Hotelbetriebswirt Christian Westphal  
[www.symposionline.com](http://www.symposionline.com)

Dipl.-Päd. Claudia Wingenroth  
[www.claudia.wingenroth.de](http://www.claudia.wingenroth.de)

Herzlich willkommen! 

## Rezensionen

– immer aktuell auf  
[www.gabal.de/rezensionen](http://www.gabal.de/rezensionen)



Finden Sie auf [www.gabal.de](http://www.gabal.de) auch Rezensionen zu neu erschienenen Büchern, die weit über Sach- und Fachthemen hinausgehen. Dieses Mal u.a.:

### Trainer (Zukunftsfähigkeit sichern):

Andre Allemann: Wenn das Gehirn älter wird \* Thea Stäudel: Azubis erfolgreiche trainieren (DVD) \* Frauke Bilger et. al.: Weiterbildungsverhalten in Deutschland \* Ziegler/Lambertin: Social Media und der ROI \* Newbusiness: Städte als Marken \* Hanspeter Reiter: Heragon-Kartenset Telefonmarketing \* Barbara Messer/DVD managerSeminare: Mit merk-würdigen Methoden im Gedächtnis bleiben \* Leil Lowndes: Wie man das Eis bricht \* Uta Kirschten: Work-Life-Balance \* Bernhard Rosenberger (Hg.): Modernes Personalmanagement \* DIE: Trends in der Weiterbildung 2014 \* Hermann Simon: Preisheuten \* Giso Weyand: Das Berater Buch \* DUDEN: Geschäftskorrespondenz, Handbuch Zeichensetzung \* Trendanalyse: Kundenerwartung in der Veranstaltungslandschaft \* Scarbath/v. Beyer-Stiepani (Hg.): Handbuch Trainingskompetenz \* Alfred Töpfer (Hg.): Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen \* John Hattie: Lernen sichtbar machen \* Martin Wellenreuther: Lehren und Lernen – aber wie? \* Hartmut Laufer: Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation \*

### Weiterbildung (Persönliches Wachstum):

Thomas Junker: Die Evolution der Phantasie \* Erika Spieß: Konsumentenpsychologie \* Stephan Walter (Hg.): Handbuch Kognitionswissenschaft \* Christian Hoffmeister: Digitale Geschäftsmodelle \* Lakoff/Wehling: Auf leisten Sohlen ins Gehirn \* Ulrich Sollmann: Einführung in Körpersprache und nonverbale Kommunikation \* Fritz B. Simon: Gemeinsam sind wir blöd?; Einführung in die (System-)Theorie der Beratung \* Bügner/Schweigard (Hg.): Ökonomie

interdisziplinär \* Susan Albers: Erhöhen Sie Ihren EatQ \* Endres/Hüther: Lernlust \* Seufert/Wilhelm: Mediennutzung als Zeitallokation \* Köhler/Neumann (Hg.): Das Online-Berichtsheft \* Jürgen Trabant: Globalesisch oder was? \* Viola Falkenberg: Pressemitteilungen schreiben \* Stephen R. Covey: Seine Weisheiten und Prinzipien \* Pero Micic: Die 5 Zukunftsbrillen \*

### Sachbuch

Fritz Höffeler: Nutrigenetik \* Zeitschrift für Fantastikforschung \* DUDEN: Bücher, die man kennen muss \* Dietrich Walther (Hg.): Die EURO-Vision \* Christian Geinitz: Chinas verborgene Schätze \* Hermann Ullstein: Das Haus Ullstein \* Karl-Friedrich Moersch: Geld-Checkliste für Vermieter \* Arno Frank: Meute mit Meinung \* Constantin Seibt: Deadline \* Jürgen Kaube: Max Weber \* Daniel Tyradellis: Müde Museen \*


### Unterhaltung

Julia Deck: Viviane Elisabeth Fauville \* Robert Galbraith (= J.K. Rowlings): Der Ruf des Kuckucks \* John Grisham: Theo Boone \* Ethan Gross: Ich bin die Nacht \* Stephen King: Doctor Sleep \* Heimito von Doderer: Die Strudlhofstiege \* Su Turhan: Bierleichen \* Jean-Paul Dubois: Der Fall Sneijder \* Bonnie Nadzam: Mr. Lamb \* Christa Bernuth: Das Falsche in mir \* John le Carré: Empfindliche Wahrheit \* Don Winslow: Kings of Cool; Vergeltung \* M.V. Montalbán: Carvalho und der einsame Manager; und die Meere des Südens \* Haruki Murakami: Die Pilgerjahre des farblosen Herrn Tazaki \* Bea Rauenthal: Dreikönigsmord \* Mathias Wünsche: Kölner Schatten \* Ina Haller: Gift im Aargau \* Susanne Goga: Mord in Babelsberg \* Judith Winter: Siebensön \* Angelika Lauriel: Der Tod steht mir nicht \* Maurizio de Giovanni: Die Verurteilung des Commissario Ricciardi \* Robin Sloan: Die sonderbare Buchhandlung des Mr. Penumbra \* Sophia & Nathaniel Hawthorne: Das Paradies der kleinen Dingen \* Deon Meyer: Sieben Tage \* Nicole Steyer: Das Pestkind \* Per Leo: Flut und Boden \* Jan Costin Wagner: Tages des letzten Schnees \* Bernard Cornwell: Der Winterkönig \* Petra Schier:

Die Eifelgräfin; Verschwörung im Zeughaus  
 \* Martin Mosebach: Das Blutbuchenfest \*  
 Frank Schätzing: Breaking News \* Denis Di-  
 derot: Jacques der Fatalist und sein Herr \*

### Werden Sie Testleser für GABAL!

Sie haben Interesse, Neuerscheinungen des Gabal Verlags und anderer relevanter Verlage zu rezensieren?

Als GABAL Mitglied sind Sie eingeladen, auf [www.gabal.de/rezensionen.html](http://www.gabal.de/rezensionen.html) ein kostenloses Leseexemplar auszuwählen und per Mail in der Geschäftsstelle zum Rezensieren anzufordern. 

## Impulstage

### Frühjahrs-Impulstag 2014:

Das war erneut das Thema „Marketing für Trainer, Berater, Coachs - Vol. II“, am Samstag, 26. April in Hannover.

Mehr dazu zeitnah auf [www.impulstage.gabal.de](http://www.impulstage.gabal.de) – und dann der Bericht in GABAL-impulse 2/2014 Ende August. War mit Sicherheit ein Erlebnis, mit teils anderen Themen und anderen Referenten. Wir überlegen, „Vol. III“ anzuschließen, im Frühjahr 2015 – dann im Raum Köln-Düsseldorf.

### Herbst-Impulstag 2014 in Mainz:

**Samstag, 25. Oktober, 9-17 Uhr**  
**„Flexible Weiterbildung – als Begleiter durchs Berufsleben“**  
 (Arbeitstitel)



Mit diesem vorläufigen Programm:

Gallup: So motivieren Sie MitarbeiterInnen!; Dr. Uwe Genz: Hirnforschung reloaded: Wie lernen wir wann?; Sandra Masemann: Pflegen Sie Lernen(d)!; Dr. Regina Mahlmann: Generation Y: Games people

play; Wolfgang Jockusch: Diversity – die Zukunfts-Chance?!; Techn. Universität Kaiserslautern: Kritische Erfolgs-Faktoren & Erfahrungen mit E-Learning / N.N.: Best-practice im Unternehmen; Prof. Dr. Lembke: Job und Privat digital auch morgen richtig managen.

Weiterbildung beginnt heutzutage schon in der Schule, gar in der Kita, siehe den „Nachmittagsmarkt“ im Sinne von Aufgaben-Betreuung und Nachhilfe – oder auch Soft-Skills berufsvorbereitend in den höheren Stufen. Spätestens mit dem „Start ins Berufsleben“ geht es dann darum, weitere Zertifikate zu erwerben, um sich weiterzuentwickeln: Zukunft sichern, sich auf Variation im Berufsleben einstellen. Vonseiten der Unternehmen gilt es, sich frühzeitig Fach- und Führungskräfte zu sichern, die „High Potentials“ – und sie im Unternehmen zu halten.

Die Herausforderungen nehmen zu, durch demografische Tendenzen wie auch dadurch, dass Diversität ein Muss wird: Verstärkte Rücksichtnahme auf Familie, um mehr Frauen als Fachleute zu behalten und als Führungskräfte zu entwickeln. Mehr und mehr KollegInnen mit Migrationshintergrund sind zu integrieren: Interkulturelles auch im Binnenmarkt von Angebot und Nachfrage der Arbeitsleistung! Lehren und Lernen wird zudem auch interaktiver und vielfältiger, auch im Sinne von „elektronischer“, siehe E-Learning, siehe Gamification, siehe Standort-unabhängiger. Und später geht es darum, andersartige Bedürfnisse an Themen wie an Lernverhalten älterer Teilnehmer aufzunehmen und so das Richtige an Weiterbildung auf richtige Art und Weise bieten zu können ...

Wie Sie als Trainer, Berater, Personaler oder Unternehmer sich auf diese Entwicklungen noch besser einstellen, sich darauf inhaltlich wie methodisch-didaktisch einstellen können, darum geht es an diesem Impulstag – für Ihr Persönliches Wachstum und Ihre Zukunftsfähigkeit als Weiterbildner!



Hanspeter Reiter  
[hanspeter.reiter@gabal.de](mailto:hanspeter.reiter@gabal.de)

## Veranstaltungen

Berichte auf  
[www.gabal.de](http://www.gabal.de)  
 und im Newsletter



### learntec

Eine Kongress-Messe, die sich „gefangen“ hat: In den beiden vergangenen Jahren ging es langsam wieder aufwärts, beide Teile waren gut besucht, auch die Messe mit vielerlei Forums-Beiträgen ergänzt.

Näheres dazu in der Presse-Mitteilung der Messe Karlsruhe hier auf [www.learntec.de/de/presse\\_service/presseuebersicht/presse-service\\_40832.jsp](http://www.learntec.de/de/presse_service/presseuebersicht/presse-service_40832.jsp)

### Se LC

Die Swiss e-Learning Conference – wieder mal ein Erlebnis der besonderen Art. Denn die Teilnahme war auch 2014 persönlich (in Zürich) wie auch virtuell möglich. Hier die Ankündigung: [http://selc.ch/content/programm/vortraege/index\\_ger.html](http://selc.ch/content/programm/vortraege/index_ger.html). Näheres danach auf der Website von [www.selc.ch](http://www.selc.ch).




Hanspeter Reiter  
[hanspeter.reiter@gabal.de](mailto:hanspeter.reiter@gabal.de)

## Berufskodex

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

Mit der schriftlichen Anerkennung des Berufskodex für die Weiterbildung verpflichten sich Weiterbildner, diese berufsständische 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. 

## RG Berlin/Brandenburg unter neuer Leitung



Wolfram Lutz

Zum 1.1.2014 hat Wolfram Lutz die Leitung der Regionalgruppe Berlin/Brandenburg übernommen. Er ist seit 1993 Mitglied und war bereits vor über 10 Jahren im damaligen Leitungsteam um Hartmut Laufer für die Regionalgruppe aktiv. Wolfram Lutz ist u.a. Geschäftsführer der NFS Akademie mit Sitz in Berlin, die sich auf das Marketing für Trainer, Berater und Coachs spezialisiert hat. Für den GABAL Reader zum Thema Trainermarketing hat er einen Beitrag verfasst.

Nach einem guten Jahr Vakanz hofft Wolfram Lutz auf Interesse und Engagement der regionalen Mitglieder. In einer Zeit zunehmender virtueller Beziehungen ist ihm die „reale Begegnung wichtig“: „Eine echte Zusammenarbeit, Unterstützung und Freundschaft setzt Vertrauen voraus. Dieses Vertrauen wächst am besten in der persönlichen Begegnung und im direkten Austausch.“ Diesen GABAL Spirit hat er über Jahre erlebt und ist sein Leitbild für den Neuaufbau der Regionalgruppe.

Vorschläge, Mitarbeit und Zusammenarbeit sind erwünscht. Nehmen Sie Kontakt zu ihm auf: wolfram.lutz@gabal.de

### Geplante Termine:

**25.03.2014 Neustart: Wünsche, Nutzen und Mitarbeit, 27.05.2014, 10.09.2014, 27.11.2014**

Wolfram Lutz  
NFS Akademie & Unternehmensberatung (UG)  
www.nfs-akademie.de

## RG Rhein/Ruhr nimmt Fahrt auf!



Oliver Schumacher

Das neue Leitungsteam Oliver Schumacher und Gudrun Böker lud im Februar zur Jahresaufaktveranstaltung in Essen ein. Gemeinsam mit den dort anwesenden Mitgliedern wurde beschlossen, insgesamt drei Veranstaltungen in diesem Jahr durchzuführen.

### Geplant sind Vorträge zu den Themen Ziel- und Konfliktmanagement, Verkaufen und Direktmarketing:

Petra Hövelborn, [www.petra-hoebelborn.de](http://www.petra-hoebelborn.de), zeigt, wie Ziele leichter erreicht und Konflikte zu vermeiden sind.

Oliver Schumacher, [www.oliver-schumacher.de](http://www.oliver-schumacher.de), gibt Anregungen, wie Angebote trotz höherer Preise verkauft werden.

Mareike Knue, [www.zeilensprung.info](http://www.zeilensprung.info), wird verdeutlichen, wie Wunschkunden origineller schriftlich angesprochen werden.

Die genauen Termine und Veranstaltungsorte erfahren die Mitglieder über die entsprechenden E-Mail-Verteiler und im Newsletter.

Oliver Schumacher  
[Oliver.schumacher@gabal.de](mailto:Oliver.schumacher@gabal.de)

Impulstage 2014 aktuell auf:  
[www.impulstage.gabal.de](http://www.impulstage.gabal.de)

## RG Stuttgart/Mittl. Neckar



Monika Heilmann

Nächster Termin in der Region: Ein Tag für Ihren Erfolg am 17. Mai 2014, im Parkhotel in Ostfildern. Eine Veranstaltung von COWIMO-Konfliktlösungen in Kooperation mit GABAL e.V., Regionalgruppe Stuttgart/Mittlerer Neckar und Freelancer International e.V.

Impulse, Anregungen und Praxiswissen sowie wertvolle Begegnungen – das erwartet Unternehmen, Selbstständige, Führungskräfte, Trainer und Coachs am Samstag, 17. Mai beim dritten Event „Ein Tag für Ihren Erfolg“. Die Keynote-Vorträge von Peter Brandl (Hudson-River – die Kunst, schwere Entscheidungen zu treffen), Katja Hofmann (Erfolg mit Ihrem guten Namen – so starten Sie im Marketing richtig durch) und Walter Scheurle, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Post AG (Herausforderungen und Chancen moderner Personalpolitik und Weiterbildung) werden durch sechs individuell zu wählende Foren ergänzt mit Themen wie Trainermarketing, den Geheimnissen der Hidden-Champions, Energiemanagement für intro- und extrovertierte Menschen, fünf goldene Regeln für die Arbeitsplatzorganisation, was bieten Webinare für motiviertes Lernen und dem strategischem Business-Development für KMU.

### Beachten Sie den beiliegenden Flyer und nutzen Sie den Vorzugspreis für GABAL Mitglieder.

16. September 2014, 18.30 Uhr, Stuttgart, RG-Abend mit Gerd Kulhavy, Geschäftsführer Speakers Excellence mit dem Vortrag: „Vom Trainer zur Marke“.

Monika Heilmann  
[www.cowimo.de](http://www.cowimo.de)

## Adressenliste

### GABAL Vorstand/Fachbereiche

#### Sprecher des Vorstands

Hanspeter Reiter  
Corkstr. 16a, D-51103 Köln  
Fon 0172 - 89 08 260  
hanspeter.reiter@gabal.de

- **PR/Kooperationen**  
Koordination Geschäftsstelle

#### Stellvertreterin

Christiane Wittig  
Heidestr. 4, D-85757 Karlsfeld  
Fon 081 31 - 292 22 36  
christiane.wittig@gabal.de

- **Veranstaltungen/Messen/Regionalgruppen**

#### Vorstandsmitglieder

André Jünger  
GABAL Verlag  
Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach  
Fon 069 - 83 00 66-43, Fax -33  
andre.juenger@gabal.de

- **Koordination GABAL Verlag**

Willi Kreh  
Dieselstr. 12, D-61191 Rosbach v. d. Höhe  
Fon 060 03 - 9 142-0, Fax -22  
willi.kreh@gabal.de

- **Finanzen/Strategie**

Bettina Walker  
Listerstr. 4, D-45147 Essen  
Fon 02 01 - 72 65 8-84, Fax -86  
bettina.walker@gabal.de

- **Qualität**

#### Ehrenvorsitzender

Prof. Dr. Hardy Wagner  
Richthofenstr. 12, D-76831 Billigheim  
Fon 063 49 - 99 64 55, Fax - 99 64 56  
hardy.wagner@gabal.de

- **STUFEN zum Erfolg**

### GABAL Regionalgruppen

#### RG Allgäu (Ansprechpartner)

Dr. Roland Vees  
Fon 083 20 - 9 25 99 00  
rg-allgaeu@gabal.de

#### RG Berlin/Brandenburg

Wolfram Lutz  
Fon 030 - 897 488 40  
wolfram.lutz@gabal.de

#### RG Franken

Anfragen bitte an info@gabal.de

#### RG Hannover

Wolfgang Neumann, Ute Röhl  
Fon 05 11 - 6 96 62 80  
wolfgang.neumann@gabal.de

#### RG Nord

Anfragen an rg-nord@gabal.de

#### RG Oberbayern

Kirsten Lamprechter,  
Christiane Wittig  
Fon 089 - 6 01 31 04  
christiane.wittig@gabal.de

#### RG Osthessen (Ansprechpartnerin)

Dr. Gudrun Schwegler  
Fon 06 61 - 25 05 55 33  
rg-osthessen@gabal.de

#### RG Mitteldeutschland

Dr. Christine Schubert  
Fon 034 43 - 39 35-0  
rg-mitteldeutschland@gabal.de

#### RG Rheinland

Prof. Dr. Michael Bernecker, Holger Krebs  
Fon 02 21 - 99 55 5-100  
michael.bernecker@gabal.de

#### RG Rhein-Main

Tobias Christian Würtz, Matthias Böhme  
Fon 06 11 - 181 77 39  
rg-rhein-main@gabal.de

#### RG Rhein-Neckar

Bernhard Lorenz, Gerd Hilbert  
Fon 01 70 - 34 83 0 99  
rg-rhein-neckar@gabal.de

#### RG Rhein-Ruhr

Oliver Schumacher  
Fon 0591 - 610 44 16  
rg-rhein-ruhr@gabal.de

#### RG Rosenheim

Dr. Rudolf Müller  
Fon 080 34 - 70 78 25, Fax - 70 80 14  
rg-rosenheim@gabal.de

#### RG Stuttgart/Mittl. Neckar

Monika Heilmann  
Fon 07 11 - 7 54 34 34, Fax - 44 0 94 11  
rg-stuttgart@gabal.de

### Internationale Ansprechpartner

#### GABAL Österreich

Dr. Claudia Dostal  
Headoffice brainbox\*  
Kugelberg 82, A-8111 Judendorf-Straßengel  
Fon +43 (0)3124 - 511-83  
oesterreich@gabal.de

#### GABAL Schweiz

Prof. Dr. phil. Jürg Meier, JUMEDA  
Bergmattenweg 101, CH-4148 Pfeffingen  
Fon +41 (0)61 7 - 53 83-33, Fax -32  
schweiz@gabal.de

## GABAL Service

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

Die GABAL Broschüren „Ziele“ und „Zukunftsfähigkeit“ können Sie zum Selbstkostenpreis von 1,- € je Broschüre zzgl. Portokosten in der Geschäftsstelle anfordern.

Den aktuellen Verlagskatalog erhalten Sie direkt vom GABAL Verlag, info@gabal-verlag.de.

## Impressum

### Herausgeber und Vertrieb:

**GABAL®** – Gesellschaft zur Förderung  
Angewandter Betriebswirtschaft und  
Aktivierender Lehr- und Lernmethoden in  
Hochschule und Praxis e.V.

#### Bundesgeschäftsstelle

Erna Theresia Schäfer (Leitung)  
Budenheimer Weg 67, D-55262 Heidesheim  
Fon 0 61 32 - 50 95 0-90, Fax -99  
info@gabal.de, www.gabal.de

#### Geschäftszeiten:

Montag bis Freitag, 8.00–15.00 Uhr

#### Bankverbindung:

HypoVereinsbank Mainz  
IBAN: DE73550204864430372799  
SWIFT(BIC): HYVEDEMM486

#### Redaktion:

Hanspeter Reiter (verantwortl.),  
Erna Theresia Schäfer

#### Beilage:

Falkenstein-Seminare, Erfolgstag

#### Druckkoordination und Versand:

Kössinger AG, Schierling

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! (1 Seite = ca. 4.500 Zeichen)

#### Redaktionsschluss der nächsten GABAL-impulse:

15.07.2014

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.



# In 30-Minuten Wissen vermitteln!



## Paket: Verkaufstraining – 10 CD-ROM

Zehn als 30-Minuten-Trainings konzipierte Bausteine begleiten das Verkaufstraining, indem sie wesentliche Themen des Verkaufsprozesses aufgreifen. Die Durchführung dieser Trainings vermittelt den Teilnehmenden in kurzer Zeit praxisrelevante Methoden zur Unterstützung ihrer Verkaufstätigkeit.

Das Paket beinhaltet 10 CD-ROM mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien zu folgenden Themen:  
 Vorbereitung eines Verkaufsgesprächs • Perfekter Business-Auftritt • Smalltalk • Körpersprache • Selbstbeobachtung und Körperkontrolle • Einwandbehandlung • Preisverhandlung • Argumentieren • Verkaufsabschluss • Transaktionsanalyse.

Best.-Nr. 30-9680

**Paketpreis € 165,00 – Sie sparen 25% gegenüber dem Einzelkauf**



## Paket: Arbeitsorganisation und Selbstmanagement – 10 CD-ROM

Zehn als 30-Minuten-Trainings konzipierte Bausteine vermitteln den Teilnehmenden in kurzer Zeit praxisrelevante Methoden zur Organisation der eigenen Arbeit und der eigenen Zeit. Sie sind unabhängig voneinander einsetzbar.

Das Paket beinhaltet 10 CD-ROM mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien zu folgenden Themen:  
 Ablageorganisation • Arbeitsplatzorganisation • Besprechungsorganisation • Teamwork • Chefentlastung • Aus- und Weiterbildung organisieren • Entspannungstechniken • Umgang mit der Informationsflut • Persönliche Ziele setzen • Prioritäten setzen.

Best.-Nr. 30-9640

**Paketpreis € 165,00 – Sie sparen 25% gegenüber dem Einzelkauf**

**Neugierig? Dann fordern Sie unverbindlich die Inhaltsverzeichnisse an:  
[info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)**

Einfach Code einscannen

(einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen; Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet)



**[www.juenger.de](http://www.juenger.de)**

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)  
 Jünger Medien Verlag | Offenbach