

Schutzgebühr € 6,90

# GABAL

Wissen vernetzen

## impulse 3/2016



**GABAL 6. Mai 2017  
FRÜHJAHRSPULSTAG**

### Inhalt

Editorial 2

### Aktuelles

Einladung zur Mitgliederversammlung 2  
GABAL Mentoring-Programm 2

### Praxis/Tools

Stabilität in Zeiten des Wandels 3  
Ein wirkungsvolles Gedächtniswerkzeug 4  
Executive Personal Brand Strategy 5  
Kleines 1x1 der Stifte-Kunde 6  
Häusliches Arbeitszimmer 7

### Aktivitäten

Veranstaltungen 8  
Arbeit und Integration 9  
Kooperationen 10  
Rezensionen 10

### Regionalgruppen

RG Hannover 11  
RG Nordbayern 12  
RG Rheinland 12  
RG Rhein-Ruhr 13  
RG Rhein-Main 13  
RG Rhein-Neckar 14

Adressenliste 15

Impressum 15

# Social Media Werkstatt

Neue Impulse für Ihr erfolgreiches Online Marketing  
6. Mai 2017 | Stuttgart



**Prof. Dr. Michael Bernecker**  
[www.Marketinginstitut.BIZ](http://www.Marketinginstitut.BIZ)  
Social Media wirklich intelligent nutzen!



**Felix Beilharz**  
[www.FelixBeilharz.de](http://www.FelixBeilharz.de)  
Online Marketing Tipps für Trainer und Coaches



**Thomas Jenewein**  
[www.sap.com](http://www.sap.com)  
Lernen und Wissensvermittlung mit Social Media – Erfahrungen der SAP



**Markus Cerenak**  
[www.ErfolgsfaktorBloggen.com](http://www.ErfolgsfaktorBloggen.com)  
Erfolgsfaktor Bloggen für Small Businesses und Hamsterrad-Aussteiger



**Konstantin Ristl**  
[www.blink.it](http://www.blink.it)  
Trainings & Coachings nachhaltig online begleiten



**Collin Croome**  
[www.croome.de](http://www.croome.de)  
Geniale Social Media Tools aus der Praxis – die Zeit & Geld sparen



**Steffen Ritter &**  
[www.institutritter.de](http://www.institutritter.de)  
Erfolgreich Vermarkten mit Snapchat & Co.



**Tochter Marie Luise**  
[www.luiseliebt.de](http://www.luiseliebt.de)

\* Änderungen vorbehalten

**Flyer-Beilage im Heft**



### Schönen guten Tag,

das Jubiläumsjahr geht zu Ende: 40 Jahre GABAL e.V. hat uns alle beschäftigt und bleibt im Blick, weit über das Jahr 2016 hinaus. Denn mit dem Impulse-Workbook haben Sie ein Instrument zur Hand, mit dem Sie sich vielerlei Methoden in Kurzform vor Augen führen können, Anbieter und

Angebote recherchieren – und sich schlicht selbst weiterbilden können. Als Mitglied haben Sie Ihr persönliches Exemplar bereits erhalten, weitere können Sie gegen die Schutzgebühr von 10 € anfordern.

Und was wird 2017 „bringen“, was nehmen Sie sich vor? Themen in Diskussion sind u.a. Digitalisierung, Qualität und Zertifizierung, Medienhäuser sind vermehrt Mitbewerber in der Bildung – siehe dazu auch die Berichte von Messen und Kongressen, die wichtige Trends und relevante Tendenzen zeigen. Intern führen wir die Diskussionen fort, die wir aus Seeheim-Jugenheim aufgenommen haben: Wie schaffen wir es als GABAL e.V., die exzellenten Mitgliedsleistungen (noch) besser im Markt darzustellen? Welche Formate für die Impulstage lassen sich so integrieren, dass Teilnehmende sich wieder stärker einbringen können, wenn sie das möchten? Was bedeuten Themen wie Digitalisierung, Demografie und Integration für GABAListen – und was für die Weiterbildung als solche?

Mehr dazu in den diversen Medien, auf regionalen Veranstaltungen – und bei der Mitgliederversammlung, die in Stuttgart stattfinden wird, am Vorabend des Frühjahrs-Impulstages. Beachten Sie dazu die Einladung untenstehend, eingeleitet mit dem Come-Together ab 18:30 Uhr, bzw. in dem beigelegten Frühjahrs-Impulstagflyer.

Ein klassisches GABAL-Thema bieten wir Ihnen beim Herbst-Impulstag „Führung“, mit vielen Soft-Skills-Aspekten wie auch dem Betriebswirt-Blick. Mehr dazu spätestens beim FIT bzw. in den GABAL-impulsen 1/2017. Genießen Sie jetzt die aktuelle Ausgabe!

Zum Jahreswechsel die besten Wünsche, auf ein interessantes, friedlicheres und weiterführendes Jahr 2017, herzlich



Hanspeter Reiter  
Vorstandssprecher GABAL e.V.  
hanspeter.reiter@gabal.de

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

PS: Zwei GABAL Sammelbände sind für 2017 wieder geplant, wieder im Vorfeld der Impulstage zum jeweiligen Thema, aktuell „Social Media Marketing“: Sie sind dabei?!

## Einladung zur Mitgliederversammlung

Gemäß § 11 der Satzung lädt der Vorstand zur ordentlichen Mitgliederversammlung ein:

Freitag, 05. Mai 2017, 20:00 Uhr,  
am Vorabend des GABAL Frühjahrs-Impulstages,  
im Mercure City-Center Hotel, Stuttgart.

### Folgende Tagesordnung ist vorgesehen:

1. Begrüßung
2. Verabschiedung der endgültigen Tagesordnung
3. Bericht des Vorstands
4. Bericht der Geschäftsstelle
5. Bericht der Rechnungsprüfer
6. Entlastung des Vorstands
7. Verschiedenes

Bitte melden Sie sich an und wirken Sie mit Ihrer Teilnahme aktiv an der Gestaltung des Verbandes mit. Kontakt: info@gabal.de.

Ihr GABAL-Vorstand



## GABAL Mentoring-Programm

### LERNEN VON DEN PROFIS!

#### Sie suchen Unterstützung bei der Vertiefung neuer Themen?

- ☛ Holen Sie sich Ihre persönliche Begleitung von erfahrenen Mentor/-innen aus dem GABAL Netzwerk!

#### Sie unterstützen gerne Menschen mit Ihrem Expertenwissen?

- ☛ Beteiligen Sie sich als Mentor am Mentoring-Programm!

#### Infos und Bewerbung auf:

[www.gabal.de/gabal-e-v/gabal-mentoring-programm](http://www.gabal.de/gabal-e-v/gabal-mentoring-programm)



## Stabilität in Zeiten des Wandels – Vertrauen als Führungsaufgabe



Uli Groneick



Michael Kruse

Die Realität vieler Mitarbeiter ist ins Rutschen gekommen. Industrie 4.0, Digitalisierung, Disruption – gefühlt jeden Tag taucht ein neues Schlagwort auf, das alte und vertraute Sicherheiten infrage stellt. Die Welt ändert sich so schnell, dass Organisationen aller Art radikale Maßnahmen ergreifen müssen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Für die Mitarbeiter bedeutet das nicht nur neue Herausforderungen, sondern auch große Unsicherheit. Was können Unternehmen tun, um ihren Menschen in erdrutschartigen Zeiten Ängste und Sorgen zu nehmen, um sie persönlich und als Arbeitskräfte zu stabilisieren?

### Vertrauensbildung als strategische Aufgabe

Der Schlüssel zu dieser Herausforderung lautet Vertrauen. Dieses Vertrauen ist kein Nebenprodukt klugen Managements, sondern ein Führungsfaktor, dem man sich konzentriert widmen muss. Es ist eine Brücke über dem Abgrund der Unsicherheit, und Zeiten der Unsicherheit wird es immer geben. Menschen müssen Vertrauen empfinden, um ihren Optimismus und ihre Tatkraft zu stärken. In der Krise ist der Zusammenhalt aller der entscheidende Hebel, um Turbulenzen zu meistern. Doch auch in ruhigen Gewässern arbeiten Mitarbeiter besser und stehen verlässlicher zu ihrem Unternehmen, wenn sie keine Zweifel haben.

Was also tun, wenn Umstrukturierungen ins Haus stehen, die ersten Maßnahmen durchsickern und die Gerüchteküche brodel? Vertrauensbildung ist keine Ad-hoc-Maßnahme, die man wie eine Glühbirne an- und ausschalten kann. Sie ist eine Daueraufgabe und benötigt eine Kultur, die gepflegt werden muss. Nach einer Analyse des amerikanischen Management-Vordenkers M. R. Covey existieren drei Weisen des Vertrauens und zugehörige Indikatoren, die Unternehmen im Inneren betreffen.

Sind diese Indikatoren zuverlässig vorhanden, ist der Vertrauensindex hoch – fehlen sie, sollten Maßnahmen erwogen werden:

Vertrauensmodus	Indikatoren
Vertrauen der Menschen in sich selbst	Führungskräfte und Mitarbeiter halten Versprechungen ein, erfüllen die geweckten Erwartungen und sind von dem, was sie sagen oder tun, überzeugt.
Vertrauen in andere	Führungskräfte und Mitarbeiter sprechen wichtige Themen offen an, geben wichtige Informationen weiter und halten Vereinbarungen ein.
Vertrauen innerhalb der Organisation	Die Bereiche der Organisation pflegen den offenen Austausch, statt sich zu bekämpfen. Eigeninteressen treten hinter das Wohl des Ganzen zurück und starke Mitarbeiter stehen loyal zu ihrem Unternehmen.

Zwei weitere Modi, das Vertrauen der Kunden und des gesellschaftlichen Umfeldes, beziehen sich auf das Äußere des Unternehmens. Auch für sie existieren ähnliche Marker. Generell sollte festgehalten werden, dass Unternehmen mit hoher interner Vertrauenskultur ihre intern gelebten Werte sympathisch nach außen abstrahlen. Sie wirken vertrauenswürdiger durch Verbindlichkeit und eine Aura der Verlässlichkeit.

### Bewusstheit und Konsequenz

Praktisch ist, dass man sofort starten kann. Professionell gehören abgestimmte Maßnahmen im Bereich Kommunikationskultur, Teambildung, Mitarbeiterqualifizierung und andere mit ins Paket. Viele Maßnahmen profitieren allerdings weniger von Wissen als von positiver Konsequenz, die im Alltag manchmal untergeht.

Mit der richtigen Bewusstheit lässt sich bereits viel gewinnen, indem man sich angewöhnt,

- die Dinge offen anzusprechen,
- auch in schwierigen Situationen Respekt zu zeigen,
- anhaltende Transparenz zu schaffen,
- unklare und falsche Dinge richtigzustellen,
- Loyalität zu leben,
- Ergebnisorientierung vorzuleben,
- kontinuierlich an sich zu arbeiten,
- allen, auch unangenehmen Tatsachen ins Auge zu sehen,
- Erwartungen zu klären,
- Verlässlichkeit zu demonstrieren,
- zuerst zuzuhören und dann reflektiert zu reden,
- Vereinbarungen unbedingt einzuhalten und
- das Vertrauen aktiv auszubauen, wo immer das möglich ist.

Manches davon erfordert den Mut zur Ehrlichkeit. Doch der ist ohnehin essenziell: Wer das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen will, muss selbst vertrauen, ... Weiterlesen auf [www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html) 

Uli Groneick und Michael Kruse  
[www.konzepte.com](http://www.konzepte.com)

## Ein wirkungsvolles Gedächtniswerkzeug für die täglichen und besonderen beruflichen Herausforderungen



Sabine Krueger

*Neben allen digitalen Hilfsmitteln gibt es viele Situationen, in denen wir uns auf ein funktionierendes Gedächtnis verlassen müssen: bei Verhandlungen, Gesprächen, Präsentationen, spontanen To-dos, dem Sprachenlernen, der täglichen Informationsverarbeitung, ... In den nächsten Minuten möchte ich Ihnen ein einfaches gleichwie raffiniertes Tool aus dem Gedächtnis-Hochleistungstraining vorstellen, das im Alltag vielseitig eingesetzt werden und Ihnen in einigen dieser Situationen nahezu perfekte Abrufsi-cherheit geben kann.*

Vor einiger Zeit stand ich in Köln vor einem verschlossenen Schulungsgebäude. Eine weitere Trainerin wartete ungeduldig vor der Tür und wir kamen ins Gespräch. Als sie von meinem Thema Business-Gedächtnistraining hörte, erzählte sie mir, dass sie immer Probleme habe, die Trainingsabfolge oder integrierten Kurzvorträge sicher im Kopf zu behalten. Immer wieder im Konzept schauen zu müssen, wie es weitergeht, empfand sie als sehr hinderlich.

### Gewohnte Gedächtnislücken

Vielleicht haben Sie ähnliche Gedächtnislücken auch schon erlebt, beispielsweise wenn Sie Ihr Seminarkonzept einmal völlig auf den Kopf stellten, Sie in einer anstrengenden Verhandlung waren oder wenn die Ansprache auf den letzten Drücker fertig wurde? Geschickt schaffen wir uns Gedächtniskrücken, geraten aber mitunter auf Dauer unbewusst in deren Abhängigkeit. Es ist sehr aufschlussreich, sich von Zeit

zu Zeit zu fragen: „Könnte ich die Verhandlung auch noch führen, das Seminar, die Rede oder die Präsentation auch noch halten, wenn plötzlich PowerPoint ausfällt oder ich mein Konzept zu Hause liegen gelassen habe?“ Kann ich diese Frage mit „ja“ beantworten, macht mich dieses Wissen schon um einiges gelassener und den Vortrag garantiert lebendiger.

### Ihre Körper-Pinnwand

Die Mnemotechnik (Gedächtniskunst) ist eine Fundgrube wirkungsvoller Memory Tools. Dort geht es darum, Inhalte in vorstellbare Bildern zu verwandeln und im Gedächtnis an vorher festgelegte Punkte zu knüpfen, damit Sie die Bilder später wiederfinden. Ein Werkzeug, das mir im Alltag schon oft beim schnellen Einprägen geholfen hat, ist die Körper-Pinnwand.

Da Sie diese lebendige Pinnwand immer mit sich führen, können Sie später auch keinen

„mentalen Merktzettel“ vergessen. Machen wir es ganz pragmatisch:

Zunächst legen wir die Merkstationen am eigenen Körper von unten nach oben an. Sie könnten auch umgekehrt von oben anfangen oder andere bzw. mehr Punkte wählen. Wichtig dabei ist nur: eine einmal festgelegte, eindeutige Reihenfolge. Zum Einprägen tippen Sie auf die jeweilige Station an Ihrem Körper und sagen:

(1) Füße, (2) Knie, (3) Becken (4) Popo, (5) Bauch, (6) Brust, (7) Achsel, (8) Hals, (9) Nase und (10) Haare. Wiederholen Sie das noch einmal.

### Der Fachstoff

Nehmen wir an, Ihr Thema ist das „Schreiben von wirkungsvollen Info- und Werbetexten“. Die folgenden Kerngedanken könnten das Konzept einer Präsentation oder eines Workshopablaufs sein. Es könnte auch sein, dass Sie einen Artikel gelesen, einen Vortrag dazu gehört haben und sich diese Inhalte aus persönlichem Interesse einprägen möchten:

1. Für wen schreibe ich? Zielgruppenanalyse
2. Den Markt kennen:  
Recherchemöglichkeiten
3. Gute und schlechte Textbeispiele
4. Verschiedene Schreibstile
5. Hirnforschung: Textwirkung
6. Treffende Headlines
7. Storys, Aufhänger finden.

### Innere Bilder statt auswendig gelernte Sätze

Nun prägen wir uns den Ablauf dieser Kerngedanken ein, indem wir sie an unsere Körperpunkte heften. Dazu müssen wir die Informationen bzw. Kerngedanken in vorstellbare mentale Bilder umwandeln. Um zu verdeutlichen, wie das geht, gebe ich Ihnen hier meine Bilder und Erklärungen. Machen Sie aktiv mit, indem Sie sich das Gelesene jeweils für einige Sekunden vorstellen:

1. Stellen Sie sich vor, auf Ihrem Fuß klebt eine Zielscheibe (Zielgruppen).
2. Auf Ihrem Knie sehen Sie einen Marktstand (Markt kennen).
3. Aus Ihrer vorderen Hosentasche (Becken) hängt eine gute und eine verfaulte Traube (gute und schlechte Beispiele).
4. In der Gesäßtasche stecken verschiedene Stifte (Schreibstile).
5. Auf dem Bauch sitzt ein beschriebenes Gehirn (Hirnforschung und Text).
6. In der Brust steckt ein Pfeil (treffende Headlines).
7. In der Achsel klemmt ein Garderobenhaken (Aufhänger finden).

Je verrückter, humorvoller, absurder, merkwürdiger – umso besser. Solche Bilder liebt unser Gehirn und belohnt uns sofort mit schnellerer und tieferer Speicherung im Gedächtnis als durch das wiederholend lesende Einprägen, auch Pauken genannt. Die dafür nötige Fantasie kann man übrigens genauso trainieren wie andere Skills und sie lässt sich durch kleine Kniffe gut in Schwung bringen. ... Weiterlesen auf [www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html) 

Sabine Krueger  
[www.sabine-krueger.info](http://www.sabine-krueger.info)



## Executive Personal Brand Strategy (EPBS): Ihre Persönlichkeit als einzigartige Marke



Dr. Anke Nienkerke-Springer

Jede Führungskraft hat eine Persönlichkeit. Als einzigartig und authentisch, glaubwürdig und integer wird sie jedoch erst wahrgenommen, wenn sie sich zur individuellen Marke entwickelt und als Persönlichkeits-Marke positioniert. Dann wird aus der Führungskraft eine Führungspersönlichkeit, die den Menschen in ihrem Umfeld Orientierung und Identifikationsmöglichkeiten, aber auch produktive Reibungsflächen bietet.

### Mit Executive Personal Brand Profil zur Einzigartigkeit

Als Unternehmenslenker wird die Führungspersönlichkeit zum Navigator des Unternehmens und seiner Strategie und gibt ihm ein Gesicht. Darum interpretieren verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeiten ihr Executive Personal Brand Profil als Kommunikations- und Führungsaufgabe und wichtige Leistungsfunktion. Und das ist auch notwendig so, denn die Studie von Weber Shandwick „The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era“, in der 1700 Führungskräfte aus 19 Ländern zum Einfluss des CEO auf die Unternehmensreputation befragt wurden, zeigt eine deutliche Korrelation zwischen einer positiven Reputation an der Firmenspitze und einer positiven Wahrnehmung des gesamten Unternehmens auf.

Darum stellt sich die Frage: Gibt es einen Entwicklungsweg zur Führungspersönlichkeit, die mithilfe ihrer Außenwirkung dazu beiträgt, dass in der Wahrnehmung der Kunden und anderer Stakeholder das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen und seinen Menschen den Status der Einzigartigkeit aufbaut?

### Die Führungspersönlichkeit als Botschafter des Unternehmens

Markenpersönlichkeiten billigen wir einen Charakter zu, eine qualitative Dimension, eine emotionale und eine rationale Komponente. Markenpersönlichkeiten schaffen die Grundlage für Glaubwürdigkeit, Belastbarkeit, Authentizität und Vertrauen. Dasselbe gilt für Führungspersönlichkeiten. Darum: Setzen Sie sich mit Ihrem Personal Brand auseinander! Was verkörpern Sie, wofür stehen Sie, wie entwickeln Sie sich zum Gesicht Ihres Unternehmens? Werden Ihnen Attribute wie menschlich, kommunikativ, vertrauenswürdig, achtsam und empathisch zugeschrieben? Oder eher Attribute wie realistisch, zahlenorientiert und vernünftig? Oder bezeichnet man Sie als umsetzend und visionär?

Dabei geht es nicht darum, dass Sie nun irgendwelchen von außen an Sie herangetragenen Vorstellungen entsprechen und eine Liste an Eigenschaften abarbeiten, die Sie erwerben müssen. Das ist der falsche Weg. Vielmehr ist entscheidend, Ihren Persönlichkeitskern zu erkennen, also das, was Sie ausmacht und zu einem einzigartigen Menschen werden lässt. Es gilt, diesen Persönlichkeitskern weiterzuentwickeln, selbst wenn Sie dann als selbstbewusste und zielstrebige Führungspersönlichkeit mit Ecken und Kanten polarisieren. Sich zu positionieren heißt, sich zu fokussieren und sich damit der Kritik auszusetzen. Ob Politik, Sport, Kultur oder Wirtschaft: Persönlichkeiten polarisieren, reizen zum Widerspruch, bieten Angriffsfläche – aber eben auch Projektions- und Identifikationsmöglichkeiten. Ihr Umfeld erkennt: Hier weiß jemand, wo es langgeht, und ist bereit, im Sturmgewitter voranzugehen.

### Entwickeln Sie Ihre Persönlichkeit zum Diamanten

Führungspersönlichkeiten müssen nicht Everybody's Darling und artig sein, sondern einzigartig. Allerdings: Personal Branding fällt nicht vom Himmel. Sie können sich den Status der Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit erarbeiten, indem Sie Ihre Persönlichkeit schärfen, ja schleifen, und sie wie einen Rohdiamanten zu einem strahlenden Diamanten entwickeln.

Unsere Empfehlung: Erstellen Sie eine Executive Personal Brand Strategy (EPBS), mithin einen individuellen Entwicklungsplan, mit dem Sie mithilfe Ihrer Kompetenz zur Selbstreflexion und Selbsterkenntnis und Ihrer Veränderungsbereitschaft die „diamantenen Kompetenzen“ ausbilden, die wir in der Abbildung für Sie zusammengefasst haben:



### Personal Branding als Prozess

Ein Blick auf den Diamanten zeigt die Bedeutung der kommunikativen Kompetenz. Managen heißt kommunizieren. Führen heißt zuhören, Fragen stellen, Beziehungen im Dialog aufbauen. Jedoch: Sie müssen nicht alle Komponenten gleichermaßen zum Strahlen bringen und schleifen, aber den Diamanten doch als Gesamtkunstwerk sehen und die Arbeit an sich selbst und der Ausbildung Ihrer Führungspersönlichkeit als einen Prozess, der letztendlich nie abgeschlossen sein wird. So wie jeder Diamant einzigartig in seinem Leuchten und Strahlen ist, so zeigt sich Ihre Persönlichkeit erst im Zusammenspiel der verschiedenen Facetten.

... Weiterlesen auf [www.gabal.de/wissensarchiv.html](http://www.gabal.de/wissensarchiv.html)

Dr. Anke Nienkerke-Springer  
[www.nienkerke-springer.de](http://www.nienkerke-springer.de)

## Kleines 1x1 der Stifte-Kunde

### Ein Leitfaden zum Kolorieren



Brigitte Seibold

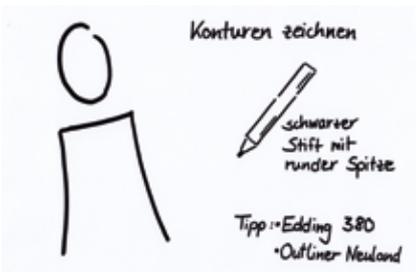
Mit welchem Stift soll ich die Konturen zeichnen? Und wie geht das mit dem Schatten? Welche Stifte und Kreiden haben sich bewährt?

Brigitte Seibold hat auf diese Fragen Antworten – in Text und Bild.



### Schritt 1: Konturen skizzieren

Objekte und Figuren werden mit einem schwarzen Konturenstift gezeichnet. Achten Sie darauf, dass Ihr Stift für's Skizzieren eine runde und keine abgeschrägte Keilspitze hat.



Anmerkung der Redaktion:  
Viele der Materialien gibt es bei Neuland für GABAL Mitglieder zu Sonderkonditionen. Info auf [www.gabal.de/koooperationen/vorteilsangebote/](http://www.gabal.de/koooperationen/vorteilsangebote/)

### Schritt 2: Schatten andeuten

... das ergibt den Wow-Effekt beim Visualisieren! Probieren Sie es einfach mal aus: mit einem grauen Marker, dem sogenannten Schattenstift.



### Schritt 3: Kolorieren

#### ... mit farbigen Moderationsmarkern

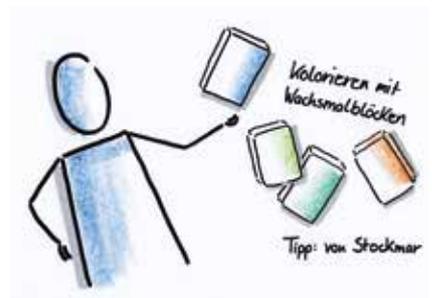
Mit Moderationsmarkern kann man auf einfache und schnelle Weise Skizzen kolorieren und wirkungsvolle Farbakzente setzen. Die Stifte gibt es in vielen verschiedenen Farbtönen. Welche Ihnen zusagen, ist Geschmacksache. Die Farben sind leuchtend, frisch und gleichzeitig transparent. Die „klassischen“ Farbtöne Rot, Grün und Blau sind ziemlich kräftig und dunkel und damit zum Kolorieren nur bedingt geeignet. Die Stift-Spitze ist breit und abgeschrägt, sodass man in kurzer Zeit viel Farbe auf's Papier bringt.

So wird's gemacht: Stift am Rand des Objekts aufsetzen und einen schwungvollen Strich ziehen.



#### ... mit Wachsmal-Blöcken

Zum schnellen Kolorieren – auch größerer Flächen – sind Wachsmal-Blöcke optimal geeignet. Die Wachsböcke werden mit der ganzen Kante (und nicht mit einer Ecke) auf das Papier aufgesetzt und mit festem Druck über die Fläche gezogen; so entsteht eine transparente, homogene Farbfläche.



Mit Pastellkreiden kann man besonders intensive und leuchtende Farbeffekte erzielen. Die Farben wirken hell und frisch. Die Anwendung ist jedoch etwas umständlich: Man setzt die zerbrechlichen Kreidestäbchen der Länge nach auf das Papier und zieht vorsichtig über die Fläche, die koloriert werden soll. Anschließend reibt man die Farbpigmente mit einem Taschentuch in das Papier ein. Es fordert also immer noch einen zweiten Arbeitsschritt und macht außerdem bunte Hände – das Ergebnis ist jedoch beeindruckend! Eine weitere Fixierung ist nicht mehr notwendig – die Farbe hält!



Mehr Informationen und Tipps sowie Seminare und Coaching auf [www.prozessbilder.de](http://www.prozessbilder.de)

Brigitte Seibold

**GABAL.**  
Wissen Vernetzen

WEBTALK

**GABAL Webtalks**

Alle Aufzeichnungen auf [www.gabal.de/webtalks.html](http://www.gabal.de/webtalks.html)

## Häusliches Arbeitszimmer



Willi Kreh

Das häusliche Arbeitszimmer ist immer wieder ein Streitpunkt zwischen der Finanzverwaltung und dem Steuerpflichtigen. Grundsätzlich stellt das Arbeitszimmer nicht abziehbare Betriebsausgaben dar, dies gilt aber nicht, wenn für die betriebliche oder berufliche Nutzung kein anderer Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Um zu prüfen, ob die Abziehbarkeit infrage kommt, sollten folgende Punkte und Regelungen geprüft werden.

### Begriff des häuslichen Arbeitszimmers

Ein häusliches Arbeitszimmer ist ein Raum, der seiner Lage, Funktion und Ausstattung nach in die häusliche Sphäre des Steuerpflichtigen eingebunden ist. Die steuerliche Anerkennung entfällt, wenn für den normalen Alltag kein ausreichender Raum zur Verfügung steht bzw. es sich nur um eine Arbeitsecke in einem auch anders genutzten Raum handelt. Auch die anteiligen Kosten für die Arbeitsecke sind vom Abzug ausgeschlossen. Außerdem darf es sich bei dem Arbeitszimmer nicht um ein Durchgangszimmer handeln.

### Voraussetzung für die steuerliche Anerkennung des häuslichen Arbeitszimmers

- Das Arbeitszimmer ist Mittelpunkt der gesamten betrieblichen oder beruflichen Tätigkeit.
- Der Mittelpunkt der beruflichen oder betrieblichen Tätigkeit ist dort, wo der Selbstständige / Arbeitnehmer ausschließlich oder fast ausschließlich tätig ist oder die Leistungen erbringt, die für seine

betriebliche oder berufliche Tätigkeit entscheidend sind.

#### → Die Kosten sind unbeschränkt abzugsfähig.

- Der Mittelpunkt der beruflichen oder betrieblichen Tätigkeit ist nicht das Arbeitszimmer, aber es steht kein anderer Arbeitsplatz zur Verfügung (z.B. Lehrer).

#### → Die Kosten sind beschränkt abzugsfähig bis zu einem Höchstbetrag von 1.250 €.

- Dieser Höchstbetrag ist auch bei einer nicht ganzjährigen Nutzung in voller Höhe zum Abzug zuzulassen. Der Höchstbetrag ist objektbezogen und kann nicht mehrfach für verschiedene Tätigkeiten oder Personen in Anspruch genommen werden. Hier ist ggf. eine Aufteilung vorzunehmen.

### Abziehbare Aufwendungen des häuslichen Arbeitszimmers

Die anteiligen Kosten des Arbeitszimmers sind nach dem Verhältnis der Fläche des Arbeitszimmers zur gesamten Wohnfläche einschließlich des Arbeitszimmers zu ermitteln.

Zu den abziehbaren Aufwendungen des häuslichen Arbeitszimmers gehören insbesondere folgende anteilige Aufwendungen:

- Miete und Nebenkosten, sowie die Nebenkostenabrechnung des Vorjahres
- Heizungs- und Stromkosten
- Versicherungen
- Renovierungskosten
- Kosten für die Ausstattung
- Gebäude-Abschreibung
- Schuldzinsen für Kredite, die im Zusammenhang mit der Anschaffung, Herstellung oder Reparatur des Gebäudes stehen
- Reinigungskosten
- Grundsteuer, Wasser- & Kanalkosten, Müllabfuhrgebühren, Schornsteinfegergebühren.



Für die Werbung erhalten Sie als Dankeschön einen GABAL Verlag-Büchergutschein im Wert von € 40,00. Weitere Angebote erhalten Sie von der Geschäftsstelle.

### Ausstattung

Hierzu gehören insbesondere Teppiche, Fenstervorhänge, Lampen, Bücherschränke, Schreibtisch, Stühle und andere Möbelstücke, soweit diese Kosten direkt dem Arbeitszimmer zugeordnet werden können. Arbeitsmittel, wie z.B. Laptop, Drucker, sind voll abzugsfähig und werden von der Beschränkung der abziehbaren Aufwendungen in Höhe von 1.250 EUR nicht umfasst.

Luxusgegenstände wie z.B. Kunstgegenstände, die vorrangig der Ausschmückung dienen, gehören zu den Kosten der privaten Lebensführung und somit nicht zu den abziehbaren Aufwendungen.

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

### ANZEIGE

**Steuere Dich und Dein Leben selbst!**



[www.selbstcoaching-kurse.de](http://www.selbstcoaching-kurse.de)

**Fukerider.Coaching**  
[www.fukerider.com](http://www.fukerider.com)

## Veranstaltungen

Berichte und News auf [www.gabal.de/veranstaltungen](http://www.gabal.de/veranstaltungen) und im E-Letter



### Zukunft Personal Köln, 18.-20.10.2016

Auffällig waren die „digitalen Duftmarken“, die in der Weiterbildungs-Halle gesetzt wurden – oder in eine der anderen Hallen ausstrahlten: Mehr und mehr Anbieter präsentieren sich entsprechend, so etwa Haufe mit zwei Ständen, davon einer klar „digital“. Entsprechend interessant wird sein, welche Themen die learntec in Karlsruhe Anfang 2017 (24.-26. Januar, „Digitale Lernkultur im Wandel“) bieten wird – und welche Aussteller sich zeigen. Wenn mit Einheiten von 15-20 Minuten im eLearning geworben wird, braucht es dafür 1. Entsprechend aufbereitete Inhalte (neue Chancen für erfahrene Trainer?), 2. Software (Lernräume etc.), 3. Plattformen (kann auch ein Blog sein: Trainer!), 4. Endgeräte für „überall und jederzeit“ (siehe responsiv/adaptiv im Aufbau von Homepages etc.). Ein Buzzword ist hier „Gamification“: Serious Games gehen weit über „klassisches eLearning“ hinaus – und erfordern erheblich anderes Investment! Eher in den anderen Hallen angesiedelt war ein weiteres „digitales Thema“, nämlich „Social Recruiting“: Mehr und mehr Suchen wie auch Finden von KandidatInnen funktioniert übers Internet – und vor allem via Social Media. Sei es Reputation von Unternehmen, also deren Anziehungskraft, sei es Selbstdarstellung von Erwerbstätigen. Ergibt sich die logische Frage, wie diese Entwicklung sich auf Weiterbildungs-Formate auswirkt ... (hpr)

... und dann war auch Ihr GABAL e.V. auf dem Gemeinschaftsstand „Professional Training Center“ wieder als Aussteller vertreten. Zahlreiche Schnuppermitglieder, zwei Neu-

mitglieder, Kooperationsgespräche und der Austausch mit Mitgliedern und Interessenten waren das erfreuliche Ergebnis.



Foto: Kai Bühler

Kristin-Marie Zange, Erna Schäfer  
und Christel Freyer v.l.n.r.

Bei der Verlosung einer GRATIS-Teilnahme am Frühjahrs-Impulstag am Stand wurde Katrin Lohner von Glücksfee Kristin-Marie Zange gezogen. Wir gratulieren Frau Lohner und freuen uns, sie am 6. Mail 2017 zur Social Media Werkstatt in Stuttgart begrüßen zu dürfen. (ES)

### Buchmesse Frankfurt, 19.-23.10.2016

Wie immer ein Füllhorn an Themen und Umsetzung, dessen Ausflüsse „man“ sich aktiv erschließen muss: Welche Hallen, welche Aussteller sind relevant wofür? Da können auch Fachdienste helfen. So hat der Buchreport (in seinem Magazin 11/2016, S. 6ff.) im Nachklang „10 große Themen“ aus Präsentation und Gesprächen recherchiert, von denen einige durchaus auch für Trainer, Coaches und Berater (wie auch Führungskräfte und Personaler „auf der anderen Seite“) relevant sein können – urteilen Sie selbst: „Verwertungseinnahmen: Schläge ins Kontor.“ Wenn künftig Einnahmen aus VG Wort für Verlage entfallen, hat das Konsequenzen – etwa, wenn Branchen-Vverbände ihre Weiterbildungs-Angebote einschränken resp. angeschlossene Akademien schließen müssen. Dafür sind bis dato naturgemäß Trainer und Berater im Einsatz, denen künftig zumindest eine Vermarktungs-Plattform fehlen wird. Andererseits nehmen sie über VG Wort mehr ein, wenn sie Bücher (und andere Publikationen) haben. „E-Book: Popularisierung per Discounter.“ Offenbar ist das Maximum fürs elektronische

Buch in Deutschland bereits erreicht, jedenfalls im Umsatz: Wenn Sie Ihr Know-how bis dato in Häppchen per eBook vertreiben, um damit potenzielle Kunden „anzufüttern“ (Marketing), oder gar echtes Geld damit verdienen, kann das künftig (noch) schwieriger werden: Die Preise werden weiter sinken, siehe US-Markt ... „Schulmarkt: Das digitale Klassenzimmer.“ (Siehe auch S. 15: „BMBF startet digitale Offensive in Schulen. Geld für Bildungs-Hardware.“) Das wird auch für Erwachsenen-Bildung weiter relevant(er) werden. Schon mal Online-Tutoring versucht? „Erweiterungen: Die virtuelle Zukunft.“ Spätestens hier ergibt sich eine innige Verbindung zu den anderen Verlagen, siehe unten „Medientage“. (hpr)

### Medientage München, 25.-27.10.2016: Fazit?!

Weiterbildner konnten sich zu Hause fühlen: Interessant, dass die hier diskutierten Themen fast 1:1 jene sind, wie sie auch der Kongress der Fachpresse im Fokus hatte ... Hier einige Schlaglichter zu ausgewählten Panels, von mir besucht: Special virtual reality – anwendbar auf unterschiedlichsten Feldern der Weiterbildung, bis hin zum 3-D-Erleben im gemeinsamen Lernraum einer Gruppe. Influencer-Marketing – Aufbau des eigenen Blogs mit Relevanz und Reichweite, daran mangelt es derzeit noch, Ausnahme Dr. Robes: Chancen? Events und: Weiterbildung als Ausweiten und Redefinieren von Geschäftsmodellen sehen nun Zeitungen und Zeitschriften jenseits von Fachmedien – neuer Wettbewerb für Bildungsanbieter? Ein Beispiel könnten wir Trainer (etc.) uns beim Thema Zahlungsvarianten nehmen: Individualisierter Bezug von Leistung (in Präsenz, per Telefon oder online) in Zeiteinheiten und Örtlichkeit, ggs. ad hoc und via (z.B.) Laterpay zu bezahlen?! Plus Interesse schaffen für Leistungen, die sonst „wie die Katze im Sack“ zu kaufen sind ... slido.com auch für Konferenzen interessant, stärkere Interaktion mit Teilnehmenden zu schaffen, etwa durch Abstimmen über Themen in Großformaten – digital. (hpr) .

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

## Arbeit und Integration

Monika Heilmann, GABAL Regionalgruppen-Leiterin Stuttgart, engagiert sich ehrenamtlich auch für geflüchtete Familien. Lesen Sie hier die Ergebnisse der PSD-L(i)ebensWert Abstimmung:

Ein großes Dankeschön an alle, die bei der Publikumsabstimmung PSD L(i)ebensWert im September für unser Projekt Medienkompetenz für geflüchtete Familien gestimmt haben. Bei dieser Abstimmung hat es uns für einen Preis nicht gereicht, aber: Die Jury von PSD L(i)ebensWert hat zusätzlich zwölf Einrichtungen für Preise ausgewählt, welche sich mit besonders beeindruckenden Projekten beworben haben. Auch die Mitarbeiter/-innen der PSD Bank RheinNeckarSaar eG haben für ihre Favoriten abgestimmt. Die Jury stand vor der schwierigen Entscheidung, aus den tollen förderungswürdigen Projekten eine Auswahl zu treffen, und hat zwölf Jurypreisträger ausgewählt. Jeder erhält eine Förderung über je 2.000 Euro. Darunter sind wir mit unserem Projekt Medienkompetenz für geflüchtete Familien! Wir freuen uns megamäßig darüber und sind sehr stolz, ausgewählt worden zu sein!

Alle Preisträger finden Sie unter:  
[www.psd-miteinander-leben.de/gewinner](http://www.psd-miteinander-leben.de/gewinner)



Insgesamt hatten sich bei der Publikumsabstimmung 93 Projekte beworben, etwa 50.000 Besucher haben sich für die Projekte und deren Engagement interessiert!

Wir werden unser Projekt **Medienkompetenz für geflüchtete Familien** Anfang 2017 starten und regelmäßig auf unserer Website darüber berichten: [www.ai-le.de](http://www.ai-le.de)

Bis dahin haben wir noch Arbeit mit dem Aufbau unseres Beratungsbüros für Flüchtlinge. Außerdem haben wir seit diesem Monat einen jungen syrischen Mann und ab 1.12.2016 eine junge syrische Frau als Bundesfreiwilligendienstleistende über ein Sonderprogramm des Bundesamtes für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben bei uns beschäftigt. Das ist eine Chance für die beiden, die Deutschkenntnisse zu üben, und für einen Einstieg ins Berufsleben.

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

## Wir begrüßen unsere neuen Mitglieder:

Kerstin Brandes  
[www.2trainers.de](http://www.2trainers.de)

Bianca Engelmann  
[www.engelmann.training](http://www.engelmann.training)

Ursula Holly Hebben  
[www.werte-finden.de](http://www.werte-finden.de)

Andreas Herrmann  
[www.ikademie.com](http://www.ikademie.com)

Heike Kreten-Lenz  
[www.wow-coaching.de](http://www.wow-coaching.de)

Andrea Lawlor  
[www.2-care.de](http://www.2-care.de)

Hanno Lenz  
[www.werte-finden.de](http://www.werte-finden.de)

Ilka Prinz  
[www.werte-finden.de](http://www.werte-finden.de)

Reiner Puch  
[www.pure-learning.de](http://www.pure-learning.de)

Dipl.-Soz.-Päd. Axel Rachow  
[www.fuer-trainer.de](http://www.fuer-trainer.de)

Dr. Göntje Rosenzweig  
[www.familienrecht-rosenzweig.de](http://www.familienrecht-rosenzweig.de)

Jürgen Schmidt  
[www.schmidt-hillebrand.de](http://www.schmidt-hillebrand.de)

Dipl.-Bw. Folkert Schmidt  
[www.werte-finden.de](http://www.werte-finden.de)

Michaela Stach [www.akademie-fuer-systemische-moderation.de](http://www.akademie-fuer-systemische-moderation.de)

Dipl.-Bw. Stefan Strobel  
[www.werte-finden.de](http://www.werte-finden.de)

Herzlich willkommen!

## GABAL Mitglieder Vorteile „auf Wunsch“:

- **AC-Profil:** 50 % Ermäßigung auf TypProfil -V
- **Legamaster:** 15 % auf die Katalog-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
- **DIM:** 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 **DVVO Qualitäts-Siegel**

Weitere Vorteile sowie die Rabatt-Codes auf:



<http://www.gabal.de/kooperationen/vorteilsangebote>

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 112,- €

## Kooperationen

Top 200 Trainer auf [www.personalmanagement.info/top-trainer](http://www.personalmanagement.info/top-trainer)

Im Top-Trainerverzeichnis finden Personalentwickler und Geschäftsführer erstklassige Trainer aus dem deutschsprachigen Raum. Der Vorteil: 17 Themengebiete bieten einen schnellen Trainer-Überblick, die Profile sind aussagekräftig und Erfahrungsberichte zeigen die Kundenseite. Im Bereich HR Know-how profilieren sich Trainer mit Fachartikeln als Experten auf ihrem Gebiet. Alle Trainerbeiträge werden über ein umfangreiches Netzwerk in den Sozialen Medien und HR-Newslettern kommuniziert.



Mit Marketingpaketen, die wir speziell für Top-Trainer geschnürt haben, unterstützen wir Trainer darin, ihre Sichtbarkeit im Netz zu verbessern und ihre Bekanntheit zu steigern. Mit einem großen Netzwerk in die HR-Welt erreichen wir für Trainer über verschiedene Kanäle ihre Zielgruppe.

Beim **Trainer-Workshop am 13.01.2017 in München**, [www.xing.com/events/realtimestrategy-conference-1740077](http://www.xing.com/events/realtimestrategy-conference-1740077), macht sich die Marke „Top 200 Trainer“ auf den Weg zu einer Neuausrichtung und Weiterentwicklung. Unsere Idee ist es, eine Community von nachweislich exzellenten Trainern zu bilden, die den Anspruch unserer Kunden in jeder Hinsicht übertreffen. Mit gemeinsamen Werten und Qualitätskriterien, einem einheitlichen Markenverständnis und -auftritt.

Für GABAL Mitglieder gelten Spezialpreise bei einer Präsentation im Top-Trainerverzeichnis. Anfragen bitte an: [top-trainer@personalmanagement.info](mailto:top-trainer@personalmanagement.info)

Seit 20 Jahren wissen Sie mehr!

**GABAL**

**Der GABAL Verlag feiert das 20-Jährige Bestehen der 30-Minuten-Reihe mit einem großen Lesergewinnspiel.**

Was vor 20 Jahren mit sechs kleinen Büchlein begann, hat sich im Laufe der Zeit zu einer großartigen Erfolgsgeschichte entwickelt: fast 150 lieferbare Titel und rund 90 Hörbücher – unsere 30-Minuten-Erfolgsgeschichte spricht im wahrsten Sinne des Wortes Bände! Wir meinen, das kann sich sehen lassen, und möchten das Jubiläum mit Ihnen gemeinsam feiern. Gemäß dem Motto „In 30 Minuten erleben Sie mehr!“ verlosen wir 30 Erlebniscoupons von Jochen Schweizer im Wert von 60 €. Wie Sie am Gewinnspiel teilnehmen können, erfahren Sie unter [www.gabal-verlag.de/themen/thema/lesergewinnspiel](http://www.gabal-verlag.de/themen/thema/lesergewinnspiel).

Mitmachen, gewinnen und so richtig was erleben – viel Erfolg!

**GABAL. Dein Verlag.**

Motivierend. Sympathisch. Pragmatisch.  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

## 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. diese:

**Trainer (Zukunftsfähigkeit sichern):**

Siara: Werteorientierte Führung in der Wirtschaft \* Scharmer/Käufer: Von der Zukunft her führen \* Gloger: Betriebswirtschaftslehre (!) \* Roth/Ryba: Coaching, Beratung und Gehirn \* Birbaumer/Zittlau: Denken wird

überschätzt \* Witt (Ed.): Communication and Learning \* Brown: Change by Design \* Esch: Identität \* Gergs: ... kontinuierlichen Selbsterneuerung \* Hirschmann: Gebrauchsanweisung für die Zukunft \* Matzler et al.: Digital Disruption \* Aulet: Startup mit System \* Stach: Agil moderieren \*

**Weiterbildung (Persönliches Wachstum)**

Mourlane: Emotional Leading \* Saller et al.: Tabu \* Hentrich/Pachmajer: d.quarks \* Dark Horse Innovation: Digital Innovation Playbook \* Keese: Silicon Germany \* Hagedorn: Podcasting \* Gallo: Talk like TED \* Kutscher: Das Gender-Paradoxon \* Covey: Die 12 Gründe des Gelingens \*

**Sachbuch**

Kunst & Glaube: Ottheinrichs Prachtbibel ... \* Buch und Buchhandel in Zahlen 2016 \* Parkomanie – Die Gartenlandschaften des Fürsten Pückler ... \* Keil/Scherf: Das letzte Tabu \* Adler: Hautnah \* Things to come: Science Fiction Film \* Schwochow/Ränge: Wirtschaft verstehen \* Angele: Zeitungsleser \* Sonnenberg: Von Marx zum Maulwurf \* Spahn et al.: App vom Arzt \* GWA: HealthCare Kommunikation \* Tandon: Handel ist Krieg \* Asserate: Die neue Völkerwanderung \*

**Belletristik**

Chvátil: Codenames (Spiel) \* Roderick: Zeit der Asche \* H.G. Wells: Die Insel des Dr. Moreau \* Arlidge: In Flammen, Letzter Schmerz \* Kasasian: Mord in der Mangle Street \* Faye: ... Delia Wright \* Hannah: Poirot – Der offene Sarg \* Falkner: Apokalypse \* Röder: Im Banne des Mächtigen \* Cleaves: Die Nacht der schwarzen Falter \* Link: Die Entscheidung \* Rowling: H.P. und das verwunschene Kind \* Klönne: Die Toten ... \* Marsons: Evil Games \* Mäderer: Mainschatten \* Marschall: Tod am Nord-Ostsee-Kanal \* Simoni: Die Abtei ... \* Hurley: Loney \* Hickam: Albert muss nach Hause \* Kuhnert (Hg.): Mord macht hungrig \* Ransmayer: Cox \* Wray: Das Geheimnis der verlorenen Zeit \* Self: Shark \* Ahlert: Moonatics \* King: Mind Control \* Burke: Blut in den Bayous \* Reichs: Die Sprache der Knochen \*

## RG Hannover

### Führung in die Zukunft – Zukunft der Führung

Für die Halbtages-Veranstaltung am 30. Oktober war es den Leitern Ute Roehl und Wolfgang Neumann gelungen, drei namhafte Referenten zu gewinnen. Die beiden konnten ca. 40 Teilnehmende zu dieser Veranstaltung auf eine besondere Art „als Hochstapler“ begrüßen.

Foto: Nadja Roehl



Zunächst fragte **Dr. Jörg Blechschmidt, FutureManagementGroup AG** „Was kommt auf uns zu?“ und gab einen Überblick über zahlreiche Entwicklungen auf den unterschiedlichsten Gebieten. Aufgabe von Führung ist es, sich mit diesen Entwicklungen auseinanderzusetzen: Sind sie für das Unternehmen relevant, führen sie ggf. zu neuen, disruptiven Lösungen, die zu einer Bedrohung der Organisation werden können? Die Herausforderung für die Führung ist hier, sich mit Sensibilität und Offenheit mit den Entwicklungen auseinanderzusetzen. Zahlreiche große, bekannte Namen sind in Erinnerung, die Veränderungen der Technologien „verschlafen“ haben. Blechschmidt postulierte z. B.: Künstliche Intelligenz macht Wissensarbeiter zum Teil überflüssig! Wie wird sich dies auf Jobs und Organisationen auswirken, deren Aufgabe die Analyse von juristischen Dokumenten oder das Finden der besten Krebstherapie sind?

Foto: Nadja Roehl



Dr. Jörg Blechschmidt

Dann fragte Blechschmidt „Wo führen Sie hin?“ Wenn mögliche Entwicklungen und eigener Veränderungsbedarf identifiziert sind, was bedeutet dies für die Organisation und die Führung? Seine Empfehlung war, eine anziehende, verständliche Vision zu entwickeln, die Energie bündelt. **Die Vision wirkt nur, wenn sie Klarheit schafft, den Mitarbeitern Orientierung gibt und bei den Menschen ankommt!** Dazu zitierte er ein Statement von Peter Drucker: **Leadership ist nicht, Leute dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht tun wollen, sondern Leute dazu zu befähigen, Dinge zu leisten, von denen sie niemals glaubten, sie erzielen zu können.**

In dem nachfolgenden Vortrag gab **Frank Schomburg, nextpractice GmbH**, einen Einblick in die Ergebnisse einer durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderten Studie zur Führungskultur in Deutschland. Vor dem Hintergrund wachsender Komplexität und Ungewissheit, denen sich Führungskräfte zunehmend stellen müssen, befragte nextpractice über 400 Führungskräfte aus Unternehmen und Institutionen aller Branchen und Größen in knapp zweistündigen Tiefeninterviews zu ihren Vorstellungen und Konzepten zur Zukunft von Führung. Die Ergebnisse belegen eindeutig: **Wunsch und Wirklichkeit in Bezug auf gute Führung, Anforderungen an Führung und gelebte Führungspraxis klaffen heute weit auseinander. Führung in Deutschland ist in den 90iger-Jahren stehengeblieben.**

Foto: Nadja Roehl



Wolfgang Neumann, Frank Schomburg  
v.l.n.r.

Der Druck auf Führung in Deutschland nimmt weiter zu. Mit den klassischen Managementtugenden und Steuerungsinstru-

menten lassen sich die Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr bewältigen: Planung wird immer schwieriger. Wichtig ist es daher, iterative Prozesse zu organisieren und unsichere Situationen aushalten zu können. Dazu ist Selbstorganisation erforderlich und Führung muss dafür die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen. Sein abschließendes Statement war: **„Gute Führung muss für Einigung sorgen, in der Einigung liegt die Kraft, Entscheidungen ohne Einigung haben keine Wirkung, werden nicht getragen!“**

Wie gehen Unternehmen die Themen **Zukunftskompetenz und gute Führung konkret an, welche Möglichkeiten gibt es, anders zusammenzuarbeiten: Mitarbeiter und Führungskräfte auf Augenhöhe?**



Sven Franke

Hierüber referierte **Sven Franke, Vorstand des AUGENHÖHEcommunity e.V.**, der die Filme AUGENHÖHE und AUGENHÖHEwege produziert hat. Aus diesen Filmen stellte er vor, was bereits im Mittelstand, aber auch in Konzernen gelebte Praxis ist: Immer mehr Unternehmen erproben neue, demokratische Formen von Zusammenarbeit und Unternehmensführung. Sie realisieren, was Experten schon seit Langem fordern: flache Hierarchien, hohe Eigenverantwortung, weitgehende Transparenz und vor allem gegenseitiges Vertrauen für wirtschaftlichen Erfolg. Diese Unternehmen sind erfolgreich – nicht obwohl, sondern weil sie AUGENHÖHE sehr konsequent leben. Die ganz unterschiedlichen Praxisbeispiele zeigten: **„Es wird keine Blaupausen für Organisationen, für Führung geben. Organisationen werden ihren eigenen Weg zur neuen Organisation, zu New Work finden müssen!“**

Mit der Veranstaltung sollten aber nicht nur die Analysen und Empfehlungen der Experten weitergegeben werden, sondern es war auch das Ziel, Veränderungen anzustoßen und einen Impuls zu geben. Daher wurden die Teilnehmer in Form einer „Think-Box“ (eigene Wortschöpfung) eingebunden. Die Ergebnisse der Gruppen wurden abschließend mit den Referenten diskutiert. Hieraus eine philosophische Aussage: **„Durch die Beteiligung der Mitarbeiter reduziert sich die Verantwortung von der Führung, Mitarbeiter übernehmen einen Teil der Verantwortung. Die Summe der Verantwortung bleibt erhalten!“** Etwas zum Weiterdenken dieser Impulsveranstaltung.

Unser nächsten Termin:

**Am 19.01.2017**  
**die Kooperationsveranstaltung**  
**„Agiles Projektmanagement:**  
**Das Ende eines Hypes!?“** 

Wolfgang Neumann  
 rg-hannover@gabal.de

## RG Nordbayern

**Fokussiert und konzentriert trotz hoher Belastung**



Julia Hayn

### RG-Treffen Nordbayern mit hoher Beteiligung

Das Thema zog: Wären wir nicht alle gern immer fokussiert und konzentriert, obwohl uns gerade 1000 Dinge um die Ohren fliegen? Diesem Thema ging die Gedächtnistrainerin Julia Hayn in der Servicemanufaktur Josephs, einem Projekt des Fraunhofer Instituts IIS in der Nürnberger Innenstadt, erst einmal von neurowissenschaftlicher Seite auf den Grund. Wie funktioniert das Gehirn,

warum setzt es manchmal aus? Warum ist es sogar gut, dass es nicht immer so funktioniert, wie wir uns das wünschen? Und was können wir tun, dass es uns nicht mehr im Stich lässt? Der einstündige Vortrag reichte von Kniebeugen vor dem Kopierer über Rainer Werner Fassbinder bis zur Bluse, die aus der Reinigung geholt werden muss.

All das erklärte den über 30 Zuhörerinnen und Zuhörern, was bei großer Belastung in ihrem Kopf abgeht und was jede und jeder im Alltag ganz einfach tun kann, sodass Fokussierung und Konzentration erhalten bleiben. Abschließend setzte Julia Hayn das alles noch in die Praxis um, indem sie an einem praktischen Beispiel aufzeigte, wie die Zuhörer sich trotz Stress und Ablenkung verschiedenste Dinge, die einem im Alltag begegnen, gut und zuverlässig merken können.

Die vielen Fragen und die lebhafteste Diskussion nach dem Vortrag zeigte, dass Interesse und die persönliche Betroffenheit an dem Thema sehr groß waren. Manch einer zeigte sich erleichtert und beruhigt, dass einige Aussetzer normal sind und dass unser Gehirn insgesamt ein äußerst zuverlässiges Organ ist. 

Julia Hayn & Jens Möller  
 rg-nordbayern@gabal.de

## RG Rheinland

**Theory U in der Beratungs- und Trainingspraxis**

Was ist die Theory U? Und was können wir damit in unserer täglichen Praxis anfangen? Diese Fragen beantwortete uns Claus-Bernhard Pakleppa auf anschauliche und sehr gut verständliche Art und Weise.

Die u. a. von C. Otto Scharmer publizierte Theorie kombiniert einige bekannte Aspekte und führt diese weiter – zum tiefsten Punkt des U. Dort zeigt sich durch Innehalten – O. Scharmer nennt es Presencing – und Ge-



Foto: Annette Dernick

Claus-Bernhard Pakleppa

wahrwerden die entstehende Zukunft. Theory U ist ein integrativer und praxisnaher Ansatz, der eine neue Art der Führung und Zusammenarbeit vorschlägt, der gleichermaßen sowohl als Rahmenwerk für tiefgreifende Veränderungsprozesse als auch als konkrete Methode und als neue Form der Verbindung mit sich selbst und anderen verstanden wird.

Ziel ist es, über einen Perspektivwechsel Herausforderungen neu zu denken und innovative Lösungswege aus der Zukunft heraus zu entwickeln und auszutesten. Wichtig bei diesem Ansatz ist das Hineinspüren in die eigene Quelle, um dort das wahrzunehmen, was sich für die Zukunft zeigt. Ein Ansatz, der aus meiner Sicht zu einem viel größeren Teil die menschliche Intuition berücksichtigt als die Change- und Managementtheorien, die ich bisher kannte. Ebenso beeindruckend waren die Beispiele aus der Praxis von Claus-Bernhard Pakleppa. Für mich der beste Beweis, dass die Theorie U auch praxistauglich ist. Bei mir löste dieser Vortrag den Wunsch aus, solch einen Prozess miterleben und zu gestalten. Herzlichen Dank für diese gelungene Darstellung und Erläuterung eines so komplexen Themas.

Nächster Termin:

**13.02.17 zum Thema**  
**„simindustry“ Planspiele in Training und Beratung – von und mit**  
**Stefanie Flecke**

Die Einladungen dazu werden wir jeweils ca. 6 – 8 Wochen vorher ausschicken. Auch freuen wir uns über Rückmeldungen und Vorschläge zu möglichen Referenten/Themen, ggf. auch anderen Tagungsorten. 

Annette Dernick & Holger Krebs  
 rg-rheinland@gabal.de

## RG Rhein-Ruhr

### Wie komme ich in die Presse?

Die Regionalgruppe Rhein-Ruhr lud im September in die Essener Buchhandlung Buchkontext ein. Dort referierte Carina Quast, Geschäftsführerin der PR-Agentur MM-PR ([www.mm-pr.de](http://www.mm-pr.de)), vor rund 20 Teilnehmern über PR-Power und wie Anbieter von (potenziellen) Kunden besser wahrgenommen werden. Im Mittelpunkt standen viele Tipps, beginnend mit der PR-Strategie, in der es gilt, Ziele zu definieren, Zielgruppen zu bestimmen, den zeitlichen Ablauf festzulegen, vor allem aber, das Ganze auch konsequent umzusetzen.

Foto: Bernd Köster



Carina Quast

Das Handwerkszeug jeder PR-Arbeit sind Presstexte, von der Pressemeldung bis zum Fachartikel. Damit diese das Interesse des Redakteurs wecken und abgedruckt werden, empfahl sie, neun Faktoren zu berücksichtigen:

1. sich abheben,
2. nutzenbietend und exzellent formulieren sowie
3. spannend zusammenstellen.

Um die relevanten Medien zu erreichen und Redakteure richtig anzusprechen, ist, neben der Zielgruppenfindung und persönlichen Kontakten, vor allem die richtige Ansprache wichtig. Diese...

4. erfolgt über einen gut strukturierten und aktuellen Presseverteiler gemäß der Zielgruppendefinition,
5. ist geprägt von Einfühlungsvermögen, Respekt und Fairness, mit dem Ziel einer guten Partnerschaft auf Augenhöhe,
6. ist nicht nur ein Versprechen, sondern eine verlässliche Zusage.

Sich in Zeiten der Informationsflut überhaupt ins Spiel zu bringen, bedarf nicht nur einer exklusiven Themenfindung, dem intensiven Studium von Redaktionsplänen, sondern vor allem des steten Tropfens sowie ab und zu eines Sahnehäubchens. Das Spielfeld ...

7. umfasst von Aussendungen bis zum Einzelkontakt alles,
8. wird u. a. gepflegt durch Sonderthemen,
9. hört bei der Veröffentlichung nicht auf, weil PR auch verkaufstechnisch genutzt werden kann, ja sogar muss.

Qualität geht dabei vor Quantität! Wer allerdings die PR-Spielregeln kennt, regelmäßig Kontakte aufbaut und bedient, ehrliche Informationen und gute Storys liefert sowie schnell auf Anfragen reagiert, wird schnell PR-Erfolge ernten können.

Den Teilnehmern bot Frau Quast an, je einen Entwurf einer Pressemitteilung kostenlos zu korrigieren bzw. Feedback zu geben, wie diese noch besser und damit erfolgreicher geschrieben werden kann. Wer nicht teilnehmen konnte, aber an diesem Angebot interessiert ist, kann sich gerne als GABAL Mitglied an Frau Quast wenden: [c.quast@mm-pr.de](mailto:c.quast@mm-pr.de) bzw. 09231-9637-13. 

Oliver Schumacher  
[rg-rhein-ruhr@gabal.de](mailto:rg-rhein-ruhr@gabal.de)

## RG Rhein-Main Herbst-Regionaltag „Verkaufen“

Verkaufen ist ein Wertschöpfungsprozess, der ständige Anpassung und Optimierung erfordert. Mit drei Referenten wurde am 7. Oktober in Rodgau das Verkaufswissen der Teilnehmenden aufgefrischt.

In Peter Buschs Vortrag: „Wie Sie mit dem Internet Verkaufschancen aufbauen können“ ging es darum, die digitalen Medien strategisch, effektiv und effizient zu nutzen. Unter den gängigen Medien pickte er folgende heraus: Eine Facebook-Fanpage ist

als Visitenkarte des Unternehmens zu verstehen und als solche auch zu pflegen, u.a. mit regelmäßigem Content, das Neugierde wecken soll. Wichtig: Der Call-to-action-Button! YouTube: Anreiz bieten, die Webseite zu besuchen. Auf der Webseite sollte der Link zum Video mit einem Satz zum Inhalt gekoppelt sein. Für das Google-Rating: einen unigen Content bieten inkl. der definierten Keywords. Unternehmen sollten sich in Google Maps, Places und auf Gelbe Seiten online eintragen. Nach dem Verkauf gilt es, den Kunden weiter zu aktivieren, Stichwort: Empfehlungsmarketing.

**Verkauf findet Kunde** – von Monika Weitz. Der Stolperstein beim Verkaufen ist nicht die fehlende Fachkompetenz des Verkäufers, sondern die fehlende Kenntnis der Kunden-Präferenzen und Potenziale, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Wie diese Erkenntnisse gewonnen werden können, zeigte Monika Weitz anschaulich mit einem Spiel basierend auf dem Team Management System-Rad (TMS).



Monika Weitz re. erklärt das TMS-Rad

**Umsatz erfolgreich verhindern** – Kunden nachhaltig vergraulen – von Robert Flachenäcker. Das Telefon klingelt und ein Kunde ist dran, oder er steht Ihnen gegenüber, und Sie stellen sich die Frage: Wie komme ich an den Umsatz? In seinem Vortrag erklärte Robert Flachenäcker anhand typischer handwerklicher Fehler im Verkaufsgespräch, wie man Umsatz erfolgreich verhindert und wie es besser gehen kann. Und zwar z.B. mit offenen Fragen, verständlicher Sprache/ohne Fachjargon, Paraphrasieren. Als wahren Umsatzverhinderer identifizierte Robert Flachenäcker die

Foto: Erna Schäfer

mangelnde Wertschätzung. Sein Credo: Mit dem Kunden denken, seine Bedürfnisse erkennen und verstehen! 

Erna Schäfer  
berger-schaefer@t-online.de

## RG Rhein-Neckar

### Effizientes Anlegen und Vorsorgen in der Niedrigzinswelt – Konkrete Handlungsempfehlungen für den Weg aus der Zinsfalle

Rund 250 Zuhörer wollten am 10. November 2016 in der vollbesetzten Aula der Hochschule Ludwigshafen a. Rh. erfahren, wie sie trotz Niedrigzinswelt ihr Geld anlegen oder für das Alter vorsorgen können.

Bernhard Lorenz, Leiter der Regionalgruppe Rhein-Neckar, begrüßte das gespannte Publikum und bedankte sich bei der Hochschule Ludwigshafen a. Rh., welche kostenfrei die Räumlichkeiten und Snacks zur Verfügung stellte. Schon vor gut einem Jahr war die Regionalgruppe zu Gast an der Hochschule. Zusammen mit Hartmut Walz, der neben seiner Professur an der Hochschule Ludwigshafen a. Rh. ehrenamtlich den GABAL Vorstand unterstützt, ging es auch damals bereits um die persönliche Finanzkompetenz in Zeiten der Nullzinspolitik.

Diesmal wurden sie von Timo Defren unterstützt, ebenfalls Professor an der Hochschule Ludwigshafen a. Rh. Dieser startete sogleich mit einer PINGO-Umfrage. Per Smartphone konnten die Zuhörer zu Fragen rund um die Geldanlage und den Kapitalmarkt abstimmen – und machten damit deutlich, dass die meisten von ihnen schon Vorkenntnisse hatten.

Deshalb konnten Walz und Defren direkt in das Thema einsteigen. Sie hinterfragten die allgemein verbreitete Furcht der Deutschen vor Aktien – und wiesen nach, dass



Prof. Dr. Hartmut Walz, Bernhard Lorenz, Prof. Dr. Timo Defren v.l.n.r.

die Börse rein gar nichts mit einer Spielbank gemein hat. Die beiden Fachexperten ermutigten dazu, in Aktien zu investieren: gut gestreut und langfristig. Sie zeigten die Möglichkeiten, ein Portfolio aus ETFs gemäß der eigenen Risikotoleranz zu bilden. Die unterschätzte Bedeutung von Dividenden als mögliche Einkommensquelle hoben die Professoren ebenso heraus wie auch die Chancen, die im Diversifikation<sup>2</sup>-Effekt stecken, durch den Kursschwankungen zum Freund des Anlegers werden. Schließlich zeigten sie, dass der Einfluss von Kosten auf den Erfolg von Geldanlagen stark unterschätzt wird.

All das gestalteten Walz und Defren in einem abwechslungsreichen und lebhaften Zusammenspiel – mal im lustigen Streitgespräch, mal mit eigenen Vortragselementen, mal im schnellen Frage-Antwort-Ping-Pong mit Regionalleiter Bernhard Lorenz. Hierzu konnten die Zuhörer ihre Fragen vorab notieren.

„Sie haben mich wachgerüttelt.“ „Ich habe schon gehaut, dass ich mit meinen Lebensversicherungen keinen Blumentopf gewinnen kann. Aber nun weiß ich zumindest, was ich stattdessen tun kann.“ „Vielen Dank für die wertvolle und sehr verständliche Nachhilfe in Geld- und Finanzfragen.“ Das waren nur einige der Stimmen am Ende dieses Abends. Der klang spät aus – in Gesprächen mit den Referenten bei Snacks und Getränken.

Es war einmal mehr eine äußerst gelungene Kooperationsveranstaltung der GABAL e. V. Regionalgruppe Rhein-Neckar sowie der

Hochschule Ludwigshafen a. Rh. Hier studieren derzeit rund 4.400 Studierende in den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, Sozial- und Gesundheitswesen.

Timo Defren ist Professor für Corporate Finance und Kapitalmarkttheorie an der Hochschule Ludwigshafen a. Rh. Er ist Autor mehrerer Veröffentlichungen in Fachzeitschriften. Auf seiner Webseite [www.langfristig-anlegen.de](http://www.langfristig-anlegen.de) leistet er einen Beitrag zur Förderung der Aktienkultur und zum langfristigen Vermögensaufbau. Mehr unter [www.finance-institut.de](http://www.finance-institut.de). Hartmut Walz ist als BWL-Professor spezialisiert auf Anlageklassen und Anlegerverhalten. Der leidenschaftliche Verhaltensökonom ist Autor vieler Fachartikel und Bücher. Sein neuestes Buch „Einfach genial entscheiden in Geld- und Finanzfragen“ trifft exakt das Thema dieses Abends.

Mehr unter [www.hartmutwalz.de](http://www.hartmutwalz.de). 

Anne Walz  
[www.hartmutwalz.de](http://www.hartmutwalz.de)

## Mitglieder – aktiv

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



### Präsentieren Sie sich online!

Die Pflege Ihrer Mitgliedsdaten erfolgt über den Mitgliederlogin. Geben Sie Ihre Daten komfortabel in das vorgegebene Formular ein und fügen Sie Ihrem Profil ein Firmenlogo und ein Foto hinzu. So sind Sie für die Besucher unserer Homepage und auch in Suchmaschinen mit Ihrer Visitenkarte sichtbar.

## Adressenliste

### GABAL Vorstand/Fachbereiche

#### Sprecher des Vorstands

Hanspeter Reiter  
Corkstr. 16a, D-51103 Köln  
Fon 01 72 - 89 08 260  
hanspeter.reiter@gabal.de

- PR/Kooperationen  
Koordination Geschäftsstelle

#### Stellvertreterin

Christiane Wittig  
Heidestr. 4, D-85757 Karlsfeld  
Fon 0 81 31 - 2 922 236  
christiane.wittig@gabal.de

- Veranstaltungen/Messen/Regionalgruppen

#### Vorstandsmitglieder

André Jünger  
GABAL Verlag  
Schumannstr. 155, D-63069 Offenbach  
Fon 0 69 - 83 00 66-43, Fax - 33  
andre.juenger@gabal.de

- Koordination GABAL Verlag

Willi Kreh  
Dieselstr. 12, D-61191 Rosbach v. d. Höhe  
Fon 0 60 03 - 9 142-0, Fax - 22  
willi.kreh@gabal.de

- Finanzen/Strategie

Bettina Walker  
Listerstr. 4, D-45147 Essen  
Fon 0 20 1 - 72 65 8-84, Fax - 86  
bettina.walker@gabal.de

- Qualität

#### Ehrevorsitzender

Prof. Dr. Hardy Wagner  
Richthofenstr. 12, D-76831 Billigheim  
Fon 0 63 49 - 99 64 55, Fax - 99 64 56  
hardy.wagner@gabal.de

- STUFEN zum Erfolg

#### Kooptiert

Prof. Dr. Hartmut Walz  
Fon 0 62 36 - 50 09 41  
hartmut.walz@gabal.de

- Hochschule

### GABAL Regionalgruppen

#### RG Allgäu (Ansprechpartner)

Dr. Roland Vees  
Fon 0 83 20 - 9 25 99 00  
rg-allgaeu@gabal.de

#### RG Berlin/Brandenburg

Brigitte Hagedorn, Richard Häusler,  
Dina Weiler  
rg-berlin@gabal.de

#### RG Hannover

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

#### RG Nord

Annette Hilberink  
Fon 0 41 23 - 95 99 05  
rg-nord@gabal.de

#### RG Nordbayern

Julia Hayn, Jens Möller  
Fon 09 11 - 54 84 630  
rg-nordbayern@gabal.de

#### RG Oberbayern

Kirsten Lamprecht,  
Christiane Wittig, Dr. Rudolf Müller  
Fon 0 89 - 6 013 104  
christiane.wittig@gabal.de

#### RG Rheinland

Annette Dernick, Holger Krebs  
rg-rheinland@gabal.de

#### RG Rhein-Main

Robert Flachenäcker  
Fon 0 61 22 - 92 78 38 0  
rg-rhein-main@gabal.de

#### RG Rhein-Neckar

Bernhard Lorenz, Gerd Hilbert  
Fon 0 1 70 - 34 83 0 99  
rg-rhein-neckar@gabal.de

#### RG Rhein-Ruhr

Oliver Schumacher  
Fon 0 5 91 - 6 10 44 16  
rg-rhein-ruhr@gabal.de

#### RG Rosenheim

Dr. Rudolf Müller  
Fon 0 80 34 - 70 78 25, Fax - 70 80 14  
rg-rosenheim@gabal.de

#### RG Stuttgart/Südwest

Monika Heilmann  
Fon 0 7 11 - 44 09 41 0, Fax - 44 09 41 1  
rg-stuttgart@gabal.de

#### RG Thüringen-Sachsen

Miriam Hamel  
Fon 0 3 61 - 65 36 1 526  
rg-thueringen-sachsen@gabal.de

### Internationale Ansprechpartner

#### GABAL Österreich

Dr. Claudia Dostal  
Headoffice brainbox\*  
Kugelberg 82, A-8111 Judendorf-Straßengel  
Fon +43 31 24 - 511-83  
oesterreich@gabal.de

#### GABAL Schweiz

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

## GABAL Service

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



Das GABAL impulse-Workbook kann für 10 € Vorkasse in der Geschäftsstelle angefordert werden.

Den aktuellen Verlagskatalog erhalten Sie direkt vom GABAL Verlag, [info@gabal-verlag.de](mailto: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., [www.gabal.de](http://www.gabal.de)

### Bundesgeschäftsstelle

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

### Geschäftszeiten:

Montag bis Freitag, 8.00 – 15.00 Uhr

### Redaktion:

Hanspeter Reiter (verantwort.)  
Erna Theresia Schäfer

**Grafik:** blümelart-Grafikdesign, Mörstadt

**Beilage:** Frühjahrs-Impulstag Flyer

### 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:**  
15.03.2017

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.



# Trainieren Sie Softskills mit professionellen Materialien

Marketing

Konflikte im Team

Mitarbeitergespräche

Teamentwicklung

Problemlösung

Problemanalyse

Kommunikation

Arbeitsplatzorganisation

Gesprächstechniken

Motivation

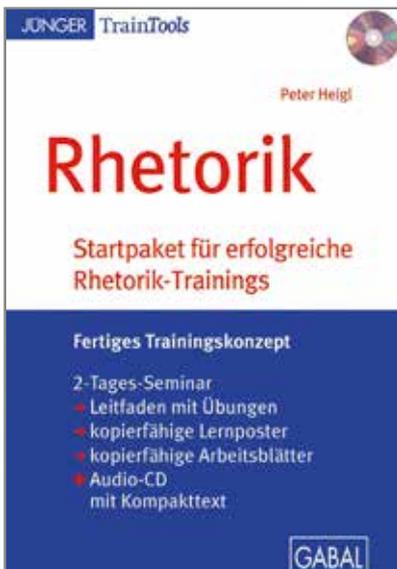
Verkauf

Konflikte lösen

Besprechungsmanagement

Visualisierungstechniken

Führung



**Neuerscheinung**

CD-ROM mit Trainerleitfaden mit Übungen, Lernpostern, Arbeitsmaterialien, Teilnehmerunterlagen, Lernerfolgstests + Audio-CD als Kurzfassung der Theorie

Best.-Nr. 9777

**Einführungspreis**

**€ 99,00**

(Normalpreis 139,00), zzgl. Versandkosten

Produktinformationen unter [www.juengermedien.de/9777](http://www.juengermedien.de/9777)

Einfach Code einscannen

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



oder Suchbegriff „Seminarpakete“ unter  
**[www.juenger.de](http://www.juenger.de)**

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