

**GABAL**  
Wissen vernetzen

# impulse

2/2023

**\_Schreiben mit KI**

**\_Das ist (nicht) loyal! Teil 2**

**\_Kunz – Eine Karriere**

**\_So machst du mehr Aufträge**

**\_Zusammenarbeit neu gestalten**



## **GABAL Future Space**

### **KI als Gamechanger im Trainings-Business**



## Liebes GABAL Mitglied und liebe Freunde des GABAL Verbandes,

mit der GABAL Mitgliederversammlung am 12. Mai hat sich im GABAL Vorstand einiges verändert. Ich freue mich sehr, Inga Geisler als frisch gewähltes Vorstandsmitglied für das Ressort Digitalisierung im Vorstandsteam begrüßen zu dürfen. Sie löst Dr. Katja Bett ab, die ihre Ressourcen fürs Ehrenamt reduzieren muss und daher nicht mehr zur Wiederwahl antrat. Liebe Katja, ich danke dir für dein Engagement, deine konstruktiven Beiträge und deine Expertise, mit der du in den vergangenen vier Jahren unsere Vorstandsarbeit bereichert hast. Danke auch, dass du uns Inga, ebenfalls eine eLearning-Spezialistin, für deine Nachfolge empfohlen hast. Ich wünsche dir alles Gute für deine Zukunft.

Da Katja auch meine Stellvertreterin war, haben wir in der anschließenden Vorstandssitzung Kassia Ecker als neue Stellvertreterin gewählt. Ich freue mich auf die künftige Zusammenarbeit unter dieser neuen Konstellation. Den ausführlichen Bericht zur Mitgliederversammlung findest du auf der nächsten Seite.

Auch in dieser Ausgabe ist das GABAL Jahresthema 2023 „Zukunftssicherung“ mit Beiträgen vertreten. So bietet die Regionalgruppe Nordostbayern am morgigen 1. September die hybride Veranstaltung: [Wirksame Schlüssel für deinen entspannten Businessalltag](#) dazu an. Das ist übrigens auch eine Gelegenheit, mich persönlich zu treffen – ich werde vor Ort sein.

Als weiteres Highlight mit Gelegenheit, einander endlich wieder live zu sehen, bieten wir am 14. November in Rosbach v.d.H. ein neues Veranstaltungsformat an. Beim GABAL Future Space befassen wir uns intensiv mit dem Thema: [KI als Gamechanger im Trainings-Business](#). Mit an Bord sind vier hochkarätige Experten, die in viermal 50 Minuten ihre Best-Practice-Lösungen präsentieren.

In dem Kontext findest du in dieser Ausgabe den Artikel von der Bloggerin Kerstin Boll mit einem Erfahrungsbericht, wie KI ihr Schreib-Business verändert. Weitere Themen sind die Veränderungsbereitschaft durch Loyalität, Teil 2 von Miriam Engel, wir stellen die spannende Entwicklung von GABAL Mitglied Julia Kunz vor, Verkaufsprofi Oliver Schumacher gibt Tipps, wie du zu mehr Aufträgen kommst und Manuela Stach berichtet darüber, wie sinnstiftende Kollaboration in Unternehmen gefördert werden kann.

Darüber hinaus geben wir wieder einen Überblick über zahlreiche Veranstaltungen – interne, wie beispielsweise das [GABAL Online-Barcamp zum Deutschen Weiterbildungstag 2023](#) am 25. September, und externe – aktuelle Rezensionen und vieles mehr.

Es bleibt weiter spannend in unserem Business. Und auch wenn gerade das Thema KI alles zu dominieren scheint – der Mensch mit all dem, was ihn ausmacht, und ein wertschätzendes, persönliches Miteinander wird auch in Zukunft das sein, worauf es wirklich ankommt. Vergessen wir nie: Leben bedeutet permanente Veränderung und Wachstum. Widerstand ist zwecklos. Und das ist gut so. Ich freu mich drauf.

Und nun wünsche ich dir wertvolle Impulse und Anregungen bei der Lektüre dieser Ausgabe.

Dein

Andreas Bellof,  
Vorstandssprecher GABAL e.V.  
[andreas.bellof@gabal.de](mailto:andreas.bellof@gabal.de)

## INHALT

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Editorial                                                            | 2  |
| Aktuelles                                                            |    |
| GABAL Online                                                         |    |
| Mitgliederversammlung                                                | 3  |
| Praxis/Tools                                                         |    |
| Schreiben mit KI                                                     | 5  |
| Das ist (nicht) loyal! Mehr Veränderungsbereitschaft durch Loyalität | 8  |
| Kunz – Eine Karriere                                                 | 11 |
| So machst du mehr Aufträge                                           | 14 |
| Zusammenarbeit neu gestalten                                         | 16 |
| Aktivitäten                                                          |    |
| LEARNTEC                                                             | 19 |
| Leipziger Buchmesse                                                  | 20 |
| Comic Festival München                                               | 21 |
| GABAL Online-Barcamp zum Deutschen                                   |    |
| Weiterbildungstag 2023                                               | 21 |
| GABAL Future Space                                                   | 22 |
| GABAL Mentoring-Programm                                             | 23 |
| Regionalgruppen                                                      |    |
| RG Allgäu                                                            | 24 |
| RG Berlin-Brandenburg                                                | 25 |
| RG Nordostbayern                                                     | 26 |
| RG Stuttgart / Südwest                                               | 27 |
| RG Hannover                                                          | 28 |
| Literatur                                                            |    |
| Rezensionen                                                          | 30 |
| Adressenliste                                                        | 31 |
| Impressum                                                            | 31 |

# Bericht von der Mitglieder-versammlung

## Zusammenfassung der GABAL Online Mitgliederversammlung vom 12.05.2023

Andreas Bellof, Sprecher des Vorstands, eröffnete die Online Mitgliederversammlung und begrüßte die 19 anwesenden stimmberechtigten Mitglieder. Es wurden 6 schriftliche Stimmabgaben fristgerecht eingereicht. Die Einladung zur Versammlung erfolgte fristgemäß mit den GABAL-impulsen, Ausgabe 1/2023, am 31.03.2023. Die Tagesordnung wurde ohne Ergänzungen verabschiedet.

Der Vorstand war vertreten durch Andreas Bellof, der die Versammlung leitete, Dr. Katja Bett, Kassia Ecker, André Jünger, Erna Theresia Schäfer, Monika Weitz sowie Inga Geisler als kooptiertes Vorstandsmitglied.

### Berichte der Vorstände

In seinem Bericht beleuchtete **Andreas Bellof** die Strategie des Verbandes, die darauf abzielt, die Einnahmen und Mitgliederzahlen trotz des Wettbewerbs mit anderen Verbänden zu steigern. Die besondere Herausforderung besteht darin, attraktive Alternativen anzubieten, um die Mitgliederbindung zu erhöhen. Dafür müssen neue Kooperationen eingegangen werden, um Synergieeffekte zu nutzen. Weitere Themen waren die Entwicklung von Angeboten für die nächste Generation von Mitgliedern sowie die geplante Anschaffung einer zukunftsfähigen Verbandssoftware.

Andreas Bellof bedankte sich bei den Regionalgruppenleitungen für die zahlreichen Veranstaltungen, die von ihnen angeboten werden. Die wichtige Bedeutung der Regionalgruppen für den Verband soll künftig weiter hervorgehoben und unterstützt werden.

Trotz der hohen Nachfrage nach Präsenzveranstaltungen musste der Impulstag in Frankfurt aufgrund zu weniger Anmeldungen abgesagt werden. Daher wurde der Impulstag

2023 zum Jahresmotto: „Zukunftssicherung in schwierigen Zeiten“ wieder digital angeboten und erhielt viel positives Feedback. Hervorzuheben ist auch das von Andreas Bellof geführte Interview mit Hermann Scherer, das für viel Aufmerksamkeit in den Medien sorgte. Der Vorstand arbeitet außerdem intensiv an einem neuen Geschäftsmodell, um die Sichtbarkeit des Verbandes zu erhöhen und die finanziellen Mittel zu steigern.

Im Marketing wurde verstärkt auf eine zukunftsorientierte Ausrichtung von GABAL geachtet und auf Maßnahmen, die den Nutzen für die Mitglieder erhöhen, wie z. B. der GABAL Marktplatz oder Mitgliederportraits in den Sozialen Medien. Eine Umfrage soll helfen, die Erwartungen und Unterstützungswünsche der Mitglieder besser zu verstehen. **Kassia Ecker**, die das Ressort Marketing leitet, betonte, dass Marketing nicht nur nach außen wirken, sondern den Mitgliedern auch intern Nutzen und Mehrwert bieten solle.

**André Jünger**, der für die Koordination des GABAL Verlags verantwortlich ist, konzentriert sich darauf, die Verbindung von Verlag und Verband zu fördern. Er vermittelt Autor:innen als Referent:innen für GABAL Veranstaltungen und kündigte einen neuen Sammelband zum Jahresthema Zukunftssicherung im neuen Erscheinungsbild an. Die Vorstandssitzungen wurden in ihrer Frequenz erhöht und finden nun monatlich statt.

Die Digitalisierung erlebte in der Pandemie eine Hoch-Zeit, so **Dr. Katja Bett**, die für das Ressort Digitalisierung zuständig ist. GABAL hat die Zeit dank guter Vorbereitung gut gemeistert. Katja Bett wird aus persönlichen Gründen nicht mehr zur Wahl antreten. Andreas Bellof dankte ihr für ihre langjährige Mitarbeit im Vorstand. Ihre Vorschläge waren immer geschätzt. **Inga Geisler**, aktuell kooptiertes Vorstandsmitglied, stellt sich als ihre Nachfolgerin zur Wahl.



**Erna Theresia Schäfer**, die das Ressort Regionalgruppen verantwortet, hob die Bedeutung der Regionalgruppen für die Mitgliederbindung hervor. In den Regionalgruppen finden derzeit regelmäßig Veranstaltungen statt, überwiegend online. Die RG-Teams treffen sich online viermal im Jahr zum kollegialen Austausch. Für die Regionen Nord, Ruhrgebiet und Thüringen/Sachsen werden neue Leitungsteams oder regionale Ansprechpartner:innen gesucht.

**Monika Weitz** hat das Ressort Finanzen 2022 von Marcus Sperlich übernommen. Die Bilanz für 2022 weist ein Bankguthaben von 46.787 EUR aus. Der Bilanzwert beträgt 54.491 EUR und der Jahresüberschuss 6.649 EUR. Die Budgetplanung für 2023 sieht rückläufige Einnahmen und höhere Ausgaben vor, z. B. für eine neue Vereinssoftware, was zu einem voraussichtlichen Minus von 12.207 EUR führen wird. Das Minus wird teilweise mit einer zweckgebundenen Rücklage für die Verbandssoftware über 8.000 EUR ausgeglichen. Zur Sicherung der finanziellen Mittel muss zwingend eine Optimierung der Vereinsausrichtung angestrebt werden.

### Bericht der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle, geleitet von **Erna Theresia Schäfer**, ist zum Jahresende 2022 umgezogen. Um den Mitgliedernutzen weiter zu erhöhen, wurden der GABAL Marktplatz und der monatliche Börsenletter eingeführt. Aufgrund der sinkenden Neumitgliederzahlen müssen alternative Einnahmequellen generiert werden.

### Bericht der Rechnungsprüfer:innen

Die Rechnungsprüfer:innen **Antje Ott** und **Rüdiger Wüst** prüften am 08.05.2023 in Rosbach die Kasse und bestätigten die ordnungsgemäße Kassenführung. Die Belege werden in der Geschäftsstelle digital mit DATEV Unternehmen online erfasst.

Antje Ott kann aus persönlichen Gründen nicht mehr das Amt der Rechnungsprüferin ausüben. Die Rechnungsprüfung für 2023 muss neu organisiert werden.

Der Vorstand wurde ohne Gegenstimmen und mit 6 Enthaltungen entlastet. **Inga Geisler**, Expertin für Live Online-Training, wurde für das Ressort Digitalisierung ohne

Gegenstimmen und mit einer Enthaltung in den Vorstand gewählt.

### Satzungsänderung

Zum 31.12.2022 wurden dem Verband die Büroräume gekündigt. Der Umzug der GABAL Geschäftsstelle zum 01.01.2023 nach Bad Kreuznach erforderte eine Satzungsänderung, da der Verein seinen Sitz jeweils am Ort der Geschäftsstelle hat. Der Antrag wurde ohne Gegenstimmen und Enthaltungen angenommen.

Abschließend appellierte **Andreas Bellof** an die Mitglieder, vereint die Sichtbarkeit des Verbandes zu erhöhen und mehr Präsenz zu zeigen. Er bedankte sich bei den Teilnehmenden und betonte noch einmal die Wichtigkeit einer positiven Entwicklung des Verbandes.

Die Sitzung endete um 19:22 Uhr.

Das komplette Protokoll kann in der Geschäftsstelle angefordert werden.

**Erna Theresia Schäfer**  
erna.schaefer@gabal.de

## MITGLIEDER AKTIV WERDE MIT DEINEN LEISTUNGEN SICHTBARER!

**GABAL.**  
Wissen vernetzen

Wenn du dir vorgenommen hast, mehr für deine Online-Präsenz zu tun, dann ist jetzt die Gelegenheit, auf der **GABAL Homepage** deine **Visitenkarte** anzulegen. Das kostet nichts, ist einfach und hat viel Effekt.

Deine Mitgliederdaten pflegst du nach der Freischaltung bequem im CMS über den **Mitgliederlogin**.

Über den Mitgliederlogin kannst du übrigens auch deine Suche-/Biete-Angebote in die **GABAL Börse** eintragen.

Deine Ansprechpartnerin: Erna Theresia Schäfer,  
erna.schaefer@gabal.de

# SCHREIBEN MIT KI

Alle schauen auf  
Chat-GPT.  
Doch die Revolution  
vollzieht sich  
andernorts.



possessed-photography/jBMSMs4\_kA-unsplash

Himmel, hilf! Deine Inspiration hat sich schon ins Wochenende verabschiedet. Es ist Freitagnachmittag und du hast dir vorgenommen, die Posts für die nächste Woche fertigzustellen. Und nun sitzt du da, erschöpft von den Einsätzen bei deinen Kund:innen, und es will dir einfach nichts einfallen. Du kennst das, oder?

Wie wäre es, wenn dir dein Content-Management-System (CMS) Themenvorschläge machen würde, und zwar auf Basis deines Kundenstamms, also Menschen, mit denen du bereits arbeitest? Das wäre großartig, oder? Du müsstest dir keine Sorgen darüber machen, ob deine Themen den Nerv deiner Zielgruppe treffen und für neue, spannende Kontakte sorgen. Dein System macht das schon.

Es war der Artikel von Victor Antonio, der mich auf diese Spur brachte. Wenn wir über Schreiben mit KI sprechen, geht es meist um Textgeneratoren und die richtigen ChatGPT-Prompts. Kann es sein, dass wir gebannt in eine Richtung starren, während sich die eigentliche Revolution hinter unserem Rücken aufbaut?

Bereits 2018 hatte Antonio mit seinem Artikel „How AI is Changing Sales“ in der Harvard Business Review eine faszinierende Perspektive entworfen. Um nur eines seiner Beispiele zu nennen: Wir alle wissen, dass Kund:innen zunehmend anspruchsvoller werden und am liebsten mit individuell zugeschnittenen Informationen versorgt werden wollen. Wie wäre es, wenn dir dein System aus dem Fundus deiner

Inhalte diejenigen herausfiltern würde, die perfekt auf deinen neuen Kunden oder deine neue Kundin abgestimmt sind, in fachlicher wie auch in emotionaler Hinsicht? So überzeugst du Kund:innen in Zukunft. Noch ist vieles auf dem Weg. Doch auch für Selbstständige und kleine Unternehmen hält der KI-Markt überraschende und aussichtsreiche Lösungen bereit.

## Schreiben mit Chat-GPT: Ballon geplatzt?!

Wo stehst du heute? Seit zum Jahreswechsel die große KI-Welle durchs Land ging, ist etwas mehr Ruhe eingeleuchtet. Zeit, dich zurückzulehnen und zu fragen, was du noch gleich mit deinen Artikeln und Posts erreichen wolltest. Hilft dir die KI dabei? Bei LinkedIn-Leser:innen und Content-Expert:innen habe ich in weiten Teilen Einigkeit in diesen Punkten gefunden:

### 1. Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Sympathie

Wir sind Berater:innen, Trainer:innen, Speaker:innen und Coaches. Unsere Kund:innen wünschen sich von uns Inspiration, Orientierung, Know-how, Austausch und Begegnung. Seit dem Aufkommen der KI hat sich Unsicherheit, zuweilen sogar Misstrauen eingeschlichen: Sind die Posts und Kommentare tatsächlich vom ausgewiesenen Absender geschrieben? Kann man ihnen Glauben schenken? Sind sie echt oder von einer KI erzeugt?



In Hinblick auf Content gehört Klaus Eck zu den ersten Adressen in Deutschland. Auf seinem LinkedIn-Kanal hat er eine Diskussion angestoßen und seine Fans und Follower:innen gefragt, wie sie es mit der KI halten. Die Netzwerker:innen haben sich unterschiedlich positioniert: Was an einer KI ist falsch, wenn sich Berater:innen Bücher von Ghostwritern schreiben lassen? Andere sehen in KI-gestützten Textgeneratoren eine große Hilfe für all jene, die gute Ideen haben, sich mit dem Schreiben jedoch schwertun. Wieder andere weisen KI-Texte ganz von sich: Sie wollen ihren Fans und Follower:innen als echte, authentische Menschen begegnen.

So viel ist sicher: Das Arbeiten mit einer KI verspricht Arbeitserleichterung, nicht jedoch Qualität. Wenn offenbar wird, dass ein Text von einer KI erzeugt wurde, gehen die Leser:innen auf Distanz. Es gibt Abzüge bei der Glaubwürdigkeit und der Sympathie.

Bei einer Diskussion unter Journalist:innen habe ich folgenden Rat gefunden: Überall dort, wo es in besonderer Weise auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen ankommt, sollten KI-erzeugte Inhalte als solche gekennzeichnet sein. Eine Idee auch für dich?

## 2. Reichweite

Nach einigem Hin und Her hat sich Google eindeutig positioniert: Der Einsatz einer KI ist, für sich genommen, kein Grund für einen Verlust an Reichweite. Malus-Punkte gibt es für Langeweile und Austauschbarkeit. Reine Zusammenfassungen von Inhalten, die es anderswo im Netz schon gibt, haben deshalb keine Aussicht auf ein gutes Ranking. Das allerdings ist genau das, was wir von KI-Tools aktuell erwarten dürfen. Wer sich von KI-Tools helfen lassen möchte, sollte seinen Content unbedingt mit etwas Eigenem aufwerten, bevorzugt mit eigenen Erfahrungen und Expert:innenwissen.

## 3. Sichtbarkeit

Schwierigkeiten macht noch ein anderer Punkt: Längst hat die KI auch bei den Suchmaschinen Einzug gehalten. Mehr und mehr geben die Suchmaschinen eigenständig Antworten auf die Suchanfragen der Nutzer:innen – und das auf der Basis ungezählter Webseiten im Netz. Auch deine und meine zählen dazu. Dies wirft Fragen hinsichtlich des Urheberrechts auf. Zugleich ist unsicher, ob die Suchmaschinen-Nutzer:innen künftig die Ursprungsseiten überhaupt noch anklicken werden oder einfach auf der Suchmaschinenebene bleiben.

Niemand weiß, wohin die Reise geht. Die Dinge sind noch in der Entwicklung und wir wissen nicht, inwieweit sich klassische Blog-Artikel in Zukunft lohnen werden.

## 4. Arbeitserleichterung, Beschleunigung

Die wichtigsten Argumente für den Einsatz einer KI sind Arbeitserleichterung und Beschleunigung. Inwiefern wird das Schreiben leichter?

Als eindeutige Profiteure gelten Menschen, die im Schreiben weniger geübt sind. Mit einem KI-gestützten Textgenerator haben sie endlich die Chance, ihren Gedanken Ausdruck zu geben. Häufig hemmt sie die Angst vor dem weißen Blatt. Für sie bedeutet es eine Erleichterung, mit einem Entwurf zu arbeiten, den sie nur noch anpassen müssen.

Auf der anderen Seite stehen geübte Autor:innen. Hier ist die Einschätzung weniger eindeutig. Als Berufsschreiberin empfinde ich die Textentwürfe von Chat-GPT als inhaltlich flach und im Stil zu aufgeblasen. Bis ich sie so umgeschrieben habe, dass sie für mich richtig sind, kann ich sie gleich selbst texten.

Dennoch hat die KI auch in meinem Alltag Einzug gehalten: Um herauszufinden, was man sich allgemein so erzählt. Um sich eine Gliederung entwerfen zu lassen und Ideen zu entwickeln. Um aus fünf Überschrift-Entwürfen die beste auszuwählen.

Ganz gleich, wie du es mit der KI hältst, ungeprüft solltest du deine Inhalte auf keinen Fall publizieren. Bitte kontrolliere:

- Kohärenz: Stimmen Aufbau, Struktur und Argumentation?
- Grammatik und Sprache: Wie ist es um die Grammatik, Rechtschreibung und die Ausdrucksweise bestellt? Erkennst du dich im Sprachstil wieder?
- Fakten: Sind die Aussagen fachlich richtig? Oder hat die KI halluziniert?
- Bias und Vorurteile: Prüfe deinen Text auf Vorurteile und unangemessene Zuschreibungen.

Ein Dreivierteljahr nach Aufkommen der KI auf breiter Ebene macht sich Zurückhaltung breit: Mit unseren Posts und Artikeln wollen wir uns als Expert:innen positionieren. Wir wollen neue Interessent:innen auf uns aufmerksam machen, Vertrauen und Sympathie gewinnen und ein etwas leichteres Leben führen. In allen Punkten sind die Ergebnisse aus der KI noch nicht ganz rund. Aktuell jedenfalls, denn das letzte Wort ist noch lange nicht gesprochen bzw. geschrieben.

## Schreiben mit KI – die nächste Stufe des Schreibens

Unter dem Oberbegriff „Künstliche Intelligenz“ versammeln sich viele Teildisziplinen, wie die Mustererkennung oder das Deep Learning. Eine der Stärken einer KI ist zum Beispiel, gewaltige, unstrukturierte Datenmengen zu verarbeiten und darin Muster und Zusammenhänge zu entwickeln. Sie kann natürliche Sprache auswerten und Stimmungen und Emotionen erkennen.

Schon dieser winzige Ausschnitt erlaubt erstaunliche Lösungen im Bereich der Content-Entwicklung. Füttern wir etwa ein entsprechendes System mit Informationen zu unseren Kund:innen, kann das System unter anderem:

- datenbasierte Kund:innen-Personas entwickeln.
- Texte entwerfen.
- einen neuen Interessenten/eine neue Interessentin einschätzen und uns eine Empfehlung geben, wie gut er oder sie wirklich zu uns passt.
- Empfehlungen geben, wie wir unser Honorar kalkulieren sollten, ohne uns aus dem Rennen zu werfen und ohne Potenzial zu verschenken.

Schon seit Langem sind KI-Tools in Content Management Systemen (CMS) im Einsatz und machen Vorschläge für die Artikel-, Newsletter- und Post-Produktion hinsichtlich Strategie, Inhalten, SEO und anderes mehr. Für Selbstständige und kleine Unternehmen sind sie jedoch häufig zu kostspielig.

Wer sich schon heute für eine bezahlbare Lösung interessiert, sollte sich auf dem US-amerikanischen Markt umsehen. Viele kennen die folgenden Systeme:

- **Mailchimp** – als Anbieter von Newsletter-Software.
- **Hubspot** – als Content-Management-System.
- **Salesforce** – als Plattform zum Vertriebsmanagement.

Alle drei Anbieter haben ihr Programm erheblich erweitert und bieten inzwischen integrierte Systemlandschaften an: Website, Newsletter, Blog, SEO- und Sales-Unterstützung gibt es jeweils aus einer Hand. Die Preise liegen bei 18 bis 25 EUR pro Monat (Juli 2023).

## Wie wollen wir mit KI umgehen?

Ich denke darüber nach, mit meiner Webseite auf eine der oben genannten Plattformen umzuziehen. Die Vorstellung, aus dem Handgelenk und mit ein paar Kennzahlen mein Business durch unruhige Zeiten zu steuern, macht mich ganz schwindlig – zumal mir bewusst ist, mit welchem Rüstzeug andere zu Werke gehen. Eine KI-gestützte integrierte Plattform dagegen würde mir helfen, richtige Entscheidungen für mein Business zu treffen. Lieber wäre mir allerdings eine Lösung, von der ich sicher sein kann, dass sie in Deutschland rechtskonform ist.

Hinsichtlich der Textentwicklung glaube ich, dass wir das eine tun sollten, ohne das andere zu lassen: Ich bin unbedingt dafür, KI-Tools in den Texter:innen-Alltag zu integrieren. Zurückhaltend bin ich immer dort, wo ich als Fachfrau zu meinem Fach spreche. In der Berater:innen-Welt zählt die Originalität. Deshalb möchte ich meine eigenen Gedanken teilen und nicht die Besten aus – sagen wir – fünf Vorschlägen einer KI.

Angesichts der Flut an zu erwartenden KI-Texten glaube ich außerdem, dass die echte Stimme ihren Platz behaupten wird. So funktionierten Märkte bislang immer: Was knapp ist und teuer, ist zugleich begehrenswert. Doch das ist eine Meinung. Wie siehst du das? 



**Kerstin Boll**

[www.quiVendo.de](http://www.quiVendo.de)

Quellen:

*Clickworker: Alles über menschliche und künstliche Intelligenz – Unterschiede, Stärken und Schwächen, menschliche KI und mehr*  
Victor Antonio: *How AI is Changing Sales* (Juli, 2018)

Google Search Central: *Grundlagen der Google Suche*

Julia Schmidt: *KI im Marketing: So kann Künstliche Intelligenz helfen*

## Miriam Engel

ist Kommunikationswirtin, Führungstrainerin und zertifizierte Personalentwicklerin. Fokus ihrer Arbeit ist Team- und Kulturentwicklung sowie Mitarbeiterkommunikation. Mit der Managementberatung loyalworks berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeitenden nachhaltig binden und passende Kandidat:innen fürs Unternehmenswachstum gewinnen wollen. Die Expertin für loyale Führung und Zusammenarbeit bietet Leadership-Programme auch mit IHK-Zertifizierung an. Ihre Fachbücher „Royal führen, loyal handeln – Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen“ sowie „Besser führen – Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität“ sind im UVK-Verlag erschienen.



© Foto: Marco Bühl

# Das ist (nicht) loyal!

## Teil 2: Mehr Veränderungsbereitschaft durch Loyalität

### Bereitschaft zum Experimentieren fördern

Stellen wir uns die Frage, welche übergeordneten Muster des Problemlösens in der Vergangenheit erfolgreich waren, kommen wir auf die in Unternehmen typisch vorliegenden Mechanismen: Planung, Steuerung, Kontrolle, Standardisierung. Da Management in einer Krise nur teilweise gelingt, hilft ein Blick in die Entscheidungshistorie in Bezug auf drei zentrale Begriffe: Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit. Während sie alltagssprachlich synonym verwendet werden, ist insbesondere die Abgrenzung zur Ungewissheit wichtig.

Ein Risiko liegt dann vor, wenn die Wahrscheinlichkeit bekannt ist, mit der ein bestimmtes Ereignis eintritt. Wenn diese Wahrscheinlichkeiten nicht vorliegen, dies aber müssten, wird von „Unsicherheit“ gesprochen. In dem Maß, in dem es durch Analysen, Tests und Modelle gelingt, Risiken einigermaßen genau abzuschätzen, können Unsicherheiten in Risiken „verwandelt“ werden. In Situationen, die durch Risiken und Unsicherheiten gekennzeichnet sind, kann durch den Einsatz des klassischen Instrumentariums mit einer berechtigten Hoffnung auf Erfolg gearbeitet werden.

Anders verhält es sich jedoch, wenn Ungewissheit im Spiel ist. In diesem Fall sind die Arten der möglichen Ergebnisse und folglich auch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten unbekannt. Ungewissheit entsteht immer dann, wenn Komplexität im Spiel ist und Kausalitäten weder berechnet noch überhaupt verstanden werden können. Es zeigt sich häufig, dass Maßnahmen, von denen man sich Klarheit und Sicherheit verspricht, neue Ungewissheiten in anderen Bereichen erzeugen, die man im Vorfeld so nicht im Blick hatte. Das wiederum verdeutlicht umso mehr, dass jeglicher Versuch, durch Planung, Steuerung, Kontrolle und Standards Sicherheit zu erlangen, im Bereich der Ungewissheit scheitern muss. Für die Führung ergibt sich daraus ein klares Resultat: Wir müssen lernen, Verantwortung für Nicht-Beantwortbares zu übernehmen.

Ein gangbarer Weg, Antworten für Unbeantwortbares zu testen, sind Experimente. Denn ihr Ziel ist es gerade, bekannte und bisher ungestellte Fragen neu zu beantworten. Mittels Experimenten können wir heraustreten, neue Perspektiven einnehmen, uns irritieren lassen, Dialoge führen, das eigene Tun auf den Prüfstand stellen. Bis zu einem gewissen Grad werden sie also bewusst so gestaltet, dass Räume der Ungewissheit entstehen.

Nachweisbar ist, dass Organisationen, die im Experimentieren geübt sind, sich leichter auf überraschende Herausforderungen einstellen können und somit schneller Krisenlösungsmodelle finden.

#### Eigenschaften von Experimenten: Experimente ...

- sind zwingend ergebnisoffen – ansonsten handelt es sich um Projekte.
- trainieren die Ungewissheit – und sorgen so für die Entwicklung von Krisentauglichkeit.
- starten im kleinen Rahmen.
- haben mit dem regulären Unternehmenszweck zu tun.
- werden nicht aufgezwungen, sondern sind gemeinschaftlich entschiedene Versuchsplattformen.
- erfordern hohe Verbindlichkeit.
- erhöhen bewusst die Komplexität – denn in der Ungewissheit lässt sich nichts „wegrechnen“.
- beginnen immer mit einer Hypothese.

## Auch die Haltung als Führungskraft ist Training

Auch Haltungen können experimentell geübt werden. Stellen Sie sich eine Frage und beantworten Sie diese aus den vorgestellten sechs Haltungen heraus.

Welche Sichtweisen fallen Ihnen leicht, welche schwer? Diese Übung ist auch im Team mit verteilten Rollen möglich und kann mit verschiedenen Fragestellungen durchgegangen werden. Zum Beispiel: Person A denkt nur an sich, Person B bezieht sich auf die Vergangenheit, Ordnung und Disziplin, Person C hat nur die Zahlen im Blick, Person D schaut, ob auch alle Mitarbeitenden mitgenommen und gefördert werden, Person E fokussiert die längerfristige Perspektive und die Werte, die man leben will, und Person F hat die Rolle, alle Interessen zu integrieren und gleichzeitig auf die Sinnhaftigkeit des gemeinsamen Wirkens zu achten.

Wird die Übung allein durchgeführt, kann es erhellend sein, mit zwei Vorstellungen zu arbeiten: „Stellen Sie sich vor, beides ist richtig.“ Oder: „Stellen Sie sich vor, Sie wären der andere, argumentieren aus seinem Lebenssystem heraus und verstehen Sie, warum er aus seiner Sicht auch recht hat.“ Dieses Vorgehen eignet sich bei Konflikten sehr gut, um den eigenen Horizont und das persönliche Repertoire zu erweitern.

Sind Führungskräfte nicht kongruent, spüren Mitarbeitende das meist sehr schnell. Die Folge ist Unsicherheit und das Vertrauen schwindet. Als Zeichen von Misstrauen werden dann vorgegebene Richtungen angezweifelt, Anweisungen nicht mehr befolgt und Strategien grundsätzlich infrage gestellt. Misstrauen ist also die wesentliche Ursache, wenn Mitarbeitende ihr Engagement und damit ihre Leistung zurück-

fahren, wenn sie das Betriebsklima belasten, innerlich kündigen und infolgedessen die Produktivität der gesamten Geschäftseinheit nachlässt. Wenn diese Situation erreicht ist, geraten Führungskräfte ins Straucheln: Denn wo Vertrauen fehlt, nimmt ihr Einfluss ab. Wird in einem solchen Moment auf Kontrolle zurückgegriffen, um die eigene Unsicherheit zu überspielen – und nicht etwa um Vertrauen und Einfluss wiederherzustellen – wird die Unternehmenskultur besonders stark belastet.

#### Loyale Führungspersönlichkeiten brauchen folgende Eigenschaften:

- Kongruenz im Reden und Handeln,
- Überzeugungskraft,
- Glaubwürdigkeit und
- Vertrauenswürdigkeit.

## Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiterloyalität

Die direkte Beziehung zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft spielt eine wesentliche Rolle in der Bindung von Mitarbeitenden. Viele zeigen Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen, gerade weil sie von positivem Führungsverhalten beeindruckt sind. Andersherum schreckt mangelhaftes Führungsverhalten ab. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen stärker denn je auf Führungspersönlichkeiten angewiesen, die auf ihre Mitarbeitenden motivierend wirken und deren Gefühle positiv beeinflussen.

Bei unserer Untersuchung wurde Loyalität hinsichtlich der Beeinflussung der Mitarbeitenden durch Maßnahmen, Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen der Führungskraft geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass nicht nur der Führungsstil entscheidend ist, um Mitarbeiterloyalität zu fördern. Genauso ausschlaggebend sind die individuelle, persönliche Ebene und der Austausch zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden. Auch indem sie ihre eigene Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen demonstrieren, erhalten Führungskräfte Loyalität von ihren Mitarbeitenden zurück.

Damit Unternehmen langfristige Erfolge aufweisen können, sollte Führung authentisch, also in ihrem Reden und Handeln kongruent, sein. Authentische Führungskräfte verfügen über eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung sowie ein reflektiertes Bewusstsein für ihr eigenes Verhalten. Darüber hinaus fokussieren authentische Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeitenden und bemühen sich um eine unterstützende Arbeitsatmosphäre, welche sowohl zu zufriedenen Mitarbeitenden als auch zu einer höheren Leistungsfähigkeit führt. Dieser loyale Führungsstil hat positive Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeitenden, da zuerst die Motivation und Zufriedenheit auf Mitarbeiterseite gefördert werden, sodass Loyalität entsteht.

Während sich zahlreiche Mitarbeiterbindungsinstrumente auf diejenigen Faktoren konzentrieren, die ursächlich für das Verlassen des Unternehmens sind, untersuchen und empfehlen wir Maßnahmen, die zu Loyalität führen.

Schon 2014 hat die Boston Consulting Group auf die Frage „Was macht Sie glücklich bei der Arbeit?“ diese Top-4-Faktoren herausgefunden:

- Wertschätzung für meine Arbeit
- gute Beziehung zu meinen Kolleg:innen
- gute Work-Life-Balance
- gute Beziehung zu meinen Vorgesetzten.

## Der loyale Umgang mit Stärken und Schwächen

Das Kennenlernen der eigenen Charakterstärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein wichtiger Aspekt auf dem Weg der Selbsterkenntnis – und doch erst der erste Schritt. So geht es fortan darum, die identifizierten Stärken durch ihren bewussten Einsatz zum Leben zu erwecken. Hierfür gibt es eine ganze Bandbreite an evidenzbasierten Methoden, wobei ich Einteilungen in Kategorien eher für schwierig halte und Verfahren bevorzuge, die die Ausprägung verschiedener Eigenschaften gemessen an möglichen Polaritäten sichtbar machen – und nicht etwa in „gut“ oder „schlecht“ einteilen.

Liegt die Stärkentypologie aller Mitglieder eines Teams vor, kann das Potenzial der Gruppe besonders Erfolg versprechend eingeschätzt werden. Aus Sicht der Führungskraft ist es wichtig, den Aufgabenbereich eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin langsam aber sicher so anzupassen, dass er bzw. sie mehr und mehr Zeit mit Tätigkeiten verbringt, die seinen oder ihren Stärken entsprechen.

Hinsichtlich Teamentwicklung ist wichtig zu beachten, dass sich Menschen mit ähnlichen Stärkenprofilen auf Anhieb sympathischer sind, weil sie auf einer Wellenlänge schwimmen. Im Sinn einer möglichst umfassenden Perspektive auf Themen und Projekte ist es allerdings förderlich, wenn Vertreter:innen unterschiedlicher Stärken einbezogen werden. Auch wenn ein solches Team kommunikativ eines höheren Einsatzes bedarf, wird sich dieser auf vielfältige Weise für das Unternehmen auszahlen.

Nicht immer ist es gewünscht oder möglich, dass Mitarbeiterpotenziale analysiert und Stärken identifiziert werden. Das heißt jedoch nicht, dass Führungskräfte deshalb im Dunkeln tappen müssen.

Folgende Impulse können Ihnen helfen, die Stärken Ihrer Mitarbeitenden ganz ohne Test und Tools zu erkennen:

- Achten Sie darauf, welche Aufgaben Ihre Mitarbeitenden freiwillig übernehmen. Wer hilft wem bei ungelösten Problemen, in welchen Themengebieten? Wer sprüht vor Ideen und strengt neue Lösungen an? Dort, wo sich Menschen aus eigenem Antrieb – auch jenseits des eigenen Aufgabenprofils – einbringen, tun sie das häufig, um Stärken auszuleben, die in ihrem normalen Aufgabenfeld nicht regelmäßig abgerufen werden. Nutzen Sie die Kenntnis darüber, um mehr solcher Aufgaben in das Rollenprofil Ihres/Ihrer Mitarbeitenden zu integrieren.
- Erweitern Sie Ihr Gespür dafür, wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin sich deutlich schneller als alle anderen eine neue Fähigkeit aneignet. Hier scheint fruchtbarer Boden für bestimmte Kenntnisse vorzuliegen. Talente eröffnen sich nicht nur im Kindesalter. Wenn Sie so etwas beobachten, ist es wertvoll zu überlegen, wie sich mehr von den entsprechenden Tätigkeiten im Wirkungsfeld Ihres Mitarbeiters bzw. Ihrer Mitarbeiterin einpassen lässt.
- Werden Sie aufmerksam, wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin in einem bestimmten Aufgabenfeld kontinuierlich überdurchschnittliche Leistungen erbringt – und denken Sie darüber nach, wie sich dieser Bereich ausbauen lässt. Oft nehmen Führungskräfte exzellente Leistungen einfach so hin. Doch bevor fehlende Anerkennung zur Reduktion von Leistung führen könnte, sollte an dieser Stelle überlegt werden, wie der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin noch weiter in diese Richtung wachsen kann. 

Miriam Engel

<https://loyalworks.de>

## BERUFSSKODEX

In der Weiterbildung Tätige leisten durch verantwortungsbewusstes, werteorientiertes Handeln in der Weiterbildung einen Beitrag zu mehr Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt.

Mit der Anerkennung des Berufskodex für die Weiterbildung verpflichten sie sich, diese berufsständische Ethik zu beachten und sich im Konfliktfall der Beschwerdeordnung des Forum für Werteorientierung in der Weiterbildung e.V. zu stellen.

GABAL Mitglieder erhalten das Zertifikat und das Siegel „Qualität Transparenz Integrität“ für ihre Medien. Details: [www.gabal.de/berufskodex](http://www.gabal.de/berufskodex) 

# Kunz – Eine Karriere

## ► WIE ALLES BEGANN

Angefangen hat alles während meines Studiums in den neunziger Jahren – ausgestattet mit Auslandserfahrung und einer abgeschlossenen Banklehre studierte ich Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Uni Passau. Als Teilnehmerin eines verpflichteten Soft-Skill-Seminars (Inhalt habe ich vergessen) wurde mir klar, dass dies mein Traumberuf ist: „vorne stehen“ und Menschen für ihr Leben unglaublich wichtige Dinge vermitteln.

Gedacht, Dozentin gefragt: „Ich möchte gerne das tun, was du tust – wie komme ich da hin?“ Rat befolgt, Kontakt hergestellt, und so hatte ich meinen ersten Job als Trainerin. Das war nicht nur prestigeträchtig, sondern half mir auch finanziell während des Studiums sehr. 1000 DM für eine Woche Training, und das jeweils in den Semesterferien, schienen mir damals der Luxus schlechthin.

## ► BERUFSEIN- UND GLEICH WIEDER -AUSSTIEG

Es folgte das Diplom und die erste Stelle als Angestellte – ich dachte, das sei mein Weg: Assistentin der Geschäftsleitung bei einem Automobilzulieferbetrieb. Das schien interessant, voller Perspektiven und der Beginn einer tollen Karriere. Doch das Betriebsklima sank ins Bodenlose und die Geschäftsleitung musste gehen. Was jetzt? Karriere zu Ende, bevor sie angefangen hat? Mir kam eine Charaktereigenschaft zugute, derer ich mir erst im fortgesetzten Alter richtig bewusst werden sollte: die Fähigkeit, Dinge, die sich nicht ändern lassen, anzunehmen und etwas Gutes draus zu machen. Ich wollte immer Kinder haben, zog also die Familienplanung vor und blieb erst einmal zu Hause.

## ► BERUFSEINSTIEG RICHTUNG SELBSTSTÄNDIGKEIT

Der Traumberuf „Trainerin“ begann sich, als mein Jüngster von dreien 1 Jahr alt war, auf einer ganz anderen Ebene als gedacht zu konkretisieren: Da ich während des Studiums fast ein Jahr in Italien gelebt hatte, wurde ich bei der örtlichen vhs Italienisch-Dozentin. Ich nahm das – vor allem als zukünftige Trainerin – als Chance und probierte mich didaktisch aus. Bildete mich vhs-intern weiter, lernte viel dazu und kam meinem Traumberuf „Trainerin“ näher.



Julia Kunz (li.)

## ► NETWORKING

„Trainerin“ war klar, ich fragte mich nur: Mit welchem Thema? Schon damals war ich durch eine Mentorin mit dem ersten beruflichen Netzwerk in Berührung gekommen, FaU e.V. Auf einem GABAL Impulstag vor einigen Jahren habe ich darüber in einem kurzen Best-Practice-Beispiel erzählt. Das war für mich eine ganz neue Erfahrung: Frauen, die ähnliche Fragen hatten wie ich, Frauen mit Antworten auf einige meiner Fragen und Frauen, die mich verstanden. Hier begann auf der beruflichen Ebene etwas, das sich wie ein Leitfaden durch meinen beruflichen Weg zieht: Netzwerken. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ich ohne Netzwerke – natürlich auch GABAL, doch dazu später mehr – so weit gekommen wäre. Nach wie vor bin ich in Netzwerken aktiv und kann mir ein Leben ohne diese Kontakte nicht mehr vorstellen.

## ► SELBSTSTÄNDIG

Nicht zuletzt durch die Hilfe einiger FaU-Mitglieder fand ich, was ich suchte: eine Zertifizierung zur Gedächtnistrainerin. Gesehen, angemeldet, durchgezogen. Nach ca. 5 Monaten durfte ich mich „zertifizierte Gedächtnistrainerin“ nennen – und machte mich selbstständig. Ich zählte 1+1 zusammen, nämlich „Gedächtnistraining“ und „Sprachunterricht“, und schlug dieses neue Format als Training für meine ehemaligen Kolleg:innen an der vhs vor. Und dann kam eines zum anderen: Weitere Themen fanden mich quasi von allein und es folgten die ersten Empfehlungen abseits der vhs.



Neben einer sehr langen, sehr schwierigen privaten Phase arbeitete ich weiter an meiner Selbstständigkeit. Ich hatte inzwischen mein Unternehmen „Die Gedächtnistrainerin“ gegründet, hatte mehr Kund:innen als erträumt und schmiss nebenher das Leben mit den drei Kindern. Auch das wäre ohne ein Netzwerk nicht gegangen. Allen voran meine Mutter, die ich als eine von zwei Frauen hier direkt erwähne, die immer zur Seite stand, wenn ich mal wieder früh rausmusste oder abends spät kam. Dazu waren es private Kontakte und bezahlte Babysitterinnen, die mir das Fortkommen ermöglichten.

## ► GEFÜHL & FINANZEN

Dabei war mir klar, dass sich nicht jeder Auftrag lohnte, aber ich konnte und kann mich seit Beginn der Selbstständigkeit auf mein Gefühl verlassen: Ich habe ein gutes Gespür dafür, welche Investition sich lohnt und welche nicht. In dieser Phase wollte ich vor allem Erfahrung und Kund:innen gewinnen, dafür nahm ich auch in Kauf, dass mal ein Honorar nicht so war wie gewünscht – klar, dass man sich das auch leisten können muss.

Trotz Banklehre sind für mich Controlling, Buchführung & Co. sehr ungeliebt und ich suchte mir von Anfang an einen Steuerberater, der mir zumindest einen Teil dieser Arbeit abnahm. Bis heute ist es dabei geblieben: Was ich nicht selbst kann oder wozu ich unverhältnismäßig viel Zeit und Energie bräuchte, das gebe ich ab.

## ► MUT I

Ich hätte mich selbst nie als „mutig“ beschrieben, doch die Rückmeldungen über einiges, was ich beruflich getan habe, waren oft: „Du bist aber mutig!“, „Du greifst nach den Sternen!“ Mein Motto war von Anfang an: „Think big!“

Vielleicht ist es das, was manche als „mutig“ verstehen: groß zu denken und aus der Komfortzone herauszugehen. Für mich ist es undenkbar, in der Komfortzone zu bleiben und erfolgreich selbstständig zu sein.

## ► NETZWERKE II

In der ganzen Zeit war ich dauerhaft in mindestens zwei Netzwerken Mitglied, davon immer in einem an vorderster Front, auch bei GABAL. Dort leitete ich jahrelang die „Regionalgruppe Nordbayern“ und genoss diese Zeit sehr. Gleichzeitig wurde ich Mitglied in der GSA.

Netzwerken heißt immer „Geben und Nehmen“. Ich gab viel, bekam aber auch sehr viel zurück. Dazu gibt's einen [Bericht](#) von mir.

## WACHSTUM & ENGE

So wuchs mein Unternehmen: die Kundenzahl, die Trainingsstunden, die Honorare und auch meine Themen. Ich merkte immer mehr, dass mein Titel „Gedächtnistrainerin“ langsam zu eng wurde. Ich merkte auch, dass ich mehr über das Gehirn wissen wollte. Nicht nur, wie diese Methoden funktionieren, sondern auch, warum sie funktionieren. Ich ging wieder auf die Suche und fand die: Die AFNB (Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement) – sie bietet Wissen rund um das Gehirn an. Und zwar von hochkarätigen Wissenschaftler:innen, die zum „Who's who“ der deutschsprachigen Neurowissenschaftler:innen gehören. Manchmal „treffe“ ich einen von ihnen auf ZDFinfo oder 3sat und ähnlichen Sendern.

## ► GLÜCK

Das Glück, das mich mein Leben lang begleitet, hatte ich auch hier: Kurz nach meinem Einstieg bot die AFNB bei einem Tochterunternehmen ganz neu einen „Master of cognitive science (aon)“ an. Verschiedene Module zum Thema „Gehirn“, eine Masterarbeit und viel Begeisterung und Ehrfurcht für unser Gehirn später hielt ich meine Masterurkunde in den Händen. Zusammen mit einem Gutachten des kürzlich leider verstorbenen „philosophierenden Neurowissenschaftlers“ Prof. Roth (die Note war wirklich sehr gut, das muss ich kurz erwähnen).

## ► NEUGESTALTUNG I

Von da an ging es noch steiler bergauf: Ich hatte nicht nur Gehirnexpertise, sondern sie auch in dem Master marketingmäßig hervorragend verpackt. Und damit war für mich endgültig klar: Die „Verpackung“ Gedächtnistrainerin musste weg, etwas Neues musste her. So wurde ich zum „Personal Brain Coach“ – SEO-mäßig kein so schlauer Titel, aber das Naming war wirklich nicht leicht. Ich vermarktete mich gut, die Aufträge kamen und Ende 2019 dachte ich: Wow, 2020 wird dein Jahr! Tja.

## ► NEUGESTALTUNG II

Dann kam Corona. Gezwungenermaßen musste ich – wie viele andere auch – nicht nur flexibel auf etwas reagieren, was wir alle nicht wollten und von dem keine:r von uns wusste, wie wir damit umgehen sollten und wie lange es andauern würde. Die Umstellung auf Online-Seminare ging gut – nicht zuletzt wegen Online-Erfahrungen in der Vergangenheit und auch wegen der gegenseitigen Unterstützung in meinen Netzwerken. Das Problem waren eher manche Kund:innen, die sich schwer davon überzeugen ließen, dass Soft-Skill-Seminare auch online möglich sind. Trotzdem war 2021 dann mein allerbestes Jahr bis dahin, obwohl im ersten Halbjahr nicht viel an Umsatz gelaufen war.

## ► IMMER ALLEIN

Im zweiten Halbjahr 2021 arbeite ich so viel wie noch nie, schließlich war einiges nachzuholen. Das führte dazu, dass ich überarbeitet war und mir Fehler unterliefen. Zum Glück kostete es mich keine Kund:innen, aber eins war klar: So konnte es nicht weitergehen. Ich machte über Weihnachten und Neujahr das erste Mal seit Langem so richtig Urlaub bei Freunden in Südtalien. Nach zwei sehr erholsamen Wochen, größtenteils im Digital Detox, konnte ich wieder an meine Firma denken und mir war klar: Ich mache das nicht mehr alleine, es wird zu groß. Beruflich war ich noch lange nicht am Ende der Fahnenstange angelangt, meine Vision war weiterhin groß.

Die Frage des Januars 2022 war folgende: Mit wem kann ich mir eine Zusammenarbeit vorstellen? Wo ist vielleicht der Wald, den ich vor lauter Bäumen nicht sehe? Ich sah mich ganz bewusst erst einmal in meinem engsten Umkreis um, zwang mich zum Nachdenken und Nichts-Überstürzen, und erkannte: Sie war schon da – Cordula, mit der ich schon seit Jahren für einen Kunden zusammenarbeitete. Außerdem kannten wir uns von unserer gemeinsamen Masterarbeit für die aon. Ihr Büro ist ca. 1,5 km Luftlinie von meinem entfernt 😊. Nach ein paar Tagen fand ich die Idee zwar immer noch toll, doch mir kamen Zweifel, ob Cordula sie ebenso gut finden würde: Immerhin war sie schon über 25 Jahre selbstständig, sie kam aus einer ganz anderen Ecke, sie konnte so gut mit Zahlen und Controlling – das würde sie bestimmt nicht machen wollen, sie würde bestimmt sofort nein sagen etc.

## ► MUT II

Eine weitere Maxime meines Lebens ist: „Fragen kostet nichts“ oder „Ein Nein hast du schon“. Also fragte ich. Cordula war sehr überrascht, bat sich Bedenkzeit aus und sagte nach einer Woche zu. Tschakka!

## ► NEUGESTALTUNG III

Von Anfang an setzen wir das um, was wir unseren Kunden vermitteln: Wir kommunizieren. Das ist für uns der Schlüssel zum Erfolg. Im ersten Jahr vor Geschäftsgründung sprachen wir sehr viel miteinander, mit Steuerberaterin, Anwältin und Marketingagentur (u.a. für das Naming – ich bin ja lernfähig). Wir sprechen, diskutieren, ringen miteinander, verwerfen, missverstehen und verstehen uns. Wichtig ist uns beiden, dass die Basis stimmt: Wir haben absolutes Vertrauen ineinander. Da Vertrauen gut, aber Kontrolle besser ist, haben wir das natürlich auch in einen Vertrag gegossen und den in einem tollen Lokal begossen und gefeiert. Da hatten wir vor den ersten Einnahmen gleichmal die ersten Ausgaben, aber „wat mut, dat mut.“

## ► NEUANFANG

Unsere Firma #brain haben wir offiziell zum 01.01.2023 gegründet und es geht uns persönlich und beruflich sehr gut damit. Für mich hat sich ein Traum erfüllt: Ich bin nicht mehr alleine, kann alles mit meiner Geschäftspartnerin besprechen, kann ihr Texte aller Art „zum Drü-



berlesen“ schicken – ja, auch diesen hier. Wir diskutieren immer noch intensiv miteinander und wir haben jedes Mal den Eindruck, wieder ein Stück auf unserem Weg gemeinsam weitergekommen zu sein.

Wir sind sehr unterschiedlich, und das genießen wir. Es kommt sowohl uns zugute (ich muss z.B. die Steuererklärung nicht mehr machen) als auch unseren Kund:innen, die von unseren unterschiedlichen Persönlichkeiten und Expertisen profitieren.

## ► FAZIT I

Ich habe in diesem Text oft von „Glück“ gesprochen und man sagt mir nach, dass ich immer das erreichen würde, was ich möchte. Ja, das stimmt bei vielen Sachen, doch Glück oder Erfolg kommt nicht, wenn wir uns auf die Couch setzen und darauf warten. Glück kommt, wenn wir aktiv sind und etwas dafür tun. Und das versuche ich, auch wenn ich dazu aus meiner Komfortzone heraus muss und es bisweilen sehr anstrengend ist. Doch es hat sich bisher immer gelohnt.

## ► FAZIT II

1. Hab Mut!
2. Folge deinem Gefühl.
3. Netzwerke und mach dich dort sichtbar.
4. Folge meistens, aber nicht immer, Marketingfachleuten (s. Punkt 2).
5. Umgib dich mit Expert:innen. Frage sie, bezahle sie.
6. Sprich, niemand kann Gedanken lesen.
7. Frag einfach!
8. Gib großzügig: Wissen, Kontakte, Menschlichkeit.
9. Es ist nicht immer einfach, aber unglaublich spannend.
10. Freu dich des Lebens! 🌱

**Julia Kunz**

[www.hashtag-brain.de](http://www.hashtag-brain.de)

# So machst du mehr Aufträge

Mit der Akquise neuer Kund:innen tun wir uns enorm schwer. Vielleicht gehörst auch du zu den Trainer:innen, Speaker:innen, Berater:innen oder Coaches, die über viel Tagesfreizeit verfügen, einfach weil sie nicht genügend kaufende Kund:innen haben. Was also tun? Damit deine Kundenakquise zukünftig noch erfolgreicher verläuft, hast du enorm viele Stellhebel, die dir vielleicht gar nicht alle wirklich bewusst sind. Erfahre in diesem Beitrag konkrete Ideen, die bei mir als Verkaufstrainer sehr gut funktionieren.

## Kundenakquise über die Webseite

Wenn potenzielle Kund:innen auf deine Webseite gehen, was werden diese denken? Eher: „Ach du grüne Neune, da suche ich mal lieber weiter?“ oder: „Hier bin ich richtig?“. Leider wirken viele Webseiten recht langweilig – und austauschbar. Möglicherweise, weil für dich dein Angebot und deine Leistungen recht klar und eindeutig sind – für Außenstehende, die deine Webseite erst einmal nur „überfliegen“, deswegen aber noch lange noch nicht. So frage ich mich auch immer wieder, ob ich meine Leistungen rund um das Thema Verkaufstraining optimal darstelle.

Hier ein paar Tipps:

- Poste Bilder von dir, die dich bei der Arbeit zeigen. Beispielsweise, wie du einen Vortrag hältst und dir andere Menschen zuhören.
- Schaffe Vertrauen durch Videos. Bitte keine Imagevideos, sondern Videos mit konkreten Tipps. Keiner will Videos von mir sehen, wie ich erzähle, dass ich toll bin. Aber viele wollen Videos von mir mit Verkaufstipps sehen, damit sie erfahren, wie ich denke und arbeite.
- Stell dir vor, du hast Interesse und willst dich beim Anbieter melden: Hast du dann Lust, lange nach Kontaktdaten auf der Webseite zu suchen? Tatsächlich gibt es immer noch Webseiten ohne Terminkalenderfunktion oder Telefonnummer.

Leider scheinen wir Trainer:innen immer gerne auf die Webseiten anderer Trainer:innen zu gucken, um uns inspirieren zu lassen. Das ist aber der falsche Weg. Der bessere ist es, sich mit einem guten Kunden zusammenzusetzen und ihn zu fragen, ob er offen sagen kann, was er an der Webseite gut findet und was weniger. Denn letztlich ist die Webseite nicht dazu da, um Kolleg:innen zu beeindrucken. Eine gute Webseite spricht die Sprache der Zielgruppe – und beantwortet deren entscheidende Fragen.

Video: [So gelingt Akquise](#)

## Endlich eine Anfrage – und nun?

Nur allzu oft scheitert die Kundenakquise, weil Trainer:innen, Speaker:innen, Berater:innen und Coaches plötzlich einen Verwaltungsakt starten. Statt sich über die eingehende Anfrage zu freuen, kurz auf die Webseite des oder der Anfragenden zu gehen – und dann direkt zwecks Auftragsklärung anzurufen, schreiben viele erst einmal eine Mail. Was soll das? Wie willst du Vertrauen aufbauen und wissen, was du konkret anbieten musst, wenn du vorher nicht einmal mit der potenziellen Kundschaft sprichst? Viele wenden dann ein: „Ja, aber aufgrund der Anfrage weiß ich doch, was der oder die Anfragende will – da kann ich doch ein Angebot schreiben.“ Nein! Ein schriftliches Angebot ist immer nur die Krücke hin zu einem Auftrag. Und manchmal gibt es Umstände, die einem klarmachen, dass es gar nicht richtig ist, ein Angebot zu schreiben, weil es keine Basis einer Zusammenarbeit gibt. Darum: Immer erst telefonieren. Folgende Fragen helfen:

- „Was haben Sie genau vor?“
- „Was ist der Grund, dass Sie sich jetzt für dieses Thema interessieren?“
- „Ab wann sollen Ihre Mitarbeitenden die neuen Methoden beherrschen?“

## Das Problem mit dem Honorar

Es gibt so manche Anbieter:innen, die einen sehr niedrigen Tagessatz haben. Vielleicht, weil sie selbst nicht an das glauben, was sie verkaufen – und so hoffen, dass die Kund:innen dann nicht ganz so böse werden, wenn das gesamte Projekt scheitert. Schließlich haben diese dann ja nicht so viel Geld ausgegeben. Egal, wie dein Honorar aussieht: Sprich doch ganz locker schon beim Erstgespräch über die voraussichtliche Investition. Denn dies hat den enormen Vorteil, dass du sofort eine Reaktion von den potenziellen Kund:innen bekommst. Schickst du diesen einfach nur ein Angebot, aus dem sie deinen Preis entnehmen können, wirst du nur schwer erfahren, ob sie geschockt sind, weil du zu günstig bist (und damit nicht gut), oder weil du viel zu teuer bist (weil sie es vielleicht nicht gewohnt sind, für sehr gute Trainings relativ hohe Honorare zu zahlen).

Ich mache das beispielsweise so: Nachdem ich erfahren habe, was der oder die Anfragende will und braucht und ich mich dafür entschieden habe, den Auftrag haben zu wollen, sage ich: „Ja, da bin ich für Sie der Richtige. Sie bekommen mich für x Euro am Tag. Ich empfehle Ihnen, dass wir am ersten Trainingstag das Thema x angehen – und am zweiten Tag das Thema y. Was meinen Sie, wollen wir das so machen?“

Dadurch, dass ich mein Honorar freiwillig benenne, ohne dass mich meine potenziellen Kund:innen konkret danach fragen müssen, merken diese unbewusst, dass ich zu meinen Preisen stehe – und zweifeln diese automatisch weniger an.

## Immer diese Konkurrenz

Zugegeben, nicht alle Interessent:innen buchten mich dann sofort – aber viele. Manche wollen noch ein bisschen überlegen, andere wollen sich noch Angebote von Mitbewerber:innen holen. Gerade dann, wenn es um Vergleichsangebote geht, wird es spannend. Denn im schlimmsten Fall entscheiden sich Interessent:innen für die günstigere Konkurrenz, die womöglich weniger gut ist als ich. (Denn wenn sie genauso gut wäre oder gar besser, wäre sie ja nicht günstiger.) Hier muss ich wertschätzend in die Offensive gehen: „Finde ich gut, dass Sie vergleichen wollen. Was ich Ihnen schon jetzt sagen kann: Sie werden ein paar Kolleg:innen finden, die nehmen ein paar Hundert Euro weniger als ich. Darf ich Ihnen kurz erklären, warum wir beide dennoch zusammenarbeiten sollten?“ Hier habe ich noch nie ein Nein gehört. Worum es mir hier geht, ist, die Wahrnehmung des oder der Anfragenden gezielt zu lenken – und zwar hin zu meinen Stärken und zu den Schwächen meiner Konkurrenz. Da ich davon überzeugt bin, dass Sicherheit und Sympathie den Preis schlagen, sage ich: „Wissen Sie, ich habe über 300 Videos auf YouTube. Da können Sie genau sehen, wie ich denke und arbeite. Ich schicke Ihnen drei Links zu Videos. Schauen Sie sich diese bitte an – und leiten Sie diese auch an Ihre Teilnehmenden weiter. Fragen Sie sie dann ganz offen: ‚Wollt ihr den?‘. Denn egal, für welchen Trainer Sie sich letztlich entscheiden – wenn der Trainertyp nicht zu Ihren Mitarbeitenden passt, dann wird das ganze Seminar nichts. Und bitten Sie bitte auch meine Mitbewerber:innen um ein paar Videolinks, die werden sicherlich auch viel zu sagen haben.“ Dass merkwürdigerweise im Jahr 2023 immer noch die Mehrheit der Trainer:innen, Speaker:innen, Berater:innen oder Coaches kein frei zugängliches aussagekräftiges Videomaterial haben, spielt mir hier enorm in die Hände.

## Angebote nachfassen gehört dazu

Wer Angebote nicht nachfasst, ist genauso wie jemand, der Rubbellose kauft, diese aber nicht einmal freirubbelt. Also warum nicht auch mal Angebote nachfassen? Ich weiß, manche Kund:innen sind hier extrem merkwürdig: Sie gehen nicht mehr ans Telefon – oder sagen nicht mal von sich aus freiwillig ab, wenn sie sich für die Konkurrenz entschieden haben. Aber es nützt ja nichts: Fasse bitte deine Angebote so lange nach, bis du ein klares Ja oder Nein hast. Manchmal verliere ich aber auch die Lust, wenn ich über Wochen hinterhertelefoniere – und immer nur die Mailbox rangeht. Mittlerweile bin ich da recht klar für mich: Wenn ich jemanden dreimal erfolglos angerufen habe, kommt eine freundliche Mail mit der Frage, wie wir gemeinsam weitermachen wollen. Aber gar nicht nachzufassen oder nur per Mail, halte ich für einen Fehler.

## So kommst du an Referenzen

Stell dir vor, du kennst mich nicht, suchst einen guten Verkaufstrainer, bist nun auf meiner Webseite und liest dort eine Referenz von „A. B. aus C.“. Was würdest du denken? Sehr wahrscheinlich: „Konnte der sich keine besseren Referenzen ausdenken?“ Aber wie kommt man nun an Referenzen? An sich ganz einfach: Nachdem du beispielsweise ein Training durchgeführt hast, meldest du dich nach ca. einer Woche beim Auftraggeber und fragst ihn oder sie, was die Umsetzung macht. Wenn du alles richtig gemacht hast, wird dein Auftraggeber oder deine Auftraggeberin nun viel Positives sagen. Ich frage dann

ganz offen: „Oh, das haben Sie nett gesagt. Danke. Darf ich Sie so auf meiner Webseite zitieren?“ Die meisten stimmen zu. In diesem Fall schicke ich eine Mail mit dem Zitat und der Bitte um Bestätigung – und wenn möglich mit einem Logo oder einem Bild von ihm oder ihr. Das klappt recht gut. Übrigens: Erst nach diesem Gespräch versende ich meine Honorarrechnung. Denn ich finde es nicht empfehlenswert, kommentarlos nach einem Training die Rechnung zu verschicken – erst recht als Kommunikationstrainer.

## Wenn du kein Verkäufertyp bist

Du musst kein Verkäufertyp sein, um erfolgreich zu sein. Viel wichtiger ist, dass dein Gegenüber spürt, dass du das, was du machst, aus tiefer Überzeugung machst. Und zwar nicht, um vorrangig zu verkaufen, sondern um dem Kunden oder der Kundin zu helfen, eine wirklich perfekte Leistung zu bekommen. Klammere nicht tief im Herzen an den Auftrag, sondern wähle eine gute Haltung: „Wenn ich als Dienstleister optimal passe, dann werde ich darum kämpfen, dass mich der Interessent beauftragt. Und wenn ich spüre, dass ich die Erwartungen nicht erfüllen kann, dann werde ich das ganz frei heraus sagen – und die Zusammenarbeit ablehnen.“ Denn wer im tiefen Herzen dazu bereit ist, zu einem potenziellen Geschäft auch klar nein zu sagen, wird automatisch ganz andere Fragen und Vorgehensweisen an den Tag legen – und sich dort perfekt verkaufen, wo er/sie passt. 

**Oliver Schumacher**

[YouTube](#)  
[LinkedIn](#)

*Der Verkaufstrainer Oliver Schumacher gibt seit 2009 bundesweit Seminare zu den Themen Akquise und Preisverhandlung unter dem Motto „Ehrlichkeit verkauft“.*





# Zusammenarbeit neu gestalten

## Mit Fokus und Inspiration zu sinnstiftender Kollaboration

Meetings prägen heute den Arbeitsalltag in den allermeisten Unternehmen. Gleichzeitig rangieren sie auf der Beliebtheitskala der Mitarbeitenden ganz weit unten. Und das nicht ohne Grund. Denn im Verhältnis zur investierten Zeit wird der tatsächliche Nutzen meist als enttäuschend gering wahrgenommen.

Auch auf der Plattform LinkedIn waren Meetings zum Jahresbeginn 2023 das Aufreger-Thema schlechthin. Und der Tenor war immer gleich: „Es braucht weniger Meetings – und es braucht bessere Meetings.“ Aber ganz ehrlich: Kann es denn so schwer sein, das Miteinander zielführend und konstruktiv zu gestalten? Augenscheinlich ja. Aus einer Umfrage des Kollaborationsanbieters Barco aus dem Jahr 2022 geht hervor, dass fast die Hälfte der 3.000 Befragten regelmäßig nicht weiß, worum es im Meeting geht und was das Ziel der Besprechung ist. Bei den Top-Führungskräften waren es sogar 61 Prozent.

Das spricht eindeutig für die Fraktion „Meetings streichen“. Dem kann ich bedingt recht geben. Es ergibt durchaus Sinn, etablierte Meetings schonungslos zu hinterfragen. Ganz vorne in der Reihe stehen hier Regelm Meetings, die es „halt schon immer gibt“. Setzt man hier kritisch an, dürfte sich so mancher Kalender lichten und mehr Zeit fürs Wesentliche frei machen. Schließlich werden Mitarbeitende nicht per se dafür eingestellt, ihre Zeit in Meetings zu verbringen.

Auf der anderen Seite verfügt sinnstiftende Kollaboration über ein enormes Potenzial, um in Zeiten steigender Komplexität Wissen zu teilen, voneinander zu lernen, Kreativität zu entfesseln, Komplexität zu handhaben und innovative Lösungen zu erarbeiten.

Meine Devise ist es deshalb, zu streichen, was zu streichen ist und den Fokus in Meetings und Workshops bewusst auf die Themen zu legen, bei denen Kollaboration wirklich strahlen und einen echten Mehrwert ermöglichen kann.

Doch wie genau kann dieses Strahlen erreicht werden? Egal ob kurzes Meeting oder intensiver Workshop – damit das gemeinsame Miteinander gelingt und das Potenzial der Kollaboration gehoben werden kann, braucht es fünf wesentliche Faktoren:

1. Moderation
2. Zielorientierte Rahmung
3. Psychologische Sicherheit
4. Interaktion
5. Inspiration

### 1. Moderation

Ein wichtiger Stellhebel auf dem Weg zu modernen, erfolgreichen Meetings und Workshops ist die Moderation. Und damit ist bei Weitem nicht nur die Leitung der Besprechung gemeint. Moderation ist vielmehr die zielorientierte, strukturierte und inspirierende Begleitung auf dem Weg zu tragfähigen Ergebnissen. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, sich der neutralen Rolle bewusst zu sein. Das ist definitiv nicht immer einfach – aber es ist die Voraussetzung, dass die Teilnehmenden am Ende nicht frustriert von

dann ziehen, sondern intrinsisch motiviert hinter den erarbeiteten Ergebnissen stehen. Und wo ein fachlicher Einwurf seitens der moderierenden Person wirklich wichtig ist, darf der auch sein. Aber bitte immer den Rollenwechsel kenntlich machen. Für sich selbst und für die Teilnehmenden. Darüber hinaus gibt es weitere Rollen, die das gemeinsame Miteinander unterstützen können. Beispielsweise für Timekeeping und Protokoll. Idealerweise werden die Rollen von Meeting zu Meeting gewechselt.

### 2. Zielorientierte Rahmung

Die Weichen für den Erfolg eines Meetings werden im Vorfeld gestellt. Und ja – Vorbereitung kostet Zeit. Doch keine Vorbereitung kostet noch mehr Zeit – nur an anderer Stelle. Wird die Vorbereitung hingegen ernst genommen, ermöglicht das ein effizientes Vorgehen im Meeting. Dann müssen Meetings auch nicht per se die obligatorischen 60 Minuten dauern.

Der erste Schritt zum effizienten und ergebnisorientierten Arbeiten ist die Festlegung eines konkreten Ziels. Und NEIN – das ist leider nicht selbstverständlich! Erst wenn das Ziel klar ist, ist es überhaupt möglich, den genau für die Zielerreichung relevanten Personenkreis einzuladen. Fehlen relevante Personen, bleibt meist nichts anderes übrig, als das



redd-f-PTRzqc\_h1r4-unsplash

Thema zu vertagen. Gleichzeitig geht aus der Definition der Zielgruppe auch hervor, wen es für diese Zusammenkunft nicht braucht. Und auch das ist wichtig. Denn was soll ich in Meetings und Workshops, zu deren Zielerreichung ich keinen Beitrag leisten kann?

Um tatsächlich zu tragfähigen und umsetzbaren Ergebnissen zu gelangen, braucht es überdies die Transparenz über alle relevanten Rahmenbedingungen. Hierzu gehören bereits getroffene Managemententscheidungen genauso wie Budgetvorgaben oder andere regulierende Einflussgrößen. Sonst wird das gemeinsame Miteinander ruck-zuck zur Alibi-Veranstaltung.

### 3. Psychologische Sicherheit

Die amerikanische Wissenschaftlerin, Professorin und Autorin Amy C. Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als einen Zustand, in dem die Mitarbeitenden sich ausdrücken und sie selbst sein können und nicht durch zwischenmenschliche Angst behindert werden. Erfolgreiche Kollaboration lebt davon, dass Ideen unzensuriert geteilt werden dürfen. Ohne Wenn und Aber. Und vor allen Dingen ohne Angst, sich mit diesem spontanen Gedankenblitz zu blamieren. Wer visionäre Ideen sucht, braucht einen geschützten Rahmen, um selbst verrückt klingende Ansätze aussprechen zu können. Genauso läuft es

mit Kritik. Dort wo Bestrafung droht, wird diese zurückgehalten. Das ist nicht feige, sondern zutiefst menschlich. Die Frage ist nur, welche fatalen Folgen sich aus zurückgehaltener Kritik ergeben können.

Nun sind logischerweise nicht alle Ideen ein Volltreffer. Und Fehler passieren. Und ja – natürlich auch in einer Umgebung der psychologischen Sicherheit. Der Unterschied wird deutlich, wenn man den Umgang damit betrachtet. Durch gelebte Transparenz und Ehrlichkeit im Umgang mit Fehlern haben alle die Chance, aus den Fehlern zu lernen. Werden diese – aus Angst sich zu blamieren – unter den Teppich gekehrt, sind sie dennoch passiert. Und die damit einhergehende Chance des Lernens bleibt ungenutzt. Offenheit wird gerne eingefordert. Tatsächlich gelebt werden kann sie allerdings nur in einem psychologisch sicheren Umfeld.

### 4. Interaktion

In Meetings wird natürlich gesprochen. Das ist wichtig und richtig. Aber manchmal wird zu viel gesprochen. Und es wird häufig auch unfokussiert gesprochen. Dann mutieren Besprechungen zu Laberrunden, die selten ein konkretes Ergebnis hervorbringen. Aktiv dagegensteuern lässt es sich mit gezielten Interaktionen. Die interaktive Arbeit an konkreten Fragestellungen ermöglicht es, auf effiziente Weise zu konkreten Ergebnissen zu

gelangen. Ganz einfach umsetzbar ist die sogenannte Murmelrunde. Hier beschäftigen sich jeweils zwei nebeneinander sitzende Personen gemeinsam mit einer Fragestellung, notieren ihre Ergebnisse z.B. auf Haftnotizen und teilen diese anschließend in der Gesamtrunde. Einen großen Effizienzgewinn erreicht man, wenn die einzelnen Murmel-Teams parallel an unterschiedlichen Fragen arbeiten. So entstehen innerhalb kürzester Zeit verschriftlichte und somit weiter nutzbare Antworten zu unterschiedlichen Themenstellungen. Daran arbeiten statt darüber reden – dann wird's konkret und greifbar.

### 5. Inspiration

Neue, innovative Lösungsansätze entstehen nicht durch das Weitergehen auf dem ewig selben Weg. Wer neue Antworten möchte, bekommt sie nicht durch alte Vorgehensweisen. Das Zauberwort heißt Inspiration. Zum Glück gibt es eine ganze Fülle an Inspirationsansätzen, die sich wunderbar in Meetings und Workshops anwenden lassen, um die Teilnehmenden immer wieder aus der Reserve zu locken. Diese Inspirationsansätze liegen auch vielen bekannten Kreativitätstechniken zugrunde. Kennt man allerdings die Stellhebel dahinter, wird es leicht, auch „ganz normale Meeting-Situationen“ mit Inspirations-Häppchen anzureichern, ohne gleich das ganz große Besteck auszupacken.

## Inspirationstipp #1 – gedanklicher Perspektivwechsel

Um zu neuen Ideen zu gelangen, hilft es, die zu lösende Aufgabe einmal aus einer komplett neuen Perspektive zu betrachten. Denn während man mitunter den sprichwörtlichen Wald vor lauter Bäumen nicht sieht, wird es durch den bewussten Schritt heraus aus dem gedanklichen Hamsterrad möglich, neue Handlungsoptionen zu erkennen. Einen gedanklichen Perspektivwechsel erreicht man beispielsweise mit den Fragen: „Wie hätte unser größter Mitbewerber diese Aufgabe geknackt?“, „Welche Lösungen würden den Kundinnen und Kunden ein Strahlen ins Gesicht zaubern?“, „Welche Tipps hätten unsere Auszubildenden?“.

## Inspirationstipp #2 – räumlicher Perspektivwechsel

Wenn sich ein Team auf den Weg macht, neue, innovative Lösungen zu entwickeln, tut es sich beim Verlassen der gewohnten Denkmuster leichter, wenn damit ein räumlicher Perspektivwechsel einher geht. Die Veränderung des gewohnten Besprechungs-Settings kann also durchaus die Gedanken beflügeln. Es hilft bereits, die gewohnte Sitzordnung zu verlassen und sich gemeinsam vor das White-

board oder die Fensterfront zu stellen. Aber auch die Produktionshallen, die Cafeteria oder der Meetingraum auf einem anderen Flur mit anderer Aussicht und Einrichtung unterstützen dabei, neue Gedanken zu entwickeln. Und was natürlich immer der absolute Joker ist: Raus ins Grüne! Hierzu passt auch der nächste Inspirationstipp:

## Inspirationstipp #3 – Bewegung

Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass körperliche Aktivität eine positive Wirkung auf die Gehirnleistung hat. Alle rufen nach supermodernen Methoden – dabei beginnt unser natürlicher Kreativitäts-Booster direkt mit dem nächsten Schritt. Konferenzen im Gehen sind nicht zuletzt durch prominente Befürworter wie Steve Jobs, Mark Zuckerberg und Barack Obama bekannt geworden. Diese Erkenntnis lässt sich auch wunderbar nutzen, um im wahrsten Sinne des Wortes Bewegung in festgefahrene Meeting-Situationen zu bekommen. Die unter dem Begriff „Interaktion“ zitierten Murmelrunden, in denen sich zwei Teilnehmende gemeinsam mit einer konkreten Fragestellung beschäftigen, lassen sich wunderbar als „To-go-Variante“ ausprägen.

## Inspirationstipp #4 – Ideen weiter bauen

Auf Ideen anderer aufzubauen ist der Inspirationsansatz, der bekannten Kreativitätstechniken wie beispielsweise dem Brainstorming und Brainwriting zugrunde liegt. Ideen werden mündlich oder schriftlich „gesprudelt“ und warten nur darauf, weitergesponnen und neu gedacht zu werden. Werden beispielsweise mehrere ausgedruckte Fragestellungen an verschiedenen Wänden im Raum platziert, können die Teilnehmenden von Frage zu Frage gehen und ihre möglichen Antworten auf Haftnotizen hinterlassen. Die nachfolgenden Personen werden dann zusätzlich von den bereits vorhandenen Ideen inspiriert.

Ein wertvoller erster Schritt auf dem Weg zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit kann es sein, beim nächsten Meeting nicht das inhaltlich geprägte „WAS“ auf die Agenda zu nehmen, sondern sich vielmehr mit dem „WIE“ der sinnstiftenden Kollaboration auseinanderzusetzen. 

**Michaela Stach**  
Akademie-fuer-Systemische-  
Moderation.de



*Michaela Stach ist Gründerin und Leiterin der Akademie für Systemische Moderation. In ihrem Institut bildet sie mit ihrem Team viermal jährlich an zwei Standorten Systemische Moderatorinnen und Moderatoren aus. Die 6-modulige Ausbildung ist vom Dachverband der Weiterbildungsorganisationen zertifiziert.*

*Darüber hinaus finden regelmäßige Aufbaumodule und Alumni-Veranstaltungen statt. Sie veröffentlichte neben zahlreichen Fachartikeln zwei Bücher bei Business Village. Im Oktober 2022 ist ihr neuestes Buch „Moderation in Workshop und Meeting I: Mit ergebnisorientierten Tools und Methoden Zusammenarbeit neu gestalten“ erschienen.*

*Michaela Stach ist Gastgeberin und Moderatorin des Praxisforums „Zusammenarbeit neu gestalten – Expertise trifft Interaktion“, [www.Praxisforum-Systemische-Moderation.de](http://www.Praxisforum-Systemische-Moderation.de), einer Konferenz in interaktivem und lebendigem Design, die im November 2023 in Hamburg stattfindet.*



# LEARNTEC 23.–25. Mai 2023

Die „Leitmesse Europas für digitale Bildung“ in Karlsruhe in der Jubiläums-Edition „30“ musste ich mir dieses Jahr leider verkneifen 😞, sie fiel aus meiner Reise-Planung raus. Stattgefunden hat sie natürlich „trotzdem“ 😊 – und das wieder mit vielen Highlights rund um Messe und Kongress: So wurde am 24. Mai „zum 16. Mal der Innovationspreis delina verliehen. Der Preis würdigt zukunftsweisende Bildungsprojekte und -lösungen, die mit modernen Technologien effektives Lernen vom Kindergarten bis zur beruflichen Weiterbildung fördern. Aus zwölf Nominierten kürte die Fachjury die digitale Plattform „Cornelsen Diagnose und Fördern“ sowie die digitale Lernfabrik mit dem Geschäftsmodell eines Mobilitätsunternehmens der technischen Hochschule Wildau zu den Gewinnern. Ebenfalls erfolgreich waren Trägerwerk, denen es gelungen ist, substanzielles Wissen zu Digitalisierung und Marketing kompakt, digital und kreativ zur Verfügung zu stellen, und didab, die erste interaktive Lernplattform, die speziell für Menschen mit Beeinträchtigung entwickelt wurde, so der learntec-Pressemitteilung zu entnehmen. Ein Medienhaus für Bildung also, eine Hochschule, ein Unternehmen und eine digitale Plattform – alle Stufen der Bildung vertreten.

Die Messe verzeichnete einen Zuwachs von mehr als 20 Prozent auf rund 13.500 Besucher, die nach Karlsruhe kamen, „um sich untereinander zu vernetzen und bei 437 Ausstellenden aus 21 Nationen zu den Trends im digitalen Lernen zu informieren. Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz im Lehren und Lernen zog sich dabei wie ein

roter Faden durch die LEARNTEC“, was auf großen Zuspruch bei der Community traf. „Die LEARNTEC festigt damit weiter ihre Spitzenposition als bedeutende Veranstaltung für digitale Bildung in Europa.“

Und auch dies ist anmerkwürdig: „Tiefgreifende Diskussionen zur modernen Arbeitswelt, spannende Einblicke in die Praxis und provokante Fragen – das war die erste New Work Evolution, die parallel zur LEARNTEC stattfand. Einhelliger Tenor von Ausstellerinnen und Speakern: Das Interesse am Thema ist immens, doch das Verständnis, was New Work ausmacht, geht weit auseinander. Drei Tage lang bot die New Work Evolution nun die Gelegenheit, aufzuklären und voneinander zu lernen.“

Und wer am Kongress teilnahm, konnte wie gewohnt breit und tief aktuelle Themen erleben, z. B.: Metaverse, Gamification, digitales Lehren & Lernen ... – Kompetenzen, Skills, KI und LMS – Trends und Innovationen, ChatGPT und Visualisieren – an die 60 Beiträge an den drei Tagen, Buzzwords inkl. (und das mit gehaltvollen Inhalten!). Die Übersicht im Detail siehe [hier](#).

Fazit: Das ist Weiterbildung für unsereins, fürs persönliche Wachstum wie auch fürs Zukunftssichern der eigenen Organisation, sei es freiberuflich, selbstständig oder angestellt. Nächstes Mal dabei? Save the date: 4.–6. Juni 2024.

**Hanspeter Reiter**  
reiterbdw@aol.com



# LEIPZIGER BUCHMESSE

27.–30. APRIL 2023

Die habe ich dieses Mal geschafft, als einer von sage und schreibe 274.000 Besuchern, annähernd so viele wie 2019, davon mehr als 200.000 auf dem Messe-Gelände! Nachdem sie ja drei Jahre Zwangspause hatte, abgesehen von der vorjährigen Popup-Messe, von zwei Verlegern nach kurzfristiger Absage auf die Beine gestellt. Die dieses Jahr mit dem Sonderpreis für Innovation ausgezeichnet wurden: Im Rahmen des Sales Award für Verlage und Buchhandel gingen an den Zuckersüß Kinderbuch-Verlag (mit u.a. fast 45.000 Insta-Followern, dort die No. 3 unter deutschen Verlagen, nach gerade mal vier Jahren, allerdings mit „mittlerem sechsstelligem Social-Media-Budget“!) und an LüneBuch, als starkes Beispiel für eine motivierte Belegschaft – und für ein exzellentes Projekt-Management: Abbau, Umzug, Aufbau der Buchhandlung in sage und schreibe gerade mal drei Tagen!

Und sonst? Ja, Bildung gab es natürlich, wenn auch stark auf Schule ausgerichtet, etwa mit vielerlei Aktion vonseiten des VBM (Verband Bildungsmedien): Immerhin ist die LBM eine PR-Messe fürs Buch, mit sagenhaft vielen Events auch außerhalb des Messegeländes, etwa Lesungen mehr oder weniger bekannter Autorinnen und Autoren. Dazu kamen Auftritte bekannter Persönlichkeiten auf den Event-Bühnen zwischen den Hallen, etwa Ex-Bundespräsident Joachim Gauck. Das Ganze forciert auch mit Ausflügen von Schulklassen zur Messe, wow! Dazu fiel mir der stark regionale/lokale Charakter auf, will sagen: Gerade kleine(re) Verlage aus Sachsen waren gut vertreten – und fanden naturgemäß ihr interessiertes Publikum unter den näher wohnenden Besucher:innen.

Getroffen habe ich auch einige alte (ja, inzwischen auch altersmäßig) Bekannte der Branche, u.a. beim Treffen von buch.netz, dem früheren Versandbuchhändler e.V., inzwischen beim bevh als Fachgruppe integriert (Bundesverband eCommerce und Versandhandel). Interessant die Begegnung mit der Fantasy-Autorin Andrea Storm (schon im Zug ab Erfurt und dann wieder am Messe-Bahnhof vor der Rückfahrt), die bestens für ein Modelling zum Autoren-Branding geeignet ist: Wer mag, beobachte sie auf Facebook @AndreaSturm (sic! – akzeptiert FB wohl nur so). Reich besucht war auch und gerade die Manga-Comic-Con, u. a. von Cosplayern en masse und mit vielerlei Themen: Dazu gibt es von mir einen Bericht für [www.comicoskop.com](http://www.comicoskop.com) (viele Bilder übrigens auf Instagram mit #lbm2023).

Doch zurück zu Bildung: Der GABAL Verlag war da, sehr zur Freude etwa von Autorin und GABAL Regionalgruppen-Leiterin Nord Daniela Landgraf.



© Hanspeter Reiter

Auch zu Marketing-Themen, siehe etwa das Interview des „Büchermachers“ Ralf Plenz, das er mit mir für seinen Podcast geführt hat, siehe/höre [Podcast \(Folge 70 und 120, aktuell Folge 190\)](#). Warum die Aktivitäten des VBM (s. o.) durchaus auch für unsereins Weiterbildner:innen jeglicher Couleur relevant sein können (auch fürs potenzielle Anbieten), zeigt ein Blick ins Programm des Forum. Wie entsprechende Fachverlage ihre Publikationen mehr und mehr „hybrid“ entwickeln, dafür ist der Cornelsen Verlag ein feines Beispiel, siehe [www.cornelsen.de](http://www.cornelsen.de).

Den weiteren Bericht für [www.comicoskop.com](http://www.comicoskop.com) gibt es übrigens auch auf meiner Facebook-Site. Save the date: Kommendes Jahr ist die LBM dann wieder früher, nämlich vom 21. bis 24. März 2024.

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

# Comic Festival München

8.–11. Juni 2023

Wie alle zwei Jahre mit Fronleichnam startend, der Feiertag in Bayern und ca. halb Deutschland ist, der vier Tage-Event – bei bestem Sommer-Wetter.



Mit einem Erfolgsrezept, wie es schon beim Comic-Salon Erlangen bestens geklappt hatte (findet in den geradzahligen Jahren statt), als seinerzeit der Hauptort entfallen war, die Heinrich-Lades-Halle: verteilt über die Stadt. In München ist der Gasteig derzeit wegen General-Sanierung ausgelagert. Zentral also die Messe im HP8, dazu ein Dutzend Kooperationspartner wie etwa das Amerikahaus, das Valentin-Karlstadt-Museum, das Tschechische Kulturzentrum und die Stadtbibliothek im Motorama gegenüber dem Gasteig. Apropos: Sie diente als zentrale Lokation für die Verlags-Messe plus Ausstellungen im HP8 (plus Saal X), nahe der Isar gelegen und damit optimal für ein Verbinden mit Outdoor, gerade am Feiertag oder am Wochenende.

Geboten war u. a. dies: Verlags- und Illustratoren-Messe in beiden Gebäuden, dazu Ausstellungen in den oberen Geschossen der Ausweich-Stadtbibliothek. Natürlich wieder mit vielerlei Erkenntnis-Chancen rund ums Visualisieren, wie ja hoch relevant für Weiterbildner:innen.

Bis hin zu Erklär-Videos, wie sie etwa GABAList Michael Lier entwickelt, mit seinem Cinevita Entertainment.

Fazit: Immer sehenswert, allerdings hoffe ich auf Rückkehr an die frühere Location – denn in München sind die Wege halt doch schon deutlich länger als im Vergleich in Erlangen 😊. Wer an Details interessiert ist, lese meinen Bericht für [www.comicoskop.com](http://www.comicoskop.com) und werfe einen Blick auf [comicfestival-muenchen.de](http://comicfestival-muenchen.de). 

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

## GABAL Online-Barcamp zum Deutschen Weiterbildungstag 2023 25. SEPTEMBER, 15:00 – 18:00 UHR

Der nächste Deutsche Weiterbildungstag (DWT) findet am 26. September 2023 statt. Am Vortag haben wir eine eigene Veranstaltung auf die Beine gestellt, die unter dem Dach des DWT stattfinden wird. Freue dich auf 3 mal 3 Slots à 45 Minuten mit Expertenbeiträgen und Gelegenheit zum Netzwerken.

Die Themen: Andreas Diehl: Meetings erfolgreich gestalten – Was du aus agilen Frameworks für deine Meetings lernen kannst • Kasia Ecker: Ökologisch-ökonomische Führung – welche Kompetenzen brauchen die Führungskräfte der Zukunft? • Inga Geisler: Hybride



Trainings und Workshops interaktiv gestalten • Jürgen Nowoczin: Transfermanagement – gute Ideen erfolgreich umsetzen • Ines Schulz-Bücher: Agile, nachhaltige Führung • Elisabeth Pine: Bereit für Transformation: Wie komplexitätskompetent sind Sie? • Simone Engelhard: Microsoft 365: Das ultimative Toolkit sowohl für deinen erfolgreichen Business- als auch Trainingsalltag • Dr. Lars Kilian: Welche Kompetenzen brauchen Lehrende für die ökonomische und ökologische Transformation? • Monika Deinhart: Wachstum und Erfolg dank (Kunden-) Feedback – Impuls mit Diskussion 

[Info + Anmeldung zum kostenfreien Barcamp](#)



# GABAL Future Space

## KI als Gamechanger im Trainings-Business

14. NOVEMBER, 10:30 – 16:30 UHR, ROSBACH v.d.H.



Die Digitalisierung bietet neue Herausforderungen und Entwicklungen, die in der Weiterbildungsbranche so noch nicht absehbar waren.

### KI als Gamechanger

Entdecke die wegweisenden Möglichkeiten von KI und erfahre, wie du diese Technologie nutzen kannst, um dein Angebot zu erweitern, effektiver zu arbeiten und deine Kund:innen auf innovative Weise zu unterstützen.

### KI im Training

Erfahre, wie KI in der Trainingsbranche neue Maßstäbe setzt. Von virtuellen Lernassistenten bis hin zur personalisierten Lernerfahrung – lerne, wie KI deinen Trainingsprozess optimieren und deinen Erfolg steigern kann.

Tauche ein in die Welt der KI-basierten Trainingstools und erfahre, wie diese dir helfen, umfangreiche Datenmengen zu analysieren, fundierte Entscheidungen zu treffen und deinen Kund:innen maßgeschneiderte Lösungen anzubieten.

### Du solltest dabei sein,

- weil KI in der Trainingsbranche neue Maßstäbe setzt,
- weil du Trends kennlernst, die dein Business für die Zukunft fit machen,
- weil du Best-Practice-Lösungen von führenden Expert:innen kennlernst,
- weil du dich mit anderen Expert:innen austauschen und vernetzen kannst.

### Das Programm

4 Sessions mit 4 Lernstationen à 50 Minuten mit:



- **Artur Derr, #dieMEHRakademie GmbH:**  
TikTok und Short Form Videocontent als Treibstoff für dein Business



- **Matthias Garten, Smavicon:**  
ChatGPT & Co. – Hilfreiche KI Prompts und aktuelle Tools



- **Marcel Herrmann, VReedback GmbH & Co. KG:**  
Ein Leitfaden für Virtual Reality im Training und Coaching



- **Steffen Kayenberg, WBS Training AG:**  
3-D-Lernwelten in Metaverse und Co.

Dazwischen eine Diskussionsrunde mit **Prof. Dr. Gerald Lembke:**  
Künstliche Intelligenz: Wird sie uns obsolet machen?

Info + Anmeldung 

**GABAL.**  
Wissen Vernetzen

## DEINE ZUKUNFT Dein Mentoring-Programm

[www.gabal.de](http://www.gabal.de) | [mentoring@gabal.de](mailto:mentoring@gabal.de)

# „ENDLICH INS GEZIELTE TUN KOMMEN“



© Foto: Simone Tatay

Simone Tatay hat das Mentoring-Programm genutzt, um aus einer Vorstellung ihrer beruflichen Richtung als Coach ein klareres Bild zu bekommen. Mit diesem Bild vor Augen ist sie ins gezielte Tun gekommen und kann nun ihr Herzensprojekt vorantreiben.

Hier findest Du ihren Erfahrungsbericht sowie weitere Berichte von ehemaligen Mentees: [www.gabal.de/mentoring-programm](http://www.gabal.de/mentoring-programm)

**Nutze auch du die Power aus dem GABAL Netzwerk und informiere dich über das **Mentoring-Programm**.**

Anmeldeschluss für den Herbstzyklus ist der **30.09.2023**.

Wir freuen uns auf Dich! 🇪🇺



**GABAL.**  
Wissen Vernetzen

© markus-spiske-unsplash

## WEBTALKS

Jeden zweiten Freitag im Monat, 11:00 Uhr  
**45 Minuten Expertentalk und Diskussion**  
zu einem aktuellen Thema

### Nächste Termine:

- |             |                                                                                                                                  |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08.09.2023: | Sensitivity, Diversity & Co. – Kann „diskriminierungsfreie Sprache“ zu weit gehen?! Mit Dr. Regina Mahlmann und Hanspeter Reiter |
| 13.10.2023: | Second Brain mit Stephanie Selmer                                                                                                |
| 11.11.2023: | Webinar mit Steffen Moll                                                                                                         |
| 08.12.2023: | Anpassung und Gruppendruck mit Ines Schulz-Bücher                                                                                |

Immer aktuell auf [www.gabal.de/webtalks](http://www.gabal.de/webtalks) – dort sind auch Aufzeichnungen abrufbar!



# RG ALLGÄU

## Weiterhin online-digital: die Treffen jeweils am zweiten Donnerstag eines Quartals

Im zweiten Quartal bot uns (ausnahmsweise eine Woche später als gewohnt, den Osterferien geschuldet, also am 20. April) Anja Stieber inspirierende Einblicke in ihr neu weiterentwickeltes Soul-Tapping-Modell, basierend auf ETF = Emotional Freedom Technique plus Elementen aus TCM = Traditionelle Chinesische Medizin und NLP = Neurolinguistisches Programmieren. Für mich lief's vor allem auf Reframing hinaus, das Aktivieren der Akupressur-Punkte begleitet durch verbale Affirmationen (oder anders herum?!), die mich wiederum an Clean Language erinnern haben. Bei Anja allerdings als impulsgebende Aussagen statt (dort) als weiterführende Fragen.

Anhand einer (von einer Teilnehmerin) definierten Unwohl-Situation ließ die Expertin uns alle live praktisch erleben, wie dieses Soul-Tapping funktionieren kann, als starkes Element im Coaching. Für alle, die mehr erfahren wollen, [hier ihre Website](#). So kann der moderne Mensch mit zeitgenössischen „Säbelzähntigern“ besser zurechtkommen! Ein gelungenes Beispiel dafür, ein neues Konzept in einem Co-Experten-Kreis auszuprobieren, dieses Mal deren sieben, über die komplette Region verteilt. Und dazu für mich persönlich stärkend, was das Thema Online-Seminare angeht: Ja, auch derlei haptisch-orientiertes Vorgehen (Training / Coaching) ist auf diesem Wege vermittelbar.

Das dritte Quartal der RG Allgäu eingeläutet hat dann GABAL-Verlag-Autorin Viola Möbius wieder am gewohnten zweiten Donnerstag = 13. Juli: „Der 5-Schritte-Guide zu deinem 40-Seiten-Ratgeber“ – eine interessante Zwischenform in der Bandbreite von eigenem (Sach-)Buch bis Sammelband-Beitrag (siehe die Impulse-Bände zum e.V.-Jahresthema, etwa Adaptability) – und zwar im Selfpublishing. Mit einer Art Doppler-Effekt – meine Worte:

1. Passiv-Umsatz durch Verkauf eines sehr günstigen Ratgebers (Print und eBook im Selfpublishing) und
2. starkem Marketing-Effekt: Ein wenig Know-how „verraten“ und weitere Tipps in Aussicht stellen – z. B. als Workshop oder Beratung/Begleitung, Weiterbildungsmaßnahmen in variablen Formaten also.

Zu den fünf Schritten gehört z. B. die optimale Wahl des Themas, mit dem du deine Expertise als Marke stützt und verbreitest. Wie Viola Möbius das mit ihrem jeweils (maximal) 13er-Teilnehmerkreis entwickelt, zeigte sie, gestützt auf PowerPoint und Video und teils auch [auf ihrer Website](#) nachvollziehbar: Dort wird schon deutlich, wie das Vermarkten von Experten-Content funktionieren kann ... Nun, Viola kam als sympathisches wie überzeugendes Role-Model daher, hat ihre Botschaft erleben lassen – danke auch an sie!



Das Thema für den Donnerstag, 12. Oktober, ist noch offen – Save the date, denn: erneut online = bundesweites Teilnehmen möglich! Hermann Müller übernimmt dankenswerterweise die Abend-Moderation für mich – ich werde anderweitig gebunden sein. Von ihm kommt ja auch der Zoom-Raum, danke! Apropos – wer sich mit einem Thema einbringen mag, schicke gerne eine E-Mail an die RG-Adresse, siehe unten!



**Jutta Pelzer und Hanspeter Reiter**

[rg-allgaeu@gabal.de](mailto:rg-allgaeu@gabal.de)

PS in eigener Sache: Aus persönlichen Gründen hat Jutta Pelzer im zweiten Quartal ihre Co-Regionalleitung niedergelegt, zumindest auf absehbare Zeit. Ich danke dir sehr, liebe Jutta, für dein flankierendes Engagement, und wünsche dir gutes Gelingen mit all dem, was du zu stemmen hast!



# RG BERLIN- BRANDENBURG

Workshoptag am 21. November 2023

08:00–20:00 Uhr

Dieser Tag ist ganz den kleinen und großen Wissensimpulsen gewidmet.

## Freue dich auf diese Themen:

- „Dafür stehe ich mit meinem Namen“ mit Petra Warman
- „Der Chat, zu schade um nur zu chatten // Den Chat spielerisch einsetzen“ mit Gert Schilling
- „Selten genutzte Zoom-Funktionen kennenlernen und didaktisch nutzen“ mit Gert Schilling
- „Life Kinetik – das spannende Gehirntraining zwischendurch“ mit Anja Knauff
- „Die wunderbare Welt von Microsoft 365 als digitalen Lernraum nutzen“ mit Simone Engelhard
- „Motivation der Teilnehmenden“ mit Anja Knauff
- „(Hass-)Kommentaren auf Social Media begegnen“ mit Monika Deinhart
- „Entdecke KI-Methoden für deine Seminarpraxis“ mit Gert Schilling
- „Sechs Dinge, die jedes Meeting, Training und jeder Workshop haben sollte“ mit Julian Kea
- ...

Die Veranstaltungen sind kostenfrei und finden über unterschiedliche Videokonferenztools statt. Die Zugangsdaten zu Zoom und Co. bekommst du nach deiner Anmeldung.



## Info + Anmeldung

Wir, Petra Warman und Brigitte Hagedorn, von der GABAL Regionalgruppe Berlin/Brandenburg freuen uns, wenn du dabei bist. Für eine halbe Stunde oder den ganzen Tag. 

**Petra Warman und Brigitte Hagedorn**

[rg-berlin@gabal.de](mailto:rg-berlin@gabal.de)



## NEUE MITGLIEDER



Kerstin Bärsch

Miriam Engel [www.loyalworks.de](http://www.loyalworks.de)

René Falk [www.pro-medis.de](http://www.pro-medis.de)

Gudrun Gräfenstein [www.linkedin.com/in/le](http://www.linkedin.com/in/le)

Dipl.-Ing. Anja Knauff [www.dozentin-berlin.de](http://www.dozentin-berlin.de)

Marion Masholder [www.marion-masholder.de](http://www.marion-masholder.de)

Melanie Moskob

Dipl.-Ing. Tanja Otto [www.tanjaotto.de](http://www.tanjaotto.de)

Claudia Satory [www.herzschreiberei.de](http://www.herzschreiberei.de)

Nicola Schmidt [www.image-impulse.com](http://www.image-impulse.com)

Susanne Teister [www.susanne-teister.de](http://www.susanne-teister.de)

Anette Werner [www.resilienztraining-wuppertal.de](http://www.resilienztraining-wuppertal.de)

*Herzlich willkommen!*

## JUBILÄUMS- MITGLIEDER



### 30 JAHRE MITGLIEDSCHAFT

Gabriel Geis // Ulrich Sigloch // Christian Müller

### 20 JAHRE MITGLIEDSCHAFT

Michael Gundlach // Uwe Rühl // Andrea Kühnlein // Peter Pradel // Roswitha Grabmeir

### 10 JAHRE MITGLIEDSCHAFT

Dr. Harald Hauschildt // Bernd Dittmer // Holger Krebs // Dr. Margret Fischer // Michael von Knobloch // Jörg Göhringer

*Wir gratulieren herzlich!*



# RG NORDOSTBAYERN

„Wirksame Schlüssel für Deinen entspannten Businessalltag!“

Interaktiver hybrider Workshop

01.09.2023, 16:00–19:00 Uhr, vor Ort in Nürnberg oder online (via Zoom)

Wir laden dich herzlich ein, in einem interaktiven Workshop, entweder vor Ort in Nürnberg oder ganz einfach digital, zur eigenen Energietankstelle zu werden.

- Die Bedeutung von Emotionen und Bedürfnissen erfahren
- Kennenlernen unserer inneren Kraftquellen und warum sie so wichtig sind
- Erklärungen, warum du so tickst, wie du tickst
- Kennenlernen des Mesource Meetings, deine kurze Microübung, die du immer in den Alltag einbauen kannst
- SOS-Hacks, damit dein innerer Dampfkessel nicht mehr hochgeht oder zum Regulieren von Stress!

Mit praktischen Übungen und Reflexionen und ganz viel Spaß gelangen wir ganz einfach in eine spürbare Entspannung.

## Dein Benefit

- Du bist ab sofort deine eigene Energietankstelle.
- Du wirst mit deinen Lieblingsmenschen, Arbeitskolleg:innen und dir jederzeit gelassener umgehen.
- Du schöpfst nachhaltig Kraft für dich und dein Business, aus all deinen Stärken, die du schon in dir trägst!
- Du wirst bewusster, achtsamer und liebevoller mit dir umgehen und mit mehr Selbstvertrauen und Motivation an deinem und in deinem Business arbeiten!



© Tina Lotz

- Von dir abgesehen, kannst du natürlich die Methoden und Tools auch in deinem Businessalltag mit deinen Kund:innen einsetzen und in dein Wirken transferieren.

## Unsere Impulsgeberin

Bei Tina Lotz dreht sich alles um deine persönliche Entwicklung. Du merkst, es muss/darf sich jetzt etwas verändern in deinem Leben. Sei es für deinen beruflichen Werdegang oder bei alltäglichen Herausforderungen, die dich am Weiterkommen hindern.

Wir haben noch Online-Plätze frei: [Info + Anmeldung](#)

## Nächster Veranstaltungstermin:

19.12.2023: Zukunftssicherung in turbulenten Zeiten – Gemeinsam stark in 2024

„Offers and Needs Market“ mit Vanessa & Björn Michael

**Simone Engelhard & Simon Qualmann**

[rg-nordostbayern@gabal.de](mailto:rg-nordostbayern@gabal.de)

Anzeige



# Team Management Profil

06.09.2023 oder 05.10.2023, um 11 Uhr

**Kostenfreies Einführungs-Webinar zum Team Management Profil**

von Margerison-McCann

[Infos und Anmeldung hier](#)

14.-15.09.2023 in Bad Nauheim

17.-18.10.2023 in Bad Nauheim

**Akkreditierung für das Team Management Profil von Margerison-McCann**

[Infos zum Team Management Profil](#)

Weitere Infos und Termine auf [www.team.energy](http://www.team.energy)

# RG STUTTGART / SÜDWEST

## Rückblick – fast 1 Jahr Regionalleitung Stuttgart-Südwest

**Oktober 2022 habe ich die Regionalleitung Stuttgart-Südwest übernommen und startete mit einer kurzen Vorstellung meiner Person im Newsletter und einem online Kennenlernabend.**

Die einstündigen Online-Veranstaltungen sind so aufgebaut, dass es ein kurzes Hallo und Ankommen gibt. Es gibt eine erste Frage zu dem Thema des Abends, anschließend einen ca. 15-minütigen Vortrag. Meist ergeben sich daraus Fragen bzw. es gibt vorbereitete Fragen. Je nach Anzahl der Teilnehmenden findet das im Hauptraum oder in kleinen Break-out-Gruppen statt.

Bisher hatten wir die Themen „Face-Reading“ mit der Referentin Melanie Engel und „Schnitz dir deinen Job zurecht“ mit Sonja Connert-Weiß und im Rahmen des Digitaltages: „Deine Stimme - Deine Stimmung“.

„Oh, das sind ja alles ‚weiche‘ Themen!“, hörte ich die einen sagen oder: „Gibt es auch etwas Handfestes?“ Ja, am 25.10.2023 gestaltet Vera Thumsch den Impulsabend zu dem Thema „Präsentieren ohne Spickzettel“.

Gerade im Training, im Coaching oder in der Beratung gibt es viele Einzelkämpfer:innen – schon im Wort „Kämpfer“ steckt der Kampf drin. Wie kann ich diesem Personenkreis mit Vorträgen Unterstützung geben?

Das eine ist der Blick über den Tellerrand und mal schauen, was es noch an alternativen Gebieten gibt. Hineinschnuppern in ein (noch) fremdes Gebiet und schauen, ob es meine Kund:innen und/oder mich ergänzen kann. In meinem Leben habe ich in verschiedenen Lebensabschnitten wichtige Menschen und Methoden kennengelernt, die mich inspiriert und motiviert haben und die ich noch heute weiterempfehle.

Das andere ist die Vernetzung untereinander. An einem Impulsabend jemand kennenlernen, sich vernetzen, und vielleicht ergibt sich dann daraus ein gemeinsamer Workshop, eine Empfehlung. Wer versteht, was der andere anbietet, kann ihn auch weiterempfehlen.

In meiner RG-Arbeit bewegen mich die folgenden Fragen: Was sind deine Gründe, bei GABAL Mitglied zu sein? Was kann dich motivieren, an einem Impulsabend teilzunehmen? Welche Themen wünschst du dir? Für jede Rückmeldung bedanke ich mich im Voraus.



### Nächste Termine:

- 12.09.2023: „Ängste und Hypnose“ mit Ilona Heinemann
- 25.10.2023: „Präsentieren ohne Spickzettel“ mit Vera Thumsch
- 14.11.2023: „Meine Stimme – meine Stimmung“ mit Monica Kircheis.

Diesen Vortrag biete ich bewusst erneut an, da er am Digitaltag von den Teilnehmenden geschätzt wurde.

### Und nun noch ein Hinweis und Bitte:

Wenn du Interesse hast, in die Aufgaben der Regionalleitung hineinzuschnuppern, melde dich gerne bei mir. Wir können beispielsweise einen RG-Abend zusammen gestalten.

Schon jetzt wünsche ich allen einen wundervollen Sommer – ob mit oder ohne Verreisen – und freue mich auf die Impulsabende im Herbst.



**Monika Deinhart**

[rg-stuttgart@gabal.de](mailto:rg-stuttgart@gabal.de)



## RG HANNOVER

Gundlach gehört zu Niedersachsens besten Arbeitgebern – Was macht Gundlach besonders?

**Einladung zur nächsten Präsenzveranstaltung in Hannover:**

**Mittwoch, 20.09.2023, 16.00 bis ca. 18.30 Uhr,**

**Referent:** Christopher Batke, **New Work Coach im GundWERK** und agiler Coach bei Gundlach

Ziel des ehemaligen geschäftsführender Gundlach-Gesellschafters Lorenz Hansen war es, eine neue Arbeitskultur zu schaffen, die gekennzeichnet ist durch Vertrauen, viel Eigenverantwortung, Entfaltungsmöglichkeiten und intensiven Austausch in einer inspirierenden Umgebung. Aufgrund vieler Aktivitäten zur Erreichung dieses Ziels hat sich Gundlach erfolgreich um die Auszeichnung „Great Place to Work“ beworben. In der anonymen Umfrage wurden die Themenbereiche „Glaubwürdigkeit“, „Respekt“, „Fairness“, „Stolz“ und „Teamgeist“ abgefragt. Zusätzlich wurde ein Unternehmenskulturaudit mit einer umfangreichen Befragung der Unternehmensleitung durchgeführt.

Dass der Weg zur Auszeichnung nicht gradlinig und ohne Probleme verlaufen ist, darüber wird offen informiert: viel ausprobiert, oft ge-

scheitert, viel gelernt.

Wie sich Partizipation, Identifikation, Menschenfreundlichkeit und Selbstorganisation konkret auswirken, darüber wird anhand von (Projekt-) Beispielen informiert. Dass bei Projekten noch nicht immer alles „rundläuft“, auch darüber wird berichtet. Die Erkenntnis ist allerdings: Keine Transformation ist auch keine Lösung!

### Ziel der Veranstaltung

- Einen Einblick in die Arbeitskultur eines ausgezeichneten Unternehmens geben.
- Ein Gefühl für den „dornigen“ Weg zur Auszeichnung als Niedersachsens bestem Arbeitgeber vermitteln.
- Die Anwendung einiger New-Work-Methoden soll für die Chancen und Risiken des Transfers in die eigene Organisation sensibilisieren.

Info + Anmeldung 

**Wolfgang Neumann**

[rg-hannover@gabal.de](mailto:rg-hannover@gabal.de)

# Die neue Ausgabe des GABAL MAGAZINs print ist jetzt lieferbar!



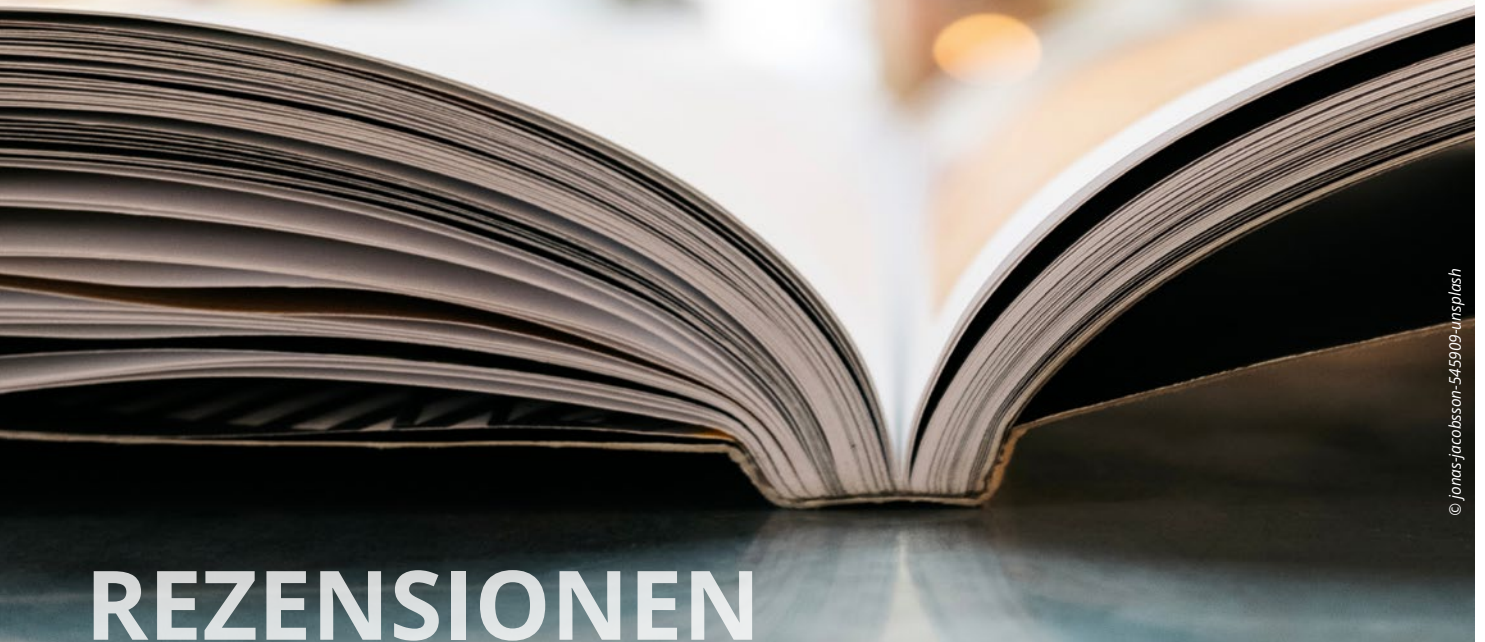
## **Druckfrisch: Die neue Printausgabe 02/2023 des GABAL MAGAZINs ist jetzt lieferbar!**

Freuen Sie sich auf hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse. Zudem bietet das GABAL MAGAZIN Gelegenheit, die Autorinnen und Autoren des Verlags besser kennenzulernen, vertieft die GABAL-Themenwelten, bettet sie in aktuelle Anlässe ein und stellt Neuerscheinungen vor. Auch online unter [www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)!

Neugierig? Das aktuelle Heft und eine Übersicht aller bisher erschienenen Ausgaben erreichen Sie über den QR-Code – einfach scannen und gleich im GABAL MAGAZIN blättern! Bleiben Sie informiert: Alle Interessierten finden dort auch eine Anmeldemöglichkeit für unseren kostenlosen Versandverteiler.

**Mehr auch auf [www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)!**





# REZENSIONEN

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

**Trainer:innen (Zukunftsfähigkeit sichern)**  
eifert: Lies dich erfolgreich \* Schreblowski: Gesprächs- und Verhandlungsführung \* Kampel ...: Achtsames Arbeiten \* Kraus ...: Hybrid ist heute! \* Pechstein ...: Future Skills Navigator \* Hoffmann: Das neue Prinzip kostenlos \* Klein: Kreative und lebendige Live-Online-Seminare \* Garten: Gamification Präsentationen \* Terstiege: Die DNA der Generation Z \* Schunder (Hrsg.): Innovative Rechtsberatung \* Hess. Blätter: Marketing und Angebotskommunikation \* Seibel: Leadership: 82 Methoden ... \* Nürnberg: Employee Experience \* Schweighardt/Thiele: Mitarbeitergespräche positiv führen \* Fleisch: Zukunftsorientierte Personalentwicklung \* Eggers: Die sinnvolle Organisation \*

**Weiterbildung (Persönliches Wachstum)**  
Sterzer: Die Illusion der Vernunft \* Covey: Leitbild deines Lebens \* Schermuly: New Work Dystopia \* Janosch: Wie wird man bei der Arbeit glücklich? \* Maas: Best-Ager-Marketing \* Härtl-Kasulke: Logbuch Persönliche Stärken stärken \*

**Sachbuch**  
Roth ...: Der Prostata- und Blasen-Guide \* Zeilinger: Dr. med. Karl May \* Johnson: Schreibwelten \* Preusker: Lexikon des deutschen Gesundheitssystems \* Srokovskiy: Das Schmerzfrei-Geheimnis \* Steyer (Hrsg.): Die Wissenschaft von Game

of Thrones \* Gänswien: Nichts als die Wahrheit \* Krohn: Ökoliberal \* Walz: Einfach genial entscheiden im Falle einer Finanzkrise \* Cupillard: Mehl mal anders \* Sadegor: Die englische Tochter \* Karp et al.: Von Artificial zu Augmented Reality \* Osterhaus: Der Blutwerte Code \* Castelli et al.: Dimensions \* Posse: Glücksorte in Budapest \* Badwal: Deine Yoga-Box \* Rothman: Ein kleines Buch über den Ursprung des Universums \* DB Stiftung: Futurails \* Böhm (Hrsg.): Die Wunderkammer des Lesens \* Poortvliet: Meine Jagd \* Immat (Hrsg.): Auto-Kennzeichen \* Gzella: Aramäisch \* Oschmann: Der Osten: eine westdeutsche Erfindung \* Kershenbaum: Ein Naturführer durch den Kosmos \* Frankopan: Zwischen Erde und Himmel \* DUDEN: Bairisch \* Nietzsche: Moral \* Fleischmann: Message Control \* Theweleit: a-e-i-o-u \* Patzelt: Ungarn verstehen \* Backhaus et al. (Hrsg.): Roads not Taken \* Greiner/Steiner: Handbuch des kybernetischen Baumanagements \*

**Belletristik**  
Osman: Donnerstags-Mordclub ... \* Grangé: Die marmornen Träume \* Manzini: In einem dunklen Sommer \* Glenconnor: Der Tote auf der Treppe \* Sander: Verraten \* Langroth: Das Mädchen und der General \* Ranzenberger: Kehraus \* Frech: Plagiat \* Etzold: Die Zentrale \* Bonetto: Abschied auf Italienisch \* Janz: Willkommen

in St. Peter-(M)Ording / Fiese Brise ... \* Raabe: Der Morgen \* Storm: Windstärke Tod \* Offutt: Ein dreckiges Geschäft \* Suter: Melody \* Engberg: Wintersonne \* Lethem: Motherless Brooklyn \* Offutt: Unbarmherziges Land \* Chandler: Die Lady im See \* Irving: Der letzte Sessellift \* Herron: Spook Street \* Beagle: Das letzte Einhorn \* Kaufmann: Bleiche Erben / Blanke Gier \* Moeller: Todesklinge \* Storm: Kriegerin der Wikinger \* Troi: Maulwurf \* Rauter: Ausgeträllert \* Ewald: Sturzwasser \* Rauter: Ausgeträllert \* Bayer: Schwanenritter \* Horn: Mord und Biscotti \* Plenz (Hrsg.): Perlen der Literatur (5 neue Titel) \* Leon: Wie die Saat, so die Ernte \* Lloyd: Der Club \* Läckberg: Finsternebel \* Eyssen: Trügerisches Lavandou \* Klüpfel/Kobr: Die Revanche des Monsieur Lipaire \* Keller: Die missbrauchten Liebesbriefe \* Rabe: Die Möglichkeit von Glück \* Walker: Troubadour \* McDermid: 1989 Wahrheit oder Tod \* Sander: Vergessen \* Bruen: McDead \* Norton: Der Schwimmer \* Alsterdal: Nebelblau \* Elling: Trance \* Selaker: Sommer-sonnenwende \* Huth: Posttraumata \* Gelernter: Spiel des Deserteurs \* Lindqvist: Refugium \* Undset: Das Kreuz \* Matussek: Armageddon \* Silva: Südlich von Porto lauert der Tod \*

## ADRESSENLISTE

### GABAL Vorstand/ Fachbereiche

Andreas Bellof (Sprecher)  
Gutenbergstr. 6a, 61191 Rosbach  
Fon 06007 5389780  
[andreas.bellof@gabal.de](mailto:andreas.bellof@gabal.de)  
► Strategie

Kassia Ecker (stellv. Sprecherin)  
Untere Felsenstr. 41, 75180 Pforzheim  
Fon 07231 5867180  
[kassia.ecker@gabal.de](mailto:kassia.ecker@gabal.de)  
► Marketing

Inga Geisler  
Lölsberg 49, 51491 Overath  
Fon 0177 2775333  
[inga.geisler@gabal.de](mailto:inga.geisler@gabal.de)  
► Digitalisierung

André Jünger  
GABAL Verlag  
Schumannstr. 155, 63069 Offenbach  
Fon 069 830066-43, Fax -33  
[andre.juenger@gabal.de](mailto:andre.juenger@gabal.de)  
► Koordination GABAL Verlag

Erna Theresia Schäfer  
GABAL e.V.  
Adventusstr. 4, 55545 Bad Kreuznach  
Fon 0178 3468425  
[erna.schaefer@gabal.de](mailto:erna.schaefer@gabal.de)  
► Regionalgruppen/Mitgliederkommunikation

Monika Weitz  
Schulstr. 29, 63110 Rodgau  
Fon 06106 266616  
[monika.weitz@gabal.de](mailto:monika.weitz@gabal.de)  
► Finanzen

### Ehrenvorsitzender

Prof. Dr. Hardy Wagner  
Richthofenstr. 12, 76831 Billigheim  
Fon 06349 9964-55  
[hardy.wagner@gabal.de](mailto:hardy.wagner@gabal.de)  
► STUFEN zum Erfolg

### GABAL Regionalgruppen

**RG Allgäu**  
Hanspeter Reiter  
[rg-allgaeu@gabal.de](mailto:rg-allgaeu@gabal.de)

**RG Berlin/Brandenburg**  
Brigitte Hagedorn  
[rg-berlin@gabal.de](mailto:rg-berlin@gabal.de)

**RG Hannover**  
Wolfgang Neumann  
Fon 0511 6966280  
[rg-hannover@gabal.de](mailto:rg-hannover@gabal.de)

**RG Nord**  
Daniela Landgraf  
Fon 0174 2419788  
[rg-nord@gabal.de](mailto:rg-nord@gabal.de)

**RG Nordostbayern**  
Simone Engelhard, Simon Qualmann  
0176 30421968  
[rg-nordostbayern@gabal.de](mailto:rg-nordostbayern@gabal.de)

**RG Oberbayern**  
Christiane Espich, Gabriela Wischopp  
Fon 089 20330868  
[rg-oberbayern@gabal.de](mailto:rg-oberbayern@gabal.de)

**RG Rheinland**  
Nicole Dittombée  
Regine Ritsert-Dettmar  
[rg-rheinland@gabal.de](mailto:rg-rheinland@gabal.de)

**RG Rhein-Main**  
Ursula Vormwald  
[rg-rhein-main@gabal.de](mailto:rg-rhein-main@gabal.de)

**RG Rhein-Neckar**  
Thomas Ruf  
Fon 0621 471737  
[rg-rhein-neckar@gabal.de](mailto:rg-rhein-neckar@gabal.de)

**RG Ruhrgebiet**  
Bitte wenden Sie sich an die Geschäftsstelle:  
[info@gabal.de](mailto:info@gabal.de)

**RG Stuttgart/Südwest**  
Monika Deinhart  
Fon 07222 5019346  
[rg-stuttgart@gabal.de](mailto:rg-stuttgart@gabal.de)

**RG Thüringen-Sachsen**  
Bitte wenden Sie sich an die Geschäftsstelle:  
[info@gabal.de](mailto:info@gabal.de)

### Internationale Ansprechpartner:innen

**GABAL Österreich**  
Dr. Claudia Dostal  
Kugelberg 82, A-8111 Judendorf-Straßengel  
Fon +43 3124511-83  
[oesterreich@gabal.de](mailto:oesterreich@gabal.de)

## GABAL SERVICE

Unterstütze den GABAL e.V. bei der Aktion „Mitglieder werben Mitglieder“. Infomaterial (GABAL Flyer, Schnuppercards, Mentoring-Flyer) erhältst du in der Geschäftsstelle.

Den aktuellen Verlagskatalog erhältst du direkt beim GABAL Verlag, [kerstin.paulukat@gabal-verlag.de](mailto:kerstin.paulukat@gabal-verlag.de)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

GABAL e.V., [www.gabal.de](http://www.gabal.de)  
Andreas Bellof V.i.S.d.P.  
Vereinsregister Nr. 50596,  
Amtsgericht Ludwigshafen

### GABAL Geschäftsstelle

Erna Theresia Schäfer  
Adventusstr. 4, 55545 Bad Kreuznach  
Fon 0178 3468425  
[info@gabal.de](mailto:info@gabal.de)

### Geschäftszeiten

Montag bis Freitag, 8.00 – 15.00 Uhr

### Redaktion

Erna Theresia Schäfer

### Grafik

blümelart-Grafikdesign, Mörsstadt

### Jahresabonnement

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
zweimal pro Jahr

### Redaktionsschluss der nächsten GABAL-impulse: 01.03.2024

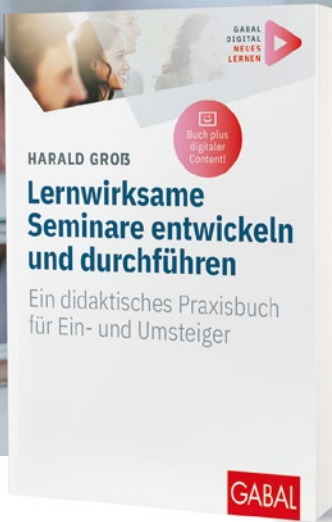
### Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der GABAL-impulse übernehmen Verband und Redaktion keine Gewähr.

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)

# LERNEN MIT ALLEN SINNNEN!



ISBN 978-3-96739-117-6



ISBN 978-3-96739-138-1



ISBN 978-3-96739-165-7



ISBN 978-3-96739-118-3



ISBN 978-3-96739-139-8



ISBN 978-3-96739-166-4

**GABAL  
DIGITAL  
NEUES  
LERNEN**



- Interaktive Bücher – didaktisch aufbereitet und mit digitalem Zusatzcontent
- Ein modernes Lernformat zur direkten Vertiefung, Wiederholung und Erweiterung des Gelesenen
- Folgende digitale Zusatzangebote sorgen für einen optimalen Lernerfolg:



VIDEO



AUDIO/  
PODCAST



DOKUMENT



TEST/  
CHECKLISTE



APP



ONLINE-  
TRAINING

[gabal-verlag.de](http://gabal-verlag.de)  
[gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)