

- MUSTERWECHSEL – WIE WIR  
UNSERE WIRTSCHAFT RETTEN 06
- AUSNAHME-UNTERNEHMER  
FRANK THELEN IM INTERVIEW 18
- SO BAUEN SIE EIN  
PROFITABLES UNTERNEHMEN 28
- ERFOLGSKRITERIEN FÜR  
HYBRIDES ARBEITEN 50

# GABAL

## MAGAZIN

**GABAL – DER Praxisverlag**  
unter den führenden Wirtschaftsverlagen



*Die Route wird  
neu berechnet*





# exzellente **LERNORTE**

finden Sie in ganz Deutschland und  
unter [www.exzellente-lernorte.de](http://www.exzellente-lernorte.de)



**EXZELLENT LERNORTE** sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellenten Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

## *Liebe Leserinnen, liebe Leser,*

die Route wird neu berechnet! Diesem Motto widmen wir die zweite Ausgabe unseres Printmagazins. Wo geht die Reise hin? Welche Wege bleiben? Welche Pfade werden zur Sackgasse? Und wann müssen wir – vielleicht schon am Ziel geglaubt – eine Kehrtwende machen?

Die hohe Komplexität, das plötzliche Auftauchen unvorhergesehener Ereignisse mit enormem Ausmaß, globale Abhängigkeiten oder spürbare Veränderungen von Wertesystemen und Mindsets der Menschen fordern eine hohe Widerstandsfähigkeit – von unseren Organisationen, von jedem Einzelnen, von der Gesellschaft. Unsere Beiträge sollen Mut machen, neu zu navigieren, sie sollen Orientierung geben und uns sicher in die Zukunft leiten.

Wieso Produktivität kein Büro mehr braucht, beschreibt Teresa Hertwig, Expertin für Remote Work, und Wirtschaftspsychologe Dr. Carl Naughton weiß, warum heute der „AQ“, der Anpassungsquotient, wichtiger ist als der gute, alte IQ. Eine gesellschaftliche Debatte stößt unser Autor Markus Väth an. Hier im Heft und in seinem neuen Buch plädiert er für einen Musterwechsel in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, für einen „aufgeklärten Kapitalismus“, für mehr Wertschätzung und Sinnhaftigkeit in unserer Arbeitswelt. Väth ist nicht umsonst der Verfasser der New Work Charta und einer der führenden Köpfe der New-Work-Bewegung hierzulande. Auch Svenja Hofert postuliert einen Business Slowdown und ganz neue mentale Modelle für eine postagile Zukunft.

„Just do it“: Anne Schüller fordert Spielräume für Übermorgengestalter – mit der ausdrücklichen Erlaubnis zum Widerspruch, einem freizügigen Teilen guter Ideen, einer ergebnisoffenen Lernkultur und viel Freiraum zum Experimentieren. Gib Menschen Spielraum, und sie werden dich in Staunen versetzen – so Schüllers Fazit, dem wir nur zu gerne zustimmen. Co-kreativ, kollaborativ, mit kritischem Geist und einer offenen Haltung können wir gemeinsam unsere Zukunft gestalten, nicht nur für morgen, sondern auch schon für übermorgen.

Mehr zu unseren Themenwelten und den Autorinnen und Autoren des GABAL Verlages finden Sie in dieser Ausgabe des GABAL MAGAZINS sowie jederzeit und überall auch online auf **[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)**. Schauen Sie dort vorbei und nutzen Sie dazu einfach die QR-Codes unter den Artikeln hier im Heft.

Spannender Lesestoff ist gerade in komplexen Zeiten und auf unsicherem Terrain ein guter Navigator. Lassen Sie sich zum Lesen (ver)leiten!

Herzlichst



**BETTINA SCHMIDT**  
Geschäftsführerin GABAL Verlag



**ANDRÉ JÜNGER**  
Verleger GABAL Verlag



## *Frank Thelen im Interview: 18* *Der Neustart nach dem Scheitern* von Volker ter Haseborg

### Impressum

**Verlag:**  
GABAL Verlag  
Schumannstraße 155  
63069 Offenbach  
Tel.: 069 830066-0  
Fax: 069 830066-66  
E-Mail: [info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

**Projektmanagement:**  
repecon Reinhard Peter  
Consulting  
Sedanstraße 23  
97082 Würzburg  
**Projektkoordination:**  
Raphael Werder

**Autorinnen und Autoren  
dieser Ausgabe:**  
Markus Vöth, Svenja Hofert,  
Volker ter Haseborg, Philip  
Semmelroth, Norbert Völkner,  
Teresa Hertwig, Anne M. Schüller,  
Carl Naughton, Christiane  
Kürschner

**Idee:** André Jünger,  
Reinhard Peter  
**Redaktion:** GABAL Verlag,  
repecon Reinhard Peter  
Consulting, PS:PR Agentur  
für Public Relations  
**Anzeigenverkauf:** repecon  
Reinhard Peter Consulting

**Layout und Satz:** Hanjo Tews  
**Druck:** AC medienhaus GmbH,  
Wiesbaden-Nordenstadt

**Erscheinungsweise:** 2x jährlich

Verlag zugleich Anschrift aller  
Verantwortlichen. Erfüllung-  
sort und Gerichtsstand ist Of-  
fenbach am Main. Nachdruck  
oder sonstige Vervielfältigun-  
gen, auch auszugsweise, nur  
mit Genehmigung des Verlags  
gestattet. Für unaufgefordert  
eingereichtes Redaktionsma-  
terial übernimmt der Verlag  
keine Haftung.

### Bildnachweise

Titel: © Adobe Stock / stockpics; Seite 3: Foto Bettina Schmidt: © Sandra Wolf Fotografie, Foto  
André Jünger: © Martin Fischer Fotografie; Seite 8: Foto Markus Vöth: © Lena Wenz; Seite 12: Foto  
Svenja Hofert: © Anri Coza; Seite 14: © Copetri GmbH; Seite 16: © GCB e.V.; Seite 17: © Bitkom e.V.;  
Seite 18–21: Fotos Frank Thelen: © Eyecatchme Photography, Foto Twisd AG: © PR, Foto ip.labs:  
© PR, Foto Volker ter Haseborg: © Frank Beer; Seite 23: Grafik: © Denise Zimmermann; Seite 30: Foto  
Philip Semmelroth: © Dominik Pfau; Seite 32–35: Fotos Stephen R. Covey und Stephen M.R. Covey:  
© FranklinCovey Co.; Seite 46: Foto Renate Wittmann: © Janine Guldener, Foto Debora Karsch:  
© Doreen Kühr, Foto Johannes Stärk: © Fotostudio FX Heuser; Seite 47: Fotos Jürgen Kurz, Patrick  
Kurz, Marcel Miller: © Büro Kaizen; Seite 48: Foto Anna und Nils Schnell: © Anna und Nils Schnell –  
MOWOMIND; Seite 49: Foto Birgit Gebhardt: © Birgit Gebhardt; Seite 52: Foto Teresa Hertwig:  
© Kimberly Jobson; Seite 55: Foto Anne M. Schüller: © Anne M. Schüller; Seite 57–58: Foto Carl  
Naughton: © Kristina Mehlem; Seite 62: Foto Christiane Kürschner: © Annika Nagel; Seite 64–65:  
Foto Oliver Schumacher: © alw|sobott gmbh, Foto Brigitte Seibold: © Fotostudio Alfen, Foto Viola  
Möbius: © Viola Möbius, Foto Teresa Hertwig: © Kimberly Jobson, Foto Sylvia Löhken: © schafgans  
dgph, Foto Pero Mičić: © Pero Mičić, Foto Elke Müller: © Uwe Klössing; Seite 67: Foto Pero Mičić:  
© Pero Mičić, Foto Hermann Scherer: © Hermann Scherer





### Musterwechsel

„Unser Wohlstand, unsere Zukunft und der soziale Frieden in Deutschland stehen auf dem Spiel“, sagt Markus Väth.

06



### Die 3. Alternative

Mit der 3. Alternative stellt Weltbestsellerautor Stephen R. Covey einen bahnbrechenden Ansatz zur kreativen Lösung von Problemen und Konflikten vor.

32



### Ergonomie und Design

Möbiliar und Raumdesign sind entscheidend für den Tagungserfolg und deshalb wichtige Kriterien bei der Auswahl des Hotels oder der Location.

38

### MUSTERWECHSEL

Wie wir unsere Wirtschaft retten von Markus Väth

06

### BUSINESS SLOWDOWN

Mentale Modelle für eine postagile Zukunft von Svenja Hofert

10

### MARKT-NEWS

Neuigkeiten aus der Welt der Weiterbildung

14

### FRANK THELEN IM INTERVIEW

Der Neustart nach dem Scheitern von Volker ter Haseborg

18

### WAS MACHT EINEN GUTEN VERTRIEBLER AUS?

von Oliver Schumacher und Christian Sahle

22

### DIESE KOMPETENZEN BRAUCHEN WIR IN ZUKUNFT

Interview mit Dennis Fischer

23

### JEDER CHANGE BRAUCHT BEGEISTERUNG

von Susanne Nickel

25

### TERMINE 2022/23

Messen, Veranstaltungen, Kongresse, GABAL-Speaker-Abende

26

### CONTROLLING

Liquidität sichern, Handlungsspielraum bewahren von Philip Semmelroth

28

### DIE 3. ALTERNATIVE

Der neue, bahnbrechende Weg zur Konfliktlösung! von Stephen R. Covey

32

### SONDERTEIL TAGUNGSHOTELS UND -LOCATIONS

#### HOTEL-NEWS

Neuigkeiten aus den besten Tagungshotels und -locations Deutschlands

36

#### MEHR TAGUNGSERFOLG MIT ERGONOMIE UND DESIGN

von Norbert Völkner

38

#### LOCATION- UND HOTELEMPFEHLUNGEN

Professionelle Tagungshäuser, die begeistern

42

#### LESEORTE FÜR DAS GABAL MAGAZIN

Auslage und GABAL-Bibliotheken in ganz Deutschland

44

### KOMPETENTES BASISWISSEN

Für den beruflichen und privaten Erfolg

46

### AUTOREN-NEWS

Neuigkeiten unserer Autoren

48

### REMOTE WORK

Die zehn Erfolgskriterien für hybrides Arbeiten von Teresa Hertwig

50

### TRANSFORMATION

Bahn frei für Übermorgengestalter! von Anne M. Schüller

54

### ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

AQ als wichtigste Zukunftskompetenz von Dr. Carl Naughton

56

### FÜR SIE GELESEN

Buchbesprechungen von Christiane Kürschner

60

### TRAINER, COACHES, SPEAKER

Spezialisten und Experten aus Wirtschaft und Weiterbildung

64

### VORSCHAU

Ausgabe 01-2023

67

## Wie wir unsere Wirtschaft retten? Durch gravierende Musterwechsel

Interview mit Markus Väth

Unser Wohlstand, unsere Zukunft und der soziale Frieden in Deutschland stehen auf dem Spiel, sagt Markus Väth. Kleine Änderungen reichen nicht mehr, kein Justieren von Stellschrauben oder ein neues Gesetz zur Anpassung von Was-auch-immer. Was wir brauchen, ist eine echte Veränderung, ein Musterwechsel in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Welche Wege jetzt anstehen, haben wir den Speaker und Vordenker gefragt. Der Buchautor ist Verfasser der New Work Charta und einer der führenden Köpfe der New-Work-Bewegung in Deutschland.

**Herr Väth, Sie sehen Deutschland an einem Wendepunkt. Betrifft das nur die Wirtschaft oder die Gesellschaft insgesamt?**

Ich sehe gravierende Veränderungen in beiden Bereichen. Wir haben es mit einer sich verstärkenden Problemkette zu tun: Innovationsarmut, Arbeitskräftemangel, verkrustete Strukturen in der Wirtschaft einerseits und ein dysfunktionales politisches System, gesellschaftliche Spaltungen und eine katastrophale Bildungspolitik andererseits. Der Soziologe Max Weber sprach von der Gesellschaft als einer Gesellschaft der „Wertsphären“. Dazu gehören Politik, Wirtschaft, Kunst, Religion, Wissenschaft etc. Diese Sphären brauchen und regulieren einander. Jede Sphäre muss funktionieren, darf aber auch nicht zu mächtig werden. Weber postulierte, dass eine Gesellschaft kollabieren könnte, sollten die Sphären instabil werden. Genau das geschieht momentan: In der Politik steht das westliche Demokratiesystem grundsätzlich in Frage; die Reputation von Politikern ist am

Boden, es herrscht der Eindruck fehlender Führung und Inkompetenz. Im Gegenzug erleben wir Disruptionen in der Wirtschaft, das Zusammenbrechen von Lieferketten und wenig Zukunftsoptimismus. Das alles erzeugt eine gefährliche Mischung aus Defätismus und Aggression.

**Sie haben sieben Ideen entwickelt, mit denen wir unser Land für die Zukunft gut aufstellen können – und setzen im ersten Schritt bei unserem Wirtschaftssystem an. Der Kapitalismus hat einen schlechten Ruf und gilt vielen als böse und zerstörerisch, weist aber durchaus auch gute Seiten auf. Wo sehen Sie hier Handlungsbedarf?**

Der Kapitalismus in extremer Form hatte in Deutschland noch nie eine Chance – und das ist auch gut so. Wir haben mit unserer Sozialen Marktwirtschaft eine gemäßigte und tragfähige Version von Kapitalismus erzeugt. Allerdings nehme ich gerade in Deutschland ein geradezu neurotisches Verhältnis der Menschen zum Kapitalismus wahr: Einerseits soll er uns mit Waren und Dienstleistungen versorgen, andererseits ist es uns fast peinlich, dass wir ihn brauchen – ungefähr wie ein Onkel, den man zu Weihnachten immer einlädt, weil er zur Familie gehört, der allen aber unangenehm ist, weil er zu viel trinkt und dann ausfällig wird.

Für einen „aufgeklärten Kapitalismus“ brauchen wir unter anderem zweierlei: Erstens müssen wir kapitalistische Exzesse konsequent bekämpfen, sonst verlieren die Menschen ihr Vertrauen in unsere Wirtschaftsordnung. Zweitens sollten wir das Thema Wirtschaft schon in

der Schule quantitativ und qualitativ aufwerten. So hat beispielsweise eine Studie von über fünfzig deutschen Schulbüchern aufgezeigt, dass wirtschaftliche Inhalte teilweise verzerrt oder schlicht falsch dargestellt wurden. Provokant formuliert, verdienen Schüler eine fairere Chance, sich mit dem Kapitalismus auseinanderzusetzen.

***Sie sagen, Wirtschaft und Politik verstehen sich nicht – dabei hat man oft den Eindruck, dass die beiden Bereiche allzu eng miteinander verknüpft sind, oder?***

Oft wird am Verhältnis von Wirtschaft und Politik der Lobbyismus kritisiert – und das zurecht. Wenn beispielsweise Gesetzestexte eins zu eins aus Beratervorlagen übernommen werden, zeigt das keine sorgfältige Auseinandersetzung mit der Materie. Aber man muss auch sehen, dass Manager und Politiker völlig unterschiedlich ticken. Wirtschaft funktioniert schnell, dynamisch, risikobereit. Politik agiert genau andersherum: langsam, träge, sicherheitsorientiert. Daher verzweifeln viele Unternehmer oft am Agieren der Politik. Schauen Sie sich beispielsweise den Digitalpakt der Regierung an: Das Problem ist nicht das fehlende Geld, sondern die

***Auch unser Blick auf Arbeit muss sich ändern – wir denken in Deutschland noch zu sehr in alten Mustern: Vollzeitjob, 40 Stunden, am besten verbeamtet und mit solider Ausbildung. Was ist falsch daran?***

Im Grunde ist es völlig verständlich, wenn Menschen einen sicheren, langfristigen Job wollen. Das wollen übrigens auch junge Menschen, wie beispielsweise die Shell-Jugendstudie von 2019 gezeigt hat. Bedenklich wird es, wenn die „motivationale Verteilung“ in der Bevölkerung kippt. Nach einer Befragung der Unternehmensberatung EY wollen vierzig Prozent der Studenten beim Staat arbeiten! Wir brauchen aber auch die Wilden, die Entrepreneure, die Risikobereiten – ganz abgesehen davon, dass viele Unternehmen in der heutigen Zeit gar keine Jobgarantie mehr abgeben können. Selbst wenn sie solide wirtschaften, kann ihnen das Licht ausgeblasen werden – schauen Sie sich beispielsweise die Automobilindustrie an oder die Energiebranche. Dort kollabieren gerade reihenweise Unternehmen wegen der hohen Gaspreise. Wir können uns einfach kein Volk der Beamten leisten. Wir müssen die Arbeitswelt attraktiv machen für andere Erwerbsmodelle, Mosaikkarrieren, lebenslange

---

**„WIR MÜSSEN UNS EINGESTEHEN, DASS WIR IMMER NOCH ALTE LÖSUNGEN FÜR NEUE PROBLEME ANWENDEN. UND DAS IST NICHT MEHR ZIELFÜHREND.“**

---

komplizierten Anträge. Das System sabotiert sich selbst. Bürokratie und fehlende Bedürfniskommunikation ist das erstickende Element in Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik. Darüber können auch spektakuläre Wechsel von Einzelpersonen zwischen Wirtschaft und Politik nicht hinwegtäuschen.

***Unsere Erzählung vom Kapitalismus muss sich verändern, sagen Sie und kritisieren unter anderem die Medien für ihre einseitige Sicht. Was schlagen Sie vor, um das zu ändern?***

Wir brauchen nichts weniger als eine Re-Professionalisierung von Journalismus. In den letzten Jahren hat sich ein äußerst bedenklicher „Haltungsjournalismus“ etabliert. Ich halte das nicht nur für unprofessionell, sondern für demokratiegefährdend. Als Medienkonsument möchte ich Fakten, ihre Einordnung in den Kontext und meinetwegen auch eine – deutlich gekennzeichnete – persönliche Bewertung. Aber meine Meinung will ich mir selbst bilden. Medien sollten informieren und nicht erziehen. Daher könnten wir beispielsweise die Zahlung der GEZ-Gebühr an die nachvollziehbare Darstellung unterschiedlicher politischer Standpunkte knüpfen. Auch Pro-Kontra-Formate, wie beispielsweise in den frühen Jahren des ZDF-Magazins „Frontal“ üblich, sollten wir in den Medien wieder verstärken.

Bildung etc. Das gelingt uns nicht, und daher sagen die Menschen natürlich: Hauptsache, ich hab' einen sicheren Job!

***Vielen Menschen fehlt die Wertschätzung im Job – Sie sprechen dabei vom „psychologischen Arbeitsvertrag“. Was hat es damit auf sich?***

Beim Arbeitsvertrag denken wir an den schriftlichen Vertrag, mit Arbeitszeiten, Vergütung etc. Der psychologische Arbeitsvertrag hingegen wird inoffiziell, in der

---

■ BUCHTIPP



**Markus Väth**  
***Musterwechsel***

Wie wir unsere  
Wirtschaft retten

248 Seiten  
978-3-96739-087-2  
€ 25,00 (D) | € 25,80 (A)



Regel unbewusst, geschlossen. Er regelt die gegenseitigen Erwartungen zu Leistung und Motivation, die Arbeitskultur, inoffizielle Belohnungen und Bestrafungen und so weiter. Das wird von den meisten Unternehmen aus Unkenntnis nicht thematisiert; dabei ist der psychologische Arbeitsvertrag unglaublich wichtig. Vielleicht kennen Sie den Spruch: „Man kommt wegen der Aufgabe und geht wegen der Führungskraft.“ Oft stecken hier unausgesprochene oder unerfüllte gegenseitige Erwartungen



Lesen Sie mehr zum Thema unter [galab-magazin.de](https://www.gabal-magazin.de)

tionen des psychologischen Arbeitsvertrages dahinter. Und das Unternehmen fragt sich vielleicht: „Wieso

geht die denn? Wir haben gar nicht gemerkt, dass da was nicht stimmt.“ Weil der psychologische Arbeitsvertrag meist unbewusst geschlossen und unbewusst gebrochen wird.

***In unserer Arbeitswelt fehlt es nicht nur an Wertschätzung, sondern auch an Sinnhaftigkeit. Warum ist der Purpose heute und in Zukunft so wichtig?***

Das Thema Purpose wird meiner Meinung nach zu sehr aufgeladen. Manche Unternehmen strengen sich wahn-sinnig an, um irgendeinen Purpose zu kreieren. Dabei kann ein Purpose nicht „gestaltet“ werden – sondern nur gefunden. Denn er hat mit den Wurzeln eines Unternehmens zu tun, mit dem Gründungsmythos. Steve Jobs hat ja auch nicht in der Garage gegründet, weil er sich gesagt hat: Das gibt mal einen super Gründungsmythos und tollen Purpose. Jobs hatte damals einfach kein Geld

– Punkt. Zum Gründungsmythos wurde es erst hinterher. Da ist die persönliche Sinnhaftigkeit des Einzelnen wichtiger: Kann ich in meiner Arbeit meine Stärken ausspielen? Bin ich wirksam? Habe ich hier eine Entwicklungsperspektive? Erfolgreichen Unternehmen wird es in Zukunft gelingen, den persönlichen Arbeitssinn der Mitarbeiter anzudocken an ihren Organisationszweck. Manche mögen dies zum emotionalen Purpose aufladen – oder eben nicht.

***Nicht zuletzt ist die Digitalisierung ein entscheidender Punkt, wenn es um die Zukunftsfähigkeit Deutschlands geht. Sie plädieren dabei für eine „Kultur des Digitalen“ – was ist darunter zu verstehen?***

Digitalisierung ist für viele Unternehmen noch so etwas wie ein „Projekt“. Aber die Digitalisierung ist so bedeutend wie der Buchdruck oder die Erfindung der Glühbirne. Sie verändert einfach alles. Nehmen Sie Kleidung als Beispiel: Niemand startet morgens das Projekt „Anziehen“, so als ob man eine Wahl hätte. Wir ziehen uns ganz selbstverständlich an und beginnen unser Tagwerk. Im Moment ist es – im übertragenen Sinne – aber so, als ob manche morgens nackt aus dem Haus gehen würden, um mal zu schauen, wann und ob sie das Projekt „Anziehen“ umsetzen wollen. Im Alltag kommt bei fehlender Kleidung ganz schnell die Polizei, in der Wirtschaft bei fehlender Digitalisierung die Insolvenz. Eine Kultur des Digitalen akzeptiert, dass jeder Teil unseres Alltags künftig von der Digitalisierung beeinflusst oder gar bestimmt wird. Das ist eine Frage des kollektiven Bewusstseins, nicht der Technik. ■

## Der Autor

**Markus Väh** ist Psychologe, Vordenker, Speaker und Autor mehrerer Bücher zu New Work und Management. Er gilt als einer der führenden Köpfe der New-Work-Bewegung in Deutschland und ist Verfasser der New Work Charta, die sich für eine klare, humanistische und soziale Version von New Work einsetzt. Väh ist zudem Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der humanfy GmbH, die sich als Think Tank für Neues Arbeiten versteht.





(C) Gerd Altmann auf Pixabay



## ■ New Work, New Mindset – More Knowledge

Am 25. & 26. Oktober 2022 finden die Wissensmanagement-Tage in Stuttgart bereits zum 18. Mal statt – nach zwei Jahren virtueller Konferenz jetzt endlich wieder in Präsenz! Unter dem Motto: „New Work, New Mindset – More Knowledge“ beleuchten Experten aus namhaften Unternehmen, was sich im Zuge der Pandemie im Bereich Wissensmanagement alles verändert hat:

- Welche IT-Lösungen gibt es derzeit in den Unternehmen? Und welche weiteren Digitalisierungstools werden benötigt?
- Wie wirkt sich beispielsweise die – oft überstürzt – eingeführte Collaboration-Software langfristig auf die Wissensflüsse in den Organisationen aus?
- Und welche Stellhebel gibt es, den digitalen Wandel weiter voranzutreiben und vor allem dahingehend zu optimieren, dass die gelebten Strukturen verteiltes Arbeiten nicht nur zulassen, sondern effizienter machen?

Bei der begleitenden Fachausstellung haben die Teilnehmer Gelegenheit, neue IT-Tools und Digitalisierungslösungen kennenzulernen, selbst auszuprobieren und Fragen zur Konzeption und Implementierung direkt mit den Experten spezialisierter Softwarehäuser zu diskutieren.

Networking-Areas während der Kongresspausen und ein Get-Together am Ende des ersten Kongresstages bieten die Chance, wertvolle Kontakte zu knüpfen und sich mit den Wissensmanagern anderer Unternehmen auszutauschen.

**>> [www.wima-tage.de](http://www.wima-tage.de)**

### Sponsor Gold:



### Sponsor Silber:

**INTERGATOR**

**INTRAFIND**

### Sponsor Bronze:

**sunzinet**

### Kompetenzpartner:



### Veranstalter:



### Kontakt:

Oliver Lehnert | Alfred-Nobel-Str. 9 | D – 86156 Augsburg  
Fon: +49 (0)821 486852-90 | Fax: +49 (0)821 486852-93  
E-Mail: [lehnert@wissensmanagement.net](mailto:lehnert@wissensmanagement.net) | Web: [www.wima-tage.de](http://www.wima-tage.de)

# *Business Slowdown: Mentale Modelle für eine postagile Zukunft*

von Svenja Hofert

Jede Zeit und jede Disziplin schaffen ihre eigenen mentalen Modelle. Mentale Modelle sind kognitive Abbildungen der von uns angenommenen Wirklichkeit. Sie enthalten kleine Skripte zur individuellen und kollektiven Anwendung, eine Art „so geht's“.

Manche mentalen Modelle haben kollektive Durchschlagskraft: Dass die Erde eine Kugel ist, löste die Vorstellung von der Scheibe vollständig ab. Andere sind individuell: So hat wohl jeder Autor ein anderes mentales Modell für den Auftrag „Artikel schreiben“.

## *Shared mental models*

In Zusammenhang mit Teamarbeit ist oft von „shared mental models“ die Rede. Das sind mentale Modelle, wie man zusammenarbeitet. Diese mentalen Modelle sind wie kleine Programme, etwa für das Abhalten eines Meetings. Es gibt auch mentale Modelle für Kreativität oder Agilität, etwa Design Thinking oder Customer Centricity. Bei Letzterem geht es um Wertschöpfung für den Kunden. Aber was, wenn der Kunde heute noch nicht weiß, dass morgen die Spritpreise steigen?

Hier zeigt sich, dass auch neuere mentale Modelle oft an Grenzen kommen. Das stellt uns vor die schwierigste Aufgabe seit Jahrzehnten, wenn nicht Jahrhunderten. Es geht darum, sich mit diesen Modellen in eine Zeit zu bewegen, die durch maximale Unsicherheit und Brüchigkeit geprägt ist.

## ■ BUCHTIPP



**Svenja Hofert**

*Business Slowdown*

Co-kreativ führen  
in postagilen Zeiten

200 Seiten  
978-3-96739-088-9  
€ 32,00 (D) | € 32,90 (A)



*Wir lösen Probleme weiter im Industriezeitalter-Modus. Auch unsere mentalen Modelle scheitern vielfach an unseren überholten Denkkonzepten. Zeit, diese neu zu definieren, sagt unsere Autorin Svenja Hofert. Sie schlägt einige mentale Modelle vor, die auf den Grundgedanken von „Business Slowdown“ aufbauen.*

## 1. Ambidextrie: Gegensätzliche Dinge tun

NEUES  
MENTALES MODELL

ALTES  
MENTALES MODELL

Widersprüche nutzen

Widersprüche ausmerzen

Wir sind gewohnt, Widersprüche als Fehler im System zu erkennen. Doch die Fehler werden immer mehr. Kaum scheint etwas richtig, ist es aus einem anderen Blickwinkel auch schon wieder falsch. Das als mühsam und schwierig zu empfinden, ist eine nicht mehr zeitgemäße „Programmierung“. Denn durch sie gehen wir immer und immer wieder in die Haltung, die Widersprüche gar nicht erst anzusehen. Widersprüche zeigen sich im großen gesellschaftlichen und politischen Rahmen, aber auch im Alltag einer Organisation – und in jederfraus Leben. Das Konzept der Ambidextrie setzt auf einen Ansatz, der linke und rechte Hand und damit zwei Seiten verbindet. Nicht unbedingt zur selben Zeit und nicht in immer der gleichen Ausprägung. Aber immer und jederzeit im Bewusstsein, dass diese Widersprüche existieren.

Praktisch sieht das so aus: Wer sich auf die Optimierung von Prozessen konzentriert, kann nicht zugleich das Rad neu erfinden. Wenn Meetings die Koordination fördern, wie etwa das Daily, dann können sie nicht zugleich auf Kreativität einzahlen. Arbeitet man auf ein Ziel hin, geht der Blick für den Weg verloren. Konzentriert man sich auf Effizienz, verliert sich das Bewusstsein für Erneuerung. Wenn etwas auf Sicherheit einzahlt, verhindert es zugleich Unsicherheit. Die Unsicherheit als Chance für Neues, denn erst in unsicheren Situationen zeigt sich wahrer Mut, werden wirklich neue Entscheidungen möglich.

**Das Problem:** Jede Entscheidung für das eine führt dazu, dass etwas anderes zu kurz kommt. Verteilte Aufmerksamkeit ist stets weniger kraftvoll. Außerdem lassen sich kaum zwei gegensätzliche Dinge gleichzeitig tun. Die Folge: Eine Organisation kann nicht viele Dinge zugleich sein und verkörpern, täte aber gut daran, um in einer instabilen Welt für Veränderungen gewappnet zu sein.

**Die Lösung:** In der Idee der Ambidextrie steckt der Gedanke, dass Gegensätze leben können – nur nicht immer zur gleichen Zeit und am gleichen Platz. Es geht darum, die einzelnen Aktivitäten so auf verschiedene Personen, Teams, Events und Zeithorizonte zu verteilen, dass sie jeweils auf verschiedenen Unterkonten einzahlen.

**Das neue mentale Modell anwenden:** Zunächst ist die Frage, welche Kräfte jetzt sowie in naher und ferner Zukunft gebraucht werden und wo derzeit die Aufmerksamkeit liegt. Was sind überhaupt die Pole? Das ist keineswegs immer so klar und oft der eigentliche Erkenntnisprozess. Denken Sie nur an die noch recht neuen, verhaltensökonomischen Pole „schnelles und langsames Denken“, die Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann entdeckt hat. Was sollte wann gestärkt werden? Wie geht beides zusammen? Dies ist umfeld- und situationsbezogen unterschiedlich. Außerdem gilt die Regel: Je stärker die Waage in eine Richtung ausschlägt, desto wahrscheinlicher fehlt auf der anderen ein Gegengewicht. Das Denken in Teilen und Gegenteilen ist deshalb essenziell, vor allem auch um unsere Bewertung sichtbar zu machen: unser „gut“ und „schlecht“, unser „richtig“ und „falsch“, das Neubewertung verhindert.



Lesen Sie das Interview zum Thema mit Svenja Hofert auf [gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)



## 2. BANU

| NEUES<br>MENTALES MODELL | ALTES<br>MENTALES MODELL |
|--------------------------|--------------------------|
| BANU / BANI              | VUCA / VUKA              |

Schauen wir in die Welt: Es würde uns verrückt machen, all die Unsicherheit anzusehen. Wir können es auch gar nicht. Die im alten mentalen Modell VUKA integrierte These lautet, dass jedes Gebiet sich mit einer bestimmten Vorgehensweise erobern ließe. VUKA agiert also territorial begrenzt. Und deshalb greift es zu kurz. Hier kommt BANU ins Spiel. BANU (Brüchig, Angstbesetzt, Non-linear, Unsicher) sagt: Unsere Umwelt ist brüchig. Der poröse Grund ist jedoch nicht direkt als solcher erkennbar. Wo der Boden bricht, ist eine Überraschung. Das ist das Wesen des Brüchigen: Man weiß nicht, was passiert, wenn man darauf geht oder sich die Erde darunter bewegt. Wo der Untergrund nicht mehr hält, merkt man erst, wenn man draufsteht.

Die Brüchigkeit deutet sich überall an. Sie zeigt sich zum Beispiel daran, dass eine Entscheidung an der einen Stelle etwas flickt, was an der anderen dann wieder aufbricht.

**Das Problem:** Wir vermeiden das Hinsehen, vor allem da, wo etwas unklar ist. Wir suchen nach Lösungen und Best Practice und orientieren uns dabei an der Vergangenheit. Doch die Zukunft ist nicht notwendigerweise eine Fortschreibung der Vergangenheit: Sie muss an den brüchigen Stellen mit dem Vergangenen brechen. Wir vermeiden Entscheidungen unter Unsicherheit. Die aber sind die eigentliche Kunst: Weil sie wissen, dass das, was heute als einigermaßen richtig scheint, morgen als falsch enttarnt werden kann. Das wird BANU nicht gerecht. Falsch scheint vieles dann, wenn wir neue Informationen gewonnen haben. Das ist ein Unterschied dazu, vorhandene Informationen auszublenden oder gar nicht erst zu suchen.

**Die Lösung:** Der Blick auf die Zukunft verändert sich, je mehr wir unterschiedliche Perspektiven auf die Gegenwart einnehmen. Deshalb verändert sich die gegenwärtig wahrgenommene Zukunft durch Beschäftigung mit Lösungen, die es schon gibt, die aber nicht bekannt sind. Die Lösung ist auch die Bewusstheit, dass wir nur winzige Ausschnitte sehen und Entscheidungen niemals richtig sein können – sondern nach bestem Wissen und Gewissen gerade und jetzt gut genug.

**Das neue mentale Modell anwenden:** Im Mittelpunkt steht die Beobachtung. Schauen Sie dahin, wo Sie bisher nicht hingesehen haben. Stellen Sie die Frage „was sehe ich nicht?“ in den Mittelpunkt. Oder auch: „Was könnte ich wissen, wenn ich am richtigen Ort nachschaue? Welchen Wettbewerber (beispielsweise) erkenne ich gar nicht als solchen?“

## 3. Serendipity – die überraschende Entdeckung

| NEUES<br>MENTALES MODELL | ALTES<br>MENTALES MODELL |
|--------------------------|--------------------------|
| Zufälle entdecken        | Planen, Ziele setzen     |

Wer nur auf Ziele zusteuert, verkennt Chancen. Welche Geschäftsmodelle in Zukunft tragen? Dies ist oft ebenso unberechenbar wie die Frage, welcher Lösungsansatz für Probleme aufgeht. Denn die Zutaten sind (noch) nicht bekannt. Während wir bis vor kurzem Zielorientierung und Planung als berufliche Erfolgsgaranten handelten, wird nun klarer, dass der Zufall oft zu kurz kam. Es geht also darum, Zufälle zu mehrten. Und das bedeutet, mehr Möglichkeiten zu schaffen, damit Zufälle überhaupt entstehen können.

**Das Problem:** Zielorientierung ist wichtig, verstellt aber den Blick auf mögliche Überraschungen am Wegesrand. Diese wiederum sind unentdeckte Lösungen und damit potenzielle Ziele für die Zukunft.

**Die Lösung:** Viele Unternehmen gehen dazu über, Teams keine Vorgaben mehr über die Art und Weise ihrer Organisation zu machen. Sie bekommen auch keine expliziten Ziele, sondern beschäftigen sich mit Themen. Ein Trend ist auch, Teams parallel an Themen arbeiten zu lassen und sie dabei unterschiedliche Lösungsansätze verfolgen zu lassen. Eine weitere Möglichkeit liegt darin, zufällige Begegnungen zu fördern sowie bewusst den unwahrscheinlichen Wegen Beachtung zu schenken oder sogar nach ihnen zu suchen.

**Das neue mentale Modell anwenden:** Raus aus dem Lösungsmodus. Lenken Sie den Blick weg von der Zielscheibe auf die Umgebung. Schaffen Sie Zufälle durch neue Kombinationen, Begegnungen und das Begehen unwahrscheinlicher und fremder Lösungswege. Halten Sie es immer für wahrscheinlich, dass es andere Zugänge und Wege gibt. Sie werden sichtbar, wenn Sie danach suchen. Sie verwirren – aber sie fordern auch auf, Unterscheidungen zu treffen. Und zu entscheiden. ■

### Die Autorin

**Svenja Hofert** ist vielfache Buchautorin. Sie verbindet eine neue Sicht auf Wirtschaft und Leadership mit Psychologie. Mit ihrer Teamworks GTQ GmbH berät sie Organisationen und bildet Menschen aus, die zur agilen Transformation beitragen. Als Keynote-Speakerin für virtuelle Veranstaltungen und Konferenzen spricht sie aktuell zum Thema „Postagilität“.





**ZP EUROPE**  
COLOGNE | 13-15  
SEPT. 2022

Neue HR-Trends,  
innovative Produkte,  
Wissenstransfer &  
Netzwerken mit  
Top-HR-Expert:innen

Let's  
Meet!  
#ZPE22

**JETZT KOSTENFREIES  
MEHRTAGESTICKET SICHERN  
MIT DEM CODE:  
ZPE22print1**

[www.zukunft-personal.com/events](http://www.zukunft-personal.com/events)

**LET'S MEET!**

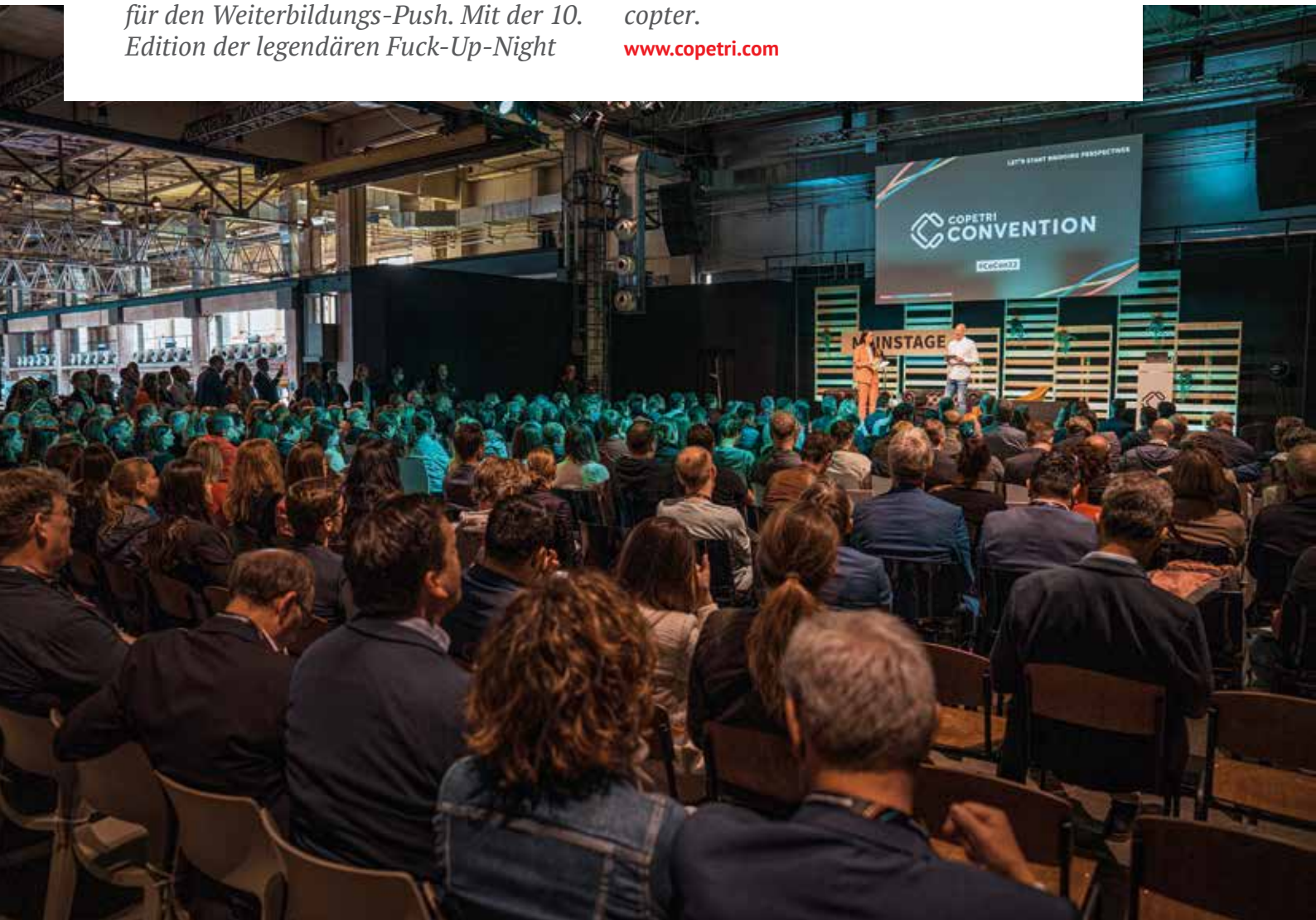


## Erleben, staunen, lernen

Auf der ersten COPETRI CONVENTION sind 2.524 Professionals aus dem DACH-Raum am 31.05. und 01.06.2022 in Offenbach bei Frankfurt/Main zusammengekommen. Das Programm fokussierte sich auf die drei Kernthemen People / HR-Management, Transformation und Innovation. Die Teilnehmer zeigten sich begeistert vom neuen Format, einem Mix aus Community, Expo und Conference. Auf dem Programm der Convention standen über 140 Keynotes, Deep Dives und Workshops auf drei Indoor- und drei Outdoor-Bühnen sowie in vier Workshop-Räumen. Über 50 interaktive Workshops sorgten für den Weiterbildungs-Push. Mit der 10. Edition der legendären Fuck-Up-Night

sowie der COPETRI Night mit Food & Drinks und Live-Musik gab es zudem ein spektakuläres Rahmenprogramm. Die Bedeutung der drei Kernthemen und ihrer Verzahnung hatte sich schon im Vorfeld bestätigt: Das Interesse namhafter Unternehmen, mit ihren Speakern sowie als Anbieter an der CoCon22 teilzunehmen, war groß. So waren etwa Axa, Bayer, BMW, Bosch, Danone, Deutsche Bahn, Evonik, Metro, Telekom, SAP, Siemens und VW vertreten. Zudem präsentierten sich innovative Mittelständler, Hidden Champions und Start-ups wie Lapp, Frosch, Stihl, Storck Bicycle, Vaude, Weleda und Wingcopter.

[www.copetri.com](http://www.copetri.com)







# ZP 365

## HR- Expertise und Marktüberblick

Nach zwei Jahren Pause traf sich die deutsche HR-Community wieder auf den renommierten HR-Messen „Zukunft Personal Süd“ in Stuttgart und „Zukunft Personal Nord“ in Hamburg. Einige hunderte Aussteller, Sponsoren und Partner boten den insgesamt etwa 6.800 Fachbesuchern der beiden Messen einen detaillierten Marktüberblick über Produkte, Services und Best Practices aus den Bereichen Employer Branding und Recruiting, Digitalisierung und Tools, Personalentwicklung und betriebliches Gesundheitsmanagement. Die nächste Zukunft Personal Live-Messe, die Zukunft Personal Europe, findet von 13. bis 15. September 2022 in Köln statt. Mit im Jahr 2019 gezählten ca. 20.000 HR-Experten und rund 700 Ausstellern, Partnern und Sponsoren ist die ZP Europe das führende ExpoEvent der HR-Branche.

[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)



NEUIGKEITEN  
AUS ERSTER HAND

## Personio

### *Wertewandel bedingt Wechsel- willen vieler Angestellter*

Laut einer vom HR-Dienstleister Personio GmbH in Auftrag gegebenen europaweiten Studie des Marktforschungsinstituts Opinium wollen sich 46 % der Beschäftigten in kleinen und mittelständischen Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten nach einem neuen Job umsehen. Zurückzuführen sei dies vor allem darauf, dass Arbeitnehmer in den letzten zwei Pandemie Jahren ihre beruflichen und persönlichen Werte neu sortiert hätten. Danach wollen 71 % mehr Zeit für die Familie, 71 % mehr Work-Life-Balance und 68 % mehr Gehalt. Die fünf wichtigsten Takeaways aus der Studie: #1 Wertewandel bei Arbeitnehmern – „weiche“ Faktoren wie Work-Life-Balance werden wichtiger; #2 HR Teams fehlt C-Level-Unterstützung – Führungskräfte unterschätzen den Fachkräftemangel und stellen nicht genug Ressourcen bereit; #3 Stagnierende Karriereentwicklung als Kündigungsgrund – HR muss neue Möglichkeiten für Performance Management im Unternehmen schaffen; #4 Leistungsmanagement aktuell ungenügend – viele Angestellten empfinden Beurteilungsgespräche als nicht fair und erhalten zu selten Feedback; #5 Remote Arbeiter sind wechselbereiter – sie profitieren besonders von fairen, transparenten Performance- und Feedback-Prozessen.

[www.personio.de/blog/hr-studie-talente](http://www.personio.de/blog/hr-studie-talente)

## Hybride Formate treiben Transformation des Veranstaltungsmarktes



Die Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (DZT), der EVVC Europäischer Verband der Veranstaltungs-Centren e.V. und das GCB German Convention Bureau e.V. präsentieren die Ergebnisse des neuen „Meeting- & EventBarometers 2021/2022“. Die zentralen Kennzahlen zum Markt von Tagungen, Kongressen und Events in Deutschland im

Jahr 2021 bestätigen, dass hybride und virtuelle Formate ebenso wie die nachhaltige Veranstaltungsplanung nicht mehr wegzudenken sind. Das zweite Jahr der Corona-Pandemie zeigt klare Perspektiven für den Veranstaltungsmarkt in Deutschland auf. So ist die Zahl der Präsenzteilnehmer gegenüber dem Vorjahr um 10,3 Prozent gestiegen. Verantwortlich dafür ist neben der reinen Präsenzteilnahme insbesondere der starke Anstieg derjenigen, die sich für die Vor-Ort-Teilnahme an hybriden Formaten entscheiden. Von allen 68,4 Mio. Menschen, die 2021 ein Business Event vor Ort besuchten, nahmen 50 Mio. an einer reinen Präsenzveranstaltung teil (2020: 60 Mio.), 18,4 Mio. (2020: 1,8 Mio.) an einem hybriden Format. Während die Zahl der Teilnehmer an reinen Präsenzveranstaltungen Pandemie-bedingt leicht zurück ging, erwiesen sich also hybride Formate, das heißt Präsenzveranstaltungen mit der Option zur Online-Teilnahme, als Treiber des Marktes. 2021 fanden in Deutschland über alle Formate hinweg insgesamt 4,2 Mio. Veranstaltungen (2020: 2,3 Mio.) mit 432 Mio. Teilnehmern (2020: 232,5 Mio.) statt.

[www.gcb.de/de/wissen-und-innovation](http://www.gcb.de/de/wissen-und-innovation)

## Hoffnungen und Ängste in der globalen Arbeitswelt

Weltweit können 54 Prozent der angestellten Berufstätigen ortsunabhängig arbeiten. 29 Prozent sind der Ansicht, im eigenen Land bestehe ein Fachkräftemangel für den eigenen Beruf, und 30 Prozent befürchten, in den kommenden drei Jahren durch Technologie ersetzt zu werden. Das sind einige der Kernergebnisse der aktuellen weltweiten Arbeitsmarktstudie „Hopes and Fears 2022“, die die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC erstellt hat – nach 2019 und 2021 bereits zum dritten Mal. Für die aktuelle Untersuchung hat PwC im März 2022 weltweit mehr als 52.000 Arbeitnehmer:innen aus 44 Ländern repräsentativ befragt. Es ist damit eine der größten Untersuchungen zur Arbeitsmarktentwicklung überhaupt. 2.138 der Befragten stammen aus Deutschland. Nach ihren Wünschen in Bezug auf den Arbeitsort gefragt,

sagten weltweit 26 Prozent der Teilnehmer, sie wollten vollständig remote arbeiten (Deutschland: 35 Prozent), 23 Prozent überwiegend remote (Deutschland: 23 Prozent). Nur 11 Prozent sagten, dass sie ausschließlich in Präsenz arbeiten wollen (Deutschland: 5 Prozent). Befragt nach den größten Befürchtungen mit Blick auf Technologie sind weltweit 37 Prozent der Beschäftigten besorgt, dass ihre Unternehmen nicht ausreichend in innovative Technologien investieren; in Deutschland sagen dies 29 Prozent. In den kommenden drei Jahren durch Technologie ersetzt zu werden, befürchten weltweit 30 Prozent der Befragten. In Deutschland äußern 20 Prozent diese Bedenken.

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



**pwc**

**Abonnieren Sie den GABAL  
NEWSLETTER und bleiben Sie  
auf dem Laufenden.**

Der Newsletter informiert Sie einmal monatlich über die Neuerscheinungen des Verlags und die Aktivitäten unserer Autoren. In unseren Beiträgen erwarten Sie inspirierende Impulse zu den Themen Erfolg, Business und Leben.

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

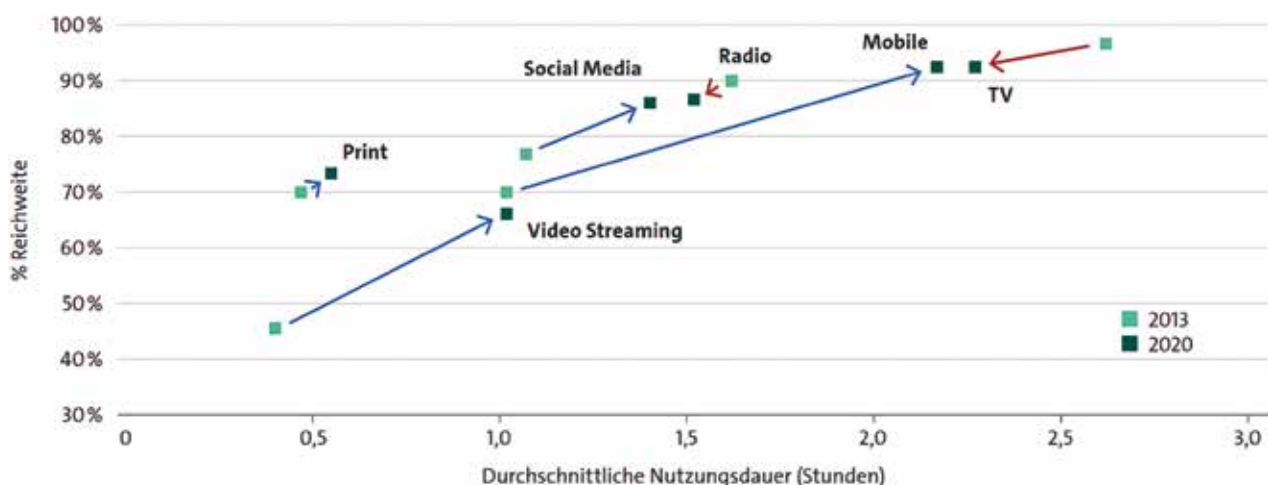
## Leitfaden Social Media 2022

Soziale Medien sind für viele Menschen ein fester Bestandteil ihres Alltags. Dahingegen agieren viele Unternehmen bei der Nutzung sozialer Medien noch häufig zurückhaltend. Zwar nutzen insgesamt 72 Prozent soziale Medien – allerdings sind nur 36 Prozent häufig oder sehr häufig dort aktiv. Die übrigen nutzen soziale Medien nur selten oder allenfalls gelegentlich. Viele Firmen sind noch unsicher, welche Art von Engagement für sie sinnvoll ist und welche Vorgehensweise die gewünschten Erfolge bringt. Ein Leitfaden des AK Digital Marketing des Bitkom e. V. mit dem Fokus auf Social Media aus der B2B Perspektive soll genau dabei helfen. In welchem Netzwerk engagiert man sich als Unternehmen am besten, welche Ziele sollten verfolgt werden und welche Strategien eignen sich besonders dafür? Auf rund 130 Seiten zeigen Experten auf, worauf es bei der Social-Media-Nutzung von Unternehmen ankommt. Wie definiert man eine Content-Strategie, welche Potenziale bieten Influencerinnen und Influencer und welche Kennzahlen sollte man messen? Ausgewählte Best Practices zu Posts und Kampagnen sowie ein Kapitel zu rechtlichen Aspekten runden den Leitfaden ab.

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

# bitkom

## Entwicklung der Mediennutzung in Deutschland





## Frank Thelen: Der Neustart nach dem Scheitern

von Volker ter Haseborg

*Er ist der prominenteste Start-up-Investor Deutschlands: **Frank Thelen**. Bekannt wurde der Gründer der Bonner Beteiligungsfirma Freigeist vor allem durch die Fernsehshow „Die Höhle der Löwen“. Im Gespräch mit dem WirtschaftsWoche-Journalisten Volker ter Haseborg spricht Thelen darüber, wie er nach einer Insolvenz tief fiel – und schließlich den Mut fand, neue Firmen zu gründen und selbst zur Marke zu werden.*

### Die Vorgeschichte

Nach der Ausbildung zum Informatik-technischen Assistenten und einem Praktikum gründet Frank Thelen seine erste Firma. Es ist die Zeit des Neuen Marktes, in der das Geld der Investoren locker sitzt.

#### **Was hast du mit deiner neuen Firma gemacht?**

Ich programmierte gegen Stundenlohn für andere Firmen. Damals klebte auf fast jeder Zeitschrift eine Multimedia-CD. Einige davon waren von mir. Irgendwann stellte ich meinen ersten Mitarbeiter ein, mietete ein erstes Büro in Bonn an. Das war magisch. Ich stolperte einfach so in das Unternehmertum. Einen Masterplan hatte ich nie. Ich programmierte einfach jeden Tag von morgens bis abends.

#### **Dein erstes größeres Unternehmen hieß Twisd AG. Wie war die Entstehungsgeschichte?**

Das Geschäftsmodell meiner ersten Firma war überhaupt nicht clever. Ich hatte meine Leistung unter Wert

angeboten. Da lernte ich Severin Tatarczyk kennen, er installierte in Bonn für Anwaltskanzleien und Arztpraxen lokale Netzwerke und verdiente mit deren Betreuung und mit Schulungen gutes Geld. Viele seiner Kunden wollten Webseiten haben, aber er konnte nicht programmieren. So legten wir unsere Geschäfte zusammen. Es lief gut, aber ich wollte ein eigenes Produkt bauen, das wir millionenfach verkaufen könnten.

#### **Und was war dieses Produkt?**

Eine kleine Box, mit der unsere Kunden ihren Internetzugang selbst organisieren konnten. Jeder Kunde konnte sein eigenes Netzwerk aufsetzen. In der Box war eine Firewall, man konnte Faxe darüber empfangen. Die Twisd AG gründeten wir, weil wir damit an die Börse gehen und Millionen einsammeln wollten, um unser Produkt ganz groß rauszubringen. Das war Ende der 90er-Jahre. Severin kannte unfassbar

viele Leute. So konnten wir auf der Computermesse Cebit unsere Box vorstellen.

#### **Was war das für eine Zeit damals?**

Ich war der kleine Junge, der in die große Welt kommt. Es war die Zeit des Neuen Marktes, es gab extrem viele Börsengänge, viel Geld im Markt, die Stimmung war großartig. Auf Messen wie der Cebit, wo alle großen Firmen waren, hieß es abends schon mal: Wir gehen jetzt in den Club, geht alles auf die Firmenkarte. Da wurde eine Menge Geld rausgeballert. Super interessant. Wir Internet-Experten hielten uns für die Könige der Welt, wurden überheblich.

#### **Woher kam diese Überheblichkeit?**

Wir hatten mit der Twisd AG 1,4 Millionen Mark von einem Investor bekommen. Das war damals viel Geld! Unser Plan war es, damit die Box zu bauen und dann an die Börse. Damit sind wir krachend gescheitert.

## Am Abgrund

### **Wann habt ihr angefangen, Fehler zu machen?**

Diese Menge Geld war schlecht für uns alle. Wir legten uns Firmenautos zu, ich bestellte einen BMW 330i, voll ausgestattet, mit Fernseher drin. Ich war damals 22 Jahre alt!

### **Was wolltest du mit dem Auto zeigen? Dass es der Schulverlierer Frank jetzt doch zu etwas gebracht hat?**

Sicherlich wollte ich meinem Ego etwas Gutes tun. Wie die meisten Männer, die sich teure Autos zulegen. Meine Lehrer waren sicher gewesen, dass aus mir nichts werden würde. Ich wollte ihnen das Gegenteil beweisen.

### **Kann man sagen, dass du damals nicht mit Geld umgehen konntest?**

Ich setzte das Geld unseres Investors nicht mutwillig aufs Spiel oder brannte damit durch! Ich wollte diese Firma ernsthaft aufbauen und an die Börse bringen. Aber wir wuchsen zu schnell. Alle Start-ups mit VC leisteten sich zu aufwendige Büros, es ging nur darum, möglichst groß auszusehen und an die Börse zu gehen.

### **Welche Fehler habt ihr gemacht?**

Wenn ich heute in ein Start-up investierte, schaue ich sehr genau, wie das Geld ausgegeben wird. Wir hatten damals ein echt gutes Produkt – aber wir achteten nicht darauf, ob es auch jemand kaufen will. Wir hatten keine Verkaufsstrategie. Ich war CTO, aber ich hätte mich auch um den Vertrieb kümmern müssen. Selbst unserem Aufsichtsrat waren die schlechten Verkaufszahlen egal. Es war eine verrückte Zeit! Ich durfte viel lernen.

### **Die Partystimmung am Neuen Markt jedenfalls war Anfang der Nullerjahre vorbei.**

Ja. Und wir brauchten neues Geld.

Unsere Bank gab uns einen Kredit über zwei Millionen Mark – unter der Bedingung, dass wir privat dafür bürgen. Es klang wie eine Formalie. Severin und ich unterschrieben. Ich wollte das Produkt weiterentwickeln. Für mich zählte nur die nächste Version mit mehr Features. Das war der größte Fehler meines Lebens. Mir war überhaupt nicht bewusst, dass der Markt gerade zusammenbrach. Mir war Geld egal – Hauptsache, ich konnte meine Programmierer weiterbezahlen.

### **Welche Folgen hatte der Zusammenbruch des Neuen Marktes für euch?**

Der Börsengang platzte. Wir waren zu spät. Große Messen, auf denen wir hätten verkaufen können, gab es nicht mehr. Die Kunden waren weg. Dann stellte die Bank den Kredit fällig ...

### **... und forderte die Bürgschaft zurück.**

Ich stand vor einem Scherbenhaufen. Meine Mutter rief mich an: Ein Brief von der Bank war gekommen. Plötzlich hatte ich eine Million Mark Schulden, sollte allein 80.000 Mark Zinsen im Jahr zahlen. Meine Mutter weinte.

### **Wie hast du das Ende eurer Firma erlebt?**

Ich musste alle Mitarbeiter entlassen. Darin war ich völlig unerfahren. Aber: Ich war der Kapitän dieses Schiffes. Obwohl wir Gründer finanziell den größten Schaden hatten, stellten wir uns vor das Team, erklärten das Ende und zahlten ein letztes Mal die Gehälter. Ich war körperlich am Ende, hätte mich die ganze Zeit am liebsten erbrochen. Nachdem wir die Firma an den Insolvenzverwalter übergeben hatten, fuhr ich nach Hause zu meinen Eltern und vergrub mich in meinem Kinderzimmer.



*Thelen bei der Arbeit in seiner ersten großen Firma: der Twisd AG*



**1 Buch – 5 Fragen:**  
Hören Sie den Podcast mit Frank Thelen auf [gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)

## ■ BUCHTIPP



**Volker ter Haseborg,  
Beat Balzli (Hg.)**

**Frank Thelen**

Mein Leben, meine Firma,  
meine Strategie

160 Seiten  
978-3-96739-094-0  
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)

## Aufstehen

### **Wie tief war das Loch, in das du gefallen bist?**

Es war sehr, sehr tief. Mehrere Wochen lag ich im Bett, konnte nicht mehr aufstehen. Meine Freunde hatten ihren ersten Job, das erste Auto. Ich hatte nichts – der Dienst-BMW war weg, ich hatte keine eigene Wohnung, keine Freundin, kein Mobiltelefon, keine Perspektive. Ich dachte: Mein Leben ist vorbei. Dazu kam ich ja aus einer gewissen Flughöhe, war vorher auf jeder Party eingeladen gewesen, und jetzt wollte mich niemand mehr sehen.

### **Wie haben deine Eltern dich in dieser Zeit begleitet?**

Sie waren schockiert, standen aber immer zu mir. Ich merkte, dass sie mit ihrem Latein am Ende waren. Meine Schulden, das waren Beträge, die jenseits ihrer Vorstellungskraft lagen.

### **Was hast du in dieser Zeit gelernt?**

Dass man so tief fallen kann, wusste ich theoretisch. Nun erfuhr ich am eigenen Leib, wie schlimm es wirklich ist. Unternehmertum kann auch schiefgehen – und zwar sehr schnell.

### **Wie bist du aus dem Loch herausgekommen?**

Mein Vater sagte irgendwann: So geht das nicht weiter, sieh zu, dass du wieder aufstehst. Ich begann wieder zu programmieren. Und ich fing an, mit klugen Rechtsanwälten über meine Situation zu sprechen. Das war mein Glück, denn die Anwälte zeigten mir, dass ich mit meiner Bank einen Vergleich verhandeln

konnte. Ich zahlte 500 Euro monatlich ab, aufgeteilt auf 120 Raten. So konnte ich mit 26 Jahren mein zweites Leben starten.

### **Welche Ratschläge kannst du anderen Unternehmern aus dieser Situation des Scheiterns geben?**

Hol dir niemals einen Kredit, den du nicht innerhalb von fünf Jahren zurückzahlen kannst. Und überleg dir gut, wie weit du mit deinem privaten Geld hineingehen willst. Ich rate vielen unserer Startup-Unternehmer davon ab, bei weiteren Finanzierungsrunden eigenes Geld nachzuschießen. Das ist zu riskant.

## Neustart

### **Warum bist du damals trotzdem Unternehmer geblieben?**

Das ist wohl etwas, das ich in mir habe. Ich baue gerne den ganzen Tag an meinen Projekten. In definierten Systemen komme ich überhaupt nicht klar, da werde ich wie Sondermüll entsorgt. Ich komme mit großen Organisationen nicht klar, weil ich anders tickte. Es war nie mein Ansporn, ein erfolgreicher Unternehmer oder Millionär zu werden. Ich habe immer gebaut, und irgendwann wurde etwas Sinnvolles daraus.

### **Wie bist du auf die Erfolgsspur gekommen?**

Der Markt für digitale Fotos explodierte. Alle hatten plötzlich Digitalkameras, alle großen Filmentwickler stellten Programmierer ein. Ich hatte die Internetseite bilder.de reserviert und wollte dort einen Marktplatz für

Fotografen und Bilder aufbauen. Ich war – mal wieder durch Zufall – in einen attraktiven Markt gestolpert, ohne Vision, nur indem ich einfach machte. Meine Idee war eine Plattform, auf der man seine digitalen Fotos verwalten und sich daraus Abzüge oder Poster bestellen kann. Damals fand ich auch meine beiden engsten Geschäftspartner, mit denen ich bis heute gemeinsam Firmen aufbaue. Wir gründeten die Firma ip.labs. Unser Produkt war Hightech, man konnte per Mausklick Fotobücher drucken. Unsere Wettbewerber lagen weit hinter uns. Wir zahlten uns viele Monate kein Gehalt, weil wir wachsen wollten. Schließlich waren wir 60 Leute und machten einen Millionenumsatz. Die Firma war alles für mich. Ein Privatleben hatte ich nicht, das Ding hätte ja jeden Tag umkippen können.



## Der Autor

**Volker ter Haseborg** arbeitet seit 2018 als Reporter für die WirtschaftsWoche. Davor war er für das Wirtschaftsmagazin Bilanz, das Hamburger Abendblatt und die Münchner Abendzeitung tätig. Für seine Arbeit wurde der Absolvent der Deutschen Journalistenschule mehrfach ausgezeichnet, etwa mit dem Deutschen Reporterpreis, dem Otto-Brenner-Preis oder dem Medienpreis Politik des Deutschen Bundestages. Er ist Autor des Wirtschaftsbuch-Bestsellers „Die Wirecard-Story“.







Preisträger: Thelen 2006 mit ip.labs-Partner Marc Sieberger

## Der erste große Exit

### **Was waren die Höhepunkte von ip.labs?**

Der rasend schnelle Aufbau. Wir entwickelten das Produkt und verkauften es parallel sehr progressiv. Wir versprochen immer mehr, als wir im Moment erfüllen konnten – lieferten dann aber auch. So hatten wir irgendwann 100 Millionen Kunden auf unserer Plattform.

### **War es immer das Ziel, die Firma zu verkaufen?**

Wir hatten keinen Plan. Irgendwann klopfen Kapitalgesellschaften an, die investieren wollten. CeWe Color wollte uns übernehmen, machte ein Angebot von oben herab. Wir fragten den japanischen Konkurrenten Fujifilm, für den wir auch schon gearbeitet hatten, ob er nicht Lust hätte, uns zu übernehmen. Damit begann ein Prozess, der sich mindestens ein halbes Jahr hinzog.

### **Ihr habt eure Firma dann für 10 Millionen Euro verkauft. Warum war es das Richtige?**

Ich war durch eine harte Zeit gegangen, hatte intensiv und lange gelitten. Es war sehr verlockend, finanziell unabhängig zu sein und endlich mal wieder in Ruhe zu schlafen. Außerdem hatte ich inzwischen eine sehr erfolgreiche Kieferorthopädin geheiratet und wollte nicht, dass Nathalie für immer unser Leben finanzieren musste.

### **Gibt es eine Faustregel, wann man es nicht machen sollte?**

Ich denke, dass Start-ups in Deutschland generell zu früh verkaufen. Wir brauchen mehr Firmen, die langfristig aufgebaut werden. Weil ich verstehe, dass sie finanziell unabhängig sein wollen, bieten wir unseren Start-up-Gründern immer an, dass sie nur einen Teil ihrer Firma verkaufen, damit sie schon mal ihr Haus haben. Wenn sie einen Teil ihres Vermögens hinter die Firewall gebracht haben, können sie größer und langfristiger denken. ■



# Was macht einen guten Vertriebler aus?

von Oliver Schumacher und Christian Sahle

## Die Autoren:

**Oliver Schumacher** ist erfahrener Verkaufstrainer und siebenfacher Buchautor. Er bietet im gesamten deutschen Sprachraum Verkaufstrainings, Vorträge und Vertriebscoachings an. **Christian Sahle** ist seit 2002 aktiv im Vertrieb unterwegs und machte als Key Account Manager, Verkaufsleiter und Sales Director seinen Karriereweg in der Büro- und Einrichtungsbranche.

Was zeichnet einen guten Vertriebsmitarbeiter aus? Wo-  
ran erkenne ich als Führungskraft einen Kandidaten, der  
hier genau richtig ist? Was muss ich als Bewerber oder  
schon bereits angestellter Vertriebsmitarbeiter tun, um  
genau an dieser Stelle im Unternehmen Verantwortung  
und Erfolg zu bekommen – und Spaß bei der Arbeit zu  
haben?

Um hier einer umfassenden Antwort näher zu kom-  
men, schauen wir uns zuerst den Gesprächspartner des  
Vertrieblers, den Kunden, an. Hier hat sich insbesondere  
in den letzten Jahren verdammt viel getan. Die Abläufe  
im Unternehmen werden immer komplexer und die Kol-  
legen im Einkauf immer anspruchsvoller: Kunden sind  
heute gut informiert, kennen Vergleichsprodukte und  
deren Preispunkte und wissen genau, was sich an den  
Märkten tut. Ganz wichtig: Sie wollen ernst genommen  
werden und schnell eine Antwort haben. Insbesondere  
im Mittelstand hat sich der Einkauf neu aufgestellt und  
eine strategische Funktion im Unternehmen bekom-  
men: Supply-Chain-Management-Systeme, Lieferan-  
tenauswahl-Portale oder Bieter-Auktionen begegnen  
uns seit einigen Jahren in unseren Vertriebsjobs. Es  
kommt auch immer häufiger vor, dass sich Unternehmen  
Beratungsdienstleistungen einkaufen, um den Einkauf  
zu optimieren. Dies allein mit dem Ziel im Hintergrund,  
alle Register ziehen zu können, um unsere Angebote zu  
drücken bzw. zu testen, ob noch Luft in den Preisen ist.



**Oliver Schumacher,  
Christian Sahle**

## *Bock auf Vertrieb*

So machen Ihre Kunden  
Gewinn und Sie Karriere

224 Seiten  
978-3-96739-092-6  
€ 25,00 (D) | € 25,80 (A)

Für Mitarbeiter aus dem Vertrieb bedeutet das, Qualität  
zu liefern, Vertrauen zu erarbeiten, Mehrwerte im  
Gespräch zu liefern – und schnell zu sein. Weiterhin  
heißt es, gut zuhören zu können, Fragen zu stellen und  
ein hohes Maß an Empathie mitzubringen. Das ist es,  
was uns als gute Vertriebler ausmacht und persönlich  
weiterbringt.

Als Vertriebler wird man genauso wenig geboren wie als  
Rechtsanwalt oder als Designer. Man hat vielleicht Talent  
für einen bestimmten Job und Spaß daran, baut seine  
Fertigkeiten intrinsisch motiviert besser aus als andere  
und entscheidet sich dann im Moment der Berufswahl  
dafür. Manche freuen sich noch nach zehn Jahren im Ver-  
trieb am Sonntag auf den bevorstehenden Montag – und  
andere schon lange nicht mehr. „Bock auf Vertrieb“ ist  
keine Phrase, „Bock auf Vertrieb“ ist eine Lebenseinstel-  
lung. Ihre Augen müssen nicht unbedingt leuchten, wenn  
Sie von Ihrer Arbeit und Ihren Produkten und Dienstleis-  
tungen sprechen, andere sollten aber spüren, dass Sie  
das, was Sie sagen und machen, aus echter Überzeugung  
tun.

Eine Artikelserie von Oliver Schumacher  
zum Thema Vertrieb finden Sie auf  
[gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)



Diese Bücher  
könnten Sie auch  
interessieren:



**The Arbinger Institute**

## *Outward Mindset*

224 Seiten  
978-3-96739-095-7  
€ 22,90 (D) | € 23,60 (A)



**Ilja Grzeskowitz**

## *Erfolgreich selbstständig als Solopreneur*

272 Seiten  
978-3-96739-097-1  
€ 28,00 (D) | € 28,80 (A)

# Diese Kompetenzen brauchen wir in Zukunft

Interview mit Dennis Fischer

## Der Autor:

**Dennis Fischer** ist erfolgreicher Autor, Trainer und Keynote-Speaker zu „Future Work Skills“. Er studierte Internationales Management in Deutschland und Frankreich. Nach zwei Stationen in Start-ups in Berlin und einem Ausflug in einen großen Konzern wagte er 2016 den Schritt in die Selbstständigkeit. Heute begleitet Dennis Fischer zahlreiche namhafte Kunden dabei, ihre Mitarbeiter fit für die Arbeitswelt der Zukunft zu machen.



Dennis Fischer

## Future Work Skills

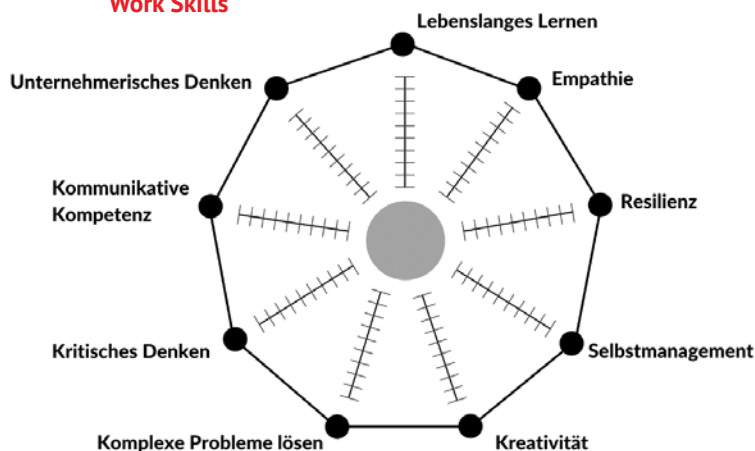
Die 9 wichtigsten Kompetenzen für deine berufliche Zukunft

224 Seiten  
978-3-96739-098-8  
€ 25,00 (D) | € 25,80 (A)

### Herr Fischer, wie sehen unsere Jobs in zehn Jahren aus? Werden wir demnächst unseren Roboterkollegen einen guten Morgen wünschen?

Gut möglich! Aber im Ernst: In Zukunft wird es nicht darum gehen, mit Maschinen in den Wettbewerb um mehr Effizienz oder Produktivität zu treten – diesen Kampf werden wir verlieren oder haben ihn bereits jetzt verloren. Wenn wir weiterhin in der Arbeitswelt bestehen wollen, geht es vielmehr darum, uns von Algorithmen, Robotern und Künstlichen Intelligenzen zu unterscheiden! Und das können wir nur, wenn wir unsere menschlichen Kompetenzen wieder stärken, anstatt uns wie Maschinen zu verhalten. Denn die gute Nachricht ist, dass es auch in Zukunft viele Aufgaben geben wird, die nur wir Menschen erledigen können.

### Die 9 Future Work Skills



### Welche Kompetenzen werden wir denn brauchen?

Ich habe lange recherchiert, Studien gelesen, mit vielen intelligenten Menschen gesprochen – und letztlich neun Skills definiert, die in Zukunft entscheidend sein werden. Dazu gehören unter anderem Empathie, kritisches Denken, lebenslanges Lernen, Selbstmanagement und Resilienz. Es geht um die Frage: Wie können wir diese Skills in Zukunft noch besser einsetzen und trainieren? Und welche der Fähigkeiten sollten wir ganz persönlich noch ausbauen?

### Spannende Fragen – wo sollten wir denn da ansetzen?

Nehmen wir an, jemand schätzt sich in drei Skills sehr gut ein, in drei anderen durchschnittlich und in drei eher am unteren Ende der Skala. Womit sollte sich derjenige dann zuerst beschäftigen? Genau, mit den drei mittleren! Denn es würde Monate oder Jahre dauern, in den drei gering ausgeprägten Skills über ein Mittelmaß hinauszukommen. Wenn es allerdings das Ziel ist, zu den Besten in einem Skill zu gehören, macht es Sinn, in die größten Stärken zu investieren und zu schauen, ob sie sich noch steigern lassen. Grundsätzlich geht es aber in Zukunft nicht darum, in allen neun Kompetenzen überdurchschnittlich gut zu sein. Es geht vor allem darum, zu wissen, wo wir auf der Skala stehen und was unsere wirklichen Stärken sind. Dann können wir dementsprechend handeln und uns in Projekten, Gruppenarbeiten oder Unternehmensgründungen andere Personen ins Team holen, die unsere Stärken komplementär ergänzen.

Das ganze Interview lesen Sie auf [gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)



Diese und weitere Titel finden Sie auf [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de) oder überall dort, wo es Bücher gibt.



fin:marie

# Financial Wellbeing

**Sie wollen Ihre Mitarbeiter:innen in Finanzen, Investment & Co. weiterbilden?**

**finmarie** ist Ihre Partnerin und steht Ihnen mit individuell angepassten Finanzworkshops zur Seite.

\* wir bieten ebenso Formate für Führungskräfte an

## Warum?

*“Geld ist die Nr. 1 Quelle für Stress bei Mitarbeitern.” - PWC*



## Wie Sie von unseren Finanzworkshops profitieren:

### Ihr Unternehmen

- Wahres Empowerment
- Effektive Mitarbeiterbindung
- Verbessertes Employer-Branding
- Positive Positionierung als engagierte Arbeitgeber:innen

### Ihre Mitarbeiter:innen

- Einfach mehr aus Gehalt & Vermögen machen
- Besseres Know-How über Finanzen
- Weniger Stress & finanzielle Unsicherheit

### Online verfügbar & krisensicher + Optionale Themen

- Grundlagen im Geldanlegen
- Nachhaltigkeit & Megatrends
- Immobilien & Rohstoffe, uvm.

## Karolina Decker unsere Finanzexpertin & finmarie CEO

Seit 2017 engagiert sich die finmarie Gründerin dafür, Frauen auf dem Weg in die finanzielle Unabhängigkeit zu unterstützen. Sie kann auf zwei Master-Abschlüsse im Bereich Wirtschaft und eine 10-jährige Karriere als Führungskraft in internationalen Banken blicken. Karolina ist zertifizierte unabhängige Finanzberaterin und besitzt die Geschäftserlaubnis nach §34f GewO.

## Über finmarie

finmarie ist eine Plattform, die Finanzbildung für Frauen+ durch verschiedene Finanzcoaching-Formate mit einer Finanz-App und Online-Community kombiniert.

Besuchen Sie  
unsere **Webseite**



fin:marie

www.finmarie.com | Tel. +49 30 700 159 595

# Jeder Change braucht Begeisterung

von Susanne Nickel

## Die Autorin:

**Susanne Nickel** ist Expertin für Change 4.0 und innovative Leadership. Sie ist Rechtsanwältin, Autorin, Wirtschaftsmediatorin, Management-Beraterin und Executive Coach und überzeugt mit ihrer breiten Expertise rund um ihre Leidenschaftsthemen Change und Führung.

Leidenschaft, Disziplin, Loslassen, Flexibilität und Haltung: Das sind die Big 5 für jede Art von Veränderung. Diese „großen Fünf“ helfen dir, für dich selbst mit Wandel besser umzugehen und aus einer schwierigen Situation herauszukommen. Sie helfen dir ebenso, wenn du als Chefin oder Teamleiter mit und in deinem Team etwas verändern willst oder musst. Die Big54Change nutzen sowohl den vom Wandel Betroffenen als auch den dafür Verantwortlichen. Jeder Change ist eine Reise, und wenn du den Change-Code knacken willst, brauchst du die richtigen Kompetenzen in deinem Rucksack.

## Dein Big54Change Nr. 1: Leidenschaft

Tanzen, wie jeder Sport auf höchstem Profi-Level, geht nicht ohne Leidenschaft. Tänzer brennen dafür, was sie tun, und können gar nicht anders, als es zu tun. Sie lieben es und haben Spaß und innere Freude dabei. Leidenschaft ist ein starker emotionaler Treiber, ganz im Tun aufzugehen. Ohne Leidenschaft würden Tänzer das anstrengende Training nicht aushalten. Die Begeisterung für die Bewegung ist bei Tänzern sogar so groß, dass sie abends nach einem durchtanzten Tag noch ins Fitness-Studio rennen.

Leidenschaft treibt sie an, ihre Komfortzone zu verlassen, und zwar immer und immer wieder. Sie wollen besser werden, die schönste Pirouette drehen, die tollste Cho-



Susanne Nickel

## Knack den Change-Code!

Mit Leichtigkeit Zukunft gestalten

176 Seiten  
978-3-96739-101-5  
€ 19,90 (D) | € 20,50 (A)

reografie tanzen. Das Gleiche gilt für jeden ambitionierten Sportler – Leichtathleten, Schwimmer, Karateka, Fußballer, für alle. In der Leidenschaft drückt sich die Liebe zu dem aus, was wir tun. Leidenschaft ist eine Art Liebe, eine große Begeisterung, eine Passion. Im besten Fall haben wir es dabei mit Hingabe zu tun. Es fließt, und wir fließen mit. Wer sich hingibt, ist nicht dagegen; Tänzer sind nicht gegen die Bewegung, sondern mit ihr. Auch wenn das immer und immer wieder dazu führt, sich blutige Zehen zu holen.

Per wissenschaftlicher Definition drückt sich Leidenschaft als eine heftige Gemütsregung auf der Grundlage einer sinnlichen Begierde aus. Wir befinden uns ganz auf der emotionalen Ebene. Leidenschaft ist eine Herzensangelegenheit und bringt eine gute Gestimmtheit mit sich. Wenn du etwas tust, wofür sich Anstrengung lohnt, ist meist Begeisterung und Leidenschaft im Spiel. Dann vergeht die Zeit im Flug, und du bist ganz im Flow. Zahlen, Daten, Fakten, Struktur sind wichtig bei Veränderungen, doch reine Kognition führt nicht zum Tun. Der beste Anschlag sind Begeisterung und Leidenschaft.

Den ganzen Artikel lesen Sie auf  
[gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)



## Diese Bücher könnten Sie auch interessieren:



Sylvia Löhken

## Leise Menschen – starke Worte

192 Seiten  
978-3-96739-100-8  
€ 22,00 (D) | € 22,70 (A)



Stephen R. Covey

## Die 7 Wege zur Effektivität – Kompaktausgabe

352 Seiten  
978-3-96739-066-7  
€ 19,90 (D) | € 20,50 (A)

Diese und weitere Titel finden Sie auf  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
oder überall dort, wo es Bücher gibt.

**06-07** 07.2022

MÜNCHEN

#### TALENT PRO

Expofestival TALENTpro – Zenith in München: Zahlreiche Anbieter präsentieren ihre Lösungen im Bereich Recruiting, Talentmanagement & Employer Branding.

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

**25-27** 08.2022

LEIPZIG

#### LEITUNGSKONGRESS

Connected – Verbunden: Darum dreht sich der Leitungskongress 2022. Die Zukunftsaufgabe lautet, Unterbrochenes wieder zu verbinden und Verbindungen neu zu gestalten. Dazu leistet der Kongress einen Beitrag.

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

**06** 09.2022

FRANKFURT

#### ASSISTANTS' WORLD

Das größte Business-Event für Assistenzkräfte und Office-Professionals. Es erwarten Sie fesselnde Keynote-Vorträge und praxisnahe Solution Sessions von hochkarätigen Speakern.

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

**08-10** 09.2022

STUTTGART

#### GSA CONVENTION

Die German Speakers Association stellt ihre nächste Convention unter das Motto „Sprezzatura!“ – die Fähigkeit, auch anstrengende Tätigkeiten und Aktivitäten oder solche, die langes Lernen und Üben voraussetzen, leicht und mühelos erscheinen zu lassen.

[www.germanspeakers.org](http://www.germanspeakers.org)

**13-15** 09.2022

KÖLN

#### ZUKUNFT PERSONAL EUROPE

Die ZP Europe ist das führende ExpoEvent rund um die Welt der Arbeit. Als Impulsgeber vernetzt die europäische Leitmesse Menschen und Märkte in den Themenbereichen HR-Management, Digitalisierung und Leadership.

[www.zukunft-personal.com/de/events/zp-europe](http://www.zukunft-personal.com/de/events/zp-europe)

**13** 10.2022

MÜNCHEN

#### L&DPRO

Mit dem Expofestival für Learning & Development Professionals bietet die Veranstaltung die perfekte Austauschplattform für Aus- und Weiterbildungsverantwortliche.

[www.lnd-pro.de](http://www.lnd-pro.de)

**14** 10.2022

STUTTGART

#### STUTTGARTER WISSENSFORUM

Das Forum für Verkauf & Führung bietet Top-Entscheidern der deutschen Wirtschaft die Trendthemen Leadership, Verkauf, Management, Marketing und Digitalisierung live und aus erster Hand von den Experten.

[www.speakers-excellence.de/stuttgarter-wissensforum/](http://www.speakers-excellence.de/stuttgarter-wissensforum/)

**19-23** 10.2022

FRANKFURT

#### BUCHMESSE FRANKFURT

Die Frankfurter Buchmesse ist der weltweite Handelsplatz für gedruckte und digitale Inhalte. Hier treffen sich Experten aus dem Publishing mit Partnern aus der Technologiebranche und den Kreativindustrien wie Film und Games zum Austausch.

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



**25-26** 10.2022

STUTTGART

#### 18. STUTTGARTER WISSENSMANAGEMENT-TAGE

Die Veranstaltung ist eine ideale Plattform, um Erfahrungen rund um die Ressource Wissen mit anderen Wissensmanagern und Digitalisierungsexperten zu teilen. Sie informiert über erfolgreiche Wissensmanagement-Projekte und Umsetzungserfahrungen im digitalen Wandel.

[www.wima-tage.de](http://www.wima-tage.de)

**10** 11.2022

GRAZ

#### WISSENSFORUM STEIERMARK

Erfahren Sie die Erfolgsgeheimnisse von Experten aus erster Hand und machen sich fit für Ihre Zukunft. Das Bildungsevent in Graz mit internationalen Top-Speakern. Für alle, denen persönlicher und beruflicher Erfolg am Herzen liegt.

[www.speakers-excellence.de/veranstaltungen/primus-wissensforum-steiermark](http://www.speakers-excellence.de/veranstaltungen/primus-wissensforum-steiermark)

**07-11** 03.2023

STUTTGART

#### DIDACTA – DIE BILDUNGSMESSE

Die didacta ist die größte Fachmesse für die Bildungswirtschaft in Europa und die wichtigste Weiterbildungsveranstaltung der Branche.

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

**27-30** 04.2023

LEIPZIG

#### BUCHMESSE LEIPZIG

Die Leipziger Buchmesse ist der wichtigste Frühjahrstreff der Buch- und Medienbranche und verbindet Leser, Autoren, Verlage und Medien – nicht nur aus Deutschland, sondern aus der ganzen Welt.

[www.leipziger-buchmesse.de](http://www.leipziger-buchmesse.de)

**27-29** 04.2023

BERLIN

#### KONGRESS CHRISTLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

KCF veranstaltet alle zwei Jahre Europas größten Wertekongress, den Kongress Christlicher Führungskräfte. Er inspiriert und befähigt Führungskräfte, christliche Werte in ihrem Berufsalltag zu leben und dadurch die Gesellschaft zu verändern.

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

Weitere Termine finden Sie unter  
[www.gabal-verlag.de/verlag/termine](http://www.gabal-verlag.de/verlag/termine)

Alle Termine und Veranstaltungsorte der GABAL-Speaker-Abende finden Sie unter  
[www.top250tagungshotels.de/speakerabend](http://www.top250tagungshotels.de/speakerabend)

#### GABAL-SPEAKER-ABENDE 2022

Erfolgreiche Autorinnen und Autoren des GABAL Verlags mit Impulsen für Ihren persönlichen Erfolg, präsentiert von „TOP 250 Germany – Die besten Tagungshotels in Deutschland“. Erleben Sie hochkarätige Referenten LIVE, informieren Sie sich über Angebote und Leistungen herausragender Tagungshotels und vertiefen Sie Ihre Kontakte mit vielen anderen Gästen aus der regionalen Businesswelt.

**13.06.2022:** Hotel ANDERS, Walsrode

**04.07.2022:** Westerham – Die Akademie, Feldkirchen-Westerham

**19.09.2022:** redblue INTERSPORT, Heilbronn

**13.10.2022:** Romantik Hotel Alte Posthalterei, Zusmarshausen

# Liquidität sichern, Handlungsspielraum bewahren

von Philip Semmelroth

**P**rofit schafft Entscheidungsspielraum. Geld löst viele Probleme und nur ein solides finanzielles Polster ermöglicht Ihnen jederzeit souveräne unternehmerische Entscheidungen – ob Sie nun Standards und Prozesse entwickeln, externes Know-how einkaufen, Preisdruck von Kunden widerstehen oder Ihr Marketing intensivieren wollen. Als »Liquidität« bezeichnet die Betriebswirtschaft die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Das lässt sich bis zu einem gewissen Grad auch mit Bankkrediten bewerkstelligen, doch jeder Kredit muss irgendwann zurückgezahlt werden.

Ich vertrete in diesem Punkt eine vergleichsweise konservative Position, die ich allerdings bei selbstbewussten Mittelständlern häufig beobachte: Ich halte es für vorteilhaft, sich von Banken unabhängig zu machen und Wachstum und Investitionen weitgehend organisch, das heißt aus eigenen Mitteln heraus, zu bestreiten.

Ein Geschäftsmodell, das nicht erfolgreich ist (also keine Gewinne abwirft), muss meines Erachtens nicht wachsen und Investitionen sollten nach wirtschaftlicher Notwendigkeit und nicht unter dem Gesichtspunkt schmeichelhafter Außenwirkung erfolgen. Jeff Bezos startete in einem improvisierten Büro – das zeigt, dass er keinen Gedanken auf ein standesgemäßes Image verschwendete und sich stattdessen voll auf sein Geschäftsmodell konzentrierte. Und von Bill Gates habe ich die Maxime übernommen, schon in der Anfangszeit meines Unternehmens eine finanzielle Reserve anzulegen, die auch ohne nennenswerte Aufträge ein Jahr lang alle Mitarbeitergehälter decken würde.

So habe ich es auch gemacht. Zum Zeitpunkt des Verkaufs meiner ersten Firma hatten wir etwas über 500 000 Euro auf dem Konto. Ich habe immer mit Eigenkapital gearbeitet. Erst nach dem Verkauf habe ich mir sehr viel Geld geliehen. Denn jetzt hatte ich Erfahrung (und einen sehr hohen Steuerdruck), außerdem musste ich sehr viele Investitionen tätigen. Dafür habe ich Fremdkapital als Hebel benutzt. Fakt ist: Fremdkapital erlaubt schnelleres Wachstum. Doch es schafft auch Abhängigkeiten und Druck, insbesondere, wenn ein Geschäftsmodell dann doch nicht funktioniert. Wer mit mehr Speed unterwegs ist, kann nicht so schnell wenden. All das muss man als Gründer und Unternehmer sorgfältig abwägen.

Meine erste Firma habe ich 1998 also ohne Startkapital und ohne

Kredit gegründet, einfach mit ein paar guten Ideen und der verkäuferischen Fähigkeit, Kunden davon zu überzeugen, alles Vorkasse zu bezahlen. Um eine Firma zu gründen, braucht man kein Geld. Man braucht einen Kunden. Auf diese Weise habe ich von Anfang an Kosten vermieden und war direkt profitabel.

## Unternehmensgründer benötigen vor allem Kunden

Über die Jahre wuchs mein finanzieller Spielraum, weil ich Überschüsse als strategische Reserve zurücklegte. Und doch meldete Mitte 2012 mein Einkäufer, dass wir kein Geld mehr auf dem Geschäftskonto hätten. In Sachen Liquidität möchte ich Ihnen einige praktische Empfehlungen mit auf den Weg geben, und eine davon hat unmittelbar mit dieser Erfahrung zu tun. Ich war konsterniert, denn ich hatte noch nie Schulden gemacht und alle Kosten einfach mit dem Geld gedeckt, das wir zuvor verdient hatten. Jetzt fehlten plötzlich die Mittel, neue Ware zu bestellen. Im dritten Quartal 2011 hatte ich ein größeres Büro angemietet und in kurzer Zeit mehrere Mitarbeiter eingestellt und damit fielen auf einen Schlag höhere Kosten an. Doch es gab Arbeit ohne Ende, über mangelnde Auslastung konnten wir uns nicht beschweren.

Ich recherchierte, woher die Finanzlücke kam, und stellte fest, dass sich eine bisherige Gewohnheit als nicht mehr haltbar erwies: Seit Jahren verschickte ich alle acht bis zwölf Wochen einen großen Stapel Rech-

## BUCHTIPP



### Philip Semmelroth *So bauen Sie ein profitables Unternehmen*

Erfolgreicher wirtschaften  
statt härter arbeiten

240 Seiten  
978-3-96739-091-9  
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)

nungen, ganz einfach, weil Kunden, die IT-Probleme haben, naturgemäß lauter auf sich aufmerksam machen als unspektakulärer Papierkram. Jetzt waren sogar etwas mehr als drei Monate vergangen, ich hatte die Zeit vor lauter Arbeit aus den Augen verloren. Ich setzte mich also hin, schrieb enorm viele Rechnungen mit



**Lesen Sie das Interview zum Thema mit Philip Semmelroth auf [gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)**

Zahlungszielen von sieben bis 14 Tagen und hatte kurzfristig wieder sehr viel Geld auf dem Geschäftskonto. Das war ein Wendepunkt. Ich wollte nie wieder erleben, dass sich mein Team Sorgen um die finanzielle Situation der Firma macht. Und ich wollte auch nie wieder mit Kunden über kürzere Zahlungsziele diskutieren, weil sie sich inzwischen an bequeme Dreimonatsfristen gewöhnt hatten. Außerdem wurde mir klar, dass

ich mit wachsendem Personal mehr Planungssicherheit brauchte. In einem mehrstufigen Optimierungsprozess machten wir schließlich jeden Freitag einen Rechnungslauf, denn wenn nur alle paar Monate eine große Geldsumme auf das Firmenkonto schwappt, wird eine professionelle Unternehmenssteuerung schwierig. Nur wenn Einnahmen und Ausgaben zeitnah erfasst werden, haben Sie jederzeit den Überblick über Ihre finanzielle Situation und können korrekte Auswertungen vornehmen.

Anfängerfehler in Sachen Rechnungen sind kein Einzelfall. Aus meinen Unternehmercoachings weiß ich, dass in vielen Unternehmen allein der Chef für Rechnungsläufe zuständig ist und sich damit etliche Wochenenden im Jahr herumschlägt. Nicht selten herrscht sogar die felsenfeste Überzeugung, dass nur der Chef (oder zum Beispiel ein langjähriger Vertriebler, der Kunden und Aufträge kennt und unzählige Details »im Kopf« hat) Rechnungen

schreiben kann, weil sonst immer etwas vergessen wird oder andere Fehler passieren. Sollte das bei Ihnen der Fall sein, belegt das, dass Sie noch keine Standards und Prozesse eingeführt und sich noch nicht von fehleranfälligen Individualprojekten verabschiedet haben. Ändern Sie das so bald wie möglich!

### ***Fakturieren Sie Anzahlungen***

Zu einem professionellen Controlling gehört, dass Sie Ihre Liquidität immer im Auge behalten, um Ihre laufenden Kosten, erforderliche Investitionen und mögliche Fremdleistungen zur Erfüllung von Kundenaufträgen decken zu können. Bis Ihr Kunde Sie bezahlt, handeln Sie beim Einkauf von Teil- oder Vorprodukten, Lizenzen und Ähnlichem wie eine Bank, die dem Kunden Kredit gewährt. Verschieben Kunden dann die Annahme der bei Ihnen beauftragten Leistungen, können Sie selbst bei guter Auftragslage Liquiditätsprobleme bekommen.





Irgendwann geht selbst der profitabelsten Firma das Geld aus. Aus diesem Grund zeige ich meinen Coachingklienten immer, wie es uns gelungen ist, für alles, was wir für Kunden gemacht haben, Anzahlungen zu fakturieren, und zwar 50 Prozent bei Auftragserteilung, 30 Prozent bei Eintreffen der Ware bei uns und 20 Prozent bei Abnahme. Das ist machbar, wenn Sie transparente Auftragspakete mit Festpreisen verkaufen, und das wiederum setzt – wie schon mehrfach betont – funktionierende Standards und Prozesse voraus. Erst vor wenigen Tagen hat mir wieder ein Kunde das Foto einer schönen Grafik geschickt, auf der deutlich erkennbar ist, wie sein Kontostand explodierte, seit er mein System übernahm. In meiner Firma hatten wir bei einigen Lieferanten ein Zahlungsziel von 30 oder mehr Tagen und durch Anzahlungen unserer Kunden das Geld für die Lieferung teilweise schon auf dem Konto, bevor der Lieferant den fälligen Betrag abbuchte.

Anzahlungen haben viele Vorteile: Sie reduzieren Ihren Liquiditätsbedarf. Sie verringern Ihr Risiko, dass der Kunde Ihnen später Geld schuldig bleibt, und sie verkleinern de facto auch das Druckmittel, das Ihr Kunde gegen Sie einsetzen kann. Darüber hinaus reduzieren sie die Schwierigkeit, einen Auslieferungstermin mit dem Kunden zu finden. Kunden, die bereits investiert haben, sind viel eher bereit, Kompromisse zu machen, als Kunden, die bisher nur eine Bestellung unterschrieben haben.

Berücksichtigen Sie bitte, dass nur sehr wenige Menschen wirklich pla-

nen können. Das ändert sich auch nicht, nur weil sich jemand selbstständig macht oder Unternehmer wird. Folglich werden viele Firmen chaotisch geführt. Termine dieser Firmen platzen häufig, Kunden beschwerten sich regelmäßig und machen Druck. Das führt zu einer Bugwelle von Verzögerungen, bei der die ganze Firma wie wild rudert, um die schlimmsten Versäumnisse auszugleichen. Wenn Sie solche Firmen zu Ihren Kunden zählen, passen vereinbarte Auslieferungstermine plötzlich nicht mehr, weil immer anderes noch dringlicher ist. Verschiebungen aber bringen Ihre Liquiditätsplanung durcheinander. Wenn Sie dann bereits 80 Prozent Ihres Geldes auf dem Konto haben, können Sie ganz entspannt bleiben. Und ganz nebenbei werden Sie feststellen, dass Ihre Termine viel seltener verschoben werden.

Bei der Liquiditätsplanung arbeiten Konzerne mit Budgets und das ist dort sicherlich auch unumgänglich. In kleineren Unternehmen halte ich das für unnötige Verwaltungsarbeit. Denken Sie weniger darüber nach, wie Sie all Ihre Ausgaben und Einnah-

men bis ins kleinste Detail planen. Sorgen Sie einfach dafür, dass Sie dauerhaft viel Geld verdienen. Geld ist die beste Versicherung, der größte Krisenschutz, die beste Therapie, um nachts gut zu schlafen, und ein sehr gutes Instrument zur Bindung von Mitarbeitern, denn gesunde Unternehmen halten Mitarbeiter am ehesten davon ab, den Job zu wechseln. Damit Sie dauerhaft profitabel arbeiten, sollten Sie nüchtern bilanzieren, welche Lieferanten, aber auch welche Kooperationspartner und Kunden zu Ihrem Unternehmenserfolg beitragen und welche nicht. Dabei hilft Ihnen eine Nutzwertanalyse (auch Scoring-Modell genannt). Eine solche Analyse listet und gewichtet Bewertungskriterien und stellt Entscheidungen damit auf eine transparente Basis.

### *Profitabilität ist wichtiger als kleinteilige Budgetplanung*

Ein Beispiel für eine Nutzwertanalyse gibt die nebenstehende Tabelle. Darin finden Sie in der linken Spalte die Bewertungskriterien, die hier nur stichwortartig aufgelistet werden.

Diese E-Books könnten Sie auch interessieren:



**Philip Semmelroth**

### *Das Unternehmer-Mindset*

36 Seiten (E-Book)  
978-3-96740-150-9  
€ 1,99 (D) | € 1,99 (A)



**Philip Semmelroth**

### *Einfach mehr Profit: Das 3P-System*

40 Seiten (E-Book)  
978-3-96740-028-1  
€ 2,99 (D) | € 2,99 (A)

## Der Autor

**Philip Semmelroth** ist Experte für Unternehmenserfolge und macht Firmen profitabler. Der Gründer und Geschäftsführer der C&S – Computer und Service GmbH in Leverkusen und heutige Keynote-Speaker startete sein erstes Unternehmen mit 18 Jahren, baute ein eigenverantwortlich handelndes Team auf und zählte schnell auch internationale Konzerne zu seinen Kunden. Er ist national und international als Keynote-Speaker, Berater für KMUs mit Schwerpunkt Business- und Vertriebsstrategie sowie als Trainer für Vertriebsteams gefragt.



Für objektive Kriterien gibt es eindeutige Parameter, bei der Qualität beispielsweise Reklamationsquote oder Ausschuss, beim Preis natürlich die Höhe, bei der Termintreue die Häufigkeit von Verzögerungen und bei der Lieferzeit die Anzahl der Tage zwischen Bestellung und Eingehen der Ware. Hinter »Flexibilität« verbergen sich in meinem Beispiel die Bestellwege: Geht das nur online oder kurzfristig auch per Telefon, ist Expressversand zu vernünftigen Konditionen möglich?

Theoretisch können auch subjektive Kriterien in die Matrix mit aufgenommen werden, etwa der Ruf eines Lieferanten oder die Dauer der Zusammenarbeit mit ihm. Wesentlich für eine sachgerechte Auswertung ist die Gewichtung der verschiedenen Kriterien, die von Ihrer Positionierung und von Ihren internen Prozessen abhängt. In einer Firma, die

sich als Manufaktur für Premiumprodukte versteht, käme der Qualität vermutlich ein höherer Stellenwert zu, bei einem Expressservice wäre die Lieferzeit ein Kernkriterium. Es bietet sich an, Kriterien und deren Gewichtung im Team festzulegen sowie bei der Bewertung verschiedene Urteile einzuholen und gegebenenfalls zu mitteln, um Scheinobjektivität zu vermeiden. Im Beispiel wäre Lieferant 3 eindeutig die erste Wahl. In vielen Unternehmen basieren solche Entscheidungen auf Bauchgefühl. Das ist aus meiner Sicht nicht sinnvoll, weil Emotionen (wie Sympathie und Antipathie oder persönliche Beziehungen) das Urteil trüben und dauerhaft Nachteile zur Folge haben können. ■

## Beispiel für eine Nutzwertanalyse

|              | Lieferant 1 |        | Lieferant 2 |        | Lieferant 3 |        | Gewichtung |
|--------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|------------|
| Punkte       | 1-10        | gesamt | 1-10        | gesamt | 1-10        | gesamt |            |
| Qualität     | 8           | 24     | 6           | 18     | 9           | 27     | 30%        |
| Preis        | 6           | 18     | 8           | 24     | 6           | 18     | 30%        |
| Termintreue  | 9           | 18     | 6           | 12     | 9           | 18     | 20%        |
| Lieferzeit   | 9           | 9      | 6           | 6      | 9           | 9      | 10%        |
| Flexibilität | 3           | 3      | 6           | 6      | 7           | 7      | 10%        |
| Summe        |             | 72     |             | 66     |             | 79     |            |

# LERNRAUM

Magazin für Training  
und Personalentwicklung

exzellente  
**LERNORTE**

**Wir geben der Weiterbildungswelt von  
morgen schon heute Raum zur Entfaltung.**

**Jetzt die neue Ausgabe LERNRAUM online lesen:  
[www.exzellente-lernorte.de/lernraum](http://www.exzellente-lernorte.de/lernraum)**

**LERNRAUM** richtet sich an Personalentwickler, Führungskräfte, Weiterbildungsinteressierte und professionelle Trainer. Im Heft finden sich sowohl ausführliche Portraits der Mitgliedshotels der Kooperation „EXZELLENT LERNORTE“ als auch von Fachautoren verfasste Artikel zu aktuellen Themen aus den Bereichen Tagung, Training und Weiterbildung.



## Die 3. Alternative: Der neue, bahnbrechende Weg zur Konfliktlösung!

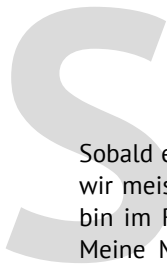
*In jedem Unternehmen findet man sie. Aber keiner will sie: Konflikte. Viele behandeln Meinungsverschiedenheiten wie eine Schlechtwetterfront. Man hofft, dass alles schnell an einem vorbeizieht. Doch das Problem mit Konflikten am Arbeitsplatz ist nicht, dass es sie gibt. Das Problem ist, dass wir Konflikte nicht richtig nutzen. Es wird also höchste Zeit, dass wir die Route in Sachen Konfliktmanagement neu berechnen!*



*„Manche Unternehmer und Führungskräfte verwechseln freundliche Gesichter und nickende Köpfe mit Harmonie und Einverständnis. Das kann ein fataler Fehler sein!“*

Stephen R. Covey





Sobald ein Konflikt auftaucht, sehen wir meist nur zwei Alternativen: Ich bin im Recht – du bist im Unrecht. Meine Meinung steht gegen deine Meinung. Konflikte werden wie ein Geschäft betrachtet, bei dem es darum geht, einen Kuchen aufzuteilen. Dabei haben die Beteiligten nur zwei Möglichkeiten:

- Sie geben mehr oder weniger freiwillig etwas vom Kuchen ab.
- Sie streiten sich um den Kuchen und nutzen diverse Tricks, um möglichst viel abzubekommen.

Mehr als Aufteilen geht nicht. Der Kuchen wird nicht größer. Am Ende gibt es einen Gewinner und einen enttäuschten Verlierer. Im besten Fall einigt man sich auf einen halbherzigen Kompromiss, bei dem jeder auf etwas verzichten muss. Doch so bricht der Konflikt meist schnell wieder auf. Völlig anders sieht es mit der 3. Alternative aus. Hier gewinnen alle. Dank der 3. Alternative entsteht eine völlig neue, wesentlich bessere Lösung. Dazu ist ein grundlegender Paradigmenwechsel nötig. Es gilt, Konflikte nicht als lästiges Übel, sondern als echte Chance für Wachstum und Weiterentwicklung zu sehen.

### *Die 3. Alternative freut sich über Konflikte!*

Die 3. Alternative begrüßt den Konflikt. Sie freut sich darüber und lässt sich gerne auf ihn ein:

- Ein Mitarbeiter sagt zu seiner Projektleiterin: »Könnten wir das nicht anders machen?« Die typische Projektleiterin meint: »Jetzt will er mir auch noch sagen, wie ich meinen Job erledigen soll.« Und die Führungskraft, die eine 3. Alternative will? Sie denkt: »Ich muss jetzt genau hören, was er zu sagen hat.«



Lesen Sie mehr  
zum Thema unter  
[gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)

- Jemand von der Unternehmenszentrale schaut vorbei und sagt: »Ich komme, um Sie zu unterstützen.« Die typische Reaktion? »Na, der denkt wohl, ich kriege das allein nicht hin. Dem werde ich's zeigen!« Die Reaktion, um eine 3. Alternative zu finden? »Wunderbar! Was kann ich von ihm lernen?«

### *So werden Konflikte zum Wettbewerbsvorteil*

Wenn ich vom »Geschenk des Konflikts« spreche, sehen mich die Leute oft schief an. Doch: Jeder, der mitdenkt, unterscheidet sich zwangsläufig von den anderen. Wenn sich also jemand die Mühe macht, seine Meinung mit Leidenschaft zum Ausdruck zu bringen, sollten wir das ebenso leidenschaftlich begrüßen und ihm aufmerksam zuhören. Einer der erfolgreichsten Unternehmer aus unserem Kundenkreis beginnt Meetings oft mit einer provokanten Frage:

**„DIE 3. ALTERNATIVE IST EIN WUNDERBARES ABENTEUER. GEMEINSAM ENTDECKEN SIE NEUE CHANCEN UND UNGEAHNTTE MÖGLICHKEITEN!“**

Stephen R. Covey

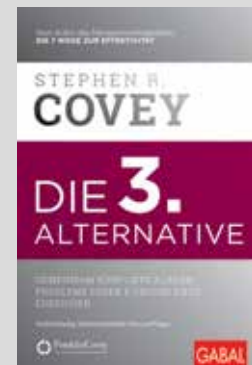
- »Was wäre, wenn wir die Produktlinie morgen komplett auf den Kopf stellen?«
- »Was wäre, wenn es das Problem, mit dessen Lösung wir uns gerade beschäftigen, gar nicht gäbe?«
- »Was will ich als Unternehmer möglicherweise gar nicht wahrhaben?«

Mit diesen Fragen provoziert er bewusst Meinungsverschiedenheiten – keine engstirnigen Schuldvorwürfe, sondern lebhaft Debatten. So wird der Besprechungsraum zur Kreativ-

werksstatt. Weil sein Team mit der 3. Alternative vertraut ist, weiß es den Konflikt produktiv zu nutzen. »Ich will keine Mitarbeiter, die mir stumm zuhören und artig mit den Köpfen nicken«, sagt er. »Ich will meine Mitarbeiter denken hören. Ich will sehen, wie die Funken sprühen. Nur so können wir gemeinsam 3. Alternativen entwickeln, die viel besser sind als alles, was wir uns bisher vorgestellt haben.«

Der außergewöhnlich große Erfolg dieser Methode beweist: Gerade in bewegten Zeiten ist es unerlässlich, 3. Alternativen zu entwickeln. Das stärkt nicht nur den Zusammenhalt im Team, sondern sichert dem Unternehmen auch wichtige Wettbewerbsvorteile! Also, warum probieren Sie es nicht einfach aus? Sie werden erstaunt sein, was alles möglich ist, wenn Sie Konflikte in Zukunft als Feld der Kooperation und nicht als Arena des Wettstreits betrachten!

Die Texte und Ideen aus  
diesem Artikel stammen aus:



Stephen R. Covey

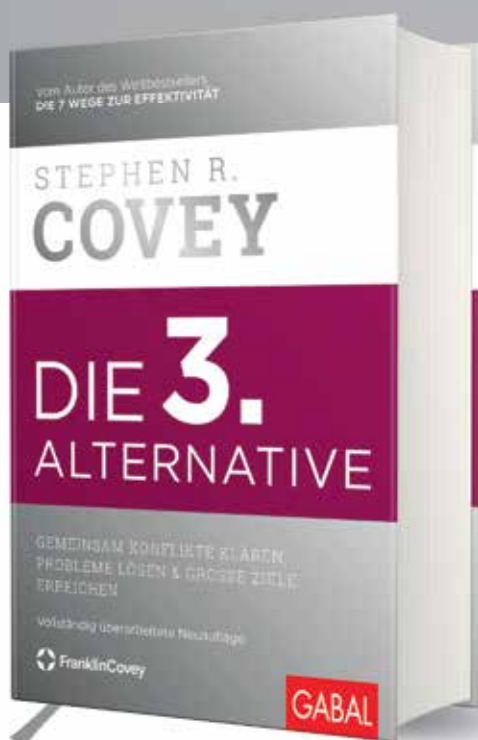
### *Die 3. Alternative*

Gemeinsam Konflikte klären,  
Probleme lösen und große  
Ziele erreichen

336 Seiten  
978-3-96739-099-5  
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)

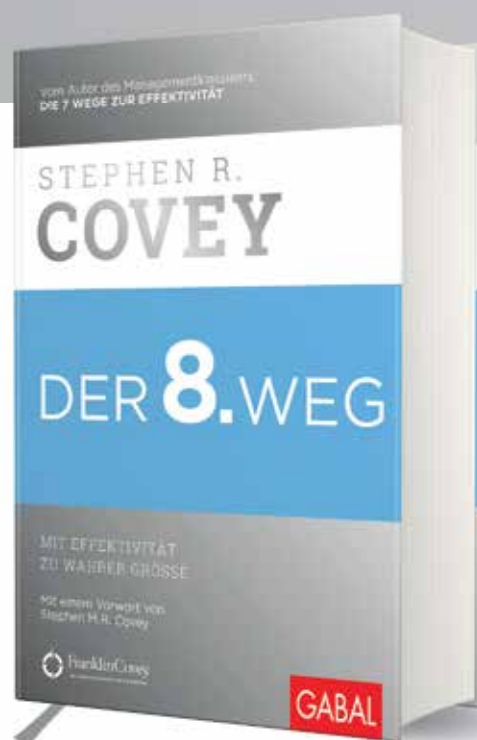
# DIE BESTSELLER AUS DER COVEY-BIBLIOTHEK

ÜBER  
50 MILLIONEN  
VERKAUFTE  
EXEMPLARE



Die 3. Alternative ist eine bahnbrechende Methode zur Konfliktlösung. Sie ist die Weiterführung des 6. Wegs „Synergien schaffen“. Denn: Nur gemeinsam können wir wirklich große Ziele erreichen.

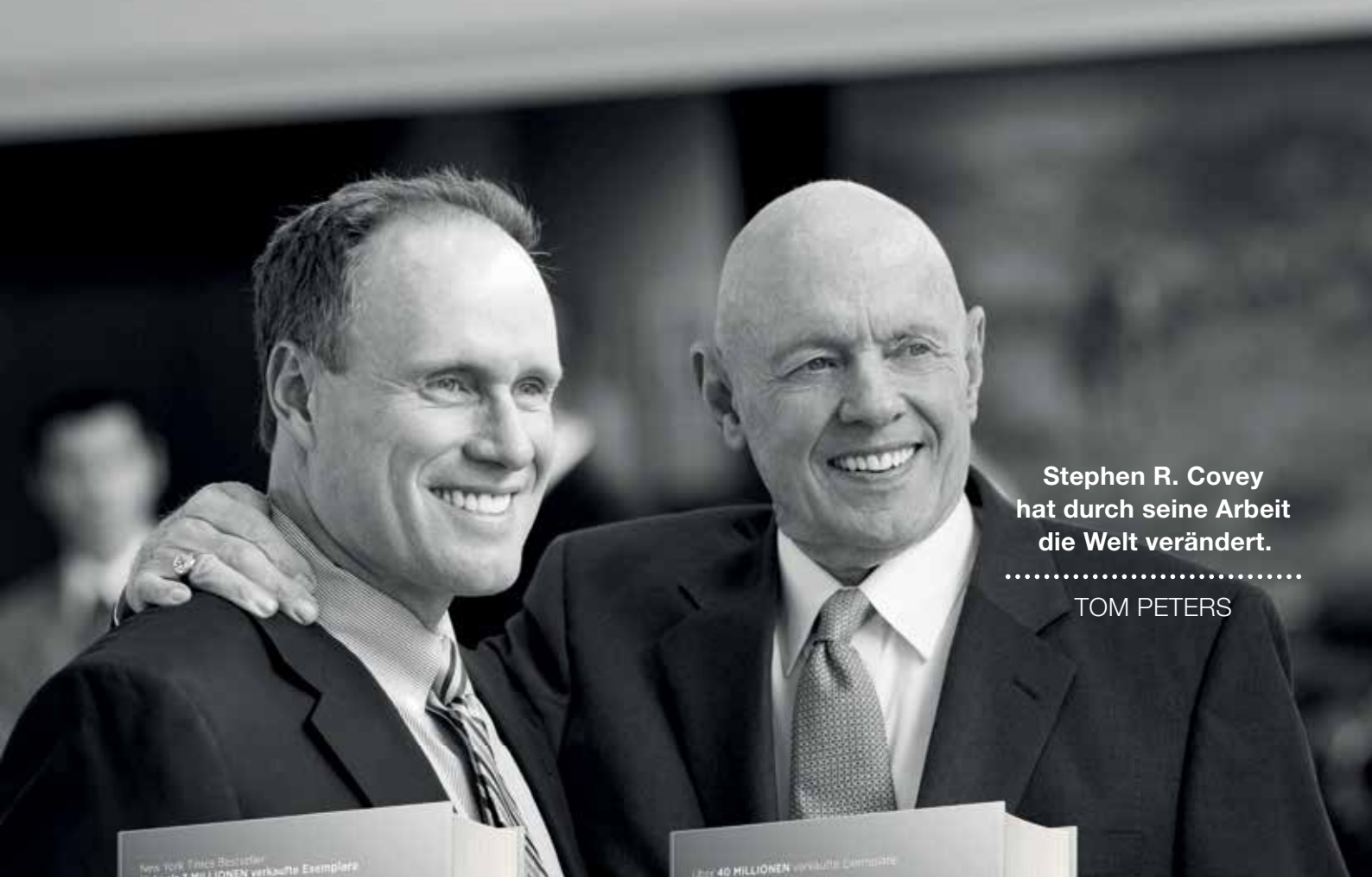
ISBN 978-3-96739-099-5



Der 8. Weg ist ein großer Gewinn für alle, die in ihrem Leben etwas Außergewöhnliches bewirken und andere auf ihrem Weg zu einem erfolgreichen, glücklichen Leben unterstützen wollen!

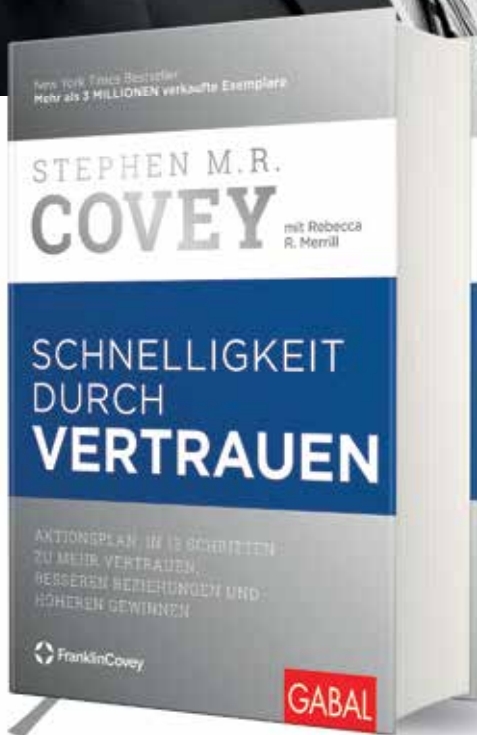
ISBN 978-3-86936-895-5





Stephen R. Covey  
hat durch seine Arbeit  
die Welt verändert.

.....  
TOM PETERS



Mit knapp 3 Millionen verkauften Exemplaren weltweit ist „Speed of Trust“ von Stephen M. R. Covey das erfolgreichste Buch, das je über Vertrauen geschrieben wurde. Stephen M. R. Covey beweist: Nichts ist schneller, profitabler und effektiver als Vertrauen!

ISBN 978-3-96739-111-4



9 783967 391114



Mit 40 Millionen verkauften Exemplaren weltweit sind die 7 Wege ein absolutes Ausnahmewerk. Stephen R. Coveys legendäre Prinzipien zur Steigerung der persönlichen Effektivität haben das Leben von Menschen auf der ganzen Welt bereichert.

ISBN 978-3-86936-894-8



9 783869 368948

Möchten Sie aktuelle Informationen und konkrete Tipps zur Covey-Bibliothek?  
Dann melden Sie sich gleich unter **[www.stephen-covey.de](http://www.stephen-covey.de)** zum kostenlosen Covey-Newsletter an!



Der Erfolg einer Weiterbildungsveranstaltung hängt maßgeblich von der Lernumgebung ab. Im folgenden **zehnsseitigen Sonderteil** stellen wir einige der besten Tagungshotels und -locations Deutschlands vor und informieren über Neuerungen und Trendthemen der Branche.



## Drei Mal TOP 250 auf dem Treppchen

Zum siebten Mal haben die Ringhotels den „Goldenen Kompass“ vergeben. Die ersten drei Plätze belegten dabei drei Mitgliedshäuser der Qualitätskooperation TOP 250 Germany – Die besten Tagungshotels in Deutschland. Der Ringhotels-Kompass ist eine BalancedScorecard, in die unter anderem Gästebewertungen, Ergebnisse von Mystery Checks und weitere Kriterien wie Mitarbeiterschulungen und

Marketingaktionen einfließen. Zum zweiten Mal in Folge konnte sich das **Ringhotel Sellhorn in Hanstedt** in der Nordheide mit einer Bewertung von fast 94 Prozent gegen rund 100 Ringhotels durchsetzen. Das **Ringhotel Birke in Kiel** erreichte 92,8 Prozent auf der Scorecard, das **Ringhotel Schorfheide I Tagungszentrum der Wirtschaft in Joachimsthal** landete mit 92,4 Prozent knapp dahinter.

[www.ringhotels.de/news/ausgezeichnete-ringhotels](http://www.ringhotels.de/news/ausgezeichnete-ringhotels)



## *Aller guten Dinge sind drei*

Seit dem 1. April 2022 präsentieren sich die **GenoHotels** Baunatal, Forsbach und Karlsruhe mit einem gemeinsamen Markenauftritt. Mit dem Hotel in Karlsruhe, ehemaliges AkademieHotel des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V., kommt ein weiterer strategischer Standort in das Markenportfolio der GenoHotels. Die bestehenden Standards werden weiter gemeinsam ausgebaut und vereinheitlicht, sodass sowohl Bestandskunden als auch Neukunden sich schnell in den Strukturen der drei Hotels zurechtfinden. Dies erleichtert Veranstaltern und Tagungsplanern die Aus- und Durchführung von Veranstaltungen und Übernachtungen über das gesamte Bundesgebiet. Für die Zukunft ist eine gemeinsame Strategie unter anderem für die Bereiche Digital Guest Journey, Nachhaltigkeit, Marketing sowie Mitarbeiterentwicklung geplant. Als Mitglied der TOP 250 Germany gehören die 3-Sterne-Superior-Hotels mit einer gemeinsamen Kapazität von mehr als 490 komfortablen Hotelzimmern und gut 80 kreativen Tagungsräumen zu den besten Tagungshotels in Deutschland.

[www.genohotels.com](http://www.genohotels.com)

## *Greenscreen Room in Grünstadt*

TV-Screens und digitale Whiteboards für hybride Tagungsformen sind mittlerweile Standard in den meisten deutschen Tagungshotels. Im **Pfalzhotel Asselheim** ging man einen Schritt weiter und installierte einen Greenscreen-Raum, in dem Kameras, Mikrofone, Beleuchtung, Mischpult, Computer und ein Greenscreen bereitstehen, um professionelle Präsentationen, Ansprachen oder Vorträge aufzunehmen. Der Greenscreen ermöglicht es, nahezu alle Hintergründe hinter einem Produkt oder einem Menschen einzublenden. Genutzt wird die Technik vor allem bei Filmproduktionen, bei Nachrichten oder dem Wetterbericht. Auch bei Produktpräsentationen und Videos für firmeninterne Zwecke wird die Technik immer öfter eingesetzt.

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

## Klang-Portal zu neuen Ideen

Kreativer und innovativer Tagen – mit Gong-Sessions im **SCHWARZWALD PANORAMA** in Bad Herrenalb. Der Klang des Gongs löst innere Blockaden und hilft dabei, neue Zusammenhänge und Ideen zum Vorschein zu bringen. Der Einsatz des Gongs ist vielfältig: Bei der „Opening Ceremony“ einer Konferenz geht es um das innerliche Vorbereiten, das Ankommen und das Ausrichten auf die gemeinsame Veranstaltung; beim „Gong Relax & Energize“ handelt es sich um kleine oder große Pausen zwischendurch, um zu entspannen, den Gedanken Ruhe zu gönnen

und neu zu fokussieren; und während einer „Gong Kreativ Session“ entstehen durch den Gong-Klang Gedanken und Ideen, welche uns bei bekannten Entwicklungsprozessen nicht klar ersichtlich sind. Ein besonderer Energieimpuls ist das Waldklangbaden, ein Klang-Naturerlebnis inmitten des inspirierenden und ursprünglichen Schwarzwaldes. Hier atmen Tagungsgruppen die frische heilklimatische Luft, entspannen zu den Klangfeldern des Gongs, und kehren voller Energie zur Veranstaltung zurück.

<https://schwarzwald-panorama.com>



## Amazonas-Überquerung am Bodensee

Wer eine Reise tut, der kann Freundschaften entwickeln, neue Wege entdecken und von gemeinsamen Erlebnissen erzählen – beispielsweise von der Amazonas-Überquerung auf **Schloss Marbach** am Bodensee. Bei der anspruchsvollen Team-Challenge auf dem Wasser müssen Tagungsgruppen ausgetretene Pfade und damit auch ihre Komfort-Zone verlassen. Beim spielerischen Entwickeln von Lösungen entsteht eine Dynamik, die kreatives Arbeiten verstärkt und die aus Einzelkämpfern exzellente Teams formt. Ob Outdoor auf dem Campus am Seeufer oder Indoor im Design Thinking Raum, sportlich bei einer Seequerung mit dem Kanadier oder sinnlich mit Kulinarik auf der Panoramaterrasse – das Repertoire auf Schloss Marbach ist groß. Je nach Zielsetzung begleiten erfahrene Coaches und die Marbacher Erlebnisberater bei der Konzeption und Durchführung des Rahmenprogramms.

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



*Arbeitsgerechter Sitzkomfort hilft beim Tagen gegen vorzeitige Ermüdung. Kommt eine angenehme Raumanmutung hinzu, wird dies die emotionale Einstellung zum Geschehen positiv mitbestimmen. Es lohnt sich deshalb bei der Tagungsbuchung auf beide Kriterien zu achten.*



## Mehr Tagungserfolg mit Ergonomie und Design

von Norbert Völkner



Niedrige Rückenlehne, kleine Sitzfläche, armlehnenlos – ein Stündchen auf einem Stuhl mit diesen Eigenschaften muss noch nicht heikel sein. Wer allerdings einen ganzen Tagungstag ohne ausreichende Ergonomie verbringt, kann ein Lied von verspannter Muskulatur singen. Unser Körper sucht bei langen Sitzungen unwillkürlich Halt und ermattet schneller, wenn das „tragende Möbel“ ihn nicht stützt. Auch fällt es schwerer, die gedankliche Aufmerksamkeit bis zum Veranstaltungsende aufrecht zu erhalten.

Grund genug, dass TOP 250 Tagungshotels gezielt in gutes Sitz- und Arbeitsmobiliar investieren, um ihre Kunden beim Lernen, Konferieren und Konzepteschmieden professionell zu unterstützen. Moderne Möbeltechnik und zugehörige Kom-

fortelemente fließen dabei häufig ein in übergreifende Designkonzepte und originäre Raumideen, die nicht zuletzt für ein sensorisch anregendes Ambiente sorgen.

### Visitenkarte hochwertiger Tagungshotels

Unweit von Stuttgart etwa ist im **Hotel Schönbuch** ein separierter Teamarbeitsbereich namens „Kaleidoskop“ entstanden, bei dessen Gestaltung Attribute wie „wohnlich“ und „wertig“ im Vordergrund standen. Hier treffen sich Seminargruppen, um Ideen zu kreieren und zu überdenken. Für die Stuhlauswahl des 82 m<sup>2</sup>-Areal kam von vornherein nur etwas Besonderes in Betracht: „Wir haben gezielt nach einem Mittelding zwischen Bürostuhl und Designstuhl gesucht“, sagt Hotelchef Maik Hörz.

„Der Stuhl sollte ergonomisch sein und einen einladenden Eindruck machen, aber auch nicht zu bequem sein, das heißt kein Sessel, in dem man versinkt, sondern immer noch ein Arbeitsmöbel“. So entschied man sich für Lederstühle mit stilvoller Formensprache – sie sind höhenverstellbar und bieten ein Sitzenerlebnis mit 360°-Bewegungsspielraum. Ansonsten verfügt der werkstattartige Raum über viele Hilfsmittel zum kreativen Arbeiten sowie über eine angeschlossene 40-m<sup>2</sup>-Dachterrasse, die als „Chill-Zone“ dient. Aber auch in den sonstigen Hotel-Tagungsbereichen sind durchwegs ergonomische Bestuhlungen im Einsatz. Letztlich betrachtet Hotelier Maik Hörz dies als eine Art Visitenkarte: „Der Trainer kann daran auf den ersten Blick erkennen, ob



*Links: Ergonomische, rollbare Lederstühle mit 360°-Bewegungsspielraum begeistern Tagungsgäste im Hotel Schönbuch.*

*Links unten: Einladendes Tagungsszenario: Dunkelbraune Freischwinger, helle Tische und ein Teppich in Heide-Farben im Ringhotel Sellhorn.*

*Rechts unten: Konferenzstühle von Thonet und ein Vinylboden in Betonfarbe ergeben ein anregendes Raumbild im Parkhotel Emstaler Höhe.*

die Farben der Heide auf – nach draußen komplettiert ein umlaufender Pausenbalkon das Szenario. Bei der Bestuhlung entschied man sich für ein elegantes Freischwinger-Modell, das sowohl optisch etwas hermacht als auch für Bequemlichkeit sorgt. „Uns war wichtig, dass die Stühle keine starre Sitzposition erzwingen, sondern dass die Gäste beim Sitzen auch über etwas Bewegungsfreiheit verfügen“, sagt Nele Landschof. Die ergänzenden Tagungstische bieten mit ihren hellen



das Hotel es als Tagungsausrichter ernst meint“, ist er überzeugt. „Die Gäste verbringen schließlich acht Stunden auf dem Stuhl – dann muss der Stuhl sich auch für acht Stunden eignen.“

### ***Blick- und Bewegungsfreiheit***

Dieser Einstellung ist man auch im **Ringhotel Sellhorn** gefolgt, als dort im Jahr 2017 ein moderner Ergänzungsbau mit komplett neuem Tagungsbereich entstand. Während das Stammhaus noch vielfach den Charakter eines Landgasthofes mit bodenständigem Heidjer-Charme bewahrt, setzt der nebenan errichtete Neubau dazu einen gewissen Kontrast. „Als ich zusammen mit meinem Bruder die Hotelleitung von unseren Eltern übernahm, wollten wir den Betrieb auch vom Look her

in die sechste Generation führen“, sagt Mitinhaberin Nele Landschof. „Von daher schwebte uns ein moderner Stil mit mehr Luftigkeit und mehr Leichtigkeit vor. Zugleich ging es darum, uns im Tagungsbereich professioneller aufzustellen.“ Letzterer präsentiert sich heute auf 160 m<sup>2</sup> mit großen Fensterflächen und maßgeschneiderten LED-Leuchtkörpern. Der zugehörige Teppichboden greift mit einer dezenten Lila- und Beige-Musterung

Holzoberflächen einen passenden Gegensatz zum warmen Dunkelbraun-Ton der Freischwingerstühle.

### ***Unübertroffener Sitzkomfort***

Erst vergangenes Jahr fertiggestellt wurde die komplette Umwandlung des Tagungsbereichs im **Parkhotel Emstaler Höhe** nahe Kassel. Das neue Outfit verfügt einerseits über wesentlich erweiterte Fensterflächen, die mehr Helligkeit einlassen. Zum anderen wurde ein besonderes

---

„TRAINER UND SEMINARLEITER KÖNNEN MIT EINEM BLICK AUFS MOBILIAR MEIST SOFORT ERKENNEN, OB EIN HOTEL ALS PROFESSIONELLER TAGUNGORT ERNST ZU NEHMEN IST.“

---



innenarchitektonisches Statement gesetzt, bei dem eine klare, puristisch angehauchte Beton-Optik an Wand und Boden einfließt. „Ich bin kein Fan von bunt und wollte einfach mal etwas anderes gestalten“, sagt Inhaber Lukas Frankfurth, der das Hotel in dritter Generation übernommen hat.

Bezüglich neuer Tagungstische gab es zwei Kriterien: Für passende coronagerechte Abstände weisen sie eine Breite von 1,50 m auf, zudem verfügen sie über Rollen, damit die

**zentrum Schloss Marbach**, das sich in Panoramalage am Bodensee befindet, schon seit längerer Zeit. Als in den Jahren 2018-19, während einer Modernisierungsphase aufs Neue die Beschaffung von Tagungsinventar anstand, entschied man sich wiederum für diese Variante – und zwar sowohl bei Tischen als auch bei Stühlen. Geschäftsführer Gerald Nowak benennt als Motiv dafür vor allem das Tagungsverhalten der Kunden: „Bei uns treffen sich Tagungsgäste vielfach in einem großen Plenum,



*Links: Das Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach verwendet komfortable Drehstühle von Premium-Marken wie Wilkhahn und Thonet.*

*Oben: Im Best Western Premier Hotel Rebstock zu Würzburg nehmen Gäste auf Sitzmöbeln der Dänischen Designmarke Fredericia Platz.*

*Rechts: Gelungene Kombination aus Gemütlichkeit und Moderne: Selbstgeschreinerte Tische und die Designstühle von Vitra im Hotel Gut Hühnerhof.*

Teilnehmer bei Bedarf neue Arbeitskonstellationen ohne große Mühe zusammenstellen können. Bei der Neuanschaffung der Bestuhlung wiederum war eine anspruchsvolle Ausführung zur Aufwertung des Ambientes richtungsweisend. Diese Prämisse mündete in eine Konferenzstuhl-Einrichtung mit dem Markenklassiker Thonet. „Der Sitzkomfort bei Thonet ist ganz etwas anderes als bei einem klassischen Bankettstuhl“, verdeutlicht Lukas Frankfurth, „es ist sichergestellt, dass die Tagungsteilnehmer den ganzen Tag über angenehm sitzen können. Unser Gästefeedback bestätigt das auch.“

***Mobiles Premium-Equipment***  
Erfahrungen mit Mobiliar auf Rollen bestehen im **Tagungs- und Seminar-**

in dem verschiedene Formate, wie etwa Stuhlkreis oder World-Café, immer mal wieder wechseln. Am besten können wir diesem Anspruch nach Beweglichkeit entgegenkommen, wenn Stühle und Tische über Rollen verfügen.“

Auch darüber hinaus kommt dem Thema „mobiles Inventar“ in Schloss Marbach Bedeutung zu: „Manche Kunden möchten nicht nur mit Stühlen und Tischen, sondern auch mitsamt den von ihnen genutzten Workshoptools zwischen Räumen und Settings wechseln“, so Gerald Nowak. Entsprechend hat sich das Hotel rollbare Whiteboards, Staffeleien, Stehtische, Toolboxen und mehr angeschafft – die hoteleigene Ideenwerkstatt „Creative Gallery“, in der häufig innovativ gearbeitet wird, verfügt zudem über ein rollbares

Design-Thinking-Set. Grundsätzlich besteht das Tagungsmobiliar in starkem Maße aus Premiumprodukten der Marken Wilkhahn und Thonet. Dabei sticht der Boardroom „Bibliothek“ mit besonders exklusiven Sitzmöbeln hervor: Im Gebrauch sind hier drehbare Konferenzsessel mit einem speziell angefertigten Lederbezug, der das gehobene Flair des Raumes unterstreicht.

### ***Kontemplative Designsprache***

Eine Hotelerweiterung mit nagelneuer Einrichtung eines Tagungsbereichs erlebte das **Best Western Premier Hotel Rebstock zu Würzburg** im Jahr 2019: In einem innerstädtischen Historik-Umfeld wurde der Neubau „Hof Engelgarten“ auf einem ehemaligen Klosteranlage errichtet. „Wir sind froh, dass es den beauftragten



Architekten gelang, diesen besonderen Ort bei der Innenraum-Konzeption spürbar zu machen“, hebt Hotelinhaber Christoph Unckell hervor, „das Klosterfluidum ist noch da“. Speziell trifft dies auf die Tagungssphäre zu, die zusammen 200 m<sup>2</sup> umfasst und den Namen „Kapitelsaal“ trägt. Hier prägt das Interieur eine Eleganz, die

durch Reduktion erzeugt wird: Vermittels einer Ton-in-Ton-Gestaltung entfalten gedeckte Farben und viele Eichenhölzer an Decken und Wänden eine zurückhaltende, fast kontemplative Wirkung. Diesem stilistischen Rahmen entsprechend, folgt auch die Möblierung einem hohen Designanspruch.

## Der Autor

**Norbert Völkner** ist freiberuflicher Journalist mit Spezialisierung auf den Tagungsmarkt. Von 1994 bis 1999 war er beim „ti Geschäftsreise Magazin“ für tagungsrelevante Themen zuständig. Danach gründete er sein eigenes Redaktionsbüro und veröffentlicht seither in verschiedenen Medien Beiträge zu Hotel-, Tagungs- und Weiterbildungsthemen.



Eine führende Rolle dabei übernimmt die klassische skandinavische Designmarke Fredericia: Mit Sesseln und Sofas in der Pausenlobby und mit filigran anmutenden Armlehnen-Tagungsstühlen, deren Polsterbezüge in verschiedenen Farben individuell zusammengestellt wurden. „Die Design-Möbel von Fredericia zeichnen sich vor allem durch ihre zeitlose Modernität aus“, erklärt Christoph Unckell. „Die Stühle, die wir erworben haben, wurden schon vor vielen Jahren entwickelt, zeigen aber immer noch in jeder Hinsicht den Ansatz moderner Stühle.“

## Natürlicher Komfort

Auf andere Art einladend zeigt sich der Look der Tagungsräume im **Hotel Gut Hühnerhof** im hessischen Spessart: Hier werden viele Möbel in der eigenen Schreinerei hergestellt, etwa Tagungstische oder Hocker. „Was wir aus Holz haben, ist zu 90% von uns selber gemacht – das ist unser Ding“, sagt Direktorin Myriam Hecker. So kommt es, dass in allen Winkeln des Hotels Selbstgeschreinertes aus natürlich gewachsenem Vollholz zu sehen ist – überwiegend handelt es sich um Eiche, Buche und Kirschholz aus heimischen Forsten. Auf diese Weise zieht ein gemütlich-bodenständiges Erscheinungsbild auch in die Tagungsräume ein. „Was die Tagungsstühle betrifft, waren wir uns allerdings darüber klar, dass Holzstühle von der Bequemlichkeit her im Tagungsbereich nicht akzeptabel gewesen wären“, betont Myriam Hecker. „Bei der Suche nach der passenden Tagungsbestuhlung haben wir vor allem darauf geachtet, dass diese einerseits Träger von Gemütlichkeit, andererseits aber auch Träger von Modernität ist.“ So kam es, dass hochwertige Konferenzstühle im Freischwingerstil des Herstellers Vitra angeschafft wurden. Die komfortabel gepolsterten Armlehnenstühle tragen auf ihre Weise zu einem Tagungsambiente bei, das Licht, Holz, Gemütlichkeit und Moderne kombiniert, wobei helle Wandfarben mit dunklerem Sandstein changieren. ■



## Location- und Hotelempfehlungen

Was bedeutet es, perfekte Bedingungen für Seminare, Konferenzen, Klausuren oder Events zu bieten? Neben professionell ausgestatteten, optisch inspirierenden Veranstaltungsräumen, ansprechenden Pausenzonen und Zimmern sowie einer hochwertigen Gastronomie ist ein geschultes Personal entscheidend, das Tagungsgäste kompetent betreut. Auf dieser Doppelseite stellen wir Ihnen besondere Tagungshäuser vor, die Sie als Gastgeber Ihrer nächsten Veranstaltung begeistern werden.

### Angenehm unkompliziert

Du benötigst einen Raum für eine Tagung, Workshop oder hybrides Meeting? Zwei großzügige und lichtdurchflutete Veranstaltungsräume mit funktionaler Bestuhlung stehen Dir und Deinen Kollegen zur Verfügung. Moderne Tagungstechnik mit 2 Weframe Sessionboards und eine Networking-Coffeebreak-Area macht das Tagen angenehm unkompliziert.

#### AKZENT HOTEL DÉJANIL

31303 Burgdorf  
info@hotel-dejanil.de  
www.hotel-dejanil.de

**Tagungskapazität:**  
100 Personen  
**Tagungsräume:** 2  
**Zimmer:**  
33 DZ, 3 EZ,  
2 weitere



### Naturnah & Kreativ

Zielgerichtet, kreativ und ungestört arbeiten – in multifunktionalen Tagungsräumen. Dabei ist das Einzigartige der Standard. Im digitalen Tagungsraum mit 360-Grad-Laserprojektoren lassen sich Wald- oder Meeresstimmungen darstellen, in zwei Räumen mit Flugzeug-Konzept startet man zu kreativen Höhenflügen.

#### HOTEL PARK SOLTAU

29614 Soltau  
veranstaltung@hotel-park-soltau.de  
www.hotel-park-soltau.de

**Tagungskapazität:**  
265 Personen  
**Tagungsräume:** 27  
**Zimmer:**  
119 DZ, 66 EZ,  
6 weitere



### Best for MICE!

Die VILLA STOKKUM und die ZEHNTSCHEUNE – eine unvergleichliche Kombination von historischen und modernen Veranstaltungsorten – genügend Raum und kaum Grenzen für Individualität & Kreativität – BESTe Voraussetzungen für ein außergewöhnliches Tagungserlebnis!

#### BEST WESTERN PREMIER HOTEL VILLA STOKKUM

63456 Hanau-Steinheim  
tagung@villastokkum.bestwestern.de  
www.villastokkum.de



**Tagungskapazität:**  
200 Personen  
**Tagungsräume:** 11  
**Zimmer:**  
66 DZ, 69 EZ

### Tagungen für Weiterdenker

Erleben Sie ausgezeichnete Lern- und Tagungsqualität sowie unsere Bioküche im Herzen des Nordschwarzwaldes. Auf mehr als 1.300 qm vereint unser CAMPUS Komfort und Funktionalität auf höchstem Niveau. Wir lassen Sie zusammenkommen, wo der Geist sich frei entfalten kann und gelebte Nachhaltigkeit ein echter Mehrwert für alle ist!

#### SCHWARZWALD PANORAMA

76332 Bad Herrenalb  
campus@schwarzwald-panorama.com  
www.schwarzwald-panorama.com

**Tagungskapazität:**  
650 Personen  
**Tagungsräume:** 10  
**Zimmer:**  
97 DZ, 97 EZ





## Meisterwerk des Jugendstils

Die Villa Esche gilt als ein Gesamtkunstwerk von Architektur, Interieur und Park europäischen Ranges – zudem als feine Adresse hochwertig inszenierter Veranstaltungen. Das Tagungsrefugium bietet 150 Personen Platz. Neben geführten Villenbesichtigungen gehört die exquisite Küche der benachbarten Remise zum perfekten Rundumservice.

### VILLA ESCHE

09120 Chemnitz  
villaesche@ggg.de  
www.villaesche.de

**Tagungs-  
kapazität:**  
150 Personen  
Tagungs-  
räume: 8  
**Zimmer:**  
keine. 800 in  
5 km Umkreis



## Entspannt und ökologisch arbeiten

Vier-Sterne-Superior, ein unverwechselbares Design und eine erstklassige Lage nahe der City – und doch mitten im Grünen. Hier verbinden sich Natur, Design, Tradition, Ruhe, Qualität und Nachhaltigkeit zu einer harmonischen Einheit. Das mit Green Sign Level 5 ausgestattete Hotel ist der perfekte Partner für nachhaltige Veranstaltungen.

### WALDHOTEL STUTTGART

70597 Stuttgart  
info@waldhotel-stuttgart.de  
www.waldhotel-stuttgart.de

**Tagungs-  
kapazität:**  
120 Personen  
Tagungs-  
räume: 6  
**Zimmer:**  
68 DZ, 26 EZ,  
2 weitere



## Tagen mit Alpenblick

Mit faszinierendem Ausblick auf die Inzeller Natur und die Chiemgauer Bergwelt fördert das Tagen im großzügigen Garten des Heißenhof die Inspiration und Motivation der Seminarteilnehmer. Moderne Tagungstechnik, helle Tagungsräume, gemütliche Zimmer und ein Wellnessbereich mit Schwimmbad und Sauna runden das Rundum-Wohlfühl-Angebot ab.

### TAGUNGSHOTEL HEISSENHOF

83334 Inzell  
info@heissenhof.de  
www.heissenhof.de



**Tagungskapazität:**  
50 Personen  
Tagungsräume: 10  
**Zimmer:**  
20 DZ, 17 EZ,  
3 weitere

## Ein Wohlfühlort mit Stil

Tradition trifft Moderne: In Zusmarshausen bei Augsburg, mitten im Naturpark Westliche Wälder, genießen Tagungsgäste des historisch geprägten Traditionshauses Alte Posthalterei modernen Komfort, neueste Tagungstechnik und eine hervorragende bayerisch-alpine Küche, die großen Wert auf Frische und Regionalität legt.

### ROMANTIK HOTEL ALTE POSTHALTEREI

86441 Zusmarshausen  
reservierung@posthaltereire.com  
www.posthaltereire.com

**Tagungs-  
kapazität:**  
250 Personen  
Tagungs-  
räume: 5  
**Zimmer:**  
64 DZ,  
2 weitere



## Tagen mit Urlaubsfeeling

3 Tagungsräume sowie der Roof Top mit einem 360° Blick über den Schwarzwald lassen die Wohlfühlatmosphäre sowie auch das Urlaubsfeeling nicht zu kurz kommen. Unsere Denkwerkstatt ist kein klassischer Tagungsraum. In diesem Raum kann man seine Ideen sprudeln lassen und sich in gemütlicher Runde besprechen.

### FederWERK

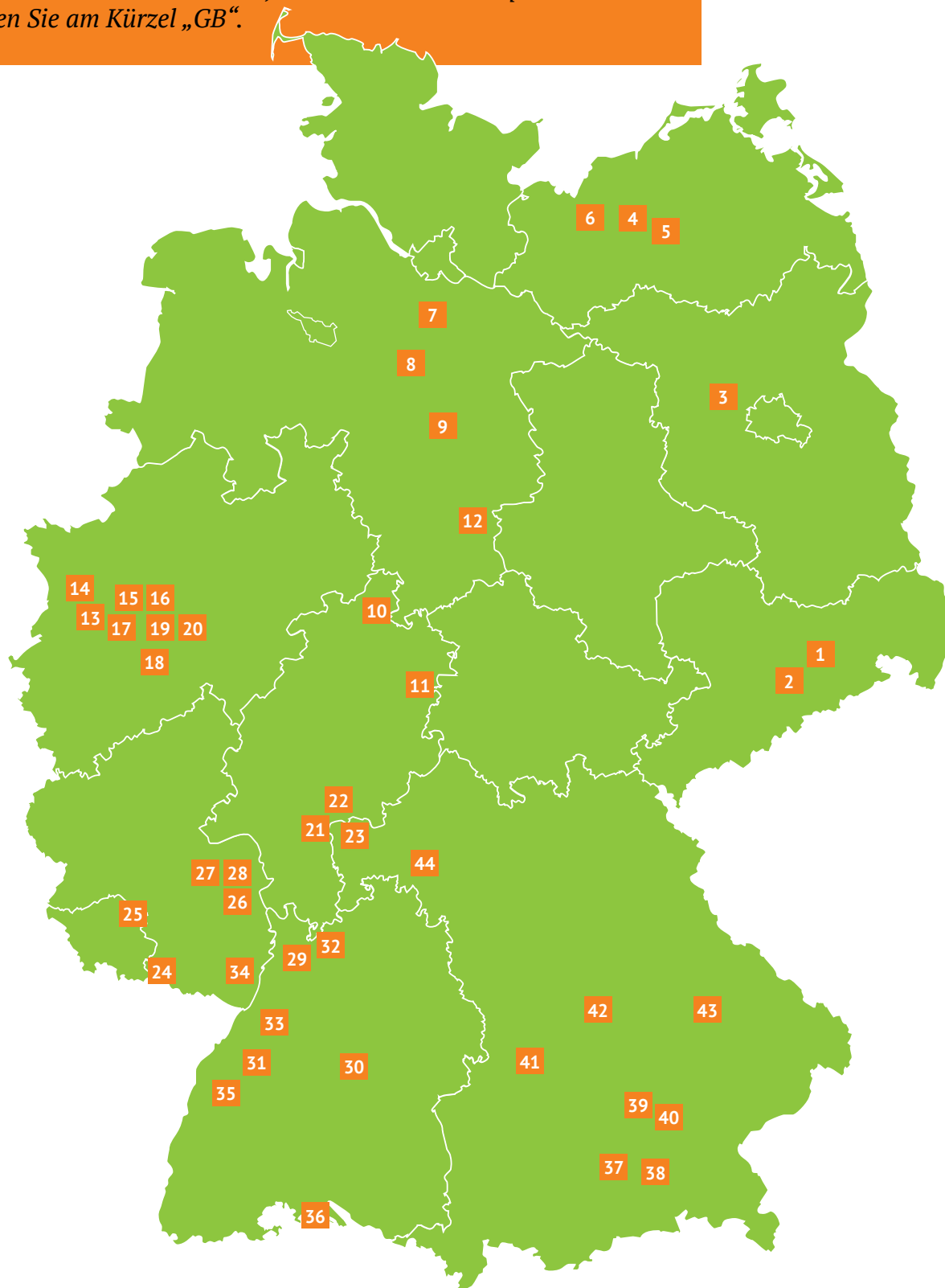
78112 St. Georgen  
vertrieb@federwerk.com  
www.federwerk.com



**Tagungskapazität:**  
100 Personen  
Tagungsräume: 4  
**Zimmer:**  
51 Zimmer

## Leseorte für das GABAL MAGAZIN

In den auf dieser Doppelseite aufgeführten Tagungshotels finden Sie immer die aktuelle Ausgabe des GABAL MAGAZINs in der Auslage, kostenlos zum Mitnehmen – entweder in den Zimmern, im Tagungsbereich oder sogar in eigenen GABAL-Bibliotheken, die die Häuser Ihnen präsentieren. Diese erkennen Sie am Kürzel „GB“.



|    |                                                             |       |                       |                                              |    |
|----|-------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|----------------------------------------------|----|
| 1  | Schloss Eckberg                                             | 01099 | Dresden               | www.schloss-eckberg.de                       |    |
| 2  | NEUE HÖHE Natur- und Businesshotel                          | 01774 | Klingenberg           | www.neuehoehe.de                             | GB |
| 3  | Landgut Stober                                              | 14641 | Nauen                 | www.landgut-stober.de                        | GB |
| 4  | Hotel am Schlosspark                                        | 18273 | Güstrow               | www.hotel-am-schlosspark-guestrow.de         |    |
| 5  | Gut Gremmelin                                               | 18279 | Gremmelin             | www.gutgremmelin.de                          |    |
| 6  | Tagungshotel der Wirtschaft<br>Schloss Hasenwinkel          | 19417 | Hasenwinkel           | www.tagungsschloss.de                        |    |
| 7  | HOTELCAMP REINSEHLEN                                        | 29640 | Schneverdingen        | www.campreinsehen.de                         | GB |
| 8  | ANDERS Hotel & Tagung                                       | 29664 | Walsrode              | www.anderswalsrode.de                        | GB |
| 9  | AKZENT Hotel DÉJANIL                                        | 31303 | Burgdorf              | www.hotel-dejanil.de                         |    |
| 10 | Waldhotel Schäferberg                                       | 34314 | Espenau               | www.schaeferberg.de                          |    |
| 11 | Göbel's Schlosshotel "Prinz von Hessen"                     | 36289 | Friedewald            | www.goebels-schlosshotel.de                  | GB |
| 12 | Hotel Freizeit In                                           | 37079 | Göttingen             | www.freizeit-in.de                           |    |
| 13 | Holiday Inn Düsseldorf Neuss                                | 41460 | Neuss                 | www.hi-neuss.de                              |    |
| 14 | Wellings Parkhotel                                          | 41475 | Kamp-Lintfort         | www.wellings-parkhotel.de                    |    |
| 15 | Mintrop's Stadt Hotel                                       | 45149 | Essen                 | www.mintrops-stadthotel.de                   | GB |
| 16 | Mintrop's Land Hotel Burgaltendorf                          | 45289 | Essen                 | www.mintrops-landhotel.de                    | GB |
| 17 | Mercure Tagungs- und Landhotel Krefeld                      | 47802 | Krefeld-Traar         | www.mercure-tagungs-und-landhotel-krefeld.de | GB |
| 18 | GenoHotel Forsbach                                          | 51503 | Rösrath               | www.genohotel.de                             |    |
| 19 | ARCADEON -<br>Haus der Wissenschaft und Weiterbildung       | 58093 | Hagen                 | www.arcadeon.de                              | GB |
| 20 | Ringhotel Zweibrücker Hof                                   | 58313 | Herdecke              | www.riep.com/herdecke/willkommen/            |    |
| 21 | Hotel Villa Stokkum                                         | 63456 | Hanau-Steinheim       | www.villastokkum.de                          |    |
| 22 | Gut Hühnerhof                                               | 63584 | Gründau-Gettenbach    | www.gut-huehnerhof.de                        |    |
| 23 | Seehotel Niedernberg                                        | 63843 | Niedernberg           | www.seehotel-niedernberg.de                  | GB |
| 24 | Kloster Hornbach Lösch                                      | 66500 | Hornbach              | www.kloster-hornbach.de                      | GB |
| 25 | Angel's - das hotel am golfpark                             | 66606 | St. Wendel            | www.angels-dashotel.de                       |    |
| 26 | Pfalzhotel Asselheim                                        | 67269 | Grünstadt-Asselheim   | www.pfalzhotel.de                            | GB |
| 27 | Parkhotel Schillerhain                                      | 67292 | Kirchheimbolanden     | www.schillerhain.de                          | GB |
| 28 | ART-Hotel Braun                                             | 67292 | Kirchheimbolanden     | www.hotelbraun.de                            |    |
| 29 | Best Western Plus Palatin<br>Kongresshotel & Tagungszentrum | 69168 | Wiesloch              | www.palatin.de                               | GB |
| 30 | Hotel Schönbuch                                             | 72124 | Pliezhausen           | www.hotel-schoenbuch.de                      | GB |
| 31 | Gutshof-Hotel WALDKNECHTSHOF                                | 72270 | Baiersbronn           | www.waldknechtshof.de                        | GB |
| 32 | NaturKultur Hotel Stumpf                                    | 74867 | Neunkirchen           | www.hotel-stumpf.de                          | GB |
| 33 | SCHWARZWALD PANORAMA                                        | 76332 | Bad Herrenalb         | www.schwarzwald-panorma.de                   |    |
| 34 | Parkhotel Landau                                            | 76829 | Landau                | www.parkhotel-landau.de                      |    |
| 35 | Schwarzwald Hotel Gengenbach                                | 77723 | Gengenbach            | www.schwarzwaldhotel-gengenbach.de           |    |
| 36 | Tagungs- u. Seminarzentrum Schloss Marbach                  | 78337 | Oehningen             | www.schlossmarbach.de                        | GB |
| 37 | Hotel Vierjahreszeiten Starnberg                            | 82319 | Starnberg             | www.vier-jahreszeiten-starnberg.de           |    |
| 38 | Westerham - Die Akademie                                    | 83620 | Feldkirchen-Westerham | www.ihk-akademie-muenchen.de/westerham       | GB |
| 39 | Schloss Hohenkammer                                         | 85411 | Hohenkammer           | www.schlosshohenkammer.de                    | GB |
| 40 | Hotel Victory Therme Erding                                 | 85435 | Erding                | www.therme-erding.de                         |    |
| 41 | Hotel Kloster Holzen                                        | 86695 | Allmannshofen         | www.kloster-holzen.de                        |    |
| 42 | Fuchsbräu Hotel                                             | 92339 | Beilngries            | www.fuchsbraeu.de                            |    |
| 43 | ASAM Business & Spa                                         | 94315 | Straubing             | www.hotelasam.de                             |    |
| 44 | Schlosshotel Steinburg                                      | 97080 | Würzburg              | www.steinburg.com                            |    |

GB = in diesen Häusern finden Sie **GABAL-Bibliotheken** mit vielen relevanten Neuerscheinungen des Verlages aus den letzten Jahren zum Schmökern und Entdecken



## Für den beruflichen und privaten Erfolg

- *praxiserprobtes Wissen*
- *leicht zu erfassende Inhalte*
- *umsetzungsorientiert auf den Punkt gebracht*

### Wie Sie leichter lernen, um langfristig erfolgreich zu sein

Das Leben verändert sich immer mehr und immer schneller. Die Digitalisierung, neue Methoden und Strukturen, der exponentielle Anstieg von Wissen und der wissenschaftliche Fortschritt zwingen uns zu ständiger Anpassung im privaten und vor allem im beruflichen Alltag. Anpassungsfähigkeit ist der Mut, kontinuierlich zu lernen und sich die Neuerungen der Welt selbst oder mithilfe anderer zu erschließen. Die

Zeiten, in denen man einmal einen Beruf erlernt und darin ein Leben lang arbeitet, sind endgültig vorbei. Es braucht Mut, Flexibilität und Aufgeschlossenheit, Neues anzugehen und zu lernen. Diese Eigenschaften werden zukünftig entscheidend dafür sein, wie unser Privat- und Arbeitsleben aussieht.

Mit diesem Buch verstehen Sie, wie Sie Ihr Umfeld so gestalten können, dass Sie stets im Lernprozess bleiben, wie Sie Ihre Gedanken und Wünsche verwirklichen können und wie Sie darauf aufbauend immer wieder begeistert neues Wissen erlangen. Renate Wittmann und Debora Karsch stellen Ihnen 4 Wege zu mehr Lernkompetenz vor, mit denen Ihnen das gelingt, und ermöglichen es Ihnen so, Ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten und beruflich Ihre persönlichen Ziele zu erreichen.



**Renate Wittmann,  
Debora Karsch**

### **4 Wege zu mehr Lernkompetenz**

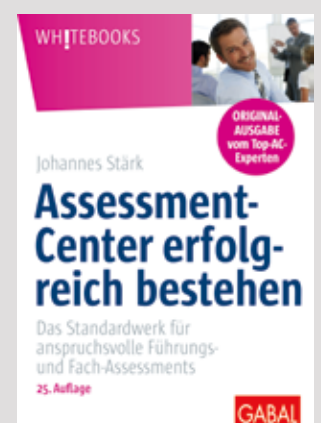
224 Seiten  
978-3-96739-102-2  
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)



**Johannes Stärk**

### **Assessment-Center erfolgreich bestehen**

432 Seiten  
978-3-86936-184-0  
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)





## Effiziente Teamarbeit mit Microsoft 365

Gute Ergebnisse entstehen dort, wo es Menschen gelingt, erfolgreich zusammen zu arbeiten. Und diese Zusammenarbeit erfolgt heute mehr und mehr digital.

Unternehmen wie Microsoft unterstützen die digitale Zusammenarbeit, indem sie entsprechende Anwendungen zur Verfügung stellen. Auf vielen Rechnern ist die Software für ein effektives, digitales und mobiles Arbeiten bereits vorhanden. Microsoft 365 bietet dabei allerdings so viele Möglichkeiten, dass der Überblick schnell verloren geht. In einer Zeit wachsender Anforderungen werden diejenigen Unternehmen erfolgreich bleiben, welche

die digitalen Möglichkeiten für die Zusammenarbeit sinnvoll zu nutzen verstehen und alles andere beiseite lassen.

Dieses Buch zeigt am Beispiel von Microsoft Teams, worauf es ankommt.

- Schritt-für-Schritt-Anleitungen helfen bei der Arbeit mit Microsoft Teams
- Downloads ergänzen das Buch und unterstützen Ihre Arbeit
- Videos zeigen mit Screencasts, wie Abläufe im Detail funktionieren



Jürgen Kurz,  
Patrick Kurz,  
Marcel Miller

## *Erfolgreich digital zusammen arbeiten*

256 Seiten  
978-3-96739-024-7  
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)



## Das Standardwerk für anspruchsvolle Führungs- und Fach-Assessments

Sie müssen ein Assessment-Center absolvieren, um das nächste Karrierelevel zu erreichen oder Ihre Wunschposition zu erhalten? Unabhängig davon, ob es sich um ein Einzel- oder Gruppen-Assessment handelt und ob Ihr Assessment-Center online oder als Präsenzveranstaltung stattfindet, bereitet Sie dieses Buch optimal auf diese herausfordernde Prüfungssituation vor, damit Sie Ihr Karriereziel auf direktem Weg erreichen.

Derzeit setzen mehr als 80 DAX-100-Unternehmen Assessment-Center-Verfahren ein – Tendenz steigend. Doch nur jedes fünfte Unternehmen nennt das Assessment-Center beim Namen, denn positiver klingen Bezeichnungen wie Management-Audit, Potenzialanalyse, Development-Center, Auswahltag

oder Entwicklungstag. Auch im öffentlichen Dienst befindet sich das Assessment-Center weiter auf dem Vormarsch und ist in vielen Behörden und Ministerien inzwischen obligatorisch für den Aufstieg in den höheren Dienst.

Johannes Stärk – Top-Assessment-Center-Coach im deutschsprachigen Raum – legt in diesem Buch sein Hintergrundwissen offen und teilt mit Ihnen sämtliche Vorbereitungsstrategien und Lösungsansätze, mit denen Sie die unterschiedlichsten Assessment-Center-Aufgaben erfolgreich meistern.

Ziel des Buches ist es, Sie optimal auf dieses Verfahren vorzubereiten.

Der Schwerpunkt liegt auf den folgenden sieben am häufigsten eingesetzten Assessment-Center-Modulen:

1. Präsentation
2. Rollenspiel (Mitarbeiter-, Kollegen-, Kundengespräche)
3. Strukturiertes Interview
4. Fallstudie / Case Study
5. Gruppendiskussion / Teammeeting
6. Psychometrische Testverfahren (Persönlichkeitstests, kognitive Leistungstests)
7. Postkorb- / Managementaufgabe

**Exklusiv:** Als Leser der GABAL-Originalausgabe haben Sie zusätzlich Zugriff auf 280 Seiten Übungsmaterial mit Praxisaufgaben zum Download.





## *Plant-for-the-Planet*

GABAL-Autorin Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg wurde in den pädagogischen Beirat von Plant-for-the-Planet berufen. Mehr als 91.666 Kinder und Jugendliche haben sich bereits auf über 1.608 Akademien in 75 Ländern gegenseitig zu Botschafter\*innen für Klimagerechtigkeit ausgebildet. Gemeinsam kämpfen sie für ihre Zukunft und rufen Menschen weltweit auf, Bäume zu pflanzen. Plant-for-the-Planet betreut und unterstützt die Kinder und Jugendlichen jahrelang in ihrem Engagement. Der pädagogische Beirat ist verantwortlich für die Bewertung, Beratung und Innovation dieser Empowerment-Arbeit bzw. dieses Bildungs- und Weiterbildungsengagements.

[www.a.plant-for-the-planet.org/de/](http://www.a.plant-for-the-planet.org/de/)

## *Die Modern Work Tour – weiter geht's mit dem Abenteuer Arbeit*

Anna und Nils Schnell ziehen auf ihre finale Etappe der Modern Work Tour: Auf der Suche nach spannenden Inspirationen moderner Arbeitsweisen geht es nach Süd-, Mittel- und Nordamerika. Geplant ist ein großes Finale im Silicon Valley – dem Ort, an dem die beiden Experten für moderne Arbeitsweisen anfänglich gar nicht hinwollen. Nach bereits 34 bereisten Ländern rund um das Abenteuer Arbeit und einer coronabedingten Zwangspause, wird der Kreis nun endlich geschlossen. Verfolgen Sie die Modern Work Tour auf ihren Social-Media-Kanälen. Oder werden Sie zum Pionier der Arbeitswelt und als Sponsor Teil der Modernen Walz.

[www.mowomind.com/de/modernwork-tour](http://www.mowomind.com/de/modernwork-tour)





## Mehr finanzielle Aufklärung und Gleichberechtigung

fin:marie setzt sich mit verschiedenen Initiativen für mehr finanzielle Aufklärung und Gleichberechtigung ein. Das GABAL-Autorinnen-Trio organisiert regelmäßig Veranstaltungen für Frauen, die mehr über ihre Finanzen erfahren möchten. Zusätzlich können sich Interessierte nun auch kostenlos die fin:marie-App runterladen, die unter anderem mit anfangerfreundlich aufbereitetem Finanzwissen den Zugang zum Thema Investieren vereinfachen soll.

[www.finmarie.com/invest/](http://www.finmarie.com/invest/)

## FUTURE PODS – Kopfkino aus der Glaskugel

Was wird uns Menschen zukünftig beschäftigen? Wo entstehen neue Lern- und Erfahrungswelten? Was werden wir in Smart Cities erleben können? Ein imaginäres Kopfkino, das Zukunftsforscherin Birgit Gebhardt ihrer Glaskugel zuschreibt, liefert Antworten. Die Herleitung erfolgt im Dialog mit einer Freundin, die stellvertretend für das Publikum Fragen stellt und elektrisiert den Blick in die Glaskugel wagt. Im Kristall überblenden sich Beobachtungen mit Trends und erzählen in kleinen Hörspiel-Szenarien von etwas Neuem. Schön konkret zeigen sich darin wertvolle Hinweise und überraschende Lösungen für unsere Lebens- und Arbeitswelt von morgen. Der Podcast FUTURE PODS ist die akustische Ergänzung zu Birgit Gebhardts Buch FUTURE PICS, das im GABAL Verlag erschienen ist.

<https://rb.gy/nemeeo>



# GABAL

## LESEPROBEN-SERVICE

### Kennen Sie schon unseren Leseprobenservice?

Der beliebte Newsletter liefert Ihnen spannende Einblicke in unsere neuen Bücher – ganz bequem direkt in Ihr Postfach. Und jeden Monat haben Sie außerdem die Chance, eines der darin vorgestellten Bücher zu gewinnen.

Melden Sie sich an unter [leseprobe@gabal-verlag.de](mailto:leseprobe@gabal-verlag.de)!



## Die zehn Erfolgskriterien für hybrides Arbeiten

von Teresa Hertwig

*Die Pandemie diente als Schnellwaschgang für mobiles Arbeiten und hat damit einen Prozess maximal beschleunigt, für den wir sonst noch viele Jahre gebraucht hätten. Was sollten Unternehmen jetzt tun, um auch in Zukunft professionell hybrid zu arbeiten?*

Die Corona-Krise hat Unternehmen von heute auf morgen vor die Herausforderung gestellt, Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken. Und diese haben die Vorzüge der neuen Arbeitsweise schätzen gelernt. Wir erleben gerade einen Quantensprung in unserer Arbeitswelt, denn die jahrzehntelang vorherrschende Nine-to-five-Präsenzkultur wird von immer mehr Mitarbeitern als für ihre Lebenssituation unpassend abgelehnt.

Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen besser heute als morgen auf hybrides Arbeiten umstellen, um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Das bedeutet eine kluge Kombination aus Bürophasen und mobilem Arbeiten, durch die Teams effizient und produktiv zusammenarbeiten können. Für die konkrete und erfolgreiche Umsetzung hybrider Arbeit bedarf es eines umfassenden Leitfadens, um Arbeits- und Kommunikationsprozesse individuell anzupassen und eine neue Art der Zusammenarbeit zu entwickeln. Die hier genannten zehn Erfolgskriterien können als Einstieg betrachtet werden, einen solchen individuellen Leitfaden zu entwickeln:







### *1. Den Veränderungsprozess ernst nehmen*

Auch wenn sich Homeoffice in vielen Fällen bewährt hat, fehlt in den meisten Unternehmen und Teams noch eine individuelle und passende Arbeitskultur und -struktur, um mobiles Arbeiten zum effizienten Dauerbrenner mit allen Vorteilen zu machen. Deshalb: Hybrides Arbeiten stößt eine tiefgreifende unternehmerische Veränderung an, die ein entsprechendes Augenmerk, Ressourcen und die Bereitschaft aller Beteiligten benötigt.

### *2. Unternehmensweite Leitplanken definieren*

Es braucht grundsätzliche strukturelle Entscheidungen der Unternehmensleitung – denn gerade in den letzten Monaten haben sich so diverse Bedürfnisse bei den Mitarbeitern entwickelt, dass ein angestrebter Rahmen notwendig ist. Dazu braucht es eine Entscheidung des Managements darüber, wie der neue Normalbetrieb aussehen wird:

- Wie viele Tage mobiles Arbeiten wird es dauerhaft geben?
- Wie wird die interne und externe Erreichbarkeit gesichert?
- Welche zentralen Kommunikationskanäle werden genutzt?

### *3. Erwartungen mit dem Team klären*

Nur wenn allen Mitarbeitern klar ist, was von ihnen erwartet wird und was sie im Gegenzug auch von ihren Kollegen erwarten können, kann hybrides Arbeiten erfolgreich funktionieren. Die unternehmensweiten Leitplanken in Verbindung mit Spielregeln innerhalb des Teams – also die Dos & Don'ts – formen die Basis der mobilen Zusammenarbeit, an der sich alle Mitarbeiter orientieren können. Wichtig ist, dass diese gemeinsam mit dem Team erarbeitet werden, denn nur so werden diese Regeln am tatsächlich gelebten Tagesgeschäft entlang entwickelt und auch akzeptiert.

### *4. Gemeinsame Präsenztage festlegen*

Die Vorteile einer hybriden Arbeitskultur können nur dann genutzt werden, wenn es auch gemeinsame Bürotage gibt. Legt sich jeder Mitarbeiter die mobilen Arbeitstage an einen anderen Wochentag, so ist gar kein physischer Austausch möglich. Deshalb ist mindestens ein gemeinsamer Präsenztage pro Woche ratsam. Diesen am besten an einem fixen Wochentag festmachen, sodass keine Zeit für die wöchentliche Abstimmung verschwendet wird.





### 5. Die richtigen digitalen Tools nutzen

Viele Firmen begnügen sich bei der Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz noch immer allein mit Telefon und E-Mail. Das reicht nicht aus! Ein Kollaborationstool für die Echtzeitkommunikation sowie ein Aufgabenmanagement-Tool sind viel besser dafür geeignet, die Kommunikation aufrechtzuerhalten und virtuell erfolgreich zusammenzuarbeiten. Gleichzeitig sorgen sie für die nötige Transparenz und ermöglichen Führungskräften, den Überblick über Kapazitäten zu behalten.

### 6. Führungskräfte brauchen Zeit für Führung

Viele Führungskräfte können ihre eigentliche Rolle gar nicht richtig ausüben, da sie einen Berg an operativen Aufgaben ausführen müssen. Mobiles Arbeiten macht hier jede Diskrepanz deutlich sichtbar. Eine womöglich schon länger bestehende Führungslücke offenbart sich mit der Einführung von hybridem Arbeiten schmerzhaft und unmissverständlich.

### 7. Rituale für sozialen Austausch schaffen

Findet kein täglicher physischer Austausch mehr zwischen den Mitarbeitern statt, ist es umso wichtiger, Rituale für den sozialen Austausch zu schaffen. Während der Pandemie wurde an vielen Stellen deutlich, dass Mitarbeitern die soziale Interaktion fehlt. Hier dürfen Unternehmen bereits jetzt festlegen, welche Teambuilding-Maßnahmen zukünftig physisch, aber auch virtuell stattfinden sollen.

### 8. Keine Zwei-Klassen-Gesellschaft entstehen lassen

Weil nicht jeder Mitarbeiter das mobile Arbeiten nutzen möchte, sollten Führungskräfte darauf achten, dass keine zwei Lager entstehen. Das Ziel: Schaffung einer Kultur und Struktur der Zusammenarbeit, bei der es ganz egal ist, wo gearbeitet wird – im Büro, im Homeoffice oder auch sonst irgendwo auf der Welt.

## Die Autorin

**Teresa Hertwig** ist leidenschaftliche Remote-Work-Visionärin mit langjähriger Praxiserfahrung und Geschäftsführerin der GRC – GetRemote Consulting GmbH aus Berlin. Mit ihrer Beratungsgesellschaft begleitet sie Unternehmen auf dem Weg von der Präsenz- hin zur Remote-Work-Kultur. Aufgrund ihrer Erfahrung aus der Start-Up-Welt und den Einblicken in die deutschen 100%-Remote-Unternehmen bringt sie die Digitalisierung der Führung in den deutschen Mittelstand. Zudem vernetzt sie in ihrem Remote Leadership Circle Führungskräfte über unterschiedlichste Branchen hinweg.



## BUCHTIPP



### Teresa Hertwig *Produktivität braucht kein Büro*

Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen

224 Seiten  
978-3-96739-089-6  
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)



Lesen Sie das Interview zum Thema mit Teresa Hertwig auf [gabal-magazin.de](https://gabal-magazin.de)

### 9. Onboarding für neue Mitarbeiter entwickeln

Bei mobilem Arbeiten fehlt uns ein ganzer Sinn – und zwar das Sehen. Während neue Mitarbeiter in der Präsenzkultur einfach durch Beobachtung der Kollegen die Gepflogenheiten des Unternehmens adaptieren konnten, ist dieses Vorgehen bei hybridem Arbeiten erschwert. Dem Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter sollte deshalb noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden und die definierten Leitplanken und Spielregeln klar kommuniziert werden.

### 10. Vertrauenskultur fördern und vorleben

Alle vorangegangenen Punkte zahlen darauf ein, eine Vertrauenskultur zu fördern. Denn erst eine klare Struktur und ein definierter Rahmen, ermöglichen es überhaupt, dass Vertrauen entsteht. Dazu gehört auch, dass die Cheftage das hybride Arbeitsmodell vorlebt, sodass sich auch die Mitarbeiter trauen, das flexible Arbeiten in Anspruch zu nehmen. ■

# UNSERE NEWSLETTER

Ihr Navigator durch Themen, Trends und News aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung



Gleich anmelden und E-Book-Geschenk erhalten!\*



Für alle Anmeldungen zum GABAL Newsletter bis zum 30.11.2022 gibt es das E-Book (PDF) „Stephen R. Coveys Die 7 Wege zur Effektivität für unterwegs“ kostenlos als Geschenk.

## GABAL Newsletter

Freuen Sie sich jeden Monat auf aktuelle Neuigkeiten aus dem Verlag:

- Unsere Neuerscheinungen
- AutorInnen-News
- Attraktive Events und kostenlose Webinare
- Unser beliebtes Bücher-Gewinnspiel

Melden Sie sich an unter [www.gabal-verlag.de/newsletter/](http://www.gabal-verlag.de/newsletter/)



## Leseprobenservice

- Ausgewählte Leseproben unserer Neuerscheinungen direkt in Ihr Postfach
- Monatliche Buchverlosung

Melden Sie sich an unter [leseprobe@gabal-verlag.de](mailto:leseprobe@gabal-verlag.de)!



**\*Anmelden und Geschenk abholen!**

## Themen-Newsletter

Erhalten Sie die aktuellsten Beiträge aus dem GABAL MAGAZIN direkt in Ihr Postfach.

Melden Sie sich an unter [www.gabal-magazin.de/](http://www.gabal-magazin.de/)



## Bahn frei für Übermorgengestalter!

von Anne M. Schüller

*Jeder weiß, dass sich ein Unternehmen permanent wandeln muss, damit es auch in Zukunft floriert. Vorwärtsdenker, Innovatoren und Übermorgengestalter sind deshalb unverzichtbar. Ihre schnell umsetzbaren Initiativen werden aus der Mitte des Unternehmens heraus entwickelt und sorgen für anhaltenden Fortschritt.*



Quick Wins sind erfolgreiche Methoden, Maßnahmen und Tools, die dazu dienen, ineffiziente Vorgehensweisen loszuwerden, Verschwendung in Form von Zeit, Geld und Ressourcen zu vermeiden und Fortschritt rasch möglich zu machen. Zu diesem Zweck kommen intelligentere, effizientere, passendere Wege der Aufgabenbewältigung, der operativen Zielerreichung und der Zusammenarbeit zum Einsatz.

So erzeugt man eine erstens fortwährende und zweitens vorausschauende Selbsterneuerung in kleinen Schritten. Sind die Mitarbeitenden nämlich daran gewöhnt, sich permanent anzupassen, dann ist es viel leichter, Wandel voranzubringen. Veränderungsbereitschaft wird zur Normalität, weil sie durch ständiges Ausprobieren, Reflektieren, Adaptieren und Optimieren de facto täglich trainiert wird.

### *Quick Wins kommen aus der Mitte der Organisation*

Die von mir favorisierten Quick Wins werden nicht, wie in klassischen Organisationen üblich, „von oben“ vorgegeben und zwangsimplementiert. Sie brauchen keinen langen Planungsvorlauf und kein offizielles Controlling.

Vielmehr kann hierarchieunabhängig und interdisziplinär jedes einzelne Team passende Vorstöße initiieren, wenn es die Notwendigkeit dafür sieht. Derartige Eigeninitiativen entstehen meist ohne Mandat.

Sie werden auch nie als Muss vorgegeben, sondern stellen Anregungen dar. Weil im Vorfeld nicht klar ist, wie die Organisation darauf reagiert, werden sie ganz unkompliziert zunächst für eine festgelegte Dauer getestet – und dann übernommen oder iterativ weiterentwickelt. Das Team entscheidet das unter sich. Der Chef wird weder als offizieller Ermächtiger noch als Schiedsrichter gebraucht. Das macht die Anwender frei von Bevormundung und Fremdsteuerung – und die Firma rasch sehr viel besser.

### *Übermorgengestalter werden fortan dringend gebraucht*

Übermorgengestalter sind in diesem Kontext unverzichtbar. Sie sind denen, die weniger couragiert sind, ein Vorbild. Wie ein Katalysator setzen sie Prozesse in Gang, die sich im gesamten Unternehmen verbreiten. So bringen sie Agilität und Veränderungswillen bis in den letzten Winkel einer Organisation. Sie können ferner zum Sprachrohr derjenigen werden, die Veränderungen längst ebenfalls





## ■ BUCHTIPP



**Anne M. Schüller**  
*Bahn frei für Übermorgengestalter*

25 Quick Wins für  
Innovatoren und  
Zukunftsversteher

216 Seiten  
978-3-96739-093-3  
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)



Lesen Sie mehr  
zum Thema unter  
[gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)

### *Mutig experimentieren und Neues ausprobieren*

„Just do it“ beginnt eben damit, sich gemeinsam in die Zukunft zu denken und besser als bisher zu handeln. Denn auf alten Wegen kommt man in neuen Zeiten nicht weit. Neuerungen können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- die Erlaubnis zum Widerspruch,
- ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- eine ergebnisoffene Lernkultur und
- Freiraum zum Experimentieren.

Gib Menschen Spielraum, und sie werden dich in Staunen versetzen. In positives Staunen! Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und Umschwung. Dann tun wir etwas nicht, weil wir es müssen, sondern deshalb, weil wir es wirklich wollen. Und am Ende steht der „Mein-Baby-Effekt“: Was man selbst erschaffen hat, lässt man nicht mehr im Stich. ■

wollen, dies aber nicht zu sagen wagen, weil sie zum Beispiel typbedingt nicht den Mut dazu haben. Oder weil sie öfter mal neue Ideen eingebracht haben, aber abgekanzelt und desillusioniert worden sind.

Mitarbeitende geben ihre wertvollen Gedanken nur dann preis, wenn sie glauben, dass diese Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Fehler machen bedeutet: üben, um siegen zu lernen. „Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heißt das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren“, sagt der Nike-Gründer Philip Knight.

### *Die Autorin*

**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.



# „Wir brauchen mehr AQ und weniger IQ“

von Dr. Carl Naughton

Die Frage, wie gut ausgeprägt unser AQ – unser Anpassungsquotient – ist, wird darüber bestimmen, wie gut wir uns im New Normal zurechtfinden werden. Die gute Nachricht: Unser AQ ist wie ein Muskel – wir können ihn trainieren. Denn heute und in Zukunft brauchen wir mehr Anpassungsfähigkeit denn je. Unsere Welt ist komplexer geworden, und je komplexer sie wird, desto weniger können wir einem einfachen linearen Denken folgen. Aus dem hässlichen Entlein Anpassungsfähigkeit wird somit die zentrale Kernkompetenz unserer Wissensgesellschaft im post-industriellen Zeitalter. Ein Gespräch mit GABAL-Autor und Wirtschaftspsychologe Dr. Carl Naughton, der zu dem Thema ein Buch („AQ“) geschrieben hat.

## **Herr Naughton, warum ist Anpassungsfähigkeit die wichtigste Zukunftskompetenz?**

Eine gute Frage, was macht diese intelligente Anpassungsfähigkeit gerade jetzt so interessant? Wenn Sie kurz drüber nachdenken, merken Sie: Es ist eigentlich eine rhetorische Frage. Alles ändert sich. Permanent. Wenig hat Bestand. Weder in der medizinischen Sicherheit noch in den Arbeitsformen und -umständen. Die Zukunft findet nicht in der Zukunft statt, die Zukunft findet jetzt statt: die Auswirkungen der Technologie, die Auswirkungen des demografischen Wandels, die Auswirkungen der Globalisierung und des Klimawandels.

Es geht nun darum, wie wir unsere Gedanken und unser Verhalten auf die Ungewissheit abstimmen und wie wir darauf reagieren. Dies wird für unser Überleben entscheidend sein. Wir können nicht zu der Zeit vor dem Coronavirus zurückkehren, zu der Idee „Lieber so wie früher.“ Diese Denkweise hat die Innovation in so vielen verschiedenen Bereichen zunichte gemacht. Zum Menschsein und zum Leben gehört vielmehr die angeborene Fähigkeit, sich anzupassen. Man muss sich hundertprozentig zu eigen machen, wer man ist und wohin man will, um das zu erreichen.

2014 sagten 91 Prozent der befragten HR-Leiter voraus, dass die Fähigkeit eines Bewerbers, mit ständigen Veränderungen zurechtzukommen, eines der Hauptkriterien für die Einstellung sein wird. Wenn wir also die Menschen durch die Brille der Anpassungsfähigkeit

befähigen können, haben wir meiner Meinung nach viel Grund, optimistisch zu sein.

## **Der AQ – also der Anpassungsquotient – ist künftig sogar wichtiger als der IQ. Woran liegt das?**

Der IQ dreht sich in großen Teilen um Logik: „Welche Zahl kommt in der folgenden Reihe als nächstes? 1, 2, 4, 8, 16, ...?“ Die Antwort ist natürlich zweiunddreißig. Aber wo genau brauchen wir das in unserem komplexen Alltag? Stellen Sie sich nun vor, ein Mensch schneidet bei einem IQ-Test fabelhaft ab. Wenn wir diese Person als „intelligent“ bezeichnen, dann betrachten wir Intelligenz wirklich nur im Sinne ihrer operativen Definition, wie sie in IQ-Tests getestet wird. Aber wobei hilft das außer bei der Bestimmung eines Wertes? Wenn wir mit diesem trägen Wissen in eine Post-Corona-Welt eintauchen, dann ist das, wie wenn wir mit einem Löffel zu einer Messerstecherei erscheinen.

Adaptive Intelligenztests dagegen stellen keine Probleme vor und sagen: „Hier ist das Problem. Welche der folgenden fünf Lösungen wird das Problem lösen?“ Der schwierigste Teil eines Tests für adaptive Intelligenz besteht darin, zu erkennen, dass ein Problem am Horizont auftaucht, und dann herauszufinden, was genau es jetzt ist und was es in Zukunft sein wird. Die allgemeine Intelligenztheorie ist eine Theorie der Mittel. Im Gegensatz dazu ist die adaptive Intelligenz eine Theorie der Mittel, die für adaptive Zwecke eingesetzt werden. Deshalb brauchen wir mehr AQ und weniger IQ.

AQ ist mehr als bloße Flexibilität, mehr als nur das Zurechtkommen mit der Veränderung. Es geht dabei um den zukünftigen Fortbestand. Anpassungsfähigkeit ist nicht der Rückzug in die Höhle, wenn es regnet. Adaptability ist der Regenschirm, damit wir im Regen aus der Höhle herauskommen. Besonders interessant ist dabei die Frage, ob wir vorhersagen können, was als Nächstes passieren wird – ein Re-Skill oder die Veränderungsbereitschaft eines Individuums, eines Teams oder einer Belegschaft. So können wir dann Maßnahmen für diejenigen ergreifen, die Schwierigkeiten haben oder noch nicht ganz bereit sind. So setzen wir unsere Ressourcen effektiv ein. Diese Arbeit ist unglaublich wichtig,



Foto: Kristina Mehltem

*„Heute und in Zukunft brauchen wir mehr Anpassungsfähigkeit denn je. Unsere Welt ist komplexer geworden und je komplexer sie wird, desto weniger können wir einem einfachen linearen Denken folgen.“*

## ■ BUCHTIPP



**Carl Naughton**

**AQ**

Warum Anpassungsfähigkeit die wichtigste Zukunftskompetenz ist

216 Seiten  
978-3-96739-096-4  
€ 25,00 (D) | € 25,80 (A)

um einen entsprechenden Aktionsplan zu entwerfen, um anpassungsfähiger für diese neue Arbeitsrealität zu werden, in der wir leben.

***In Ihrem Buch stellen Sie verschiedene Techniken zur Stärkung des eigenen Anpassungsquotienten vor. Lässt sich dieser denn wirklich trainieren?***

Ja, denn Anpassungsfähigkeit ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die sehr veränderbar ist. Der zweite Grund, warum es trainierbar ist, zeigte unsere Forschung rund um die Neugier. Dort haben wir Teams kleine Techniken beigebracht, die deren Neugier im beruflichen Alltag erhöhen sollten. Sechs Monate haben wir die Teams begleitet und dann dazu befragt, was sich verändert hat. Die Aussagen waren sehr kurios. Sie sagten: „Durch die Nutzung der Technik hat sich mein Denken und Verhalten geändert.“ Das heißt, wir müssen nicht mehr sklavisch an der Maxime „Skillset follows Mindset“ festhalten und hoffen, dass wir das Denken ändern, damit sich das Verhalten ändert. Es gilt auch das genaue Gegenteil: Zeige Menschen eine Technik (Skillset), begleite sie bei der niedrigschwelligen Integration in ihren Alltag, und in der

Folge verändert sich, was sie denken (Mindset). Dieses Ergebnis hat uns damals bis in den Harvard Business Manager gebracht. Fazit: Ein Training wirkt, wenn es richtig angegangen wird: messen, trainieren, begleiten, messen.

***Sie unterscheiden drei Formen des AQ: Erkenntnis-AQ, Emotions-AQ und Handlungs-AQ. Können Sie die Begriffe kurz erklären?***

In der Forschung haben wir entdeckt, dass der AQ aus drei Kompetenzclustern besteht: einem kognitiven, einem affektivem und einem verhaltensbasierten. Die kognitive Dimension verbindet die Ausprägung und Nutzung von Zuversicht, Kontrollüberzeugungen und realisiertem, flexiblen Optimismus. Zuversicht vereint die Überzeugungen, dass es viele Wege zum Ziel gibt und dass Menschen diese auch finden. Kontrollüberzeugungen wirken darauf, dass Menschen sich als Auslöser von Veränderungen sehen, und der angesprochene Optimismus ist die begründete Überzeugung, dass ein Mensch selbst für seine Erfolge ursächlich ist und nicht der Zufall oder die Leichtigkeit der Aufgabe. Die affektive Dimension verbindet Emotionsregulation und



den erfolgreichen Umgang mit negativem Affekt. Diese Fähigkeiten, eine Art affektives Management, versetzen Menschen in die Lage, mit den (mitunter nicht hilfreichen) Gefühlen rund um Ungewissheit und Veränderung umzugehen.

Die Verbindung dieser drei Kompetenzcluster bildet das Potenzial eines Menschen ab, das ihm erlaubt, sich an Veränderungen anzupassen, aber auch, sich auf zukünftige Veränderungen einzustellen. Diese drei Bereiche beeinflussen sich gegenseitig. Beispiel: Wenn wir Veränderungen gegenüber offen sind (Denken), dann haben wir weniger mit negativen Emotionen dazu zu kämpfen (Fühlen), und in der Folge gehen wir offener auf das Unbekannte zu (Verhalten). Umgekehrt wird ein Mensch,



**Lesen Sie mehr  
zum Thema unter  
[gabal-magazin.de](http://gabal-magazin.de)**

zielführend vom negativen Erlebnis abkoppeln können. So halten Menschen auch in herausfordernden Situationen an ihren Zielen fest, was wiederum ihr Wohlbefinden steigert, da sie sich als Herren der herausfordernden

Lage erleben.

Ebenso haben Studien gezeigt, dass AQ-Führungskräfte in Krisensituationen handlungsfähiger bleiben. Grund dafür ist u.a. die gesteigerte mentale Flexibilität, die sich in der adaptiven Auswahl ihrer Führungsstile niederschlägt. Diese Beweglichkeit ist einer der Treiber für das erhöhte Mitarbeiterengagement, das diese Leader erleben. Ein weiterer Grund für den Leadership Boost durch AQ ist das Vermitteln eines psychologisch sicheren Umfeldes, das dem ressour-

**„ANPASSUNGSFÄHIGKEIT HEIßT: ES IST WENIGER WICHTIG,  
WAS WIR WISSEN, ALS WIE WIR DIESES WISSEN NUTZEN. DESWEGEN  
IST DER AQ EINE SOLCH ZENTRALE ZUKUNFTSKOMPETENZ.“**

den Ungewissheit in Bezug auf die Entwicklung eines Projektes oder seiner Karriere eher verunsichert (Fühlen), weniger mentale Flexibilität an den Tag legen (Denken), was wiederum seine Fähigkeit, sich auf mögliche Entwicklungen vorzubereiten, stark einschränkt (Verhalten).

***Eine hohe Anpassungsfähigkeit zahlt sich sowohl  
privat als auch beruflich aus. Können Sie Beispiele  
nennen, wo Anpassung wichtig ist?***

Nehmen wir den Zusammenhang von AQ und Lebenszufriedenheit – er gilt tatsächlich für den beruflichen wie für den privaten Teil unseres Lebens. In einem Zeitalter der Work-Life-Fluidity ist diese Korrelation auch gleichzeitig ein doppeltes Schutzschild für unsere mentale Gesundheit. Fundament dessen ist das AQ-Skill, Situationen schneller zu erkennen, die eine Änderung der Denkweise oder des Verhaltens erfordern, sowie von dieser Erkenntnis die Anpassung des eigenen Verhaltens abzuleiten. In der Folge bleiben die negativen Emotionen aus, die weniger anpassungsfähige Menschen in solchen Situationen erleben. So schließt sich der Kreis zur Widerstandsfähigkeit. Denn die Folge des AQ ist, dass wir unschöne Erlebnisse realistischer einschätzen und

centfördernden Umgang mit Fehlentwicklungen und Maladaptationen zugutekommt.

***Was bedeutet das für unsere Gesellschaft?***

Vor allem drei Gedanken halte ich für zentral:

1. Ausbildung und Weiterbildung tun gut daran, den AQ der aktuellen und zukünftigen Generationen hochzuschrauben.
2. Die Anpassungsintelligenz besteht aus trainierbaren Persönlichkeitseigenschaften.
3. Das eigene Ausgangsniveau lässt sich klar bestimmen und so der Start zu mehr AQ direkt beginnen.

Für alle drei Punkte gilt, dass sie sich auf die Fortschreibung einer nachhaltigen Zukunftsfitness in unserem Denken, Fühlen und Verhalten niederschlagen. Indem Menschen ihre AQ-Präferenzen verstehen, können sie erkennen, wie die Stärken dieser Präferenzen in ihrem Sweetspot aussehen und in welchen Situationen sie Gefahr laufen, sie zu wenig auszuspielen oder auch überzustrapazieren. Daraus formt sich unsere Fähigkeit, nicht nur ein gezieltes Mandat für Stabilität oder Flexibilität zu ergreifen, sondern auch beides mit Momentum zu füllen. ■

## Der Autor

**Dr. Carl Naughton** ist Linguist, Wirtschaftspsychologe und Buchautor. Seit 2000 betreibt er das Open Mind Lab, dessen Projekte sich um mehr Offenheit dem Neuen und der Veränderung gegenüber widmen, und begleitet Innovations- und Transformationsprozesse vom Kulturwandel bis zur ERP-Software-Einführung. Er ist Hochschuldozent für Wirtschafts- und Führungspsychologie an der FOM Frankfurt, Research Fellow der Northern Business University und Studienautor für das Zukunftsinstitut (Neugiermanagement, Playful Business, Digitale Erleuchtung).



# BILDUNG BRAUCHT EIN MITEINANDER.

DER DIDACTA VERBAND – EIN STARKES NETZWERK.



Für mehr Zusammenhalt und eine lebendige Demokratie:  
Damit sich diese nachhaltig entwickelt, knüpfen wir  
ein starkes Bildungsnetzwerk, das Perspektiven eröffnet.  
Informieren Sie sich über unser Angebot.

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

## Zahlen, bitte!



**Viola Restle**

### *30 Minuten Zahlen lebendig präsentieren*

96 Seiten  
978-3-96739-103-9  
€ 9,90 (D) / € 10,20 (A)

Es ist ein ungeschriebenes Gesetz: Wenn in einem Vortrag eine Excel-Tabelle auf dem Bildschirm erscheint, klappt der eine Hälfte der Gäste die Augen zu. Ein weiteres Viertel kneift verzweifelt die Augen zusammen, um die Zahlen in Schriftgröße 11 überhaupt entziffern zu können. Und das restliche Viertel fängt mit dem Vortragenden eine Diskussion über die Qualität der Zahlen an. Excel-Tabellen in Vorträgen sind der Overhead-Projektor des 21. Jahrhunderts – und damit völlig überflüssig.

Viola Restle weiß, wie es besser geht. Die Interimsmanagerin wurde 2006 als Europameisterin der freien Rede ausgezeichnet und weiß, wie Vortragsredner auch scheinbar schnöde Zahlen anschaulich visualisieren. Der enorme Vorteil: Werden Fakten mit gekonntem Storytelling in Geschichten verpackt, bleiben sie viel besser in Erinnerung. „Bilder zu zeigen oder im Kopf der Zuhörenden entstehen zu lassen, emotional zu werden mit Geschichten und Neugier zu wecken ist der starke Dreiklang, mit dem Sie Ihre Zahlen merkbar machen.“

**Fazit:** Ein spannender Ratgeber, der viele Tipps aus der Praxis bereithält, mit denen Zahlen und Analysen stark präsentiert werden können.



## Corporate Newsroom

Wer kennt das noch? In der Marketing-Abteilung wurde die nächste Plakatkampagne entworfen. In der Presseabteilung wurden die Kontakte zu Medienvertretern gepflegt. Punkt. Und dann kam Social Media. Dann kam Cross Marketing. Und dann auch noch Employer Branding, der Todesstoß für das siloartige Denken in Unternehmen. Prof. Dr. Christoph Moss unterrichtet Kommunikation und Marketing an der International School of Management. In seinem Ratgeber stellt er die Philosophie des Corporate Newsrooms vor, die Unternehmenskommunikation neu denkt. Die Idee: Organisationen müssen in Themen denken, nicht in Abteilungen.

Das neue Portfolio, Inklusion, Diversity und Nachhaltigkeit im Unternehmen, das Unternehmensjubiläum, ein erfolgreicher Markteintritt: In jedem Betrieb passieren spannende Dinge, die sowohl Mitarbeitende, Kunden, Partner, Journalisten, Dienstleister und Konsumenten interessieren. Nur braucht jede Botschaft ihren individuellen Anstrich und den richtigen Kanal. Der Corporate Newsroom ist die Antwort auf den Medienwandel und eine Möglichkeit, um schnell und agil handeln und kommunizieren zu können.

**Fazit:** Christoph Moss gibt einen lebendigen Einblick in die kommunikativen Herausforderungen von Organisationen und zeigt, wie der Corporate Newsroom ihnen gerecht werden kann.



**Christoph Moss**

### *30 Minuten Corporate Newsroom*

96 Seiten  
978-3-96739-107-7  
€ 9,90 (D) / € 10,20 (A)



## First Steps in SEO



**Silvia Kohring**

### 30 Minuten Suchmaschinen- optimierung

96 Seiten  
978-3-96739-104-6  
€ 9,90 (D) / € 10,20 (A)

Eine Website kann noch so schön sein: Wenn sie von der Zielgruppe nicht gefunden wird, hat sie ihren Zweck nicht erfüllt. Neben der User Experience, einem ansprechenden Design und zielgruppengerechtem Content ist die Suchmaschinenoptimierung eins der wichtigsten To Dos – und das am meisten gefürchtete. Zu verstehen, wie Algorithmen ticken, und Keywords zu finden, die wirklich relevant sind, kann komplex sein, ist aber unabdingbar, um in Suchmaschinen wie Google auf der ersten Seite zu landen.

Und tatsächlich werden praktisch nur die ersten Plätze auf Seite 1 betrachtet. Nur ein Bruchteil der Nutzer zieht es in Betracht, auf die zweite Seite zu klicken. Wer mit seinen Dienstleistungen und Produkten also im Netz sichtbar sein möchte, muss seine Website für Suchmaschinen optimieren.

Silvia Kohring ist zertifizierte Suchmaschinen-Managerin und führt in ihrem Buch „30 Minuten Suchmaschinenoptimierung“ in das weite Feld dieser Disziplin ein. Dabei macht sie deutlich, welche Aufgaben auch weniger technikaffine Nutzer selbst übernehmen können – und wann es Sinn machen kann, einen Experten hinzuziehen.

**Fazit:** Eine gute und verständliche Einführung in die Suchmaschinenoptimierung, die Selbstständigen, Berufsanfängern sowie Interessierten einen guten Einblick gibt.



## Digitale Souveränität für jeden

Wer in den letzten Jahren versucht hat, eine Geldüberweisung zu tätigen, indem er ein Stück Papier in die Bank getragen hat, weiß, dass die Digitalisierung im Alltag angekommen ist. Kinder benötigen den Zugang zur Schulcloud, um für mögliches Homeschooling gewappnet zu sein, und Unternehmen verweisen bei Fragen auf den Kundenservice auf WhatsApp. Organisationen müssen mit dem digitalen Fortschritt mithalten, gesetzliche Regelungen zum Datenschutz einhalten und den Weg ins Online-Business finden. Und die Politik? Die muss den gesetzlichen Rahmen schaffen, damit das Internet zwar ein Raum der möglichst grenzenlosen Kommunikation bleibt, aber eben auch als Rechtsraum bestimmten Regeln nachkommt.

Prof. Dr. Anabel Ternès gibt in ihrem Ratgeber „30 Minuten Digitale Souveränität“ einen kompakten Einstieg in das Thema der Digitalkompetenzen. Dabei zeigt die Kommunikationswissenschaftlerin nicht nur, welche Skills wir als Individuen benötigen, um in Zukunft unseren digitalen Alltag bestreiten zu können. Sie spannt auch den Bogen zu der Frage, was Politik, Gesellschaft und die Wirtschaft leisten müssen, um den digitalen Wandel als Chance zu nutzen.

**Fazit:** Ein facettenreiches Buch, das gute Fragen zur digitalen Gestaltung unserer Gesellschaft stellt.



**Anabel Ternès**

### 30 Minuten Digitale Souveränität

96 Seiten  
978-3-96739-105-3  
€ 9,90 (D) / € 10,20 (A)

## Hidden Champion: Interne Kommunikation



**Astrid Nelke**

### *30 Minuten Interne Kommunikation*

96 Seiten  
978-3-96739-108-4  
€ 9,90 (D) / € 10,20 (A)

Organisationen müssen gleich zwei Herausforderungen meistern: Der Fachkräftemangel erfordert es, Mitarbeitende möglichst nachhaltig zu binden und sich nach außen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Zudem müssen sie sich als innovationsgetriebene Unternehmen darum bemühen, alle Mitarbeitenden auf diesen Weg mitzunehmen, um ihre Potenziale und Kreativität nutzen zu können. In ihrem Ratgeber stellt Prof. Dr. Astrid Nelke die interne Kommunikation als Werkzeug zur Lösung dieser Aufgaben vor.

Sie ist selbst Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Employer Branding, interne Kommunikation und Innovationskommunikation und teilt in „30 Minuten Interne Kommunikation“ ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Die besondere Botschaft: Die interne Ansprache ist heute kein Nice-to-have mehr, sondern mindestens so wichtig wie die externe Kommunikation. Wer diesen Kanal richtig nutzt, kann die Unternehmenskultur stärken, Mitarbeitende binden und so die Arbeitgebermarke nachhaltig prägen.

**Fazit:** Astrid Nelke gibt wertvolle Impulse für eine zukunftsorientierte Kommunikationsstrategie in Unternehmen, die in KMU wie auch Konzernen genutzt werden können.



## So klappt es mit dem interkulturellen Onboarding

Wenn es um die Kommunikationsskills der Deutschen geht, dann lässt sich eines sagen: Wir sind sehr direkt. Das gilt auch im Arbeitsleben. Wenn es ein Problem gibt, dann wird es angesprochen, und wenn etwas Montag um 8 Uhr auf dem Schreibtisch liegen soll, dann wird das in den meisten Fällen auch genau so kommuniziert – und verstanden. Spannend ist diese Art der Kommunikationskultur, wenn sie auf andere Kulturen wie die fernöstliche trifft.

Dort steht Höflichkeit an erster Stelle, weshalb Forderungen sehr viel verklausulierter ausgesprochen werden – und dann vielleicht gar nicht als „Must-to“, sondern als „Nice-to-have“ verstanden werden. Das ist nur eins von vielen Fettnäpfchen, in die Mitarbeitende in einem interkulturellen Arbeitsumfeld treten können. In ihrem Ratgeber „30 Minuten Interkulturelles Onboarding“ zeigt Elke Müller, wie Organisationen Mitarbeitende mit den unterschiedlichsten kulturellen Backgrounds in den Betrieb einführen, integrieren – und auch nachhaltig halten – trotz der German Freundlichkeit.

**Fazit:** Die Organisationsentwicklerin zeigt, wie wichtig ein gut strukturiertes Onboarding für neue Mitarbeitende aus anderen Kulturen – und auch deren Familien – ist. Ein Themenfeld, dem noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird.



**Elke Müller**

### *30 Minuten Interkulturelles Onboarding*

96 Seiten  
978-3-96739-106-0  
€ 9,90 (D) / € 10,20 (A)



*Für Sie gelesen* von Christiane Kürschner, Redakteurin und Bloggerin

für die Themen Neues Wirtschaften und Arbeiten. Die begeisterte Aktivistin für gutes Leben und Arbeiten lebt in der Metropolregion Berlin-Brandenburg.

**Jetzt  
bewerben!**

Der einzigartige Zertifikatslehrgang der German Speakers Association e.V.,  
des Berufsverbandes deutschsprachiger Redner

**Braucht Ihr Business / Ihre Karriere jetzt einen neuen Impuls?**

# MIT VORTRÄGEN ZU MEHR ERFOLG

**Profitieren Sie bei Ihrer beruflichen Qualifizierung von den Besten der Branche.  
Die GSA AKADEMIE vermittelt Ihnen das gesamte Wissen, das Sie als Speaker brauchen:**

- Der einjährige, berufsbegleitende Lehrgang berücksichtigt die erforderliche Zeit für Ihre Entwicklung zum perfekten Vortrag
- Sie lernen ausschließlich Best Practices - von absoluten Profis
- Als neutraler und seriöser Berufsverband verfügt die GSA über Top-ExpertInnen für alle Aspekte von der authentischen Positionierung über die Performance bis hin zum Business
- Über 35 Seminare mit über 30 SpezialistInnen decken das gesamte Wissens- und Praxisspektrum ab
- Zwischen den Präsenz-Wochenenden bleibt Zeit, das Erlernte zu praktizieren
- Sie lernen im exklusiven Kreis von max. 18 Teilnehmenden
- Sie lernen praxisorientiert - inkl. Bühnenauftritten mit und ohne Publikum
- Wie 170 AbsolventInnen vor Ihnen, profitieren Sie von der langjährigen Ausbildungskompetenz der GSA
- Ihr Abschlusßzertifikat wird Ihnen auf der GSA Convention Gala feierlich verliehen
- Anschließend bietet Ihnen die GSA Zugangsmöglichkeiten zum kostenfreien Mentorenprogramm, d.h. ein Jahr lang steht Ihnen ein Profi als MentorIn zur Seite
- Die GSA organisiert zusammen mit ihren Chaptern, Regionalgruppen und Kooperationspartnern rund 150 Auftritte pro Jahr - von der kleinen bis zur großen Bühne
- Durch Austausch und Vernetzung innerhalb des Verbandes entwickeln Sie sich weiter
- Als Teil der Global Speakers Federation eröffnet der Verband Impulse auf internationalem Niveau

**Starten Sie jetzt Ihre berufliche  
Entwicklung zum Professional Speaker.  
Sichern Sie sich jetzt einen der limitierten  
Plätze im kommenden Jahreslehrgang und  
profitieren Sie von bequemer Ratenzahlung!**



Programm, Informationen und  
Bewerbungsformulare unter  
[www.redner-werden.com](http://www.redner-werden.com) oder  
[akademie@germanspeakers.org](mailto:akademie@germanspeakers.org)



ZERTIFIKATSLEHRGANG  
PROFESSIONAL SPEAKING





## TRAINER, COACHES, SPEAKER

Auf diesen Seiten stellen wir Ihnen eine Auswahl an Spezialisten und Experten aus Wirtschaft und Weiterbildung vor, die ihr Know-how und ihre Praxiserfahrungen an Menschen und Unternehmen weitergeben – damit Sie Ihre Lern- und Lebensziele erreichen.



### Experte für:

Kaltakquise und  
Preisverhandlung

### Ehrlichkeit verkauft.

Treffen sich zwei Verkäufer. Sagt der eine: „Du, ich habe gestern fünf gute Gespräche gehabt!“ Erwidert der andere: „Prima, ich habe auch nichts verkauft!“  
Dieser kurze Witz bringt meinen Ansatz auf den Punkt: Mit Ihrem Vertriebsteam erarbeite ich konkrete Strategien, damit dieses zukünftig leichter verkauft, mehr Verbindlichkeit aufbaut – und schlussendlich mehr Spaß bei der Arbeit hat.

**OLIVER SCHUMACHER**  
VERKAUFSTRAINER UND REDNER

49809 Lingen/Ems  
info@oliver-schumacher.de  
https://oliver-schumacher.de



### Expertin für:

Visual facilitation;  
Moderation & Visualisierung

### Visualisierung: den Kern sichtbar machen

Brigitte Seibold ist die Expertin für Visualisierungen. Mit wenigen, schnellen Strichen fokussiert sie Themen und stellt komplexe Prozesse verständlich dar. Sie ist darauf spezialisiert, das Potenzial von Visualisierungen in der Arbeit mit Menschen und Organisationen zu nutzen. Ihre Fachgebiete: Moderationen, Workshops, Graphic Recordings, Business-Illustrationen. Außerdem ist sie seit vielen Jahren GABAL-Autorin.

**BRIGITTE SEIBOLD**  
PROZESSBILDER

63867 Johannesburg  
info@prozessbilder.de  
www.prozessbilder.de



### Strategien der Ermittler für Erfolg

Viola Möbius überträgt Denkanstöße von Kriminologen und Ermittlern in die Unternehmenswelt. Immer mit dem Ziel, dass Menschen davon profitieren und ihre Fälle besser und einfacher lösen. Sie spricht einmal mehr aus der Praxis, da Viola Möbius zu den „Top 100 Unternehmen“ der Speakers Excellence gehört. Allein in der Coronazeit haben mehr als 150 Unternehmen und Selbstständige von ihren Programmen und Formaten profitiert.

**VIOLA MÖBIUS**  
SPEAKERIN • KRIMINOLOGIN • AUTORIN

22767 Hamburg  
info@violamoebius.com  
www.violamoebius.com

### Experte für:

Problem- und Fehlerkultur,  
Kommunikation, Mindset

## *Mobiles Arbeiten professionalisieren*

Teresa Hertwig ist leidenschaftliche Remote-Work-Visionärin mit langjähriger Praxiserfahrung in der Führung hybrider Teams und Geschäftsführerin der GRC – GetRemote Consulting GmbH aus Berlin. Mit ihrer Beratungsagentur begleitet sie Unternehmen auf dem Weg von der Präsenz- hin zur erfolgreichen mobilen Arbeitskultur. Dazu schult sie Führungskräfte im Bereich Remote Leadership und erstellt mit ganzen Organisationen und Teams Spielregeln für die mobile Zusammenarbeit.

### **TERESA HERTWIG**

**GRC – GETREMOTE CONSULTING GMBH**

13086 Berlin  
hallo@getremote.de  
www.getremote.de

#### **Expertin für:**

Mobiles Arbeiten, Organisationsentwicklung



#### **Expertin für:**

Intelligente introvertierte Kommunikation

## *Leise Menschen - starke Worte*

Sylvia arbeitet mit Menschen in aller Welt, die viel zu sagen haben und viel erreichen wollen – und zwar auf eine Art, die ihnen entspricht. Schlüssel dazu sind Sylvias Bücher zu introvertierter Kommunikation: Sie sind in 30 Sprachen übersetzt und Bestseller im GABAL Verlag. Sylvia bietet auch Coachings und Arbeiten in kleineren Gruppen an. Immer wieder ist sie außerdem auf großen Bühnen und in den Medien zu Gast.

### **DR. SYLVIA LÖHKEN** **INTROSEXTROS**

53111 Bonn  
sylvia.loehken@intros-extros.com  
www.intros-extros.com

## *Machen Sie Ihr Geschäft zukunftssicher*

In dieser unsicheren Zeit blicken viele Unternehmer voller Sorge in die Zukunft. Doch es gibt große Chancen. Ihr Unternehmen zukunftssicher zu machen, ist Ihre wichtigste Aufgabe und Ihre rentabelste Investition. Nicht irgendwann in ferner Zukunft, sondern möglichst schnell. Nehmen Sie am Future Strategy Program mit Prof. Dr. Pero Mičić teil. Speziell für KMU. Infos unter [www.Micic.com/Strategie](http://www.Micic.com/Strategie)

### **PROF. DR. PERO MIČIĆ**

**FUTUREMANAGEMENTGROUP AG**

65343 Eltville  
PM@FutureManagementGroup.com  
[www.FutureManagementGroup.com](http://www.FutureManagementGroup.com)

#### **Experte für:**

Trends, Technologien, Zukunftsmärkte, Strategie



## *Damit Integration gelingt!*

Als systemische Organisationsentwicklerin steht Elke Müller für Themen wie die Internationalisierung im Personalbereich, das strategische Onboarding internationaler Mitarbeitender sowie die Einführung und Umsetzung von Diversity & Inclusion-Projekten. Ihre Themen als Trainerin sind interkulturelle Kompetenz und Workshops zur Sensibilisierung für Diversity & Inclusion.

### **ELKE MÜLLER**

**COMPASS INTERNATIONAL GMBH**

70597 Stuttgart  
mueller@compass-international.de  
<https://www.compass-international.de>

#### **Expertin für:**

Interkulturelles Onboarding, Diversity, Integration





„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant.“

(Anna Nguyen,  
Unternehmerin)

## Bei uns treffen Sie Entscheider, Macher ... Persönlichkeiten, die nach vorn wollen.

### 3 GUTE GRÜNDE

**Warum sich rund 600 Mitglieder für  
GABAL entschieden haben und warum  
auch Sie dabei sein sollten:**

1. Sie erhalten neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Sie treffen sowohl Trainer, Berater und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider.
3. Sie erhalten wertvolle Vorteile, wie das Fachmagazin wirtschaft+weiterbildung, den jährlichen Buchgutschein, Einkaufsvergünstigungen und vieles mehr ...





# VISIONEN ENTWICKELN INNOVATIONEN WAGEN ERFOLGE FEIERN



*Innovationen wagen heißt, mutig sein, pro-aktiv handeln und in die Zukunft investieren – auch in unsicheren Zeiten. Das GABAL MAGAZIN ist Ihnen dabei ein zuverlässiger Begleiter: informativ, unterhaltsam und mit reichlich Skills und Tools zur persönlichen und unternehmerischen Entwicklung. Es informiert zu aktuellen Themen, zeigt Trends auf und bietet Umsetzungsmöglichkeiten.*



## PERO MIČIĆ

### Bright Future Business

So machen Sie Ihr Unternehmen jetzt zukunftssicher



## KAROLINA DECKER, RICA KLITZKE, LEITHA MATZ

### Finanzen sind weiblich

Wie du erfolgreich investierst und finanziell unabhängig wirst. Persönliche Finanztipps der fin:marie-Gründerinnen



## HERMANN SCHERER

### Find Your Frame

Wie dich der richtige Rahmen zum Glänzen bringt

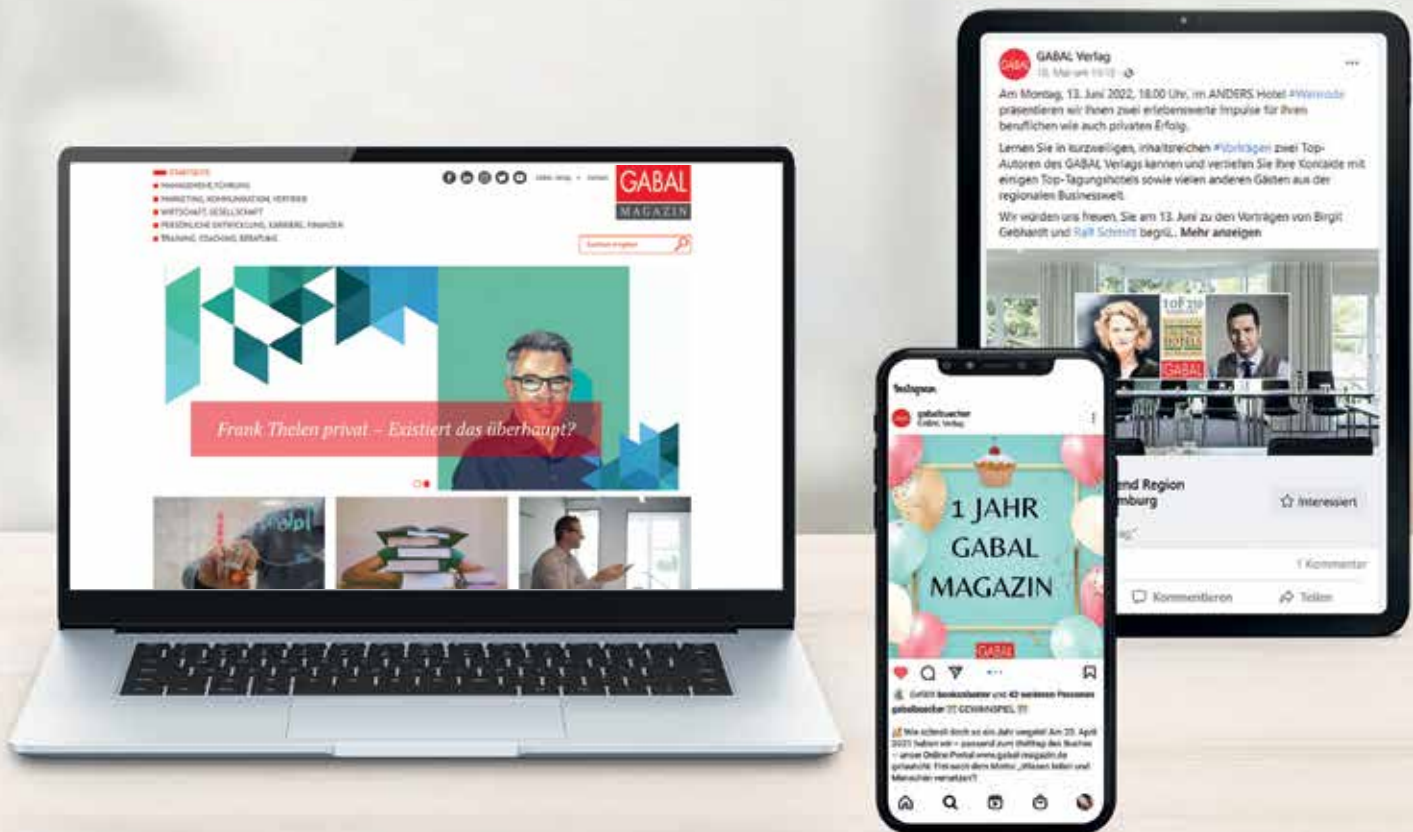
## WEITERE THEMEN

**Christian Greiser** Wenn der Erfolg plötzlich Pause macht – Eine Reparaturanleitung für Ihre Karriere

**Gundula Gwenn Hiller** Was wir von anderen Kulturen lernen können – Für neue Perspektiven auf uns und die Welt

**GABAL DIGITAL – NEUES LERNEN** Interaktive Bücher – Digitaler Zusatzcontent für einen optimalen Lernerfolg

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## ➔ Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

Informationen zu  
Werbemöglichkeiten  
im GABAL MAGAZIN (print)  
finden Sie in  
den Mediadaten auf  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

## ➔ Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Folgen Sie uns auf  
unseren Social-Media-Kanälen!

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