

Die einen glauben,
dass sie erfolgreich
führen können.

Die anderen haben es
gelernt.

Wissenwertes zur Grundhaltung
dem Phänomen Führung gegenüber

von Heinz-Detlef Scheer



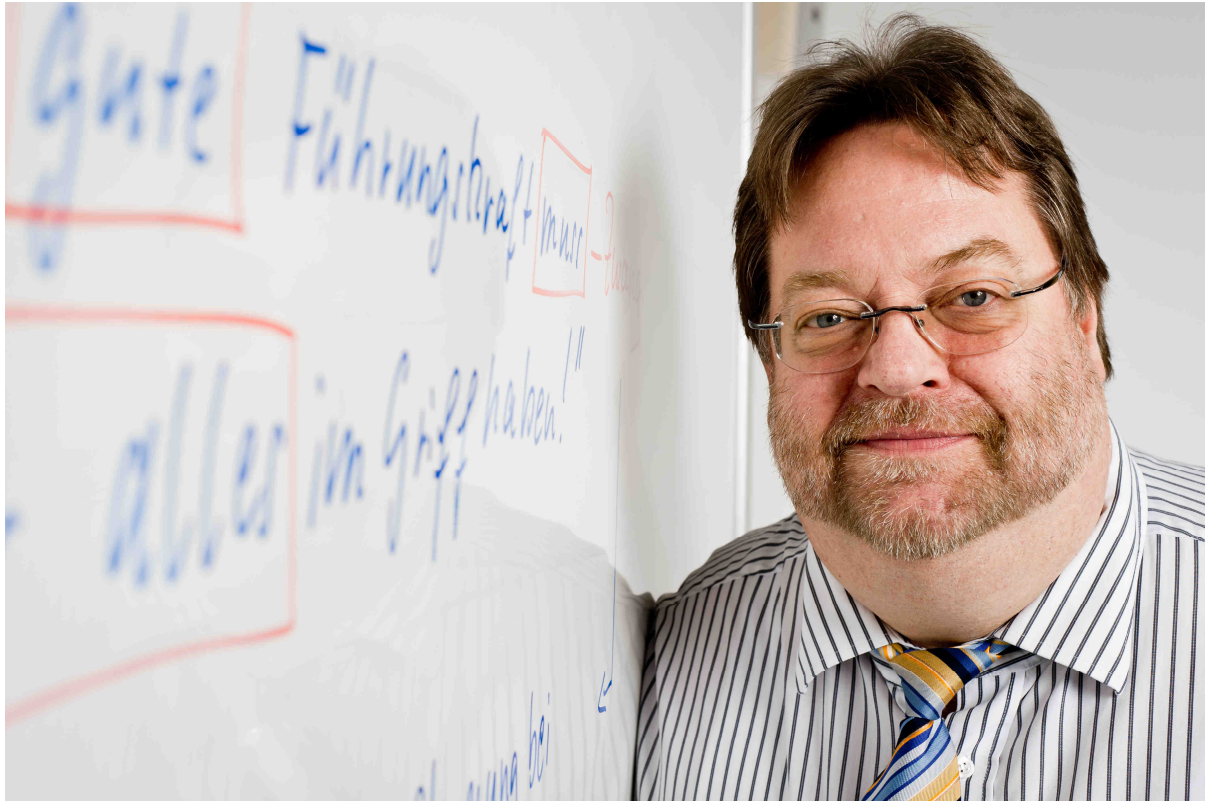
SCHEER CONSULTING GmbH

FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING UND -COACHING



SCHEER CONSULTING GmbH
FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING UND -COACHING

Kennen Sie das?



Sie stellen vielversprechende neue Führungskräfte ein, aber schon kurz nach der Einarbeitungsphase wirken diese eher blass und demotiviert.

Sie haben seit Jahren in der Führungsspitze gut zusammengearbeitet, und mit einem Mal will es nicht mehr so recht klappen. Eifersüchteleien? Was macht den Kollegen so unzufrieden und ruppig?

Sie haben ein tolles Unternehmen, aber die Konstruktion zerfleischt sich selbst in Gruppenkonflikten.

Ihr Abteilungsleiter hat immer gute Leistung gebracht, bis zur Umstrukturierung vor einem halben Jahr war er noch zufrieden. Er steckt mittlerweile alle anderen mit seiner schlechten Laune an.

Sie kommen einfach mit Ihrem Chef nicht klar. Sie wissen nicht mehr, was er eigentlich will. Sie sehen sich selbst in Ihrer Führungsautorität gefährdet.

Sie können machen, was Sie wollen: Ihre Mitarbeiter machen das allerdings auch! Sie sind unsicher geworden, wie Sie überhaupt bei Ihren Mitarbeitern ankommen.

Sie haben eine ganze Gruppe von guten Führungskräften, aber die Zusammenarbeit und die Führungsarbeit lässt offenbar zu wünschen übrig: Es kommen immer mehr und mehr Klagen aus der Mitarbeiterschaft.

Sie möchten mehr Verbindlichkeit in den Beziehungen zwischen Führungskräften und Spezialisten über die Abteilungsgrenzen hinweg.

Sie fragen sich zu Recht, was Sie tun können, um die Lage zu verbessern, aber die meisten Schlagwörter in der Management-Training-Szene sagen Ihnen nicht viel oder sie verwirren Sie nur?

Inhalt

Theorie und Praxis	Seite 7
Was Hänschen nicht lernt	Seite 8
Verantwortung	Seite 9
Unternehmenskultur	Seite 10
Kennen, Können, Meistern	Seite 11
Glossar der Möglichkeiten	Seite 12
Lohnend?	Seite 14
Zur Person	Seite 16
Mitgliedschaften	Seite 17
Referenzen	Seite 18
Veröffentlichungen	Seite 19
Scheer consulting GmbH – Kontaktdaten	Seite 20

Der über neunzigjährige Pablo Casals, einer der besten Cellisten der Welt, zu einem Journalisten auf die Frage, warum ein Mann in seinem Alter sechs Stunden pro Tag Cello übt:

„Ach wissen Sie, ich habe den Eindruck, ich mache Fortschritte!“¹

¹ Unbekannte Quelle

Theorie und Praxis

„Es gibt nichts Praktischeres als eine gültige Theorie“

Prof. Dr. Uwe Grau

„So viel Theorie wie nötig, so viel Praxis wie möglich!“

Das wünschte sich der Teilnehmer eines Führungstrainings. Er staunte nicht schlecht, als er genau das bekam. Erst später merkte er, dass er einige Erfahrungen und Lernerlebnisse aus dem Seminar auch zu Hause und privat einsetzen konnte. Eigentlich ein geldwerter Vorteil ...

Jeder Mensch ist ein Psychologe, jeder hat eine große Menge an Erfahrungen und daraus entwickelte Strategien, die ihm meistens hilfreich sind, wenn er versucht, sein Leben zu meistern. Wenn sie nicht hilfreich sind, oder wenn er sich sonst selbst im Weg steht, dann sollte er professionelle Psychologen nutzen, als Dienstleister – wie eben alle anderen Dienstleister auch.

Führungskräftetraining jenseits der Mode: Kein „Management by ...“

Die Zivilisation, die Technik mag sich verändern, der Mensch natürlich auch. Und moderne Formen des Zusammenlebens und –arbeitens entwickeln sich, die es vor ein paar Jahren oder Jahrzehnten noch nicht gegeben hat. Das bedingt allerdings nicht, dass der Mensch selbst alle paar Jahre nach völlig neuen Prinzipien funktioniert. Und deswegen muss man den Menschen verstehen, der man selber ist und den man führt, und das ist vor allem erst einmal die eigene Person. Und es ist der Mensch, der einem als Mitarbeiter anvertraut ist, mit dem man sich gerne zu Spitzenleistungen aufschwingen möchte.

Insofern ist Psychologie gefragt, fundiertes Wissen über den Menschen: – state of the art selbstverständlich – aber es ist nicht nötig, das jeweils neueste Buch eines selbsternannten Management-Gurus zitieren zu können. Besser ist es zu verstehen, wie der Mensch an sich fühlt, entscheidet, wovon er beeinflusst wird, und wie er sich selber sieht, was er unter Verantwortung versteht, wie er den Kunden sieht oder den Kollegen, seine Mitarbeiter usw. Wie er wahrnimmt, wie er im Speziellen entscheidet, was ihn ausmacht, das hat sich seit Tausenden von Jahren nicht wesentlich verändert. Aber darauf kommt es an, wenn man erfolgreich mit Menschen umgehen möchte.

Was Hänschen nicht...

Die Diskussion, was denn nun angeboren sei und was erlernt sei, ist fast so alt wie die Menschheit selbst. Die Einsicht, dass man das bis auf Weiteres nicht abschließend feststellen wird, wird immer wieder neu von immer neuen Forschern auf den verschiedensten Gebieten getroffen. Ebenso die Einsicht, dass man auf die Klärung dieser Frage nicht warten können, wenn es darum geht, die eigene Führungsmannschaft heute und jetzt fit zu machen.

Außerdem steht fest, dass ein Teil, vielleicht 50 Prozent, angeborener Faktoren bestimmte Verhaltensweisen begünstigt. Ein anderer Teil, vielleicht auch etwa 50 Prozent, spezifischer Verhaltensweisen kommt durch die Verarbeitung von Erlebnissen, gezieltes Üben, verstärkt durch Einsicht und oder unterbewusstes Lernen zustande. Alles, was man lernen kann, kann man auch verlernen und stattdessen Neues lernen. Man muss es allerdings wollen. Wurden wir jemals im Leben dazu gezwungen, etwas zu lernen oder gar „einzusehen“, haben wir uns, wenn es uns gut ging, strikt verweigert und wir haben nichts gelernt. Stattdessen hatten wir schlechte Laune, vielleicht noch ein schlechtes Gewissen oder das Gefühl, versagt zu haben, von außen kräftig bestärkt. Hatten wir die Möglichkeit, eine eigene Motivation zu entwickeln, etwas zu lernen, dann sind wir quasi über uns hinausgewachsen. Als Kinder haben wir so mit viel Spaß Fahrradfahren oder Rollschuhlaufen gelernt, später das Autofahren, also hoch komplexe psychomotorische Herausforderungen bewältigt. haben Risiken getragen, wenn wir sie verantworten konnten.

Wir haben uns Herausforderungen gesucht und sind in Euphorie geraten, wenn wir bestimmte Grenzen unserer Handlungsfreiheiten ausweiten konnten, wenn wir Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben.

Wenn wir nichts zu tun hatten, haben wir uns etwas Interessantes gesucht. Untätig herumsitzen haben wir nie wirklich gemocht.

Dies alles ist auch heute noch möglich. Wenn wir die Bedingungen einhalten, unter denen es geht. Wir kennen sie alle, wir hatten sie wohl bloß gerade vergessen.

Verantwortung

Es wird viel davon gesprochen, wer was zu verantworten hat. Häufig ist damit aber gar nicht Verantwortung gemeint, sondern „Schuld“. Dabei fällt es uns doch so leicht, die Schuld auf andere abzuschieben, aber Verantwortung abgeben? Das sieht schon anders aus.

Fest steht, dass es zur Verantwortung des Gesamtunternehmens und damit dessen Führung gehört, das Unternehmen selbst aufrechtzuerhalten. Dazu wiederum gehört es, Aufträge zu akquirieren, geeignetes Personal einzustellen, die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen sicherzustellen und vieles mehr. Das alles gelingt natürlich nur, wenn alle Menschen, die im und für das Unternehmen arbeiten, fit genug sind, dies auch erfolgreich zu tun.

Die Führungskräfte beispielsweise müssen führen können, und zwar effektiv und für andere auf angenehme Art und Weise, sonst gelingt kein exzellentes Unternehmen.

Es mag eine Binsenweisheit sein, dann ist sie hier und da verloren gegangen:

Eine Führungskraft muss führen können. Dazu gehören diverse Kompetenzen und Fertigkeiten, um die Mitarbeiter erfolgreich zu koordinieren, ihnen Raum zur Motivation und für Erfolg zu geben und vieles mehr.

Es gehört allerdings nicht originär dazu, alle zwei Jahre eine neue modegetriebene Führungsmethodik auszuprobieren, den Führungsstil und/oder die Führungskultur je nach Saison zu wechseln und sich in der fragwürdigen Halbwelt der mehr oder weniger richtig eingesetzten Fremdwörter auszukennen.

Menschen ändern sich. Die Psychologie des Menschen prinzipiell kaum. Das, was wir seit der Steinzeit mit uns herumtragen, müssen wir kennen und beherrschen, wollen wir erfolgreich führen können.

Das, was wir seitdem gelernt haben und als Zivilisation oder Kultur bezeichnen, auch. Denn das ist der veränderbare Kontext, auf den wir so stolz sind und der uns manchmal schwer erkennen lässt, wie wir innerhalb dessen doch so unbewusst und „primitiv“ funktionieren.

Wir müssen die Psychologie des Menschen, also vor allem unsere eigene, kennen und meistern, dann können wir auch führen. Egal, wie unser Nachbar das, was wir gerade tun oder denken, nennt.

Das ist zwar nicht von Anfang an leichter, aber es ist effektiver, sich auf diesem Gebiet über lange Sicht eine gewisse Meisterschaft anzueignen, als alle paar Jahre ein ganzes System einer neuen Managementsprache zu erlernen, die zwar im Prinzip immer das Gleiche ausdrückt, aber immer neu und als etwas anderes gelernt werden muss, will man up to date bleiben.

Ich plädiere für ein sicheres und verlässliches Basiswissen und daraus abgeleitete Fertigkeiten, den souveränen Umgang mit Menschen.

Unternehmenskultur

Unter Kultur verstehen wir die Gesamtheit der Art und Weise, wie wir miteinander umgehen. Wertschätzend oder herablassend, auf Fehler oder Lösungen fixiert, auf Posten oder Verantwortung bedacht, sorgend oder strafend, auf ein Wir oder viele Ichs zielend, auf Wettbewerb oder Zusammenarbeit usw.

Führungskräfte sind Kulturschaffende, sie sind verantwortlich dafür, wie und wie stark sie die Kultur beeinflussen. Das wissen wir nicht erst, seitdem sich herumgesprochen hat, dass der Fisch vom Kopf her stinkt. Das haben wir alle schon erlebt: In der Familie, in der Schule, an der Universität, bei der Bundeswehr oder im Zivildienst. Immer, wenn wir eingebunden waren in ein mutwillig organisiertes, hierarchisches System. Es gibt immer Rahmenbedingungen, unter denen sich auch eine Führungskraft manchmal beengt oder begrenzt fühlt, aber wir haben auch immer wieder erlebt, dass viele diesen vorhandenen Rahmen gar nicht ausfüllen. Und wir haben erlebt, dass unsere Stimmung als Angestellte, unsere Motivationslage, unser ganzes Engagement, unsere Identifikation mit dem Unternehmen und unsere Arbeits- und manchmal sogar Lebenszufriedenheit in hohem Maße davon abhängt, welches Verhältnis wir zu unserem Chef haben.

In modernen Matrixorganisationen gibt es spezielle Probleme. Sie könnten durchaus funktionieren, gäbe es die großen Mengen von hierarchieunabhängigen souveränen und fast autonom sich im Sinne des Unternehmens entfaltenden Mitarbeitern und Führungskräften, die man eigentlich braucht, um in einer solchen Struktur erfolgreich UND zufrieden zu sein.

Das Umlernen hat begonnen, aber es wird noch dauern. Und es bedingt auf Mitarbeiterebene das Vorhandensein fast derselben Kompetenzen wie auf der Führungsebene. Wir sind auf dem Weg, es gibt ermutigende Anzeichen dafür, dass es klappen könnte. Noch sind aber die meisten von uns viel zu sehr gefangen in einem verinnerlichten System von Befehl und Gehorsam, von Ursache und Wirkung, von Kontrolle und Kritik.

Die Führungskräfte müssen sich zuerst entwickeln, denn sie sind Vorbilder, ob sie es wollen oder nicht.

Unter ihrem Einfluss entsteht ein Sog, der die anderen Mitarbeiter des Unternehmens mitzieht, im positiven wie im negativen Sinn: Gute Führung ist ansteckend, schlechte auch!

Kennen **Können** Meistern

Kennen

Es reicht, wenn man als Führungskraft weiß, dass es bestimmte Dinge gibt auf der Welt. Das z.B. in anderen Kulturen anders gedacht und gefühlt wird. Solange ich nichts mit anderen Kulturen zu tun habe, jedenfalls. Dass es auch einen anderen als den eigenen Lebensentwurf gibt, dass der eigene Mitarbeiter andere Vorlieben hat, eine andere Meinung, einen anderen Lebensentwurf als man selbst. Man kann vieles kennenlernen im Leben, und das ist interessant. Für viele Menschen ist es das Salz in der Suppe. Um von Kamelen in der Wüste begeistert zu sein, muss ich sie nicht reiten können, da reicht es, auf einer Kreuzfahrt auf einem Landausflug ein paar schöne Erinnerungsbilder für zu Hause zu machen. Oder sie nur im Fernsehen gesehen zu haben.

Können

Es nützt aber nichts, wenn ich beispielsweise darum weiß, dass es notwendig ist, neben der Verantwortung für eine Aufgabe auch die damit zusammenhängende Kompetenz zu delegieren, ich muss das auch wollen und können. Es nützt nichts, dass ich Antragsformulare kenne, ich muss sie auch ausfüllen können. Als Führungskraft muss ich mit Problemen rechnen. Probleme mit Terminen, mit Maschinen, mit Rohstoffen, vor allem aber mit Menschen. Als Führungskraft gerate ich laufend in Konflikte. Das ist eigentlich ganz natürlich. Und damit ich trotzdem effektiv und erfolgreich meine Ziele gemeinsam mit meinen Mitarbeitern erreiche, muss ich Konflikte bearbeiten können, und zwar meisterhaft.

Meistern

Ich muss die Gruppendynamik meiner Mitarbeitergruppe nicht nur kennen und sie ansprechen können, ich muss souverän intervenieren können. Ich muss nicht nur mich beherrschen, sondern auch die Interventionen, die eine menschliche Interaktion für eine gemeinsame Unternehmung nutzbar und erfolgreich machen. Bis ich so etwas Komplexes wie eine Gruppe von Mitarbeitern, also Menschen mit meist völlig unterschiedlichem Erfahrungshorizont, wirklich erfolgreich führen kann, muss ich eine Menge Erfahrung mit Menschen haben, ich muss wissen, was Menschen umtreibt, vor allem: Was meine Mitarbeiter umtreibt! Und ich muss einen ganzen Katalog von Interventionsmöglichkeiten, von Werkzeugen haben, die ich aufgrund meiner sicheren Wahrnehmung effektiv einsetzen kann, um gemeinsam mit der Gruppe Hochleistung überhaupt liefern zu können.

Glossar der **Möglichkeiten**

Coaching

Einzelgespräche, geführt von einzelnen Führungskräften, kollegialen Coaches und professionellen Coaches, um ein bestimmtes Ziel aus dem beruflichen Kontext zu erreichen. Beispiele: Die Klärung von Karrierefragen, persönliche und berufliche Weiterentwicklung, Umorientierungen, Eignung. Die Klärung von Konflikten, die Prävention oder Behandlung von drohenden Burn-out-Phänomenen oder anderen demotivierenden Einflüssen und Entwicklungen. Insgesamt: Stärkung der Führungskraft / des Spezialisten in seiner Funktion im Unternehmen.

Eignungsdiagnostik, unterstützende

Im Rahmen von Coachingprozessen setze ich auf Wunsch gerne wissenschaftlich abgesicherte psychometrische Messverfahren ein. Diese können sich auf das intellektuelle Leistungsvermögen, auf bestimmte berufsrelevante Denk- und Verhaltensmuster, auf akute chronische Stressbelastung oder im Allgemeinen auf soziale Kompetenzen und andere Merkmale beziehen.

Reflecting Team

Eine kollegiale voraussetzungslose Beratungsmethode zu aktuellen beruflichen Themen der Kollegen. Ein „Ratsuchender“ wird von einer Kleingruppe von Beratern (Kollegen) beraten. Effekte: (1) Probleme werden gelöst bzw. umsetzbare Lösungsstrategien entwickelt. (2) Beratungstechniken quasi nebenbei vermittelt und trainiert. Es ergeben sich ein starker Erfahrungs- und ein Informationsaustausch innerhalb der Gruppe, die nachhaltige teambildende Wirkung haben.

Seminar

Veranstaltung, auf der Wissen erarbeitet und vermittelt wird. Impulsvorträge, Erfahrungsaustausch, moderierte Diskussion, Kleingruppenarbeiten usw. lösen sich ab, teilweise kommen Elemente aus Trainings dazu.

Glossar der **Möglichkeiten**

Teamentwicklung

Kann eine längerfristige Begleitung einer Gruppe bedeuten. Aktuelle Themen werden in regelmäßigen Meetings besprochen, z.B. alle vier Wochen. Konflikte werden bearbeitet, Änderungen in der Zusammenarbeit, Spielregeln werden besprochen. Beispielsweise nach einem initialen Teamtraining.

Teamtraining

Ein tatsächlich existierendes Arbeitsteam führt gemeinsam Übungen durch, um sich besser kennen- und einschätzen zu lernen, um eine Vertrauensbasis aufzubauen oder zu pflegen. Häufig geht es darum, mit den unterschiedlichsten Menschen erfolgreich und unter gegenseitiger Würdigung der jeweiligen Stärken ein schlagkräftiges Team zu bilden. Kleingruppen- und Plenumsarbeit und manchmal auch Einzelreflexion wechseln sich in der Regel ab. Gegenseitiges Feedback ist als eine der wichtigen Techniken unverzichtbar.

Training

Veranstaltung, auf der bestimmte Verhaltensweisen trainiert werden. Hier kommen (Video-)Feedback, Rollenspiele, verhaltensgesteuerte Planspiele und ähnliche Übungen zum Einsatz. Es geht prinzipiell um die Wirkung eigenen Verhaltens auf andere Menschen. Also um erfahrungsbasiertes Lernen. Manchmal mit Seminarelementen verbunden, um bestimmte Inhalte oder erklärende Theorien zu vermitteln.

Workshop

Arbeitstreffen einer Gruppe von Mitarbeitern und/oder Führungskräften, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, an einem bestimmten Thema zu arbeiten. Beispielsweise die Ziele der nächsten Jahre festzulegen, Prozesse optimieren, Visionen entwickeln, Führungsgrundsätze oder Ähnliches festzulegen.

lohnend

Lohnend für Sie kann es sein, dass wir ein unverbindliches Gespräch über die Möglichkeiten führen, die sich Ihnen bieten, in Zusammenarbeit mit der Scheer consulting GmbH Ihre führenden Mitarbeiter und Ihr Unternehmen weiter zu entwickeln.

Vielleicht ist der Aufwand gar nicht so groß, wie Sie befürchten, der Effekt dafür aber um so größer, den wir mit gezielten Maßnahmen erreichen können, die über den Tag hinaus wirken.

Jenseits der Moden. Mit echter Kompetenzentwicklung.



Zur Person

Geboren wurde ich 1957 in Bremen. Mein Selbstverständnis ergibt sich fast schon aus meinem Lebenslauf: Ex-Musiker, Herbergsvater, gelernter Groß- und Außenhandels-Kaufmann, studierter Diplom-Psychologe, Autor, Segler ...

Als Jugendlicher als Hilfs-Arbeiter auf dem Bau, in Fabriken, Büros und begeisterter Reisender durch europäische und außereuropäische Kulturen war und bin ich immer eins: Der Wanderer zwischen den Welten. Davon profitieren meine Kunden noch heute.

Meine Erfahrungen bringe ich regelmäßig in Führungskräfte-seminare, -trainings, Teamtrainings, und ins Einzelcoaching ein. Seit einigen Jahren habe ich mich zusätzlich auf das Coaching Hochbegabter spezialisiert.

Ich vermittele nur, was ich selber in meiner eigenen Aus- und Weiterbildung vermittelt bekam, am eigenen Leib erfahren habe und erfahre, und häufig von den Autoren bestimmter Methoden selbst gelernt habe. So achte ich bei eingesetzten Methoden oder vertretenen theoretischen Modellen grundsätzlich darauf, dass sie plausibel und alltagstauglich sind, und dass ich sie selbst im Alltag ohne großen Aufwand erfolgreich einsetzen kann.

Wir alle wollen mit möglichst wenig, aber elegantem Aufwand brauchbare Lösungen generieren ...



Mitgliedschaften

Mitgliedschaften sagen etwas über den Menschen aus, der sie pflegt. Auch über den, der sich außer als Karteileiche nicht weiter profilieren möchte. Der Leser solcher Angaben aber ist darauf angewiesen, zu glauben, was ihm sein Hirn über den Zusammenhang des betreffenden Menschen und diesen Informationen vermittelt. Deswegen versuche ich in einem erläuternden Satz zu verdeutlichen, was mich mit der jeweiligen Organisation verbindet.

Bundesverband Deutscher Psychologen e.V. (BDP), Sektion Wirtschaftspsychologie. 2010 Wiedereintritt nach einigen Jahren Abstinenz. Aktive Mitarbeit in der Sektion Wirtschaftspsychologie. Zertifiziert als „Senior Coach BDP“.

Verein Deutscher Ingenieure (VDI). Seit etwa 1997 Mitglied und verantwortlich für die psychologischen Inhalte der Weiterbildung zum Projektingenieur VDI. Mitarbeit in verschiedenen Richtlinienkommissionen zum Anforderungsprofil und zur Ausbildung von Projektingenieuren.

Arbeitskreis Personalentwicklung/Organisationsentwicklung mit Mitgliedsfirmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seit über zwanzig Jahren Treffen mehrmals pro Jahr bei wechselnden Gastgebern. Austausch von Personalentwicklern und andern HR-Verantwortlichen namhafter Unternehmen wie Siemens, BMW, EADS, Rolex und anderen.

Executive Coaching Quality Kompetenzzentrum (ECQ) der Dorothee Echter Unternehmensberatung, München von der Gründung 2000 – bis zur Auflösung 2013

MinD (Mensa in Deutschland e.V.). Größter deutscher und weltweit organisierter Hochbegabten-Club. Ehrenamtliche Tätigkeiten als Testleiter und local secretary.

Derzeit entwickelt sich die Mitarbeit in einem weiteren **Verbund von Coaches der Womans Business Akademie Monika Scheddin, München**.

Referenzen

Ich habe seit 1986 oder besser, seit meiner Selbstständigkeit 1991 und der Gründung der Scheer consulting GmbH im Jahr 2000 verschiedene sehr unterschiedliche Unternehmen kennengelernt.

Die meisten waren mit mir sehr zufrieden, einige waren begeistert. Ich arbeite in langjährigen Beziehungen mit Kunden und mit Kollegen, die mich hier und da ergänzen, wenn es angesagt ist, zu zweit zu arbeiten: wegen der Gruppengröße, oder wenn es um Themen gibt, für die mich ausgewiesene Experten konstruktiv ergänzen.

Ich arbeite beispielsweise seit über 20 Jahren im Führungskräfte-Training der Firma Siemens AG, ich habe einige Jahre für Volkswagen Coaching gearbeitet, für die Vereinten Versicherungen und andere Finanzdienstleister.

Beim VDI bin ich seit fast 15 Jahren für die psychologischen Inhalte der Projektingenieursausbildung verantwortlich.

Und ich habe in den letzten Jahren für verschiedene Mittelständler ganze Programme betreut und verschiedene Seminare und Trainings durchgeführt, wie z.B. für die Geyer-Gruppe in Berlin oder Eisenmann in Böblingen.

Auf Anfrage schicke ich Ihnen gerne die Kontaktdaten von Personen, die gerne für mich Referenzen liefern.

Veröffentlichungen

Heinz-Detlef Scheer hat zu zahlreichen Weiterbildungsthemen Bücher und Artikel veröffentlicht.

Auszug:

Scheer, Heinz-Detlef: Erfolgreiche Strategien für starke Teams. Gegenseitige Teamberatung im Betrieb, Neuer Merkur, München, 1997

Getschmann, Dirk; Scheer, Heinz-Detlef: Angst vor ´m Führerschein? Mobil-Verlag, Hilgertshausen, 2001

Getschmann, Dirk; Scheer, Heinz-Detlef: Altern für Anfänger, pendo Verlag, München, 2. Auflage 2007

Scheer, Heinz-Detlef: 25 beliebte Mythen zum Thema Hochbegabung ... und die nackte Wahrheit, BoD, Norderstedt, 2009

Scheer, Heinz-Detlef: 25 beliebte Mythen zum Thema Coaching ... und die nackte Wahrheit, BoD, Norderstedt, 2009

Scheer, Heinz-Detlef: Wie ich werde, was ich bin. (Selbst-)Coaching für hochbegabte Erwachsene, BoD, Norderstedt, 2010

Scheer, Heinz-Detlef: Reflecting Team-Arbeit in Organisationen. Probleme einfach (auf-)lösen. BoD, Norderstedt, 2013. Dieses Buch stellt die völlig überarbeitete Version der ursprünglich im Merkur erschienen Buches „Erfolgreiche strategien für starke Teams dar (siehe oben).

Scheer consulting GmbH

Geschäftsführer:

Heinz-Detlef Scheer
Schwachhauser Heerstr. 13
28203 Bremen
Telefon: 04298 699 163 Mobil: 0171 230 85 99

Email: Scheerconsulting@t-online.de
Website: www.scheerconsulting.de

Registergericht AG Bremen HRB 19474
UST-Ident-Nr. DE 211161893

Die Scheer consulting GmbH beschäftigt sich mit drei geschäftlichen Themen:



SCHEER CONSULTING GmbH
FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING UND -COACHING

Verantwortlich: Dipl. Psychologe Heinz-Detlef Scheer



SCHEER CONSULTING GmbH
COACHING FÜR HOCHBEGABTE

Verantwortlich: Dipl. Psychologe Heinz-Detlef Scheer

Website: www.coaching-fuer-hochbegabte.de



Verantwortlich: Gretel Sattler

Schwachhauser Heerstr. 13
28203 Bremen
Telefon 0421 72228

Email: Buchhandlungsattler@t-online.de
Website: www.buchhandlungssattler.de

20



SCHEER CONSULTING GmbH
FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING UND -COACHING