



Seminaranbieter

Das Anbieterverzeichnis von Seminarmarkt.de

Arbeitssicherheit
Einkauf & Logistik
Finanzen & Steuern
Gesundheitsmanagement
Immobilien
IT & Programmierung
Kommunikation
Marketing
Medien
Mitarbeiterführung
Office-Management
Personalwesen
Persönliche & soziale Kompetenzen

Projektmanagement
Qualität & Service
Recht
Software
Sprachen & Interkulturelles
Umweltmanagement
Unternehmensführung
Vertrieb & Verkauf
Ausbildung
Studium
Train-the-Trainer
Branchenwissen

2022



Mehr als 4.000 Trainer,
Berater und Coachs

Seminarmarkt.de

Die Weiterbildungsplattform

Rund 100.000 Seminare,
Fernlehrgänge und
E-Learnings



Über 350
Tagungsllocations



Johannes Esch,
Leiter Seminarmarkt.de

Auch im Jahr 2022 werden Unternehmen mit den Herausforderungen in Bereichen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit und natürlich im Bewältigen der Corona-Pandemie konfrontiert sein. Zur Unterstützung liefern wir mit „Seminaranbieter 2022“ erneut umfangreichen Input aus dem gesamten Themenspektrum der beruflichen Weiterbildung und zusätzlich direkt auch die Experten, die Ihr Unternehmen dabei unterstützen, die Herausforderungen des Jahres 2022 zu meistern.

Seminaranbieter 2022 teilt sich deswegen auch in zwei Bereiche auf – in die Rubrikenübersicht und das Anbieterverzeichnis. Die Rubrikenübersicht führt Sie in die 25 Themenbereiche ein, in die alle Angebote und Anbieter in diesem Verzeichnis einsortiert sind. In Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare haben wir einigen dieser Rubriken einen lesenswerten einführenden Artikel vorangestellt. Im PLZ-sortierten Anbieterverzeichnis stellen sich danach über 550 Seminaranbieter vor.

Zudem finden Sie rund 100.000 offene und firmeninterne Seminarangebote auf unserer Weiterbildungsplattform **Seminarmarkt.de**.

Sämtliche Veranstaltungen können Sie gemäß Ihrer Anforderungen nach Themenbereich, Termin, Preis oder Ort eingrenzen. Mit nur einem Klick gelangen Sie zur Buchungswebseite des Anbieters. Auch das Angebot an reinen Online-Veranstaltungen wird dabei täglich größer mit aktuell nahezu 30.000 Terminangeboten.

Sie haben einen ganz bestimmten Weiterbildungsbedarf? Auf unserer Gesucheplattform auf **Seminarmarkt.de/Gesuche** können Sie diesen Bedarf zielgerichtet im Rahmen einer Ausschreibung veröffentlichen. Alle gelisteten Anbieter haben dann die Möglichkeit eine passende Bewerbung an Sie zu schicken.

Viel Spaß beim Lesen und ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr 2022!

PS: Sie möchten weitere spannende Artikel aus managerSeminare regelmäßig lesen? Testen Sie die Mitgliedschaft des Weiterbildungsmagazins unter **www.managerseminare.de**.

Inhaltsverzeichnis

Rubriken

Arbeitssicherheit	4	Projektmanagement	90
Einkauf & Logistik	6	Qualität & Service	104
Finanzen & Steuern	8	Recht	106
Gesundheitsmanagement	10	Software	108
Immobilien	20	Sprachen & Interkulturelles	110
IT & Programmierung	22	Umweltmanagement	112
Kommunikation	24	Unternehmensführung	114
Marketing	38	Vertrieb & Verkauf	128
Medien	48	Ausbildung	138
Mitarbeiterführung	50	Studium	142
Office-Management	62	Train-the-Trainer	144
Personalwesen	64	Branchenwissen	148
Persönliche & soziale Kompetenzen	76		

Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert	150
---------------------------------------	-----

Impressum

Herausgeber: managerSeminare Verlags GmbH, Bonn | **V.i.S.d.P.:** Gerhard May

Einträge: Johannes Esch (verantw.), Caroline Lamann, Natalie Rogge

Anzeigen: Uwe Schmitt (verantw.), Jutta Zeranski-Killich | **Herstellung:** Patricia Zart

Titelbild: Júnior Ferreira/Unsplash | **Druck:** Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG



Arbeitssicherheit



Foto: Ümit Yildirim/Unsplash

Stress, Schichtarbeit und das Bedienen schwerer Maschinen gehören in Zeiten von Globalisierung und Industrie 4.0 in vielen Betrieben zum Arbeitsalltag. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überlastung mit schwerwiegenden Folgen wie Unfällen, berufsbedingten Krankheiten und Gesundheitsgefahren zu schützen, greifen Bestimmungen der Arbeitssicherheit. Als Bestandteil des Arbeitsschutzes ist ihre juristische Grundlage das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Das bedeutet: Das Unternehmen ist für Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten sowie für die menschengerechte Gestaltung ihrer Arbeit verantwortlich. Es ist verpflichtet, Präventionsmaßnahmen gegen Unfälle, Gesundheitsgefahren und arbeitsbedingte Erkrankungen sowie die dafür erforderlichen organisatorischen Maßnahmen zu treffen. Die Beschäftigten haben ihrerseits die Pflicht, sich über Gesundheitsbestimmungen am Arbeitsplatz zu informieren und geltende Vorschriften zu beachten. Die in der Datenbank von Seminarmarkt eingetragenen Seminare sollen Mitarbeitende und Organisationen dabei unterstützen, Arbeit sicherer zu gestalten.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Arbeitssicherheit

Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	179	IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management	210
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	205	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	153	kenic GmbH	152
BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162
Bildungszentrum Holzbau	207	Postberg+Co. GmbH	169
Bitkom Servicegesellschaft mbH	153	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	175
Competenza GmbH	209	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172
concada GmbH	180	TAE – Technische Akademie Esslingen	195
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	207	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	186
Die Akademie Fresenius GmbH	174	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161	VdS Schadenverhütung GmbH	178
GIB21 Gesundheit im Betrieb	169		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Arbeitssicherheit unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Einkauf & Logistik



Die Auswirkungen einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (kurz: VUKA) geprägten Welt sowie die Folgen der globalen Vernetzung von Produktionsbetrieben sind in den meisten Unternehmen bereits zu spüren. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen, auch für den Einkauf und die Logistik eines Unternehmens: Elektronische Beschaffung (eProcurement) wird relevant, der Zoll- und Außenwirtschaftsprüfung kommt ein höherer Stellenwert zu, die Stärkung der interkulturellen Kompetenz wird erforderlich, Verhandlungsmethoden und -techniken müssen ständig geschult werden. Denn neben klassischen Argumentationsstrategien gehört inzwischen unter anderem auch die Nutzung von Emotionen zu einer erfolgreichen Verhandlung dazu. SeminarMarkt.de listet Seminare zum Materialfluss und Lagermanagement ebenso wie Trainings zum Einkaufscontrolling und Zollwissen.

www.SeminarMarkt.de/Seminare/Einkauf-und-Logistik

Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

amendos gmbh	159	MAZ MANAGER AKADEMIE	200
BCCM Broer Cross-Cultural Management	180	MINAUTICS GmbH	157
BME Akademie GmbH	188	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
CA controller akademie®	203	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	187
dettlofconsulting	166	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207
Die Akademie Fresenius GmbH	174	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	181	RWTH Business School	178
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195	S&P Unternehmerforum GmbH	205
En GardE Deutschland GmbH	188	SEMINAR-INSTITUT	201
Enable AI	192	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	155	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	208	Singer Preisprüfung GmbH	162
HANS BECKER GmbH	202	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	194
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	210		
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	196		
IAL-CAMPUS	178	TAW e.V.	173
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	154		
IHK Akademie Schwaben	206	TrainingsManufaktur	165
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195	TravelWorks Sprachreisen	176
implus Trainings AG	214	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
kenic GmbH	152	WZLforum an der RWTH Aachen	179
KeSch Training International GmbH & Co.KG	198	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182
LMI Forum GmbH	172		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Einkauf & Logistik unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Finanzen & Steuern



Foto: sai.guitars@gmail.com/depositphotos

Das Finanzmanagement ist ein typischer Unternehmensbereich, der ebenso zu einem funktionierenden Betrieb gehört wie die Bereiche Personalwesen, Vertrieb oder PR. Er umfasst unter anderem das Rechnungswesen, die Lohnbuchhaltung, die Steuerberechnung, aber auch das Controlling als wichtigen Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Während große Firmen oft eine Abteilung haben, in der sich Debitoren, Wirtschaftsprüfer und Controller um das Finanzmanagement kümmern, heißt es für Selbstständige, sich selbst Wissen über Kostenstellen, Revision und Co. anzueignen und auf dem neuesten Stand zu halten. Denn werden zum Beispiel gesetzliche Änderungen im Finanzbereich nicht mitverfolgt oder wird die Umsatzsteuer falsch berechnet, kann das ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Seminarmarkt.de stellt Schulungen vor, die dem entgegenwirken.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Finanzen-und-Steuern

Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	205	Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166
ASTA Akademie GmbH	162	Lake Constance Graduate School gGmbH	197
B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	173	LucaNet AG	153
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	204	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	Management Forum Starnberg GmbH	203
CA controller akademie®	203	Mannheim Business School gGmbH	190
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	208	Maxpert GmbH	185
Cash Flow & Ko	162	MINAUTICS GmbH	157
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	185	Munich Business School	201
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199
dispo-Tf Education GmbH	157	pitchnext GmbH	172
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159	S&P Unternehmerforum GmbH	205
Enable AI	192	SGMI Management Institut St. Gallen	214
ESMT European School of Management and Technology GmbH	153	Singer Preisprüfung GmbH	162
Exbase	197	SMP Management Programm St. Gallen	214
Expat Consult GmbH	164	Steinbeis Institute for Effective Management	206
FCM Finanz Coaching	187	TAE – Technische Akademie Esslingen	195
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	155	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	198
FORUM Institut für Management GmbH	190	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	198	Vereon AG	214
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	155	Verlag Dashöfer GmbH	163
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	171	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	163
HANS BECKER GmbH	202	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	199
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	198	Wbildung Akademie GmbH	187
IAC Unternehmensberatung GmbH	169	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
ifu Accounting Akademie GmbH	152	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	212
IHK Akademie Koblenz e.V.	182	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	208
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196	WZLforum an der RWTH Aachen	179
imcona GmbH & Co. KG	190	Zürich International Business School (ZIBS)	213
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	200		
IU Internationale Hochschule	212		
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Finanzen & Steuern
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Gesundheitsmanagement



Foto: archideaphoto/iStock

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) erlebt derzeit einen regelrechten Hype in Unternehmen: Nicht nur der demografische Wandel, auch die Zunahme an physischen und psychischen Erkrankungen veranlassen mehr und mehr Unternehmen dazu, in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Dadurch wird auch das Bewusstsein der Mitarbeiter geschärft: Themen wie Stressmanagement, Work-Life-Balance, Zeitmanagement, Resilienz sowie Burnout-Prävention rücken in den Fokus. Denn längst ist klar: Mehr Sport oder eine gesündere Ernährung allein reichen nicht aus. Wer sich mehr mit dem Thema Gesundheitsmanagement beschäftigen will, findet auf Seminarmarkt.de zahlreiche Impulse.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Gesundheitsmanagement

Michael Wieden über Chronobiologie im BGM

Im individuellen Takt

Jeder Mensch hat einen eigenen Rhythmus, der beeinflusst, wann er leistungsfähig ist, müde wird, seine Konzentration verliert. Wie diese innere Uhr funktioniert, untersucht die Chronobiologie. BGM-Berater Michael Wieden ist überzeugt: In ihr liegt der Schlüssel für mehr Gesundheit im Unternehmen und stressärmeres Arbeiten.

Seit fast 20 Jahren unterstützen Sie ein Thema, das bislang ein Schattendasein führte, jetzt aber ins Licht tritt und in der Health-Branche und Managementliteratur Beachtung findet: Chronobiologie. Wofür steht der Begriff?

Michael Wieden: Chronobiologie ist die Lehre von der zeitlichen Organisation biologischer Systeme und Prozesse in Bezug auf Physiologie und Verhalten. Einfach gesagt: Es geht um die genetisch bedingte innere Uhr von Fauna und Flora, die in jedem Lebewesen, in jedem Pilz und Tier tickt. Die Human-Chronobiologie beschäftigt sich mit der inneren Uhr des Menschen. Dabei handelt es sich weniger um eine Uhr als um einen zentralen rhythmischen Impulsgeber, der weitere rhythmische Abläufe im Körper anstößt: Stoffwechsel und Verdauung, Hormonausschüttung und damit Hunger, Durst, Schmerzempfinden, Konzentrationsfähigkeit, Kreativitätsphasen, der Zeitpunkt, wann wir müde werden – all das wird über einen zentralen Rhythmusgeber gesteuert. Wissenschaftler nennen ihn „Master Clock“ oder den „suprachiasmatischen Nucleus“.

Was ist das Besondere an diesem Impulsgeber?

Seit Urzeiten werden wir Menschen vom suprachiasmatischen Nucleus gesteuert. Er liegt im Gehirn über der

Kreuzung der Sehnerven. Der SCN sendet Signale über Nerven- und Blutbahnen an alle Zellen des Organismus. Somit ist jede Zelle darüber informiert, welche Stunde gerade geschlagen hat und welche Funktion diese Zelle nun ausführen muss, damit der gesamte Organismus richtig im Sinne von rhythmisch funktioniert. Interessant ist: Die Struktur dieses Taktgebers ist bei jedem Menschen anders. Das heißt: Jeder von uns tickt anders, jeder hat seine eigene innere Uhr.

Das mit der inneren Uhr klingt nicht neu ... Warum schaut die Arbeitswelt plötzlich auf das Thema?

Zwei Dinge sind entscheidend: Erstens sucht das moderne Betriebliche Gesundheitsmanagement in den letzten Jahren verstärkt nach Ansätzen, die über Sport- und Ernährungsprogramme hinausgehen. Zweitens hat der Nobelpreis in Medizin und Physiologie einen Push gegeben. Mit Jeffrey C. Hall, Michael Rosbash und Michael W. Young wurden 2017 drei US-amerikanische Chronobiologen geehrt. Dadurch änderte sich etwas in den Köpfen der Menschen. Früher war immer nur vom „Biorhythmus“ die Rede – einem Wort mit esoterischem Touch. Für Managerinnen und Manager war damit alles, was mit Biologie und Rhythmus zu tun hatte, lange Zeit keine Überlegung wert, es passte nicht in ihre

Welt. Die esoterischen Biorhythmuslehren sind allerdings nicht mit den biologischen Rhythmen zu verwechseln, die die Chronobiologie untersucht. Der Medizinnobelpreis hat hier Klarheit geschaffen. Er warf ein Schlaglicht, das zeigte: Es geht um eine Naturwissenschaft, diese Wissenschaft hat einen Namen, und sie steht unter seriösem Label.

Ist auch die Metapher von den Eulen und Lerchen wissenschaftlich belegt?

Das wurde bereits in den Andechser Bunker-Studien von 1963 und in etlichen Fragebogen-Analysen verifiziert: Es gibt Frühtypen, die früh aufwachen und früh ins Bett gehen, und es gibt Spättypen, die ohne Wecker bis 9.00 oder 10.00 oder 12.00 Uhr schlafen würden und deren biologischer Wachrhythmus bis 4.00 Uhr morgens gehen kann. In den Bunker-Studien, bei denen die Teilnehmenden weder durch Tageslicht noch durch die Abfolge und Zeitpunkte der Mahlzeiten wissen konnten, wie spät es ist, zeigte sich: Jeder Mensch folgt einem eigenen Rhythmus, und der beginnt nach 23,5 bis 25 Stunden wieder von vorne. Das Tageslicht, dem wir normalerweise ausgesetzt sind, dient dazu, unseren individuellen Rhythmus auf eine gemeinsame ca. 24-Stunden-Sequenz einzupegeln. Über Bluttests, mit denen sich chronobiologische Marker erheben lassen, und Fragebögen, die mehrere Tausend Personen ausgefüllt haben, hat sich gezeigt: Wir können Menschen in bis zu sieben Kategorien von Chronotypen einteilen. Lerchen und Eulen sind nur die beiden Extreme und machen jeweils 20 Prozent aus. Alles in allem gibt es Abstufungen, und innerhalb jeder Abstufung tickt jeder Mensch noch einmal individuell.

Kann ich die Art, wie ich ticke, ändern?

Sie können sich als Spättyp mit dem Wecker täglich zwingen, früh aufzustehen – aber Ihr Chronotyp ändert sich dadurch nicht zum Frühtypen. Ob Sie ein Frühtyp sind oder eine Person, die am liebsten die halbe Nacht lesen und bis mittags schlafen würde, hat nichts mit einer mentalen Haltung zu tun, nichts mit guten oder schlechten Ange-

wohnheiten, und es kann auch nicht wirklich schadlos umtrainiert werden. Man kann seine gesamte Rhythmusabfolge zwar zeitlich nach vorne oder hinten verschieben – aber nur bedingt, weil äußere Faktoren des Tages eben auch eine Einwirkung auf den Rhythmus geben. Darum ist Schichtarbeit für viele eine extreme Herausforderung. Wie wir chronologisch ticken, steckt in uns drin. Es ist genetisch verankert.

Schlecht nicht nur für Schichtarbeitende, sondern auch für Eulen, die um 7.30 im Büro sein müssen ...

Genau hier liegt das Problem: Jede und jeder von uns hat zwar eine eigene innere Uhr – aber in unserer Gesellschaft müssen wir alle nach einer Uhr leben, und das ist die künstliche, die besagt, um 8.00 Uhr beginnen Schule und Büro, von 12.00 bis 14.00 Uhr ist Mittagspause, um 17.00 Uhr ist Feierabend, und bei der Schichtarbeit hat Leistung eben nachts stattzufinden. Das vorgegebene Zeitkorsett ist wie ein Schuh. Man kann sich das so vorstellen: Es gibt unterschiedliche Fußgrößen, aber alle müssen mit Schuhgröße 42 herumlaufen. Aber was passiert dann? Wenn ich zu große Schuhe trage, kann ich mich zwar darin bewegen, aber ich werde stolpern, ich werde nicht der Schnellste sein, und ich habe eine hohe Unfallgefahr. Trage ich zu kleine Schuhe, kann ich ebenfalls zwar gegebenenfalls irgendwie damit gehen, und sei es, dass ich sie vorne aufschneide, aber meine Füße werden schnell schmerzen, und ich bringe nicht meine volle Laufleistung. Genauso ist es mit meinem biologischen Rhythmus: Lebe ich gegen meine innere Uhr, ist das mit einem erhöhten Energieverlust verbunden. Das Verrückte: 60 Prozent der Menschen zählen zu den Normaltypen, die bis 8.00 Uhr schlafen würden, doch unsere Gesellschaft ist auf die 20 Prozent der Lerchen ausgerichtet.

Macht der erhöhte Energieaufwand, wenn ich gegen meine innere Uhr lebe, anfälliger für Infektionen?

Eine Missachtung der Chronobiologie kann definitiv krank machen, ja. Am eindrücklichsten zeigt es sich am Schlaf. Werde ich mit dem Wecker geweckt, schlafe ich vielleicht nur sechs Stunden, statt die acht Stunden, die mein Körper braucht. Zeitiger zu Bett zu gehen, bringt nichts, denn die Melatoninausschüttung, die mich müde macht und mich einschlafen lässt, startet, wenn meine innere



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Die neuen QM-Grundlagenlehrgänge der DGQ!

**Mehr
erfahren**
dggq.de/u/qmb12

Setzen Sie neue Maßstäbe für Ihre Ausbildung zum/ zur DGQ-Qualitätsbeauftragten

Um die Ziele des Qualitätsmanagements zu erreichen, ist die Anwendung der QM-Grundsätze die Ausgangsbasis.

Für Qualitätsverantwortliche wird es jedoch zunehmend wichtiger, auch Veränderungsprozesse im Unternehmen zu begleiten und mit Themen wie Organisationsentwicklung und Unternehmensstrategie vertraut zu sein.

Die überarbeiteten DGQ-Grundlagenlehrgänge im Qualitätsmanagement vermitteln Ihnen die hierfür notwendigen Kompetenzen.

Uhr das Signal dazu gibt – und nicht, wenn ich mich ins Bett lege. Also bekommt ein Normal- oder Spättyp, dessen Wecker täglich um 6.00 Uhr klingelt, oft dauerhaft zu wenig Schlaf. Das Schlafdefizit entsteht ausgerechnet in den

Der Interviewte: **Michael Wieden** ist Berater, Autor und Speaker zu Chronobiologie im Personalmanagement – einem Thema, das er seit rund 20 Jahren verfolgt. Mit seiner Firma *aliamos* berät er Organisationen und Kommunen zum BGM, zudem initiierte er für die Stadt Bad Kissingen das Projekt „ChronoCity – Pilotstadt Chronobiologie“.

Kontakt: www.wieden.com

Schlafzyklen, in denen verstärkt die REM-Phasen stattfinden. Hier geschieht die psychische Verarbeitung von Erlebtem und die Festigung von Gelerntem. Diese Phasen vollziehen sich besonders ausgeprägt in der letzten Periode des Schlafs – und genau die schneidet der Wecker ab. Die Folgen können gravierend sein: Neben erhöhter Infektionsanfälligkeit durch Dauererschöpfung kann es zu Depressionen, Burnout, Angstzuständen und Süchten kommen.

Wie sieht es jenseits der gravierenden Fälle, die in die Krankheit führen, aus? Sind Mitarbeitende, wenn sie nicht ausschlafen, den ganzen Tag im Leistungsknick – ohne es vielleicht zu merken?

Der Körper findet irgendwann auch in Leistungs- und Konzentrationsphasen, aber Führungskräfte sollten sich schon fragen, ob ein Meeting am Montagmorgen um 8.00 Uhr für alle der beste Zeitpunkt ist. Besonders bei gefahrgeneigter Arbeit kommt es zu jedem Zeitpunkt auf absolute Ausgeschlafenheit der dann jeweils arbeitenden Person an. Das braucht keine besondere Betonung: Müdigkeit erhöht die Fehler- und Unfallgefahr. Die Tschernobyl-Katastrophe und das Challenger-Unglück sind letztlich auf Müdigkeit zurückzuführen. Hier war es ein Bedienungsfehler während

der Nacharbeit, dort wurde wegen fehlender Konzentration eine kaputte Dichtung übersehen. Derartige Fehler ließen sich eindämmen, wenn wir die Chronobiologie mehr berücksichtigen würden.

Wie soll das gehen? Termine im Führungskreis und mit Kunden, Schichtarbeit, Nachtdienste und Not-Operationen in Krankenhäusern, Produktionszyklen und Zulieferketten in Industriebetrieben – das alles muss gut koordiniert sein. Kaum vorstellbar, dass ein Unternehmen bei dieser Komplexität auch noch die Chronotypen der Mitarbeitenden berücksichtigen kann ...

Wir müssen die Arbeit um die Menschen biegen und nicht die Menschen um die Arbeit. Das ist für mich die Definition für die Evolution der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Natürlich gelingt es nie vollständig, die Arbeit auf alle Menschen abzustimmen. Doch ist das auch nicht der Anspruch. Es geht nicht um Perfektion, nicht um hundert Prozent. Sondern es geht um die Frage: Was kann ein Unternehmen sinnvollerweise tun? Welche Schritte sorgen für eine Verbesserung? Welche Kleinigkeiten bewirken bereits etwas? Schlafdefizit kostet die deutsche Volkswirtschaft laut einer 2016 von der Rand Europe Corporation veröffentlichten Studie inzwischen über 60 Milliarden Euro jährlich. Umgerechnet sind das fast zwei Millionen Stunden, die schlichtweg verpuffen. Jeder, der kaufmännisch denkt, kann das nicht einfach als unwichtig abtun. Der erste Step ist also: Wir müssen die „Es geht nicht, weil“-Haltung ablösen durch die Überlegung „Wie bekommen wir es hin, dass ...“.

Welche Maßnahmen, die für ein chronobiologisch abgestimmtes und damit gesünderes Arbeiten sorgen, sind denn relativ leicht machbar?

Ein Unternehmer sagte zu mir einmal dazu: Da tun sich 1.000 Fenster auf. Zunächst gibt es viele technische Maßnahmen, mit denen sich viel bewirken lässt. Unternehmen können eine biodynamische Beleuchtung anbringen, die das Sonnenlicht bzw. dessen Verlauf simuliert. Durch LEDs in unterschiedlichen Farben wird die Cortisol- und Melatoninausschüttung beeinflusst, was wiederum beeinflusst, wann wir hellwach und besonders leistungsfähig sind und wann wir müde werden. Außerdem können zum Ende der Nachtschicht Blaulichtfilter eingeschaltet werden. Ebenfalls möglich: der Einbau von Sola-Tubes. Das sind Spiegeltunnelsysteme, mit denen Tageslicht von außen in lichtarme oder sogar fensterlose, geschlossene Räume gezogen wird. Der Vorteil ist: Die innere Uhr der Mitarbeitenden kann sich dann mit dem Naturlicht synchronisieren und bleibt in ihrem natürlichen Rhythmus. Für die Tage im Winter ließen sich Lichtcafés einrichten, in denen man in Ruhe einen Kaffee trinken kann. Ein anderer Punkt ist das Essen: Es hilft schon, Kantinenzeiten auszudehnen, damit möglichst viele Mitarbeitende genau dann essen können, wenn es für ihren Körper sinnvoll ist. Zudem sollte es Essensangebote auch für Schichtarbeitende geben. Bei der Nachtschicht wäre dann nicht der fette Braten angesagt, sondern etwas Leichtes, denn nachts ist bei den meisten Chronotypen auch die Verdauung nicht auf Leistung, sondern auf Regeneration eingestellt.



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Sie haben kürzlich mit **Medizinern und Wissenschaftlern unter dem Projektnamen „Chronotypenorientierte Personaleinsatzplanung“** eine BGM-Aktion und Studie mit der Klinik Wartenberg durchgeführt. Der Name sagt es schon: Hier haben Sie nicht an technischen Hebeln angesetzt, sondern an prozessualen, und zwar an der Arbeitsorganisation. Was war dafür nötig?

Wenn man an die Arbeitszeiten geht, geht es ans Eingemachte und stark in die Abläufe des Unternehmens und auch des Alltags des Personals hinein. Die Klinik Wartenberg als eine mehrfach ausgezeichnete und überdurchschnittlich im BGM engagierte Einrichtung war offen hierfür. Sie wollte für die Gesundheit im Unternehmen etwas Grundlegendes tun und hat sich einem Experiment gestellt, das weltweit in dieser Form und Größenordnung einzigartig ist: 130 Mitarbeitende ließen über einen Bluttest der Charité Uniklinik Berlin – neuerdings geht das auch mit einer Haarprobe – ihren Chronotyp bestimmen. Anschließend wurde nach Einzelinterviews mit den Mitarbeitenden ein Personaleinsatzplan erarbeitet, der bestmöglich den Chronotyp der Mitarbeitenden berücksichtigt. Dabei musste auf extreme Frühtypen und extreme Spättypen Rücksicht genommen werden.

Welche Ergebnisse liefert das Projekt?

Die vorläufige Auswertung deutet beispielsweise auf positive Auswirkungen auf die Schlafqualität und Tagesmüdigkeit hin. So hat sich zudem während des Studienzeitraums von April bis August 2020 der Gebrauch eines Weckers am Morgen zum Aufwachen reduziert. Und wir sehen Verbes-

serungen im Gesundheitszustand, die in Teilen sicher auch darauf zurückzuführen sind, dass die Teilnehmenden dem Chronotyp entsprechend arbeiten konnten. Eine detaillierte statistische Auswertung wird allerdings erst noch erfolgen.

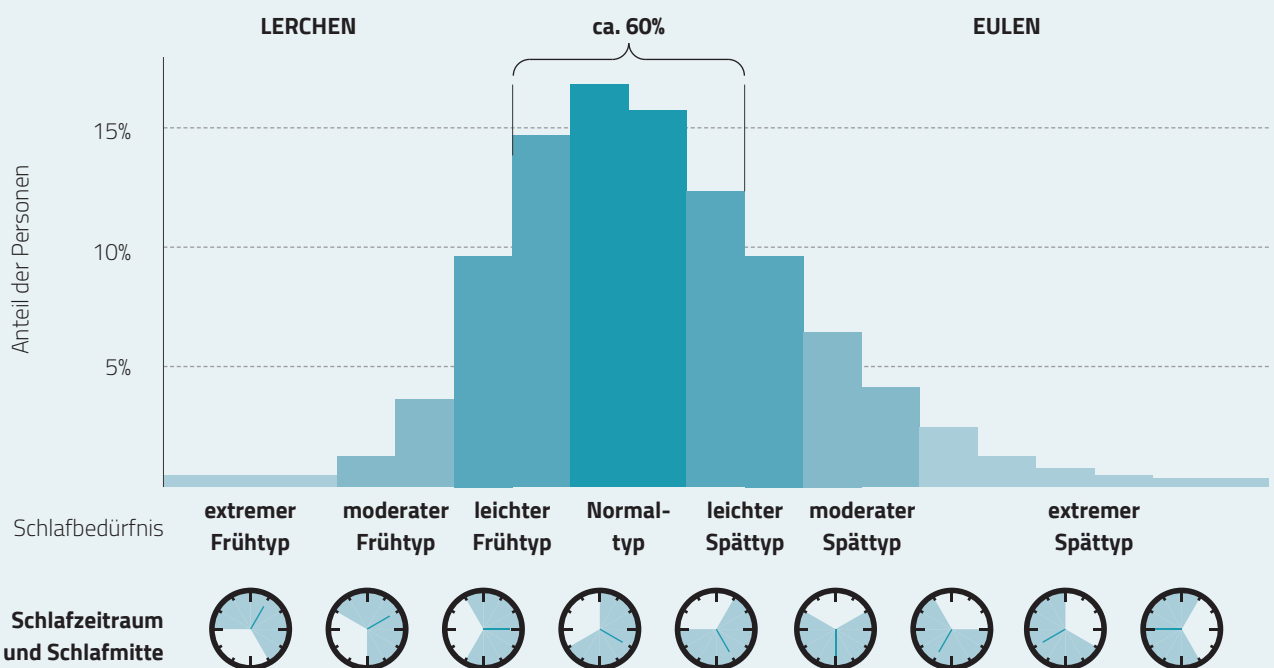
Was muss geschehen, damit andere Unternehmen dem Beispiel der Klinik Wartenberg folgen?

Entscheider müssen sich von Dogmen trennen und ausge-trampelte Pfade verlassen, um Potenziale ihrer Mitarbeitenden effektiver nutzen zu können. „Morgenstund hat Gold im Mund“, „Schlafen kann ich, wenn ich tot bin“, „Der frühe Vogel fängt den Wurm“ – solche Sprüche bestimmen unsere Werte. Frühaufsteher gelten als Vorbild, Spätaufsteher als falsch gewickelt und träge. Dabei ist es Quatsch. Diese Dogmen kommen aus Zeiten, in denen mentale Arbeit noch ganz anders aussah und wir bei der Arbeit nicht so viele und so komplexe Dinge eng getaktet erledigen mussten. Zudem: Es gibt auch später am Tag noch Würmer. Doch wer im Unternehmen später zur Arbeit kommt, wird schief angesehen, egal, ob er abends später geht.

Ist nicht auch das nur ein Glaubenssatz – oder können Sie es belegen?

Wie sehr das Bild vom Early Bird prägt, konnten wir bei der Firma Späh erleben. Die Firma ist ein Familienunternehmen aus Baden-Württemberg und stellt Dichtungen und Kunststoffteile her. In diesem Industriebetrieb gab und gibt es Gleitzeit. Bis 10.00 Uhr kann man morgens anfangen. Doch die Mitarbeitenden haben die Gleitzeit nicht

Schlafzeiten ohne äußeren Zwang



Quelle: www.managerseminare.de; Michael Wieden, aliamos GmbH; Datenquelle: LMU München.

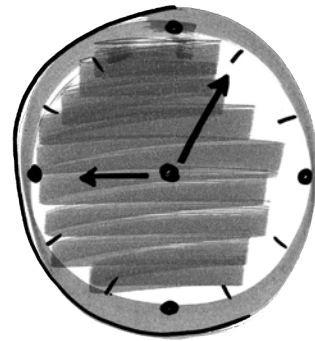
genutzt. Sie kamen immer zwischen 7.30 Uhr und 8.00 Uhr in den Betrieb. Erst mit dem Projekt „Aufstehen ohne Wecker“ änderte sich das. In diesem Projekt durften zwölf Mitarbeitende vier Monate lang ohne Wecker aufstehen. Im Schnitt schliefen sie 30 Minuten länger als sonst und kamen später zu Arbeit. Die Folge war: Die Mitarbeitenden sehen einen späteren Arbeitsbeginn nun mit anderen Augen, was dazu geführt hat, dass sie sich nun langfristig trauen, das Angebot der Gleitzeit tatsächlich auch wahrzunehmen. Das zeigt: Die Arbeit muss nicht immer von Grund auf neu organisiert werden. Allein schon Gleitzeit kann viel bringen.

Wie hängen Chronobiologie und Mindfulness zusammen? Spielt der Trend zur Achtsamkeit, dem manche Unternehmen folgen, der Chronobiologie in die Arme?

Es ist leicht, Meditationsräume im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Aber die Chronobiologie geht weiter und fordert Verantwortungsbewusstsein für die grundlegenden Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Dinge wie Essen, Trinken, Schlafen werden gern verkannt, weil sie uninteressant wirken und als „eh klar“ gelten, und sie werden auf die private Verantwortungsebene verschoben. In der Maslow'schen Bedürfnispyramide stehen sie ganz unten und werden wohl mehr als „niedrig“ betrachtet statt als „elementar“. Maßnahmen und Trainings setzen jedenfalls immer an den oberen Bereichen der Pyramide an – bei

der Selbstverwirklichung, der Wertschätzung, der sozialen Interaktion. Die Arbeit hieran bringt aber nur dann etwas, wenn die physiologische Ebene stimmt und trägt. An der Bereitschaft, bei den Grundbedürfnissen anzusetzen, und dem Willen, das Unternehmen hier um die Mitarbeitenden zu biegen, zeigt sich, wie sehr ein Unternehmen wirklich achtsam ist und Mindfulness ernst nimmt.

Das Interview führte Svenja Gloger



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Lesetipps

Lothar Seiwert, Silvia Sperling: Arbeiten nach biologischen Rhythmen – Im Takt des Körpers.
www.managerseminare.de/MS272AR07

Wie sich eine Synchronisation von Arbeitsrhythmus und Körperrhythmus auswirkt – und wie sie zu erreichen ist.

Michael Wieden: Chronobiologie im Personalmanagement – Wissen, wie Mitarbeiter ticken.
Springer Gabler 2016, 39, 99 Euro.

Wie lassen sich mit dem Wissen um das Ticken der inneren Uhr das Wesen des Arbeitens und die Lebensqualität verbessern? Das Buch liefert praktische Antworten für Personal- und BGM-Verantwortliche, flankiert von wissenschaftlichen Hintergründen und zukunftsweisenden Gedanken zu Werten in unserer Gesellschaft.

Fragebogen zur Chronotypenbestimmung.

www.ifado.de/fragebogen-zum-chronotyp-d-meq

Bin ich Eule, Lerche oder etwas dazwischen? Verschiedene Chronobiologen haben Fragebögen entwickelt, mit denen sich das schnell herausfinden lässt. Eine kostenlose Online-Sofort-Testung bietet z.B. unter dem genannten Link das Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der Uni Dortmund. Der Bogen umfasst 19 Fragen und clustert in fünf Chronotypen.

ChronoCollege – Wissensplattform zur Chronobiologie.

www.chronocollege.de

Von Ernährung, Licht und Schlaf bis zur Sommerzeit, von Studien und Literaturempfehlungen zur Chronobiologie bis zu Videos und Termintipps – Michael Wieden hat mit der Stadt Bad Kissingen eine umfangreiche Informationsplattform aufgebaut, die zu allen genannten und vielen weiteren Punkten Auskunft und Know-how gibt.



Technische
Akademie
Esslingen
**Ihr Partner für
Weiterbildung**

**Wählen Sie aus über 1.000
Seminaren, Lehrgängen,
Fachtagungen und E-Learnings**

Maschinenbau, Produktion und Fahrzeugtechnik

Tribologie – Reibung, Verschleiß und Schmierung

Elektrotechnik, Elektronik und Energietechnik

Informationstechnologie

Medizintechnik und Gesundheitswesen

Bauwesen, Energieeffizienz und Umwelt

Betriebswirtschaft und Arbeitskompetenz

Management und Führung

Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158	Haack Coaching und Seminare	168
abovo-academy	205	Hermannsen-Concept	176
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	197
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	154
Akademie für Coaches	191	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	170
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	209	IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management	210
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	179	IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	163
ASTA Akademie GmbH	162	IndITO Bildung, Training und Beratung	180
Beratung & Training Hülsken	183	Institut BaumannWeiss	195
berufundfamilie Service GmbH	184	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	200
Brandt Seminare	 194	IST-Studieninstitut GmbH	 171
Business Akademie Profileon & Profileon Personal- und Organisationsentwicklung	195	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202
BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach	170	IU Internationale Hochschule	212
CoachAkademieSchweiz GmbH	214	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	203	Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179
CONTUR GmbH - Consulting Training	167	Kalapa Academy GmbH	177
Corporate Learning & Change GmbH	192	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162
dehner academy GmbH	197	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	166	köhler consulting seminare.coaching.mediation	206
Deutsche Akademie für Management	157	kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	192
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	189	ktf-commit Katja Twiehaus und Frederic Twiehaus GbR	209
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	155	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184	LICLATO GmbH	159
Deutsche Psychologen Akademie	154	lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	211
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	168	Mario Biel Coaching	194
dispo-Tf Education GmbH	157	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	162
Dr. Markus Ramming	205	MBCConsulting	191
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	167	MDI Management Development GmbH	212
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195	Mehrwert Zukunft	200
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	186	MENTALCOACHING AKADEMIE	204
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	 211	motion works3	184
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	212	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168
fortbildung1.de	193	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	155	OVERDICK Coaching und Training	160
freiraum 33	195	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
FRIEDERBARTH	161	Poko-Institut OHG	175
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	204	Pro Integer Akademie & Leadership	177
GIB21 Gesundheit im Betrieb	169	Professio GmbH	210
		Profile Dynamics Deutschland GmbH	161
		SaluVia-Institut	172

Schiller & Mertens GbR	152	TRILOGIE GbR	165
Schirmacher GmbH	203	TRIPODIA Life+Business-School	180
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172	Ulrike Minkel	169
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151		
Steinbeis Institute for Effective Management	206	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208	UP MANAGEMENT Akademie	153
Stresszentrum Berlin	154	uP training und beratung	205
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159	Upgrade Consulting	160
TAE – Technische Akademie Esslingen	195	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	179
TAW e.V.	173	WALHALLA Fachverlag	210
		we develop people	199
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211	Werner Schümchen Coaching	183
Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
Trainer Company	154	Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
		Yoga Vidya e.V.	168

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Gesundheitsmanagement unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Immobilien




Foto: AndreyPopov/depositphotos

Die Anforderungen der Digitalisierung und die Veränderungen der Arbeitswelt machen auch vor der Immobilienbranche nicht halt: Strukturwandel im Facility-Management, Digitalisierung von Bestandsmanagement und Verwaltungsprozessen oder Online-Immobilienmarketing erfordern gezielte Weiterbildungsmaßnahmen. Auch andere Branchen sehen sich mit den technischen, ökologischen oder rechtlichen Fragen rund um Kauf, Besitz, Vermietung oder Verkauf von Immobilien konfrontiert. Knifflige Entscheidungen, denen sich besonders Unternehmensgründer und -gründerinnen oft gegenüber sehen: Passt der Immobilienkauf, der Ausbau der heimischen Garage oder die Miete eines Gewerbeobjekts besser zum Business-Plan? Mit einem entsprechenden Fachseminar aus der Seminarmarktdatenbank lassen sich die Antworten deutlich leichter finden.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Immobilien

Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	179	imcona GmbH & Co. KG	190
Competenza GmbH	209	Management Circle AG	188
Deutsche Akademie für Management	157	Management Forum Starnberg GmbH	203
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	151		
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	212	TAW e.V. 	173
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	198	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	186
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	180
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195		

Sie sind nicht dabei?
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Immobilien
 unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

IT & Programmierung



IT-Security, Big Data, Server-Virtualisierung sowie Identity- und Benutzermanagement spielen in Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Denn wie soll die immense Datenflut, die sich aus Digitalisierung und Technisierung ergibt, langfristig bewältigt werden und vor allem: Welche Maßnahmen sind erforderlich, um sensible Kunden- und Unternehmensdaten dauerhaft zu schützen? Das sind essenzielle Fragen, die sich Betriebe zunehmend stellen müssen. Daneben gibt es aber auch immer wieder ganz profane Herausforderungen wie das Aufsetzen des Firmennetzwerks, die Programmierung einer Webseite sowie das dafür notwendige Erlernen von Java, HTML und Co., oder die Automatisierung und Optimierung von IT-Prozessen.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/IT-und-Programmierung

Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	205	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
amendos gmbh	159	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
ARCA-Consult GmbH	204	Mannheim Business School gGmbH	190
ARD.ZDF medienakademie	208	marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	194
ASTA Akademie GmbH	162	Maxpert GmbH	185
Atelier für Ideen AG	175	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	MINAUTICS GmbH	157
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186
Bitkom Servicegesellschaft mbH	153	NIT Northern Institute of Technology Management	161
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174	oose Innovative Informatik eG	160
ComConsult GmbH	179	ORDIX AG	187
Confex Training GmbH	156	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160	pitchnext GmbH	172
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	156	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	207	Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
DHL Data Science Seminare GmbH	178	RWTH Business School	178
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	Schiller & Mertens GbR	152
dispo-Tf Education GmbH	157	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158
Dr. Jaitner - Lernen im Internet	158	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
DresPleier GmbH	204	Steinbeis Institute for Effective Management	206
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161	TAE – Technische Akademie Esslingen	195
Enable AI	192	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189
Exbase	197	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	155	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	186
frobese it-akademie GmbH	167	UP MANAGEMENT Akademie	153
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	196	VDE Verband der Elektrotechnik	185
IAL-CAMPUS	178	VdS Schadenverhütung GmbH	178
IHK Akademie Koblenz e.V.	182	Vereon AG	214
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
IHK Hessen innovativ	184	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
IP for IP GmbH	191	WissensPiloten GmbH	168
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	153	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182
IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Keibel - Online Kurse & Präsenzseminare	174		
IU Internationale Hochschule	212		
Kedua GmbH	158		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für IT & Programmierung unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Kommunikation



Foto: VeroRo39/iStock

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Klassische, hierarchische Strukturen weichen auf, Befehle „von oben“ gelten als antiquiert. Stattdessen begegnen sich Mitarbeitende und Führungskräfte mehr und mehr auf Augenhöhe. Das heißt allerdings nicht, dass es nicht auch mal richtig zur Sache geht und kein Blatt mehr vor den Mund genommen wird: Es wird Klartext gesprochen, hitzig diskutiert, verhandelt und argumentiert. Das alles gehört zu einer erfolgreichen Kommunikation dazu. Doch nicht nur das, Kommunikation umfasst den morgendlichen Small Talk auf dem Unternehmensflur ebenso wie das Präsentieren des Geschäftsberichts, die Gesprächsführung im Meeting oder die Körpersprache während eines Bewerbungsgesprächs. Wer hinsichtlich seines Kommunikationsvermögens Weiterbildungsbedarf sieht, kann auf Seminarmarkt.de stöbern. Hier gibt es auch Kurse zu Themen wie Rhetorik, professionellem Auftreten, Mitarbeitergesprächen oder Textkommunikation.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Kommunikation

Die schwierigste Disziplin der Kommunikation

Ziellos zuhören

Aktives Zuhören gilt vielen als das Nonplusultra der Kommunikation. Für den Einsatz im Arbeitsleben ist die Technik aber nur bedingt geeignet, oft wirkt sie sogar kontraproduktiv, sagt Anja Niekerken. Die Kommunikationsexpertin schlägt eine andere Zuhörvariante vor. Die ist vom Prinzip her simpel, in der Anwendung aber alles andere als einfach – auch weil sie Mut erfordert.

Kaum ein Kommunikationsseminar, in dem diese Technik nicht gelehrt wird. Kein Führungsratgeber, der sie nicht zumindest anreißt. Sie wird unter Coachs und Trainerinnen ebenso hoch gehandelt wie unter Managementberatern. Gezählt wird sie gemeinhin zur hohen kommunikativen Kunst, vielen gilt sie als die beste Art und Weise des Zuhörens. Spätestens jetzt dürfte jede und jeder wissen, wovon die Rede ist: Na klar – tada: vom aktiven Zuhören.

Und ja, grundsätzlich ist aktives Zuhören auch wirklich eine großartige Idee. Nur hat diese Idee leider genau das gleiche tragische Schicksal erfahren wie so viele andere gute Ideen: Der ursprüngliche Sinn und damit das wirklich Gute daran ist verloren gegangen. Zugespitzt formuliert: Die gute Idee ist degeneriert. Carl Rogers, der geistige Vater der Technik, würde sich jedenfalls im Grabe umdrehen, wenn er wüsste, wie und vor allem wozu sie heute oft eingesetzt wird. Denn das hat nur noch wenig mit dem zu tun, worum es dem Psychologen ging.

Um Rogers' Intention zu verstehen, muss man sich die Zeit ansehen, in der er wirkte. Das waren vor allem die 1940er- und 1950er-Jahre. Damals wurde der Mensch in der Psychologie vor allem als zügelloses Triebwesen betrachtet und jegliche Formen psychischer Störungen als Geisteskrankheit, die sich am besten mit harter Hand kurieren lässt. Ganz oben auf dem üblichen Behandlungsplan standen dabei Elektroschocks

und Eisbäder. Wie hoch die Erfolgsquote solcher Prozeduren war, ist leicht zu erraten: Sie ging gegen null. Zumeist wurden die Patienten zusätzlich traumatisiert und ihre psychischen Störungen noch verschlimmert.

Hilfsmittel für Therapeuten mit verkorkstem Menschenbild

Vor dem Hintergrund des offensichtlichen Scheiterns der gängigen therapeutischen Ansätze verzog Carl Rogers einen geistigen U-Turn: Als einer der Ersten betrachtete er Störungen der Psyche bzw. der Persönlichkeit als individuell. Das war damals revolutionär. Noch außergewöhnlicher war sein Behandlungsansatz: eine therapeutische Gesprächsführung, die nicht direktiv, sondern non-direktiv verläuft, in der der Therapeut (damals gab es so gut wie keine Therapeutinnen) dem Patienten oder der Patientin nicht autoritär, sondern einfühlsam begegnet, indem er ihn oder sie nicht als krankes Triebtier, sondern konsequent als wertzuschätzendes Wesen betrachtet. Er formulierte ihn aus und gab ihm einen Namen, unter dem er therapeutische Geschichte schreiben sollte: die klientenzentrierte Gesprächsführung.

Um es Therapeuten zu erleichtern, diese „ungewöhnliche“ Haltung einzunehmen, formulierte Rogers eine Reihe von

Zuhör-Parametern wie „Blickkontakt halten“, „nicht unterbrechen“, „bestätigende Signale senden“ oder „die eigene Meinung hintenanstellen“ (siehe Kasten „Die Parameter guten Zuhörens nach Carl Rogers“). Mit steigender Popularität von Rogers' Ansatz im Fachbereich schwappten seine Gedanken – vor allem eben jene zum Zuhörern – auch in die Wirtschafts- und Weiterbildungswelt über. Subsumiert wurden sie unter dem Begriff „Aktives Zuhören“, was damit zusammenhängt, das man sich hauptsächlich auf die Verhaltens- und weniger auf die Haltungshinweise Rogers' konzentrierte, schlicht und einfach deshalb, weil sich Erstere besser vermitteln lassen. Seitdem haben unzählige Führungs- und Fachkräfte in Seminaren paarweise ihre Gestik und Sitzpositionen imitiert und sich dabei mehr in die Augen geschaut als ihrem Partner oder ihrer Partnerin beim romantischen Abendessen mit Kerzenschein. Dagegen ist grundsätzlich erst einmal nichts zu sagen, denn Aufmerksamkeit für andere zu trainieren, ist per se sicher keine schlechte Sache.

Fragwürdig wird es allerdings, wenn man sich anschaut, wie viele dieser Seminare verkauft wurden oder auch immer noch verkauft werden: „Lernen Sie aktives Zuhören, ... um Ihr Gegenüber leichter von Ihrer Position zu überzeugen, ... um eine Person zu einer bestimmten Handlung zu aktivieren, ... um Ihre Mitarbeitenden zu motivieren.“ Um das Kind beim unschönen Namen zu nennen: Aktives Zuhören wird oft als eine Art Manipulationstechnik vermittelt. Das

widerspricht nicht nur Rogers' ursprünglicher Intention, es konterkariert sie geradezu.

Aktives Zuhören lässt sich nicht als Überzeugungsinstrument nutzen

Nicht minder fragwürdig ist – lässt man den moralischen Aspekt einmal beiseite –, wie wirksam diese Technik als „Überzeugungsinstrument“ überhaupt ist. Denn Menschen sind bessere Beobachter, als die meisten ahnen. Gerade in intensiver Face-to-Face-Kommunikation können wir – zumindest auf unbewusster Ebene – im Gegenüber lesen wie in einem Buch. Genauer gesagt: Wir registrieren sogenannte Mikrosignale – winzige Hinweise der Körpersprache –, die uns intuitiv viel mehr verraten, als wir bewusst wahrnehmen. Etwa, dass das Gegenüber es nicht ganz ehrlich mit uns meint, eine versteckte Agenda verfolgt, eine Show abzieht, uns „heimlich“ von etwas zu überzeugen sucht. Da kann er oder sie noch so „aktiv zuhören“.

Aber selbst wenn man aktives Zuhören nur in besserer Absicht praktizieren will, nur deshalb, um dem anderen ein gutes Gefühl zu vermitteln, es ihm zu erleichtern, sich zu öffnen, weil man mehr von ihm erfahren will ... selbst dann ist davon eher abzuraten. Denn wie wirkt eine Person, wenn sie wirklich „aktiv“ zuhört – also kontinuierlich nickt, regelmäßig bestätigende Laute von sich gibt, die eigene

Die Parameter guten Zuhörens nach Carl Rogers

Carl Rogers hat die folgenden Zuhörparameter Anfang der 1940er-Jahre verfasst, um Psychologen ein Hilfsmittel für therapeutische Gespräche an die Hand zu geben. Denn überhaupt tiefere Gespräche mit Patienten zu führen, war für viele Therapeuten jener Zeit, in der psychische Störungen noch mit Elektroschocks und Eiswasserbädern „behandelt“ wurden, Neuland.

- 👂 Konsequentes Einlassen auf das Gegenüber, ausgedrückt durch die eigene Körperhaltung.
- 👂 Die eigene Meinung hintenanstellen.
- 👂 Bei Unklarheiten nachfragen.
- 👂 Nicht werten heißt nicht gutheißen.
- 👂 Nicht unterbrechen und Pausen aushalten.
- 👂 Dem Sprecher Zeit geben, die eigenen Gedanken zu sortieren.
- 👂 Die eigenen Gefühle beachten.
- 👂 Die Gefühle des Gegenübers beobachten, erkennen und ansprechen.
- 👂 Bestätigende Signale senden.
- 👂 Nicht unterbrechen.
- 👂 Blickkontakt halten.
- 👂 Vorwürfe und Kritik nicht persönlich nehmen.
- 👂 Sich in den Sprecher hineinversetzen.



**CORPORATE LEARNING
& CHANGE GmbH**

www.clc-learning.de

Die Bildungsexperten für Corporate Learning, Upskilling

Unsere Schwerpunkte:

- Trainings + Weiterbildung für Ihre Mitarbeitenden
- Corporate Learning, Blended Learning und Lernpfade
- Aufbau von Inhouse-Akademien
- PE-Strategien
- Beratung

Ihr Kontakt zu uns

Kerstin Kübler
k.kuebler@clc-learning.de
Tel.: +49 711 504 736 35

und Ausbildung

- Beratung
- Qualifizierung
- Weiterbildung für Ausbilder:innen, ABB und Auszubildende

Smadias 
Deutsche Ausbilderakademie

www.smadias.de

Körperhaltung spiegelt, permanent Blickkontakt hält, einen nie unterbricht? Im Zweifelsfall wie ein Therapeut oder eine Therapeutin – da fehlt nur noch der weiße Kittel. Dass Therapeutinnen oder auch Coachs ihren Klienten aktiv zuhören, gehört zu ihrem Job. Ihnen sollte man die Anwendung dieser Technik aber bitte auch überlassen.

Bei echtem Interesse ist aktives Zuhören überflüssig

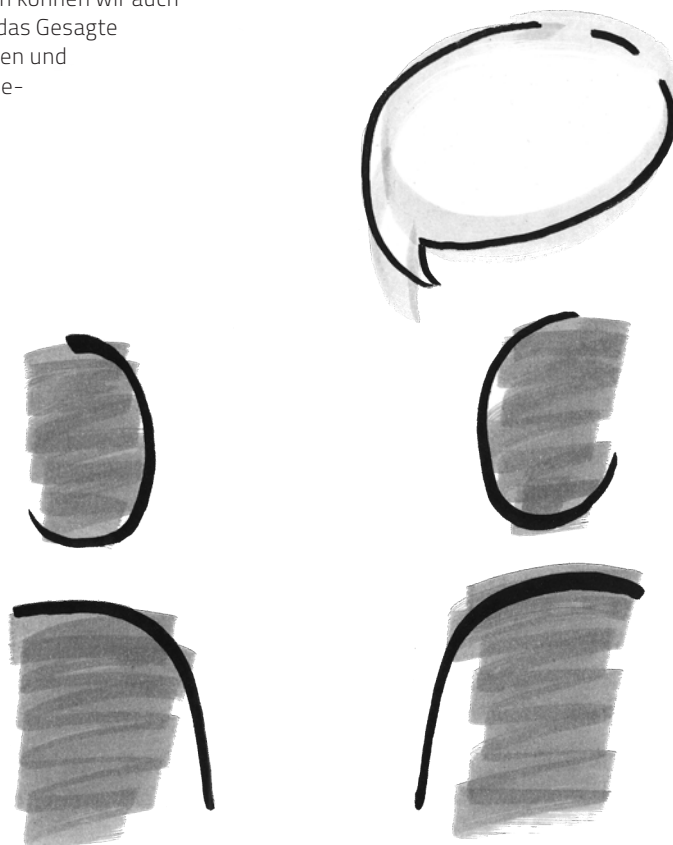
Zumal es überhaupt nicht notwendig ist, aktives Zuhören zu „praktizieren“. Es reicht, aufmerksam zuzuhören, mit Offenheit und echtem Interesse, ohne Erwartungen, ohne zu bewerten und vor allem ohne eigene Agenda, sozusagen ziellos – abgesehen natürlich von dem einen grundlegenden Ziel, mehr über das Gegenüber und von diesem zu erfahren. Denn dann machen wir all das, was zum aktiven Zuhören dazugehört, ganz von alleine. Allerdings immer auf natürliche Art und Weise, sodass nicht die Gefahr besteht, dass es aufgesetzt, einstudiert oder therapeutisch wirkt.

Die Grundvoraussetzung für diese Art des reinen, des ziellosen Zuhörens ist Zeit, oder genauer gesagt, die Bereitschaft, sich Zeit fürs Gegenüber und seine Gedanken zu nehmen. Betrachten wir unsere Zeit als begrenzt, dann kommen ganz schnell Gedanken wie „Können wir mal zum Punkt kommen ...“, „Das ist jetzt doch nicht relevant ...“ oder „Zurück zur Sache ...“ oder, oder, oder. Dann sind wir mit unserer Aufmerksamkeit nur noch teilweise beim Gegenüber, zum anderen Teil damit beschäftigt, zu überlegen, wie sich das Gespräch beschleunigen lässt. Dann sind wir nicht mehr ziellos. Und dann können wir auch nicht mehr offen sein, weil wir das Gesagte automatisch auf Relevanz prüfen und uns selektiv darauf konzentrieren, was wir für wichtig halten, während wir das aus unserer Sicht Unwichtige gedanklich beiseitewischen. Dann hören wir nicht mehr *nur* zu.

Überhaupt ist das Nicht-Bewerten der Dreh- und Angelpunkt des ziellosen Zuhörens. Je besser es gelingt, sich nicht permanent zu fragen, ob es gut oder schlecht, stimmig oder nicht stimmig ist, was unsere Gesprächspartnerin sagt, desto besser gelingt auch das Zuhören. Nicht beziehungsweise nicht sofort zu bewerten, sondern nur wahrzunehmen, ist ungewohnt und erfordert mithin Übung. Wenn man es jedoch immer wieder bewusst versucht, wird es immer besser gelingen. Dabei hilft es, sich regelmäßig vor Augen zu führen, dass Nicht-Bewerten nicht bedeutet, dass man die Position des Gegenübers teilt. Das sind zwei Paar Schuhe. Oder, wie Carl Rogers es in seinen Parametern guten Zuhörens für Therapeuten formuliert hat: „Nicht werten heißt nicht gutheißen.“

Andere Meinungen werden oft als persönlicher Angriff gewertet

Besonders schwer fällt das Nicht-Werten, wenn das Gegenüber Meinungen äußert, die unseren Grundeinstellungen und Überzeugungen entgegenlaufen. Denn unsere Überzeugungen sind Teil unserer Persönlichkeit, wer sie konterkariert, greift uns gefühlt somit immer auch ein Stück persönlich an, er attackiert sozusagen unsere Identität. Ein typischer (Schutz-)Reflex besteht darin, als Zuhörerin in die Rolle einer Staatsanwältin zu verfallen, die im Gesagten nach Widersprüchen sucht, um die Glaubwürdigkeit des Angeklagten in Frage zu stellen, oder nach Ansatzstellen, um dessen Aussagen aushebeln zu können. Das ist extrem zielgerichtetes Zuhören, ein Modus, in dem man garantiert nichts Neues erfährt, geschweige denn Tiefe im Gespräch erreicht.



Tutorial: Besser zuhören

Wirklich Neues über andere und von anderen erfahren wir nur dann, wenn wir ihnen aufmerksam zuhören. So einfach das vom Prinzip her ist, so schwierig erweist es sich oft in der Praxis, was vor allem an bestimmten psychologischen Mechanismen liegt. So gelingt es trotzdem.

1. Sich Zeit nehmen

Die Grundvoraussetzung für gutes Zuhören ist Zeit, genauer gesagt die Bereitschaft, sich Zeit fürs Gegenüber und dessen Gedanken zu nehmen. Betrachten wir unsere Zeit als begrenzt, dann kommen ganz schnell Gedanken wie „Können wir mal zum Punkt kommen ...“, „Das ist jetzt doch nicht relevant ...“ oder „Zurück zur Sache ...“. In diesem Fall sind wir mit unserer Aufmerksamkeit nur noch teilweise beim Gegenüber, zum anderen Teil damit beschäftigt, zu überlegen, wie sich das Gespräch beschleunigen lässt.

2. Das Gehörte (erst einmal) nicht bewerten

Nicht-Bewerten ist der Dreh- und Angelpunkt guten Zuhörens. Je besser es gelingt, sich nicht permanent zu fragen, ob es gut oder schlecht, stimmig oder nicht stimmig ist, was unsere Gesprächspartnerin sagt, desto besser gelingt auch das Zuhören. Nicht beziehungsweise nicht sofort zu bewerten, sondern nur wahrzunehmen, ist ungewohnt und erfordert mithin Übung. Wenn man es jedoch immer wieder bewusst versucht, wird es immer besser gelingen. Dabei hilft es, sich regelmäßig vor Augen zu führen, dass Nicht-Bewerten nicht bedeutet, dass man die Position des Gegenübers teilt: Nicht werten heißt nicht gutheißen. Gut trainieren lässt sich das Nicht-Bewerten übrigens mittels Achtsamkeitsübungen. Denn bei vielen von diesen geht es genau darum: Die eigenen Gedanken werden nur beobachtet, nicht hinterfragt, nicht eingeordnet, nicht bewertet.

3. Auch bei abweichender Meinung offen bleiben

Besonders schwer fällt das Nicht-Werten, wenn das Gegenüber Meinungen äußert, die unseren Grundeinstellungen und Überzeugungen entgegenlaufen. Denn unsere Überzeugungen sind Teil unserer Persönlichkeit, wer sie konterkariert, greift uns gefühlt somit immer auch ein Stück persönlich an, er attackiert so-

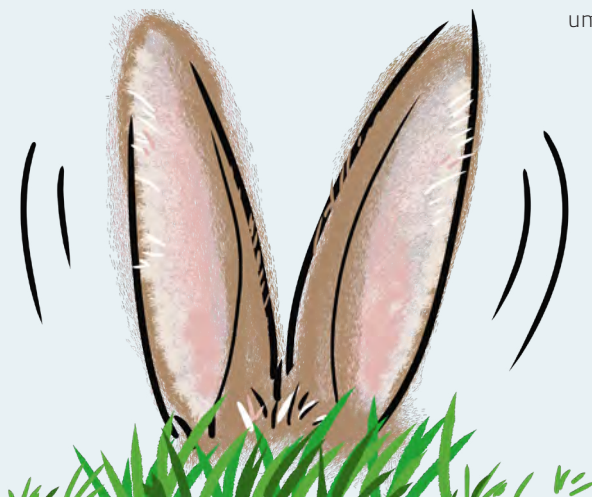
zusagen unsere Identität. Ein typischer Konter auf diesen „Angriff“ besteht darin, dem Gesprächspartner ins Wort zu fallen und schnellstmöglich seine „Fehlschlüsse“ richtigzustellen. Statt aufmerksam zuzuhören und so vielleicht eine neue Perspektive zu erhalten, halten wir also nur noch dagegen. Ein einfaches Gedankenexperiment hilft, um diesem Reflex entgegenzuwirken und mit der Aufmerksamkeit bei dem Gegenüber zu bleiben: „Nur mal angenommen: Was wäre, wenn meine Gesprächspartnerin recht hat?“

4. Sich bewusst zurücknehmen

„Das kenne ich ...“, „Das ist mir auch schon passiert ...“, „Das ist genau wie ...“ – solche Formulierungen nutzen wir häufig, um die Gesprächsführung zu übernehmen und den Fokus auf uns selbst zu lenken. Die dahinter stehende Neigung, die zumindest tendenziell nahezu jedem Menschen innewohnt, wird als „Conversational Narcissism“ (Konversationsnarzissmus) bezeichnet. Zwar ist grundsätzlich nichts dagegen zu sagen, von eigenen vergleichbaren Erlebnissen oder Erfahrungen zu berichten. Wir tun es oft jedoch viel zu früh: Unsere Gesprächspartnerin hat eigentlich noch nicht „auserzählt“, bei unserem Gesprächspartner stellt sich das frustrierende Gefühl ein, dass wir uns gar nicht wirklich für dessen Worte interessieren. Um den eigenen Konversationsnarzissmus in den Griff zu bekommen, hilft es ungemein, sich immer wieder bewusst zu machen, dass es beim Zuhören nicht um einen selbst geht. Es geht nicht um die eigenen Erfahrungen, nicht um die eigenen Ideen. All das muss (erst einmal) draußen bleiben.

5. Gezielt nachfragen

„Wie meinst du das genau?“, „Kannst du diesen Punkt ausführlicher schildern?“ – Gezielt nachzufragen, signalisiert nicht nur Interesse, tatsächlich fördert es dieses auch, wie verschiedene Studien zeigen – und erleichtert somit auch das Zuhören.



Im Fall der Fälle zu verstehen, warum eine bestimmte Aussage so triggert, und sich klarzumachen, dass das Gegenüber einen keinesfalls provozieren oder gar angreifen will, ist bereits die halbe Miete, um eine solche Reaktion zu vermeiden und im Modus des ziellosen Zuhörens

zu bleiben: „Das geht mir zwar gegen den Strich, aber es geht nicht gegen mich.“ Wie alle unbewussten psychologischen Mechanismen verliert auch dieser einen erheblichen Teil seiner Zugkraft, wenn er bewusst gemacht wird. Die andere

Hälfte kann ein Gedankenexperiment liefern. „Nur mal angenommen: Was wäre, wenn meine Gesprächspartnerin recht hat?“ Sich auf ein solches Experiment einzulassen und weiter aufmerksam zuzuhören, wenn eine Person eine grundlegend gegenteilige Position vertritt, erfordert neben Selbstbeherrschung vor allem auch Mut. Denn in diesem Fall geht man bewusst die Gefahr ein, die eigene Meinung ändern zu müssen.

Beim Zuhören haben fast alle Menschen narzisstische Tendenzen

Ein anderer psychologischer Mechanismus, der dem reinen Zuhören regelmäßig in die Parade fährt, ist die – von Person zu Person unterschiedlich ausgeprägte, aber bei fast jedem Menschen vorhandene – Neigung, die Gesprächsführung zu übernehmen und den Fokus auf sich selbst zu lenken. „Conversational Narcissism“ (Konversationsnarzissmus)

nennt der US-Soziologe Charles Derber diese Tendenz. Typische dazugehörige „tendenziöse“ Formulierungen sind etwa „Das kenne ich ...“, „Das ist mir auch schon passiert ...“, oder „Das ist genau wie ...“ – und zack, schon sind wir bei uns und unserer Geschichte und haben das Erzählruder übernommen.

Grundsätzlich ist natürlich nichts dagegen zu sagen, von eigenen vergleichbaren Erlebnissen oder Erfahrungen zu berichten. Das Problem besteht vielmehr darin, dass wir – überspitzt formuliert – oft nur zuhören, um genau das tun zu können. Wir warten auf die Stichworte, die uns endlich erlauben, von uns zu erzählen – was so viel Aufmerksamkeit kostet, dass wir nur noch die Hälfte von dem mitbekommen, was das Gegenüber erzählt. Zudem sind wir dann mit unseren eigenen Geschichten oft einfach zu früh dran. Unsere Gesprächspartnerin hat eigentlich noch nicht „auserzählt“, bei unserem Gesprächspartner stellt sich das (berechtigte) frustrierende Gefühl ein, dass wir uns gar nicht wirklich für dessen Worte interessieren, dass wir nicht wirklich zuhören.

Um den eigenen Konversationsnarzissmus in den Griff zu bekommen, hilft es ungemein, sich immer wieder bewusst zu machen, dass es beim Zuhören nicht um einen selbst geht. Es geht nicht um die eigenen Erfahrungen, nicht um die eigenen Ideen. All das muss (erst einmal) draußen bleiben. Beim reinen, ziellosen Zuhören geht es einzig und allein um das Gegenüber, er oder sie ist in diesem Moment der Star. Parallel dazu gilt es jedoch auch, sich selbst im Blick zu behalten, sich zu fragen, ob man wirklich noch wertfrei zuhört oder ob man sich bereits in der Rolle der Staatsanwältin befindet. Oder ob man wirklich noch ganz beim Gesprächspartner ist, oder nicht doch gerade darauf wartet, endlich die eigene Geschichte erzählen zu können. Volle Aufmerksamkeit aufs Gegenüber bei gleichzeitig kritischer Aufmerksamkeit auf sich selbst, das ist die Zauberformel ziellosen Zuhörens und gleichzeitig die große Herausforderung, die dieses zur vielleicht schwierigsten Disziplin der Kommunikation macht.

Anja Niekerken

Lesetipps

Anja Niekerken: Das Geheimnis richtigen Zuhörens – Wie Sie erfolgreicher und besser kommunizieren. Springer 2020, 19,99 Euro.

In den meisten Kommunikationsbüchern geht es vor allem darum, wie wir unsere Inhalte am besten an den Mann oder die Frau bekommen. In diesem Buch blickt die Autorin (fast) ausschließlich auf die andere Seite der Kommunikation: das Zuhören. Was macht gutes Zuhören aus? Warum gelingt es so oft nicht? Und wie geht es besser? Dazu verwebt Anja Niekerken wissenschaftliche Erkenntnisse mit persönlichen Eindrücken aus ihren Seminaren und Coachings sowie mit ihren Erfahrungen als Führungskraft.

Ralf Braun: Achtsamkeit als Teamkonzept – Miteinander mindful. www.managerseminare.de/MS248AR14

Gutes Zuhören und Achtsamkeit gehen Hand in Hand. Mithin trainieren Teams, die Achtsamkeitskonzepte verfolgen, immer auch, einander besser zuzuhören. Wie sie dabei vorgehen und wie sich die so gewonnene Zuhörqualität im Speziellen und die höhere Achtsamkeit im Allgemeinen auf die Zusammenarbeit auswirken.



1. Ausbildungsstufe

Sie sollen in Ihrem Bereich Shopfloor Management bzw. Office Management einführen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstützen und die Fach- und Führungskräfte bei der Anwendung von Tools und Methoden in ihrem Fachgebiet anleiten.



2. Ausbildungsstufe

Sie sind verantwortlich für die Einführung von Lean Management und der Umsetzung der Maßnahmen. Sie koordinieren den Einsatz der Lean Junior Experts, in dem Sie einen gesteuerten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess und ein effizientes Wertstrommanagement etablieren.



3. Ausbildungsstufe

Sie sind für die Etablierung des Lean Business Systems im gesamten Unternehmen verantwortlich und für den Mind Change der Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie sind Ansprechpartner der Vorstände oder der Geschäftsführung für Effizienz- und Effektivitätssteigerungsprojekte und führen die Lean Experts.

	Basis	Grundlagen	Expertenwissen	Intensivseminar
Lean Administration	Office Management	Lean Administration	Management-System	Lean Junior Expert
Lean Production	Shopfloor Management	Lean Production	Produktionssteuerung	Lean Junior Expert
Lean Maintenance Lean Service	Lean Maintenance	Lean Service		Lean Junior Expert
Change Management	Lean Leadership	Change-Projekte erfolgreich durchführen		Lean Leadership Intensivseminar

Die erfolgreiche und nachhaltige Einführung von Lean Management in einem Unternehmen setzt einen sicheren Umgang mit den Lean-Methoden und -Tools voraus. Dieses Know-how können Führungskräfte und Mitarbeiter in den Seminaren des Lean Management Instituts erwerben – entweder im Rahmen eines Inhouse-Seminars direkt im Unternehmen oder bei einem Besuch unserer Seminare.



Anbieter im Themenbereich Kommunikation

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	155
4 Business Akademie	160	compass international gmbh	193
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164	Competence on Top GmbH	207
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	208	ComTeam AG Academy + Consulting	204
AdCoach Marketing Akademie	176	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	205	CONSENSUS Consulting GmbH	189
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	166
Akademie für Coachs	191	Content-Netzwerk Deutschland	151
Akademie für Management-Kommunikation und Redeschreiben (AMAKOR GmbH)	179	CONTUR GmbH - Consulting Training	167
Akademie für systemische Führung	207	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164
Akademie für Systemische Moderation	194	CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	156
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	Corporate Learning & Change GmbH	192
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178
amendos gmbh	159	Culture Talk	197
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	179	CyriaxTraining & Beratung	163
amontis consulting ag	190	dehner academy GmbH	197
Andreas Mätzold - Trainings in Wirtschaft und Kommunikation	166	Demos GmbH	184
Angela Berger Training & Coaching	193	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	166
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162	denkmodell GmbH	156
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	212	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171
ARD.ZDF medienakademie	208	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198	Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	158
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	Deutsche Psychologen Akademie	154
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	deutsche training sales- and management-training GmbH	204
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	176	Die Akademie Fresenius GmbH	174
Beratung & Training Hülsken	183	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	168
BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	191
bildungsbetrieb.de	212	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	168
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	dirk raguse - training-coaching-beratung	174
BRANDIS NEGOTIATIONS	160	Dittmann & Lamour GmbH	180
Brandt Seminare	194	Dotzauer Beratung Training Coaching	189
Breuel & Partner GmbH	202	dvelop-Dirk Kaiser	151
Brigitte Simon Seminare	154	Dr. Friedrich Assländer	212
Business Akademie Profileon & Profileon Personal- und Organisationsentwicklung	195	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213
Business-Schreibkurse	184	Dr. Simone Rappel	200
BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach	170	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	181
CA controller akademie®	203	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195
Carl Duisberg Centren	177	Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	208	e-masters GmbH & Co. KG	167
CHANGE 4 SUCCESS®	164	E•S•B•A - European Systemic Business Academy	160
change concepts	180	edulab seminare	199
CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatrainning	193	EinfachStimmig	208
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	163	Eisberg-Seminare GmbH	161
CoachAkademieSchweiz GmbH	214	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	186
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	211
ComConsult GmbH	179	Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings	188



TÜV NORD Akademie – Ihr Weiterbildungspartner

Vorsprung durch Qualifizierung – auch online!

Alle Seminare und
Webinare online finden
[www.tuev-nord.de/
seminare](http://www.tuev-nord.de/seminare)

- ✔ 400 Seminarthemen in unterschiedlichen Bereichen
- ✔ Alle Seminare auch Inhouse
- ✔ Über 500 qualifizierte Referenten
- ✔ Schulungsformate, die zu Ihren Anforderungen passen

TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG
Telefon: 0800 888020 | E-Mail: akademie@tuev-nord.de
www.tuevnordakademie.de

En GardE Deutschland GmbH		188	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205
English & Intercultural Communication		172	ime Institut für Management-Entwicklung	169
ERLEBNIS & TRAINING		162	implus Trainings AG	214
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.		212	Impulse Medien GmbH	159
Exbase		197	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden		186	IndITO Bildung, Training und Beratung	180
FCM Finanz Coaching		187	inforouter GmbH	194
FCT Akademie GmbH		181	inmetra Mediation Training & Coaching	185
flow consulting gmbh		167	INQUA Coaching GmbH & Co.KG	152
fortbildung1.de		193	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	176
Fortbildungskampagne öffentliches Recht		155	INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
FORUM Institut für Management GmbH		190	Institut BaumannWeiss	195
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung		198	Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	177
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH		156	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176
freiraum 33		195	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175
FRIEDERBARTH		161	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	200
frobese it-akademie GmbH		167	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	172
FROMM Managementseminare & -beratung KG		165	Institut für Rhetorik	210
Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH		152	Institut für Verkauf und Marketing	186
FuturePace Consulting GmbH		197	interculture.de	152
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG		204	Invenzio GmbH & Co. KG	210
Grossmann Consulting		207	IP for IP GmbH	191
Guenther Holland netzwerk.training		211	IST-Studieninstitut GmbH	171
H&S Seminare		191	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202
Hamburger Training & Consulting oHG		161	itstime	156
Haufe Akademie GmbH & Co. KG		198	IVTM GmbH	174
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH		170	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR		189	Junfermann Verlag GmbH	168
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training		210	Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-		171	k.brio training GmbH	167
Hermansen-Concept		176	Kalapa Academy GmbH	177
HPS Deutschland GmbH		188	Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung		200	KAYENTA Training und Beratung - Experten für Projektmanagement	160
HSB Akademie		151	KERN AG Training	185
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation		197	KeSch Training International GmbH & Co.KG	198
IAL-CAMPUS		178	KESSEL & KESSEL GmbH	161
IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management		210	KICK OFF Management Consulting GmbH	213
IFM - Institut für Managementberatung GmbH		154	Kirchner-Seminare GbR	206
IFPO Joachim Berger & Partner		187	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162
IHK Akademie Koblenz e.V.		182	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155
IHK Akademie Schwaben		206	KOB!seminare	173
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte		163	köhler consulting seminare.coaching.mediation	206
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn		180	Kompaktraining GmbH & Co. KG	159
ilvy Intercultural HR		159	Kompetenzsprung Personalentwicklung	170
			Konhardt & Partner	174
			kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	192
			KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	192

Vorsprung durch Wissen



H&S SEMINARE

Führung & Management

Verkauf & Vertrieb

Rhetorik & Kommunikation

Office-Management

Persönlichkeitsentwicklung

Projektmanagement



H & S Seminare
Königstraße 80
70173 Stuttgart

www.training-hk.de

info@training-hk.de

+49 711 23 73 5555



Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166	PROAKTIV Management GmbH	201
ktf-commit Katja Twiehaus und Frederic Twiehaus GbR	209	Professio GmbH	210
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197	Profile Dynamics Deutschland GmbH	161
Lake Constance Graduate School gGmbH	197	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151
Linguago	199	Rolf Schulz HR Consultants AG	196
LMI Forum GmbH	172	RWT Personalberatung GmbH	194
lubbbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181	Schiller & Mertens GbR	152
M/Training	192	Schirmmacher GmbH	203
Management-Institut Dr. Arnold Kitmann	176	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	160
marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	194	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172
Mario Biel Coaching	194	SEMINAR-INSTITUT	201
Marketing macht Frisch!	209	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211	SGMI Management Institut St. Gallen	214
MAZ MANAGER AKADEMIE	200	SILCC sabine klenke, training coaching consulting	167
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	182	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	178
MBCConsulting	191	SLBB - Stefan Lammers Business Building	172
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209	SMP Management Programm St. Gallen	214
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177	Spectrum KommunikationsTraining	156
Mehrwert Zukunft	200	splendid-akademie GmbH	156
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202	Sprechkultur Kommunikationsgestaltung GmbH	183
mensch & kommunikation GmbH	200	Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	164
MENTALCOACHING AKADEMIE	204	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151
Mmc Unternehmensberatung GmbH	204	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192
MODERATIO	204	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	194
Modul-Training	194	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208
motion works3	184	Stöver Management Beratung & Training	163
MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	165	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	213
Munich Business School	201	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	153
MW Media Workshop GmbH	159	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170	talkingHEADS	174
noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211
ORDIX AG	187	Team Management Services GmbH	185
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193	TEAMGEISSELHART GmbH	173
OVERDICK Coaching und Training	160	teamsysplus®AKADEMIE	201
Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179	Tendera Training - Seminare Training Coaching	211
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190	Thomas Weber Coaching	187
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190	ti communication GmbH	211
Plath & Partner AG	213	Trainer Company	154
Pohl & Partner	194	TrainerSocietät Berlin	155
Poko-Institut OHG	175	Trainertreffen Deutschland	168
POP Personalentwicklung	196	Training-Concepts	166
Potenziale GmbH	208	TRILOGIE GbR	165
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	180	TRIPODIA Life+Business-School	180
Pro Integer Akademie & Leadership	177	Ulrike Minkel	169

UP MANAGEMENT Akademie	153	Wagner & Walter GmbH	159
Upgrade Consulting	160	Wbildung Akademie GmbH	187
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	179	we develop people	199
Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200	Webildungszentrum Alanus Werkhaus	181
uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching	202	Webildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Textoptimierung Textagentur		Werner Schümchen Coaching	183
V.I.E.L Coaching + Training	165	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	207
Veränderungsintelligenz® GmbH	198	WirksamSein	211
Vereins- und Verbands-Service	185	WissensPiloten GmbH	168
Verlag Dashöfer GmbH	163	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
Viola Moritz Seminare	153	Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163	Zürich International Business School (ZIBS)	213

Sie sind nicht dabei?
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Kommunikation
 unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Marketing

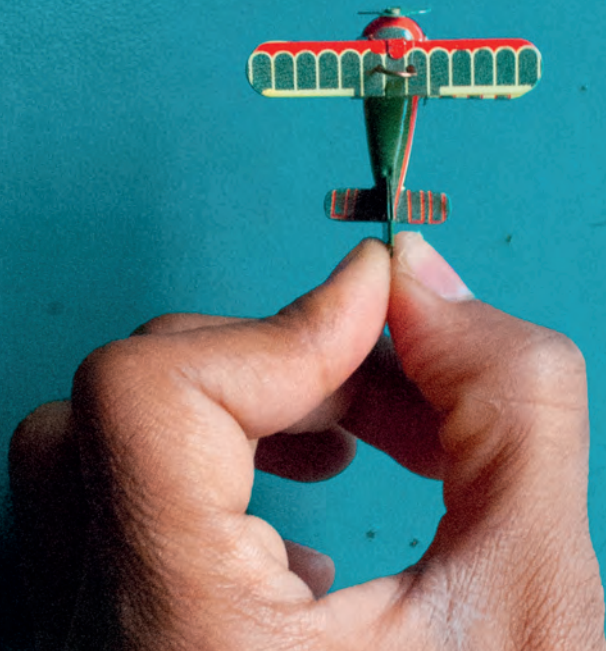


Foto: akshar-dave/Unsplash

Die Aufgabe der Marketing-Abteilung eines Unternehmens ist einfach erklärt: Es gilt, Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt zu positionieren. Was im ersten Moment simpel klingt, hat sich in den vergangenen Jahren jedoch zu einer großen Herausforderung entwickelt. Der Grund: Die Bedürfnisse und Ansprüche der Käufer und Käuferinnen haben sich verändert. Sie wollen nicht mehr nur einzigartige Marken mit konkretem Nutzwert, sondern eine soziale Heimat, etwas, mit dem sie sich identifizieren und das ihnen Sicherheit und Sinn vermittelt. Für die Marketing-Abteilungen heißt das: Eine ganzheitliche Markenführung wird erforderlich, die Körper, Geist, Herz und Seele der Kundinnen und Kunden mit berücksichtigt. Auf [Seminarmarkt.de](https://www.seminarmarkt.de) sind diverse Weiterbildungen gelistet, die Antworten auf die Frage liefern, wie die Kundschaft bei ihren Emotionen gepackt werden kann. Daneben gibt es auch Kurse zu Marketing-Basics wie Produkthaftung, Verkaufsrhetorik oder Akquisition.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Marketing](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Marketing)

Micro-Influencing in Unternehmen

Kleiner reicht weiter

Influencer mit Millionen von Fans zu umgarnen, ist passé. Unternehmen entdecken neue Strategien: Sie lassen lieber Personen mit einem kleinen Follower-Zirkel für sich werben – die sogenannten Micro-Influencer. Oder sie machen eigene Mitarbeitende zu Markenbotschaftern.

Eine Tapete, bei der sich das Motiv frei wählen lässt, bietet seit Kurzem das Druckhaus Hülswitt aus dem westfälischen Marl an. Kunden können aus Millionen von Varianten wählen, online ein Motiv gestalten oder ein Foto hochladen. Ein paar Tage später bringt der Postbote dann das persönliche Wandpapier. Um diesen Service namens „66 Millionen“ bekannt zu machen, geht der Mittelständler einen neuen Weg: Hülswitt hat 21 Social-Media-Persönlichkeiten, die sich häufig zu Einrichtungsthemen äußern, eingeladen, kostenlos eine eigene Tapete zu designen und davon auf Instagram zu berichten. Dabei handelt es sich keineswegs um Megastars: Die Einrichtungsfans haben zwischen 5.000 und 20.000 Follower, fallen also überwiegend in die Kategorie der sogenannten Micro-Influencer. Noch laufe die Kampagne, doch die ersten Resultate seien vielversprechend, heißt es von dem Betrieb, der auf mehr als 100 Jahre Tradition zurückblickt.

Mit dieser Strategie ist die westfälische Druckerei nicht alleine. Immer mehr Firmen setzen auf ein Heer kleiner Meinungsführer, anstatt Netzprominente mit Millionen Fans zu hofieren. „Es findet ein regelrechter Run auf Micro- und Nano-Influencer statt“, beobachtet Karsten Kilian, Professor für Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Dieser Trend hat sich in der Pandemie sogar noch beschleunigt: Im vergangenen Jahr gingen Unternehmen deutlich häufiger Kooperationen mit Personen ein, die weniger

als 10.000 Follower vorweisen können. Partnerschaften mit reichweitenstärkeren Influencern dagegen wurden seltener, hat die US-Agentur Socialbakers ermittelt.

Es müssen nicht immer die großen Social-Media-Stars sein

Hinter der neuen Marketingstrategie steckt eine einfache Erkenntnis: Große Namen sind nicht alles. Um eine Firma oder Marke online bekannt zu machen, braucht es nicht unbedingt bekannte Gesichter, sondern das, was Profis als „Engagement“ bezeichnen: Die Nutzer und Nutzerinnen sollen sich mit dem Unternehmen beschäftigen, zum Beispiel indem sie dessen Wortmeldungen auf Social Media liken, kommentieren oder verbreiten. Genau das ist bei den sogenannten Mega-Influencern mit mehr als einer Million Follower kaum der Fall: Postet ein solcher Star zum Beispiel auf Instagram ein Bild, kommentieren das nur 0,06 Prozent seiner Fans. Bei Nano-Influencern (1.000 bis 9.999 Follower) dagegen sind es viereinhalb Mal so viele, hat Markerly herausgefunden, eine US-Agentur, die Influencer vermittelt.

Außerdem haben die Stars ein weiteres Problem: Ihre Glaubwürdigkeit wird gering eingeschätzt. Professor Kilian und seine Mitarbeiterin Dunja Rudmann konnten das sogar wissenschaftlich nachweisen: In einem Experiment zeigten sie

Testpersonen die fiktiven Profile mehrerer Influencerinnen auf Instagram. Ihre Follower-Zahlen reichten von 18.000 bis 5,2 Millionen. Auf die Frage, welche der Personen glaubwürdig, vertrauenswürdig oder ehrlich seien, gaben die Probanden eine klare Antwort: die Micro-Influencerinnen. Dahinter folgten mit klarem Abstand die Mega-Stars. Am wenigsten vertrauten die Testpersonen den Macro-Influencern. Mit 100.000 bis 999.999 Followern sind sie quasi die B-Promis des Netzes. Sie stehen häufig an der Schwelle zwischen Amateur und Profi und verbreiten prozentual die meisten bezahlten Posts. Offenbar wirkt das abschreckend.

Dass Personen mit einem überschaubaren Zirkel als glaubwürdiger wahrgenommen werden, hat viele Gründe. Zum einen sind die Kleinen meist nur hobbymäßig aktiv, was bedeutet, dass sie einen normalen Job haben und es sich leisten können, ein Sponsoring abzulehnen, wenn sie das Produkt nicht überzeugt. „Bei ihnen sind viele Follower zudem noch echte Freunde – und vor denen will man nicht als käuflich dastehen“, ergänzt Experte Kilian. Es sei nichts Ungewöhnliches, wenn Nano-Influencer noch ein Drittel ihrer Kontakte persönlich kennen. Und die Empfehlung eines echten Bekannten sei nun mal deutlich glaubwürdiger als die eines Megastars, so Kilian.

Die Grundfrage: Selber machen oder auslagern?

Unternehmen, die Micro-Influencer einsetzen wollen, müssen zunächst eine grundlegende Entscheidung treffen: selber machen oder auslagern. „Ab zehn Influencern lohnt es sich, eine Agentur zu beauftragen“, meint Niklas Hartmann, Head of Influencer Marketing bei ReachOn, Karben. Die Agentur hat schon zahlreiche Influencer-Kampagnen umgesetzt, unter anderem die eingangs erwähnte für die Tapetenmarke „66 Millionen“. Ob ein Unternehmen die Meinungsmacher selbst steuert, sei letztlich eine Frage von Zeit und Kosten, so Hartmann. Er rechnet vor, wie aufwendig allein die Startphase sein kann: Um erfolgreich mit zehn Influencern in Kontakt zu kommen, müssen zunächst 150 bis 200 Kandidaten recherchiert und angeschrieben werden. Allein das kostet rund zwei Arbeitstage. Hinzu kommen Vertragsverhandlungen, Abstimmungen, Erfolgskontrollen etc. Unterm Strich dürfte sich der Do-it-yourself-Ansatz also nur für Firmen rechnen, die schon warme Kontakte zu Multiplikatoren haben.

Sollen dagegen Dutzende neuer Markenbotschafter gewonnen werden, ist es meist sinnvoll, eine Agentur einzuschalten. Sie verfügt über eigene Datenbanken und kann schnell

Kandidaten zu verschiedenen Themen von Bekleidung über Backen bis Basteln vermitteln. Außerdem organisieren die Profis die Zusammenarbeit mit den Influencern, sodass sich der Werbetreibende um fast nichts mehr kümmern muss. Einige Unternehmen kombinieren auch die Ansätze. „Die großen Influencer werden selbst gemanagt, die Micros und Nanos lässt man von einer Agentur steuern“, erklärt Professor Kilian.

Nicht von der Follower-Zahl blenden lassen

Wer Influencer Marketing in Eigenregie betreiben will, muss zunächst passende Personen finden. B2B-Unternehmen fällt das oft leichter, weil sie die Meinungsführer in ihrer Branche schon kennen – Blogger, Fachjournalistinnen, Intensivnutzer. Unternehmen ohne vorhandene Kontakte dagegen müssen in die Recherche einsteigen: auf Social-Media-Plattformen nach Personen suchen, die bestimmte Stichworte oder Hashtags benutzen. Daneben finden sich im Netz etliche Datenbanken, in die sich Influencer eintragen können. „Doch gerade für den Micro-Bereich sind die nicht passend“, meint Praktiker Hartmann. Der Grund liegt in der Schnelllebigkeit des Netzes: Auf Instagram, Youtube und Facebook gehen ständig neue Influencer an den Start, gleichzeitig steigen andere aus. Da veralten Verzeichnisse schnell. Außerdem sammelt so mancher Micro-Influencer innerhalb weniger Monate 50.000 neue Follower und lässt damit die Liga der Kleinen hinter sich. Wer dann in der Datenbank nach Micro sucht, bekommt möglicherweise Mega angezeigt.

Angesichts der vielen potenziellen Kandidaten begehen Unternehmen oft einen Fehler: Sie schauen nur auf die Zahl der Follower und sprechen den vermeintlich bekanntesten Influencer an. Der ist dann vom Typ „Everybody's Darling“, schreibt zu allgemeine Beiträge, bringt zu viel Werbung und schummelt bei der Follower-Zahl (bei manchen Profilen sind 90 Prozent der „Fans“ automatische Programme). „Natürlich ist Reichweite wichtig, doch die Hauptsache ist, wie viele Menschen mit den Beiträgen interagieren“, betont Experte Hartmann.

Werden sich Werbetreibender und Influencer einig, setzt man einen Vertrag auf, in dem die Ziele der Kampagne festgehalten werden. Das kann zum Beispiel der Abverkauf eines Produkts sein oder die Steigerung der Markenbekanntheit. Daneben wird im Vertrag genau aufgelistet, welche Leistung der Influencer bringen soll, zum Beispiel zwei Instagram-Stories pro Woche. Abgerundet wird der Vertrag durch allgemeine Informationen zum Unternehmen: Was unterscheidet es von anderen? Wie sieht das Erscheinungsbild, die Corporate Identity aus? Was sind Tabus in der Werbung? Kommt es später zu Patzern, liegt das oft an unzureichendem Briefing – oder der irrigen Annahme „Das weiß der/die schon“. Am Schluss postet der Influencer, der zum Beispiel für Bier werben soll, Bilder von Betrunknen ...

Der größte Erfolgsfaktor: Vertrauen

Allerdings sollten es die Unternehmen mit dem Briefing nicht übertreiben. Wer die Macht des Schwarms nutzen will, darf nicht in Mikromanagement verfallen. Influencer sind in der Regel Meister darin, Inhalte zu erstellen (Content Creation). Sie fotografieren, schneiden Filme oder texten in der Regel gut und wissen, was in der Zielgruppe ankommt. Sie liefern zwar nicht immer technische Perfektion, treten aber glaub-

Die Größenklassen der Meinungsmacher im Netz

- **Mega-Influencer:** 1.000.000 Follower und mehr
- **Macro-Influencer:** 100.000 bis 999.999 Follower
- **Micro-Influencer:** 10.000 bis 99.999 Follower
- **Nano-Influencer:** 1.000 bis 9.999 Follower

Quelle: www.managerseminare.de;
Karsten Kilian, Hochschule Würzburg-Schweinfurt



Werde *Expert:in*



 wings.de/experte

★★★★★ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de

Fallbeispiel Sick

Mit Corporate Influencern online sichtbarer werden



Dass Angestellte auf Social Media von ihrer Arbeit erzählen und sich über Fachthemen austauschen, ist für Sick im Prinzip nichts Neues. „Es kam aus der Belegschaft immer wieder die Frage, wie machen wir das am besten“, erzählt Jessica Nübling, Global Social Media Manager bei dem Mittelständler aus Waldkirch im Breisgau. Sick beschäftigt rund 10.000 Mitarbeitende weltweit und gehört zu den führenden Anbietern von Sensortechnik für die Industrie. Mitte 2019 beschloss das Unternehmen, Mitarbeitende stärker in die Kommunikation einzubeziehen und das **Thema Corporate Influencer strategisch anzugehen**, um so **online noch sichtbarer zu werden**. „Die Algorithmen der Netze selektieren mittlerweile zugunsten der Privatpersonen und zulasten der Unternehmensreichweite. Das liegt auch daran, dass heutzutage Privatpersonen glaubwürdiger eingestuft werden als Unternehmen und Organisationen“, begründet Nübling.

Neue Markenbotschafter musste Sick dafür nicht rekrutieren. Zunächst entschied man sich, jene Mitarbeitenden zu unterstützen, die ohnehin schon online aktiv sind. **„Der Spaß und das Interesse an Social-Media-Affinität muss vorhanden sein“**, betont



Nübling. Zu den Corporate Influencern gehören Menschen wie Felix Bartknecht. Der Technical Industry Manager ist Experte für die Zementindustrie und schon länger auf LinkedIn aktiv, wo er sich immer wieder zu Fachthemen zu Wort meldet. Durch seine ständige Präsenz hat er sich in der Branche schon eine gewisse Bekanntheit erarbeitet. „Auf Events hieß es dann schon mal ‚Ach, Sie sind der von LinkedIn‘“, lacht Nübling. **Netzwerkern wie Bartknecht greift Sick mit Beratung und Coaching unter die Arme**. Sie erhalten zum Beispiel Tipps zum Erstellen von Videos, werden über Social-Media-Trends informiert und von der Unternehmenskommunikation beraten – etwa wenn es um den Umgang mit kritischen Fragen geht. Derzeit unterstützt Sick eine Handvoll Mitarbeitende bei ihren Social-Media-Aktivitäten. Viele sollen in den kommenden Jahren noch hinzukommen, werden dann jedoch über ein Bewerbungsverfahren ausgewählt.



Eine Hürde bei Corporate-Influencer-Projekten sei die mangelnde Akzeptanz für Social Media im Allgemeinen, so Nübling. **„Man muss ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Aktivitäten einen Mehrwert haben – für das Unternehmen, aber auch für den Mitarbeitenden.“** Insgesamt empfiehlt Nübling, die Markenbotschafter nicht mit Vorgaben zu überschütten. „Wir würden niemals dazu verpflichten, Produkte und Lösungen über private Kanäle zu bewerben.“ Darunter würde die Authentizität leiden – und damit auch die Überzeugungskraft der Markenbotschafter. „Deshalb gibt es auch keine vertraglichen Vereinbarungen.“ Die privaten Profile sollten weiter privaten Charakter haben. „Es geht vor allem darum, dass Mitarbeitende ihr Gesicht wahren und aus Eigenmotivation handeln.“

Quelle: www.managerseminare.de; Constantin Gillies

würdig auf. Wer mit Micro-Influencern kooperieren will, sollte deshalb ihrem persönlichen Stil vertrauen und die Kontrolle auf ein Minimum reduzieren. In der Praxis ist lediglich eine Abstimmungsschleife üblich – der Influencer legt dem Unternehmen das Foto oder Video vor Veröffentlichung vor. „Nur 20 bis 30 Prozent muss man unter die Arme greifen“, so Hartmanns Erfahrung.

Zu den kritischen Punkten im Influencer Marketing gehört die Entlohnung. Hier patzen Unternehmen häufig, zahlen zu viel oder zu wenig. Wer einem Influencer mit 800.000 Followern zum Beispiel ein kostenloses Produkt im Wert von 50 Euro anbietet, würde ihn damit verärgern. Eine Firma dagegen, die einem Instagram-Sternchen mit 7.000 Fans 180 Euro überweist, hat sich über den Tisch ziehen lassen. „Ein guter Richtwert sind 7 bis 10 Euro pro tausend Follower“, sagt Experte Hartmann, der die Preisvorstellungen der anderen Seite aus zahlreichen Verhandlungen gut kennt.

Gerade bei der Entlohnung sollte Rücksicht auf den persönlichen Stil des Influencers genommen werden. Nicht alle schielen nur auf den Kontostand. Manchen ist wichtiger, ihre Leidenschaft auszuleben oder ein gesellschaftliches Anliegen voranzubringen. Bei einem Instagram-Star, der sich zum Beispiel dem Klimaschutz verschrieben hat, kann ein Unternehmen mit einer Spende für ein Klimaschutz-Projekt mehr punkten, als wenn es die Summe auf das persönliche Konto überweist. „Helfen Sie dem Influencer, seine Ziel zu erreichen“, fasst Hartmann zusammen.

Ob die Ziele des Unternehmens erreicht werden, lässt sich in der Welt der sozialen Medien gut kontrollieren. Wie oft ein Post auf Instagram kommentiert oder gelikt wurde, kann jeder sehen; mithilfe von vorher festgelegten Hashtags lässt sich leicht verfolgen, wie sich Wortmeldungen im Netz verbreiten. Und über den Service Google Analytics kann nachvollzogen werden, wie viele Interessenten einen Link angeklickt haben und woher sie kamen. Doch letztlich ist die entscheidende Erfolgsgröße Resonanz: Der Influencer soll das Unternehmen ins Gespräch bringen. Wenn das gelingt und andere Meinungsmacher zum Beispiel auf seine Beiträge verweisen, hat sich die Kampagne gelohnt. Dann hat der Influencer das getan, was sein Name verspricht: Menschen beeinflusst.

Die besten Markenbotschafter sitzen oft in der Belegschaft

Das funktioniert am besten, wenn der Meinungsmacher oder die Meinungsmacherin beim jeweiligen Unternehmens arbeitet – meint zumindest Klaus Eck, einer der führenden deutschen Berater zum Thema Social Media und Unternehmenskommunikation: „Externe sind zu weit weg von der Marke“, begründet Eck. Eigene Mitarbeitende dagegen setzten sich mit mehr Leidenschaft für das Unternehmen ein. Rund 300 Firmen in Deutschland haben diese Chance erkannt und nutzen sogenannte Corporate Influencer. Sie animieren ihre Beschäftigten, direkt und ungefiltert von dem zu berichten, was sie gerade auf dem Schreibtisch haben, seien es aktuelle Projekte oder berufliche Fragestellungen. Mit klassischer Werbung hat das nichts zu tun. Corporate Influencer halten weder Produkte in die Kamera, noch verbreiten sie offizielle Pressemitteilungen. Ihre Mission ist, authentische und persönliche Einblicke zu geben. „Denn fundierte Inhalte erzeugen Interesse“, betont Eck.

Tutorial: Eine Kampagne mit Micro-Influencern planen

Unternehmen, die ihre Bekanntheit steigern möchten, können dafür auf die Zusammenarbeit mit Influencern setzen. Hierbei müssen es nicht immer die ganz großen Stars der Social-Media-Welten sein – oftmals sind Influencer mit kleinerer Follower-Zahl glaubwürdiger und somit effektiver. Sechs Schritte, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit solchen Micro-Influencern beachtet werden sollten.

Schritt 1: Ziele der Kampagne festlegen

- ▶ Überlegen Sie, welches Ziel Sie mit Ihrer Kampagne erreichen wollen. Wollen Sie die Markenbekanntheit steigern, die Arbeitgebermarke schärfen oder den Verkauf eines Produkts ankurbeln?
- ▶ Entscheiden Sie, ob Sie eine Agentur einschalten wollen oder nicht. Existieren schon Kontakte zu Influencern oder sollen nur wenige Meinungsführer angesprochen werden, lässt sich die Kampagne unter Umständen in Eigenregie durchführen. Sollen mehrere Dutzend neue Influencer gefunden werden, lohnt sich die Auslagerung an eine Agentur.

Schritt 2: Passende Influencer finden

- ▶ Suchen Sie nach Personen, die bestimmte Hashtags verwenden oder Stichworte nennen.
- ▶ Schauen Sie in Ihren eigenen Social-Media-Accounts nach: Wer folgt Ihnen, wer hinterlässt besonders häufig Kommentare?
- ▶ Folgen Sie potenziell interessanten Personen. Plattformen wie Instagram zeigen nach dem Klick auf „Abonnieren“ ähnliche Profile an – eine wertvolle Quelle für weitere Kontakte.
- ▶ Überprüfen Sie, welche Personen den Meinungsführern folgen, die Sie schon identifiziert haben.
- ▶ Fragen Sie Influencer nach weiteren Kandidaten. In den meisten Communities kennen sich die Meinungsführer.
- ▶ Wenn Sie eine größere Anzahl von Influencern benötigen, kann es sinnvoll sein, Werkzeuge wie Collabary (collabary.com) oder Upfluence (get.upfluence.com) zu nutzen.



Schritt 3: Die richtigen Influencer auswählen

- ▶ Überprüfen Sie, welche Influencer am meisten Resonanz produzieren (Likes, Kommentare, Weiterleitungen). Dafür gibt es zahllose, preiswerte Werkzeuge im Netz, zum Beispiel von Socialbakers (socialbakers.com), Squarelovin (squarelovin.com) oder Later (app.later.com).

Schritt 4: Influencer für die Zusammenarbeit engagieren

- ▶ Schreiben Sie die ausgewählten Multiplikatoren an und bieten Sie ihnen eine Kooperation an.
- ▶ Schicken Sie dem Influencer einen Vertrag zu, in dem das Ziel der Kampagne und seine Pflichten konkret aufgelistet sind. Tipp: Sichern Sie sich zudem vertraglich die Rechte an den Inhalten, die Influencer für Sie erstellen. So können Sie zum

Beispiel Instagram-Fotos später in Ihrer Werbung einsetzen.

- ▶ Briefen Sie den Influencer zu Alleinstellungsmerkmal, Image, Corporate Identity und Marketing-Grundregeln des Unternehmens.
- ▶ Wählen Sie eine passende Entlohnung. Richtwert: 7 bis 10 Euro pro Tausend Follower. Das Honorar kann direkt gezahlt werden, aus Gratisprodukten bestehen (Fachwort: Barter Deals) oder Provisionen beinhalten (Beispiel: Der Influencer erhält einen sogenannten Affiliate Link zu einem Online-Shop und verdient so bei jedem verkauften Produkt mit).

Schritt 5: Bilanz ziehen

- ▶ Nutzen Sie – je nach Ihrem Kampagnen-Ziel – unterschiedliche Kennzahlen, um den Erfolg zu messen: Soll die Präsenz des Unternehmens im Netz erhöht werden, sind die Anzahl der Likes, Kommentare und Weiterleitungen die wichtigsten Kennzahlen. Auch wie viele Nutzer einen Beitrag sehen (Views) gibt Aufschluss über den Erfolg. Soll ein Produkt online verkauft werden, sind die Klicks auf einen Shop-Link wichtig sowie die sogenannte Conversion – also wie viele Nutzer, die auf den Link geklickt haben, auch etwas kauften. Wollen Sie Ihr Image im Netz verbessern, sollten Sie eine Sentiment-Analyse durchführen: Spezielle Auswertungsprogramme sagen Ihnen, ob die Resonanz der Nutzer positiv oder negativ war.

Schritt 6: Eine langfristige Partnerschaft etablieren

- ▶ Basis einer erfolgreichen, langfristigen Kooperation mit Influencern ist Vertrauen. Halten Sie sich in Vertrag und Briefing mit Vorgaben zurück, und lassen Sie Ihren Kooperationspartnern bei der Erstellung von Inhalten möglichst freie Hand.
- ▶ Behandeln Sie den Influencer wie einen Kunden, nicht wie einen Dienstleister. Wer dem Gratis-Produkt zum Beispiel eine handschriftliche Notiz beilegt, sammelt Sympathiepunkte.
- ▶ Helfen Sie dem Influencer, seine Ziele zu verwirklichen. Diese müssen nicht immer finanzieller Natur sein. Viele Multiplikatoren haben sich zum Beispiel einem gesellschaftlichen Ziel verschrieben oder wollen nur ihr Hobby oder ihre Leidenschaft bekannt machen.
- ▶ Binden Sie die Micro-Influencer in andere Marketingaktivitäten ein, zum Beispiel indem sie ihn oder sie für Ihren Firmen-Blog interviewen.

Der Versandhändler Otto etwa hat schon über 100 Angestellte zu sogenannten Job-Botschaftern weitergebildet, die in Blogs, auf Social-Media-Plattformen und auf Events wie Jobmessen die Fahne ihres Arbeitgebers hochhalten. „Niemand kann so glaubwürdig über die Arbeitsatmosphäre, die anstehenden Aufgaben und das potenziell neue Team berichten“, heißt es aus dem Personalmarketing dazu. Aus den Reihen der Deutschen Telekom melden sich täglich über 150 sogenannte Botschafter zu Wort (alle Beiträge sind im Netz mit dem Hashtag #telekomwall gekennzeichnet). Und der IT-Konzern Microsoft hat sogar ein Speaker's Bureau eingerichtet, das Expertinnen und Experten aus der Belegschaft für externe Veranstaltungen vermittelt. Wer dabei sein will, muss seine Kompetenzen in einer Datenbank hinterlegen, wird dann in Vortragstechnik geschult und bekommt vorgefertigte Slides für seine Präsentationen.

Die Nutzer wollen ein Gesicht sehen

Hinter dem Trend zum Corporate Influencer steht eine einfache Erkenntnis: Menschen wollen lieber mit Menschen zu tun haben als mit gesichtslosen Unternehmen. In den sozialen Medien lässt sich das täglich beobachten: Twittert eine klar erkennbare Person, so produzieren ihre Wortmeldungen oft fünfmal mehr Kommentare und Weiterleitungen, als wenn sie von einem Unternehmenskonto aus gesendet werden, sagt Experte Eck. Sehen die Nutzer ein Gesicht, nimmt auch das gewünschte Engagement zu: Die Menschen beschäftigen sich mit dem Unternehmen und erkennen so, für welche Werte es steht, womit es sich auskennt und wie es sich anfühlt, dort zu arbeiten. Dadurch entsteht Vertrauen. Deshalb hat Corporate Influencing auch nichts mit klassischer Verkaufsförderung zu tun, sondern bewegt sich eher zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding.

Die Grundidee, von eigenen Leuten Inhalte erstellen zu lassen, um so für Interesse im Netz zu sorgen, klingt zunächst

einfach und kostengünstig. Doch interne Markenbotschafter aufzubauen, kostet Energie: Die Mitarbeitenden müssen die rechtlichen Grundlagen und die Basics eines erfolgreichen Social-Media-Auftritts kennen. Sie müssen lernen, mit Fallstricken umzugehen, brauchen Werkzeuge, Unterstützung, Supervision und vor allem Zeit. Letztere ist jedoch oft der Knackpunkt: Die Frage, ob es als Arbeitszeit zählt, wenn ein Corporate Influencer tweetet, LinkedIn-Beiträge verfasst oder einen Podcasts produziert, ist in vielen Unternehmen noch nicht eindeutig geregelt.

Interne Influencer arbeiten motivierter

Corporate-Influencer-Experte Eck glaubt jedoch, dass die Mittel in die diversen Schulungen gut investiert sind. „Für den Content, den 30 gut positionierte Corporate Influencer produzieren, würden Sie bei einer Agentur richtig viel Geld zahlen.“ Dazu kommen weitere positive Effekte, die sich mit den richtigen Kennzahlen durchaus messen lassen. Treten interne Fachleute – wie bei Otto – öffentlich in Erscheinung, bekommt die Abteilung, aus der sie stammen, deutlich mehr Bewerbungen. Zeigen Corporate Influencer im Social Internet regelmäßig Präsenz, steigert das den Bekanntheitsgrad und die Reputation des Unternehmens – ganz zu schweigen von der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Wer für den Arbeitgeber sprechen darf und dafür intern gelobt wird, fühlt sich schließlich wertgeschätzt.

Mit Corporate Influencern zu arbeiten, passt natürlich nicht zu jedem Betrieb. „Das funktioniert nur bei einer offenen Kultur“, betont Eck. Unternehmen, bei denen die Angestellten schon im Social Intranet oder auf LinkedIn sehr aktiv sind, machen den Aufbau von Corporate Influencern leichter. Auf lange Sicht sei dieser Weg aber unvermeidlich, glaubt Eck. „Die Zukunft gehört der Content Diversity: Die ganze inhaltliche und personelle Bandbreite eines Unternehmens kann darüber in Zukunft nach außen getragen werden.“ Und das sei am besten mit internen Botschaftern möglich.

Constantin Gillies

Lesetipps

Barbara Liebermeister: Die Influencer-Facette der Führung – Follow Me, Follow You!

www.managerseminare.de/MS279AR03

Leadership ist vom anderen Ende her gedacht Followership. Denn Führungskräfte müssen andere Menschen hinter sich bringen, sie für die Ziele des Unternehmens gewinnen und für Ideen begeistern. Wie Menschen zu Followern werden, wissen vor allem die Social Influencer. Barbara Liebermeister zeigt, was Führungskräfte sich von ihnen anschauen können.

Iris Heilmann: Unternehmenskommunikation 4.0 – Corporate Influencing.

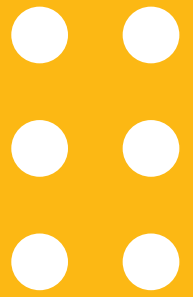
www.managerseminare.de/MS259AR01

Corporate Influencer geben Unternehmen in den sozialen Netzen ein Gesicht – und das mit Erfolg. Der Grund: Sie sind selbst Mitarbeitende des Unternehmens und wissen somit, worauf es ankommt. Trotzdem ist Corporate Influencing in vielen Unternehmen noch nicht angekommen. Der Artikel zeigt auf, wie sich das ändern lässt und warum sich auch Vorstände heute als Chef-Influencer verstehen sollten.

Niklas Hartmann: Erfolgreich Influencer werden – Mehr Follower, Reichweite und Einkommen.

mitp Business 2021, 19,99 Euro.

Influencer-Berater Niklas Hartmann erklärt in seinem Buch, worauf es ankommt in den Sozialen Medien – und wie man als Influencer erfolgreich(er) wird. Er gibt Tipps zur strategischen Ausrichtung des eigenen Accounts, zum Aufbau von Followern und Reichweite sowie zur Monetarisierung.



TAW.

**Seminare
Lehrgänge
Studium**

**Online
und
Präsenz**

taw.de

Anbieter im Themenbereich Marketing

A.V.B.-Akademie	179	IST-Studieninstitut GmbH	171
abovo-academy	205	IU Internationale Hochschule	212
AdCoach Marketing Akademie	176	Junfermann Verlag GmbH	168
Arnold Horsch e.K.	173	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
ASTA Akademie GmbH	162	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201
Berlin Professional School HWR Berlin	155	Mannheim Business School gGmbH	190
bildungsbetrieb.de	212	Marketing macht Frisch!	209
Brigitte Simon Seminare	154	matthes-training.com	187
Business-Schreibkurse	184	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202
BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach	170	MKS Business Seminare GmbH	209
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174	MSC Management Seminar Center GmbH	196
Content-Netzwerk Deutschland	151	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186
CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164	MW Media Workshop GmbH	159
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	156	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
Deutsche Akademie für Management	157	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	158	SGMI Management Institut St. Gallen	214
DHL Data Science Seminare GmbH	178	SMP Management Programm St. Gallen	214
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	Steinbeis Institute for Effective Management	206
dispo-Tf Education GmbH	157	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172
Dr. Friedrich Assländer	212	talkingHEADS	174
edulab seminare	199		
Eisberg-Seminare GmbH	161		
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	205	TAW e.V.	173
ESMT European School of Management and Technology GmbH	153		
Euroforum Deutschland GmbH	171	TrainerSocietät Berlin	155
flow consulting gmbh	167	Training-Concepts	166
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	156	Vereon AG	214
Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH	152	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190	Wehrbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	180
HSB Akademie	151	Wehrbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
ibo Akademie GmbH	169	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	154	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202	WissensPiloten GmbH	168
IHK Akademie Schwaben	206	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
Impulse Medien GmbH	159	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	182
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191	zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182
Institut für Verkauf und Marketing	186	Zürich International Business School (ZIBS)	213
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	153		



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Marketing
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Wir bringen Ihr Wissen auf Kurs!

Die WissensPiloten sind mit mehr als 30 Jahren Branchenerfahrung der Hafen für Ihre berufliche und private Weiterbildung!

Mit unseren praxiserfahrenen Dozent:innen realisieren wir die optimale Fortbildung für Sie. Ganz gleich, ob eine offene oder individuelle Schulung in Präsenz oder als Online Live Webinar – wir organisieren für Sie die passende Schulung gemäß Ihrer Anforderung und Ihrem Kenntnisstand.

Neben **Schulungen** bieten wir Ihnen mit unserem Expert:innen-Team und Dienstleisternetzwerk zahlreiche weitere Dienstleistungen wie **Support**, **Projektunterstützung** und **Webinar-Organisation** an.

Kontaktieren Sie uns einfach!



Anbieter im Themenbereich Medien

A.V.B.-Akademie	179	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	172
AdCoach Marketing Akademie	176	IST-Studieninstitut GmbH	171
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	179	IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel - Online Kurse & Präsenzseminare	174
ARD.ZDF medienakademie	208	IU Internationale Hochschule	212
bildungsbetrieb.de	212	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174	Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158
Content-Netzwerk Deutschland	151	Kirchner-Seminare GbR	206
Corporate Learning & Change GmbH	192	Konhardt & Partner	174
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	158	mensch & kommunikation GmbH	200
edulab seminare	199	MW Media Workshop GmbH	159
FCT Akademie GmbH	181	pitchnext GmbH	172
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	156	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158
Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH	152	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
HPS Deutschland GmbH	188	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Impulse Medien GmbH	159	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
		WissensPiloten GmbH	168



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Medien
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Mitarbeiterführung



Foto: Jesus Kiteque/unsplash.com

Kooperation, Koordination, Kommunikation – das sind die Kernaufgaben einer Führungskraft im Rahmen der Mitarbeiterführung. Diese ist somit Teil der Unternehmensführung und wirkt sich auf unterschiedliche Bereiche wie die Unternehmenskultur, die Motivation der Mitarbeitenden sowie das Ideenmanagement aus. Auf welche Art und Weise Führungskräfte ihre Mitarbeitenden führen, hängt vom Führungsstil ab. Dabei geht der Trend heute weg vom autoritären bzw. hierarchischen Führungsstil hin zu einem eher demokratischen und kooperativen Führungsgedanken. Führungskräfte und Mitarbeitende begegnen sich mehr und mehr auf Augenhöhe, Angestellte entwickeln ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche zunehmend selbst. Dennoch sind einige Fragen hinsichtlich der Führung nach wie vor aktuell: Wie trete ich authentisch auf? Wie treffe ich Entscheidungen? Wie führe ich schwierige Mitarbeitergespräche? Wie behalte ich meine Emotionen im Griff?

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Mitarbeiterführung

Metafähigkeiten der Führung

Skillset für die

neue Arbeitswelt

Was macht eine gute Führungskraft heute aus? Ihre Persönlichkeit? Ihr Können? Die Beherrschung von Führungsinstrumenten? In der neuen Arbeitswelt mit ihren flachen Hierarchien muss die Frage anders beantwortet werden als früher: mit Metakompetenzen.

Was macht gute Führung aus? Wie können Menschen möglichst produktiv zusammenarbeiten? Diese Fragen stellen sich nicht erst in Zeiten der Digitalisierung und des globalen Wettbewerbs. Neu sind jedoch die Antworten, die Unternehmen zunehmend in einer Verbindung von flachen Hierarchien und neuen Formen des freien und selbstbestimmten Arbeitens suchen. Vorbild ist zum Beispiel die Startup-Szene, auch die New-Work- Bewegung und Ansätze zum agilen Management gehen von selbstständigen, teilhabenden und weitgehend autonom arbeitenden Mitarbeitern aus. Die klassische, direktive Führungskraft kommt in modernen Arbeitskonzepten kaum noch vor, in Zukunft wird die Führungskraft mehr und mehr die Rolle des Coachs übernehmen. Aber was heißt das für die einzelne Führungskraft? Was genau muss sie mitbringen, um solche selbst organisierten, intrinsisch motivierten Mitarbeiter zu führen?

Früher wurde die Frage nach Führungsqualität schnell mit der Persönlichkeit beantwortet, die einen echten Leader angeblich auszeichnet, oder mit bestimmten Kompetenzen, etwa der Fähigkeit, andere zu motivieren, zu inspirieren oder sich durchzusetzen. Auch heute noch investieren Unternehmen viel Geld, um den geborenen Leader zu finden, und noch einmal viel Geld, um die weniger begabten Führungskräfte in der Anwendung von Führungswerkzeugen zu schulen.

Dabei unterliegen sie jedoch zwei zentralen Denkfehlern. Der erste besteht darin, dass sie glauben, gute Führung basiere auf einem relativ festen Set an Fertigkeiten, nach dem Motto: Wenn Sie dieses Tool, jenes Schema anwenden, können Sie jedes Team führen. Der zweite Denkfehler ist, dass es sich bei Führung um die Fähigkeit einer einzelnen Person handelt. Aber Führung findet nicht in einem luftleeren Raum statt, sondern zwischen zwei oder mehr Menschen. In der modernen Arbeitswelt bedeutet Führung daher mehr denn je Beziehungsgestaltung.

Vier Metakompetenzen für die Beziehungsarbeit

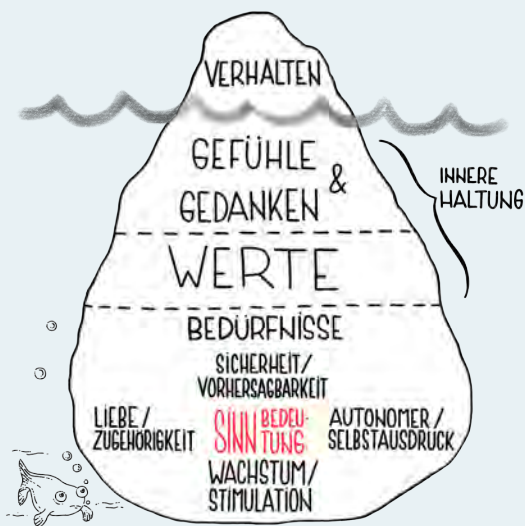
Die optimale Führungskraft für die moderne Arbeitswelt ist also diejenige, die es schafft, zu unterschiedlichen Menschen eine konstruktive und zielgerichtete Beziehung aufzubauen und dauerhaft zu pflegen. Doch Beziehungen haben die Eigenschaft, höchst individuell auszufallen, ein festes Set von Tools und Führungsfertigkeiten ist da von wenig Nutzen. Was Führungskräfte vielmehr brauchen, sind übergeordnete Fähigkeiten, die sie in die Lage versetzen, selbst herauszufinden, was sie in multilateralen Beziehungen brauchen. Anders als *spezifische* Führungskompetenzen sind solche

Meta-Kompetenzen für jede Art Beziehung und über den Führungskontext hinaus relevant. Metakompetenzen lassen sich außerdem – im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften – trainieren, ohne damit auf ein reines Tooldenken zurückzufallen.

In meiner Praxis als Coach für Führungskräfte habe ich vier Metakompetenzen beobachtet, die zu guten Beziehungen und damit zu unternehmerischem Erfolg beitragen. Die erste ist Selbst-Bewusstsein. Damit ist nicht Selbstvertrauen gemeint, sondern ganz wörtlich das Bewusstsein seiner Selbst, wie es nur aus intensiver Selbstreflexion entstehen kann. Die Entwicklung eines realistischen Selbstbildes erfordert die aufmerksame Wahrnehmung und Hinterfragung der eigenen Gedanken und Gefühle, der eigenen Stärken und Schwächen. Selbst-Bewusstsein bedeutet insbesondere Klarheit in Bezug auf fünf zentrale Grundbedürfnisse: Liebe/Zugehörigkeit, autonomer Selbstaussdruck, Sicherheit/Vorhersagbarkeit, Wachstum/ Stimulation, Sinn/Bedeutung. Diese Grundbedürfnisse beeinflussen große Teile unseres Verhaltens – oft ohne dass wir uns dessen bewusst werden. Doch nur wer diesen unter der Oberfläche verborgenen Teil, seinen persönlichen Eisberg (s. Grafik), richtig kennt, weiß über sich selbst genug, dass er andere führen kann.

Nur wer sich selbst kennt, kann andere führen

Wie wichtig das ist, illustriert ein Beispiel, das ich bei einem Unternehmercoaching mit dem Inhaber eines mittel-



Das Eisbergmodell versinnbildlicht die unterschweligen Gefühle, Gedanken und Werte, die unser Verhalten bestimmen. Die wiederum basieren auf fünf Grundbedürfnissen, die uns oft selbst nicht bewusst sind, die man sich aber bewusst machen muss, um andere gut führen zu können.

ständischen Unternehmens erlebt habe. Auftakt war ein 360°-Feedback, von dessen Ergebnis der Unternehmer schockiert war: Zu groß war die Diskrepanz zwischen seiner Selbsteinschätzung und der Wirkung, die er offensichtlich auf andere hatte. Bei der Analyse, bei welchen Verhaltensweisen die Wahrnehmungen besonders stark abwichen, realisierte mein Klient, dass er – ohne es je bemerkt zu haben – Glaubenssätze vertrat, die er von seinem überkritischen Vater übernommen hatte, zum Beispiel: „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ oder „Menschen sind faul und arbeiten nur, wenn man die Zügel straff hält“. Ihm wurde außerdem erstmals klar, wie stark der Wert „Respekt“ für ihn im Vordergrund stand, und dass ein Teil von ihm glaubte, dass sein teilweise harsches Verhalten sowohl Respekt in anderen erzeugte als auch als Zeichen von Respekt anderen gegenüber gewertet werden konnte (schließlich war er ja nur „ehrlich“).

Als er das über sich selbst und seine verborgenen Bedürfnisse gelernt hatte, konnte der Unternehmer den zweiten Schritt gehen: ein Entwicklungsziel (quasi einen neuen Eisberg) für sich entwerfen, das die Kluft zwischen seinem Selbstbild und der Wahrnehmung durch seine Mitarbeiter verringern konnte, welche die Gestaltung der gemeinsamen Arbeitsbeziehung störte. Er konnte sich nun entscheiden, nicht länger nach Zustimmung seines Vaters zu streben und fortan seinen Führungsstil selbst zu wählen. Und er konnte seinen zentralen Wert Respekt neu definieren: Er wollte nicht aus Angst vor seiner Kritik respektiert werden, sondern als der Mensch, der er ist, und für die Ergebnisse, die er produzierte. Gleichzeitig wollte er selbst anderen mehr Respekt erweisen und besser zwischen Person und Verhalten trennen. Tatsächlich: Seine kritischen Tiraden wurden seltener, und sein Umfeld quittierte seine Verhaltensveränderungen mit einer gesteigerten Bereitschaft, sich ihm gegenüber zu öffnen, sein neues Selbst-Bewusstsein vertiefte das Vertrauen anderer in seine Führungsfähigkeit.

Ungeliebten Teil des Selbst akzeptieren

Eine Verbesserung, die ohne die Metakompetenz Selbst-Bewusstsein nicht möglich gewesen wäre: Indem sich die Führungskraft mit der eigenen Psyche und ihrem Verhalten auseinandersetzte, schaffte sie die Voraussetzung, auch mit anderen reflektierter und verantwortlicher umzugehen. Fundiertes Selbst-Bewusstsein strahlt nicht nur Kongruenz aus, die schon per se auf andere anziehend wirkt. Zu wissen, wer man ist und wofür man steht, ist die Voraussetzung dafür, anderen überhaupt vermitteln zu können, was man will. Denn Menschen folgen nur, wenn sie erstens den tieferen Sinn nachvollziehen können, auf den ihre Führungskräfte zielen, und wenn sie zweitens die Chance haben, mit ihren eigenen Gedanken, Gefühlen, Werten und Bedürfnissen gehört zu werden. Führungskräfte müssen daher ihren persönlichen Eisberg kennen, also das, was sie selbst aus der Tiefe ansteuert, weil sie sonst ihre Absichten nicht stimmig vertreten und andere weder inspirieren, noch „abholen“ können.

Zum Selbst-Bewusstsein muss allerdings noch eine weitere Metakompetenz hinzukommen: Selbstakzeptanz. In jedem von uns gibt es Anteile, die wir selbst nicht mögen, oder die wir als nicht erstrebenswert ansehen. Das kann die Beziehungsgestaltung massiv beeinträchtigen, wie ein



Wann starten Sie mit Ihrer beruflichen Weiterbildung?

ES GEHT UM SIE!



Bringen Sie Ihre Stärken zum Schein

Füttern Sie Ihren Kopf mit neuem Wissen

Entwickeln Sie sich persönlich und fachlich weiter

MASTERSTUDIENGÄNGE, BERUFSBEGLEITEND

- » Wirtschaftspsychologie
- » Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
- » International Business Management & Leadership (MBA)
- » Energiesysteme und Energiewirtschaft

ZERTIFIKATSLEHRGÄNGE, BERUFSBEGLEITEND

- » Sozialmanagement
- » Technik für Betriebswirte
- » Data Science
- » Business Coaching

weiteres Beispiel aus meiner Coachingpraxis zeigt: Die Vorstandsvorsitzende eines öffentlichen Unternehmens durchlebte einen tiefen Konflikt mit einem Vorstandskollegen. Die Animosität zwischen beiden hatte so starke Formen angenommen, dass beide extrem darunter litten, ihren Arbeitsalltag miteinander bestreiten zu müssen. Die Situation drohte sich auf einen Showdown zuzuspitzen, den nur einer von beiden auf seiner Position überlebt hätte. In einem Gespräch zu dritt bat ich beide, aufzuschreiben, was sie besonders am anderen hassten oder verachteten, und was der andere getan hatte, das zu einer Verletzung geführt hatte. Im nächsten Schritt bat ich sie, dieselben Sätze noch einmal zu notieren, aber diesmal mit dem Satzanfang „Ich bin ...“. Auf ihren Blättern stand folglich nicht nur: „Er ist hinterhältig und redet mit anderen schlecht über mich“, sondern nun auch „Ich bin hinterhältig ...“. Nachdem beide für alle Ich-Aussagen Beispiele finden mussten, bat ich sie, noch einen weiteren Zusatz an das Ende ihrer Sätze zu schreiben. Der Zusatz lautete „... und das ist okay, weil es menschlich ist.“

Hinterhältig ist nicht okay – oder doch?

Wo dem Satz „Ich bin hinterhältig und rede schlecht über ihn“ zähneknirschend noch ein gewisser Wahrheitsgehalt zugestanden wurde, löste die Aussage „Ich bin hinterhältig und rede schlecht über ihn – und das ist okay, weil es menschlich ist“ regelrechtes Protestgeheul aus. Der Protest erklärt sich daraus, dass wir schlicht nicht wollen, dass dieses Verhalten okay ist. Hinterhältig zu sein entspricht

bei den allermeisten Menschen weder dem Selbstbild noch den unterschweligen Werten. Doch obwohl niemand so sein möchte, gibt es wenige Menschen, die ernsthaft von sich behaupten können, sich so noch nie verhalten zu haben.

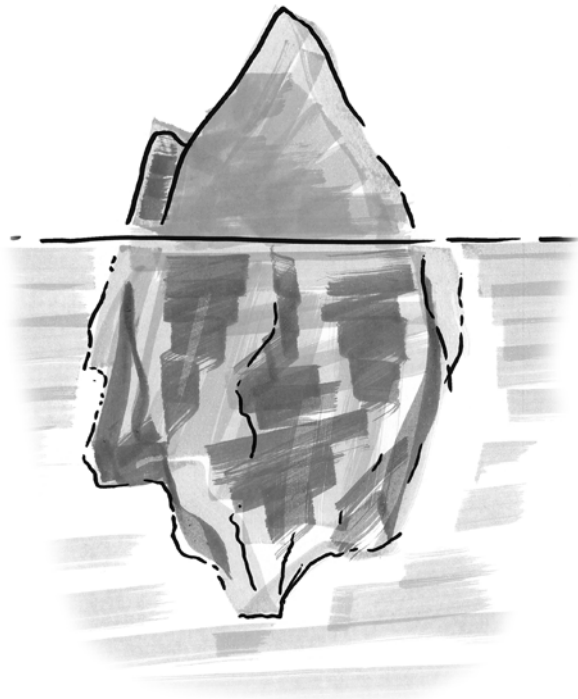
Bewusste Selbstakzeptanz bedeutet, diese inneren Widersprüche wahrzunehmen und in einen wertschätzenden Dialog mit ihnen zu treten. Menschen, die eine bewusste, entspannte Selbstakzeptanz ausstrahlen, erleben wir als stimmig, weil sie wissen, dass ihr eigenes Denken, Fühlen und Handeln niemals hundertprozentig konsistent sein kann. Eben weil sie menschlich sind. Fehlt dieses Wissen, führt das tendenziell zur Negierung alles Ungeliebten, Widersprüchlichen und Fehlbaren in uns selbst – und damit zur Vergrößerung unserer blinden Flecken. In der Konsequenz daraus reagieren wir mit starker Ablehnung auf alle Menschen, in denen wir Spuren unserer eigenen Fehlbarkeit zu erkennen meinen. Wenn wir also unsere eigenen Schwächen nicht wahrhaben wollen oder akzeptieren können, führt das fast immer zu einer Eskalation von Konflikten. Umgekehrt kann die Akzeptanz zu Lösungen führen, wie es im konkreten Beispiel geschehen ist: Zwischen meinen beiden Konfliktparteien entspannte sich die Atmosphäre spürbar, als beide anerkannten, dass sie selbst zutiefst menschlich fühlten und handelten. Mit der Selbstakzeptanz kam die Öffnung für einen echten Dialog über verletzte Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche für die Zukunft.

Metakompetenz persönliche Verantwortungsübernahme

Selbstakzeptanz bedeutet hierbei aber nicht, sich selbst alles „durchgehen zu lassen“ oder gar gleichgültig gegenüber dem eigenen Denken und Handeln zu sein. Es geht vielmehr darum, durch eine reflektierte Selbstakzeptanz die Grundlage für einen empathischen und wertschätzenden Umgang mit anderen zu schaffen. Wenn für andere ersichtlich ist, dass ich mir meine eigene Menschlichkeit verzeihen kann, begegnen sie mir mit mehr Vertrauen und einer größeren Bereitschaft, sich ebenfalls mit ihrem eigenen widersprüchlichen Verhalten und seiner Wirkung auseinanderzusetzen. Gute Voraussetzungen für eine gelingende Beziehungsgestaltung.

Dabei ist es notwendig, dass wir uns nicht immer und automatisch als Opfer widriger Umstände oder schlechter Entscheidungen und Fehler anderer verstehen. Zwar sehen wir uns selbst selten als Verursacher von Situationen, die wir als schwierig erleben – doch genau das sind wir oft, zumindest sind wir daran beteiligt. Durch das Anerkennen, wie wir durch unsere innere Haltung und unser Verhalten die Konsequenzen (mit-)erzeugt haben, mit denen wir uns jetzt konfrontiert sehen, durch die Übernahme von Verantwortung für die Situation ergeben sich Handlungsoptionen, und Veränderung wird möglich. Das ist die dritte Metakompetenz, die Führungskräfte für die Gestaltung von guten Beziehungen brauchen.

Was ohne sie passieren kann, zeigt das Beispiel eines Abteilungsleiters in einem meiner Kundenunternehmen. Im Rahmen einer Restrukturierung verlor er eine gesamte Abteilung und damit erheblichen Einfluss in der Organisation. Er war verzweifelt vor Ohnmacht und zerfressen von Wut auf die ungerechten Entscheidungen der Unter-



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Tutorial: Metakompetenzen für die Führung

Moderne Führung ist Beziehungsgestaltung. Für diese braucht es vier Metakompetenzen, die sich mit folgenden Übungen leicht schulen lassen.

Selbst-Bewusstsein

Mit Blick auf Ihren persönlichen Eisberg, können Sie sich die folgenden Fragen stellen:

Bedürfnisse

- ▶ Welchem Grundbedürfnis (Zugehörigkeit, Selbstausdruck, Sicherheit, Wachstum, Sinn) habe ich in meinem Leben besonders viel Gewicht gegeben?
- ▶ Welche positiven und negativen Konsequenzen hat dies in meinem Leben gehabt?
- ▶ Welches Bedürfnis möchte ich stärker in den Fokus rücken?

Werte

- ▶ Was sind drei Situationen in meinem Leben, in denen ich besonders stolz, glücklich oder erfüllt war? Welche Werte wurden in diesen Situationen erfüllt?
- ▶ Was sind drei Situationen in meinem Leben, in denen ich besonders wütend, enttäuscht oder unglücklich war? Welche Werte wurden in diesen Situationen nicht erfüllt?
- ▶ Welche meiner Werte erlebe ich in Resonanz mit meiner Organisation/meinem Team/meiner Aufgabe?
- ▶ Welche meiner Werte erlebe ich diskrepant zu meiner Organisation/meinem Team/meiner Aufgabe?

Gedanken und Gefühle

- ▶ Welche Gefühle erlebe ich häufig?
- ▶ Welche Annahmen habe ich über mich, meine Rolle, meine Fähigkeit, etwas zu beeinflussen, und wozu dienen sie mir?
- ▶ Welche Annahmen habe ich über meine Organisation, meinen Chef, mein Team, meine Kollegen, und wozu dienen sie mir?

Selbst-Akzeptanz

Notieren Sie Ihre Urteile über eine Person, mit der Sie einen Konflikt erleben. Stellen Sie nun vor jede Aussage „Ich bin ...“. Fügen Sie nun an das Satzende „... und das ist okay, weil es menschlich ist“. Also z.B.: „Er ist rechthaberisch.“ -> „Ich bin rechthaberisch.“ -> „Ich bin rechthaberisch, und das ist okay, weil es menschlich ist.“

Beobachten Sie, welchen Effekt die dritte Aussage auf Sie hat. Wenn Sie Ihnen große Probleme bereitet, überlegen Sie Folgendes: Wann könnte Rechthaberei (oder eine andere Eigenschaft) eine Stärke sein? Formulieren Sie einen Satz nach dem Muster: „Eine homöopathische Dosis Rechthaberei könnte dazu führen, dass ich einen klaren Standpunkt beziehe.“

Persönliche Verantwortungsübernahme

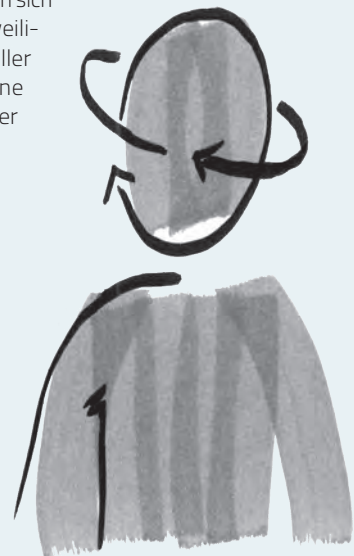
Denken Sie an eine Person, mit der Sie aktuell im Konflikt liegen. Schreiben Sie eine Liste mit allen Gedanken oder Handlungen, die Sie getätigt oder unterlassen haben, um diese Person zu entwerten oder ihr zu schaden. Nehmen Sie diese Liste nicht als Anlass für Selbstkritik (s. Selbst-Akzeptanz), sondern als Hinweis, wie Sie zu dieser Situation beigetragen haben.

Überlegen Sie jetzt, welche Werte Ihnen wirklich wichtig sind (s. Selbst-Bewusstsein). Was könnten Sie tun, um Ihre Werte in Ihrer Arbeit stärker umzusetzen? Wo könnten Sie einen Schritt auf die Person zugehen? Worauf könnten Sie Einfluss nehmen?

Kommunikationsvermögen

Kommunikationsvermögen lässt sich mit dem sogenannten Listening Circle trainieren, einer strukturierten Austauschform für Gruppen und Teams aller Art, idealerweise auch der Führungskraft. Denken Sie sich Fragen aus, die für Ihren Kontext sinnvoll sind (z.B. die Zusammenarbeit des Teams, der Status eines Projekts oder die Suche nach Ideen) und die jeder beantworten muss. Der Listening Circle beginnt mit zwei Minuten stiller Reflexion. Danach folgen, reihum für jeden Teilnehmer, drei Minuten ununterbrochener Redezeit. Dabei widmen sich die Zuhörer dem jeweiligen Sprecher mit voller Aufmerksamkeit, ohne zu kommentieren oder Witze zu machen.

Ziele des Listening Circles sind: 1. den Kreislauf des ewigen Diskutierens zu unterbrechen; 2. eine gleichberechtigte Form des Austauschs zu fördern; 3. die Fähigkeit zum Zuhören zu trainieren. In Teams, die das Ritual in ihrem Arbeitsalltag pflegen, verbessern sich Arbeitsatmosphäre und -effektivität spürbar, da Mitteilen und Zuhören das gegenseitige Verständnis und Vertrauen erhöhen.



nehmensleitung. In einem Gespräch zu dritt mit einem Vertreter der Unternehmensleitung wurde ihm dargelegt, welche seiner Verhaltensweisen mit zu der Entscheidung beigetragen hatten: So hatte er wiederholte Angebote für einen gemeinsamen

Lösungsfindungsprozess, dann Aufforderungen für Verhaltensänderungen, denen schließlich Anweisungen und zuletzt Warnungen folgten, alle ignoriert. Da er auch

nach mehrmaligen Gesprächen keine Ansätze zeigte, sich selbst als aktiven Gestalter statt nur als passives Opfer zu sehen, führte dies letztlich zu seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Die Organisation hatte sich einem Kulturwandel verschrieben, der allen Beteiligten den Willen zur Selbstreflexion abverlangte. Seine Weigerung, sich selbst in irgendeiner Weise als Mitgestalter zu verstehen, sich selbst zu reflektieren und Verantwortung zu übernehmen, stand im direkten Konflikt mit der inneren Haltung, die sich im gesamten Haus zu entwickeln begann. Persönliche Verantwortungsübernahme erfordert Mut und den Willen, sich dem Feedback anderer zu öffnen. Solange wir keine Verantwortung für unsere eigene Realität übernehmen, versperren wir uns den Zugang zu unserer gestalterischen Fähigkeit.

Wurzel aller Missverständnisse

Natürlich ist es im Führungsalltag nicht ausreichend, sich lediglich über das eigene Innenleben bewusst zu sein, sondern

die Führungskraft muss auch in der Lage sein, dieses anderen schlüssig zu kommunizieren. Dem Wunsch nach Gefolgschaft der eigenen Pläne, Bedürfnisse und Beweggründe wird nur entsprochen, wenn diese klar geäußert werden. Schnell unterliegen wir dem Fehler, zu glauben, unsere Wünsche und Bedürfnisse lägen für alle klar auf der Hand und seien auch ohne Erklärungen offensichtlich. Unzureichende oder unvollständige Kommunikation ist die Wurzel aller Missverständnisse. Niemand kann Gedanken lesen und andere halten uns selten für so klar und unmissverständlich, wie wir selbst zu sein meinen. Die vierte Metakompetenz ist also Kommunikationsvermögen mit seinen beiden Säulen: sich selbst mitzuteilen und anderen zuzuhören. Wenn ich mich mitteile, vertieft dies das Verständnis anderer für mich, wenn ich anderen zuhöre, vertieft dies mein Verständnis für sie, für ihre Motive und Wünsche. Beides ist entscheidend für jedwede Beziehungsgestaltung und den Aufbau von Vertrauen.

Wie die anderen Metakompetenzen Selbst-Bewusstsein, Selbstakzeptanz, persönliche Verantwortungsübernahme kann und muss das Kommunikationsvermögen geschult werden (s. Tutorial S. 55). Die Entwicklung der vier Metakompetenzen bietet Führungskräften die Chance, zu echten Befähigern zu werden: in einer coachenden Rolle und zugleich als Rollenmodell, um dieselben Kompetenzen auch bei anderen zu fördern und weiterzuentwickeln. Denn wenn wir Führung definieren als einen Beziehungsprozess zwischen zwei oder mehr Personen, macht sogar die beste Führungskräfteentwicklung, ausgerichtet auf die Entwicklung von Metakompetenzen und Selbstführung, nur bedingt Sinn. Solange nur in Führungskräfte investiert wird, bleibt die Hälfte des Führungspotenzials ungenutzt. Stattdessen müssen sich Unternehmen heute die Frage stellen, wie sie sinnvoll in die Entwicklung von Metakompetenzen aller am Führungsgeschehen Beteiligter investieren können. Letztlich muss das Ziel eine Unternehmens- und Führungskultur sein, in der die Metakompetenzen eine zentrale Rolle spielen – und in der alle Hierarchieebenen daran teilhaben.

Nadjeschda Taranczewski

Lesetipps

Sylvia Jumpertz: *Führungskraft 4.0 – Kompetenzen für die digitale Welt.*

www.managerseminare.de/MS231AR01

Leadership wird im digitalen Zeitalter mehr benötigt denn je. Aber Führung braucht ein neues Kompetenzprofil.

Sylvia Lipkowski: *Führen in der digitalen Welt – Leadership 4.0.*

www.managerseminare.de/MS222AR01

Die Digitalisierung stellt das klassische Verständnis von Führung auf den Kopf. Digital Leadership verlangt von Managern nicht weniger als ein neues Mindset.



Der Partner der Lebensmittel- und Zulieferindustrie

Wir sind die **Nummer 1** für Schulungen und Beratungen in der Lebensmittelindustrie und der Lebensmittelzulieferindustrie. Unsere Akademie begleitet Sie und Ihr Unternehmen auf Ihren persönlichen Erfolgsweg. Unsere Kurs- und Trainingskonzepte für eine bedarfs- und zukunftsorientierte Weiterbildung die Ihnen den Inhalt greifbar und verständlich vermitteln. Immer einen Schritt voraus zu sein und heute zu wissen, was Sie morgen brauchen, um sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln! Keine Berieselung sondern praxisorientierte Seminareinheiten die es Ihnen ermöglichen, das Erlernete in der Praxis sofort umzusetzen. Alle unsere Trainer/innen haben jahrelange Berufserfahrung und sind auch beratend für Unternehmen tätig.

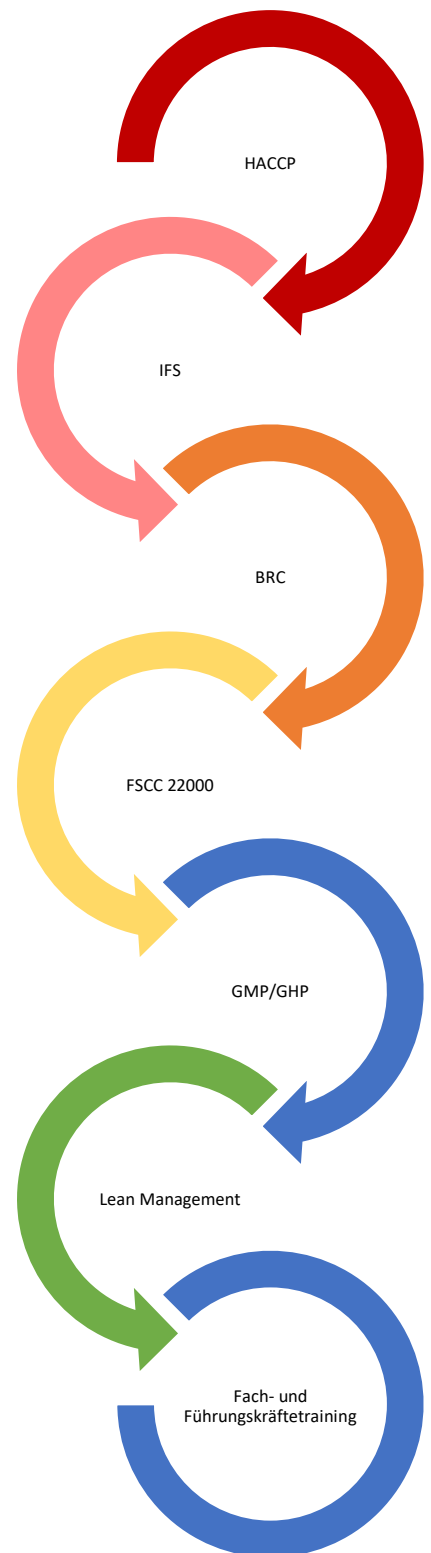
Wir sind flexibel, agil, zukunftsweisend
und bieten innovative Möglichkeiten.
Neugierig?

- ✓ Beratung
- ✓ Schulung
- ✓ Seminare

Weitere Informationen siehe:

Andrawas GbR • Schumannstraße 4 • 35510 Butzbach • Tel: 06033/3547155 •
E-Mail: team@lebensmitteltechnik-deutschland.com

www.lebensmitteltechnik-deutschland.com



Anbieter im Themenbereich Mitarbeiterführung

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182	BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158	CA controller akademie®	203
4 Business Akademie	160	Carl Duisberg Centren	177
a metà TRAINING & BERATUNG	186	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	208
abovo-academy	205	CETPM GmbH	210
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164	CHANGE 4 SUCCESS®	164
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	208	Christoph Wiethold Personalentwicklung	165
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatraining	193
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	205	clear entrance® Consulting. Coaching. Change.	163
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177	CoachAkademieSchweiz GmbH	214
Akademie für Coachs	191	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	203
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	179	Coachingbüro Huber & Partner	198
Akademie für systemische Führung	207	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157
Akademie für Systemische Moderation	194	COMENO company consulting GmbH	192
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	155
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	209	Como Consult GmbH	164
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197	compass international gmbh	193
AKR Consult GbR	155	Competence on Top GmbH	207
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	179	ComTeam AG Academy + Consulting	204
Angela Berger Training & Coaching	193	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162	CONSENSUS Consulting GmbH	189
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	212	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	166
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	153	CONTUR GmbH - Consulting Training	167
ARD.ZDF medienakademie	208	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164
Arnold Horsch e.K.	173	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198	Coverdale Deutschland GmbH	202
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	CyriaxTraining & Beratung	163
ASTA Akademie GmbH	162	dehner academy GmbH	197
Atelier für Ideen AG	175	Demos GmbH	184
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	176	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	166
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	213	denkmodell GmbH	156
Beratung & Training Hülksen	183	Deutsche Akademie für Management	157
Berlin Professional School HWR Berlin	155	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	157	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	155
berufundfamilie Service GmbH	184	deutsche training sales- and management-training GmbH	204
BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	die coachingakademie	164
Bildungszentrum Holzbau	207	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	168
biz4d	184	Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	183	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	191
Brandt Seminare	194	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	168
		dirk raguse - training-coaching-beratung	174
		Dittmann & Lamour GmbH	180
		Dotzauer Beratung Training Coaching	189
		dvelop-Dirk Kaiser	151
		Dr. Friedrich Assländer	212
		Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	167
		Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213



Dr. Simone Rappel	200
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
DresPleier GmbH	204
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	181
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206
e-masters GmbH & Co. KG	167
E•S•B•A - European Systemic Business Academy	160
edulab seminare	199
EinfachStimmig	208
Eisberg-Seminare GmbH	161
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	186
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	211
En GardE Deutschland GmbH	188
English & Intercultural Communication	172
Ensemble Enabler	201
ERLEBNIS & TRAINING	162
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157
ESMT European School of Management and Technology GmbH	153
Euroforum Deutschland GmbH	171
Exbase	197
Expat Consult GmbH	164
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	186
FCT Akademie GmbH	181
flow consulting gmbh	167
fortbildung1.de	193
FORUM Institut für Management GmbH	190
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	198
freiraum 33	195
FRIEDERBARTH	161
FROMM Managementseminare & -beratung KG	165
FuturePace Consulting GmbH	197
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	204
Grossmann Consulting	207
Guenther Holland netzwerk.training	211
H&S Seminare	191
Haack Coaching und Seminare	168
Hamburger Training & Consulting oHG	161
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	171
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	198
Heitger Consulting GmbH	212
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	189
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	210
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	171
Hermannsen-Concept	176
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	196
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	200
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	197
IAL-CAMPUS	178

IAP Institut für Angewandte Psychologie	214
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206
	
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	170
IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management	210
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	201
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202
IHK Hessen innovativ	184
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	163
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	180
ilvy Intercultural HR	159
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205
ime Institut für Management-Entwicklung	169
implus Trainings AG	214
Impulse Medien GmbH	159
ImpulsEntwickler GmbH	209
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198
IndITO Bildung, Training und Beratung	180
inforouter GmbH	194
inmetra Mediation Training & Coaching	185
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	176
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
Institut BaumannWeiss	195
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	177
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	200
Invenzio GmbH & Co. KG	210
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	181
itstime	156
IVTM GmbH	174
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179
k.brio training GmbH	167
Kalapa Academy GmbH	177
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158
KAYENTA Training und Beratung - Experten für Projektmanagement	160
KERN AG Training	185
KeSch Training International GmbH & Co.KG	198
KICK OFF Management Consulting GmbH	213
Kirchner-Seminare GbR	206
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162

Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155	Munich Business School	201
Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	169	MW Media Workshop GmbH	159
köhler consulting seminare.coaching.mediation	206	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170
Kompakttraining GmbH & Co. KG	159	NIT Northern Institute of Technology Management	161
Kompetenzsprung Personalentwicklung	170	noesis	193
Konhardt & Partner	174	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168
kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	192	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	192	oose Innovative Informatik eG	160
Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166	ORDIX AG	187
ktf-commit Katja Twiehaus und Frederic Twiehaus GbR	209	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197	OVERDICK Coaching und Training	160
Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179
LICLATO GmbH	159	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156
LINC Personality for Professionals	161	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181		190
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	211	Plath & Partner AG	213
M/Training	192	Pohl & Partner	194
M+Co. Akademie für Führungskompetenz	206	Poko-Institut OHG	175
Management Circle AG	188	POP Personalentwicklung	196
Management Forum Starnberg GmbH	203	Potenziale GmbH	208
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	176	Pro Integer Akademie & Leadership	177
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201	PROAKTIV Management GmbH	201
marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierer Beratung, Training, Coaching	194	Professio GmbH	210
Mario Biel Coaching	194	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207
Marketing macht Frisch!	209	Profile Dynamics Deutschland GmbH	161
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	162	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211	Psytest AB	213
Maxpert GmbH	185	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185
MAZ MANAGER AKADEMIE	200	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	182	Rolf Schulz HR Consultants AG	196
MBCConsulting	191	RWT Personalberatung GmbH	194
MDI Management Development GmbH	212	RWTH Business School	178
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209	S&P Unternehmerforum GmbH	205
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177	sabeconsult - Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
Mehrwert Zukunft	200	SaluVia-Institut	172
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202	Schiller & Mertens GbR	152
mensch & kommunikation GmbH	200	Schirmacher GmbH	203
MENTALCOACHING AKADEMIE	204	Schreiner Praxis-Seminare GbR	183
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	160
Milz & Comp. GmbH	177	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172
MKS Business Seminare GmbH	209		172
Mmc Unternehmensberatung GmbH	204	SEMINAR-INSTITUT	201
Modul-Training	194	SGMI Management Institut St. Gallen	214
motion works3	184	SILCC sabine klenke, training coaching consulting	167
MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	165	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	178
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186	SLBB - Stefan Lammers Business Building	172

smart quality solution	210
SMP Management Programm St. Gallen	214
splendid-akademie GmbH	156
Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	164
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151
Steinbeis Institute for Effective Management	206
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208
Stöver Management Beratung & Training	163
Strategiemensch GbR	175
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	213
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	153
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159
TAE – Technische Akademie Esslingen	195
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	195
TAW e.V.	173
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211
Team Dr. Rosenkranz GmbH	203
Team Management Services GmbH	185
teamsysplus@AKADEMIE	201
Tendera Training - Seminare Training Coaching	211
Thomas Weber Coaching	187
ti communication GmbH	211
Trainer Company	154
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	157
TrainerSocietät Berlin	155
Trainertreffen Deutschland	168
Training-Concepts	166
TRILOGIE GbR	165
TRIPODIA Life+Business-School	180
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
Ulrike Minkel	169
Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	186
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
UP MANAGEMENT Akademie	153
uP training und beratung	205
Upgrade Consulting	160
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	179
Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200
V.I.E.L Coaching + Training	165
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
Veränderungsintelligenz® GmbH	198
Vereins- und Verbands-Service	185
Verlag Dashöfer GmbH	163
Viola Moritz Seminare	153
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163
Wbildung Akademie GmbH	187
we develop people	199
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	181
Werner Schümchen Coaching	183
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	207
WirksamSein	211
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211
Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152
Zürich International Business School (ZIBS)	213



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Mitarbeiterführung
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Office-Management



Foto: karandaev/depositphotos

Das Vereinbaren von Terminen, Beantworten von E-Mails und Anfertigen von Protokollen treiben nicht nur Assistierende regelmäßig in den Wahnsinn. Auch Mitarbeitende aus anderen Unternehmensbereichen sehen sich täglich mit den Herausforderungen des Office-Managements konfrontiert: Meetings müssen vorbereitet, moderiert und nachbereitet, Protokolle und Dokumente geordnet und sicher abgelegt, Gäste, Besucher, Kundinnen stets freundlich bedient werden. Hinzu kommen stetig wachsende Anforderungen, denn durch die Digitalisierung und die zunehmende Vernetzung wird auch der Office-Bereich immer komplexer. Eine Optimierung der Selbstorganisation und des eigenen Zeitmanagements sowie die Einführung digitaler Planungssoftware sind hilfreiche Mittel, die Arbeitsabläufe für Bürokräfte zu verbessern. Auf SeminarMarkt.de gibt es zahlreiche Kurse zu diesen Themen.

www.SeminarMarkt.de/Seminare/Office-Management

Anbieter im Themenbereich Office-Management

abovo-academy	205	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	206
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	179	Management Circle AG	188
ASTA Akademie GmbH	162	Marketing macht Frisch!	209
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	MAZ MANAGER AKADEMIE	200
Brigitte Simon Seminare	154	MINAUTICS GmbH	157
Business-Schreibkurse	184	MODERATIO	204
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187	Modul-Training	194
CETPM GmbH	210	OVERDICK Coaching und Training	160
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	166	pitchnext GmbH	172
different angles	213	Pro Integer Akademie & Leadership	177
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	PROAKTIV Management GmbH	201
dispo-Tf Education GmbH	157	Provis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
Euroforum Deutschland GmbH	171	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151
FORUM Institut für Management GmbH	190	S&P Unternehmerforum GmbH	205
FROMM Managementseminare & -beratung KG	165	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158
Guenther Holland netzwerk.training	211	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
H&S Seminare	191	Singer Preisprüfung GmbH	162
IAL-CAMPUS	178	Steinbeis Institute for Effective Management	206
IHK Hessen innovativ	184	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192
imcona GmbH & Co. KG	190	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	213
IP for IP GmbH	191	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182	taylorix institut für berufliche Bildung e.V.	189
Kompakttraining GmbH & Co. KG	159	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	202
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171	Verlag Dashöfer GmbH	163
LMI Forum GmbH	172	Viola Moritz Seminare	153
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186	Wbildung Akademie GmbH	187
M/Training	192	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	180
		WissensPiloten GmbH	168

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Office-Management unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Personalwesen



Foto: fizkes/iStock

In Zeiten des Fach- und Führungskräfemangels sehen sich Personalabteilungen vor große Herausforderungen gestellt, denn wie können neue Talente angeworben und bereits vorhandene Potentials zielorientiert im Unternehmen eingesetzt werden? Mit diesen beiden Kernfragen beschäftigt sich das Personalwesen, auch Human Resource Management (HRM) genannt. Doch neben Recruiting und Personaleinsatz gibt es noch viele weitere Bereiche, die das Personalwesen umfasst. Dazu zählen u.a.: Personalplanung und -entwicklung, Personalkommunikation, Diversity Management, Personalcontrolling sowie Entgeltmanagement.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Personalwesen

Development Center reloaded

DC goes agile

Die Arbeitswelt wandelt sich – und PE-Tools müssen sich mit wandeln, um den Attributen der Selbstverantwortung und Agilität Rechnung zu tragen. Das Development Center vollzieht diesen Wandel, indem es nicht länger als Leistungs-Show stattfindet, sondern als Lernreise, die von den Teilnehmenden mitgestaltet wird. Wie geht ein solches agiles DC?

Die Zukunft des Unternehmens simulieren – und dann schauen: Wo steht eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter vor dem Hintergrund zukünftiger Herausforderungen? Und was muss sie, was muss er lernen, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden? Darum geht es im Development Center (DC). Idee und Intention dieses klassischen Tools der Personalentwicklung sind gut, geht es doch um nichts Geringeres, als Unternehmen mit bestmöglich qualifizierten Fach- und Führungskräften überlebens- und wettbewerbsfähig zu halten. Kein Wunder, dass das DC in vielen Unternehmen nach wie vor zu einem zentralen Baustein des Talentmanagements zählt.

Ein typischer Ablauf vieler Development Center sieht dabei so aus: Potenzialträgerinnen und -träger werden durch einen internen Benennungsprozess identifiziert und anschließend zu einem Workshop eingeladen, bei dem sie auf „Beobachterinnen und Beobachter“ treffen und bei dem sie vor den Augen dieser Jury Aufgaben lösen. Die Teilnehmenden führen Rollenspiele durch und analysieren Fallstudien, und die „Beobachtenden“ machen sich Notizen, die in einem gesammelten Feedback zurückgemeldet werden.

Auf den ersten Blick ist das kein Prozess, der sich leicht mit Überschriften wie „Augenhöhe und Kollaboration“ versehen ließe. Gerade wenn Unternehmen die Führungskultur hierarchiefreier gestalten wollen, wenn Ergebnisse als gemeinsamer Erfolg gewertet werden und wenn das Voneinander-Lernen wichtiger ist als eine Beurteilung nach Rastersystem, dann braucht ein

DC einen anderen Symbolcharakter. Für die Teilnehmenden fühlt sich das DC in seinem Ursprungsformat noch recht vertikal an: Sie sind als „Beobachtungsobjekt“ im Fokus einer Prüfungssituation. Und allein beim Wort „Beobachter“ wird manchem heute schon unbehaglich zumute ... Zudem fördert das „Nominieren“ von DC-Kandidaten Passivität und Konsumhaltung – „ich werde entdeckt, ich werde nominiert, ich werde geprüft, ich werde gefördert; ich brauche also nichts weiter zu tun“. Viele Unternehmen wünschen sich heute, dass Mitarbeitende für ihre Entwicklung selber Sorge tragen, und es wird eine Kulturveränderung in Richtung von mehr Eigenverantwortung angestrebt. Ein herkömmlicher DC-Prozess lässt oft viel weniger Raum für Eigenverantwortung, als man eigentlich wünscht.

Die Vorteile des DC heben – und nicht das DC begraben

Gehören Development Center damit zur alten Welt und sind eine aussterbende Spezies? Diese Schlussfolgerung hieße, das Kind mit dem Bad auszuschütten und sich mit einem Schwung auch aller Vorteile des DC zu entledigen. Ein DC deckt sehr genau Entwicklungsfelder auf und bringt allen Beteiligten einen Schub in Lernen und Selbsterkenntnis. Kaum ein anderes Tool gibt in derart intensiver Form Angebote für Feedback und Reflexion. Das gezielte Zusammentreffen von Führungskräften und Talenten mit Potenzial in einem Workshop hilft zudem beim Transfer

von Erfahrungen und Informationen. So kompakt, umfangreich und intensiv wie in einem DC funktioniert der Austausch beim schnellen täglichen Feedback-Geben on the job einfach nicht.

Und schon gar nicht funktioniert er so lebendig in den vier

Der Autor: **Michael Paschen**,

Geschäftsführer von Profil M in Wermelskirchen, berät in Prozessen des Talentmanagements, gestaltet Assessments und hilft bei der Durchführung.

Kontakt: www.profil-m.de

lerorts noch immer stattfindenden Jahresgesprächen, die sich ja nur aus dem Erinnern speisen und nicht aus einem unmittelbaren Erleben.

Warum also all den Nutzen aufgeben, wenn es nicht sein muss? Statt die Vorteile des DC mit den ganzen Tools über Bord zu werfen, können sie durch einiges Umbürsten auf agile Weise herbeigeführt werden – sogar so, dass selbst solche Unternehmen der New Work, die bislang auf eine stark toolgesteuerte Personalentwicklung verzichtet haben, sie vielleicht nutzen mögen.

Sieben Anpassungen führen zum agilen DC

Development Center können und müssen eine neue Kultur von Führung und Feedback repräsentieren. Dann bleiben sie für moderne Arbeitswelten anschlussfähig. Mit sieben Abwandlungen wird ein DC den Anforderungen von Agilität, Augenhöhe und Selbstverantwortung gerecht – und bleibt dennoch ein Tool für die strukturierte Identifizierung und Entwicklung von Talenten. Das durch den Reload entstehende agile AC ist keine graue Theorie. Sämtliche Ideen wurden schon umgesetzt, nur noch nicht „all in one DC“ – aber auch das sollte möglich sein.

Agilisierungs-Brush Nr. 1

Learning Journey statt Einmal-Event.

Zentral ist, die althergebrachte Einstellung gegenüber dem DC abzustreifen und eine neue Sicht auf das Tool und eine neue Haltung aufzubauen: Das DC ist nicht mehr länger als Einmal-Event zu betrachten, in dem Talente zeigen, was sie können. Vielmehr fungiert das agile DC als Katalysator für kontinuierliches Lernen – ein Lernen, für das jeder Teilnehmende ein großes Stück weit selber die Verantwortung übernimmt. Das bedeutet: Jeder und jede Teilnehmende ist schon vor dem DC aufgefordert, zu überlegen: Was kann ich im DC lernen? Welche Erfahrungen möchte ich mitnehmen? Wer kann mich im DC durch sein oder ihr Feedback unterstützen? Wohin im Unternehmen möchte ich mich entwickeln? Inwiefern kann das DC dazu beitragen, dass ich einen Schritt in die gewünschte Richtung tue? All diese Fragen können im Gespräch mit der eigenen Führungskraft reflektiert werden oder auch mit einer anderen Führungskraft, die im DC-Workshop als Feedback-Geber dabei sein wird und der man sich als Teilnehmender gerne anvertrauen möchte.

Diejenigen, die im DC als Feedback-Gebende auftreten, sind wiederum aufgerufen, sich klarzumachen: Ich bin nicht nur allein dazu da, die Kandidatinnen und Kandidaten zu beobachten und ihnen meine Eindrücke mitzuteilen – ich kann im Gespräch mit ihnen während des DCs auch viel lernen: Ich kann Wünsche erfahren; ich kann Ideen sammeln; ich kann von Problemen aus den Arbeitsbereichen hören usw.

Agilisierungs-Brush Nr. 2

Freiwilligkeit statt Fremdbestimmung.

In klassischen Talent-Management-Prozessen werden Mitarbeitende als Potenzialträgerinnen und -träger benannt – und dann zum DC eingeladen. Dass jeder und jede Benannte teilnimmt, gilt als gesetzt. Manchmal wird das tatsächliche Commitment der als Talente Identifizierten noch nicht einmal erfragt. Beim agilen DC entscheiden sich die Kandidatinnen und Kandidaten dagegen freiwillig für ihre Teilnahme. Das führt dazu, dass wirklich nur lernambitionierte Mitarbeitende ins DC gehen. Und es führt dazu, dass sich die Teilnehmenden mit mehr Selbstverantwortung in den Prozess begeben, zudem mit weniger Skepsis und weniger Prüfungsangst. Man muss das DC dann natürlich auch anders promoten und den Teilnehmenden vor Augen führen, dass es beim DC nicht in erster Linie um eine Prüfung geht, sondern um eine etwas umfassender gestaltete Learning Journey, für die sie selber Verantwortung tragen. Und für Selbstverantwortung ist Freiwilligkeit die erste Bedingung.

Noch weiter gedacht könnte das Prinzip der Freiwilligkeit sogar so weit gehen, dass sich Mitarbeitende, ohne dass sie seitens HR oder ihrer Führungskraft angesprochen werden, selbst für ein DC nominieren – oder dass Kolleginnen und Kollegen jemanden aus ihrem Kreis als Kandidatin oder Kandidaten vorschlagen. Auf diese Weise kann das Unternehmen auch auf solche Mitarbeitende aufmerksam werden, die zuvor unter dem Radar durchgeflogen sind.

Agilisierungs-Brush Nr. 3

Beobachterausswahl durch Kandidaten statt durch HR.

Im Ur-Format des DC ist der HR-Bereich dafür zuständig, „Beobachtende“ aus dem Kreis der Führungskräfte zu rekrutieren. Die Alternative für das agile DC: Die Talente, die an einem DC teilnehmen, akquirieren die „Beobachter und Beobachterinnen“ selber. Jeder und jede Teilnehmende wird aufgefordert, eine Führungskraft – idealerweise nicht die eigene – für die Teilnahme am DC zu gewinnen. Der Appell an die Talente lautet hier: Frage eine Führungskraft, von der du dir besonders viel inspirierende Feedbacks und Anregungen versprichst! Frage jemanden, von dem du dir versprichst, dass er dich zu „challengen“ bereit ist! Suche dir jemanden, der sich nicht nur am Durchführungstag des DC für dich Zeit nimmt, sondern auch bereit ist, ein Vorgespräch mit dir zu führen, und der im Nachgangsgespräch die Brücke zwischen DC und Entwicklungsplanung für dich sein kann!

Die Erfahrung zeigt: Führungskräfte, die auf diese Weise für das DC gewonnen werden, zeigen ein größeres Zugehörigkeitsgefühl und eine viel stärkere Involvement in den DC-Prozess. Sie lassen sich viel leichter als Mentoren für die Begleitung der Teilnehmenden – auch nach dem DC – gewinnen und sehen sich nicht nur als „Beobachtende“ in einem Einmal-Event. Kaum eine Führungskraft sagt nein, wenn ein Potenzialträger oder eine Potenzialträgerin auf sie zugeht und um Entwicklungsunterstützung bittet. Und weil es eben nicht mehr nur um Kandidaten-Beobachtung geht, sondern um eine Unterstützung, ist für das agile DC der Begriff „Beobachter“ auch nicht nur unschön, sondern er ist darüber hinaus nicht mehr richtig, denn er greift zu kurz und gehört also abgeschafft. Eine gute Alternative ist z.B. die Bezeichnung „DC-Mentor/DC-Mentorin“. Verbreitet sind aber auch „DC-Coach“ oder einfach „Begleiter/Begleiterin“.



“ Wir begleiten die Besten auf ihrem Karriereweg, damit sie zu jeder Zeit in persönlicher Höchstform sind.

Sigrid Bauschert, Vorstand

Ihr Booster für mehr Führungskultur

Entwickeln Sie sich als Führungskraft immer weiter. Als verantwortungsvoller Vorgesetzter werden Sie durch Ihr Team geschätzt und tragen durch Ihre Führungskultur entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei.

Zukunftsorientierte Leader haben daher nicht nur Fachwissen, sondern vor allem Soft Skills. Treiben Sie Ihre persönliche Entwicklung voran und profitieren Sie von den besten Experten.

Und das Beste: alles ist zertifiziert, als Seminar oder als Online-Training in der Leadership Academy.

Schauen Sie doch gleich mal rein:

www.managementcircle.de

**MANAGEMENTCIRCLE**[®]
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Agiliserungs-Brush Nr. 4

Individuelle Übungen statt „One-Size-fits-all-Aufgaben“.

In ihrer Ur-Form sind Development Center so gestaltet, dass alle Teilnehmenden dieselben Übungen durchlaufen. Für ein wirklich entwicklungsorientiertes DC ist es jedoch überhaupt nicht nötig, dass alle die gleichen Standardbausteine absolvieren, im Gegenteil. Es geht um die Einzelperson und ihre individuellen Potenziale, die entdeckt und entwickelt werden sollen – und nicht darum, alle Kandidatinnen und Kandidaten über einen Kamm zu scheren. Ein agiles DC ist daher so organisiert, dass es individuelle Schwerpunktsetzungen oder Übungsvarianten erlaubt. Zum Beispiel: Wenn ein simuliertes Mitarbeitergespräch vorgesehen ist, so kann das Gespräch in mehreren Varianten mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Herausforderungen vorliegen – z.B. Schwerpunkt Konfliktmanagement, Schwerpunkt Coaching, Schwerpunkt Motivation etc.

Bewährt hat sich, die Teilnehmenden ihre eigenen Übungstypen im Vorfeld selber auswählen zu lassen – per E-Mail oder durch ein Online-Befragungstool. Der positive Effekt: Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den Angeboten und Inhalten, die sie im Rahmen des DC erwarten. Sie denken sich ein in das DC und seine Chancen – und fahren nicht nur einfach hin. Jeder und jede Teilnehmende überlegt sich durch die eigene Auswahl von Übungen: Was will ich eigentlich im DC? Was möchte ich ausloten? Worin will ich mich beweisen? Wo kommt es mir ganz besonders auf Feedback an? Der zuvor eigenhändig akquirierte DC-Mentor oder die eigene Führungskraft sind gute Sparringspartner für diese Überlegungen.

Auf jeden Fall erfährt jeder und jede Teilnehmende so: Ich bin nicht nur „Beobachtungsobjekt“, sondern Mitgestalterin bzw. Mitgestalter. Er/sie übernimmt von vornherein selbst Verantwortung und setzt sich mit den Inhalten und Feedback-Möglichkeiten des DC gezielt auseinander. Die Teilnehmenden brauchen damit keinen One-Size-fits-all-Standard mehr über sich ergehen zu lassen. Vielmehr können sie den Prozess so beeinflussen, dass er für sie selbst so nützlich wie möglich wird.

Agiliserungs-Brush Nr. 5

Teilnehmereigenes Entwicklungslogbuch statt extern formuliertes „Ergebnisgutachten“.

Im klassischen DC läuft es so: Die Teilnehmenden erhalten von den Beobachtenden ein mündliches Feedback, wie sie in den Übungen aufgetreten sind, und oftmals wird dieses Feedback anschließend schriftlich aufbereitet – und zwar von den HR-Development-Verantwortlichen oder den externen Beraterinnen und Beratern. Die Autoren des Feedback-Reports strengen sich meistens sehr damit an, ein gleichermaßen wertschätzendes wie reichhaltiges Feedback zusammenzufassen. Man kann sich aber auch hier fragen, ob nicht mehr Eigenverantwortung der Teilnehmenden möglich ist.

Wenn ein DC ausreichend mündliche Feedback- und Reflexionsphasen sowie Coaching-Elemente beinhaltet, spricht nämlich eigentlich überhaupt nichts dagegen, ganz anders zu verfahren – und die Teilnehmenden ihre Berichte selbst schreiben zu lassen. Die Erfahrung ist: Diese Berichte sind keineswegs anfällig für Schönfärberei, im Gegenteil. Die Teilnehmenden formulieren ihre Feedbacks oftmals klarer und pragmatischer, als man dies als routinierter Berichtschreiber tut, dem es ein Anliegen ist, nicht zu verletzen und dennoch die Wahrheit zu sagen. Wenn

Teilnehmende ihre Berichte selber anfertigen, gibt es ein anderes „Buy-in“ für auf diese Weise selbst ausformulierte Feedbacks, ein anderes Durchdenken und am Ende auch eine größere Sicherheit, dass die Punkte tatsächlich verstanden worden sind. Wenn dagegen externe Feedback-Gebende die Berichte formulieren, erscheinen sie einigen Teilnehmenden manchmal so diplomatisch formuliert, dass die Botschaft verloren geht. Für andere wiederum wirken einzelne Aussagen dennoch so schroff, dass sie das Feedback als nicht annehmbar erleben. Bei selbst geschriebenen Berichten gibt es diese Probleme nicht.

Besonders sinnvoll: wenn die Teilnehmenden ein komplettes Lerntagebuch führen, in dem die Feedback-Reports nur ein Element von mehreren Bausteinen sind. Beim agilen DC erhalten die Teilnehmenden daher vor dem DC-Workshop zur Unterstützung ihrer Learning Journey online oder offline ein persönliches Entwicklungslogbuch. Darin notieren sie alle wichtigen Punkte und Ziele, mit denen sie ins DC gehen wollen. Die Akquisition des DC-Mentors oder der DC-Mentorin, die Vorabreflexion mit ihm oder ihr bzw. mit der eigenen Führungskraft und die Auswahl der Übungsbausteine nach individuellen Feedback-Interessen – all das bietet viel Raum für Reflexion und Notizen, die ins Logbuch eingetragen werden können. Im Rahmen des DC-Workshops gibt es dann die Feedbacks aus verschiedenen Richtungen, die von den Teilnehmenden gesammelt und im Logbuch aufbereitet werden. Und im nachfolgenden Entwicklungsgespräch werden Vorhaben im Logbuch festgehalten, es können Vorlagen für die individuelle Entwicklungsplanung darin abgeheftet werden usw. So wird das Buch zum ständigen Lernbegleiter. Und der Teilnehmer wird von der „beschriebenen Person“ zum verantwortlichen Autor in eigener Sache.

Agiliserungs-Brush Nr. 6

Remote-Gestaltung statt rein analoge Durchführung.

Die Corona-Krise hat sich als extremer Beschleuniger der Digitalisierung erwiesen. Dies gilt auch für DC-Prozesse. Mit einer guten Plattform können sie komplett online durchgeführt werden. Vormalig war das typische Vorurteil gegen reine Remote-DCs, dass online persönliche Eindrücke fehlen, die sich durch Webcam und Audiokonferenz nicht übermitteln lassen. Tatsächlich gehen Dinge wie Stimm-Modulation und Gestik im Remote-Kontakt etwas unter. Die Erfahrung mit den krisenbedingten „Corona-Remote-DCs“ zeigt allerdings: Bei einer intensiven Gestaltung der Übungen und Feedback-Prozesse fallen die fehlenden persönlichen Eindrücke aus einem realen Face-to-Face-Kontakt kaum ins Gewicht. Man muss natürlich die Inhalte und Formate der Bausteine auf den Remote-Charakter abstimmen: Fallstudien mit langer Lesedauer eignen sich nicht für eine digitale Durchführung. Dagegen nutzen videobasierte Übungen und Fallstudien mit Multimedia-Elementen eine web-basierte DC-Durchführung sehr gut aus.

Das zeigt es auch schon: Selbst in einem DC, das ganz oder in erster Linie analog stattfindet, sind digitale Elemente und Übungen unverzichtbar. Anders gesagt: Viele klassische papiergestützte DC-Übungen kommen aus der Vor-Internet-Steinzeit und haben im agilen DC nichts mehr verloren. Tablet-gestützte Durchführungen mit App-Lösungen für alle Seiten erlauben neue Möglichkeiten der Interaktion – und diagnostisch bessere Ergebnisse.

Ein besonders großer diagnostischer Fortschritt, der mit digitalen Formaten einhergeht, liegt in Video-instruierten Rollen-

Wir bilden weiter.

Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 42 Jahren Fachkräfte, Führungskräfte, Manager und Projektleiter aller Unternehmensbereiche. Wichtige Trends und notwendiges Fachwissen werden professionell aufbereitet und modern und praxisnah vermittelt.

Nutzen Sie unsere Weiterbildungsveranstaltungen als Inspiration, um für sich neue Lösungen und Ideen zu finden. Wir vermitteln und bereiten Wissen für Sie so auf, dass Sie nachhaltig davon profitieren.

Der Großteil unserer Veranstaltungen findet momentan online statt. Hier haben wir uns neu aufgestellt. Wir bieten Ihnen mit unserem neuen Kundenportal und vielen digitalen Funktionen ein tolles Weiterbildungserlebnis. Das FORUM Institut bietet verschiedene Veranstaltungsformen an:

- Online-Weiterbildungen
- Webcasts
- e-Learnings
- Präsenz-Veranstaltungen
- Inhouse-Weiterbildungen als Präsenz- und Online-Veranstaltung



© NDABCREATIVITY - stock.adobe.com

Erfahren Sie mehr über das FORUM Institut und unsere Veranstaltungen:
www.forum-institut.de



Sichern Sie sich wertvolle Tipps und Handlungsempfehlungen zu Führungsthemen und Soft Skills mit unseren Whitepapern:
www.forum-institut.de/mediathek-fuehrung-soft-skills



spielen. In den oft noch angewendeten Rollenspielen alter Schule erhalten die Teilnehmenden einen Text, der recht präzise formuliert, welcher Problematiken sie sich annehmen sollen. Dies entspricht jedoch überhaupt nicht der Realität eines Führungsgesprächs. Denn die *Interpretation* einer gesehenen Problematik, die *Ableitung* eigener Ziele und Prioritäten – das ist ja ein Kern der Führungsaufgabe selbst. Niemand kaut das in der Realität schriftlich vor. Im agilen DC tragen Video-gestützte Rollenspiele dem Erfordernis situativer, eigener Einschätzungen Rechnung.

Die Teilnehmenden erhalten dazu erst eine kurze schriftliche Szenarienbeschreibung und schauen dann – z.B. auf ihrem Tablet – vorab produzierte Videos an. In den Filmen ist z.B. ein Mitarbeiter, mit dem später ein Gespräch geführt werden soll, in Aktion zu sehen. Nun muss der oder die Teilnehmende interpretieren, was er/sie für feedbackwürdig hält, was er/sie in der gesehenen Problematik empfehlen würde und worauf er/sie Schwerpunkte legt. Das bedeutet eine deutlich höhere Authentizität und eine viel größere Nähe zum realen Führungshandeln als das schriftliche Format.

Agiliserungs-Brush Nr. 7

Peer-Feedback statt alleinige Beobachter-Beurteilungen.

Im klassischen Development Center ließ sich Peer-Feedback früher meist nur bei Gruppendiskussionen der Teilnehmenden gut organisieren. Bei Einzelübungen waren Peers typischerweise nicht anwesend. App-Lösungen für Development Center erlauben es nun, Situationen herzustellen, wie sie sich auch im Arbeitsalltag ergeben: Kolleginnen und Kollegen geben Kolleginnen und Kollegen Feedback. Im agilen DC zeichnen Teilnehmende ihre eigenen Übungen in der App auf und laden mit einer integrierten Einladungsfunktion andere Teilnehmende zu einem Feedback ein. Die eingeladenen Teilnehmer haben die Möglichkeit, die jeweilige Übung zu streamen, danach können sie entweder über die App – genauso gut natürlich im persönlichen Gespräch – ihr Feedback abgeben. Zudem können sich Teilnehmende auch mit Peers bestimmte Übungsbausteine gemeinsam ansehen und ihre Beobachtungen austauschen.

Ob allein oder in der Gruppe betrachtet – oft ist das Erleben anderer in einer Übung ein sehr erhellendes Element. Denn hat

man nur sich selbst in einem Rollenspiel erlebt, sind manchmal bestimmte Feedbacks nur schwer nachzuvollziehen. Wenn man praktisch erleben konnte, wie unterschiedlich die Herangehensweisen anderer Personen sind, lassen sich manchmal eigene Erfolgsfaktoren und eigene Verbesserungsmöglichkeiten viel besser einordnen. Natürlich müssen sämtliche App-basierte Feedback-Möglichkeiten nicht nur auf Peers beschränkt bleiben. Auch die Mentoren können in einer solchen App-Lösung Zwischenfeedbacks einsprechen. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, diese Feedbacks zwischendurch zu streamen und Erkenntnisse daraus in künftigen Übungen umzusetzen.

Im klassischen DC waren Zwischenfeedbacks durch die Beobachtenden auch immer schon gewünscht, haben aber oft zu einer erheblichen Belastung des Zeitplans geführt und an anderer Stelle Kürzungen notwendig gemacht. Ein Video-Zwischenfeedback mit Streaming-Möglichkeit belastet den Zeitplan kaum.

Die Teilnehmenden sitzen auf dem Driver Seat

Selbstverantwortung und Coaching Mindset sind zwei wesentliche Elemente von agilen Arbeitsweisen. Wer diese Philosophien konsequent auf ein DC anwenden möchte, muss während des gesamten Prozesses wachsam sein. Von der DC-Vorbereitung bis zu den Schritten danach – an jeder Stelle ist kritisch zu prüfen: Sind alle Beteiligten in diesem Prozess auf Augenhöhe – wenngleich auch mit unterschiedlichen Rollen – involviert? Haben die Potenzialträgerinnen und -träger wirklich die Chance, den Prozess selbst in die Hand zu nehmen? Ist im Unternehmen die Bereitschaft vorhanden, zugunsten der Selbststeuerung der Teilnehmenden auf eine ausnehmend starke Vorstrukturierung und Standardisierung zu verzichten?

Die entscheidende Frage: Trauen sich die DC-Initiatoren, den Teilnehmenden zu vertrauen, dass diese den Prozess mitgestalten und sich von der Mentoring-Akquisition über die selbst geschriebenen Entwicklungslogbücher bis hin zu ihrer Mitverantwortung für die Peer-Feedbacks engagieren werden? Natürlich können bei der Mitgestaltung der Teilnehmenden überraschende Elemente und Situationen hinzukommen. Ganz so, wie es eben ist in der agilen Arbeitswelt. Sich hierauf einzulassen, zahlt sich aus.

Michael Paschen

Lesetipps

managerSkills: Rekrutierung.

www.managerseminare.de/Dossiers/250353

Wie und wo findet man die besten Mitarbeiter und Führungskräfte? Welche Strategien versprechen den größten Erfolg beim Aufspüren von Talenten? Die acht Artikel dieses Dossiers liefern hierauf Antworten. Drei Tutorials erklären zudem Step by Step, wie interne Rekrutierung funktioniert, interne Potenzialträger aufgespürt werden und das Digital Recruiting läuft.

Constantin Gillies: Digitales Recruiting – Kontaktlos eingestellt.

www.managerseminare.de/MS269AR05

Bewerbungsprozess, Vorstellungsgespräch und Onboarding rein digital und per Video-Konferenz abgewickelt? Das funktioniert und hat auch in Zeiten nach dem Corona-Lockdown seine Vorteile. Über Erfahrungen mit dem virtuellen Recruiting.

Tutorial: Agile Development Center planen

Ein Development Center auf die neue Arbeitswelt mit ihren Erfordernissen der Agilität und Selbstverantwortung abstimmen? Das geht. Beim agilen Upgrade des DC helfen vier Leitfragen. Mit ihnen lassen sich DC-Prozess und inhaltliche Konzeption schlüssig aufsetzen.

Leitfrage 1

Wie viele Freiheitsgrade soll unser Nominierungsprozess erlauben?

Die Frage ist eine sehr relevante Ausgangsfrage für den weiteren Prozess. Die Art der Beantwortung hat z.B. großen Einfluss auf das zu erwartende Mengengerüst des neuen DC. Bei einer vollständig offenen Selbstnominierung und einem entsprechenden positiven Marketing wird die Nachfrage groß sein. Der Vorteil der Selbstnominierung: Man kann kaum klarer deutlich machen, dass die Teilnehmenden selbst im Driver's Seat sitzen und für ihre Entwicklung im Unternehmen Mitverantwortung tragen. Eine abgestufte Möglichkeit: Die Mitarbeitenden bewerben sich für die Teilnahme, es werden aber nur diejenigen eingeladen, bei denen im Rahmen einer Vorauswahl das größte Potenzial gesehen wird. Ebenso denkbar: eine Kombination aus Nominierung und Bewerbung.

Leitfrage 2

Wie stark benötigen wir eine Standardisierung im DC? Anders herum: Wie liberal wollen wir das Format gestalten?

Die Frage ist wesentlich für die inhaltliche Konzeption. Wenn eine standardisierte, methodisch exakte Vergleichbarkeit der Teilnehmenden und ein „Ranking“ benötigt wird, muss das DC für alle Teilnehmenden exakt gleich gestaltet sein. Wer hierin keinen überragenden Nutzen sieht, kann die Konzeption mit vielen Features versehen, die das Herzstück eines agilen DC ausmachen. Beispiele:

- ▶ Individuelle Flexibilität bei den Übungen: Teilnehmende wählen aus mehreren Übungsvarianten diejenige, die am besten zu ihnen passt.
- ▶ Teilnehmende akquirieren „ihren“ Haupt-Begleiter (= Vorschlag für einen moderneren Begriff als „Beobachter“).
- ▶ Teilnehmende verfassen die Reports selber.
- ▶ Es gibt intensive Peer- und Zwischenfeedbacks.

Leitfrage 3

Wie kann eine digitale Unterstützung aussehen?

Zur Digitalisierung vieler Prozesse in vielen Firmen passt es, auch das DC zu digitalisieren. Für Präsenzdurchführungen lassen sich klassische Papiermappen durch eine App-Lösung ersetzen. Das ganze DC kann zudem auch „remote“ (also virtuell über eine Internetplattform) oder kombiniert remote und als Präsenzveranstaltung durchgeführt werden. Letzteres ist sinnvoll, wenn man z.B. bestimmte Teilnehmer vor Ort einladen möchte, aber z.B. für internationale Teilnehmer, die nur mit hohem Reiseaufwand dazustoßen könnten, eine online-gestützte Alternative anbieten will. Wichtig: Bei voller Flexibilität des Verfahrens müssen von vornherein Übungsformate überlegt werden, die in „beiden Welten“ gut funktionieren.



Leitfrage 4

Welche inhaltlichen Formate sind sinnvoll?

Agile DCs brauchen moderne Übungsformate. Die Fragen, die damit einhergehen: Wollen wir Übungen mit Multi-Media-Unterstützung durchführen, z.B. video-

instruierte Rollenspiele? Wie wollen wir Selbstreflexion und möglichst facettenreiche Feedbacks integrieren? Wie können wir neue Anforderungen und Kontexte in den Übungen abbilden, z.B. Rollenspiele mit agilen Rollen? Es muss kein klassisches Mitarbeitergespräch im DC simuliert werden, es lassen sich auch Gespräche zwischen Tribe Lead und Chapter Lead oder zwischen Agile Coach und Scrum Master simulieren. Denkbar z.B.: ein Feedback-Gespräch zwischen einem Tribe Lead und einem Chapter Lead oder einem Product Owner. Möglicher Inhalt: Product Owner oder Chapter Lead leben die neue Rolle noch nicht mit dem passenden agilen Mindset, sondern agieren noch wie in einer vorherigen Rolle als Projektleiter oder Teamleiter.

Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	167
abovo-academy	205	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	205
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	208	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	181
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177	EinfachStimmig	208
Akademie für Coachs	191	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197	Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings	188
Angela Berger Training & Coaching	193	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162	ERLEBNIS & TRAINING	162
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	153	ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198	Exbase	197
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	Expat Consult GmbH	164
ASTA Akademie GmbH	162	FCT Akademie GmbH	181
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	flow consulting gmbh	167
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	176	fortbildung1.de	193
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	213	FORUM Institut für Management GmbH	190
berufundfamilie Service GmbH	184	freiraum 33	195
bildungsbetrieb.de	212	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	214
biz4d	184	FuturePace Consulting GmbH	197
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	183	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	204
Brandt Seminare	194	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	155
Breuel & Partner GmbH	202	GIB21 Gesundheit im Betrieb	169
Business-Schreibkurse	184	Grossmann Consulting	207
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	198
CHANGE 4 SUCCESS®	164	Henry Lüderitz -Einer von Euch-	171
CoachAkademieSchweiz GmbH	214	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157	HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	200
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174	HSB Akademie	151
COMENO company consulting GmbH	192	IAC Unternehmensberatung GmbH	169
CONSENSUS Consulting GmbH	189	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206
CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164	IFM - Institut für Managementberatung GmbH	154
conXisto GmbH	171	IFPO Joachim Berger & Partner	187
Corporate Learning & Change GmbH	192	IHK Akademie Koblenz e.V.	182
		IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202
courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178	IHK Akademie Schwaben	206
CyriaxTraining & Beratung	163	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195
dehner academy GmbH	197	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	180
Demos GmbH	184	ilvy Intercultural HR	159
Deutsche Akademie für Management	157	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	155	ImpulsEntwickler GmbH	209
Deutsche Psychologen Akademie	154	Institut BaumannWeiss	195
die coachingakademie	164	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	168	Institut für Verkauf und Marketing	186
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	interculture.de	152
dispo-Tf Education GmbH	157	IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	200
Dittmann & Lamour GmbH	180	IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	169
Dotzauer Beratung Training Coaching	189		
dovelpo-Dirk Kaiser	151		

MEHR POWER DURCH WEITERBILDUNG

Jetzt Digital oder vor Ort loslegen!



WISSEN,
DAS ANKOMMT.



© Coloures-Pic - stock.adobe.com

Seit mehr als 30 Jahren bieten wir Geschäftskunden ein breit gefächertes Angebot an Seminaren, Tagungen, Lehrgängen, E-Learnings und maßgeschneiderten Inhouse-Trainings in mehr als 20 Themenfeldern an. Dabei ist es unser oberstes Ziel, Sie bei Ihren beruflichen Herausforderungen umfassend und nachhaltig zu unterstützen. Wählen Sie dabei selbst zwischen einer Online-Live-Schulung oder einer Präsenz-Veranstaltung.

Wir sind persönlich für Sie da – Kontaktieren Sie uns unverbindlich!

Sie erreichen uns von Montag bis Donnerstag zwischen 8:00 und 17:00 Uhr sowie am Freitag zwischen 8:00 und 15:00 Uhr.

☎ (0)8233 381-123

✉ service@akademie-herkert.de

www.akademie-herkert.de



IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	153	sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	199
itstime	156	Schreiner Praxis-Seminare GbR	183
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172
k.brio training GmbH	167	Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	164
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162	Steinbeis Institute for Effective Management	206
KOBIseminare	173	Strategiemensch GbR	175
köhler consulting seminare.coaching.mediation	206	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	213
Kompakttraining GmbH & Co. KG	159	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159
Konhardt & Partner	174	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	195
LICLATO GmbH	159	 TAW e.V.	173
LINC Personality for Professionals	161	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189
Management Circle AG	188	Thomas Weber Coaching	187
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	176	Trainer Company	154
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	157
Mario Biel Coaching	194	TrainerSocietät Berlin	155
Maxpert GmbH	185	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
MAZ MANAGER AKADEMIE	200	Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	182	V.I.E.L Coaching + Training	165
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
Mehrwert Zukunft	200	Veränderungsintelligenz® GmbH	198
MKS Business Seminare GmbH	209	Vereins- und Verbands-Service	185
MODERATIO	204	Verlag Dashöfer GmbH	163
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	163
MW Media Workshop GmbH	159	Viola Moritz Seminare	153
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191	WALHALLA Fachverlag	210
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193	we develop people	199
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	180
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190	Weitungszentrum Alanus Werkhaus	181
Plath & Partner AG	213	Werner Schümchen Coaching	183
Poko-Institut OHG	175	WirksamSein	211
Potenziale GmbH	208	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
Professio GmbH	210	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	208
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
Profile Dynamics Deutschland GmbH	161	Yoga Vidya e.V.	168
Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	182
Psyttest AB	213	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185	ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151		
Rolf Schulz HR Consultants AG	196		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Personalwesen unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Coaching online vor ort



Dipl.-Psych. Jürgen Junker

sicheres Peer-to-Peer Video-Coaching
Themen mit hoher Diskretion
persönliche Anliegen

+900 Firmenkunden TN vom Azubi bis CEO

kritische Situationen + Krisen, Wege aus der Sackgasse
Neu-Positionierung, Jobwechsel, Selbstvermarktung, Präsenz
schwierige Gespräche, schwierige Mitarbeiter, durchsetzen
Probleme durch Homeoffice, Teamprobleme, Corona-Krise
Nervosität, Redeangst, Lampenfieber, Stimmversagen
Angst, Ärger, Konflikte, Unsicherheit, Überforderung
Stress + Burnout, Depression, Frustration
berufliche und private Themen + Probleme



Seminare + webinare

www.mto-consulting.de Tel.06021-20667

**Aschaffenburg | Berlin | Düsseldorf | Frankfurt | Hamburg | Köln
München | Stuttgart | Wien | Zürich plus firmeninterne Seminare**

Persönliche & soziale Kompetenzen



Foto: Olga_Danylenko/iStock

Persönliche und soziale Kompetenzen werden auch als „Schlüsselqualifikationen“ oder „Soft Skills“ bezeichnet. Gemeint sind Fähigkeiten, die über das fachliche Wissen hinausgehen. Diese Fähigkeiten werden immer wichtiger, denn es geht längst nicht mehr nur um die Kenntnisse auf einem Fachgebiet, sondern auch um zwischenmenschliche Beziehungen, um Werte und Einstellungen. Zu den persönlichen Kompetenzen zählen u.a. Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Lehr- und Leistungsbereitschaft sowie Kreativität und Flexibilität. Die sozialen Kompetenzen umfassen neben Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit auch Höflichkeit, Konfliktfähigkeit sowie Toleranz. Auf [Seminarmarkt.de](http://www.Seminarmarkt.de) werden Weiterbildungen vorgestellt, die auf die Entwicklung und Herausbildung persönlicher und sozialer Kompetenzen abzielen.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Persoenliche-und-soziale-Kompetenzen

Führen in Extremsituationen

Leadership am Limit

Führung ist in Grenzsituationen eine besonders große Herausforderung. Wie sie gelingt, zeigt ein Blick über den Tellerrand. Abenteurer, Extrembergsteiger, Ärzte in Krisengebieten: Sie alle vollbringen in extremen, existenzbedrohenden Lagen Höchstleistungen. Davon lässt sich lernen.

Hacker legen plötzlich das Unternehmen lahm. Ein Shitstorm auf Facebook zerrüttet die Reputation. Der schärfste Mitbewerber erfindet überraschend das Rad neu. Ein wichtiger Leistungsträger springt ab und gründet seine eigene Firma. Die Corona-Krise lässt das Auftragsvolumen zusammenschrumpfen ... Alle, die in Führungspositionen arbeiten – oder, womöglich informell, die Führung übernommen haben –, kennen solche extremen Lagen, in denen der Druck enorm steigt, es Zeit ist, zu entscheiden, obwohl niemand die Risikolage verlässlich einschätzen kann.

Wir haben uns angesichts der Allgegenwart bedrohlicher Situationen gefragt: Wie schafft man es eigentlich, auch unter solchen Bedingungen exzellent zu führen? Wir fanden, es könnte sich lohnen, sich dort inspirieren zu lassen, wo Führung unter *noch* extremeren Bedingungen als im Business stattfindet. Dort, wo sie mitunter darüber entscheidet, ob das Team überlebt oder stirbt. Denn höher als in solchen Grenzsituationen kann die Anforderung an Führung nicht sein. Hier zeigt sich, so unsere These, wie unter einem Brennglas, was erfolgreiche Führung ausmacht. Von Führungskräften in extremen Lagen können wir viel lernen. Für unsere eigenen besonders brenzligen Lagen. Aber auch für den normalen Führungsalltag.

Also sprachen wir mit Frauen und Männern, die in extremen Lagen erfolgreich führen – ob als Ärztin in Krisengebieten, Extrembergsteiger, Pilot, Seenotretter oder Leiter von Aben-

teuerexpeditionen. Während der Interviews kroch uns der kalte Schauer über den Rücken. Wir fragten uns: Wie hätten wir *selbst* in solchen Situationen geführt? Wie hätte unser Führungsstil für das Team funktioniert? Hätten wir die Situationen überhaupt überlebt? Später schauten wir hinter die einzelnen Geschichten, hielten Ausschau nach Gemeinsamkeiten und stellten fest: In extremen Lagen machen nicht nur die Eigenschaften einer Führungskraft und ihr Verhalten den Unterschied. Entscheidend sind auch ihre Beziehungen sowie die jeweilige Situation und das System, in dem sie agiert. Zudem ist erfolgreiche Führung in brenzligen Lagen hochindividuell. Dennoch konnten wir einige Faktoren identifizieren, die in praktisch allen Gesprächen immer wieder auftauchten und die, so glauben wir, erfolgreiche Führung in Extremsituationen – und nicht nur dort – auszeichnen.

Erfolgsfaktor 1

Der Faktor Zeit bestimmt die Führungsstrategie.

Arved Fuchs steht mit seiner Mannschaft an Deck und blickt auf eine schier unendliche Eisfläche, durch die sich immerhin ein paar Öffnungen ziehen. Doch welche davon wählen? Ist es die falsche, fährt man unter Umständen Hunderte Meilen durchs Eis, nur um dann in einer Sackgasse zu landen. Eine ärgerliche, wenn nicht gar lebensbedrohliche Situation.

Fuchs ist Expeditionsleiter, Polarforscher und Buchautor und hat unzählige Extremexpeditionen zum Nord- und Südpol mitgemacht und geleitet und Hunderte brenzlicher Lagen gemeistert. Dabei hat er sich und andere stets erfolgreich geführt. Hätte er es nicht getan, wäre er nicht mehr da, um darüber zu berichten. Und viele seiner „Mitarbeiter“ ebenfalls nicht. Im ewigen Eis hat Arved Fuchs zwei Arten starker Führung kennen- und praktizieren gelernt: einen „Sturm-“ und einen „Eis-Modus“. In beiden Fällen geht es um hochkritische Führungssituationen, die über Leben oder Tod entscheiden können. Und trotzdem unterscheiden sich die beiden Situationen in einem wesentlichen Punkt: Im *Eis-Modus*, wenn man die richtige Fahrrinne durchs Eis sucht, hat man zwar eine Entscheidung großer Tragweite zu treffen, aber man kann sich Zeit dafür nehmen. Deswegen schauen sich im *Eis-Modus* alle im Team vorab die potenziellen Fahrinnen an und bilden sich eine Meinung. Gemeinsam. Die Meinungen des Teams als Expeditionsleiter nicht in die Entscheidungsfindung einzubinden, wäre in dem Fall fast schon fahrlässig, erklärt Fuchs.

Bei hereinbrechendem Sturm – im *Sturm-Modus* also – ist dagegen eine Entscheidung in Minuten, wenn nicht Sekunden gefordert. Und deswegen entscheidet Fuchs in solchen Momenten allein. Weil er die entsprechende *Zuständigkeit* hat. Das Verteilen von klaren Zuständigkeiten ist für den Abenteurer daher auch Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Expedition, gerade wenn das Team aus mehreren Experten besteht – die alle ihre eigenen starken Meinungen haben.

Er hat das einmal erlebt – als Teilnehmer einer Expedition mit lauter Profis, alle hochkompetent im jeweiligen Fachgebiet. Also beste Voraussetzungen, eigentlich. Doch immer wieder zogen die unterschiedlichen Expeditionsteilnehmer unterschiedliche Schlüsse und blockierten sich so gegenseitig in der Entscheidungsfindung: „Keine Spur

von Wir-Gefühl oder Teamgedanke.“

So lange, bis einer einen Unfall hatte. Erst da fing das Team an, zu funktionieren. Für Fuchs ein guter Grund, stets darauf zu achten, die Zuständigkeiten im Team von Anfang an zu regeln. Damit klar ist, wer im *Sturm-Modus* die Entscheidung trifft.

Doch Vorsicht: Das „Modell Fuchs“ ist nicht mit der impliziten Führungskultur zu verwechseln, die noch in manchen Firmen herrscht und besagt:

„Wer als Chef andere einbezieht, ist schwach.“

Ganz im Gegenteil: Als Expeditionsleiter bindet Fuchs in *beiden* Modi sein Team ein: im *Eis-Modus* ex ante, also vor der Entscheidung, und im *Sturm-Modus* ex post, also danach. Das heißt: Nach dem Sturm setzt Fuchs konsequent auf Transparenz. Er kommuniziert eingehend, *warum* er so und nicht anders entschieden hat. Das ist wichtig. Denn wäre das Vertrauen wegen mangelnder Transparenz erschüttert, könnten Teammitglieder bei Hereinbrechen des nächsten Sturms sagen: „Wir sollten erst mal darüber reden! Denn uns ist immer noch nicht klar, warum das vergangene Mal so entschieden wurde!“

Was wir daraus lernen können: Welche Art der Führung besser zu Kontext, Auftrag, Lage (und manchmal auch den Geführten) passt, darf keine persönliche Stilfrage sein. Vielmehr spielt die jeweilige (*Grenz-)*Situation eine große Rolle. Selbst Situationen, in denen es um Leben und Tod geht, unterscheiden sich: Es gibt solche, in denen es genug Zeit für ausgedehnte Diskussionen gibt und die Entscheidungsqualität dadurch steigt, dass alle mitreden. Und es gibt solche, in denen die Nachteile dieses Verfahrens größer sind als die Vorteile. Der Faktor Zeit setzt also die Strategie. Und das Team weiß das und macht mit – im Vertrauen auf die fachliche Kompetenz des- oder derjenigen, der oder die im *Sturm-Modus* das Ruder übernimmt.

Erfolgsfaktor 2

Die Führungskraft ist bottom-up legitimiert.

Der Bergsteiger Reinhold Messner erzählte uns von einer denkwürdigen Begebenheit: Er war einmal mit einer Reisegruppe per Schiff in der Antarktis unterwegs. Diesmal nicht als Leiter der Tour, sondern als Teilnehmer. Eines Tages brach er mit einer Gruppe zu einer längeren Wanderung auf, die der tatsächliche Leiter der Reise – der Kapitän des Schiffes – anführte. Circa 30 Menschen waren bergwärts unterwegs. Am kritischen Punkt der Exkursion sollte die Gruppe über eine bestimmte Route wieder absteigen. Doch Messner selbst sah das skeptisch. Er erkannte: „Wenn oben jemand rumkraxelt und einen Steinschlag auslöst, dann haben wir unten wirklich ein Problem.“ Der Kapitän jedoch stellte sich quer, beharrte darauf: „Hier steigen wir jetzt ab. So wie vorgesehen.“ Als Messner widersprach, wurde er rüde angefahren; der Kapitän sah offenkundig seine Autorität in Frage gestellt. Messner aber blieb ruhig, erklärte einfach nur: „Ich gehe hier nicht runter, aber Sie können ruhig hier absteigen.“ – Mit dem Resultat, dass die Gruppe stillschweigend *ihm*, nicht dem Kapitän des Schiffes folgte. Denn sie erkannte: Der Kapitän war der richtige Leader auf dem Schiff, aber nicht am Berg, auch wenn er die Schulterklappen eines Kapitäns trug. Also wurde die Führung neu zugeteilt. An Messner. Ohne große Worte.

„L'état c'est moi“ funktioniert hier nicht. Stattdessen machen die Follower den Leader. Das tritt nirgendwo so deutlich zutage wie in einer hochgefährlichen Lage. Und es verweist auf einen wichtigen Punkt: Führung, die extremen Bedingungen standhält, ist untrennbar mit Fachkompetenz verbunden. Nicht einfach nur, weil diese erforderlich ist, um nötigenfalls kurzfristig im „Sturm-Modus“ gute Entscheidungen treffen zu können, sondern auch, weil Fachkompetenz Glaubwürdigkeit schafft. Und Glaubwürdigkeit ist die Basis für Vertrauen, das wiederum Grundlage für Akzeptanz und Commitment ist.

Das Vorgehen von Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs nicht mehr überwiegend im eigenen Fach, sondern bewusst fachübergreifend einsetzen, damit er sich in möglichst



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Wachstum der Persönlichkeit

Zertifizierte Ausbildung zum Neuroimagnations-Coach®

Auszug aus dem Curriculum

- ✎ Integrative Coachingkompetenz
- ✎ Methode Neuroimagination®
- ✎ Empowerment
- ✎ Neuroagiles Leadership
- ✎ Kooperations-/Kommunikations-Modell
- ✎ Volition und Changeprozesse
- ✎ Embodimenttechniken
- ✎ Gesundheitsprävention
- ✎ Ressourcenaktivierung
- ✎ Resilienzstärkung
- ✎ Stressfolgen Soforthilfe

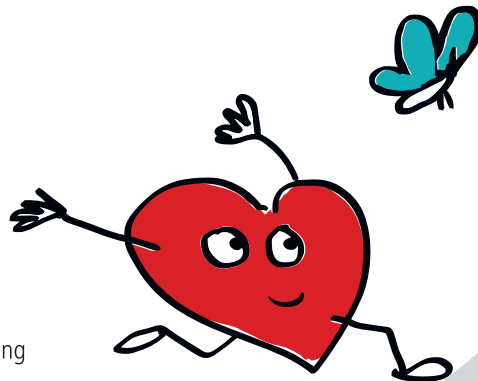
Neurosystemisches Coaching mit Wirkung.

Damit unsere Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, vereinen wir das Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung mit anerkannter Coachingkompetenz. Erst wenn die Emotionen mit dem Verstand kooperieren, sind wir resilient, haben Zugriff auf unsere Ressourcen, sind umsetzungsstark und erreichen unsere Ziele. Jetzt anmelden: integrative Coachingausbildung kombiniert mit der Methode Neuroimagination®.

Start in Saarbrücken: 12. Mai 2022

Start in Zürich: 24. August 2023

 **DBVC**
anerkannte Weiterbildung



Stress- und Hirnforschung für eine neuronale Agilität nutzen!

Sie werden in dieser interdisziplinären Coachingausbildung, die den Schwerpunkt auf neurosystemische Methodenkompetenz legt, mit praktischem Transferwissen ausgestattet. Horst Kraemer, Ausbildungsleiter und Entwickler der wissenschaftlichen Methode Neuroimagination®, ergänzt die theoretischen Inhalte in jedem Ausbildungsmodul mit praktischen Trainings für eine nachhaltige Umsetzungsstärke. Die Wirkung der Methode Neuroimagination® wurde durch interdisziplinäre Forschung in einer vergleichenden Studie an den Universitäten Zürich und Essen/Duisburg empirisch belegt. Die Ausbildung findet im Präsenzunterricht statt.

unterschiedlichen Bereichen und Funktionen bewährt, ist, zumindest vor dem Hintergrund möglicher extremer Lagen und Herausforderungen, kritisch zu sehen. Der Sinn einer solchen generalistischen Ausbildung ist zwar einleuchtend. Die Nebenwirkung kann jedoch fatal sein: Die Liebe zur Fachlichkeit geht oft verloren oder wird vernachlässigt. Und das hat Folgen für die Legitimation solcher Führungskräfte. Denn die Forschung, die sich mit Akzeptanz und Commitment gegenüber Führungskräften beschäftigt, zeigt: Man muss Topic Leader sein, um People Leader werden zu können. Und

in einer Arbeitswelt, in der Führungsaufgaben weniger an Positionen geknüpft sind, sondern rotieren oder auf mehrere Schultern verteilt werden, gilt das sogar noch mehr als in der klassischen Arbeitswelt: Weil der Kollege in der Sache, um die es in einem Projekt gerade geht, besonders kompetent ist (*und Führungsqualitäten mitbringt*) *will* man ihm folgen.

Extremsituationen zeigen aber auch: Fachkompetenz allein reicht natürlich nicht. Auch andere Qualitäten spielen eine Rolle. Etwa integres, berechenbares, respektvolles Verhalten, Gespür für die passende Aufgabenverteilung im Team, Interesse am Menschen und dessen Bedürfnissen ... Und, ganz wichtig: die Fähigkeit, das eigene Ego hintanzustellen und die Kompetenz *anderer* anzuerkennen. Der Kapitän am Berg hätte problemlos sagen können: „Gute Idee, wir nehmen eine andere Route, die weniger durch Steinschlag gefährdet ist.“ Doch manchmal stolpern Führungskräfte über ihr Ego. Auch dadurch verlieren sie das Vertrauen der Gruppe – und damit ihre Führungslegitimation.

Wie es besser geht, zeigt der Führungsmodus, der in den Cockpits der westlichen Fluggesellschaften herrscht. Dieser ist deutlich weniger hierarchisch als in manchem Wirtschaftsunternehmen. Der oder die „First in Command“ hat hier zwar formell zu entscheiden, holt sich aber bei den Kollegen ständig Feedback ein, fragt nach alternativen Optionen, im Extremfall noch Sekunden vor einer Notlandung. Gleichzeitig kann der Second in Command dem Piloten ohne Weiteres die Führung entziehen – wenn dieser den Eindruck hat, der Pilot handle nicht mehr vernünftig. Das ist nicht formell geregelt. Das wird situativ gehandhabt, wie uns ein Pilot unter unseren Interviewpartnern erklärte.

Man stelle sich Ähnliches in der Wirtschaft vor. Welcher Stellvertreter des Abteilungsleiters oder Meisters würde sich da trauen, zum Chef zu sagen: „Ich glaube, du kannst das nicht. Ich übernehme dann mal!“ Das gilt zumindest in der klassischen Arbeitswelt. Neue Arbeitsmodelle bilden diese Flexibilität schon eher ab, wenn sie Führung nach dem Motto „Es führt, wer's bezogen auf dieses Thema am besten kann“ konstituiert.

Ist Führung in Extremlagen agil?

Agilität und agile Methoden sind ein Trendthema. Wie aber passt Agilität mit Führen in extremen Lagen zusammen?

Gemeinsamkeiten:



▶ Agile Ansätze gehen von einer hohen *Unsicherheit* und *Ungewissheit* der Umgebung aus: unberechenbare Kunden, sich rasant wandelnde Märkte und Technologien ... Unsicher und ungewiss sind auch Extremlagen.

▶ Wenn Agilität bedeutet, sich *flexibel* auf Veränderungen einzustellen und auf diese schnell reagieren zu können, dann ist Agilität tatsächlich ein wichtiges Prinzip der Führung in extremen Lagen: Wer in derartigen Situationen nicht äußerst flexibel führt, scheitert an der Härte der Umstände. Förderlich für diese Flexibilität ist auch eine starke *Selbstorganisation* des Teams.

Grenzen:



▶ Allerdings sind in extremen Lagen schnell die Grenzen der Selbstorganisation erreicht. Wenn der Sturm das Hauptsegel zu zerreißen droht,

wäre es für ein selbst organisierendes Team schwer, schnell genug zur richtigen Lösung kommen. Besser hier: Einer weist im Alleingang an. Das passt eher weniger zum Servant-Leadership-Modell agiler Ansätze, bei denen der Kunde, nicht die Führungskraft die oberste Instanz ist. Andererseits passt es zu agilen Ansätzen, die die Führung bei jeweils demjenigen zu verorten, der für die entsprechende Aufgabe die höchste Kompetenz mitbringt. Voraussetzung allerdings in beiden Kontexten: Die Zuständigkeiten sind klar geregelt.

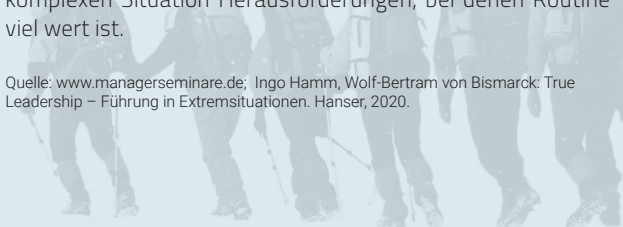
▶ Ein weiterer Unterschied: Für extreme Lagen ist es sinnvoll, Handlungsweisen bis zum Exzess zu trainieren, damit im Ernstfall, bei dem jede Sekunde zählt, nur noch „abgespult“ werden muss. Dieses Abspulen widerspricht auf den ersten Blick dem, was in einem agilen Businessumfeld gefragt ist: Neues wagen, Experimentieren, Ergebnisse prüfen, Vorgehensweise gegebenenfalls neu justieren und so weiter ... Andererseits gibt es aber auch im Business selbst innerhalb einer insgesamt ungewissen, komplexen Situation Herausforderungen, bei denen Routine viel wert ist.

Erfolgsfaktor 3

Die Führungskraft wahrt professionelle Distanz.

Im Profifußball geht es nicht wie beim Bergsteigen um Leben und Tod, wohl aber erlebt der U19-Bundesligatrainer, mit dem wir sprachen, durchaus extreme Führungssituationen und muss mit seinem Team durch dick und dünn gehen. Sollten da nicht enge Beziehungen besonders wichtig sein? Moderne Arbeitskonzepte bauen bekanntlich sehr stark auf persönliche Nähe am Arbeitsplatz: Man duzt sich, feiert gemeinsam Feste, es gibt Casual Fridays und Drinks dazu, der Chef wird zum Kumpel, und alle sind eine große Familie, weil man davon ausgeht, dass dies der guten Zusammenarbeit förderlich ist.

Der von uns interviewte Profitrainer sieht das anders. Er lässt sich ganz bewusst von seinen Spielern siezen. Gesellige Mannschaftsabende besucht er selbstverständlich, doch private Treffen außerhalb des Trainingsbetriebs sind für ihn tabu. Und für die sehr persönlichen Angelegenheiten („Es läuft gerade nicht so toll mit meiner Freundin“) ist im Profisport eher der Physio (Kurzform für Physiotherapeut) der Ansprechpartner der Spieler – und die vertrauensvolle Souffleuse für den Trainer, nicht der Trainer selbst.



Tutorial: Extrem gut führen

Wenn es hart auf hart kommt, etwa wenn die Existenz eines Unternehmens bedroht ist, trennt sich die Spreu vom Weizen. Schneller und drastischer als in Schönwetterlagen zeigt sich dann, was echte Führungsqualität ausmacht. Vor allem fünf Faktoren sind entscheidend.

1. Die Führungskraft führt situativ

In der Wirtschaftspraxis verschwimmt die scharfe Unterscheidung zwischen einer sogenannten Zeit- und Sofortlage oft. Dabei ist es von wesentlicher Bedeutung, ob in einer Krise der Zeitdruck besonders groß ist oder nicht. Auch führen viele Führungskräfte – egal in welcher Lage – eher direktiv, andere dagegen grundsätzlich mit mehr Spielraum. Dass derartige Pauschalität schlecht ist, zeigt sich, wenn ein Team, ein Unternehmen in eine brenzlige Situation kommt. Da gibt es Fälle, in denen es zu deutlich besseren Entscheidungen führt, sich Zeit zu nehmen und viele Stimmen dazu zu hören. Und es gibt andere, in denen ein direkter Führungsstil die Rettung aus der aktuellen Notlage ist. Es ist wichtig, den eigenen Führungsstil entsprechend anzupassen. Gleichzeitig müssen die Führungsentscheidungen aber immer gut begründet werden – im Fall der direktiven Führung: hinterher.

2. Die Führungskraft erzeugt durch (Fach-)Kompetenz Followership und Commitment

In extremen Lagen folgen Menschen jener Führungskraft, die ihnen Erfolg verspricht. Weil sie fachkompetent ist, aber auch die nötigen Führungsskills beherrscht und anwendet. Weil sie dazu in der Lage ist, das eigene Ego hinter der Sache zurückzustellen. Weil sie sich für andere Menschen und deren Sichtweisen interessiert. Dabei wird das Erfolgsversprechen nicht verbal abgegeben. Es wird vielmehr durch die Erfolge des Leaders in der Vergangenheit in ähnlichen Lagen nachgewiesen. Gerade, wenn es extrem wird, folgen die Menschen mit ihrem Commitment nicht notwendigerweise einer formal eingesetzten Führungskraft. Sie folgen schlicht jenem oder jener, der oder die vertrauenswürdig führt. Das kann auch ein informeller Leader sein.

3. Die Führungskraft wahrt Distanz – und bleibt dabei nahbar

In Extremsituationen zeigt es sich deutlicher als sonst: Führung ist etwas anderes als Freundschaft. Es ist zwar sehr wichtig, dass Führungskräfte nahbar sind und dementsprechend Persönliches von sich preisgeben. Die Mitarbeitenden werden es

ihnen gleichtun, und gemeinsam lässt sich so eine tragfähige Beziehung aufbauen. Gleichzeitig jedoch sollten Führungskräfte darauf achten, dass die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden nicht zu nah, zu privat wird. Denn wenn das Team in eine brenzlige Lage kommt, fallen unliebsame Entscheidungen leichter, wenn ein Stück weit professionelle Distanz gewahrt ist.

4. Die Führungskraft setzt auf Training, bleibt dabei aber offen für Unvorhergesehenes

Alle Menschen, die sich regelmäßig freiwillig in Extremsituationen begeben – Ärzte in Krisengebieten, Bergsteiger, Extremschwimmer – tun das nur nach intensivem Training. Sie denken in Szenarien, nehmen mögliche kritische Situationen vorweg und bereiten sich darauf akribisch vor. Dies hilft, in der Situation den Kopf frei zu haben. Solche Routine entlastet – bei allem Wissen darum, dass die Sache auch anders verlaufen kann und eine Ad-hoc-Neuorientierung nötig ist.

5. Die Führungskraft arbeitet gegen Fehler an, aber nicht gegen die, die sie machen

Zu experimentieren und auch zu scheitern, mag wichtig sein, um agil und innovativ agieren zu können. Fehler ist aber nicht gleich Fehler. Es gibt Fehler, die auf jeden Fall besser zu vermeiden wären. Deswegen tun Leader, die mit ihren Teams – als Bergsteiger, Expeditionsleiter, Krisenhelferin – in potenziell tödliche Lagen geraten können, alles, um Fehler zu verhindern. Allerdings: Sie wissen, dass Fehler immer passieren können, wenn Menschen involviert sind, meist jedoch nicht willentlich oder gar vorsätzlich, sondern aufgrund der Komplexität von Situationen. In Extremsituationen erfahrene Führungskräfte interessieren sich daher nicht dafür, wer einen Fehler gemacht hat. Stattdessen

forschen sie nach, inwiefern das System für den Fehler mitverantwortlich ist, und versuchen, entsprechende Learnings aus dem Fehler zu ziehen. Wichtig auch: Hat sich zum Beispiel eine Entscheidung, die jemand im Team oder die Führungskraft selbst unter großer Unsicherheit getroffen hat, hinterher als falsch erwiesen, ist zwar Kritik daran erlaubt – aber nur unter Berücksichtigung der Informationslage, die beim Treffen der damaligen Entscheidung zur Verfügung stand.



Auch alle anderen Führungskräfte, die erfolgreich mit Extremsituationen umgehen, vermeiden – so eine Erkenntnis aus unseren Analysen – allzu große Nähe. Weil sich unter extremen Bedingungen emotionale Distanzierung als Verarbeitungsstrategie besser zu bewähren

Der Autor: **Dr. Ingo Hamm** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt, Redner und Autor. Er berät Organisationen bei der Umsetzung von Strategien und ist stellvertretender Leiter des Darmstädter Instituts für Wirtschaftspsychologie.

Kontakt: www.ingohamm.com

scheint. Drastisch zeigt das etwa das Beispiel Guido Försters, der als Seentretter unterwegs ist. Er erklärte uns, dass sich nur mit einer „professionellen inneren Distanz“ zum Beispiel der Tod eines gesuchten, aber nicht aufgefundenen Seemanns bewältigen lässt. Was den Umgang mit den eigenen Teammitgliedern angeht, so kann bei zu viel Nähe die Qualität der Entscheidungen unterminiert werden. Wer mag schon einen engen Freund zu einem unliebsamen Dienst verdonnern, der aber gemacht werden muss?

Die Kunst besteht für unsere Interviewpartner daher darin, professionelle Distanz zu wahren – und dabei dennoch nahbar und unprätentiös zu sein. In der Psychologie ist diese Strategie bekannt unter dem Begriff Disclosure (sinngemäß: sich öffnen): Die Führungskraft gibt etwas Persönliches – aber nicht unbedingt Privates – von sich preis und gewinnt damit Akzeptanz und Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihrerseits etwas preisgeben. So kann eine gegenseitige emotionale Verbundenheit hergestellt werden, ohne dass die Führungs- mit einer Freundschaftsbeziehung verwechselt würde. Denn eine gute Führungskraft ist etwas anderes als ein guter Freund. Wer am Arbeitsplatz Letzteres sucht, wird an Ersterem scheitern.

Erfolgsfaktor 4

Die Führungskraft setzt auf Training und Routinen.

Der Extremschwimmer André Wiersig – ein Meister der Selbstführung, die jeder braucht, der auch andere führen will – hat uns berichtet, dass Quallen im Meer eine viel größere Gefahr darstellen als Haie. Um sich darauf vorzubereiten, ist er im Trainingslager auf Mallorca absichtlich mitten in einen Quallenschwarm hineingeschwommen und dann weitergeschwommen. Mit schlimmsten Nesselschmerzen. Warum tat er sich das an? Weil er nicht nur wissen, sondern *erleben* wollte, dass das geht, sagt Wiersig.

Worum es dem Schwimmer bei dem Selbstversuch ging, war nicht etwa Gewöhnung. Denn, so Wiersig, an diesen Schmerz gewöhne man sich nie. Es ging vielmehr darum, sich selbst den Schrecken zu nehmen. Die Überwindung zu *trainieren*, durch so einen Schwarm hindurchzuschwimmen. Auch wenn es dabei jedes Mal so schlimm sein würde wie beim ersten Mal. Es ging also darum, eine Routine zu verinnerlichen, damit im Ernstfall nicht lange gezaudert und gegrübelt werden muss, sondern der Kopf frei ist für die Lösung.

Emergency Preparedness nennt man das bei Ärzten ohne Grenzen, wo sich unsere Interviewpartnerin Frauke Ossig

unter anderem damit befasst, die Emergency Preparedness bei einem Einsatz zu erhöhen. Dazu gehört, so erklärte uns Ossig, einen Plan mit verschiedenen Szenarien zu entwickeln, die für das Land erwartet werden: unvorhergesehene Seuchenausbrüche, politische Konflikte, Notsituationen. Die Szenarien werden mit Wahrscheinlichkeiten hinterlegt und die Vorgehensweisen pro Szenario genauestens festgelegt: Was machen wir, wenn das passiert? Viele Entscheidungen muss Ossig unter hoher Unsicherheit und Ungewissheit treffen. Sie entscheidet trotzdem – und überlegt gleichzeitig, was dabei schiefgehen kann und wie dann zu reagieren ist.

Es fällt auf, wie nachdrücklich bis akribisch Menschen, die in extremen Lagen führen, sich auf verschiedene Szenarien vorbereiten, diese einüben, um dann – im gegebenen Moment – ein gut eingeübtes Verhaltensprogramm abspulen zu können. Bei klarer Kenntnis, dass trotzdem immer etwas schiefgehen oder völlig anders verlaufen kann als erwartet. Sie spielen, um die nötige Routine zu bekommen, potenzielle schwierige Lagen trotzdem intensiv durch. Man kann es Drill nennen. Das ist ein unbeliebtes Wort. Aber Drill bezeichnet nichts anderes als extremes, auch physisches Üben und Verinnerlichen. In vielen deutschen Unternehmen kann davon keine Rede sein. Sollten sie überhaupt ein Emergency-Handbuch haben, so dürfte dieses in vielen Fällen immer noch nicht um die Corona-Erkenntnisse ergänzt sein ...

Erfolgsfaktor 5

Die Führungskraft bemüht sich, Fehler zu vermeiden, aber akzeptiert sie.

Auch die Fehlerkultur, die in Extremsituationen erfolgreiche Führungskräfte kultivieren, ist auffällig. Sie folgt nicht dem Credo: Fehler sind gut, weil sie uns Lernchancen bieten. Sie lautet vielmehr: Fehler dürfen *auf keinen Fall* passieren. „Kalkulieren darf ich mit ihnen nicht“, betont etwa der Bergsteiger Reinhold Messner. Denn, wer darauf baue, im Falle eines Fehlers schon gerettet zu werden, werde mit dieser Strategie nicht lange überleben. *Rechnen* aber müsse er dennoch mit Fehlern. Weil sie eben passieren.

New-Work-Slogans wie „Fail fast! Fail better!“ klingen so, als ob man sich durch möglichst viele Fehler bis zum Erfolg durchwursteln solle. Doch wer das annimmt, verwechselt klassische Fehler mit Zufällen. Aus so manchem Zufall – man versucht zum Beispiel etwas, scheitert, produziert damit aber etwas unerwartetes Neues – entsteht tatsächlich eine Innovation. Dementsprechend kann man dem Zufall auf die Sprünge helfen, indem man Mitarbeitenden Raum zugesteht, in dem sie frei agieren und auch (in einem gewissen Rahmen!) scheitern dürfen.

Doch daraus abzuleiten, dass *Fehler* innovationsfördernd sind, ist zumindest für Extremsituationen nicht gültig – und vermutlich auch nicht für „Schönwetter-situationen“. In Extremsituationen feiert niemand Fehler, der sein Ziel ernst nimmt oder überleben möchte. Dementsprechend sieht auch die Wahrheit in vielen Unternehmen aus: Mit der Fehlerkultur-Euphorie ist es nämlich schnell vorbei, wenn klassische Fehler passieren, etwa in einem Produktionsablauf etwas schiefläuft. Allerdings macht man sich da dann oft auf die Suche nach „dem Schuldigen“.

Genau das aber ist etwas, das Leader, die in extremen Situationen erfolgreich führen, nicht tun, es sei denn, es war

KOMPETENZ WEITERBILDUNG ZERTIFIZIERUNG BAU

Passgenau für Ihr
Weiterbildungsziel
Online & Präsenz

anerkannt · bundesweit · berufsbegleitend



Fahrlässigkeit mit im Spiel. Ansonsten interessiert solche Leader nicht, wem ein Fehler unterlaufen ist. Es interessiert sie deshalb nicht, weil sie ihrem Team vertrauen.

Sie gehen davon aus, dass

ihre fachlich erfah-

renen Mitstreit-

erinnen und

Mitstreiter

ohnehin ge-

nügend Po-

tenzial zur

Selbstrefle-

xion – und

auch genü-

gend Größe

und Abgeklärt-

heit – aufweisen, um

sich selbst über Fehler zu ärgern und

diese in Zukunft vermeiden zu wollen. Sie wissen: Fehler

passieren immer, wenn Menschen involviert sind, meist je-

doch nicht willentlich oder gar vorsätzlich, sondern aufgrund

der Komplexität oder Unübersichtlichkeit von Situationen.

Alle strengen sich an, möglichst keine Fehler zu machen.

Und wenn doch mal einer passiert, heißt es: korrigieren,

daraus lernen, besser machen.

Frauke Ossig muss bei Ärzten ohne Grenzen zum Beispiel

oft Entscheidungen treffen, für die nicht ausreichend Infor-

mationen bereitstehen. Kommen dann neue Informationen

rein, muss sie neu entscheiden. Natürlich könne man ihre

zuerst getroffenen Entscheidungen kritisieren, sagt sie.

Aber: Dabei sei auch der damalige Informationsstand zu

berücksichtigen. Ein Lehrstück in Sachen Iteration.

Extreme Lagen sind eine wahre Kaderschmiede für Füh-

rerkräfte. Denn: Was sie sich unter besonders kritischen

Bedingungen an Followership und Reputation erarbeiten, das lässt sich auch in ruhigeren Lagen nutzen. Wer nun überlegt, ob er eigentlich eine solche Führungskraft ist, ein wahrer True Leader, dem oder der das Vertrauen und Commitment des Teams gehört, der braucht sich eigentlich nur eine Schlüsselfrage zu stellen: „Würde man mir auch in einem Sturm folgen?“ Die Antwort trennt die Spreu vom Weizen.

Ingo Hamm und Wolf-Bertram von Bismarck

Der Autor: **Dr. Wolf-Bertram von Bismarck** ist Gründer der HR-Strategieberatung Focus First und Geschäftsführer der E-Learning-Plattform

Pink University GmbH. Zuvor war er in oberster Personalverantwortung in den Führungs- und Vorstandsetagen von Puma, Fielmann, Imtech und bei der JOB AG tätig.

Kontakt: www.focusfirst.de



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Lesetipps

Ingo Hamm und Wolf-Bertram von Bismarck: True Leadership – Führung in Extremsituationen.

Hanser 2020, 34,99 Euro.

Das Buch lebt vor allem von den spannenden Fallbeispielen, die die Autoren zusammengetragen haben. Sie lassen Menschen zu Wort kommen, die sich ständig in extremen Führungssituationen bewähren, vom Extrembergsteiger über die Ärztin ohne Grenzen bis hin zum Seenotretter. Was macht deren Führungsqualität aus? Und was können andere Führungskräfte davon lernen?

Frank Bischoff und Christian Heiss: Hybrid Leadership – Die intelligente Brücke.

www.managerseminare.de/MS271AR01

Führungskräfte sind gefordert, Arbeit flexibler, dynamischer, agiler zu organisieren. Gleichzeitig bleiben „klassische“ Führungsaufgaben wie die Vermittlung von Klarheit und Stabilität, die den neuen Anforderungen widersprechen, bestehen. Der Artikel veranschaulicht, wie der Brückenschlag zwischen den beiden Anforderungswelten gelingen kann.

Anders Indset: Führungspersönlichkeit – Die Top 3 der New Leadership Skills.

www.managerseminare.de/MS261AR03

Was müssen Führungskräfte heute mitbringen, welche Eigenschaften brauchen alle Mitarbeitenden in der neuen Arbeitswelt, um sich selbst und andere zu führen? Nach Meinung von Anders Indset, einem der bekanntesten Gesellschafts- und Wirtschaftsdenker unserer Zeit, sind drei Skills zentral.



**ANALOG.
DIGITAL.
EGAL.**

**Lehrgänge mit IHK-Prüfung
Seminare und Webinare
Lehrgänge mit IHK-Zertifikat
Inhouse-Seminare**

www.ihk-weiterbildung.de



Wir beraten Sie gerne

persönlich, online oder am Telefon!

Telefon: 07131 26414-0

E-Mail: weiterbildung@ihk-weiterbildung.de

Anbieter im Themenbereich Persönliche & soziale Kompetenzen

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182	Business-Schreibkurse	184
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158	BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach	170
4 Business Akademie	160	BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	175	CA controller akademie®	203
abovo-academy	205	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	208
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164	CETPM GmbH	210
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	208	CHANGE 4 SUCCESS®	164
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	change concepts	180
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	205	Christoph Wiethold Personalentwicklung	165
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177	CIP changes in progress GmbH - Experten für Phatratraining	193
Akademie für Coachs	191	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	163
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	179	Coachingbüro Huber & Partner	198
Akademie für systemische Führung	207	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157
Akademie für Systemische Moderation	194	COMENO company consulting GmbH	192
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	155
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	209	Como Consult GmbH	164
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197	compass international gmbh	193
AKR Consult GbR	155	Competence on Top GmbH	207
amendos gmbh	159	ComTeam AG Academy + Consulting	204
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	179	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160
amontis consulting ag	190	CONSENSUS Consulting GmbH	189
Angela Berger Training & Coaching	193	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	166
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162	CONTUR GmbH - Consulting Training	167
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	212	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164
ARCA-Consult GmbH	204	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178
ARD.ZDF medienakademie	208	Coverdale Deutschland GmbH	202
Arnold Horsch e.K.	173	Culture Talk	197
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198	CyriaxTraining & Beratung	163
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	dehner academy GmbH	197
ASTA Akademie GmbH	162	Demos GmbH	184
Atelier für Ideen AG	175	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	166
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	denkmodell GmbH	156
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	176	Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	189
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	213	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184
Beratung & Training Hülsken	183	Deutsche Psychologen Akademie	154
Berlin Professional School HWR Berlin	155	die coachingakademie	164
BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	168
bildungsbetrieb.de	212	Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207
BRAIN-HR, Dr. Franz Hütter	183	Dietz Training und Partner	203
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	different angles	213
Brandt Seminare	194	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158
Breuel & Partner GmbH	202	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	191
Brigitte Simon Seminare	154	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	168
Büro Jens der Denker	158	dirk raguse - training-coaching-beratung	174
Business Akademie Profileon & Profileon Personal- und Organisationsentwicklung	195	dispo-Tf Education GmbH	157
		Dittmann & Lamour GmbH	180
		Dotzauer Beratung Training Coaching	189
		Dr. Friedrich Assländer	212

Dr. Markus Ramming	205
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	205
Dr. Simone Rappel	200
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
DresPleier GmbH	204
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	181
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206
e-masters GmbH & Co. KG	167
E•S•B•A - European Systemic Business Academy	160
edulab seminare	199
EinfachStimmig	208
Eisberg-Seminare GmbH	161
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	211
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161
Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings	188
En GardE Deutschland GmbH	188
English & Intercultural Communication	172
Ensemble Enabler	201
ERLEBNIS & TRAINING	162
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157
ESMT European School of Management and Technology GmbH	153
Euroforum Deutschland GmbH	171
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	212
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	186
FCM Finanz Coaching	187
FCT Akademie GmbH	181
flow consulting gmbh	167
fortbildung1.de	193
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	198
freiraum 33	195
FRIEDERBARTH	161
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	214
frobese it-akademie GmbH	167
FROMM Managementseminare & -beratung KG	165
Führungskräfte Institut GmbH	158
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	204
Grossmann Consulting	207
H&S Seminare	191
Haack Coaching und Seminare	168
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	189
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	210
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	171
Hermannsen-Concept	176
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	200
IAL-CAMPUS	178

IAP Institut für Angewandte Psychologie	214
ibo Akademie GmbH	169
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	170
IFPO Joachim Berger & Partner	187
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	201
IHK Akademie Koblenz e.V.	182
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202
IHK Akademie Schwaben	206
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	163
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	180
ilvy Intercultural HR	159
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205
ime Institut für Management-Entwicklung	169
implus Trainings AG	214
Impulse Medien GmbH	159
ImpulsEntwickler GmbH	209
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198
IndiTO Bildung, Training und Beratung	180
inforouter GmbH	194
inmetra Mediation Training & Coaching	185
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	152
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
Institut BaumannWeiss	195
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	177
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175
Institut für Humanbewegung	186
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	200
Institut für Verkauf und Marketing	186
interculture.de	152
Invenzio GmbH & Co. KG	210
IP for IP GmbH	191
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	181
itstime	156
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181
Junfermann Verlag GmbH	168
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179
k.brio training GmbH	167
Kalapa Academy GmbH	177
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158
KAYENTA Training und Beratung - Experten für Projektmanagement	160

Kedua GmbH	158	MODERATIO	204
KERN AG Training	185	Modul-Training	194
KICK OFF Management Consulting GmbH	213	motion works3	184
Kirchner-Seminare GbR	206	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	165
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155	Munich Business School	201
KOBIseminare	173	MW Media Workshop GmbH	159
köhler consulting seminare.coaching.mediation	206	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170
Kompakttraining GmbH & Co. KG	159	noesis	193
Kompetenzsprung Personalentwicklung	170	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168
Konhardt & Partner	174	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191
kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	192	ORDIX AG	187
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	192	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193
Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166	OVERDICK Coaching und Training	160
ktf-commit Katja Twiehaus und Frederic Twiehaus GbR	209	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156
Lake Constance Graduate School gGmbH	197	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171	Plath & Partner AG	213
LICLATO GmbH	159	PMCC Consulting GmbH	181
LINC Personality for Professionals	161	Pohl & Partner	194
Linguago	199	Poko-Institut OHG	175
lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181	POP Personalentwicklung	196
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	180
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	211	Pro Integer Akademie & Leadership	177
M/Training	192	PROAKTIV Management GmbH	201
M+Co . Akademie für Führungskompetenz	206	ProDialog Systemisches Coaching/ Training/Integrative Organisationsentw.	195
Management Circle AG	188	Professio GmbH	210
Management Forum Starnberg GmbH	203	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	176	Profile Dynamics Deutschland GmbH	161
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	194	Psytest AB	213
Mario Biel Coaching	194	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185
Marketing macht Frisch!	209	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	162	Rolf Schulz HR Consultants AG	196
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211	RWT Personalberatung GmbH	194
MAZ MANAGER AKADEMIE	200	RWTH Business School	178
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	182	sabeconsult - Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
MBConsulting	191	SaluVia-Institut	172
MDI Management Development GmbH	212	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	199
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177	Schiller & Mertens GbR	152
Mehrwert Zukunft	200	Schirmmacher GmbH	203
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	160
mensch & kommunikation GmbH	200	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172
MENTALCOACHING AKADEMIE	204	SEMINAR-INSTITUT	201
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202	SGMI Management Institut St. Gallen	214
Milz & Comp. GmbH	177	SLBB - Stefan Lammers Business Building	172
MKS Business Seminare GmbH	209	splendid-akademie GmbH	156
Mmc Unternehmensberatung GmbH	204		

Steife Brise - Improvisation, Theater, Training.	164
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151
Steinbeis Institute for Effective Management	206
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	194
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208
Stöver Management Beratung & Training	163
Strategiemensch GbR	175
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	153
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159
talkingHEADS	174
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	195
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211
Team Dr. Rosenkranz GmbH	203
Team Management Services GmbH	185
TEAMGEISSELHART GmbH	173
teamsysplus®AKADEMIE	201
Tendera Training - Seminare Training Coaching	211
Thomas Weber Coaching	187
ti communication GmbH	211
Trainer Company	154
TrainerSocietät Berlin	155
Trainertreffen Deutschland	168
Training-Concepts	166
TrainingsManufaktur	165
TRILOGIE GbR	165
TRIPODIA Life+Business-School	180
TRUECARE GmbH	167

Ulrike Minkel	169
UP MANAGEMENT Akademie	153
uP training und beratung	205
Upgrade Consulting	160
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	179
Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200
uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching extoptimierung Textagentur	202
V.I.E.L Coaching + Training	165
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
Veränderungsintelligenz® GmbH	198
Vereins- und Verbands-Service	185
Viola Moritz Seminare	153
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163
Waldemar Lorenz	190
WALHALLA Fachverlag	210
Wbildung Akademie GmbH	187
we develop people	199
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	181
Werner Schümchen Coaching	183
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	207
WirksamSein	211
Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
Yoga Vidya e.V.	168
ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211
Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152
Zürich International Business School (ZIBS)	213

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Persönliche & soziale Kompetenzen unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Projektmanagement



Foto: pluss / photocase.de

Unter Projektmanagement wird das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten verstanden. Es zählt somit zu den Evergreens der Managementaufgaben. Projektmanagerinnen und -manager müssen stets darauf achten, dass die Erwartungen der Stakeholder (Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse an dem Ergebnis des Projektes haben) so weit wie möglich erfüllt werden. Sie bewegen sich dabei zwischen den Größen Zeit, Kosten und Qualität. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von prozessualen, technischen und sozialen Projekt-Komponenten ist es wichtig, alle Phasen eines Projektes sowie Meilensteine, To-dos und Risikofaktoren abzubilden. Das kann auf klassischem Wege oder aber mithilfe neuer agiler Methoden wie Scrum oder Kanban erfolgen. Der Projektleitung fällt eine besondere Schlüsselposition zu, da sie idealerweise sowohl über Fachwissen über die Prozessabläufe als auch Erfahrungen in Kommunikation, Konfliktmanagement und Teambuilding verfügt.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Projektmanagement

Digitale Projektvorbereitung

Ready to start

In vielen Unternehmen machen sich Projektverantwortliche und -mitglieder erst dann Gedanken um die konkrete Umsetzung eines Projekts, wenn dieses bereits an den Start gegangen ist – ein Vorgehen, das in Zeiten der Corona-Pandemie besonders fatal sein kann. Doch es geht auch anders: Drei Werkzeuge helfen dabei, Teams rechtzeitig und remote auf geplante Projekte vorzubereiten.

„Das Projekt ist ja noch gar nicht angelaufen“, „Mit dem Thema haben wir uns noch nicht beschäftigt.“ „Damit setzen wir uns auseinander, wenn es so weit ist.“ Das sind nur einige der Argumente, die in Organisationen laut werden, wenn der offizielle Start eines Projekts noch in weiter Ferne liegt, sprich: erst in zwei bis drei Monaten stattfindet. Nicht selten passiert es dann, dass die Projektvorbereitung so lange aufgeschoben wird, bis der eigentliche Startschuss gefallen ist – eine Tatsache, die unter den derzeitigen Umständen äußerst fatal sein kann. Die Corona-Pandemie – bzw. genauer: die Planungsunsicherheit in den vergangenen Monaten, der fehlende Face-to-Face-Austausch und die Umstellung auf digitale Tools – hat nämlich dazu geführt, dass zahlreiche Projekte aufgeschoben wurden. Als Folge starten viele von ihnen, im schlimmsten Falle sogar alle gleichzeitig, im zweiten Halbjahr 2021.

Damit Projektverantwortliche und -mitarbeitende dann nicht von den zahlreichen To-dos – wie der Entwicklung gleich mehrerer verschiedener Projektvisionen sowie dem Planen diverser Prozessschritte – erschlagen werden, sollten sie jetzt schon mit der Initiierung der anstehenden Projekte anfangen. Das erspart allen Beteiligten nicht nur einen arbeitsintensiven und stressigen Sommer, sondern auch die Folgen unsauber aufgesetzter Projekte. Und diese sind oft nicht ohne: Zum Beispiel bleiben Projektziele nicht selten vage bis undefi-

niert, wodurch die Projektmitglieder dauerhaft in die falsche Richtung steuern. Oder es muss ständig nachgebessert bzw. sogar alles „zurück auf Los“ gesetzt werden, was die Stimmung und Motivation im Team deutlich senkt. Oftmals werden zudem Abhängigkeiten übersehen (oder verdrängt), die dem Team später auf die Füße fallen – etwa wenn andere Fachbereiche oder Führungskräfte nicht abgeholt werden und sich hinterher „einklagen“. Und last but not least werden auf diese Weise besonders leistungsbereite Mitarbeitende, die nicht davor zurückscheuen, neben ihrer Linientätigkeit vielfältige Projektaufgaben zu übernehmen, verschlissen.

Doch wie genau können diese unliebsamen Szenarien verhindert werden und Projektverantwortliche den derzeitigen Leerlauf nutzen, um die Projekte remote ordentlich vorzubereiten und zu durchdenken? Drei Werkzeuge liefern Antworten:

Werkzeug 1

„Day in a life of ...“

Oft stehen die Mitglieder eines Projekts schon vor dem eigentlichen Start vor einer besonderen Herausforderung – und zwar, ohne es zu ahnen. Sie haben unterschiedliche Fantasien und Vorstellungen von „dem Neuen“ – sprich: von dem Projekt und davon, wie es sich gestalten wird. Diese

tragen sie meist unausgesprochen mit sich herum, mehr noch: Sie handeln danach, weil ihr Unterbewusstsein auf die Erfüllung dieser Vorstellungen hinwirkt. Im schlimmsten Falle kann das dazu führen, dass jedes Projektmitglied in eine andere Richtung steuert, wodurch die Realisierung einer gemeinsamen Projektvision unmöglich wird und die Arbeitsatmosphäre leidet: Es gibt Missverständnisse, Arbeitspakete werden falsch geschnitten, die Arbeitslast ungleich verteilt. Daher sollten sich die Beteiligten vor dem Projektstart über das „Zukunftsbild“ austauschen, darüber, wie das Projekt aussehen, wie es sich anfühlen oder sogar anhören wird. Dabei geht es weniger um die Frage „Was wollen wir in dem Projekt erreichen?“ als vielmehr darum, zu klären, wie das Projekt (nicht) aussehen soll. Das Zukunftsbild ist also nicht mit dem Zielbild zu verwechseln.

Welches Problem löst das Werkzeug?

Indem die Beteiligten ihre Vorstellungen von dem Projekt auf einen Nenner bringen, beugen sie typischen Fehleinschätzungen und Missverständnissen vor, die sich einstellen, wenn ein Projekt ohne Erarbeitung des Zukunftsbildes abläuft. Zu diesen gehören u.a.:

- ▶ Diskussionen um den Scope: „Das sollen wir in unserem Projekt auch noch machen? Nicht dein Ernst. Das bekommen wir nun nicht mehr hin, zumal uns personelle Ressourcen fehlen.“
- ▶ Dissens beim Ambitionsniveau: „Ach so, dir geht es im Projekt auch um die Erarbeitung eines Umsetzungsplanes ... Ich dachte, wir enden mit einem Konzept. Hätte ich gewusst, dass wir so weit gehen wollen, hätte ich meine Mitarbeiter im Projekt nicht zugesagt. Das wird mir jetzt zu viel.“
- ▶ Debatten über Glaubenssätze: „Du willst tatsächlich auch Soundingboards mit Mitarbeitenden machen? Das reicht vollkommen mit einer Handvoll Führungs-

kräften! Die setzen das weiter durch in ihren Bereichen. So ticken wir hier nun mal, da bist du kulturell mit deinem Vorgehen nicht anschlussfähig.“

Wie ist vorzugehen?

Alle Projektbeteiligten bekommen folgende Aufgabenstellung: Stell dir vor, das Projekt ist beendet und du kommst am 1. Dezember 2022 zur Arbeit ...

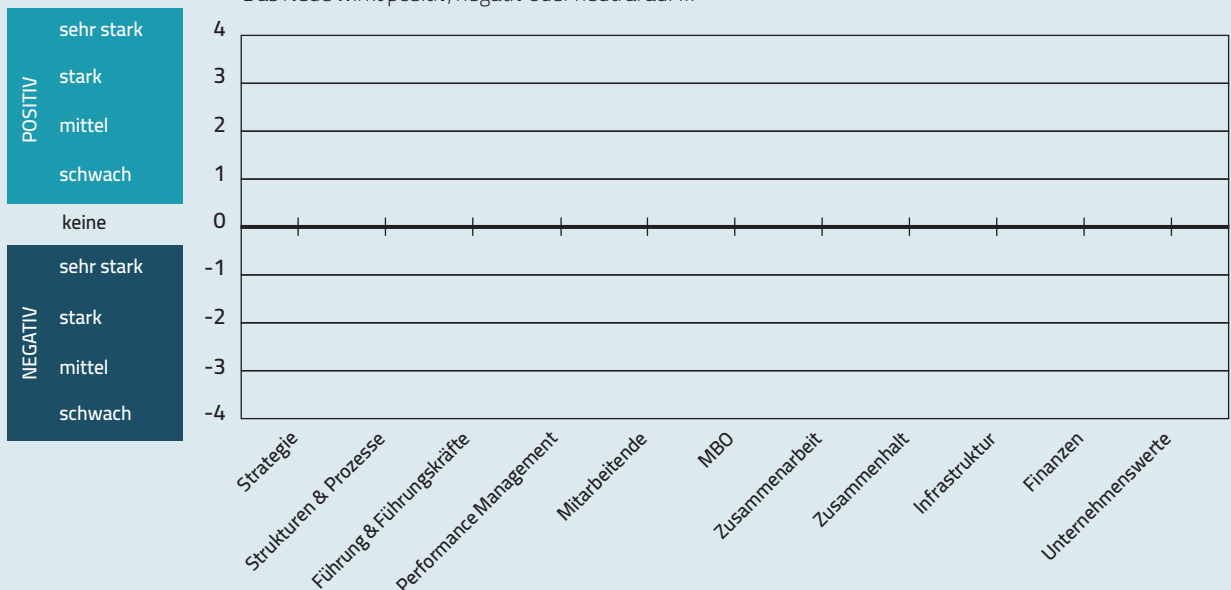
- ▶ ... was siehst du beim Betreten des Geländes/Gebäudes/Büros, was siehst/hörst/riechst du (nicht mehr)?
- ▶ ... was fühlst du (zum ersten Mal) oder nicht mehr?
- ▶ ... was machen deine Kollegen und Kolleginnen bzw. Führungskräfte anders? Was machen sie nicht mehr? Wie verhalten sie sich dann (nicht mehr)?
- ▶ ... was machst du selbst anders, auf eine neue Art oder nicht mehr?

Anschließend notieren die Projektbeteiligten ihre Gedanken und gehen dabei so konkret vor, als würden sie einen Film sehen. Dabei sollen reportageartige „Dilo“s (Day in a life of) entstehen im Stil von: „Der 32-jährige Ingenieur Matthias fährt auf das Werksgelände und sieht schon von Weitem, dass heute etwas anders ist. Nämlich ...“ Es folgt ein Online-Workshop, in dem jede/r Beteiligte sein Dilo vorstellt. Sollten einige Stakeholder – etwa Vorstände oder Kunden bzw. Kundinnen – nicht an dem Workshop teilnehmen können, sollten deren Dilos vorab per Einzelinterview eingeholt werden und in den Workshop mit einfließen.

Durch die Dilos werden Unterschiede beim Scope und Ambitionsniveau schnell klar. Dabei ist es wichtig, alle Eindrücke zunächst einmal nebeneinander stehen und wirken zu lassen, bevor in die Fachdiskussion eingestiegen und ein konkretes Zukunftsbild entwickelt wird. Es kann daher sinnvoll sein, den Workshop in die Bestandteile „Vorstellung der Dilos“ und „Entwicklung des Zukunftsbildes“ zu splitten und an zwei Tagen stattfinden zu lassen. Damit spontane

Der Impact Check

Das Neue wirkt positiv, negativ oder neutral auf ...



ARD.ZDF



medien
akademie

IHR PARTNER FÜR DIE WEITERBILDUNG

Seminare, Workshops und Live-Trainings an moderner Technik an unseren Trainingsstandorten Nürnberg und Hannover.

Sie benötigen ein Seminar ausgerichtet auf die speziellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens? Wir konzipieren für Sie Inhouse-Seminare, E-Learnings und Projekte: Maßgeschneidert. Effektiv. Ökonomisch.

Über 500 Seminar- und E-Learning-Angebote

Jährlich über 30.000 Teilnehmer*innen

OFFEN
FÜR
ALLE



 facebook.com/ARDZDFmedienakademie
 twitter.com/ARDZDF_Akademie

Alle Themen und Termine auf unserer Website

WWW.ARD-ZDF-MEDIENAKADEMIE.DE

Ideen, Einfälle und Einwände trotzdem auch während des ersten Teilmeetings nicht unter den Tisch fallen, kann die Person, die moderiert, auf einer virtuellen Liste festhalten: „Was wir später im Detail also noch klären müssen, ist ...“

Werkzeug 2

„Impact Check“

Ziel der meisten Projekte ist es, etwas Neues zu entwickeln. Neben Produkten, Services und Dienstleistungen sind das vor allem neue Strukturen und Prozesse innerhalb des Unternehmens. Doch ein und dieselbe Neuerung wird von den Betroffenen ganz unterschiedlich – stark oder schwach positiv, neutral oder negativ – wahrgenommen. Während die Projektverantwortlichen häufig dazu tendieren, nur die Vorteile „ihres“ Themas zu sehen – es hat ja schließlich Gründe, warum sie im Projekt mit anpacken bzw. sich dem nicht entzogen haben – gibt es andere Projektmitglieder, die das Projekt eher skeptisch beäugen und sich insgeheim Fragen stellen wie: Was passiert eigentlich, wenn wir Hierarchien abbauen und unsere Aufgaben selbstorganisiert bewältigen

müssen? Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit aus? Welche anderen Unternehmensbereiche werden von der Neuerung noch betroffen sein? Kurz: Jede/r beurteilt das Projekt summarisch nach seinen eigenen Erfahrungen, Einschätzungen und Befürchtungen. So sehen Mitarbeitende die Einführung von agilen Arbeitsweisen auf Teamebene möglicherweise als Modernisierung und Freiheitszuwachs, während die Teamleitung darin ihre Abschaffung wittert und die HR-Abteilung wegen notwendiger Anpassungen der Rollenbeschreibungen und Contribution Profiles stöhnt.

Welches Problem löst das Werkzeug?

Der Impact Check hilft dabei, Neuerungen entlang von zehn bis vierzehn Dimensionen auf ihren positiven, negativen oder neutralen Einschlag hin zu bewerten. Auf diese Weise wird schnell deutlich, an welchen Stellen Projektmitglieder möglicherweise Zweifel hegen. Diese herauszukitzeln, ist besonders dann wichtig, wenn es sich um eingeschworene Projekt-Cliquen handelt, in denen alle nur noch zustimmend nicken, um schnell Konsens zu erreichen und nicht in endlose Diskussionen zu verfallen.

Der Impact Check kann einem solchen Group-Think-Phänomen entgegenwirken, da die Mitglieder nicht umhinkommen, ihre individuellen Bewertungen im Hinblick auf bestimmte Bereiche abzugeben – und somit mögliche Befürchtungen kundzutun. Aus der Summe ihrer Bewertungen ergibt sich dann ein aussagekräftiges Bild, aus dem möglicherweise bisher nicht berücksichtigte blinde Flecken abzulesen sind sowie die Aufwände, die nötig sind, um das Neue wirksam umzusetzen. Das kann Führungskräfte und Projektverantwortliche dazu veranlassen, z.B. noch zusätzliche Ressourcen einzuplanen oder notwendige Strukturveränderungen vorzunehmen, sodass es später seltener zu Feststellungen kommt wie: „Oh, wir haben ganz vergessen, die HR-Prozesse anzupassen ...“

Wie ist vorzugehen?

Zunächst einmal gilt es, die Dimensionen zu erarbeiten, die im Hinblick auf mögliche Auswirkungen abgefragt werden sollen. Dabei ist zu beachten: Je generischer/gröber die Dimensionen sind, desto schwieriger ist die Eingrenzung der exakten „Problembereiche“ bzw. desto länger braucht der Austausch, um die konkreten Einschläge zu erkennen. Daher ist es ratsam, die Dimensionen so eng wie möglich zu fassen. Anschließend wird ein etwa vierstündiger Online-Workshoptermin vereinbart und ein digitales Board (z.B. mithilfe der Tools „Mural“ oder „Miro“) angelegt. Auf diesem ist eine Skalen-Grafik (s. Grafik „Der Impact Check“) mit den erarbeiteten Dimensionen abgebildet. Wichtig ist hierbei, zwei bis vier Dimensionen offen zu lassen, um die Workshopteilnehmenden später auffordern zu können, weitere Dimensionen – die die Projektverantwortlichen möglicherweise gar nicht auf dem Schirm hatten – zu benennen.

Im Workshop setzen die sechs bis acht Teilnehmenden – das können entweder die Projektmitarbeitenden oder (zusätzlich) die Mitglieder einer Resonanzgruppe sein – dann ihre Markierungen auf der Grafik bei den entsprechenden Dimensionen. Ist dieser Vorgang abgeschlossen, stellt jeder Teilnehmende seine Bewertung vor und begründet diese kurz. Es folgt eine Diskussionsrunde, in der Rückfragen, An-

Project Products Canvas

1. Welche Leistung erstellen wir im Projekt?	2. Welchen Nutzen schafft sie für welchen (internen) Kunden?	
<i>Benennung der Leistung</i>	▶ Nutzen 1	▶ Kunde 1
	▶ Nutzen 2	▶ Kunde 2
	▶ Nutzen n	▶ Kunde n
	▶ ...	▶ ...
3. Welche positiven Veränderungen bringt die Leistung für wen mit?	▶ Veränderung 1	▶ Profiteur 1
	▶ Veränderung 2	▶ Profiteur 2
	▶ Veränderung n	▶ Profiteur n
	▶ ...	▶ ...
4. Auf welche Geschäftsziele zählt das Produkt ein?	▶ Ziel 1 ▶ Ziel 2 ▶ Ziel n	
5. Warum sollten die (internen) Kunden das Produkt als etwas Neues akzeptieren und nicht beim Alten bleiben?	Aussage in Prosa/Statement	

Tutorial: Für den Projektstart vorbereitet sein

Häufig warten Projektverantwortliche und ihre Teams erst einmal den Projektstart ab, bevor sie aktiv werden. Dabei gibt es einige kleine Maßnahmen, die bereits im Vorfeld durchgeführt werden können – und eine gute Vorbereitung sicherstellen.

► **Kontakt ohne konkreten Anlass pflegen – Relevantes mitbekommen!**

Kümmern Sie sich darum, einen Überblick zu erhalten. Wo ist das Projekt verortet? Welche Schnittstellen gibt es? Welche Bereiche sind beteiligt? Um diese Fragen zu klären, halten Sie den Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen in zentralen Bereichen oder Fach-Einheiten – auch wenn Sie aktuell keine gemeinsamen operativen Aufgaben zu erledigen haben. Nur so erfahren Sie „am Rande“, was andere planen und wo möglicherweise Synergiepotenziale sind. Auf diese Weise können Sie rechtzeitig auf Zusammenarbeit und Abstimmung im Vorfeld hinwirken.

► **Sammlung mit Steckbriefen aufbauen – Überblick erstellen!**

Legen Sie im Vorfeld schon eine Sammlung an, in der Sie alle (möglichen) Tasks, Maßnahmen und Initiativen für das Projekt sammeln – egal, wie „reif“, ausgearbeitet oder offen sie noch sind. Im Hochlauf werden verschiedene Stakeholder auf Sie losstürmen – jeder will dann starten, ohne von dem großen Ganzen sowie den anderen Beteiligten zu wissen. Als Instrument hilft: leere Wand mit Platz für „Auftragsformulare“ in DIN-A4-Format (Beschreibung, Ziele, Verantwortung, Sponsor, Start-/Endtermin, Dauer, Kosten etc.).

► **Szenario des Projektstarts ansprechen – andere sensibilisieren!**

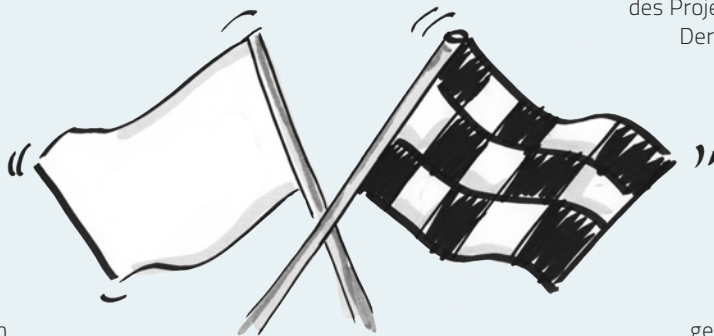
Wenn Sie fürchten, dass der Projektstart arbeitsintensiv und stressig werden könnte, teilen Sie diese Befürchtung mit Ihrem Team: Setzen Sie einen Termin mit Kollegen und Kolleginnen an, die zentrale Funktionen innehaben. Thematisieren Sie das Projektstart-Szenario und die To-dos, die damit verbunden sein werden. Regen Sie zu Lösungen

an, und geben Sie Tipps, wie Ihr Team sich auf den Projektstart vorbereiten kann – etwa, indem Sie die Werkzeuge Zukunftsbild, Impact Check und Project Products Canvas (s. Artikel) vorstellen. Achten Sie dabei darauf, Ihre Teammitglieder nicht zu überfahren.

► **Vorarbeit schmackhaft machen – Teammitglieder motivieren!**

Motivieren Sie Ihre Teammitglieder dazu, vorzeitig in die Vorleistung für das Projekt zu gehen. Stellen Sie dabei die Vorteile der Vorarbeit heraus: Vorstellungen und Erwartungen an das Projekt werden auf einen Nenner gebracht, Engpässe werden frühzeitig erkannt, es entsteht eine Vision, die bei der Verwirklichung des Projekts unterstützt – kurz:

Der Projektstart läuft weniger holprig und somit stressfreier ab. Seien Sie gewappnet für Argumente wie „Das hat doch noch Zeit“, „Das ist remote viel zu aufwendig“ oder „Wir sind noch nicht genug im Thema drin, um jetzt schon effektive Vorarbeit leisten zu können“.



► **Neues „Wie“ der Zusammenarbeit vereinbaren – Ways of Working definieren!**

Die Corona-Pandemie hat das mobile, flexible Arbeiten sowie Selbstführung und Autonomie massiv beflügelt. Viele Mitarbeitende erledigen ihre Aufgaben jetzt selbstorganisierter und eigenverantwortlicher als vor der Krise. Da kann es schnell passieren, dass – arbeiten Mitarbeitende plötzlich im Rahmen eines Projekts wieder intensiv zusammen – unterschiedliche Vorstellungen und Arbeitsweisen aufeinandertreffen. Planen Sie einen kurzen Workshop, in dem Sie thematisieren, welche Erwartungen und Gewohnheiten Ihre Kollegen und Kolleginnen mitbringen. Es gilt, das „Wie“ der Arbeit (Ways of Working) neu zu vereinbaren, bevor das „Was“ (Produkte, Kunden, Aufträge) festgelegt wird.

regungen und Meinungsverschiedenheiten bearbeitet werden. Die Ergebnisse des Workshops werden anschließend im Projektteam besprochen, wobei die Frage im Mittelpunkt steht, welchen vorher unberücksichtigten Themen vermehrt Aufmerksamkeit zuteil werden sollte. Gleichzeitig kann die Projektleitung aus dem Check Einwandvorwegnahmen ableiten und sich dadurch gut auf mögliche Kritik bei der späteren Umsetzung vorbereiten. Und last but not least dient der Check dazu, Missverständnisse auszuräumen und die Meinungsbildung zu forcieren – sprich: Multiplikatoren bzw. Multiplikatorinnen für das Projekt zu gewinnen.

Tritt der Fall ein, dass durch den Impact Check lediglich ans Licht kommt, was eh schon allen klar war, könnte das daran liegen, dass die Dimensionen zu generisch sind oder zu viel Interpretationsspielraum zulassen. Es gilt dann, den Check zu verfeinern und erneut durchzuführen. Der Auswahl der Dimensionen sind dabei keine Grenzen gesetzt: Sie können nach Bereichen wie „Strategie, Struktur, Kultur, Führung“, anhand von Unternehmensfunktionen oder entlang der Wertschöpfungskette ausgewählt werden. Dabei sollten die Projektverantwortlichen stets im Hinterkopf behalten, dass der Impact Check sich nicht als mathematische Erhebungsmethode eignet, die tausendfach als Fragebogen verschickt wird. Die Ergebnisse einer solchen Abfrage können zwar möglicherweise interessant sein, sind aber lange nicht so aussagekräftig wie die eines interaktiven Workshops. Es empfiehlt sich daher, den Impact Check als Dialogmethode zu betrachten, die dabei hilft, entscheidendes Feedback zu bekommen und die Gruppen-Intelligenz zu nutzen.

Werkzeug 3

„Project Products Canvas“

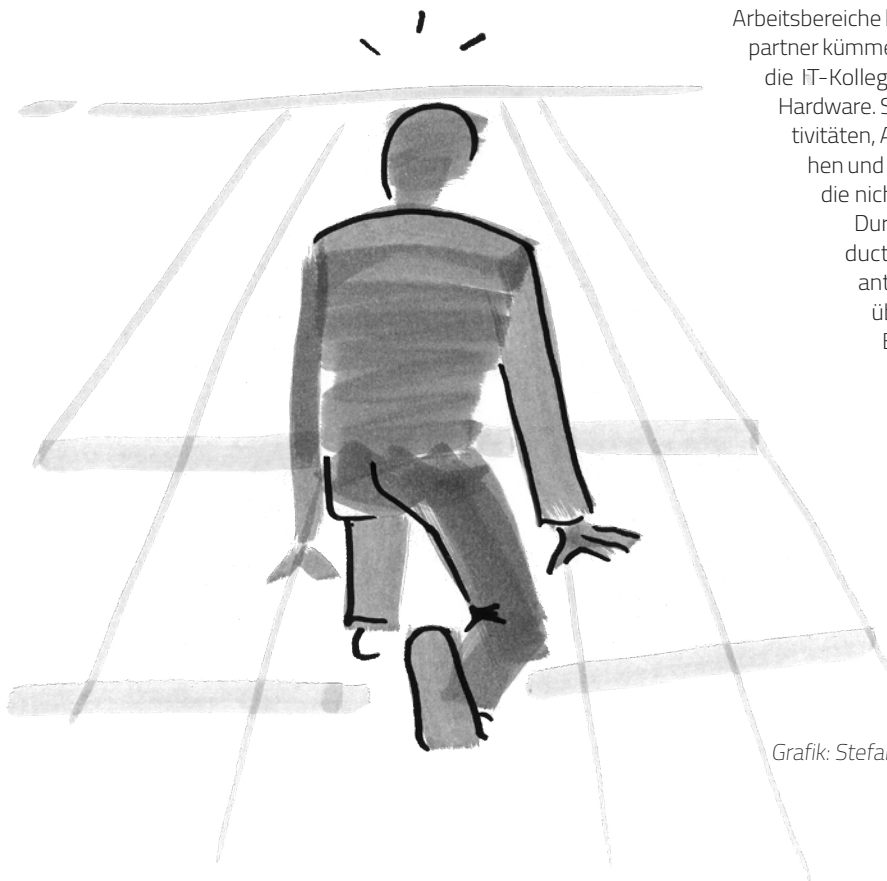
Sind alle möglichen Engpässe und blinden Flecken identifiziert, geht es an die Strukturierung der Projektinhalte. Viele Projektverantwortliche denken hier bereits in spezifischen Arbeitspaketen, Handlungsfeldern und Prozessschritten. Sinnvoller ist es jedoch, das Projekt erst einmal ganzheitlich – und dabei trotzdem so konkret wie möglich – zu betrachten. Das gelingt u.a. dadurch, dass sich die Beteiligten ein konkretes (fiktives) Produkt vorstellen, das am Ende des Projekts für einen (internen) Kunden bzw. eine (interne) Kundin entstanden sein könnte. Wie sieht dieses Produkt aus? Welchen Nutzen bietet es? Wie wird es ausgeliefert? Würde die Kundschaft tatsächlich Geld dafür ausgeben?

Bekannt ist diese Herangehensweise aus der agilen Entwicklung: Auch hier steht immer ein konkretes Produkt als Vision im Mittelpunkt aller Bemühungen – ebenso wie die cross-funktionale Zusammenarbeit. Das heißt, die Funktionen wie HR, IT, Fachabteilungen, Vertrieb oder Entwicklung/R&D arbeiten nicht mehr unabhängig voneinander und liefern gemäß bestimmter Anforderungen ihre Arbeitsergebnisse blind in das Projekt, sondern die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Bereichen arbeiten fluide zusammen und schauen selbst – immer das fertige Produkt vor Augen –, an welchen Stellen welche Arbeitsleistung aus welchem Bereich gebraucht wird.

Welches Problem löst das Werkzeug?

Häufig sehen sich Projektverantwortliche vor die Herausforderung gestellt, dass ihr Projekt irgendwann ins Stocken gerät, weil es an einer Stelle hakt, an der die fachlichen Zuständigkeiten nicht sauber geklärt sind. Diese Stelle zu identifizieren ist gar nicht so leicht – vor allem, wenn sich alle Mitarbeitenden stumpf an ihre Arbeitsbereiche halten, heißt: Der HR-Businesspartner kümmert sich um (seine) HR-Prozesse, die IT-Kollegin hat ein Auge auf Soft- und Hardware. So entstehen unverbundene Aktivitäten, Abhängigkeiten werden übersehen und Teilteams erarbeiten Lösungen, die nicht zueinander passen.

Durch den Einsatz des Project Products Canvas können Projektverantwortliche verhindern, dass es überhaupt erst so weit kommt. Es handelt sich dabei um eine Art Steckbrief, auf dem durch die Beantwortung von wenigen Fragen herausgearbeitet wird, wie ein mögliches, aus dem Projekt resultierendes Produkt aussehen könnte. Dabei kommt es nicht auf bestechende Grafiken, sondern intelligente Fragestellungen



Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

PC-COLLEGE®

Seminare, die begeistern!



© Antoniouguillem - stock.adobe.com

Live-Online-Seminare, die begeistern!

Ihr IT-Knowhow jederzeit ausbauen. In über 500 Live-Online-Seminaren lernen Sie mit Ihrer Software effizienter zu arbeiten, egal ob Office, Adobe, AutoCAD, Java, SharePoint, u.v.m.

PC-COLLEGE bieten Ihnen praxisnahe Seminare mit professionellen Trainer*innen online oder im Schulungszentrum.

Persönliche Beratung: 0800 5777 333 & training@pc-college.de



an (s. Grafik „Project Products Canvas“). Hier kommt auch das zuvor entwickelte Zukunftsbild zum Einsatz.

Wie ist vorzugehen?

Das Project Products Canvas wird in zwei Runden angewendet. Diese können an einem Tag stattfinden, ratsamer ist es jedoch, die Runden mit einigen Tagen Abstand durchzuführen. Oftmals fallen den Projektbeteiligten in der

Zwischenzeit nämlich noch wertvolle

Der Autor: **René Wagener** ist Berater und Coach für Change und (IT-)Transformation mit dem Label Beyondwhat. Seine Schwerpunkte sind u.a. Agilität, New Work und Change.

Kontakt: www.beyondwhat.org

Ideen ein. Für den Fall, dass die Personen noch nicht feststehen, die am Projekt

beteiligt sein

werden, ist es auch

möglich, „Stellvertreter“ und „Stellvertreterinnen“ heranzuziehen, die nur für diesen Schritt mitarbeiten. Grundsätzlich kann das Project Products Canvas auch im Rahmen eines MMM („Meeting mit mir“) zum Einsatz kommen – z.B. wenn der/die Projektverantwortliche aktuell noch ganz alleine an den Inhalten arbeitet.

Steht das Projektteam bereits fest, rufen sich die Mitglieder zunächst in Runde eins noch einmal das Zukunftsbild vor Augen, das in schriftlicher Form vorliegen sollte. Dann beantwortet jede/r für sich diese zwei – bewusst generisch und umfassend formulierten – Fragen und macht sich Notizen:

- ▶ Wer braucht was, damit unsere (internen) Kunden und Kundinnen so fühlen bzw. arbeiten können, wollen, sollen und dürfen, wie wir es im Zukunftsbild beschrieben haben?
- ▶ Woran müssen wir arbeiten, was müssen wir verändern, neu erschaffen oder anpassen, damit das Realität wird?

Anschließend stellt jede Person ihre Ergebnisse im Online-Meeting vor. Es folgt eine Diskussionsrunde, in der die Teilnehmenden Rückfragen stellen und Unklarheiten

aufdecken – bevor auch schon Runde zwei beginnt. In dieser wird zunächst das Project Products Canvas (s. Grafik „Project Products Canvas“) vorgestellt, das die Projektleitung optimalerweise als Powerpoint-Folie abgespeichert hat und über die Funktion „Bildschirm teilen“ präsentiert. Danach erhält jede Person diese Folie – z.B. per Mail, Mural oder ein anderes digitales Standardtool – und füllt sie für sich aus. Auch diese Ergebnisse werden wieder in der Runde vorgestellt und diskutiert. Zum Schluss werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den verschiedenen Canvas zusammengeführt und festgehalten. Sie dienen dann später im Projekt als Basis, wenn es um die Erstellung von Arbeitspaketen und die Festlegung einzelner Prozessschritte geht.

René Wagener



Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Lesetipps

Mario Neumann: Projektmanagement für Könnner – Niemals von der Rolle sein.

www.managerseminare.de/MS262AR02

Geht ein Projekt an den Start, beschränken sich viele Projektverantwortliche aufs Planen, Steuern und Kontrollieren. Doch gerade bei parallel stattfindenden oder komplexen Projekten – etwa Innovationsvorhaben – reicht das nicht aus. Projektleitende müssen hier Changemanager, Konfliktlöser, Teammanager und vieles mehr in einer Person sein. Ein Kompass durch die Rollenvielfalt der modernen Projektarbeit.

Andrea Bittelmeyer: Multiteaming – Die Kunst der Priorisierung.

www.managerseminare.de/MS252AR04

Viele Projekte, eine Handvoll Mitarbeitende – um dieses Dilemma aufzulösen, haben einige Unternehmen bereits auf Multiteaming umgestellt. Das heißt, sie setzen ihre Mitarbeitenden in verschiedenen Teams gleichzeitig ein. Auf diese Weise sind die hoch qualifizierten Mitarbeitenden stets voll ausgelastet und es können Leerzeiten vermieden werden. Was in der Theorie nach effizientem Personaleinsatz klingt, hat in der Praxis einige Tücken.



**JETZT WEITERBILDEN
UND NEW WORK ERLEBEN!**



HABEN SIE DIE NÖTIGEN SKILLS FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER?

Die Arbeitswelt verändert sich durch die Digitalisierung rasant und daraus ergeben sich stetig neue Herausforderungen. Arbeitsabläufe werden komplexer und fordern Sie immer stärker, autonom und selbstmotiviert zu agieren, sich in agilen Teamstrukturen zurechtzufinden und gleichzeitig immer neue Netzwerke aufzubauen. Als Folge wird Ihre Fähigkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen, zum zentralen Bestandteil der digitalen Arbeitswelt und Ihres eigenen Erfolgs.

Die Munich Business School versteht sich als Lifelong Learning Partnerin für wissensdurstige Professionals, die sich beruflich stetig am Puls der Zeit bewegen wollen.

Where Scientific Research Meets Best Practice

Als Anbieterin für Weiterbildung und etablierte Fachhochschule verbindet die MBS neueste wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxiserprobten Methoden zu einem innovativen Lernerlebnis. Essenzieller Bestandteil aller Lehrgänge ist der Praxistransfer des Gelernten ins Unternehmen der Teilnehmer*innen.



Unser Weiterbildungsprogramm – Ihr Erfolg. Jetzt entdecken:



munich-business-school.de/executive-education



Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182	E•S•B•A - European Systemic Business Academy	160
4 Business Akademie	160	edulab seminare	199
a metà TRAINING & BERATUNG	186	EinfachStimmig	208
abovo-academy	205	EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	151
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164	Eisberg-Seminare GmbH	161
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	208	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159
AdCoach Marketing Akademie	176	En GardE Deutschland GmbH	188
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	ERLEBNIS & TRAINING	162
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	205	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	212
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	Fortbildungskampagne öffentliches Recht	155
amendos gmbh	159	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	214
amontis consulting ag	190	frobese it-akademie GmbH	167
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	212	FROMM Managementseminare & -beratung KG	165
ARCA-Consult GmbH	204	Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH	152
ARD.ZDF medienakademie	208	GFQ Akademie GmbH	182
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	Grossmann Consulting	207
ASTA Akademie GmbH	162	GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	208
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	204	H&S Seminare	191
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	Hamburger Training & Consulting oHG	161
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	176	Heupel Consultants GmbH & Co. KG	196
Berlin Professional School HWR Berlin	155	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
Bildungszentrum Holzbau	207	ibo Akademie GmbH	169
Bitkom Servicegesellschaft mbH	153	IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management	210
BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach	170	IFM - Institut für Managementberatung GmbH	154
CA controller akademie®	203	ifss academy	201
Carl Duisberg Centren	177	IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202
Carneades Project Services GmbH	162	IHK Hessen innovativ	184
CETPM GmbH	210	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195
CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatraining	193	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	180
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174	ilvy Intercultural HR	159
ComConsult GmbH	179	ime Institut für Management-Entwicklung	169
COMENO company consulting GmbH	192	ImpulsEntwickler GmbH	209
ComTeam AG Academy + Consulting	204	IndiTO Bildung, Training und Beratung	180
Confex Training GmbH	156	INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175
CONSENSUS Consulting GmbH	189	interculture.de	152
CONTUR GmbH - Consulting Training	167	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	181
CoObeya - Experten Netzwerk für Innovation	156	k.brio training GmbH	167
courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178	Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158
Demos GmbH	184	KAYENTA Training und Beratung - Experten für Projektmanagement	160
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	166	kenic GmbH	152
denkmodell GmbH	156	KICK OFF Management Consulting GmbH	213
Die Akademie Fresenius GmbH	174	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	169
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	Kompaktraining GmbH & Co. KG	159
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	192
Dr. Simone Rappel	200	Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191	LMI Forum GmbH	172
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195		
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206		
e-masters GmbH & Co. KG	167		

Corona hat die Weiterbildung nachhaltig verändert

Bereits vor der Pandemie hatte es einen Trend zur Digitalisierung der Fortbildung gegeben, der sich in den letzten zwei Jahren sprunghaft verstärkt hat. Dabei haben viele Unternehmen die Vorteile des Online-Unterrichts schnell erkannt. Die Effizienzgewinne sind beträchtlich: Wer nicht mehr zum Seminarort anreisen muss, spart erheblich Zeit und Kosten. Und auch in Sachen Qualität haben digitale Seminare mit Präsenzveranstaltungen inzwischen gleichgezogen. Durch den Fokus auf die Ausbildung unserer Dozenten in den Bereichen multimediale und kollaborative Kompetenzen, durch hohe Investments in die modernste technische Ausstattung sowie die Digitalisierung vieler Prozesse konnten wir unser LIVEINAR® auf einem exklusiven Qualitätsstand heben. Unsere Kunden honorieren dies mit herausragenden Bewertungen: 18.308 Kunden beurteilen das MANAGER INSTITUT mit der Durchschnittsnote 1,2. Das Wirtschaftsmagazin FOCUS-BUSINESS hat uns sogar zum „Top Anbieter für Weiterbildung 2021“ mit der Höchstnote „exzellent“ ausgezeichnet.



Wird es in Zukunft also gar keine Präsenzveranstaltungen geben? „Der persönliche Kontakt zwischen Kursleiter und Seminarteilnehmern wird immer eine gewisse Rolle spielen. Die Lösung sehe ich in hybriden Formaten, die eine freie Wahl zwischen digitalem und Präsenzunterricht ganz nach den Bedürfnissen der Lernenden ermöglichen,“ so Oliver Habegger, geschäftsführender Gesellschafter des MANAGER INSTITUT. Das neue Jahr wird demnach das Jahr des FLEXINAR®.



MANAGER INSTITUT

Oliver Habegger
Dipl. Kfm. Univ. Geschäftsführer
MANAGER INSTITUT



www.manager-institut.de/flexinar.html



lubbbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181	S&P Unternehmerforum GmbH	205
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186	Schiller & Mertens GbR	152
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	211	Schirmmacher GmbH	203
M/Training	192	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172
M+Co. Akademie für Führungskompetenz	206	SEMINAR-INSTITUT	201
Management Circle AG	188	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	176	Singer Preisprüfung GmbH	162
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201	SLBB - Stefan Lammers Business Building	172
marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	194	splendid-akademie GmbH	156
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	162	Steinbeis Institute for Effective Management	206
Maxpert GmbH	185	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192
MDI Management Development GmbH	212	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	194
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177	Strategiemensch GbR	175
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	153
MKS Business Seminare GmbH	209	TAW e.V.	173
Mmc Unternehmensberatung GmbH	204		
MODERATIO	204	Team Management Services GmbH	185
Modul-Training	194	teamsysplus@AKADEMIE	201
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	186	Tiba Business School GmbH	201
Munich Business School	201	Trainertreffen Deutschland	168
oose Innovative Informatik eG	160	Training-Concepts	166
ORDIX AG	187	TrainingsManufaktur	165
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193	TRILOGIE GbR	165
OVERDICK Coaching und Training	160	TRUECARE GmbH	167
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156	Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190	VdS Schadenverhütung GmbH	178
pitchnext GmbH	172	Veränderungsintelligenz® GmbH	198
Plath & Partner AG	213	Verlag Dashöfer GmbH	163
pm33.de	192	Wagner & Walter GmbH	159
PMCC Consulting GmbH	181	Waldemar Lorenz	190
POP Personalentwicklung	196	Wbildung Akademie GmbH	187
Postberg+Co. GmbH	169	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Provdadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185	WirksamSein	211
QRP M.M.I. GmbH Management Methods International	176	WissensPiloten GmbH	168
Rolf Schulz HR Consultants AG	196	WZLforum an der RWTH Aachen	179
RWTH Business School	178	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
		ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211
		Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Projektmanagement unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung



Seit über 30 Jahren Weiterbildungsspezialist

- ▀ Präsenz, Online, Hybrid
- ▀ Agile & Classic
- ▀ Bundesweite Seminare, Testcenter, Räume
- ▀ Managed Training Services

Anwender / Experten



- ✓ Anfänger / Umsteiger / Experten
- ✓ Projekt- & Prozessmanagement
- ✓ Bildung / Beratung / Coaching
- ✓ Inhouse & Offen

Administratoren



- ✓ Rollenbasierte Zertifizierung
 - ✓ Cloud / DataCenter
 - ✓ Kritische Infrastruktur
 - ✓ Datenschutz

PROKODA GmbH
www.prokoda.de
Mail: info@prokoda.de
Tel: +49 221 4854-0

Qualität & Service



Foto: sirinapawannapat.gmail.com /depositphotos.com

Qualitätsmanagement ist nach wie vor eine Kernaufgabe des Managements. Es dient der kontinuierlichen Verbesserung der Qualität von Arbeit, Geschäftsprozessen, Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens. Ein gutes Qualitätsmanagement hilft Unternehmen, Kunden zu binden, sich Marktanteile dauerhaft zu sichern und dabei wirtschaftlich zu handeln. Der Service spielt hierbei eine wichtige Rolle. So können etwa die Erkenntnisse, die durch den Kundenkontakt gewonnen werden, für die Qualitätssteigerung genutzt werden. Der Aufbau eines Service- und Beschwerdemanagements ist daher der erste Schritt hin zu einem effektiven Qualitätsmanagement. Aber auch die Analyse und Weiterverarbeitung sowie die Dokumentation und Archivierung von Daten sind notwendig, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Qualitaet-und-Service

Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182	Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166
A.V.B.-Akademie	179	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169
abovo-academy	205	LMI Forum GmbH	172
AKR Consult GbR	155	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
amendos gmbh	159	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	206
ARCA-Consult GmbH	204	marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	194
Arnold Horsch e.K.	173	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198	Maxpert GmbH	185
ASTA Akademie GmbH	162	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	157	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202
Bitkom Servicegesellschaft mbH	153	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202
Brigitte Simon Seminare	154	MINAUTICS GmbH	157
Business-Schreibkurse	184	motion works3	184
CETPM GmbH	210	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	156	oose Innovative Informatik eG	160
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184	OVERDICK Coaching und Training	160
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	185	Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199
DHL Data Science Seminare GmbH	178	Postberg+Co. GmbH	169
Die Akademie Fresenius GmbH	174	PROAKTIV Management GmbH	201
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
Dittmann & Lamour GmbH	180	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210
DQS GmbH	184	smart quality solution	210
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	181	Steinbeis Institute for Effective Management	206
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206	Strategiemensch GbR	175
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	151	TAW e.V.	173
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159		
Enable AI	192	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
GFQ Akademie GmbH	182	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	202
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	208	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	189	VdS Schadenverhütung GmbH	178
IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management	210	Vereon AG	214
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196	Viola Moritz Seminare	153
IHK Hessen innovativ	184	W.S. Werkstoff Service GmbH	175
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	163	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	207
imcona GmbH & Co. KG	190	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198	WZLforum an der RWTH Aachen	179
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	176		
kenic GmbH	152		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Qualität & Service unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Recht



Foto: fotogestoeber/Stock

Wird in Unternehmen gegen geltendes Recht wie Arbeits-, Vertrags-, Urheber- oder Datenschutzrecht verstoßen, kann das schwerwiegende juristische Folgen haben. Um die Gefahr einer Rechtsverletzung zu minimieren, unterhalten besonders große Unternehmen Kontrollinstanzen wie Betriebs- oder Aufsichtsräte, Compliance Manager sowie juristische Abteilungen. Doch auch für die Mitarbeitenden anderer Abteilungen erweisen sich Kenntnisse über Rechte und Pflichten im Unternehmen häufig als unabdingbar. Seminarmarkt.de listet zahlreiche Kurse zu Themen wie Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht, Datenschutzrecht sowie Wirtschafts- und Vertragsrecht.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Recht

Anbieter im Themenbereich **Recht**

A.V.B.-Akademie	179	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	175	Lake Constance Graduate School gGmbH	197
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	153	LucaNet AG	153
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	157	Management Forum Starnberg GmbH	203
BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201
Bitkom Servicegesellschaft mbH	153	Poko-Institut OHG	175
Carneades Project Services GmbH	162	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	187
ComConsult GmbH	179	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	151
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	155	Schreiner Praxis-Seminare GbR	183
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	167	 Schreiner Praxis-Seminare GbR	183
e-masters GmbH & Co. KG	167	Singer Preisprüfung GmbH	162
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151
Expat Consult GmbH	164	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	155	TAW e.V.	173
FORUM Institut für Management GmbH	190	 TAW e.V.	173
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	155	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	198
GIB21 Gesundheit im Betrieb	169	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	198	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
IAC Unternehmensberatung GmbH	169	Vereon AG	214
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	154	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	163
ifu Accounting Akademie GmbH	152	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	199
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	180	 BOARD SERVICES	199
imcona GmbH & Co. KG	190	WALHALLA Fachverlag	210
IP for IP GmbH	191	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	212
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182		
Kedua GmbH	158		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Recht
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Software



Foto: ThisisEngineering RAEng/Unsplash

Ob im Projektmanagement, in der Buchhaltung oder im Vertrieb – in so ziemlich allen Unternehmensbereichen wird inzwischen Software eingesetzt. Häufig müssen Angestellte sogar mit mehreren Programmen gleichzeitig arbeiten: Adressen in Datenbanksystemen pflegen, Abrechnungen mithilfe von SAP erstellen oder Protokolle und Präsentationen in Office bearbeiten. Und es ist sehr wahrscheinlich, dass im Laufe der Zeit immer wieder neue Programme dazukommen. Auf [Seminarmarkt.de](https://www.seminarmarkt.de) sind zahlreiche Kurse aufgeführt, die Software-Kenntnisse vermitteln oder vertiefen. Dazu zählen u.a. Schulungen zum Statistikprogramm SPSS, zu CAD-Anwendungen oder zur Rechnungswesensoftware DATEV.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Software](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Software)

Anbieter im Themenbereich Software

Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
Bildungszentrum Holzbau	207	LucaNet AG	153
Confex Training GmbH	156	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202
DHL Data Science Seminare GmbH	178	MINAUTICS GmbH	157
DresPleier GmbH	204	oose Innovative Informatik eG	160
edulab seminare	199	ORDIX AG	187
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156
Enable AI	192	pitchnext GmbH	172
Exbase	197	Postberg+Co. GmbH	169
frobese it-akademie GmbH	167	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210
GFQ Akademie GmbH	182	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel - Online Kurse & Präsenzseminare	174	Vereins- und Verbands-Service	185
		WissensPiloten GmbH	168

Sie sind nicht dabei?
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Software
 unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Sprachen & Interkulturelles



Foto: Jason Leung/Unsplash

Mal eben mit China telefonieren, den Geschäftspartner in den USA zur Konferenz live dazuschalten, mit Kollegen auf der ganzen Welt simultan in einem Dokument arbeiten – diese Szenarien stellen heute keine Seltenheit mehr dar. Unterschiedliche Kulturen treffen regelmäßig aufeinander, Missverständnisse lassen sich dabei nicht immer vermeiden. Ob auf Unternehmensebene oder im Kernteam, wichtig ist dabei vor allem eines: Kommunikation. Kommunizieren bedeutet aber nicht nur, dieselbe Sprache zu sprechen, sondern auch, andere Ansichten zu tolerieren und fremde Denk- und Verhaltensmuster nachzuvollziehen. [Seminarmarkt.de](http://www.Seminarmarkt.de) listet Seminare, die sowohl sprachliche als auch kulturelle Kompetenzen vermitteln.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Sprachen-und-Interkulturelles

Anbieter im Themenbereich Sprachen & Interkulturelles

abovo-academy	205	KeSch Training International GmbH & Co.KG	198
ASTA Akademie GmbH	162	KICK OFF Management Consulting GmbH	213
BCCM Broer Cross-Cultural Management	180	Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197
Carl Duisberg Centren	177	Linguago	199
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	155	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
compass international gmbh	193	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211
CONTUR GmbH - Consulting Training	167	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209
Coverdale Deutschland GmbH	202	mensch & kommunikation GmbH	200
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158	MKS Business Seminare GmbH	209
dispo-Tf Education GmbH	157	PMCC Consulting GmbH	181
Dr. Simone Rappel	200	Pro Integer Akademie & Leadership	177
EF Sprachreisen	171	sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
English & Intercultural Communication	172	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	151
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157	Steinbeis Institute for Effective Management	206
Expat Consult GmbH	164	ti communication GmbH	211
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	186	Trainertreffen Deutschland	168
Grossmann Consulting	207	Training-Concepts	166
Hamburger Training & Consulting oHG	161	TravelWorks Sprachreisen	176
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206	TRIPODIA Life+Business-School	180
ilvy Intercultural HR	159	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	163
interculture.de	152		
KERN AG Training	185		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Sprachen & Interkulturelles unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Umweltmanagement



Foto: Akil Mazumder/Pexels

Umweltschutz ist für Unternehmen zu einer wichtigen Managementaufgabe geworden. Ein effizientes Umweltmanagement kann gleichzeitig ein gutes PR- und Marketinginstrument sein. Firmen können sich durch eine nachweislich nachhaltige Umweltverträglichkeit ihrer betrieblichen Produkte und Prozesse sowie eine ökologische Einstellung ihrer Mitarbeitenden und Stakeholder von ihrer Konkurrenz abheben. Gleichzeitig gibt es behördliche Auflagen bzw. gesetzliche Grenzwerte, deren Missachtung ein Unternehmen teuer zu stehen kommen kann. Es ist für Betriebe daher ratsam, sich je nach Ausrichtung mit den Themen Energiemanagement, Nachhaltigkeit, Entsorgung, Immissionsschutz, Gefahrgut, etc. zu beschäftigen und Ressourcen zugunsten des Umweltmanagements aufzuwenden.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Umweltmanagement

Anbieter im Themenbereich Umweltmanagement

BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199
Competenza GmbH	209	Postberg+Co. GmbH	169
concada GmbH	180	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
Die Akademie Fresenius GmbH	174	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	186
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	159	VDE Verband der Elektrotechnik	185
GFQ Akademie GmbH	182	WALHALLA Fachverlag	210
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	207
kenic GmbH	152	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	182
Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Umweltmanagement unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Unternehmensführung



Foto: David-W- / photocase.de

Die Hauptaufgabe der Unternehmensführung ist, eine Organisation im Sinne eines sozialen Systems einerseits und im Sinne eines ökonomisch ausgerichteten, zweckgebundenen Systems andererseits zu gestalten. Zu den Wirkungsbereichen der Unternehmensführung gehören u.a. die strategische Unternehmensplanung, die Konzeption, Einführung und Pflege von Systemstrukturen und prozessen, der Aufbau und Erhalt einer Unternehmenskultur sowie die Pflege eines Risiko- und Krisenmanagements. Neben diesen klassischen Tätigkeitsbereichen werden heute noch zusätzliche Themen relevant. Wie lässt sich beispielsweise ein effizientes Change oder Innovationsmanagement im Unternehmen einführen, oder wie können vorhandene Prozesse verschlankt werden? Antworten auf diese und weitere Fragen finden Interessenten im Rahmen der Seminare von Seminarmarkt.de.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Unternehmensfuehrung

Nachhaltig führen

Eine ständige Entscheidung

Eigentlich ist die Sache klar: Wer mehr Holz aus dem Wald schlägt als nachwachsen kann, steht irgendwann dumm da. Trotzdem tun sich Unternehmen schwer damit, den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, ernsthaft zu verfolgen. Das hat auch etwas mit den Entscheidungsgewohnheiten ihrer Führungskräfte zu tun. Erst wenn diese durchbrochen sind, besteht die Chance einer wahrhaft nachhaltigen Wirtschaft. Was es dazu braucht? Kein Management, sondern echtes Leadership.

Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren auch in der Wirtschaft zum Trendbegriff geworden. Da ist von nachhaltigem Erfolg und von nachhaltigen Renditen die Rede. Um es gleich vorwegzunehmen: Das ist ein Missbrauch des Begriffs – und wenig hilfreich für die große Aufgabe, die für die Wirtschaft ansteht. Denn, um was geht es in den nächsten Jahren wirklich? Es geht darum, dass jedes Unternehmen vor der Herausforderung steht, zu klären, von welchen materiellen und immateriellen Ressourcen es zurzeit lebt – und ob ihm diese Ressourcen auch weiterhin zufließen werden. „Schlage nicht mehr Holz aus dem Wald als nachwächst“ – das ist der Kern von Nachhaltigkeit. Kurzum: Es geht um Substanzerhalt.

Auf der Kapitalseite sind Unternehmen längst Meister darin. Gewinne werden erst ausgewiesen, wenn das investierte Kapital zurückgeflossen ist. Nun aber müssen Firmen lernen, diese Logik auch auf ökologische und soziale Ressourcen anzuwenden. Denn was Natur und Gesellschaft bislang noch kostenlos zur Verfügung gestellt haben, werden Betriebe zunehmend bezahlen müssen.

Der Fachkräftemangel etwa ist ein Nachhaltigkeitsproblem, denn die immaterielle Ressource Bildung fließt nicht mehr in ausreichendem Maße. Das bedeutet, Unternehmen müssen mehr Geld investieren, um sich diese Ressource zu sichern. Sie können dies tun, indem sie sich in Gehältern und

guten Arbeitsbedingungen überbieten, also um die Ressource Fachkraft konkurrieren. Die Nachhaltigkeitsvariante würde jedoch darin bestehen, den Blick auf die Institutionen zu richten, die die Fachkräfte ausbilden – zum Beispiel auf Berufsschulen – und dort, also direkt an der *Ressourcenquelle*, zu investieren.

Die Investition in Nachhaltigkeit hat also immer etwas damit zu tun, Ressourcenquellen zu pflegen, von denen ein Unternehmen abhängig ist: funktionsfähige Böden, ein stabiles Klima, gut funktionierende Kreislaufsysteme für alle synthetischen Stoffe, ein funktionierendes Rechts- oder Bildungssystem usw. Die Crux dabei liegt darin, dass Unternehmen, die in den Erhalt von Ressourcenquellen investieren, einen Vorteil nicht nur für sich selbst, sondern für *viele* schaffen. Das muss man als Führungskraft akzeptieren. Und wirklich wollen.

Ökoeffizienz bringt keine Nachhaltigkeit

Wer es nicht wirklich will, rettet sich oft mit dem Gedanken der Ökoeffizienz. Ökoeffizienz meint: Ein Produkt soll in Entwicklung, Gebrauch und Verwertung die Umwelt geringstmöglich belasten. Der Handelsrat für nachhaltige Entwicklung hat dafür eine Formel entwickelt: wirtschaftlicher Wert eines Produkts geteilt durch Umweltauswirkungen.

Demnach steigt die Ökoeffizienz entweder mit einem höheren wirtschaftlichen Produktwert oder mit einem geringeren Einfluss auf die Umwelt.

Damit allerdings schlittert man weit an echter Nachhaltigkeit vorbei. Denn Ökoeffizienz mindert nur hier und da den relativen Ressourcenverbrauch, wenn es sich ökonomisch lohnt. Eine dauerhafte Ressourcenversorgung wird dadurch aber noch lange nicht sichergestellt. Genau genommen ist Ökoeffizienz nur die Fortsetzung betriebswirtschaftlicher Rationalisierung – und wird daher auch von notorischen

Win-win-Denkerinnen und

-Denkern propagiert:

Material und Energie

sparen ist gleich Kosten

sparen, ist gleich mehr

Gewinn bei gleichbleibenden

Erträgen. Rebound-Effekte

werden dabei geflissentlich

übergangen.

Simplex Beispiel: Energiesparlampen.

Die lassen viele Menschen

oft bedenkenlos länger brennen, „weil sie ja ökologisch sind“. Der Fokus auf Ökoeffizienz ist also nicht das, was nachhaltige Führung, was Sustainable Leadership ausmachen sollte. Zumindest nicht allein. Was aber ist es dann?

Nachhaltigkeit ist eine Frage von Führungsentscheidungen

Sustainable Leadership besteht darin, *echte Nachhaltigkeitsentscheidungen* zu treffen. Das heißt solche, die die Ressourcen von morgen sichern. Sustainable Leadership hat also im Kern etwas mit Entscheidungen zu tun. Wer sich dem Thema annähern will, muss sich daher zunächst einmal mit der Art und Weise beschäftigen, wie Führungskräfte im Unternehmensalltag entscheiden.

Was uns beim Entscheiden kaum bewusst ist, ist, dass wir dabei immer zwei Auswahlakte zugleich treffen: Der eine Akt betrifft die Wahl zwischen den konkreten Alternativen, der andere die Frage, wann die Entscheidung gut ist. Und wann eine Entscheidung gut ist, wird durch die jeweilige Prämisse bestimmt, die an sie angelegt wird. Zunächst einmal geht es im betrieblichen Alltag um *Funktionalität*: Eine Entscheidung ist gut, wenn die Lösung funktioniert, ob dies ein einwandfreier technischer Prozess oder eine pünktliche Lieferbeziehung ist. Genauso wichtig ist *Effizienz*: Eine Entscheidung ist gut, wenn sie sich rechnet.

Schauen wir aber genauer hin, merken wir schnell, dass sich die Entscheidungsprämissen Effizienz und Funktionalität nicht mögen. Deren schwierige Beziehung wird in Unternehmen in den meisten Entscheidungen ausgehandelt: Wollen wir es ganz sicher funktionsfähig haben oder wollen wir die preiswerteste Lösung? Oft löst man das Spannungsfeld auf, indem man sich auf Kosten Dritter einigt – und das sind die Menschen oder die Natur. Palmöl ist ein gutes

Beispiel: Es ist preiswert (effizient) und vielseitig verwendbar (funktional). Der Konflikt zwischen Effizienz und Funktionalität ist somit aufgehoben. Aber: nur um den hohen Preis, dass Regenwälder für Palmölplantagen weichen müssen.

Weil es unendlich viele solcher nebenwirkungsreichen Einigungsprozesse von Effizienz und Funktionalität gibt, muss die Politik über Gesetze permanent gegensteuern. Ein Großteil der Wirtschaftsgesetze besteht daher aus Gesetzen, die Menschen, Natur oder auch die Konkurrenz vor den Nebenwirkungen aus dem Gerangel von Funktionalität und Effizienz schützen sollen. Inzwischen ist daher das Gerangel der beiden Entscheidungsprämissen um einen weiteren schwierigen Mitspieler erweitert worden, an dem Unternehmen schlecht vorbeikommen: Eine Entscheidung ist gut, wenn sie *legal*, also gesetzeskonform ist.

Nachhaltigkeit mitzudenken, tut weh

Das Trio aus Effizienz, Funktionalität und Legalität zu bewältigen, bereitet Führungskräften bereits einen erheblichen Entscheidungsaufwand. Doch – vor allem in Form gesellschaftlicher Ansprüche – sind längst zwei weitere Prämissen hinzugekommen:

► Die Prämisse der *Ethik* bringt die Frage ins Entscheidungsspiel ein: „Können wir sicher sein, dass niemand durch unser Produkt oder unseren Produktionsprozess wissentlich geschädigt wird?“

► Die Prämisse der *Nachhaltigkeit* fragt: „Investieren wir in ausreichendem Maße in die Reproduktion der materiellen und immateriellen Ressourcen, die wir für unseren Wertschöpfungsprozess auf Dauer brauchen?“

In der Realität des Entscheidungsalltags spielen diese beiden Prämissen in der Regel bislang keine Rolle. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sie die Summe der Dilemmata im Entscheidungsprozess über ein für Führungskräfte erträgliches Maß hinaus steigern. Der Schmerz dieser Komplexität wurde lange von Politik und Betriebswirtschaftslehre durch das Narrativ gelindert, dass mehr Ethik und mehr Nachhaltigkeit in Entscheidungen ohnehin automatisch auch zu mehr Effizienz führen würden. Doch, wenn dieses Win-win-Narrativ wirklich stimmen würde, müssten wir bereits eine nachhaltigere Wirtschaft in allen Branchen haben. Haben wir aber nicht.

Die schmerzlindernde Rhetorik verschwindet in ihrer Wirkungslosigkeit denn auch langsam von der Bühne. Es reicht eben nicht aus, die Verantwortung auf Konsumentinnen und Konsumenten abzuschieben. Diese haben wenig Lust, allein die Kosten nachhaltigeren Wirtschaftens tragen zu müssen, indem sie mehr Geld für nachhaltige Produkte ausgeben – während die Unternehmen ihre Margen beibehalten.

Gegenwärtig behelfen sich Unternehmen damit, die Prämissen der Nachhaltigkeit und der Ethik zwar rhetorisch im Umfeld einer Entscheidung einzubeziehen – sie dann aber aus dem eigentlichen Entscheidungsspielfeld auszuklamern. Wenn Unternehmen groß sind und unter ethischem Druck der Gesellschaft stehen, bauen sie zunehmend zwei Spielfelder nebeneinander auf: auf dem einen werden – unter Einbeziehung der Prämissen Funktionalität, Effizienz und Legalität – die Kernprozesse gesichert. Auf dem anderen wird das Compliance-Spiel gespielt. Viele klassische Beratungen helfen dabei – meistens eher unbewusst –, die getrennten

Beratung unter
+49 (0)89 89559805

 **SEMINAR
INSTITUT**

Sie lernen Erfolg. Garantiert.



**Jetzt für
2022 planen!**

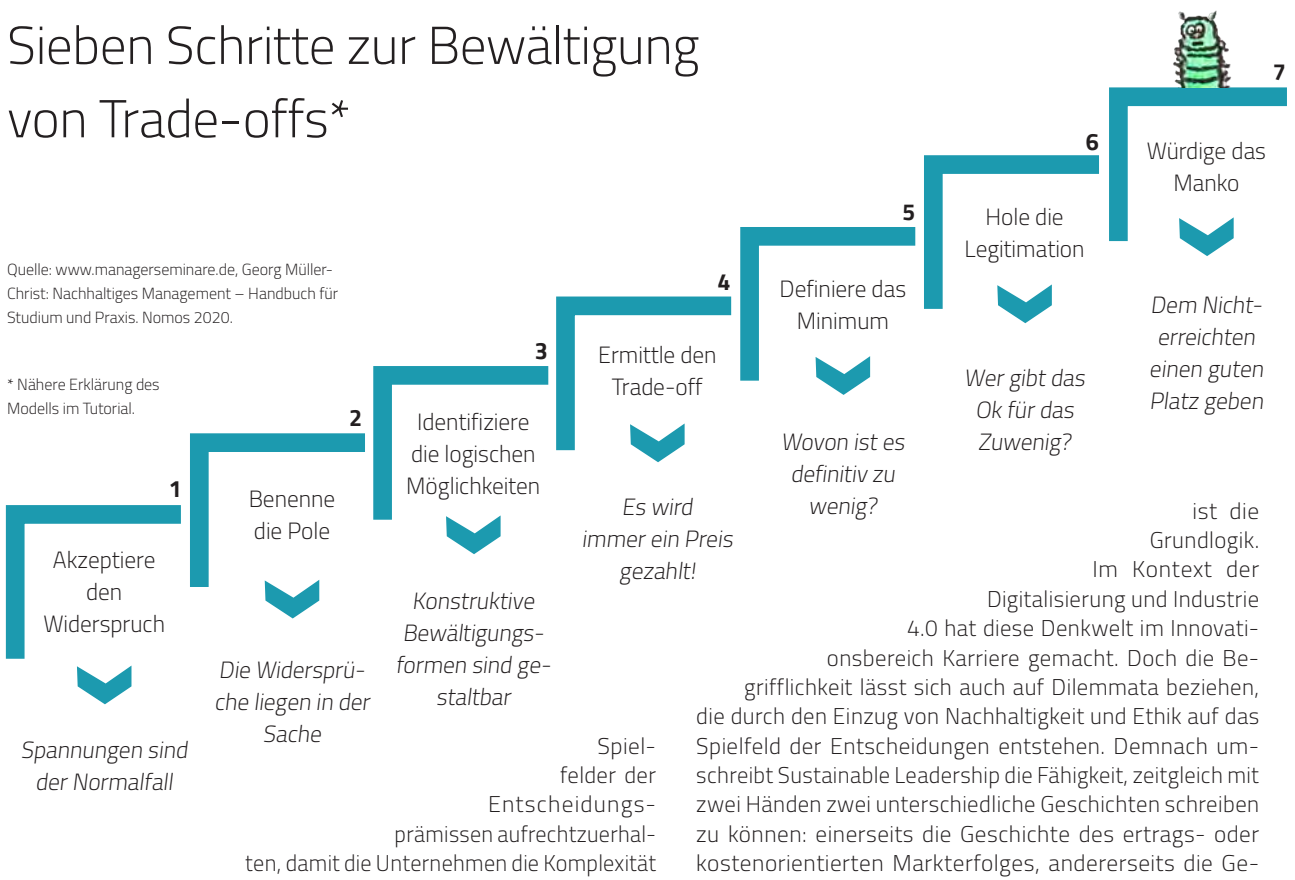
Das SEMINAR-INSTITUT ist Ihr professioneller Anbieter von Seminaren und Weiterbildungen für den gesamten Bereich des Managements. Unser umfangreiches Programmangebot an Seminaren, Trainings und Vorträgen deckt alle Weiterbildungsbedürfnisse für Fach- und Führungskräfte ab.

www.SEMINAR-INSTITUT.de

Sieben Schritte zur Bewältigung von Trade-offs*

Quelle: www.managerseminare.de, Georg Müller-Christ: Nachhaltiges Management – Handbuch für Studium und Praxis. Nomos 2020.

* Nähere Erklärung des Modells im Tutorial.



Spielfelder der Entscheidungsprämissen aufrechtzuerhalten, damit die Unternehmen die Komplexität bewältigen können. Das ist verständlich, aber hilfreich für eine nachhaltigere Wirtschaftsweise ist es nicht.

Am Ende des Tages gilt es, klarmachen zu können, dass es Entscheidungsfälle geben muss, in denen die nachhaltigeren und ethischeren Alternativen gewählt werden, auch wenn sie sich im Augenblick für das Unternehmen nicht auszahlen. Dafür braucht es kein Management, sondern Leadership.

Wenn wir in der Bildlichkeit des Spielfelds bleiben, auf dem mit Entscheidungsprämissen gespielt wird, dann können wir den Unterschied zwischen beidem folgendermaßen fassen: Management tut vieles, um sein Spielfeld freizuhalten von den Prämissen der Ethik und der Nachhaltigkeit, weil die sonst entstehende logische Spannung zwischen den Prämissen unerträglich würde. Sustainable Leadership ist dagegen in der Lage, ein Entscheidungsspiel mit allen fünf Prämissen gleichzeitig zu spielen (Effizienz, Funktionalität, Legalität, Ethik, Nachhaltigkeit) und dabei die Unvereinbarkeit der Prämissen nicht nur auszuhalten, sondern so zu gestalten, dass nicht immer nur Effizienz und Funktionalität gewinnen.

Sustainable Leadership bedeutet Ambidextrie

Dass die Unternehmenswelt von Dilemmata durchzogen ist, hat uns schon die Ambidextrie-Debatte in Erinnerung gerufen. Was wie eine Traubenzuckermarke klingt, umschreibt die Fähigkeit der Beidhändigkeit, also sowohl mit der rechten wie auch der linken Hand geschickt zu sein. Die Metapher bezieht sich auf das Problem, das Bewährte in einem Unternehmen (Geschäftsmodelle, Produkte) fortzusetzen und zugleich Neues auszuprobieren. Exploitation versus Exploration

ist die Grundlogik. Im Kontext der Digitalisierung und Industrie 4.0 hat diese Denkwelt im Innovationsbereich Karriere gemacht. Doch die Begrifflichkeit lässt sich auch auf Dilemmata beziehen, die durch den Einzug von Nachhaltigkeit und Ethik auf das Spielfeld der Entscheidungen entstehen. Demnach umschreibt Sustainable Leadership die Fähigkeit, zeitgleich mit zwei Händen zwei unterschiedliche Geschichten schreiben zu können: einerseits die Geschichte des ertrags- oder kostenorientierten Markterfolges, andererseits die Geschichte der nebenwirkungsarmen (ethischen) und ressourcenregenerierenden (nachhaltigen) Bestandssicherung des Unternehmens. Eine Story darf aber auf keinen Fall herauskommen: dass mehr Nachhaltigkeit und mehr Ethik zu mehr Gewinnen führen. Das tun sie schon deshalb nicht, da es, wenn alle Unternehmen sich nachhaltiger und ethischer verhalten, keine Wettbewerbsvorteile mehr gibt, die zu höheren Margen führen könnten.

Wie vielfach in der Literatur zur Ambidextrie dargestellt, ist der Wechsel von der Einhändigkeit zu Beidhändigkeit nicht einfach. Die mentalen Strukturen der meisten Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen sind durch jahrelange Übung auf linear-kausale Eindeutigkeit ausgerichtet. Die Spannungen von Dilemmata erzeugen bei vielen Menschen – auch Führungskräften – ein körperliches und neurologisches Unwohlsein, das sie schnell dazu verführt, die Spannungen zu ignorieren oder zu negieren, etwa indem sie auf fadenscheinige Win-win-Erzählungen à la „Nachhaltigkeit lohnt sich auch finanziell“ ausweichen. Die Fähigkeit, nicht auszuweichen, sondern in einem Feld der unvereinbaren Entscheidungsprämissen stehen zu können und handlungsfähig zu sein, nennt die Psychologie Ambiguitätstoleranz. Wie aber kann diese Handlungsfähigkeit entstehen?

Nachhaltigkeit braucht Legitimation – und damit Leadership

Egal, wie wir uns in einem Spannungsfeld bewegen, immer wird irgendetwas nicht erreicht. Das, was nicht erreicht wird, nennt man den Trade-off. Man kann auch sagen: Der

Tutorial: Nachhaltiger entscheiden

Führungskräfte erleichtern sich Entscheidungen, indem sie die Faktoren Nachhaltigkeit und Ethik dabei ausklammern. Zu komplex – und damit psychisch kaum erträglich – würde ansonsten das Gerangel dieser Prämissen mit den gewohnten Maßstäben Funktionalität, Effizienz und Legalität. Ein Mittel, das helfen kann, die Spannung auszuhalten und konstruktiv damit umzugehen, ist die WIPOLOG-Methode.

WIPOLOG ist ein Kunstwort, das sich aus den Anfangsbuchstaben von „Widersprüche akzeptieren, POle erkennen und LOGische Bewältigungsmöglichkeiten einsetzen“ zusammensetzt. Die Methode kann Führungskräfte darin unterstützen, die Prämissen Ethik und Nachhaltigkeit regelhaft in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dafür müssen sie folgende sieben Schritte und Prinzipien berücksichtigen:

1. Akzeptiere den Widerspruch

Gerade am Anfang ist es wichtig, klar zu benennen, dass die Bettdecke zu kurz ist für alle Anliegen. (Beispiel: Als Fischereiu-nternehmen die Fangquote massiv zu erhöhen, gleichzeitig aber die Bestände zu schützen, geht nicht.)

2. Benenne die Pole

Welche Kräfte stehen einander entgegen? Entscheidend ist, dass beide Pole eine wichtige Eigenschaft tragen und deshalb gleichzeitig gebraucht werden (steigende Gewinne durch höhere Fangmengen auf der einen Seite, gesicherte Fischbestände auf der anderen Seite) und dass nicht genügend Ressourcen vorhanden sind, um beide gleichzeitig zu bedienen. Das heißt: Jede Investition in Pol A (z.B. Erhöhung der Fangquote eines Fischereibetriebs und damit des Gewinns) reduziert die Leistungsfähigkeit des Pols B (zukünftige Fischbestände) um eine Einheit – und umgekehrt. Wie auch immer die Entscheidung ausfällt: Es ist ein Preis – der Trade-off – zu zahlen.

3. Identifiziere die logischen Möglichkeiten

Vier logische Möglichkeiten der Trade-off-Bewältigung stehen zur Verfügung: Erstens: Ein Ziel oder mehrere Ziele werden komplett aufgegeben (Ausstieg aus dem Spannungsfeld). Zweitens: Auf einer Seite wird investiert und dafür auf der anderen eine geringere Qualität in der Zielerreichung hingenommen (Prioritätenbildung und Ausblendung). Drittens: Die Erwartung an die Zielerreichung wird auf allen Seiten durchweg nivelliert (Durchwurschteln). Viertens: Es werden zusätzlich Zeit, Kraft und Ressourcen investiert,

um alle Ziele dennoch zu erreichen (Intensivierung bis hin zum Burnout). Ein echtes Ausbalancieren der Gleichverteilung der Trade-offs lässt sich nicht so, sondern meist nur über mehrere Entscheidungen im Zeitverlauf erreichen.

4. Ermittle den wahren Trade-off

Trade-offs, die sich in Zahlen, Daten, Fakten ausdrücken lassen, haben oft eine besonders große Überzeugungskraft. Liegen sie bei einer Entscheidungsalternative auf der Hand (Wir steigern unsere Fangmenge und damit unseren aktuellen Gewinn), geraten dadurch leicht jene Kosten aus dem Blick, die in anderer Währung bezahlt werden müssen, die sich nur schleichend und zeitversetzt einstellen, die an anderer Stelle als unerwartete Rückkoppelung auftreten oder die zunächst einmal nur andere betreffen (Fischbestände nehmen schleichend ab; betroffen sind zunächst einmal nur lokale kleine Fischer ohne das technisch ausgefeilte Gerät der großen Fischfangunternehmen etc.).

5. Definiere das Minimum

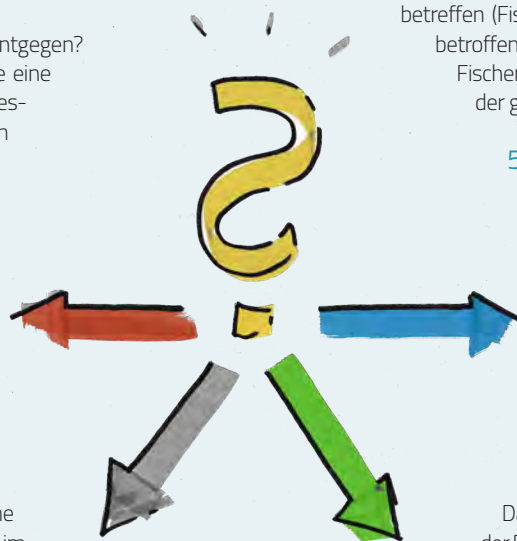
Es stellt sich die Frage: Wer kann wie viel tragen? Anders ausgedrückt: Wo ist die Schmerzgrenze? Sinnvoll ist hier, den Zeitpunkt für Alarmglocken festzulegen (Was wäre eine Quote, die die zukünftigen Bestände nicht gefährdet, für uns aber noch akzeptabel ist?).

6. Hole die Legitimation

Trade-offs müssen zugelassen werden. Dafür, dass etwas vernachlässigt wird (z.B. der Firmengewinn), braucht es Legitimation, ergo Führungskräfte, die mit guter Argumentation für die Entscheidung einstehen. (Beispiel: „Mehr Fischfang bedeutet verringerte Bestände in Zukunft. Aus diesem Grund verzichten wir jetzt auf zusätzliche Gewinne.“)

7. Würdige das Manko

Nur wenn im Betrieb über das Nichtzuerreichende („Gleichzeitig Fangquote erhöhen und in Zukunft ausreichend große Bestände haben geht nicht.“) geredet werden kann, müssen nicht alle ständig um den heißen Brei herumreden. Sie können vielmehr bei jeder Entscheidung ins Visier nehmen, welchen Preis die Entscheidung hat und wer diesen Preis zu zahlen hat.



Trade-off ist das, was schlechter wird, wenn das andere besser wird. Es ist der Preis, der zu zahlen ist. Beispiel: Ein Unternehmen will langlebigere oder reparaturfreundlichere Produkte herstellen. Damit reduziert sich – zwangsläufig – deren Absatzpotenzial. Selbst wenn das Unternehmen für seine Produkte deutlich höhere Preise nehmen könnte, müsste es das Produktionsvolumen aller Wahrscheinlichkeit nach

immateriellen Ressourcen dieser Umwelt *abhängig* ist. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann hat erkannt: Systeme verhalten sich im Umgang mit ihren Umwelten *dann* rational, wenn sie ihre Einwirkungen auf diese Umwelten an den Rückwirkungen auf sie selbst kontrollieren.

Es geht also um Selbstaufklärung – und auch um Monitoring, also die Beobachtung des Ressourcenzuflusses (Gibt es weiterhin genug Ressourcen?). Die Beobachtung dessen, was das System womöglich stört (z.B. Abfälle, Schadstoffausstoß, Rohstoffabbau). Und die Beobachtung dessen, was es gesund erhält (z.B. Recycling, Aufforstung, Flächen entsiegeln). Erst vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Bewusstseins des Unternehmens als *ressourcenabhängigem System* wird es Führungskräften möglich sein, die Dilemmata mental zu bewältigen, mit denen sie es im Kontext von Nachhaltigkeit zu tun haben. Denn nur so werden sie auch Trade-offs *legitimieren* können, die das Unternehmen selbst tragen muss, etwa indem es auf höhere Gewinne verzichtet.

Nachhaltigkeit lässt sich in Entscheidungsprozesse integrieren

Der konkrete Umgang mit den Dilemmata bleibt dennoch ein schwieriger Prozess. Aber es gibt Hilfsmittel, die ihn erleichtern können. Ein solches ist beispielsweise die WIPOLOG-Methode, die ich gemeinsam mit der Beraterin Birgit Bergmann entwickelt habe (siehe dazu auch Tutorial „Nachhaltiger entscheiden“). WIPOLOG ist ein Kunstwort, das verdeutlicht, dass es entscheidend ist, **W**idersprüche zu akzeptieren, **P**ole zu erkennen und **l**ogische Bewältigungsmöglichkeiten einzusetzen. Die Methode kann Führungskräften dabei helfen, die Spannung auszuhalten, die entsteht, wenn sie die Prämissen Ethik und Nachhaltigkeit in ihre Entscheidungsprozesse einbeziehen, und konstruktiv damit umgehen. Dazu gehört zunächst einmal, anzuerkennen, dass man den Kuchen nicht gleichzeitig essen und aufheben kann, also als Unternehmen beispielsweise nicht gleichzeitig langlebigere nachhaltigere Produkte anbieten und größere Absatzmengen erwarten kann. Indem man die Pole klar benennt, führt man sich außerdem vor Augen: Engagement auf der einen Seite verschlechtert die andere Seite – und umgekehrt. Mit langlebigeren Produkten sinkt die Absatzmenge, will man dagegen steigende Absatzmengen erreichen, dürfen die Produkte weniger langlebig sein.

Schließlich geht es darum, sich über die Möglichkeiten klar zu werden, mit dem Dilemma umzugehen. Das Spektrum reicht hier vom Aufgeben eines oder mehrerer Ziele über die Hinnahme einer geringeren Qualität der Zielerreichung auf einer Seite oder auf allen Seiten bis hin zum Versuch, durch höhere Investitionen doch noch alle Ziele zu erreichen. Bei vielen Fragestellungen indes wird man hier feststellen, dass ein echtes Ausbalancieren der Trade-offs höchstens über mehrere Entscheidungen im Zeitverlauf zu erreichen ist. Die Methode regt außerdem dazu an, festzulegen, wo die Schmerzgrenze liegt: Welche Absatzeinbußen sind für die Firma beispielsweise zu verkraften, wenn sie die Langlebigkeit ihrer Produkte erhöht? Vor diesem Hintergrund fällt es Entscheidern dann in der Regel leichter, für eine Entscheidung wie „Wir erhöhen die Langlebigkeit unserer Produkte, auch wenn uns dies finanziell schadet“ einzustehen.

Derart zu entscheiden, bedeutet zwar *nicht*, dass stets alle Entscheidungen zugunsten von Ethik und Nachhaltigkeit



Systemaufstellung zur Visualisierung von Entscheidungsdilemmata.

Grafik: Georg Müller-Christ 2020

reduzieren. Vor allem, wenn sich viele Wettbewerber auch so verhalten. Das ist der Trade-off – den in diesem Fall das Unternehmen zahlt. Wenn dagegen der Produktionsleiter einer Kaffeerösterei befindet: „Für nur drei bis vier Prozent Energieeinsparung verändere ich doch nicht meinen – gerade leidlich gut eingestellten – Produktionsprozess!“, dann lässt die Prämisse Funktionalität grüßen, und der Trade-off ist der Natur zugewiesen – die die Emissionen des Kaffeerösters verarbeiten muss.

Um das Gerangel der Entscheidungsprämissen bewältigen zu können, braucht ein Sustainable Leader folglich vor allem eines: einen unerschrockenen Umgang mit den Trade-offs. Also mit dem, was im Moment der Entscheidung nicht erreicht wird, etwa eine Gewinnsteigerung für das Unternehmen. Sustainable Leadership ist daher – zumindest in traditionell hierarchisch aufgestellten Unternehmen – Sache des Topmanagements: Es braucht jemanden, der legitimiert, auf welche Gewinne kurzfristig verzichtet werden kann, um dauerhaft die Bestandsvoraussetzungen zu sichern.

Schwierig ist das Ganze, weil es etwas mit Selbstbeschränkung zu tun hat. In Unternehmen erfordert diese Selbstbeschränkung in jedem Fall Abstimmungsprozesse. Die Gretchenfrage lautet: *Dürfen wir überhaupt darüber reden, dass wir durch unsere Entscheidungen Trade-offs produzieren?* Solche, die andere – zumeist ungefragt – tragen müssen? Und auch solche, die uns selbst, langfristig gesehen, auf die Füße fallen werden, weil wir uns unserer eigenen Ressourcenquellen berauben? Sustainable Leadership bedeutet zunächst einmal das: überhaupt ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass ein Unternehmen ein System ist, das in eine Umwelt eingebettet und von den materiellen und

Das zeichnet uns aus

- ▶ **Begeisternde Referenten**
dank lebendiger Wissensvermittlung und langjähriger Praxiserfahrung rund um die Arbeitnehmervertretung und hervorragenden Kundenbewertungen.
- ▶ **Wissen, das wirklich wirkt!**
Leicht verständlich, dank echter Praxisbeispiele erfahrener Praktiker: Beste Lernerfolge, direkt umsetzbar.
- ▶ **Geselliges Rahmenprogramm**
zur Entspannung am Abend und für den Austausch untereinander – Betreuung rundum, dank herzlicher Seminarleiter.
- ▶ **Inhouse-Veranstaltungen**
mit umfassender Themenvielfalt, nach Ihren Wünschen maßgeschneidert und zeitlich flexibel.
- ▶ **Unabhängig und neutral**
Weder von Arbeitgeberverbänden noch von Gewerkschaften unterstützt, arbeiten wir im Sinne der vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Ihre besonderen Pluspunkte

- ▶ **Poko-Points**
sammeln und aus tollen Arbeitsmitteln/Gutscheinen selbst auswählen – ob alleine oder mit dem Gremium.
- ▶ **BR-Navis**
Gestandene Betriebsratsprofis stehen Ihnen auf Wunsch persönlich zur Seite – unverbindlich und kostenfrei bei Ihnen vor Ort.
- ▶ **Umfangreiche Starter-Kits**
Nützliche Arbeitshilfen für den leichten Einstieg – kostenlos in wichtigen Einführungsseminaren. Außerdem in vielen Veranstaltungen aktuelle Fachbücher inklusive.
- ▶ **Direkte Hotelkostenabrechnung**
Poko übernimmt die Abrechnung (Übernachtung und Verpflegungspauschale) direkt mit Ihrem Arbeitgeber.
- ▶ **Attraktive Gremium-Rabatte**
für eine größtmögliche Wissensbasis im Betriebsrat – in kurzer Zeit, mit hoher Ersparnis.
- ▶ **Wir kennen und schulen beide Seiten,**
v. a. in gemeinsamen Veranstaltungen – ganz im Sinne einer auch vom Gesetzgeber geforderten vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 2 BetrVG).



ausfallen werden. Aber es kann verhindern, dass die Prämissen reflexartig aus Entscheidungsprozessen ausgeklammert werden.

Allein durch die Anwendung von Tools wie der WIPO-LOG-Methode ist der konstruktive Umgang mit den Widersprüchlichkeiten der Entscheidungsprämissen allerdings nicht zu bewältigen. Denn dieser berührt die Grenzregionen unseres Denkens. Die tiefe Akzeptanz, dass Organisationen durchzogen sind von Polaritäten und Dilemmata, braucht innovativere Methoden, die Köpfe und Herzen von Führungskräften erreichen.

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit muss man auch spüren lernen

Weit mehr als ein Reden über Dilemmata hilft ein körperliches Wahrnehmen von Dilemmata und den Kräften, die zwischen den Polen herrschen. Ein Mittel, diese Wahrnehmung zu erreichen, können Systemaufstellungen sein. Mit ihnen ist es möglich, Polaritäten zu sehen und zu spüren, und es gibt immer mehr Unternehmen, die diese Methode für komplexe Entwicklungsprozesse einsetzen. Die Stärken von Systemaufstellungen liegen unter anderem in der Visualisierung des sonst Unsichtbaren und in der Wahrnehmung von irritierenden Informationen.

In Systemaufstellungen repräsentieren Menschen verschiedene systemische Elemente und positionieren sich zueinander im Raum. Naturwissenschaftlich noch nicht zu erklären, aber für jeden, der es einmal mitgemacht hat, direkt zu erfahren, ist das Phänomen der konstellativen Wahrnehmung: Als Stellvertreter beziehungsweise Stellvertreterin beispielsweise für Ethik kann man in der Aufstellung körperlich wahrnehmen, dass die anderen Entscheidungsprämissen eher ablehnend als einladend reagieren (siehe dazu auch Abbildung „Systemaufstellung zur Visualisierung von Entscheidungsdilemmata“).

Wer sich an so einer Aufstellung beteiligt, wird feststellen, dass es viel einfacher ist, über Trade-offs zu reden, wenn das Entscheidungsspiel im Raum abgebildet ist. Plötzlich ist es dann nämlich nicht mehr so einfach, Prämissen durch eine kleine Bemerkung an den Rand zu schieben, sie somit für irrelevant zu erklären und so wie immer zu entscheiden: im Sinne allein von Funktionalität und Effizienz.

Das Überleben von Unternehmen wird auch weiterhin durch den Markterfolg definiert sein. Aber: Wenn Ethik und Nachhaltigkeit immer häufiger handlungsauslösende Entscheidungsprämissen sein können, besteht eine gute Chance, dass Betriebe tatsächlich eine zunehmend nebenwirkungärmere, wahrhaft substanzerhaltende Wertschöpfungstätigkeit realisieren.

Georg Müller-Christ

Lesetipps

Georg Müller-Christ: Nachhaltiges Management.

Nomos 2020, 3., aktualisierte und erweiterte Ausgabe, 58 Euro.

Das Lehrbuch verdeutlicht, vor welchen Herausforderungen Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit stehen, und zeigt auf, mit welchen Widersprüchen Führungskräfte umgehen müssen, wenn sie nachhaltige und ethische Aspekte in ihren Entscheidungen berücksichtigen wollen. Ein wichtiger Weg dorthin führt dem Autor zufolge über den gekonnten Umgang mit Dilemmata und über ein neues Verständnis für die unternehmerische Bedeutung ressourcenbewahrenden Handelns.

Gerhard Reese: Nachhaltige Impulse – Ökologisch handeln im Unternehmen.

www.managerseminare.de/MS273AR06

Verbesserung der CO₂-Bilanz, Analyse der Ressourceneffizienz, Ökozertifizierung von Zulieferern ..., das sind typische Themen, wenn es um die Frage geht, welchen Beitrag Unternehmen im Kampf gegen die Klimakrise leisten können. Ein anderer Ansatzpunkt wird bisher kaum beleuchtet: Organisationen verfügen über einen starken Hebel, das Verhalten ihrer Mitglieder und sogar der Menschen über die Organisationsgrenzen hinaus zu verändern. Der Artikel zeigt, welcher das ist.

Daniela Röcker: „Nachhaltigkeitsmanagement verhindert oft echte Nachhaltigkeit.“

www.managerseminare.de/MS262AR09

Auf einmal ist Nachhaltigkeitsmanagement raus aus der Nische und verdammt attraktiv. Manchmal aber schadet es echter Nachhaltigkeit mehr, als dass es ihr nutzt. Denn Nachhaltigkeitsmanagement ist in der Regel darauf ausgerichtet, bestehende Produkte und Prozesse nachhaltiger zu machen, nicht aber darauf, sie grundsätzlich zu hinterfragen. Echte Nachhaltigkeitsinnovationen bleiben so meist auf der Strecke, warnt Organisationsberaterin Daniela Röcker.

Georg Müller-Christ, Denis Pijetlovic: Komplexe Systeme lesen – Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis. Springer Gabler 2018, 54,99 Euro.

Das Buch zeigt, wie sich Systemaufstellungen nutzen lassen, um produktiv mit Komplexität umzugehen. Dabei widmen sich die Autoren der wissenschaftlichen Forschung zur Aufstellungsarbeit, liefern Praxisbeispiele und auch eine Fülle ergänzender Illustrationen.

**GROSSES ENTSTEHT DORT,
WO STETIG DARAN
GEARBEITET WIRD.**

Unsere bundesweiten Tagessätze:
1.000 € - 1.900 € zzgl. MwSt.
Online oder Präsenz

ONLINE.

Interaktive und ortsunabhängige Weiterbildung in Echtzeit von unseren Trainern durchgeführt.

PRÄSENZ.

Praxisorientierte Präsenzseminare mit hohem Lerntransfer – ohne Power Point.

HYBRID.

Kombinieren Sie die Vorteile von Präsenz- & Onlineseminaren und ziehen Sie so den maximalen Nutzen aus Ihrer Weiterbildungsinvestition.

INHOUSE.

Online oder Präsenz. Die Wahl treffen Sie – mit genau den Themen oder Erweiterungen, die Sie wünschen. Sie haben die Möglichkeiten, wir das Know-how.

**LERNEN.
WEITERBILDEN.
ENTWICKELN.**

Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160
4 Business Akademie	160	CONSENSUS Consulting GmbH	189
abovo-academy	205	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	166
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	208	CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	156
AdCoach Marketing Akademie	176	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	CyriaxTraining & Beratung	163
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177	Demos GmbH	184
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	179	denkmodell GmbH	156
Akademie für systemische Führung	207	Deutsche Akademie für Management	157
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	209	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	155
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	184
AKR Consult GbR	155	Deutsche Psychologen Akademie	154
amendos gmbh	159	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	185
amontis consulting ag	190	DHL Data Science Seminare GmbH	178
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162	Die Akademie Fresenius GmbH	174
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	212	die coachingakademie	164
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	153	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	168
ARCA-Consult GmbH	204	Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207
ARD.ZDF medienakademie	208	different angles	213
Arnold Horsch e.K.	173	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	168
ASTA Akademie GmbH	162	dispo-Tf Education GmbH	157
Atelier für Ideen AG	175	Dotzauer Beratung Training Coaching	189
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	204	dovelop-Dirk Kaiser	151
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - super- vision	176	Dr. Friedrich Aszländer	212
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	213	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisations- entwicklung	167
Berlin Professional School HWR Berlin	155	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213
berufundfamilie Service GmbH	184	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	205
Bildungszentrum Holzbau	207	Dr. Simone Rappel	200
Bitkom Servicegesellschaft mbH	153	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	183	DresPleier GmbH	204
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations- entwicklung	181
Breuel & Partner GmbH	202	Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206
Business Akademie Profileon & Profileon Personal- und Organisationsentwicklung	195	e-masters GmbH & Co. KG	167
BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach	170	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187	Ensemble Enabler	201
CA controller akademie®	203	ERLEBNIS & TRAINING	162
Carl Duisberg Centren	177	ESMT European School of Management and Technology GmbH	153
CETPM GmbH	210	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	212
CHANGE 4 SUCCESS®	164	Expat Consult GmbH	164
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	203	FAW Coaching & Prozess- begleitung mit Pferden	186
Coachingbüro Huber & Partner	198		
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157	FCM Finanz Coaching	187
Como Consult GmbH	164	fortbildung1.de	193
compass international gmbh	193	forum kommunikation & unternehmensethik	193
Competence on Top GmbH	207	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	198
ComTeam AG Academy + Consulting	204		

freiraum 33	195	Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	214	Kedua GmbH	158
FROMM Managementseminare & -beratung KG	165	KERN AG Training	185
FuturePace Consulting GmbH	197	KeSch Training International GmbH & Co.KG	198
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	204	KESSEL & KESSEL GmbH	161
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	208	KICK OFF Management Consulting GmbH	213
H&S Seminare	191	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	162
Hamburger Training & Consulting oHG	161	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	171	köhler consulting seminare.coaching.mediation	206
Heitger Consulting GmbH	212	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	192
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	189	Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	210		
Hermannsen-Concept	176	ktf-commit Katja Twiehaus und Frederic Twiehaus GbR	209
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	196		
HGS Concept GmbH	170	Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190	Lake Constance Graduate School gGmbH	197
IAP Institut für Angewandte Psychologie	214	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169
ibo Akademie GmbH	169	LMI Forum GmbH	172
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206	lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181
		LucaNet AG	153
ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG	203	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	154	M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	211
ifss academy	201	M/Training	192
ifu Accounting Akademie GmbH	152	M+Co. Akademie für Führungskompetenz	206
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	201	Management Circle AG	188
IHK Akademie Koblenz e.V.	182	Management Forum Starnberg GmbH	203
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196	Mannheim Business School gGmbH	190
IHK Hessen innovativ	184	marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	194
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	180	Mario Biel Coaching	194
ilvy Intercultural HR	159	Marketing macht Frisch!	209
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	162
implus Trainings AG	214	Maxpert GmbH	185
Impulse Medien GmbH	159	MAZ MANAGER AKADEMIE	200
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	198	MBCConsulting	191
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	176	MDI Management Development GmbH	212
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	198	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	177	Mehrwert Zukunft	200
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176	Milz & Comp. GmbH	177
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175	MINAUTICS GmbH	157
Institut für Verkauf und Marketing	186	MKS Business Seminare GmbH	209
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	153	Mmc Unternehmensberatung GmbH	204
itstime	156	Modul-Training	194
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	165
k.brio training GmbH	167	Munich Business School	201
Kalapa Academy GmbH	177	MW Media Workshop GmbH	159
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170
		NIT Northern Institute of Technology Management	161

noesis	193	targets GmbH Management- und Markenberatung	189
ooso Innovative Informatik eG	160	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	195
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193		
Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179	Team Dr. Rosenkranz GmbH	203
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190	Team Management Services GmbH	185
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190	TEAMGEISSELHART GmbH	173
pitchnext GmbH	172	teamsysplus®AKADEMIE	201
Plath & Partner AG	213	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189
PMCC Consulting GmbH	181	Thomas Weber Coaching	187
Poko-Institut OHG	175	ti communication GmbH	211
POP Personalentwicklung	196	TopConcept Management Beratung GmbH	203
Potenziale GmbH	208	Trainer Company	154
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	180	TrainerSocietät Berlin	155
Pro Integer Akademie & Leadership	177	TrainingsManufaktur	165
PROAKTIV Management GmbH	201	TRILOGIE GbR	165
ProDialog Systemisches Coaching/ Training/Integrative Organisati- onsentw.	195	TRIPODIA Life+Business-School	180
Professio GmbH	210	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	163
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207	Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	206
Profile Dynamics Deutschland GmbH	161	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189	Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200
Psytest AB	213	V.I.E.L Coaching + Training	165
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185		
QRP M.M.I. GmbH Management Methods International	176	Veränderungsintelligenz® GmbH	198
Rolf Schulz HR Consultants AG	196		
RWTH Business School	178	Vereon AG	214
S&P Unternehmerforum GmbH	205	Verlag Dashöfer GmbH	163
sabeconsult - Akademie für Business-, Team-& FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188	Viola Moritz Seminare	153
SaluVia-Institut	172	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	199
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	199	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163
Schreiner Praxis-Seminare GbR	183	Wagner & Walter GmbH	159
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	160	WALHALLA Fachverlag	210
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	172	Wbildung Akademie GmbH	187
SEMINAR-INSTITUT	201	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	180
SGMI Management Institut St. Gallen	214	Weitungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Singer Preisprüfung GmbH	162	Werner Schümchen Coaching	183
SLBB - Stefan Lammers Business Building	172	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	207
SMP Management Programm St. Gallen	214	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
splendid-akademie GmbH	156	WirksamSein	211
Steinbeis Institute for Effective Management	206	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	212
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
Strategiemensch GbR	175	WZLforum an der RWTH Aachen	179
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	213	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	182
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	153	zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159	Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152
talkingHEADS	174	Zürich International Business School (ZIBS)	213
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166		

Ihr Partner für Personalentwicklung



www.ime-seminare.de
info@ime-seminare.de

ime

Vertrieb & Verkauf



Foto: nensuria/iStock

Dachte man früher beim Thema Vertrieb und Verkauf zuerst an den Staubsauger-Vertreter vor der Haustür oder die Dame hinter der Ladentheke, haben wir heute als erstes Verkaufsplattformen wie amazon und zalando vor Augen. Keine Frage, die Digitalisierung hat den Verkauf stark verändert. Nicht nur, dass sich die Orte des Handels verändert und neu lokalisiert haben, auch die Kundschaft ist nicht mehr dieselbe wie früher. Sie ist in der Regel vorinformiert, hat Produkte und Leistungen bereits im Internet miteinander verglichen, weiß genau, was er will. Und erwartet immer mehr: Lieferung frei Haus am nächsten Tag, individuelle und emotionale Ansprache, genau auf sie abgestimmte Produkte, um nur einige Beispiele zu nennen. Auf Seminarmarkt.de finden sich Verkaufs- und Servicetrainings ebenso wie Seminare zu Vertriebsmarketing, Emotional Selling oder Telefontrainings.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Vertrieb-und-Verkauf

Remote Negotiation

Von Kachel zu Kachel

Der durch die Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub wirkt sich auch auf Verhandlungen in Organisationen aus: Aus Face-to-Face-Verhandlungen am Konferenztisch sind virtuelle Vereinbarungen von Video-Kachel zu Video-Kachel geworden. Die Remote-Variante der Negotiation hat Vorteile, die es gezielt auszuschöpfen gilt.

Kaum zu fassen, wie der Pharmakonzern AstraZeneca die EU-Kommission vorgeführt hat: Als Anfang 2021 Liefer-schwierigkeiten des von ihm entwickelten Corona-Impfstoffs aufkamen, wartete die EU auf ihr bestelltes Vakzin, während in anderen Ländern munter damit geimpft wurde. Offenbar hatte die EU keinen vertraglichen Hebel, um AstraZeneca zur kompletten Lieferung des versprochenen Impfstoffs, aus welchem Werk auch immer, zu zwingen. Der Grund laut Aussage des AstraZeneca-CEO: Die EU hatte sich auf eine „Best Effort“-Lösung eingelassen. Vertraglich zugesichert war bloß ein bestes Bemühen um Lieferung der bestellten Impfdosen, nicht aber die tatsächliche Menge. Trotzdem hatte die EU bereits einen dreistelligen Millionenbetrag überwiesen. Der Schluss liegt nahe: Die EU hat schlecht verhandelt. Und das möglicherweise – zumindest teilweise – online, von Screen to Screen.

Auf die Video-Kacheln von Konferenzsystemen wie Zoom, GoToMeeting, Teams und Webex sind nicht nur Politiker und Politikerinnen seit Ausbruch der Pandemie angewiesen. Auch für Unternehmensführende, Managerinnen, Vertriebsmitarbeiter, Veranstaltende von hybriden Events, Coachs und andere Business-Verantwortliche finden Verhandlungen wegen der Kontaktbeschränkungen mehr oder weniger remote statt. Und das wird sich auch nicht mehr vollumfänglich umkehren, auch dann nicht, wenn und sobald persönliche Begegnungen und Reisen wieder unbegrenzt erlaubt sein werden. Denn der Digi-

talisierungsschub, den Verhandlungen in der zurückliegenden Zeit erfahren haben, hat Weichen gestellt. Allein schon wegen des gesparten Reiseaufwands werden Remote Negotiations verstärkt zusätzlich zu – bzw. anstelle von – Face-to-Face-Verhandlungen stattfinden.

Online-Verhandlungen sind keine Schmalspurnummer

Jede Person, die verhandelt, tut daher gut daran, sich in das Online-Verhandlungsformat einzuarbeiten. Denn virtuelle Verhandlungen sind nicht einfach „Verhandlungen“, bloß eben „virtuell“. Das heißt: Sie verlangen nicht nur einen versierten Umgang mit videobasierten Konferenzsystemen und Online-Collaboration-Tools. Sondern sie haben eine eigene Charakteristik, auf die sich Verhandelnde einlassen müssen. Konkret: Remote Negotiations bringen einige Herausforderungen und Defizite mit sich, aber auch einschlägige Vorteile.

Zentral ist, sich vorab klarzumachen: Online-Verhandlungen sind im Verhältnis zu Face-to-Face-Verhandlungen nicht schmaler, nur weil es sich so bequem schnell mal eben von zu Hause aus in den Verhandlungsraum einloggen lässt. Wie bei jeder anderen Verhandlung brauchen die Beteiligten Ziele, Limits, Strategien, Hypothesen über die Verhandlungspartnerinnen und -partner und vieles mehr. Auch die Frage, wer sich, wenn es hart auf hart kommt, durchsetzt, wird in Online-

Verhandlungen wie am echten Verhandlungstisch davon bestimmt, wer den anderen weniger braucht als umgekehrt. Die Corona-Impfstoffhersteller haben es demonstriert: Wer viele Kundinnen und Kunden hat, muss sich dem Druck eines einzelnen Kunden nicht beugen. Wer zudem etwas anbietet, das das Gegenüber dringend benötigt, hat eine noch stärkere Verhandlungsmacht. Keinesfalls also darf bei Online-Verhandlungen im Vorfeld die Frage unter den Tisch fallen: Was können wir als Verhandlungspartei tun, um unsere Austauschbarkeit zu verringern – und womit können wir unseren Mehrwert für die andere Partei steigern?

Von Kachel zu Kachel gewinnt die Sachdimension

Neben der grundlegenden Herausforderung, bei Online-Verhandlungen nicht fahrlässig-nachlässig zu verfahren, besteht die konkrete Herausforderung, dass

Der Autor: **Dr. Udo Kreggenfeld** ist selbstständiger Kommunikationsberater, Trainer und Coach. Seine Schwerpunkte liegen in der internationalen Führungskräfte- und Managemententwicklung sowie im Training und Coaching von Verhandlungskompetenzen.

Kontakt: www.kreggenfeld.de

im virtuellen Format die persönliche Ebene viel kleiner ist. Man begegnet sich von Kachel zu Kachel, also von einem kleinen Videobild, das einen nur ausschnittweise zeigt, zum ebenso kleinen Videobild der anderen Verhandlungspartei. Damit ist das In-Beziehung-Treten schwieriger: Es fehlt der gemeinsame äußere Kontext, es gibt keinen natürlichen Small Talk beim gemeinsamen Gang durch die Firmenflure. Auch fällt die Signalwirkung durch teure Kleidung weg, genauso wie ein Beeindrucken des Gegenübers durch ein pompöses Büro. Stattdessen müssen alle damit zurechtkommen, dass Stimme und Bild bei Remote Negotiations je nach Qualität der Datenleitungen immer wieder einfrieren oder verzerrt sind.

Dass die Sozialdimension in der Online-Verhandlung verliert, lässt sich jedoch auf anderer Ebene ausgleichen. Wenn viel an Beziehungs- und Selbstkundgabe-Kommunikation wegfällt, entsteht mehr Raum für sachliche Themen. Anders gesagt: Die Sachdimension gewinnt im Online-Gespräch, und genau das ist bei Verhandlungen von Vorteil. Auf der Sachebene zählen Fakten, Argumente, Beweise. Bedeutet: Wer ein gutes Angebot hat, kann in der Verhandlung die Tatsachen und deren Darlegung für sich sprechen lassen. Das Risiko, sich von Emotionen benebeln zu lassen, ist viel kleiner. Natürlich sind Emotionen das Salz und Pfeffer einer jeden Kommunikation, doch werden sie zu stark, fluten sie unser Hirn, und die Ratio steht nur noch begrenzt für kreative, konstruktive und nüchterne Gedanken zur Verfügung.

Eine gute Chemie zwischen den Parteien birgt Gefahren

Für Verhandlungen wird daraus schnell ein Verhängnis. Denn ist die Chemie zwischen den Verhandlungspartnern schlecht, geht das Interesse an der Kooperation schnell verloren. Ist die Chemie wiederum zu gut, werden potenzielle Verhandlungserfolge

schnell liegen gelassen. Weil man sich so gut versteht, will man bei Zahlungsfristen nicht so kleinlich sein oder ist bereit, eine Arbeit zu übernehmen, die eigentlich in den Aufgabenbereich der anderen Partei gehört. Oder beide Seiten einigen sich voreilig und haben dadurch zu wenig Möglichkeiten erschlossen, wie sie sich sonst noch hätten Nutzen bringen können.

Klug verfährt daher, wer die Sachbetonung, die mit Remote Negotiations per se einhergeht, zu nehmen weiß. Online erfolgreich verhandeln heißt: sich auf der Sachebene versiert bewegen. Dies geschieht in Remote Negotiations vor allem durch Visualisierungen und Tools für die gemeinsame Bildschirmarbeit.

Mehr als der analoge Verhandlungsraum lädt der virtuelle Raum zum visuellen Festhalten von Zahlen, Fakten, Prozessen und Lösungsszenarien ein – einfach, weil alle Personen ohnehin auf den Screen angewiesen und auf ihn fokussiert sind. Somit kann ohne Umschweife am Bildschirm sofort gemeinsam etwas erarbeitet und betrachtet werden, statt sich in einer verbalen Argumentationsschlacht zu verlieren. Elemente, die in Online-Verhandlungen auf der Sachebene besondere Wirkung entfalten und remote deutlich leichter und „unaufgesetzter“ eingebracht werden können als am echten Verhandlungstisch, sind:

Sieben Elemente helfen beim Online-Verhandeln

1. Agenda mit Bearbeitungsfolien.

Mit einer Agenda für die Verhandlung ins Gespräch zu gehen, stärkt die eigene Position. Denn die Agenda ist ein mächtiges Tool, mit dem sich der gesamte Verhandlungsprozess steuern lässt. Da online die Aufmerksamkeitsspanne niedriger ist als offline und daher die Bereitschaft kleiner ist, das Gespräch in die Länge zu ziehen, werden die meisten es begrüßen oder zumindest akzeptieren, wenn eine Partei mit einer Agenda in die Verhandlung tritt, die einen straffen Zeitplan aufweist, z.B.:

- ▶ 09:45 Zusammenkommen im virtuellen Meetingraum
- ▶ 10:00 Start der Gespräche: Themen, Erwartungen, Ziele
- ▶ 10:10 Ihre Interessen – unsere Interessen
- ▶ 10:20 Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- ▶ 10:30 Lösungsräume beschreiben
- ▶ 10:45 Pause
- ▶ 11:00 Alternative Lösungen bewerten und für die beste entscheiden
- ▶ 11:15 Deal!?
- ▶ 11:20 Umsetzungsschritte planen und Abschluss
- ▶ 11:30 Ende der Verhandlung
- ▶ Puffer: 15 Minuten für Ad-hoc-Pausen

Im besten Fall schließt sich an das Einbringen der Agenda elegant wie von selbst die Übernahme der Verhandlungsmoderation an. Doch auch, wenn das Gegenüber die Moderation innehat, kann der oder die Agenda-Einbringende immer wieder auf die verabredeten Punkte verweisen und damit Steuerung ausüben.

Noch größer werden die Kontrolle der Verhandlung und die Fokussierung auf die sachlichen Fragen, wenn zu jedem Agenda-Punkt Folien vorbereitet und mit der anderen Partei ausgefüllt werden: Man notiert gemeinsam, zu welchen Themen Lösungen erarbeitet werden sollen, schildert erst die eigenen Interessen und nimmt dann die Interessen der anderen Partei in die Folie auf, erarbeitet Deckungspunkte usw. Wem

55
Seminar-
themen



14
Städte



DACH



Kontakt

Dr. G. Kitzmann Akademie

Friedrich-Ebert-Platz 17

51373 Leverkusen, Germany

+49 (0) 2171 39 244 0

kontakt@drgkitzmann-akademie.de

www.drgkitzmann-akademie.de

Ihre Vorteile:

Corona
Hygienekonzept



Durchführungs-
garantie &
kostenlose
Umbuchung
oder
Stornierung



Individueller
und starker
Praxisbezug



Seminar-
unterlagen und
Teilnehmer
Zertifikat



Ihre persönliche Beratung unter +49 (0) 2171 39 244 0

das zu aufwendig erscheint, der oder die konzentriert sich beim Visualisieren nur auf Schlüsselstellen in der Verhandlung.

2. Vorgefertigte Präsentationen.

Eine Schlüsselstelle einer jeden Verhandlung, bei der unbedingt eine Visualisierung erfolgen sollte, ist der Agenda-Punkt „Lösungsräume beschreiben“. Am besten, man hat eine gute Lösung in petto und bereits eine eingängige, mit treffenden Bildern und Grafiken angereicherte Präsentation hierfür vorbereitet. Zum Beispiel könnte in Verhandlungen über Qualifizierungsmaßnahmen eine Illustration zur Learning Journey vorgelegt oder eine Grafik gezeigt werden, die die verschiedenen Lernschleifen beim Kompetenzaufbau hervorhebt. Solche vorbereiteten Präsentationen eignen sich auch an anderen Stellen im Verhandlungsprozess: Beispielsweise können Ergebnisse vorangegangener Gespräche vor Augen geführt werden. Oder: Es können Bedürfnisse der nicht anwesenden Stakeholder schwarz auf weiß festgehalten werden. Oder: Es werden die Auswirkungen unterschiedlicher Lösungsszenarien veranschaulicht.

Online-Verhandlungen sind prädestiniert für Präsentationen

Das Schöne ist der im Vergleich zu Präsenz-Verhandlungen geringe Aufwand, der mit den Präsentationen verbunden ist: Wir müssen nicht erst das Notebook auspacken – wir sitzen ja schon davor –, wir brauchen keinen Beamer, es gibt keine zusätzlichen technischen Probleme in Sachen Stecker, Adapter, WLAN, kein Stühlerücken, kein Abdunkeln. Zudem kommt der oder die Präsentierende auch nicht in die Situation, in exponierter Position zur Zielscheibe überzogener Kritik zu werden: Von Bildschirm zu Bildschirm steht keine Person „vorne“ an einem Chart, und keiner wackelt am Beamer, sondern alle sind optisch auf gleicher Stufe. Exponiert in der Remote Negotiation ist die Sachebene, und die kann mit der Online-Präsentation aufs Beste bespielt werden.

Online schnell zu machen: das Visualisieren fehlender Balance

3. Geben-Nehmen-Bilanz.

Ebenfalls von unverzichtbarem Vorteil ist eine Visualisierung, wenn es darum geht, Ungleichgewichte einer diskutierten Verhandlungslösung anzusprechen. Dazu bereitet man eine T-Tabelle vor und schreibt in der Verhandlung auf die linke Seite die eigenen Beiträge zur möglichen Lösung und auf die rechte Seite die Beiträge der anderen Partei. Weichen die jeweiligen Beiträge zu stark voneinander ab, oder sind auf der eigenen Seite fünf Beiträge zu zählen, auf der Seite des Gegenübers dagegen nur zwei, kommt durch diese Augenfälligkeit das Verhandlungsgespräch schnell wieder in Bewegung. Dazu braucht es nur Kommentare und Fragen wie: „Mit Blick auf dieses Chart kann ich noch kein Gleichgewicht erkennen“, „Wir hatten eingangs besprochen, eine gemeinsame Lösung zu finden. Im Moment sehe ich für unser Entgegenkommen noch keine Entsprechung auf Ihrer Seite.“, „Die Waage kippt sehr stark in Ihre Richtung. Für eine Zustimmung brauche ich noch Gewichte von Ihnen.“ Die Aufmerksamkeit der Verhandlungspartner konzentriert sich auf die Tabelle, und die dortige Gegenüberstellung ermöglicht eine nüchtern-mathematische Betrachtung des bisher Diskutierten.

Natürlich lässt sich die T-Tabelle auch in Präsenz-Verhandlungen zum Einsatz bringen. Dabei zeigt sich jedoch immer wieder, auch im Zeitalter von Laptop und Beamer: Eine oder einer der Anwesenden steht auf und visualisiert am Flipchart. Das ist natürlich im Grunde okay, nur: Durch das Aufstehen erhebt sich die Person über die anderen, und das Visualisieren bekommt schnell einen beherrschenden Charakter. Dieser körper-sprachliche Beziehungsaspekt fällt in der Online-Verhandlung weg. Hier bleiben die Verhandlungspartnerinnen und -partner an ihrem Platz sitzen, die Körpersprache bleibt symmetrisch. Beim Betrachten des Bildschirms muss auch keiner den Kopf verdrehen oder sich anstrengen, so zu schreiben, dass der/die andere es lesen kann, was leicht geschieht, wenn die T-Tabelle sitzend auf einem Blatt Papier entwickelt wird.

4. Collaboration Tools.

In sehr kooperativ ausgerichteten Verhandlungen bieten sich für das Erarbeiten von Lösungen auch Kollaborationstools wie Miro, Asana oder Samepage an. Mit solchen Tools können gemeinsam Mindmaps mit Ideen erstellt und Dokumente geteilt werden. Dabei ist es bei den Whiteboards nicht so, dass die eine Partei nur schreibt und die andere zuschaut, sondern beide Seiten haben die Möglichkeit, simultan in einem Dokument zu schreiben, zeitgleich virtuelle Moderationskarten mit Ideen zur Lösungsfindung zu beschriften etc.

Pausentaste drücken – runterkühlen – wieder einloggen

5. Pausen und Unterbrechungen.

Ist man mit der Dynamik des Verhandlungsverlaufs nicht einverstanden oder merkt man, dass bestimmte Äußerungen des Verhandlungspartners starke Emotionen auslösen, lässt sich in Remote Negotiations nahezu jederzeit ohne Problem eine Pause initialisieren. Es geht um fünf Minuten zum Herunterkommen und Besinnen: Wie ist die Verhandlung bisher gelaufen? Was wollte ich erreichen? Was hat mich aufgewühlt oder irritiert? Wenn es so weiterläuft wie bisher, was wird dann wahrscheinlich dabei herauskommen? Ein solches Aufschwimmen auf die Metaebene bzw. Einnehmen einer Außenperspektive ist der Erfahrung nach in Online-Verhandlungen leichter einzuführen als in Präsenz-Verhandlungen. Denn es braucht nur einen Klick – verbunden mit einer kurzen Ansage –, um aus dem Verhandlungsraum zu gelangen und Abstand zu nehmen. Solche Pausen werden in Remote Negotiations von den anderen auch schnell akzeptiert, jedenfalls schneller als am Verhandlungstisch.

Das hat damit zu tun, dass die Aufmerksamkeitsspannen durch die Konzentration auf die Sachthemen und das ununterbrochene Schauen auf den Bildschirm kürzer werden, was zu schnellerer Ermüdung und Erschöpfung führt. Je nach Qualität von Technik, Bildschirm und Umgebung entsprechen 60 Minuten Online-Aufmerksamkeit gefühlt 90 Minuten im Präsenz-Format. Und weil das eine Erfahrung ist, die während der Lockdowns fast alle gemacht haben, entsteht Verständnis für den Pausenwunsch eines oder einer anderen Verhandlungsbeteiligten.

Nach der Pause steigt man wieder ein: „Danke für die kurze Pause. Darin ist mir klar geworden, was mich eben irritiert hat. Ich hatte nämlich eine andere Vorstellung von unserem Verhandlungsgespräch ...“ Oder: „Für mich ist im Moment nicht

Tutorial: Online-Verhandlungen vorbereiten

Remote Negotiations verlangen im Vergleich zu Verhandlungen am analogen Tisch eine noch größere Vorbereitung. Denn zu den Präsentationen und sonstigen methodischen Aspekten, die geplant werden müssen, summieren sich Überlegungen zur Konferenztechnik und zu Sicherheitsfragen. Auf sechs Punkte kommt es bei der Planung an.

1. Auswahl der Video-Plattform

Zoom, Teams, Webex, GoToMeeting usw. – welche von derartigen Plattformen gewählt wird, hängt von der Funktionalität ab: Braucht es Breakout Sessions? Was kann der Host? Wie gut funktioniert die Übertragung? Darüber hinaus geht es um Fragen der Sicherheit. Im Idealfall stimmt die andere Partei dem Tool, das man vorschlägt, zu und kennt es bereits. Falls die andere Seite Wert auf ein Tool legt, mit dem man selbst sonst nicht arbeitet, ist Rücksprache mit der IT bzw. dem Datenschutzbeauftragten zu halten.

2. Vorbereiten des Bildschirms

Die Gefahr, dass die andere Seite Informationen bekommt, die nicht für sie bestimmt sind, gibt es auch beim Teilen des Bildschirms, wenn dieser nicht aufgeräumt wurde und vertrauliche Informationen nicht in sichere – am besten abgeschlossene – Ordner geschoben wurden. In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass Ansichten unbeabsichtigt geteilt werden, die dafür nicht bestimmt sind. Für geübte Hände ist ein Screenshot und die Dokumentation einer möglichen nützlichen Information eine Sache von Millisekunden.

3. Installieren eines Verhandlungs-PC

Statt vom eigenen Rechner die Verhandlung zu führen, ist es auch möglich, einen Computer nur für die Verhandlung zu installieren, der keine Verbindung zum Datennetz der Organisation hat. Auf diesen PC werden ausschließlich diejenigen Dokumente hochgeladen, die für die anstehende Verhandlung gebraucht werden.

4. Einarbeiten in die Technik

Mit der ausgewählten Konferenztechnik sollten Verhandeln souverän umgehen können – daher gilt: vorher mit anderen Personen Trockenübungen machen und sich durch

Ausprobieren in die Funktionen einarbeiten. Die Auswahl eines ruhigen Hintergrunds, die optimale Einstellung der Kamera (nicht zu hoch, nicht zu tief), Mikrofon und Beleuchtung (von vorne) sind selbstverständlich; ein zweiter Bildschirm ist hilfreich.

5. Vorbereiten der anderen Partei

Kontrolle gewinnt, wer der anderen Partei vor der Verhandlung die Agenda und damit die eigenen Vorstellungen über den Verhandlungsverlauf zukommen lässt. Motto: „Das ist die Agenda, so möchte ich vorgehen, diese Technik einsetzen. Was ist von Ihrer Seite aus noch wichtig?“

6. Beachten allgemeiner Negotiation Rules

Neben der Planung der technischen Seite bedürfen Remote Negotiations in puncto methodischer Fragen besonders guter Vorbereitung. Denn von Screen to Screen wird fast ausschließlich auf der Sachebene gepunktet und kaum mit dem Charmefaktor. Es gilt daher, alle wichtigen sachlichen Argumente, Fakten und Eventualitäten im Vorfeld abzuklopfen, um sie in der Verhandlung präsent zu haben. Worauf es am meisten ankommt, hat der englische Verhandlungsexperte Neil Rackham untersucht: Erfolgreich Verhandeln...

- ▶ erwägen bei Streitfragen deutlich mehr Optionen und denken gründlicher über sie nach,
- ▶ verwenden mehr als drei Mal so viel Zeit darauf, über Gemeinsamkeiten nachzudenken,
- ▶ verwenden doppelt so viel Zeit darauf, über langfristige Auswirkungen der Streitfragen nachzudenken,
- ▶ betrachten eine bestimmte Reihenfolge der Verhandlungsthemen als eher unwichtig.



klar, ob und inwiefern wir uns unseren Verhandlungszielen nähern und ob wir die Themen besprechen, die wir uns eingangs vorgenommen haben.“ Oder: „Ich denke, wir werden unseren Zeitplan nicht einhalten, wenn wir so weitermachen wie bisher.“ Etc.

Spicken ist in Remote Negotiations klug und erlaubt

6. Spickzettel.

In einer laufenden Präsenz-Verhandlung wirkt es unprofessionell, wenn wir ständig in unsere Unterlagen schauen, um uns unserer Argumente, Strategien, Abbruchpunkte usw. zu vergewissern. In der Online-Verhandlung haben wir mehr Spielraum: Wir können den Rand des Computers sowie Wände mit Post-its und Grafiken tapezieren, die uns für die Verhandlung wichtige Punkte vor Augen führen. Auf den „Spickzetteln“ lassen sich Fragen festhalten, Preise definieren, Verweise auf positive oder negative Erfahrungen in der Vergangenheit anbringen, Überleitungen zu möglichen Side Deals (Verknüpfung der laufenden Verhandlung mit anderen Verhandlungen) notieren usw. Die andere Partei bemerkt höchstens einen kleinen Seitenblick, sieht aber nicht, wozu dieser gut ist. Mit solchen Memos ausgestattet, sinkt die Wahrscheinlichkeit erheblich, sich nach einer Verhandlung zu ärgern, weil einem bestimmte Argumente oder strategische Volten im Eifer des Gefechts nicht eingefallen waren.

7. Der unsichtbare Verhandlungs-Buddy.

Bekannt aus Präsenz-Formaten ist eine Methode aus dem sogenannten FBI-Prinzip: Zwei Akteure/Akteurinnen eines Verhandlungsteams sitzen am Verhandlungstisch, eine dritte Person sitzt außerhalb des Raums – und trifft die Entscheidungen. Erhoffter Vorteil dieses Ansatzes: Diejenige Person, die entscheidet, konzentriert sich ausschließlich auf die rationalen

Ziele und wird nicht in beziehungsorientierte Verhandlungsdynamiken verwickelt.

Online lässt sich das Ganze unsichtbar – und abgewandelt – vollziehen: Ein fachlicher Kollege oder eine Verhandlungsexpertin kann außerhalb des Bildschirms platziert werden und folgt der Verhandlung, schreitet aber selbst nicht aktiv ein. Aufgabe des Buddys ist es, mit kühlem Kopf darauf zu achten, dass die aktive Person ihre Verhandlungsziele im Auge behält und keine unnötigen Zugeständnisse macht. Zudem bewahrt der unsichtbare Buddy durch Handzeichen oder schriftliche Impulse davor, etwaigen Raffinessen der anderen Seite aufzulaufen. In den Verhandlungspausen findet dann ein ausführlicherer Austausch mit dem Buddy statt. Je nachdem, wie kooperativ oder kompetitiv die eigene Orientierung ist, wird die nicht sichtbare Präsenz des eigenen Verhandlungs-Buddys an die andere Partei kommuniziert oder nicht. Beides ist legitim. Auf jeden Fall sollte man selber vor Verhandlungsbeginn die andere Seite fragen, ob bei ihr weitere Akteurinnen und Akteure unsichtbar involviert sind.

Die Remote-Variante verlangt große Vorbereitung

All das will vorbereitet werden. Und weil die Online-Kommunikation weniger reichhaltig an „zwischen den Zeilen“ erfolgreichen Botschaften und Signalen ist, ist es auch nicht so leicht, mögliche Missverständnisse sofort zu erkennen und durch ein Augenzwinkern oder nachgeschobene Informationen auszuräumen. Deswegen braucht es nicht nur gut vorbereitete Präsentationen usw., sondern an den kritischen Stellen auch ein präzises Wording. Und auch das schütteln die wenigsten aus dem Ärmel, ohne sich vorher Gedanken gemacht zu haben. Die alte Weisheit von Benjamin Franklin gilt in Remote Negotiations daher doppelt und dreifach: If you fail to prepare, you prepare to fail!

Udo Kreggenfeld

Lesetipps

Udo Kreggenfeld: Erfolgreich systemisch verhandeln.

Springer Gabler, 2. Aufl. Juli 2021, 44,99 Euro.

Das Buch schaut mit systemischer Brille auf Verhandlungen und gibt zudem einen Überblick über kooperative, kompetitive und manipulative Verhandlungsmethoden. Anhand von Checklisten und Beispielen lässt sich für viele verschiedene Verhandlungen die passende Strategie finden. In der Neuauflage wird das Online-Verhandeln mit seinen Facetten ausführlich dargestellt.

Johannes Moskaliuk: Strategien gegen Zoom-Fatigue – Mysteriöse Meeting-Müdigkeit

www.managerseminare.de/MS276AR31

Was haben Meetings in Teams, Zoom und Skype gemeinsam? Sie machen schneller müde als Face-to-Face-Besprechungen. Die Gründe dafür sind vor allem psychologischer Natur und haben mit Selbstaufmerksamkeit, zweideutigen Blicken und dem Körperdenken zu tun. Was genau dahintersteckt und wie sich der sogenannten Zoom-Fatigue entgegenwirken lässt.

Andrea Heitmann: Verkaufen per Video-Call – Handschlag ohne Hände.

www.managerseminare.de/MS274AR07

Ein fester Händedruck, die Einladung zum Mittagessen, die Führung durch den Showroom: All das fällt für Verkäuferinnen und Verkäufer im Lockdown weg. So heißt es, Kundschaft per Video-Call zu überzeugen. Und das geht! Über die Sonderregeln des Remote Selling.



Ihr Weiterbildungsinstitut

Sie haben den Willen. Wir haben den Weg.

Wir helfen Unternehmen und Menschen dabei zu wachsen. Mit Trainings und Coaching für Fach- und Führungskräfte. In Gruppen oder individuell. Inhouse oder extern. Wir machen das mit den neuesten Methoden, mit jahrelanger Erfahrung, ganz viel Herzblut und nachhaltigem Erfolg.

Kommunikation & Rhetorik ● Führung & Verhandlung ● Persönlichkeitsentwicklung & Gesundheit

Hermannsen-Concept

Wienburgstr. 207

48159 Münster

mail@hermannsen-concept.de

0251- 2075533

hc. hermannsen
concept

Anbieter im Themenbereich Vertrieb & Verkauf

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158	Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	189
4 Business Akademie	160	HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	210
AdCoach Marketing Akademie	176	Hermannsen-Concept	176
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	179	IAL-CAMPUS	178
Anja Mjrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162	IHK Akademie Schwaben	206
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	154	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	195
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205
Brigitte Simon Seminare	154	ime Institut für Management-Entwicklung	169
Business Akademie Profileon & Profileon Personal- und Organisationsentwicklung	195	implus Trainings AG	214
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	187	Impulse Medien GmbH	159
CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatraining	193	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	176
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	166	INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	164	Institut BaumannWeiss	195
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	156	Institut für Verkauf und Marketing	186
Corporate Learning & Change GmbH	192	Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	179
dehner academy GmbH	197	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182
Demos GmbH	184	KERN AG Training	185
Deutsche Akademie für Management	157	KeSch Training International GmbH & Co.KG	198
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171	Kirchner-Seminare GbR	206
deutsche training sales- and management-training GmbH	204	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	155
DHL Data Science Seminare GmbH	178	Kompakttraining GmbH & Co. KG	159
dirk raguse - training-coaching-beratung	174	Kompetenzsprung Personalentwicklung	170
Dittmann & Lamour GmbH	180	Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG	166
dvelop-Dirk Kaiser	151	Lake Stance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	197
Dr. Friedrich Assländer	212	M+Co. Akademie für Führungskompetenz	206
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213	Management Forum Starnberg GmbH	203
EinfachStimmig	208	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	176
Eisberg-Seminare GmbH	161	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	201
Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings	188	Mannheim Business School gGmbH	190
En GardE Deutschland GmbH	188	Marketing macht Frisch!	209
English & Intercultural Communication	172	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211
ESMT European School of Management and Technology GmbH	153	matthes-training.com	187
Euroforum Deutschland GmbH	171	MBCConsulting	191
Expat Consult GmbH	164	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209
flow consulting gmbh	167	Mehrwert Zukunft	200
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	198	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	202
FRIEDERBARTH	161	mensch & kommunikation GmbH	200
FROMM Managementseminare & -beratung KG	165	Milz & Comp. GmbH	177
Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH	152	MKS Business Seminare GmbH	209
G.M. Training und Beratung	208	Modul-Training	194
Grossmann Consulting	207	motion works3	184
Guenther Holland netzwerk.training	211	MSC Management Seminar Center GmbH	196
H&S Seminare	191	Munich Business School	201
Hamburger Training & Consulting oHG	161	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	193
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	198		



PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179	TAE – Technische Akademie Esslingen	195
Plath & Partner AG	213	talkingHEADS	174
Postberg+Co. GmbH	169	Tendera Training - Seminare Training Coaching	211
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	180	Trainertreffen Deutschland	168
Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	187	TRILOGIE GbR	165
PROAKTIV Management GmbH	201	UP MANAGEMENT Akademie	153
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	207	uP training und beratung	205
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	185	Upgrade Consulting	160
RWT Personalberatung GmbH	194	Ute Schütz menschen-management PCM-Institut.de	200
S&P Unternehmerforum GmbH	205	V.I.E.L Coaching + Training	165
Schirmmacher GmbH	203	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
SEMINAR-INSTITUT	201	Wagner & Walter GmbH	159
senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	158	WirksamSein	211
SGMI Management Institut St. Gallen	214	WZLforum an der RWTH Aachen	179
Singer Preisprüfung GmbH	162	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	178	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182
SLBB - Stefan Lammers Business Building	172	ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211
Strategiemensch GbR	175	Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172	Zürich International Business School (ZIBS)	213
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	213		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Vertrieb & Verkauf
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Ausbildung



Foto: Sunny studio/stock.adobe.com

Die Rubrik „Ausbildung“ ist keine thematisch motivierte Rubrik, sondern umfasst als „Container-Rubrik“ Ausbildungen, das betriebliche Ausbildungswesen sowie Ausbildungsvorbereitungen zu inhaltlich unterschiedlich gelagerten Kompetenzen. In der Regel vermitteln Ausbildungen Fertigkeiten und Wissen, sowohl Grundlagen als auch Spezifika, und schließen mit einem Teilnehmerzertifikat und/oder einer Prüfungsbescheinigung ab.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Ausbildung

Anbieter im Themenbereich Ausbildung

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	212
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	175	FCM Finanz Coaching	187
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164	FCT Akademie GmbH	181
Akademie für Coachs	191	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	198
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197	freiraum 33	195
Alfred Kärcher SE & Co. KG	193	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	214
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	179	Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH	152
amontis consulting ag	190	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	204
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	155
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	195	Hamburger Training & Consulting oHG	161
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	213	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	157	IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management	210
Bildungszentrum Holzbau	207	ifu Accounting Akademie GmbH	152
biz4d	184	IHK Akademie Koblenz e.V.	182
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	183	IHK Akademie Schwaben	206
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	205
Breuel & Partner GmbH	202	imcona GmbH & Co. KG	190
Carl Duisberg Centren	177	IndiTO Bildung, Training und Beratung	180
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	208	inforouter GmbH	194
change concepts	180	inmetra Mediation Training & Coaching	185
CoachAkademieSchweiz GmbH	214	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176
Coachingbüro Huber & Partner	198	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	200
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157	IP for IP GmbH	191
Como Consult GmbH	164	IST-Studieninstitut GmbH	171
Competence on Top GmbH	207	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202
Corporate Learning & Change GmbH	192	itstime	156
CyriaxTraining & Beratung	163	IU Internationale Hochschule	212
dehner academy GmbH	197	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	207	Kalapa Academy GmbH	177
denkmodell GmbH	156	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	182
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	189	Kedua GmbH	158
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	158	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	192
die coachingakademie	164	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	169
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	177
Dittmann & Lamour GmbH	180	MENTALCOACHING AKADEMIE	204
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	213	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	202
DresPleier GmbH	204	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191
e-masters GmbH & Co. KG	167	Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	161	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	156
Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings	188	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
ERLEBNIS & TRAINING	162	PMCC Consulting GmbH	181
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157	POP Personalentwicklung	196
		Profile Dynamics Deutschland GmbH	161

sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & Firmen-Coaching OE/PE Ausbildung	188	W.S. Werkstoff Service GmbH	175
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208	Wagner & Walter GmbH	159
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	153	WALHALLA Fachverlag	210
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	166	we develop people	199
teamsysplus@AKADEMIE	201	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg GmbH	180
Tendera Training - Seminare Training Coaching	211	Weitungszentrum Alanus Werkhaus	181
Training-Concepts	166	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	212
Veränderungsintelligenz® GmbH	198	Yoga Vidya e.V.	168
von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	199	ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211

Sie sind nicht dabei?
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Ausbildung
 unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Das kreative und nachhaltige Geschenk für Ihre Klienten



Das Bullet Journal begleitet als ganz persönlicher Planer durchs Jahr, um gesetzte Ziele oder neu Gelerntes umzusetzen. Es ist für die Weiterbildung konzipiert, mit der Bullet Journal-Methode kann der Transfer eines Trainings 12 Monate lang unterstützt werden.

Das „Bullet Journal – Meine Ziele erreichen“ ist bereits vorgestaltet und muss nur noch befüllt werden!

Stefanie Diers, Vera Sleeking

Bullet Journal: Meine Ziele erreichen

Zum Ausfüllen, Dokumentieren und Planen + **Kalender**

2. Aufl. 2019, 192 Seiten, **16,90 EUR**


LESEPROBE



Jetzt bestellen unter: www.managerseminare.de/tb/tb-12008
 Fragen Sie bei größeren Mengen direkt beim Verlag an: 0228/9 77 91-10

Für mich hat sich's gelohnt!

Alle unsere Seminare und Zertifikatslehrgänge bieten vertiefte Einblicke in ein Themengebiet, erweitern das Fachwissen und stärken die Kompetenz bei der täglichen Arbeit.

UNSER SEMINARANGEBOT:

- ◆ **Ausbilder-Fit | Azubi-Fit**
- ◆ **BWL | Finanzen | Versicherung**
- ◆ **Büro- | Personalmanagement**
- ◆ **Digitalisierung**
- ◆ **Immobilien**
- ◆ **Unternehmens- | Mitarbeiterführung**
- ◆ **Nachhaltigkeit**
- ◆ **(Online) Marketing | Vertrieb**
- ◆ **Projekt- | Qualitätsmanagement**
- ◆ **Soft Skills | Arbeitstechniken**



INHOUSE-TRAINING

Alle unsere Lehrgänge und Seminare bieten wir auch als firmeninterne Weiterbildungen an.



ONLINE-WEITERBILDUNGEN

Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot an Blended-Learning- und Live-Online-Kursen.

Jetzt online
informieren!

Studium



Foto: VadimVasenin/depositphotosc

Unter „Studium“ wird gemeinhin das wissenschaftliche Lernen an Universitäten und anderen Hochschulen verstanden. Allerdings werden auch Bildungsgänge an Berufs- und Fachakademien als Studium bezeichnet sowie Ausbildungsgänge an Fernschulen und sonstigen Einrichtungen des quartären Bildungsbereichs. Solche Studien werden in der Regel parallel zu einer Erwerbs- oder Familientätigkeit aufgenommen. Inhaltlich wie zeitlich sollte bei dieser Art Weiterbildung auf eine Passung von Unternehmen, Anbietern und Weiterbildungsteilnehmenden geachtet werden. Auf Seminarmarkt.de finden sich in dieser Dachrubrik Studienangebote höchst unterschiedlicher Ausgestaltung, was Dauer, Inhalt, Methoden und Abschluss anbelangt.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Studium

Anbieter im Themenbereich Studium

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	170	IST-Studieninstitut GmbH	171
Berlin Professional School HWR Berlin	155		
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	157		212
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	183	RWTH Business School	178
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	171	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
DHL Data Science Seminare GmbH	178	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	172
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195	TAE – Technische Akademie Esslingen	195
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	151		
Enable AI	192		173
ESMT European School of Management and Technology GmbH	153	TAW e.V.	
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190		
Hochschule Fresenius Online Plus GmbH	 177	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	189
HSB Akademie	151	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	165
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	177	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	182
interculture.de	152	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	182

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Studium
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Train-the-Trainer

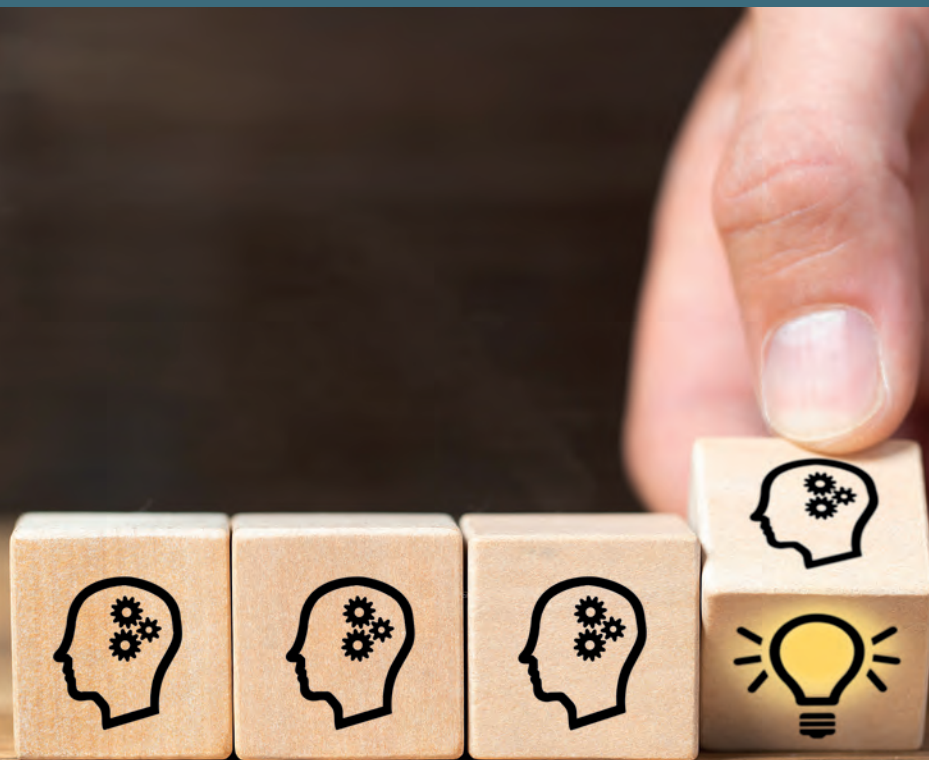


Foto: fotogestoeber/Adobe Stock

Train-the-Trainer heißt so viel wie „Trainiere den Trainer/die Trainerin“, wobei Trainer hier synonym gebraucht wird mit den Bezeichnungen Dozent, Referentin, Coach, Speaker usw. Summiert werden hierunter alle Arten von Qualifizierungen für Qualifizierende in der Erwachsenenbildung. Darunter fallen sowohl längere Maßnahmen wie Trainerinnen- oder Cochausbildungen als auch Zertifizierungen für die Anwendung von einzelnen Instrumenten, Tools oder Methoden.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Train-the-Trainer

Anbieter im Themenbereich Train-the-Trainer

(un)fassbare Seminare - Birte Rönck	182		courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	178
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	158		Coverdale Deutschland GmbH	202
4 Business Akademie	160		CyriaxTraining & Beratung	163
abovo-academy	205		denkmodell GmbH	156
ACADEMY 4 EXCELLENCE	164		dettlofconsulting	166
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	177		Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	189
Akademie für Coachs	191		Deutsche Psychologen Akademie	154
Akademie für Systemische Moderation	194		die coachingakademie	164
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191		DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	168
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	197		Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	179		Dietz Training und Partner	203
Angela Berger Training & Coaching	193		different angles	213
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	162		DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	158
Arnold Horsch e.K.	173		Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	168
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	198		dirk raguse - training-coaching-beratung	174
ASTA Akademie GmbH	162		dispo-Tf Education GmbH	157
Atelier für Ideen AG	175		Dotzauer Beratung Training Coaching	189
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	176		dovelp-Dirk Kaiser	151
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	213		Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	167
bildungsbetrieb.de	212		DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
biz4d	184		E•S•B•A - European Systemic Business Academy	160
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	183		EinfachStimmig	208
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189		EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	211
brandinvest Corporate Coaching /Coaching Frankfurt	188		Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings	188
Brandt Seminare	194		FCM Finanz Coaching	187
Breuel & Partner GmbH	202		FCT Akademie GmbH	181
Business Akademie Profileon & Profileon Personal- und Organisationsentwicklung	195			
Business-Schreibkurse	184		flow consulting gmbh	167
CETPM GmbH	210		fortbildung1.de	193
CHANGE 4 SUCCESS®	164		Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	156
change concepts	180		FRIEDERBARTH	161
CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatraining	193		FuturePace Consulting GmbH	197
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	163		GIB21 Gesundheit im Betrieb	169
CoachAkademieSchweiz GmbH	214		GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	208
Coachingbüro Huber & Partner	198		Guenther Holland netzwerk.training	211
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	157		Heitger Consulting GmbH	212
COMCAVE.COLLEGE GmbH	174		Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	189
COMENO company consulting GmbH	192		Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	171
Competence on Top GmbH	207		Hermannsen-Concept	176
ComTeam AG Academy + Consulting	204		Heupel Consultants GmbH & Co. KG	196
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	160		HPS Deutschland GmbH	188
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	166		HSB Akademie	151
CONTUR GmbH - Consulting Training	167		Humormok -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	197
Corporate Learning & Change GmbH	192		IAP Institut für Angewandte Psychologie	214
			ibo Akademie GmbH	169
			ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206
				
			IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	154

IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	170		MODERATIO	204
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	201		Monisha Meier	200
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	163	motion works3	184	
IndiTO Bildung, Training und Beratung	180	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	165	
inforouter GmbH	194	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	170	
inmetra Mediation Training & Coaching	185	noesis	193	
Institut BaumannWeiss	195	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168	
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	176	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	191	
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	175	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	179	
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	200	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190	
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	172	PMCC Consulting GmbH	181	
interculture.de	152	Pohl & Partner	194	
Invenzio GmbH & Co. KG	210	POP Personalentwicklung	196	
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	202	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	180	
IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Keibel - Online Kurse & Präsenzseminare	174	Professio GmbH	210	
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	181	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189	
itstime	156	Rolf Schulz HR Consultants AG	196	
Junfermann Verlag GmbH	168	RWT Personalberatung GmbH	194	
k.brio training GmbH	167	sabeconsult - Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188	
Kalapa Academy GmbH	177	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	199	
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikations-coach.	158	Schiller & Mertens GbR	152	
KAYENTA Training und Beratung - Experten für Projektmanagement	160	Schirmmacher GmbH	203	
KeSch Training International GmbH & Co.KG	198	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	160	
KESSEL & KESSEL GmbH	161	SILCC sabine klenke, training coaching consulting	167	
KICK OFF Management Consulting GmbH	213	SLBB - Stefan Lammers Business Building	172	
KOBIseminare	173	SLK Training & Coaching GmbH	203	
Kompetenzsprung Personalentwicklung	170	Spectrum KommunikationsTraining	156	
kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	192	splendid-akademie GmbH	156	
Krawiec Consulting - Train the Trainer	190	Steinbeis Institute for Effective Management	206	
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	192	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	192	
LINC Personality for Professionals	161	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	194	
lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	181	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	208	
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	186	Stöver Management Beratung & Training	163	
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	211	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	159	
M/Training	192	talkingHEADS	174	
Management-Institut Dr. Arnold Kitmann	176	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	211	
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	162	Team Dr. Rosenkranz GmbH	203	
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	211	Team Management Services GmbH	185	
MBCConsulting	191	teamsysplus®AKADEMIE	201	
MDI Management Development GmbH	212	Tendera Training - Seminare Training Coaching	211	
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	209	Thomas Weber Coaching	187	
MENTALCOACHING AKADEMIE	204	ti communication GmbH	211	
MKS Business Seminare GmbH	209	Trainer Company	154	
Mmc Unternehmensberatung GmbH	204	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	157	
		TrainerSocietät Berlin	155	
		Trainertreffen Deutschland	168	
		TRIPODIA Life+Business-School	180	

Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	206
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	155
UP MANAGEMENT Akademie	153
uP training und beratung	205
Upgrade Consulting	160
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	179
V.I.E.L Coaching + Training	165
Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	163

VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	163
Wagner & Walter GmbH	159
Werner Schümchen Coaching	183
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	164
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	212
Yoga Vidya e.V.	168
ZIEL Kompetenzzentrum GmbH	211
Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	152

Sie sind nicht dabei?
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Train-the-Trainer
 unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Branchenwissen



Foto: Ana Tramont/stock.adobe.com

Neben Fachwissen, sozialen Kompetenzen und Methoden-Know-how braucht es in vielen Berufen sogenanntes Branchenwissen. Die Pharmaindustrie funktioniert anders als die Energieindustrie, für einen Projektmanager im Automobilsektor gelten andere Gepflogenheiten als für eine Projektmanagerin im Beratermarkt. Die Rubrik „Branchenwissen“ umfasst im Sinne einer Dachrubrik Weiterbildungen aller Art mit branchenspezifischem Zuschnitt – also speziellem Know-how, das bestimmte Branchen voraussetzen oder aber eben benötigen.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Branchenwissen

Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

AdCoach Marketing Akademie	176	IP for IP GmbH	191
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	205	IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	200
Alfred Kärcher SE & Co. KG	193	IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	153
ARCA-Consult GmbH	204		
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	174	IST-Studieninstitut GmbH	171
Berlin Professional School HWR Berlin	155		
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	157	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	181
BEW - Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH	175	Kedua GmbH	158
bildungsbetrieb.de	212	kenic GmbH	152
Bildungszentrum Holzbau	207	LMI Forum GmbH	172
Carneades Project Services GmbH	162	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	182
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	208	MENTALCOACHING AKADEMIE	204
Cash Flow & Ko	162	NIT Northern Institute of Technology Management	161
CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatraining	193	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	168
Competence on Top GmbH	207	Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG	199
Competenza GmbH	209	Postberg+Co. GmbH	169
Coverdale Deutschland GmbH	202	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	210
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	207	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	187
Deutsche Psychologen Akademie	154	SMP Management Programm St. Gallen	214
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	207	splendid-akademie GmbH	156
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	195	talkingHEADS	174
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	206		
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	151	TAW e.V.	173
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	157		
FCM Finanz Coaching	187	VDE Verband der Elektrotechnik	185
FORUM Institut für Management GmbH	190	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	192
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	214	VdS Schadenverhütung GmbH	178
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	208	Vereins- und Verbands-Service	185
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	210	Vereon AG	214
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	206	Wagner & Walter GmbH	159
ifss academy	201	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	180
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	202	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	181
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	196	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	166
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	163	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	208
imcona GmbH & Co. KG	190	WZLforum an der RWTH Aachen	179
		Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	182

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Branchenwissen
unter www.Seminarmarkt.de/Registrierung

Anbieterverzeichnis

nach PLZ sortiert



EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH

EIPOS bietet berufsbegleitende Weiterbildung auf höchstem Niveau für die wichtigsten Praxisfragen rund um Planung, Erstellung, Erhalt und Bewirtschaftung von baulichen Anlagen. Verschiedene Kursformate bieten weitreichende Flexibilität, um das gewünschte Weiterbildungsziel zu erreichen und zeitlich mit dem Arbeitsalltag in Einklang zu bringen.

📍 Freiberger Str. 37
01067 Dresden
☎ 0351 40470-4210
✉ eipos@eipos.de
🌐 www.eipos.de/



Rkwcampus – eine Marke der Rkw Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung

Wir bieten Ihnen zeitnahe und am Bedarf der Unternehmen orientierte Qualifikationsangebote im Business-to-Business-Bereich – ganz in Ihrer Nähe an. Seit 1990 haben wir über 7.000 Seminare, Lehrgänge, Inhouse-Schulungen mit über 55.000 Teilnehmern durchgeführt. Wir sind zertifiziert nach DIN ISO 9001:2008. Über 95% der Seminarteilnehmer würden unsere Seminare weiterempfehlen.

📍 Freiberger Str. 35
01067 Dresden
☎ 03518322339
✉ tamme@rkwcampus.de
🌐 www.rkwcampus.de



Content-Netzwerk Deutschland

Wir sind das Content-Netzwerk Deutschland. Wir sind Journalisten, Marketing-Profis, Berater und Unternehmenssprecher. Gemeinsam mit Ihnen schärfen wir Ihre Botschaften – und helfen Ihnen, sie auf den Kanälen auszuspielen, die zu Ihren Zielgruppen passen. Wir behalten unser Wissen nicht für uns. Entdecken Sie jetzt unsere Trainings und schulen Sie sich und Ihr Team.

📍 Uferstraße 8
01097 Dresden
☎ 0176 20093285
✉ info@cnd.media
🌐 cnd.media



dvelop-Dirk Kaiser

Dvelop ist Ihr kompetenter Partner für Personalentwicklung und Organisationsberatung. Als Experten für Führung, professionelle Kundenkommunikation und Veränderungsbegleitung unterstützen wir seit 2005 unsere Kunden lösungsorientiert, nachhaltig, individuell und gern bei Weiterentwicklung, Zielerreichung und Wandel.

📍 Boxdorfer Str. 24
01129 Dresden
☎ 0173 3794044
✉ kaiser@dvelop.de
🌐 www.dvelop.de



SPEKTRA Schwingungstechnik und Akustik GmbH Dresden

SPEKTRA ist ein renommierter Hersteller von Komponenten und Systemen zur Prüfung und Kalibrierung von Sensoren. Unsere Produkte werden weltweit zur zuverlässigen Messung dynamisch physikalischer Größen (Schwingungen, Drehraten, Schalldruck) genutzt. In unserem DAkkS-akkreditierten Kalibrierlaboratorium bieten wir eine breite Palette von Kalibrierdienstleistungen an.

📍 Heidelberger Str. 12
01189 Dresden
☎ 0351 400240
✉ seminar@spektra-dresden.de
🌐 www.spektra-dresden.com/



Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation

Das Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation bietet unterschiedliche Weiterbildungen zu den Themen Mediation und Konfliktmanagement an. Dabei legen wir großen Wert auf qualifizierte Trainer mit umfassender praktischer Erfahrung. Wir sind bundesweit und international tätig. Im Verbund der Steinbeis-Stiftung fungieren wir als Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Qualifizierung.

📍 Hohe Str. 11
04107 Leipzig
☎ 0341 22 51 318
✉ info@steinbeis-ausbildung.com
🌐 www.steinbeis-ausbildung.com



HHL Leipzig Graduate School of Management

Wir unterstützen Ihre Führungskräfte und Manager bei der Erweiterung ihres betriebswirtschaftlichen Know-hows und der Vertiefung ihrer Managementkompetenzen mit praxisorientierten Weiterbildungsprogrammen. Unsere Management-Programme basieren auf den jeweils aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, zeichnen sich aber gleichzeitig durch viele Praxisbestandteile aus.

📍 Jahnallee 59
04109 Leipzig
☎ 0341 9851-838
✉ jana.naether@hhl.de
🌐 www.hhl.de/executive



HSB Akademie

Die HSB Akademie ist eines der innovativsten Unternehmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Das Angebotsspektrum reicht vom Firmenseminar (Mitarbeiterführung, Marketing, Onlinemarketing) über moderne Fernlernkurse mit IHK Zertifikat bis zur Kraftfahrerschulung nach BKrFQG (www.kraftfahrer-weiterbildung.info). Die HSB Akademie ist als Marke der HSB Personal & Service GmbH nach AZWV zertifiziert.

📍 Schongauerstr. 29-31
04328 Leipzig
☎ 0341 5205777
✉ info@hsb-akademie.de
🌐 www.hsb-akademie.de

**Peritum GmbH**

Die Peritum GmbH ist eine bundesweit bekannte Unternehmensberatung für die Themen der Unternehmensentwicklung. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen sowie ihre Lieferanten aus dem industriellen, medizinischen und sozialen Sektor bei ihren wichtigsten Veränderungen – in partnerschaftlicher und enger Zusammenarbeit. Das ermöglicht die Organisation von praktisch orientierten Seminaren.

📍 Schongauerstr. 23
04328 Leipzig
☎ 0341 65247030
✉ info@peritumconsulting.de
🌐 www.peritumconsulting.de

**Full Service Agentur Webgalaxie & Krüger Systemhaus GmbH**

Die Webgalaxie begleitet seit Jahren Firmen auf Ihrem Weg zu kreativen digitalen Lösungen. Von der Unternehmensanalyse bis hin zur Umsetzung von Webseiten, Marketing-Maßnahmen und Printprodukten agiert das Team aus IT-Spezialisten, Webdesignern, Marketing-Profis und Grafikern als Nr.1 Ansprechpartner im On- & Offline-Bereich.

📍 Edisonstraße 14-16
04420 Markranstädt
☎ 034205 66 0 11 66
✉ info@webgalaxie.com
🌐 www.webgalaxie.com/

**ifu Accounting Akademie GmbH**

Die ifu Accounting Akademie GmbH bietet offene und firmeninterne Seminare sowie webbasierte Fernlehrgänge und Online-Kurse für Praktiker des Rechnungswesens an. Spezialisiert sind wir auf anwendungsorientierte Intensivseminare zur Konzernabschlusserstellung (HGB und IFRS), Seminare zur IFRS-Rechnungslegung und Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Bilanzbuchhalterprüfung vor einer IHK.

📍 Lärchenweg 3
06193 Wettin-Löbejün
☎ 034607 20760
✉ r.ebeling@accountingakademie.de
🌐 www.accountingakademie.de

**Zieroth & Kindermann GmbH – Die Wirkungsakademie**

Die Zieroth & Kindermann GmbH ist eine Agentur für die Entwicklung und Umsetzung von individuellen Blended Learning Konzepten. Wir sind ein hochqualifizierter Partner in der Personal- und Organisationsentwicklung, der den wirtschaftlichen Erfolg seiner Kunden nachhaltig steigert.

📍 Kantstr. 7
06844 Dessau-Roßlau
☎ 0179 1077332
✉ marco.kindermann@zk-gmbh.de
🌐 www.wirkungsakademie.de



Jena • Berlin • Hamburg

interculture.de

interculture.de e.V. ist eine Ausgründung aus dem Bereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena und zählt in Deutschland zu den am längsten etablierten Anbietern von Weiterbildungskursen zu interkulturellen Themen. Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Bolten, Andreas Jörk, Doris Weilandt

📍 Neugasse 5
07743 Jena
☎ 03641 639130
✉ info@interculture.de
🌐 www.interculture.de



SCIENTISTS NEED MORE

Schiller & Mertens GbR

Transferable skills training for scientists by habilitated scientists on the best methodological level

📍 Am Steiger 9
07743 Jena
☎ 0176 70170882
✉ schiller@schillermertens.de
🌐 www.scientistsneedmore.de

**CQ Beratung+Bildung GmbH**

Sie finden bei uns qualitativ hochwertige Beratung, berufliche Weiterbildung und Coaching. Unsere Kunden sind Fachkräfte und Akademiker/innen sowie Unternehmen. Seit 30 Jahren beobachten wir für Sie den Arbeitsmarkt und entwickeln daraus die passenden Angebote. Profitieren Sie von unserem fundierten Einblick in unterschiedliche Branchen und unserem starken Praxisbezug - wir freuen uns auf Sie!

📍 Strelitzer Straße, 60
10115 Berlin
☎ 030 421539-25
✉ marketing@cq-bildung.de
🌐 www.cq-bildung.de

**INQUA Coaching GmbH & Co.KG**

Der Name INQUA steht für "INstitut für angewandte QUALitative Sozialforschung"; es wurde 1997 gegründet. Die Leistungen des INQUA-Instituts umfassen Karriere-Coaching unter dem besonderen Einsatz von biographieorientierten Methoden und dem Verfahren High Profiling®. Unsere Coaches verfügen über eine zertifizierte, systemische Coaching-Ausbildung (oder eine vergleichbare Ausbildung).

📍 Ackerstr. 3a
10115 Berlin
☎ 030 28599430
✉ info@inqua-institut.de
🌐 www.inqua-institut.de

**kenic GmbH**

Die kenic GmbH ist Anbieter von Fach- und Sachkundelehrgängen in den Bereichen Umwelt-, Energie- und Abfallmanagement (Präsenz-Seminare/Webinare). Ziel unserer Lehrgänge ist es, Ihnen die wesentlichen Anforderungen der sich stetig ändernden Umweltgesetzgebung näher zu bringen und die gesetzlich geforderten Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen.

📍 Liniestr. 130
10115 Berlin
☎ 030 4404 3808
✉ seminar@kenic.de
🌐 www.kenic.de/

bitkom akademie

Bitkom Servicegesellschaft mbH

Die Bitkom Akademie ist seit 2005 der erste Ansprechpartner für die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften zu IT-Themen und digitalen Trends in Deutschland. Zu unseren Kunden zählen vorwiegend Unternehmen aus der Digitalwirtschaft, ganz gleich ob multinationale Konzerne, der Mittelstand oder innovative Start-ups.

📍 Albrechtstr. 10
10117 Berlin
☎ 030 27576-539
✉ v.bergner@bitkom-service.de
🌐 www.bitkom-akademie.de



IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH

IQPC steht für International Quality & Productivity Center und bietet Führungskräften rund um den Globus maßgeschneiderte Konferenzen, Kongresse sowie themenspezifische Seminare und betriebsinterne Trainingsprogramme, die über aktuelle u. brancheninterne Trends, technologische Entwicklungen und rechtliche Neuheiten informieren. 14 Büros veranstalten jährlich mehr als 1500 Events auf 6 Kontinenten.

📍 Friedrichstr. 94
10117 Berlin
☎ 030 20913-229
✉ eq@iqpc.de
🌐 www.iqpc.de



Coaching Ausbildung
in einer starken
Gemeinschaft

the key – Unternehmensgruppe GmbH

Die the key – Community bietet eine nebenberufliche Business Coach Ausbildung für Angestellte und Selbstständige. An 24 Ausbildungstagen lernen Sie methodenübergreifende Themen wie Persönlichkeitsentwicklung, NLP, Menschenkenntnis, Führung, Zeitmanagement, Präsentieren und vieles mehr. Am Ende der Ausbildung erhalten Sie ein IHK Zertifikat.

📍 Friedrichstraße 88
10117 Berlin
☎ 0162 6162463
✉ kontakt@thekey.community
🌐 www.thekey.community



UP MANAGEMENT Akademie

Die UP MANAGEMENT Akademie trainiert Nachwuchsführungskräfte und junge Führungskräfte in besonders relevanten Führungs- und Kommunikationskompetenzen. Unsere Trainer sind erfahrene Führungskräfte und professionelle Vermittler. Die Seminarteilnehmer agieren in anspruchsvollen Berufssituationen und ersten Führungsrollen zukünftig souverän und erfolgreich. Live online Webinare und Präsenz Seminare.

📍 Friedrichstraße 171
10117 Berlin
☎ 030 27696566
✉ torsten.meier@up-akademie.de
🌐 www.up-akademie.de



Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)

Das Systemische Institut für Führung und Beratung (SIFB) ist ein unabhängiges Beratungs- und Weiterbildungsinstitut mit Sitz in Berlin. Die Schwerpunkte unserer Weiterbildungen liegen bei der systemisch orientierten Organisationsberatung sowie der Entwicklung von Führung auf personaler und organisationaler Ebene.

📍 Schönhauser Allee 6-7
10119 Berlin
☎ 030 35126072
✉ info@sifb.de
🌐 www.sifb.de

Arbeitszeitberatung
Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff



Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff

Wir sind das erste (seit 1983) und seither führende deutsche Beratungsunternehmen für alle Fragen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung und Personaleinsatzorganisation mit Erfahrungen aus tausenden Beratungsprojekten (ca. 250 pro Jahr) in fast allen Branchen und Betriebsgrößen. Darüber hinaus führen wir Veranstaltungen zu 'unseren' Themen durch – gern auch Inhouse.

📍 Rosa-Luxemburg-Str. 5
10178 Berlin
☎ 030 8032041
✉ email@arbeitszeitberatung.de
🌐 www.arbeitszeitberatung.de



ESMT European School of Management and Technology GmbH

Die ESMT Berlin ist die höchstplatzierte Business School in Deutschland und die erste und einzige deutsche Wirtschaftsuniversität in den europäischen Top 10. Von 25 führenden globalen Unternehmen gegründet, bietet die ESMT Master-, MBA- und PhD-Studiengänge sowie Managementweiterbildung an. Die Kurse werden auf dem Berliner Campus, an Standorten weltweit sowie als Onlinekurse angeboten.

📍 Schlossplatz 1
10178 Berlin
☎ 030 212316205
✉ programs@esmt.org
🌐 execed.esmt.berlin



LucaNet AG

Bereits seit 15 Jahren qualifizieren wir Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Rechnungswesen und Controlling. Was uns auszeichnet? Unsere Referenten vermitteln Ihnen praxisnah aufbereitet das nötige Fachwissen für Ihren Arbeitsalltag und kombinieren interaktive Fachvorträge mit anschaulichen Fallstudien aus dem Unternehmensalltag. So garantieren wir Ihnen einen 100%-igen Praxisbezug.

📍 Alexanderplatz 1
10178 Berlin
☎ 030 469910-150
✉ info@lucanet-academy.com
🌐 www.lucanet-academy.de/



Viola Moritz Seminare

Viola Moritz Seminare

Viola Moritz ist seit 1998 Business-Trainerin für die Themen Gesprächsführung, Kommunikation, Führungskräftetraining, Konfliktmanagement, Präsentation und Moderation. Die Unternehmen profitieren von praxisnahen Trainings, hohem Einfühlungsvermögen und lösungsorientierter Arbeitsweise. Mit einem MA in Erwachsenenbildung hat sie eine fundierte akademische Ausbildung für die Arbeit mit Lerngruppen.

📍 Weydingerstr. 20
10178 Berlin
☎ 030 22688299
✉ moritz@moritz-seminare.de
🌐 www.moritz-seminare.de



**Deutsche
Psychologen
Akademie**

Deutsche Psychologen Akademie

Als Deutsche Psychologen Akademie vermitteln wir psychologisches Know-how für die Wirtschaft in Seminaren, Curricula und Intensivtrainings. Unsere Angebote richten sich an Fach- und Führungskräfte, die u.a. im Management, Human Resources oder der Organisationsentwicklung tätig sind.

📍 Am Köllnischen Park 2
10179 Berlin
☎ 030 209166-333
✉ info@psychologenakademie.de
🌐 www.psychologenakademie.de



Stresszentrum Berlin

Stresspräventions-Programme für Organisationen und Unternehmen, betriebliche Gesundheitsförderung. Zu Themen wie Stressbewältigung, Burnout, Mobbing, Krisenmanagement: Beratung und Supervision für Teams, Seminare, Stresstrainings, Fortbildungen, Selbsthilfegruppen, angeleitete Intervention (kollegiale Beratung), Einzelberatung, Krisenintervention, Debriefing, Trauma-Beratung und -Therapie.

📍 Rhinstr. 9
10315 Berlin
☎ 030 22358938
✉ info@stresszentrum-berlin.de
🌐 www.stresszentrum-berlin.de



IFM – Institut für Managementberatung GmbH

Das IFM Institut für Managementberatung ist seit 1993 spezialisiert auf die Schulung und Beratung von Unternehmen. Schwerpunkte sind die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften, Managementberatung, Organisationsentwicklung, IT-Consulting und Personalvermittlung.

📍 Prenzlauer Allee 180
10405 Berlin
☎ 030 84788487-34
✉ info@ifm-business.de
🌐 ifm-business.de



IEK Berlin – Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation

Das Institut hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches, wissenschaftlich fundiertes und interessantes Bildungsangebot bereit zu stellen. Das Deutsche Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation wurde 1998 von Diplom-Psycholog(innen), Ärzt(innen) und Diplom-Pädagog(inn)en gegründet.

📍 Paul-Heyse-Str. 17
10407 Berlin
☎ 030 44737599
✉ info@iek-berlin.de
🌐 www.iek-berlin.de

Claudia Thonet Agile Consulting GmbH

📍 Ahlbecker Straße 2
10437 Berlin
☎ 0179 3946791
✉ info@claudiathonet.de
🌐 www.claudiathonet.de

bbw Bildungswerk
der Wirtschaft in
Berlin und Brandenburg



bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH

Das Seminarangebot des bbw richtet sich an unsere Partner der Berliner und Brandenburger Wirtschaft. In enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg (UVB), unseren Unternehmenskunden und den Branchenverbänden werden ständig neue Seminare, Webinare & Online-Trainings entwickelt.

📍 Am Schillertheater 2
10625 Berlin
☎ 030 31005-138
✉ seminare@bbw-berlin.de
🌐 www.bbww-weiterbildung.de

 **brigitte simon seminare**
BERLIN

Brigitte Simon Seminare

Brigitte Simon Seminare – Berliner Seminaranbieter für Telefontraining, Kunden-Kommunikation, Kommunikationstraining, Seminare für Empfang und Sekretariat, Rhetorik Seminare, Verkaufstraining, Beschwerdemanagement, Korrespondenztraining, Präsentationstraining, Messetraining, Umgang mit Beschwerden, Azubiseminare.

📍 Sybelstr., 10
10629 Berlin
☎ 030 8056188
✉ bs@brigittesimon.de
🌐 www.brigittesimon.de

AC | ASSESSMENT CENTER
KURFÜRSTENDAMM

Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange

Benötigen Sie im Umgang mit Neuem und Unvorhergesehenem persönlichen Mut und die Bereitschaft zu Veränderungen? Wir begleiten Sie auf dem Weg, Ihre Möglichkeiten zu entdecken und zu nutzen. Sie gewinnen: Stärkung bei Konfliktlösungen, mehr Freude bei der Zusammenarbeit und in den Kommunikationen. Wir legen darauf Wert, dass die Trainings in einer selbstfördernden Atmosphäre stattfinden.

📍 Kurfürstendamm 182
10707 Berlin
☎ 030 30648810
✉ info@corporatealchemy.de
🌐 ac-kudamm.de



Trainer Company

Die ersten 100 Tage in der neuen Führungsrolle! Von Führungskräften wird erwartet, dass sie "funktionieren", Leistung erbringen und verantwortungsvolle Entscheidungen treffen. Dafür braucht es Führungskompetenz, die trainiert werden muss. Nutzen Sie unser 3-stufiges Kompetenztraining, um in Ihre Führungsrolle hinein zu wachsen und sie authentisch auszufüllen.

📍 Konstanzer Str. 15a
10707 Berlin
☎ 030 12084533
✉ competence@trainer-company.de
🌐 www.trainer-company.de



TrainerSocietät Berlin

Die TrainerSocietät Berlin ist ein Team aus Trainern, Coaches, Organisationsentwicklern und Kommunikationsberatern. Sowohl offene Trainings, als auch firmeninterne, ganz auf Ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmte Lösungen gehören zu unserem Programm, ebenso wie Beratung, Coaching und Mediation. Gemeinsam mit Ihnen analysieren wir Ihren speziellen Bedarf.

📍 Johann-Georg-Str. 6
10709 Berlin
☎ 030 398856-18
✉ ijachmann@tsberlin.de
🌐 www.tsberlin.de



Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die UBGM ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Betriebliches Gesundheitsmanagement spezialisiert hat. Das Team aus Experten der Organisations- und Personalentwicklung unterstützt Unternehmen bei der Steigerung der Leistungsfähigkeit, beim Erhalt der Arbeitskraft und Senkung der Fehlzeiten. Spezifische Analysen, zielgerichtete Maßnahmen und begleitende Evaluation sind ihre Stärken.

📍 Kurfürstendamm 21
10719 Berlin
☎ 0800 0242400
✉ info@gesundheitsmanagement24.de
🌐 www.gesundheitsmanagement24.de



COMMUNICATION ACADEMY BERLIN

Die COMMUNICATION ACADEMY ist ein gemeinschaftliches Projekt von Experten aus unterschiedlichen Berufsfeldern, die praxisnah und wissenschaftlich interdisziplinär zusammenarbeiten. Gemeinsamer Leitgedanke: Vielfalt als Ressource & Vielfalt als Chance, um die persönlichen und gemeinschaftlich Grenzen zu überschreiten. Kommunikation erweist sich in ihren Ausprägungen als Schlüssel dazu.

📍 Kalckreuthstr. 10
10777 Berlin
☎ 030 23639177
✉ info@communication-academy.org
🌐 www.communication-academy.org



Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung ist ein einzigartiges Netzwerk der Entscheider des Personalmanagement – und das seit über 60 Jahren. Die DGFP treibt mit ihren Mitgliedern, aber auch mit Wissenschaft, Politik und Gesellschaft die Professionalisierung des Personalmanagements und der Personalführung voran – und dies auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

📍 Linkstraße 2
10785 Berlin
☎ 030 814554370
✉ veranstaltungen@dgfp.de
🌐 www.dgfp.de



GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH
Steuerberater, Bilanzbuchhalter (IHK), Bilanzbuchhalter International (IHK), Steuerfachwirt, Fachassistent:in Lohn & Gehalt, Fachassistent:in Digitalisierung & IT-Prozesse, Umschulung Rechtsanwaltsfachangestellte, Umschulung Steuerfachangestellte, Modulare Weiterbildung Finanz- und Lohnbuchhaltung (Lexware/Datev/Agenda)

📍 Ansbacher Str. 16
10787 Berlin
☎ 030 236349-99
✉ steufa@gfs.eu
🌐 gfs-steuerfachschule.de/



Berlin Professional School | HWR Berlin

Die Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin gehört zu den renommiertesten Hochschulen für die Managementausbildung in Deutschland. In der Berlin Professional School (BPS) hat die HWR Berlin ihre MBA- und weiterbildenden Masterstudiengänge, Zertifikatsprogramme sowie Management Seminare gebündelt.

📍 Badensche Str. 52
10825 Berlin
☎ 030 30877-1406
✉ bps-marketing@hwr-berlin.de
🌐 www.berlin-professional-school.de



Fortbildungskampagne öffentliches Recht

Die Fortbildungskampagne erweitert das Fortbildungsangebot im öffentlichen Sektor durch effiziente Veranstaltungen im Hybrid-Format. ExpertInnen aus der Praxis, aus Forschung, Lehre und dem Rechtsbereich vermitteln ihr fundiertes Wissen im Rahmen von Seminaren und Schulungen praxisnah an einem Tag. Die Veranstaltungen bieten einen direkten Austausch mit den ReferentInnen vor Ort und online.

📍 Ebersstr. 32
10827 Berlin
☎ 030 89562713
✉ info@fortbildungskampagne.de
🌐 www.fortbildungskampagne.de



Klaus Krebs: Training – Consulting – Coaching

Sie profitieren durch die intensive Verbindung von Praxisbezug und inspirierender fachlicher Kompetenz. Sie können Seminare, Vorträge und Coachings für Verhandlungen (auch juristische), Rhetorik, Mitarbeiterführung, Teamentwicklung und Zeugenpsychologie buchen. Zu unseren Kunden gehören mittelständische Firmen und Großkunden wie Bayer AG, Cornelsen Verlag, Berliner Verkehrsbetriebe, TÜV Rheinland.

📍 Kolonnenstr. 27
10829 Berlin
☎ 030 7828260
✉ trainings@klauskrebs.de
🌐 www.klauskrebs.com



AKR Consult GbR

AKR Consult bietet drei Themenbereiche mit einem professionellen Expertenteam: 1. Gründungsberatung: Ihre Fragen und Themen rund um die Selbstständigkeit. 2. Berufs- & Karriere-coaching: Von und für Menschen mit Handicap. 3. Qualitätsmanagementsysteme – Beratung zur Zulassung als Bildungsträger nach AZAV oder DIN EN ISO 9001.

📍 Mehringdamm 48
10961 Berlin
☎ 030 78891560
✉ info@akr-consult.de
🌐 www.akr-consult.de

PC-COLLEGE®

Seminare, die begeistern!

PC-COLLEGE Training GmbH – Institut für IT-Training

PC-COLLEGE steht für erstklassige IT-Weiterbildung mit mehr als 500 verschiedenen IT-Seminaren. Nahezu alle Seminare können als Präsenzschiulung oder Live-Online-Training gebucht werden. PC-COLLEGE arbeitet seit vielen Jahren mit führenden Softwareherstellern zusammen und ist offiziell als Anbieter von Schulungen und Prüfungen autorisiert. Das heißt für Sie: Weiterbildung mit Brief und Siegel!

📍 Stresemannstr. 78 (Nähe Potsdamer Platz)
10963 Berlin
☎ 030 2350000
✉ training@pc-college.de
🌐 www.pc-college.de/



CoObeya – Expertennetzwerk für Innovation

Stets die richtigen Experten für Ihre Projekte, Workshops und Seminare. Als Expertennetzwerk genießen wir die Freiheit für jeden Kunden genau die Personen auszuwählen, die wirklich passen. Wir bieten Kompetenz auf internationalem Spitzenniveau in den Themen Strategie, Innovation, Digitalisierung, Kundenorientierung, Service Design, Design Thinking, Agiles Management und agile Organisation.

📍 Kochstr. 27
10969 Berlin
☎ 030 120747711
✉ team@coobeya.net
🌐 coobeya.net



itstime

itstime ist eine systemische Organisationsberatung. Wir begleiten Organisationen und Unternehmen in der Weiterentwicklung und stärken Führung und Führungskräfte. Wir stehen für ein besseres Miteinander, welches in einer exzellenten Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften mündet.

📍 Friedrichstraße 246
10969 Berlin
☎ 0179 6707120
✉ hello@its-time.de
🌐 its-time.de

denkmodell

denkmodell GmbH

denkmodell ist eine international tätige Beratungsfirma. Unsere Kompetenz liegt in Organisationsentwicklung, Managementtraining und Moderation.

📍 Pfuelstr. 5
10997 Berlin
☎ 030 690 488 0
✉ berlin@denkmodell.de
🌐 www.denkmodell.de

splendid-akademie

Für Menschen, die Zukunft gestalten

splendid-akademie GmbH

Wir sind die Agentur für (das) Lernen der Zukunft. Wir schaffen digitalen und analogen Lernerfolg und eine einzigartige Wirksamkeit durch Lernvergnügen und Praxisnähe. Wir kennen die Welten unserer Kunden und integrieren diese agil und flexibel in jede (Live-Online-)Veranstaltung, in jedes Format!

📍 Schlesische Str. 29/30, Aufgang i
10997 Berlin
☎ 030 695969630
✉ info@splendid-akademie.de
🌐 www.splendid-akademie.de



TAM Akademie

Die TAM Akademie ist mit über 1000 ausgebildeten Business-Trainern eine der größten und renommiertesten Akademien Deutschlands. Bereits in der 2. Generation schafft sie in Berlin die perfekte Symbiose zwischen inhaltlicher Reife und junger Startup-Dynamik. Heute steht die TAM für eine individuelle und preisgekrönte Weiterentwicklung von Führungskräften, New Work Facilitators und Business-Trainern.

📍 Köpenicker Str. 10
10997 Berlin
☎ 030 20966749
✉ info@trainer-akademie.de
🌐 trainer-akademie.de



Spectrum KommunikationsTraining

Das Spectrum-Team lehrt seit über 20 Jahren Kommunikation in unterschiedlichen Bereichen: NLP-Ausbildungen, Trainer-Ausbildungen und Ausbildungen zum Coach sind unsere Spezialitäten. Wir sind das erste Ausbildungsinstitut, dass anerkannte Motivations-Profil-Seminare anbietet und zertifiziert.

Mehr unter www.nlp-spectrum.de

📍 Stierstr. 9
12159 Berlin
☎ 030 8524341
✉ info@nlp-spectrum.de
🌐 www.nlp-spectrum.de



Confex Training GmbH

Die Confex Training GmbH ist einer der führenden Spezialisten für Excel-Seminare in Dtl. Unser Erfolgsrezept ist die Mischung aus fachlich-pädagogisch hochkarätigen Referenten und einer professionellen Betreuung vor und nach der Veranstaltung. Mit Deutschlands besten Trainern legen wir unsere Erfahrung in die Ausarbeitung topaktueller, berufsbezogener Seminare, die sofort zum Erfolg führen.

📍 Schloßstr. 21
12163 Berlin
☎ 0800 4200500
✉ kundenservice@confex.de
🌐 www.confex.de



Freie Journalistenschule (FJS) GmbH

Die Ausbildung basiert auf einem modernen Matrixkonzept und beinhaltet drei Kompetenzfelder (Praxiswissen, Disziplinäres Wissen, Philosophische Selbstreflexion) sowie drei Berufsfelder (Öffentlichkeitsarbeit, Journalismus, Medien). Die Ausbildung erlaubt Spezialisierungen. Vorgeschrieben sind drei Kernmodule. Die anderen neun Fächer lassen sich aus einem Angebot von 49 weiteren Modulen wählen.

📍 Schloßstr. 100
12163 Berlin
✉ tutor@freijs.de
🌐 www.Freie-Journalistenschule.de

**Deutsche Akademie
für Management****Deutsche Akademie für Management**

Die Deutsche Akademie für Management bietet Ihnen unterschiedliche staatlich zugelassene und zertifizierte Fernlehrgänge im Kompetenzfeld Management an.

📍 Margaretenstraße 38
12203 Berlin
☎ 030 405088830
✉ mail@akademie.biz
🌐 www.akademie-management.de

**Creative Game Institut**

Wir bieten Ihnen Trainings für die Beurteilung, Moderation und Konzeption von Gestaltung in den Bereichen Werbetext, Grafikdesign und Werbefilm on- oder offline. Darüber hinaus lehren wir das Management kreativer Prozesse wie zum Beispiel das Kreativ-Briefing, die Organisation Ihrer Gestaltungsaufgaben sowie die Führung und Beurteilung externer- oder Inhouse Agenturen. Weiterbilden – weiterdenken.

📍 Glauberstraße 7
12209 Berlin
☎ 030 7150101
✉ albert.heiser@creativegame.de
🌐 www.creativegame.de

**CHALLENGER
MICHAEL WIGGE****CMW**

CMW mit Trainer Michael Wigge bietet deutsch- und englischsprachige Online Workshops zu Soft-Skills Themen an. Michael hat sich als Challenge-Abenteuerreporter (ZDFneo, Stern TV, WDR) vor seiner Karriere als Trainer einen Namen gemacht. <https://my-challenge-coach.de/projekte>. 'Ohne Geld bis and Ende der Welt' / 'How to Travel the World for Free' wurde in Deutschland und den USA veröffentlicht.

📍 Wohlgemuthstraße 36
12437 Berlin
☎ 0163 2847222
✉ michael@my-challenge-coach.com
🌐 my-challenge-coach.de/seminare

**COLCONS – Corporate Learning Consultants by
Dr. Daniel Büttner**

Kern jeder Aus- und Weiterbildungsstrategie sind pädagogisch geschulte Ausbilder:innen und interne Trainer:innen. Als erfahrene (Live Online) Trainer führen die Corporate Learning Consultants – unter der Leitung von Dr. Daniel Büttner – Seminare zu verschiedenen Themen der Berufsausbildung und Training-on-the-job durch.

📍 Seelenbinderstr. 51
12555 Berlin
☎ 030 89376083
✉ academy@colcons.de
🌐 www.colcons.de

**dispo-Tf Education GmbH**

Das Unternehmen dispo-Tf ist ein familiengeführtes Eisenbahnverkehrsunternehmen mit Sitz in Berlin-Marzahn und Zweigniederlassungen in Potsdam, Dresden, Bremen, Nürnberg, Köln und Dortmund. Die dispo-Tf Education GmbH ist einer der größten Ausbilder im Eisenbahnverkehrswesen und als Tochterunternehmen der dispo-Tf Holding GmbH im Bereich der Aus- & Weiterbildung von Eisenbahnpersonal tätig.

📍 Wolfenerstr. 32-34 E
12681 Berlin
☎ 030 57 70 13 874
✉ bildung@dispo-tf.de
🌐 www.dispo-tf.de/

**ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu
Ausbildungen**

Shiatsu ist eine alte Heilkunst aus Japan und eine optimale Ergänzung zur westlichen Physio- & Körpertherapie. Shiatsu hilft gegen Stress, Erschöpfung und Verspannungen & ist eine wirksame Therapieform bei körperlichen und seelischen Beschwerden. Shiatsu fördert die Achtsamkeit gegenüber sich selbst und anderen Menschen. Wir unterstützen Sie bei Veränderungsprozessen mit Shiatsu & Hypno-Shiatsu.

📍 Bizetstr. 41
13088 Berlin
☎ 0163 6816938
✉ esiberlin@esi-shiatsu.de
🌐 www.esi-shiatsu.de

**TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin**

Die TRAINERGEMEINSCHAFT BERLIN wurde 1992 in Berlin gegründet und ist heute ein in ganz Deutschland aktiver Anbieter für qualifizierte Trainings- und Beratungsleistungen. Wirtschaftspsychologische Kompetenz und lösungsorientiertes Herangehen bestimmen die Arbeitsweise.

📍 Breite Str. 23a
13187 Berlin
☎ 030 42256853
✉ info@trainergemeinschaft-berlin.de
🌐 www.trainergemeinschaft-berlin.de

**MINAUTICS GmbH**

...aligning efforts for operational excellence.

📍 Hallandstr. 20
13189 Berlin
☎ 030 64078224
✉ info@mi-nautics.com
🌐 www.mi-nautics.com

**Berliner Hochschule für Technik - Fernstudien-
institut**

Das Fernstudieninstitut der Berliner Hochschule für Technik bietet berufsbegleitende Weiterbildungen an (Zertifikatskurse, Masterstudiengänge), mit denen Sie Ihr persönliches Qualifikationsprofil erweitern können. Die Angebote verbinden Wissenschaft und Praxis und sind durch spezielle Didaktik und Betreuung den Bedürfnissen Berufstätiger angepasst. Das Lernen erfolgt unabhängig von Ort und Zeit.

📍 Luxemburger Str. 10
13353 Berlin
☎ 030 4504-6000
✉ fsi@bht-berlin.de
🌐 www.bht-berlin.de/fsi



SEO Profi Berlin @ dskom GmbH

Seit 2009 bietet der SEO Profi Berlin @ dskom GmbH in Berlin ein grundlegendes Online-Marketing Seminare-Programm an – von der Webanalyse über die Suchmaschinen-Optimierung und das Werben in Suchmaschinen bis hin zum Social-Media- und E-Mail-Marketing für kleine Unternehmen und den Mittelstand.

📍 Reginhardstraße 34
13409 Berlin
☎ 0030 49907084
✉ sd@seo-profi-berlin.de
🌐 www.SEO-Profi-Berlin.de/Seminare



Kedua GmbH

Die Kedua GmbH ist bundesweiter Anbieter von Seminaren mit dem Schwerpunkt betrieblicher Datenschutz. Die 5-tägige Grundausbildung endet mit der optionalen DEKRA-Prüfung "Fachkraft für Datenschutz". Neben der Grundausbildung werden zahlreiche Aufbauseminare zu verschiedensten Spezialthemen rund um den Datenschutz angeboten. Einmal jährlich findet die Jahreskonferenz Datenschutztag in Berlin statt.

📍 Eichhorster Weg 80
13435 Berlin
☎ 030 43778625
✉ info@kedua.de
🌐 www.datenschutzexperten.de



Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH

Die Deutsche Journalisten-Akademie ist die mehrfach extern qualitätsprämierte Journalistenschule mit Exzellenzprofil. Als Alternative zum Volontariat und zum Studium setzt sie in der Journalistenausbildung mit ihren erstklassigen Dozenten auf starke Praxisorientierung. Wir bilden Sie per Fernlehrgang im Bereich Journalismus und Public Relations aus.

📍 Karmeliterweg 84
13465 Berlin
☎ 030 810036887
✉ kontakt@djournal.de
🌐 www.deutschejournalistenakademie.de/



Büro Jens der Denker

Das Büro Jens der Denker bietet die Seminare und Vorträge des Gedächtniskünstlers Jens Seiler (bekannt als Jens der Denker) an. In öffentlichen und inhouse Seminaren lernen Sie, Ihre Gehirnleistung effizient zu nutzen und so mental fitter zu werden. Jens Seiler verfügt über langjährige Erfahrung, ist Profi in diesem Bereich, er setzt die Seminarinhalte täglich selbst ein, ist sehr authentisch.

📍 Seegfelder Str. 58
13583 Berlin
☎ 030 55669391
✉ buero@jens-der-denker.de
🌐 www.jens-der-denker.de



Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.

Nach 25 Jahren aktiver Medienpräsenz (Radio, TV, Print) gebe ich Interview- und Medientrainings mit Viedofeedback. Weitere Seminare: Krisenkommunikation mit Checklisten, Selbstpräsentation (auch im Video), Moderation von Events,+ Podiumsdiskussionen. Dienstleistungstraining, Kundenorientierung und Innovation (Design Thinking), Team- und Leitbild entwickeln, Teamcoaching, Prozesse begleiten.

📍 Kattfußstr. 46
13593 Berlin
☎ 0173 625 97 54
✉ info@katharina-gerlach.de
🌐 www.katharina-gerlach.de

Praxiswissen, neuester Stand.



DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH

Keiner liefert neues, für Ihre tägliche Arbeit unverzichtbares Praxiswissen schneller als die DIN-Akademie: Denn bei uns bekommen Sie das neueste Know-how für Ihr Fachgebiet direkt aus dem Hause DIN.

📍 Saatwinkler Damm 42/43
13627 Berlin
☎ 030 26012518
✉ dinakademie@beuth.de
🌐 www.beuth.de/de/dinakademie



[dwp] - die wirtschaftspsychologen

[dwp] ist ein Team von Wirtschaftspsychologen. Wir beschäftigen uns mit allen Fragestellungen rund um den wirtschaftlich handelnden Menschen – von der Führungskraft über die Mitarbeiter bis zum Kunden. Wir sind überzeugt, dass jede Organisation in erster Linie durch die Menschen in ihr besteht und wächst. Wir sind Experten für New Work & arbeiten begeistert sowohl virtuell als auch im Präsenzmodus.

📍 Kaiserdamm 15
14057 Berlin
☎ 030 48492633
✉ kontakt@dwp-berlin.de
🌐 www.dwp-berlin.de



Führungskräfte Institut GmbH

Das Führungskräfte Institut (FKI) ist das wissenschaftliche Institut für Führungskräfte. Es sammelt Fakten, zeigt Entwicklungen auf und publiziert. Das FKI bietet praxisnahe Seminare zu Themen wie Management, Karriereentwicklung, Arbeitsrecht, Bilanzrecht und vieles mehr.

📍 Kaiserdamm 31
14057 Berlin
✉ info@fki-online.de
🌐 www.fki-online.de



Dr. Jaitner - Lernen im Internet

Wir bieten Online-Kurse für viele IT-Bereiche. Nie mehr Kursabsagen wegen Unterbesetzung oder Überfüllung, Kursbeginn jederzeit. Lernen Sie mit Unterlagen auf unserer Lernplattform oder über Druckmedien. Profitieren Sie durch Lernvideos und üben Sie in virtuellen Systemen. Lassen Sie sich von unseren Experten individuell betreuen – mit Ihren Fragen sind Sie nie allein.

📍 Hüninger Str. 52
14195 Berlin
☎ 030 3464967-70
✉ info@lerneniminternet.de
🌐 lerneniminternet.de

**emcra GmbH – Europa aktiv nutzen**

emcra GmbH – Europa aktiv nutzen ist ein Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen im Bereich Fördermittel. Seit 2002 bietet emcra zertifizierte Weiterbildungen sowie Workshops und Inhouse-Seminare rund um europäische und nationale Fördermöglichkeiten an. Ebenso werden Organisationen und Unternehmen bei der Antragstellung begleitet und beraten sowie bei der Projektdurchführung unterstützt.

📍 Hohenzollerndamm 152
14199 Berlin
☎ 030 31801330
✉ info@emcra.eu
🌐 www.emcra.eu

**Wagner & Walter GmbH**

Wir sind erfahrene Praktiker und Experten. Wir haben bieten Ihnen den Hintergrund für die Entwicklung Ihrer Kompetenzen. Seminare und Workshops zu den Themen: Kommunikation, Vertrieb/Verkauf, Coaching/Training, Führung, Projektmanagement, Change

📍 Kurze Birken 15
14532 Stahnsdorf
☎ 0171 2752775
✉ ow@wagnerundwalter.de
🌐 www.wagnerundwalter.de

**Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde**

Dr. Sabine Schröder: Ich arbeite als Trainerin und Coach sowohl mit einzelnen als auch mit Teams. Zu meinen Themen gehören Persönlichkeitsbildung, Kommunikation, Teambuilding, Burnoutprävention und Körpersprache. Am Landgut stehen verschiedene Pferdepersönlichkeiten zur Verfügung, sodass eine große Variationsbreite in der Aufgabenschwere und -ausführung besteht.

📍 Dorfst. 31
14621 Schönwalde-Glien
☎ 0176 61393182
✉ pferdecoaching@sabineschroeder.de
🌐 www.systemisches-pferdegestuetztes-coaching.de

**LICLATO GmbH**

Mein Leben – meine Arbeit – mein ICH -> Das Seminar/Web-Seminar, das uns selbst reflektiert, Blockaden und Angewohnheiten aufzeigt und Lösungen bietet. Ziele werden mit Werten abgeglichen. Veränderungen und Ängste anders betrachtet werden plötzlich zu Chancen und Möglichkeiten. Wir wechseln die Perspektiven und finden Wege, Dinge anders zu sehen, anders zu denken und uns weiter zu entwickeln.

📍 Eichelberge 43
16727 Oberkrämer
☎ 0162 1046346
✉ info@liclato.de
🌐 www.liclato-business-life.de

**ilvy Intercultural HR**

ilvy Intercultural HR steht für interkulturelle und digitale Kompetenz. Mit unserem Angebot unterstützen wir Sie bei den Herausforderungen im internationalen Geschäftsverkehr. Dabei konzentrieren wir uns sowohl auf die Führung sowie Ihre internationale Kooperationen, Zusammenarbeit als auch auf die Kommunikation im interkulturellen und zunehmend virtuellen Kontext.

📍 Lilienstraße 11
20095 Hamburg
☎ 040 209321051
✉ info@interkulturelles-coaching-hamburg.de
🌐 www.interkulturelles-coaching-hamburg.de

MEDIA WORKSHOP

Media - Training / Coaching

PROFESSIONELLE WEITERBILDUNG**MW Media Workshop GmbH**

Die MW Media Workshop GmbH ist ein zertifizierter Bildungsanbieter und zählt in der Kommunikationsbranche seit 2001 zu den führenden Anbietern beruflicher Weiterbildung. Das praxisnahe Fortbildungsprogramm ist speziell entwickelt für Fachleute aus Pressearbeit, PR, Marketing und Unternehmenskommunikation. Neben den offenen Seminaren und Webinaren, können Kunden auch Inhouse-Schulungen buchen.

📍 Hermannstr. 16
20095 Hamburg
☎ 040 22635999
✉ team@media-workshop.de
🌐 www.media-workshop.de

**amendos gmbh**

Der Fokus der amendos Beratung und unserer Seminare liegt auf der Gestaltung der Zusammenarbeit mit IT-Providern, d.h. IT-Outsourcing und Providermanagement. Mit unserer 9PRO-FITS-Methode bieten wir Ihnen einen einzigartigen, ganzheitlichen Ansatz für die Gestaltung Ihres Providermanagements und ein - auf diesen aufsetzendes - System an Leistungen zum Aufbau einer effizienten Providersteuerung an.

📍 Frankenstr. 3
20097 Hamburg
☎ 040 24827600
✉ sekretariat@amendos.de
🌐 www.amendos.de

**Impulse Medien GmbH**

Die impulse-Akademie wählt seit Jahren einen anderen Ansatz: Sie konzentriert sich bewusst auf die Kernfragen des Unternehmertums. Unsere Mission ist es, ambitionierten Unternehmern zu helfen, weniger IN und mehr AN ihrem Unternehmen zu arbeiten.

📍 Hammerbrookstraße 93
20097 Hamburg
☎ 040 6094522-78
✉ akademie@impulse.de
🌐 akademie.impulse.de/

**Kompakttraining GmbH & Co. KG**

Kompakttraining steht für interaktive und offene Seminare regelmäßig in Präsenz bundesweit vor Ort oder als Online Schulung. Darüber hinaus bietet der Weiterbildungsanbieter Inhouse-Seminare und Einzel-/Intensivtrainings zu Soft- und Managementkompetenzen an. Das Unternehmen ist seit 2004 erfolgreich als Personalentwickler für Fach- und Führungskräfte unterwegs.

📍 Banksstr. 6
20097 Hamburg
☎ 040 8081375-0
✉ service@kompakttraining.de
🌐 www.kompakttraining.de



E·S·B·A - European Systemic Business Academy

Die European Systemic Business Academy bietet seit drei Jahrzehnten in Österreich und Deutschland an den Standorten Wien, Linz und Hamburg von Coaching Intensivlehrgängen bis zu umfassenden Coach Professional Lehrgänge mit internationaler ISO Zertifizierung und als Berufsausbildung zur psychologischen Beratung und Personenberatung mit Gewerbeberechtigung (für Österreich) an.

📍 Schlüterstr. 14
20146 Hamburg
☎ 0043 1 8922237
✉ info@esba.eu
🌐 www.esba.eu



Schulz von Thun Institut für Kommunikation

Schulz von Thun Institut für Kommunikation
Mit dem Schulz von Thun Institut für Kommunikation hat Friedemann Schulz von Thun ein Dach geschaffen, das auch nach seiner Zeit als Professor an der Universität Hamburg die Verbreitung und Weiterentwicklung seiner Kommunikationspsychologie gewährleistet.

📍 Rothenbaumchausee 20
20148 Hamburg
☎ 040 8706583
✉ j.ruppel@schulz-von-thun.de
🌐 www.schulz-von-thun.de



KAYENTA Training und Beratung – Experten für Projektmanagement

Projektmanagement-Trainings: agil, klassisch und hybrid Methoden, Soft-Skills und Zertifizierungen – für erfolgreiche Projekte! Wir sind Spezialisten für Projektmanagement-Trainings (Präsenz, Live-Online), Coachings und Beratung sowie individuelle Qualifizierungsprogramme – für alle Rollen und Stakeholder. PM-Experten zeigen Ihnen, wie erfolgreiche Projektplanung, -leitung und -steuerung gelingt!

📍 Abendrothsweg 73
20253 Hamburg
☎ 040 37080155
✉ kontakt@kayenta.de
🌐 www.kayenta.de



OVERDICK Coaching und Training

OVERDICK Coaching und Training steht seit über 20 Jahren für Erfolg im Beruf durch psychologisches Know-how. Unser Team aus fundiert ausgebildeten Diplompsychologinnen und -psychologen mit wirtschaftlichem Erfahrungshintergrund (auch als Führungskraft) bietet Ihnen Inhouse-Trainings, Coaching, Personaldiagnostik, Teamentwicklungen, Gesundheitstage, betriebliche Suchtarbeit und (Konflikt-)Moderationen

📍 Hoheluftchausee 42
20253 Hamburg
☎ 040 28052605
✉ overdick@coaching-und-training.de
🌐 www.coaching-und-training.de



4 Business Akademie

Die 4 Business Akademie ist spezialisiert auf offene Seminare und berufs begleitende Ausbildungen zum Trainer und Coach. Durch moderne Methoden im Zusammenspiel mit einem hohen Maß an Praxisorientierung für jeden einzelnen Teilnehmer stellen wir eine zielorientierte und nachhaltige Weiterentwicklung Ihrer beruflichen Qualifikation in unterschiedlichen Bereichen sicher.

📍 Poststraße, 14-16
20354 Hamburg
☎ 040 530253-89
✉ mail@4businessakademie.de
🌐 www.4BusinessAkademie.de



BRANDIS NEGOTIATIONS

BRANDIS NEGOTIATIONS steht für professionelle Verhandlungsseminare, Verhandlungstrainings und Consulting. Eine hohe Qualität und große Kundenzufriedenheit zeichnet uns und unsere Arbeiten aus. Es ist unsere Aufgabe, Unternehmen, aber vor allem ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Erfolg ist plan- und trainierbar! Wir zeigen Ihnen wie.

📍 Große Bleichen 21
20354 Hamburg
☎ 040 30066090
✉ info@brandis-trainings.de
🌐 www.brandis-negotiations.de/verhandlungstrainings-verhandlungsseminare.html



Upgrade Consulting

Wir sind ein Beratungs- und Trainingsunternehmen mit einem umfassenden Leistungsspektrum für Unternehmen aller Branchen. Zu unseren Kunden gehören Finanzdienstleister, der produzierende Mittelstand sowie die öffentliche Hand. Die Leistungen für unsere Auftraggeber bestehen aus Beratung, Training, Coaching, Begleitung sowie Projektarbeit und Interim.

📍 Große Bleichen 12
20354 Hamburg
✉ info@upgrade-consulting.de
🌐 www.upgrade-consulting.de



oose Innovative Informatik eG

Zu Themen der Software- und Systementwicklung bieten wir Coaching, Seminare, Workshops, Beratung und Projektunterstützung. Wir begleiten Veränderungen, führen neue Methoden ein und vermitteln Wissen. Wir geben unseren Kunden Impulse, damit sie entscheidende Fähigkeiten gewinnen und sich weiter entwickeln.

📍 Schulterblatt 36, Kontorhaus Montblanc
20357 Hamburg
☎ 040 414250-28



Consenza Projektberatung GmbH & Co. KG

Seit 30 Jahren unterstützen wir Projekte dabei, auch in schwierigen Gewässern auf Kurs zu bleiben. Gelungene Zusammenarbeit ist dabei der Schlüssel. Unser Beratungsansatz verbindet das Beste aus zwei Welten: Klar strukturierendes Projektmanagement und nachhaltiges Change Management – damit Ihre Projekte aus fachlicher und menschlicher Sicht ein Erfolg werden.

📍 St. Pauli Fischmarkt 20
20359 Hamburg
☎ 040 2263052
✉ welcome@consensa.com
🌐 www.consensa.com

FRIEDERBARTH

FRIEDERBARTH

Das Unternehmen FRIEDERBARTH wurde 1995 gegründet und steht für die Entwicklung erfolgreicher Vertriebsorganisationen vom Vorstand bis zur Basis – branchenübergreifend und bundesweit. Die Trainings zeichnen sich durch einen starken Praxisbezug aus und gewährleisten damit einen langfristigen Transfer in den Arbeitsalltag der Teilnehmer.

📍 Kleine Seilerstraße 1
20359 Hamburg
☎ 040 399193-90
✉ info@friederbarth.de
🌐 www.friederbarth.de/



Eisberg-Seminare GmbH

Das Hamburger Weiterbildungsunternehmen hat sich seit 2001 als Anbieter von qualitativ hochwertigen Trainings deutschlandweit etabliert. Als Spezialisten für durchdachte Lernprozesse entwickeln wir für unsere Kunden ganzheitliche Qualifizierungsangebote, die Lernen als Zusammenspiel zwischen Verstand und Herz verstehen.

📍 Kleine Reichenstr. 5
20457 Hamburg
✉ info@eisberg-seminare.de
🌐 www.eisberg-seminare.de



Profile Dynamics Deutschland GmbH

Seit 2005 bildet Profile Dynamics® erfolgreich zertifizierte Berater/in aus. Die Persönlichkeits-, Team- und Organisationsanalyse sind moderne und wissenschaftlich basierende (Graves, Spiral Dynamics, BIG5) Online Tools. Wir liefern moderne Persönlichkeitsdiagnostik auf Werte-Basis Ergebnisse für Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung Eigene Software, Datenbank + APP Support.

📍 Australiastraße 51b
20457 Hamburg
☎ 040 559290-21
✉ buero@profiledynamics.de
🌐 www.profiledynamics.com/de/



Hamburger Training & Consulting oHG

Seit 1995 trainieren wir die Mitarbeiter verschiedener Unternehmen. Für die gute Qualität unserer Seminare stehen wir mit unserem Namen – und das im wahrsten Sinne des Wortes – denn für uns als persönlich haftende Gesellschafter ist nur Ihr Erfolg auch unser Erfolg.

Besonderen Wert legen wir auf die Auswahl unserer kompetenten Trainer und eine optimale Bedarfsorientierung in allen Seminaren.

📍 Englische Planke 6
20459 Hamburg
☎ 040 41352074
✉ hilberink@hamburger-training.de
🌐 www.hamburger-training.de



NIT Northern Institute of Technology Management

BE THE CHANGE – unter diesem Leitspruch lernen Talente aus aller Welt am NIT Northern Institute of Technology Management, Managementaufgaben verantwortungsvoll und nachhaltig zu übernehmen. Dabei orientieren wir uns an aktuellen Themen wie Digitalisierung, globales Management und Unternehmertum, um Studierende und Führungskräfte praxisorientiert zu qualifizieren.

📍 Kasernenstr. 12
21073 Hamburg
☎ 040 428783569
✉ info@nithh.de
🌐 www.nithh.de/de



ELBCAMPUS – Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg

Der ELBCAMPUS, das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Hamburg, ist eines der modernsten Bildungszentren für Handwerk und Mittelstand in Deutschland. In bestens ausgestatteten Werkstätten und Seminarräumen bietet Ihnen diese einmalige Einrichtung professionelle Aus- und Weiterbildungsangebote auf höchstem Niveau.

📍 Zum Handwerkszentrum 1
21079 Hamburg
☎ 040 35905-777
✉ weiterbildung@elbcampus.de
🌐 www.elbcampus.de/



Management Akademie – ELBCAMPUS

KESSEL & KESSEL

KESSEL & KESSEL GmbH

25 Jahre Erfahrung in Beratung und Weiterbildung von Führungskräften und Personalentwickler*innen in Organisationsentwicklung, Changemanagement und Coaching. Inhalte und Vorgehensweisen sind an ihrer Praxistauglichkeit ausgerichtet. Den Referenzrahmen bildet die Systemische Transaktionsanalyse. Unsere Erfahrungen setzen wir auch zur Schulung von Inhouse-Consultants und HR-Bereichen ein.

📍 Winsener Str. 1
21271 Hanstedt
☎ 04184 89880
✉ info@kesselundkessel.de
🌐 www.kesselundkessel.de



LINC Personality for Professionals

LINC konzipiert und erstellt digitale Instrumente zur Erfassung, Darstellung und Entwicklung von Persönlichkeit. Unser LINC PERSONALITY PROFILER (LPP) ist eines der am stärksten wachsenden Instrumente zur Erfassung und Darstellung der Persönlichkeit. Zu unserem Netzwerk zählen über 1500 Coaches, Berater*innen, Trainer*innen & HR-Profis, die bereits mit unserem Tool arbeiten und zertifiziert sind.

📍 Grapengießerstr. 16
21335 Lüneburg
☎ 04131 227 070 - 0
✉ tomcin@linc-institute.de
🌐 linc-institute.de/



tangensQ GmbH

Seminaranbieter für Fach- und Führungskräfte. Offene Seminare in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Kommunikation & Management. Inhouse reicht das Angebot von Trainings/Workshops bis hin zu Organisationsentwicklung für Ihr Unternehmen. Inhouse sind die Maßnahmen auf Ihr Unternehmen zugeschnitten. Neu: Leadership professional – Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm seit April 2021.

📍 Barckhausenstr. 20
21335 Lüneburg
☎ 04131 2238995
✉ info@tangensq.de
🌐 www.tangensq.de

Erlebnis & Training



ERLEBNIS & TRAINING

Das Unternehmen ERLEBNIS & TRAINING bietet Outdoortrainings für Teams und Führungskräfte, Auszubitrainings, Teambuildings und Teamevents an und wendet sich mit seinem Angebot an Firmen und Organisationen. Zu den Outdoor-Aktivitäten zählen z.B. Floßbau, Seifenkistenbau, Kugelbahn, Bogenschießen und Teamübungen zur Förderung von Kooperation oder Stärkung von Führungskompetenzen.

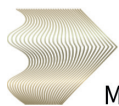
📍 Am Kreideberg 3
21339 Lüneburg
☎ 04131 2260981
✉ info@erlebnisundtraining.de
🌐 www.erlebnisundtraining.de



Kirsten Holzlehner – Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit gestalten – Mitarbeiter binden – Ressourcen optimieren! Unsere Trainings, Seminare & Online-Lösungen zielen darauf ab, die Selbstmanagementkompetenz von Unternehmensakteuren rund um das Arbeitsfähigkeitsmanagement zu fördern. Schwerpunkte sind: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Psychische Gefährdungsbeurteilung, Führung, Projektmanagement

📍 Lerchenweg 16
21465 Reinbek
☎ 04104 69 44 32
✉ kontakt@kirsten-holzlehner.de
🌐 www.kirsten-holzlehner.de



MARTIN NEDEL

Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.

Martin Nedel unterstützt Sie als Projektleiter/in oder Teammitglieder darin, Stärken zu fördern, Motivation und Leistungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten und Fähigkeiten auszubauen. Hier erarbeiten Sie Antworten auf die Fragen: Wer sind Sie? Was treibt Sie an, was bremst Sie? Was können Sie (besser)? Sie steigern Ihren Erfolg mit Coaching, Beratung und Training im Einklang mit Ihrer Persönlichkeit.

📍 Schlehenweg 10d
21509 Glinde
☎ 0151 40037154
✉ post@martinnedel.de
🌐 www.martinnedel.de



ASTA Akademie GmbH

📍 Sachsenwaldstr. 7
21521 Aumühle
☎ 04104 9940667
✉ info@asta-akademie.de
🌐 www.asta-akademie.de



Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen

Seit 1998 begleite ich kleine und mittelständische Unternehmen und Personen mit den verschiedensten Methoden zum Erfolg. So gelingt Ihnen, das Feuer der Begeisterung mit kühlem Kopf zum Wohle des Ganzen umzusetzen. Sich selbst oder das Personal führen, den Vertrieb stärken, die Prozesse optimieren, Risikomanagement betreiben. Motivierend, inspirierend und begeisternd auf dem Weg zur Verbesserung.

📍 Lehárstr. 79
22145 Hamburg
☎ 040 66854020
✉ info@anjamyrdal.de
🌐 www.anjamyrdal.de



Cash Flow & Ko

Cash Flow & Ko hat sich auf die Weiterbildung von NICHT-KAUFLEUTEN (auch Führungs- und Nachwuchsführungskräfte) spezialisiert. Diese Zielgruppe (Techniker, Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen, Vertriebsmitarbeiter u.a.) profitiert von einem speziell auf sie zugeschnittenen Seminarangebot. Offenes Seminarangebot: Düsseldorf/Ratingen und Hamburg. Inhouse Seminare im ganzen Bundesgebiet.

📍 Langenbeern, 4b
22159 Hamburg
☎ 040 843093-48
✉ info@cashflowseminare.de
🌐 www.cashflowseminare.de/



Öffentliches Preisrecht + Preisprüfungen –
Beratung, Unterstützung, Seminare

Singer Preisprüfung GmbH

Profitieren Sie von einer über 30-jährigen Erfahrung des Anbieters im Öffentlichen Preisrecht und mit Preisprüfungen. Schwerpunkte: maßgeschneiderte Inhouse-Seminare, praxisbezogene offene Seminare sowie Unterstützung und Beratung auf dem Weg zu möglichst sicheren Preisprüfungen.

📍 Bengelsdorfstr. 24
22179 Hamburg
☎ 040 6957304
✉ michael@singer-preispruefung.de
🌐 www.singer-preispruefung.de/seminare.html



Carneades Project Services GmbH

Wir sind über 20 Berater mit internationalem Hintergrund und hervorragenden Referenzen von branchenführenden Unternehmen und großen Windparkprojekten. Wir haben uns qualitativ hochwertiger Beratungsdienstleistungen im Bereich der erneuerbaren Energien und insbesondere im Bereich der Offshore-Windenergie verschrieben. Wir sind bereit, Ihre Projekte zu unterstützen.

📍 Überseering 4
22297 Hamburg
☎ 040 63707300
✉ contact@carneades.com
🌐 www.carneades.com



Verein für berufliche Weiterbildung e.V.

PC- und Sprachschule mitten in Hamburg. Qualifizierte Dozenten, günstige Preise, Sprachkurs-Flatrate, Wiederholungsgarantie. Infotainment mit unseren teilweise kostenlosen Specials. Spezielle Kurse zu verschiedenen Office-Anwendungen (z.B. Excel Pivot-Tabellen oder Excel VBA), auch als Bildungsurlaub buchbar – auch in Schleswig-Holstein. Teacher Trainings für Sprachlehrer in der Erwachsenenbildung

📍 Mexikoring 15
22297 Hamburg
☎ 040 485099-14
✉ zentrale@weiterbildung-in-hamburg.de
🌐 www.weiterbildung-in-hamburg.de/



Verlag Dashöfer GmbH

Schon seit ca. 30 Jahren bildet der Dashöfer Verlag wissbegierige Menschen mit hoher Kundenorientierung und engem Praxisbezug weiter. Unsere Seminare sind zukunftsorientiert und an Ihre Bedürfnisse angepasst – in Tagungsräumen wie auch online auf unserem VideoCampus.de oder in Live-Online-Seminaren! Auch unsere Newsletter, Handbücher, Wissensdatenbanken und Hörbücher sind stets am Zeitgeschehen.

📍 Barmbeker Str. 4a
22303 Hamburg
☎ 040 413321-0
✉ a.cieslik@dashoefer.de
🌐 www.dashoefer.de

Albertakademie VERLAG E. ALBERT

Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur

Seminare, Beratungen und Fachliteratur zum gesamten Lohnsteuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Spezialgebiete: Reisekosten, Incentive- und Tagungsreisen, Events.

📍 Heinrich-von-Ohlendorff-Str. 91
22359 Hamburg
☎ 040 6030933
✉ info@albertakademie.de
🌐 www.albertakademie.de



clear entrance® Consulting. Coaching. Change.

clear entrance®, gegründet in 2000, bietet systemische Organisationsberatung, Prozessbegleitung, effektive Coachings und zielführende Moderationen für internationale Organisationen, Führungskräfte und (virtuelle) Teams in Veränderungsprozessen. Inspirierend, pragmatisch, fundiert, methodisch vielfältig. Auf Deutsch und Englisch. Für langfristige Wirksamkeit und "Hilfe zur Selbsthilfe".

📍 Apothekergang 34
22395 Hamburg
☎ 040 66904950
✉ contact@clear-entrance.com
🌐 www.clear-entrance.com



IKOM – Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte

Seit 1988 beraten, trainieren und coachen wir Führungskräfte bei allen Themen der internen/externen Kommunikation und Führung. Coachings per Video und Live-online-Workshops ergänzen unsere Präsenzformate. Als Profinetzwerk begleiten wir größere Changeprozesse. Karin Fontaine ist zudem bekannt für ihre motivierenden Vorträge unter der Überschrift 'einfach gut führen'.

📍 Eggertweg 14
22399 Hamburg
☎ 040 60299092
✉ k.fontaine@ikom-seminare.de
🌐 www.ikom-seminare.de



Stöver Management Beratung & Training

Wir sind ein kleines, vielseitiges Team von Psychologen und Pädagogen und beraten und trainieren zu allen wichtigen Themen der Unternehmenskultur. Uns liegt es besonders, "schlüsselertig" PE-Lösungen zu entwickeln für öffentliche Verwaltungen und kleine Wirtschaftsunternehmen in Veränderungsprozessen. In unseren Seminaren, Trainings und Coachings initiieren wir dazu die Lernprozesse.

📍 Stockflethweg 56
22417 Hamburg
☎ 040 53718008
✉ service@stoever-management.de
🌐 www.fuehrungstraining.de



CyriaxTraining & Beratung

CyriaxTraining & Beratung ist spezialisiert auf wissenschaftlich fundierte und praxisbezogene Trainings, Seminare und Vorträge zu Rhetorik-Kompetenz und Führungsstärke. Durch Berücksichtigung moderner Führungsprinzipien sowie einer bewussten Verwendung von Sprache optimieren Sie Ihr professionelles Auftreten und Ihre diplomatische Überzeugungskraft in Dialog, Diskussion und Verhandlung.

📍 Quadenstieg 20
22453 Hamburg
☎ 040 42912084
✉ info@cyriax-training.de
🌐 www.cyriax-training.de



TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG

Um sich weiter zu entwickeln, besuchen jährlich über 50.000 zufriedene Kunden unsere praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Sie profitieren von den nachhaltigen TÜV®-Qualifizierungsmaßnahmen mit anerkannten Abschlüssen in den Bereichen: Unternehmensführung, Qualität, Technische Sicherheit, Umwelt und Energie, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Logistik.

📍 Große Bahnstr. 31
22525 Hamburg
☎ 0800 8888-020
✉ akademie@tuev-nord.de
🌐 www.tuevnordakademie.de



VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH

Optimieren Sie Ihre Führungs- und Schulungskompetenzen. Seit über 40 Jahren sind wir Partner unserer Kunden bei der Personalentwicklung. Wir unterstützen sie mit bewährten Train the Trainer-Programmen national und international, auch beim Aufbau einer Unternehmensakademie. Leiten Sie mit maßgeschneiderten Konzepten eine systematische Führungsentwicklung ein.

📍 Hugh-Greene-Weg 2
22529 Hamburg
☎ 040 79007670
✉ info@voss-training.de
🌐 www.voss-training.de

**Expat Consult GmbH**

Die Expat Consult ist Spezialist für Entsendungen von Mitarbeitern ins Ausland. In diesem Zusammenhang unterstützen wir Unternehmen in allen Fragestellungen der Bereiche Sozialversicherung, Steuern, Recht und Vergütung. In offenen Seminaren vermittelt das Unternehmen Personalverantwortlichen das Know-how und die Fertigkeiten für die erfolgreiche Umsetzung internationaler Mitarbeiterentsendungen.

📍 Brandstücken 24
22549 Hamburg
☎ 040 8972616-0
✉ info@expat-consult.de
🌐 www.expat-consult.de

**ACADEMY 4 EXCELLENCE**

Die ACADEMY 4 EXCELLENCE ist als führendes Trainingsinstitut spezialisiert auf die Weiterbildung von Menschen die vor Menschen stehen. Fokus: Ausbildung zum Agile Coach, Agile Change Manager, Agile Innovator, Agile Leader, Business Coach, Business Mediator, Business Moderator, Business Trainer, Online Trainer, u.a. Mit unseren Ausbildungen & Seminaren werden Sie FIT4FUTURE. Peak Performance Level.

📍 Am Sorgfeld 42a
22587 Hamburg
☎ 040 64424215
✉ info@academy4excellence.de
🌐 www.academy4excellence.de

**CHANGE 4 SUCCESS®**

Was zeichnet Zukunftsfähigkeit aus? Weshalb sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere? Wodurch unterscheidet sich die Leistungsstärke von Teams? Schlüssel zum Erfolg ist die Tatsache, dass sie sich entwickeln. Veränderungsfähigkeit ist Zukunft. Gestalten Sie sie! Als Experten für Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie gern bei Agiler & Digitaler Transformation, Kulturwandel & Co.

📍 Am Sorgfeld 42a
22587 Hamburg
☎ 040 64424210
✉ info@change4success.de
🌐 www.change4success.de

**CONVINTO | Management Coaching · Workshop Specials**

CONVINTO ist ein Unternehmen für Persönlichkeits- und Teamentwicklung für Führungskräfte und Unternehmer mit Sitz in Hamburg. Es wurde 2014 gegründet und unterstützt Führungskräfte und Teams mit Systemischen (Team) Management Coaching, Workshops und Moderation zur Erreichung ihrer geschäftlichen Ziele. Zu den Kunden zählen u. a. Carnival Maritime, Active Nutrition Int., Volksbank Gronau-Ahaus eG.

📍 Daimlerstr. 17
22763 Hamburg
☎ 040 18191835
✉ info@convinto.de
🌐 www.convinto.de

**WONEROW TRAINING**
Coaching und Seminare**Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen**

Wonerow Training unterstützt seit 1997 Unternehmen unterschiedlicher Branchen beim Thema Gesundheit. Wir entwickeln mit Ihnen individuelle Lösungen zum Umgang mit Stress, zum Aufbau der persönlichen Resilienz und zur Förderung der Arbeitsmotivation. Das Ziel ist stets, Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, die die Gesundheit der Führungskräfte, der Teams und der Mitarbeiter erhalten und fördern.

📍 Friedensallee 102A
22763 Hamburg
☎ 040 395097
✉ k.wonerow@wonerow-training.de
🌐 www.wonerow-training.de

**Como Consult GmbH**

Como ist eine internationale tätige Beratungsfirma mit den Schwerpunkten Organisationsberatung und Veränderungsmanagement. Unsere Kunden kommen aus der Internationalen Zusammenarbeit, der öffentlichen Verwaltung, aus Unternehmen und NGOs. Die Qualität unserer Arbeit profitiert von der wechselseitigen Befruchtung unserer Beratungserfahrungen im In- und Ausland.

📍 Winterstraße 4-8
22765 Hamburg
☎ 0404688480
✉ ulrike.jobmann@como-consult.de
🌐 www.como-consult.de

**Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.**

Steife Brise – das sind Improvisationstheater, Businessstheater und Trainingsinstitut unter einem Dach. Das Trainingsinstitut steht für ergebnis- und erlebnisorientierte Entwicklung und stellt den Menschen klar in den Mittelpunkt. In unseren Seminaren verbinden wir live und online unsere langjährige Theaterexpertise mit unserem Wissen als ausgebildete Trainer*innen und Coaches. Erleben + entdecken!

📍 Haubachstraße 80
22765 Hamburg
☎ 040 878796690
✉ info@steife-brise.de
🌐 www.steife-brise.de

**SYMPLASSON Informationstechnik GmbH**

SYMPLASSON – Wir machen IT-Schulungen sympathisch! An über 27 Standorten bieten Ihnen praxisnahe Seminare und Schulungen, mit zielorientierten Schulungsinhalten. Mit erfahrenen, sowie zertifizierte Trainer wird Ihre Schulung zum Erfolg! Wir unterstützen Sie bei der gesamten Organisation Ihres Schulungsbedarfs: von der Bedarfsanalyse bis zur Durchführung und Nachbereitung von Seminaren.

📍 Holstenstraße 205
22765 Hamburg
☎ 040 533071-71
✉ training@symplasson.de
🌐 www.symplasson.de/seminare

**die coachingakademie****die coachingakademie**

Seit 2004 bietet die coachingakademie systemische Beratung, Coaching und nachhaltige professionelle Qualifizierung. Unsere Aufgabe und unser Ziel ist es, Menschen und Organisationen zu befähigen, in komplexen Umfeldern ihre eigene Entwicklung ressourcen-, lösungs- und zukunftsorientiert zu gestalten.

📍 Große Elbstr. 86
22767 Hamburg
☎ 040 734451970
✉ info@die-coaching-akademie.de
🌐 www.die-coaching-akademie.de



FROMM Managementseminare & -beratung KG
FROMM Managementseminare & -beratung KG ist Hamburgs ältester Weiterbildungspartner für Seminare im Bereich Rhetorik, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Führung. Wir unterstützen Entwicklungsprozesse durch offene Seminare, firmeninterne Trainings und Begleitung in Veränderungsprozessen.

📍 Große Elbstr. 38
22767 Hamburg
☎ 040 303764-4
✉ info@fromm-seminare.de
🌐 www.fromm-seminare.de



TrainingsManufaktur
Mit unserer Beratung und unseren Trainings helfen wir Unternehmen, die ihre Organisation in Richtung Innovation und Effizienz weiter entwickeln wollen, indem wir Methodenkompetenzen mittels Action Learning Simulationen begreifbar machen.

📍 Große Elbstraße 47
22767 Hamburg
☎ 040 696386020
✉ kontakt@trainingsmanufaktur.de
🌐 www.trainingsmanufaktur.de



V.I.E.L. Coaching + Training
Die Hamburger Firma V.I.E.L.® Coaching + Training bietet offene Seminare sowie mehrstufige Ausbildungen zum zertifizierten Business-Coach und zum zertifizierten Business-Trainer an. Neben klassischen Coaching- und Trainingsmethoden vermitteln die erfahrenen Seminarleiter von V.I.E.L.® innovative und hoch wirksame Fertigkeiten – basierend auf Vertrauen, Wertschätzung und intelligenter Kommunikation.

📍 Elbberg 1
22767 Hamburg
☎ 040 85418797
✉ info@viel-coaching.de
🌐 www.viel-coaching.de



carus-Coaching
Ich verbinde individuell für Unternehmen die Bedürfnisse von denen, die jeden Morgen mit überwiegender Freude und Sinnbehaftung zur Arbeit aufstehen wollen mit effizienten Prozessen inklusive einer professionellen internen Kommunikation. Alle Maßnahmen sind auf ein Ziel ausgerichtet: noch mehr Gesundheit für Mitarbeiter, Führung und das gesamte Unternehmen.

📍 Dänenweg 5
22926 Ahrensburg
☎ 04102 51822-4
✉ info@carus-coaching.de
🌐 www.carus-coaching.de

Christoph Wiethold Personalentwicklung
Managen Sie noch oder Führen Sie schon? Ein pferdegestütztes Training für Führungskräfte – Mitarbeiter wollen zu ihren Führungskräften vertrauen haben, sie wollen geführt und nicht gemanagt werden.

Mehr unter www.fuehrungskaeft-in-fuehrung.de und Gut Klein Nienhagen

📍 Rüderweg 3
23701 Eutin
☎ 04521 72581
✉ christoph.wiethold@gmx.de
🌐 www.christoph-wiethold.de



Leadership Experience Academy
In der Leadership Experience Academy entstehen exzellente Weiterbildungsakademien, in denen Erlebnisorientierung und Praxistransfer die Hauptrolle spielen.

📍 Kuckucksruf 28
23701 Eutin
☎ 0179 5194749
🌐 www.heikoziethold.de



MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge
Als Partner für Ihren Erfolg unterstützen wir Sie mit umfangreichen eigenen Managementenerfahrungen und gut ausgebildeten Trainern und Coaches bei Teamentwicklung, Change-Projekten, der Führungskräfteentwicklung und vielen weiteren Themen rund um Führung und Kommunikation. Wir freuen uns auf Sie!

📍 Königsberger Str. 11
23795 Bad Segeberg
☎ 0172 4015835
✉ post@marioporten.de
🌐 www.marioporten.de



TRILOGIE GbR
Wirtschaftlicher Erfolg durch menschliche Unternehmensführung. Wir unterstützen Unternehmen darin, ihre Ziele mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitern zu erreichen. Dauerhaft erfolgreiche und gesunde Unternehmen zeichnen sich durch klare Führung, Transparenz, offene Kommunikation und in der Summe von allem durch Vertrauen aus. Dafür setzen wir uns ein. Dafür machen wir Sie stark.

📍 Lokfeld 36
23858 Barnitz
☎ 04533 6101927
✉ mail@trilogie.de
🌐 www.trilogie.de



WINGS-Fernstudium und Weiterbildung
WINGS-Fernstudium an der Hochschule Wismar zählt zu den führenden staatlichen Fernstudienanbietern Deutschlands und hat, neben 30 Fern- und Onlinestudiengängen, 16 zertifizierte Weiterbildungen für Berufstätige im Programm. Qualifizieren Sie sich u.a. in den Bereichen: Mediation, Business Coaching, Verkaufs- und Personalpsychologie, Change Management, Sportpsychologie, Sportmedizin oder Seefahrt.

📍 Philipp-Müller-Str. 12
23966 Wismar
☎ 03841 753-7586
✉ studienberatung@wings.hs-wismar.de
🌐 www.wings.hs-wismar.de/



Andreas Mätzold – Trainings in Wirtschaft und Kommunikation

Andreas Mätzold ist seit 1982 als freier Trainer für Unternehmen, Berufsakademien und Verbände tätig. Trainingsschwerpunkte sind Unternehmensplanspiele, Rhetorik, Präsentationstechnik, BWL-Grundlagen. Zeitweilig wurden auch technische Seminare/Fortbildungen für Lehrkräfte/SchülerInnen mit Unternehmenspartnern organisiert. Es werden Berufsorientierungsmaßnahmen für SchülerInnen angeboten.

📍 Kiebitzweg 21
24217 Wisch
☎ 0171 8122936
✉ kontakt@andreas-maetzold.de
🌐 www.andreas-maetzold.de



dettlofconsulting

dettlofconsulting ist eine Fachberatung für strategisches Beschaffungsmanagement. Seit 2007 bieten wir unsere Dienste an und haben seit dem über 2000 zufriedene Teilnehmer*innen in unseren Seminaren, Workshops und virtuellen Trainings aus allen Branchen begrüßen dürfen. Die Authentizität und langjährige Berufserfahrung des Inhabers im internationalen Einkauf prägen das Unternehmensprofil.

📍 An de Wurth 28
24244 Felm
☎ 04346 6000508
✉ contact@dettlofconsulting.de
🌐 www.dettlofconsulting.de



Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung

Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung und Kompetenzzentrum für das Reiss Motivation Profile. Schwerpunkt sind Seminare zum Training von Kompetenzen. Als Coaches begleiten wir die persönliche Entwicklung. In Veränderungsprozessen übernehmen wir die Moderation. Im Konfliktfall bieten wir eine professionelle Mediation an. Moderner Seminarraum für 15 Personen vor Ort.

📍 Holstenstr. 9
24582 Bordesholm
☎ 04322 699674
✉ info@Denk-Fabrik-am-See.de
🌐 www.Denk-Fabrik-am-See.de



Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum

Seit über 40 Jahren sind wir in der beruflichen Weiterbildung erfahren. Jährlich bieten wir über 100 verschiedene Seminarthemen an jeweils 2 Terminen an. Unser Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiterführung, in dem wir über 20 verschiedene Seminarthemen anbieten. Unser Trainerpool von rund 50 freiberuflichen Trainerinnen und Trainer ist von uns ausgiebig erprobt.

📍 Tannenfelde
24613 Aukrug
☎ 04873 18-19
✉ diebold@tannenfelde.de
🌐 www.tannenfelde.de



Consulting Excellence: Seminare und Coaching

In den Seminaren von Consulting Excellence finden die Teilnehmer Antworten auf jene Fragen, die im Arbeitsalltag wichtig sind. Die Seminare sind individuell und praxisnah. Sie sind anregend und kurzweilig. Alle werden aktiv einbezogen. Unsere Konzepte sind maßgeschneidert. Wir sind erst dann zufrieden, wenn der Kunde seine Ziele erreicht hat.

📍 Anne-Frank-Weg 14
25436 Tornesch
☎ 04122 8365777
✉ cw@ConsultingExcellence.de
🌐 consultingexcellence.de



Training-Concepts

Wir stellen die Menschen bei den Schritten in die Arbeitswelt 4.0 in den Mittelpunkt. Wir haben uns auf die Entwicklung und Stärkung der digitalen Kompetenzen im Bereich "Kommunikation & Zusammenarbeit" für Führungskräfte und Unternehmer:innen spezialisiert. Unsere lebens-, berufs- und führungserfahrenen Trainer:innen beraten, trainieren oder coachen vor Ort, web-basiert oder in hybriden Formaten.

📍 Kleiststr. 1
26434 Wangerland
☎ 04463 80966-06
✉ info@training-concepts.de
🌐 www.training-concepts.de



Ksi Consult UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG

Bei unserem Seminarangebot legen wir Wert darauf, neben der fachspezifischen Vermittlung von Inhalten auch sog. Softfacts wie z. B. Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Teamentwicklung und Umgang mit Mitarbeitern in schwierigen Situationen einzubeziehen. Neben unseren Managementseminaren bieten wir Ihnen auch gerne individuelle Inhouse-Schulungen an.

📍 Deichweg 145
27639 Wurster Nordseeküste
✉ info@ksiconsult.com
🌐 www.ksiconsult.com



Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)

Die Wirtschafts- und Sozialakademie Bremen bietet berufliche Qualifizierung und allgemeine Bildung im Land Bremen "und umzu". Sie erfüllt den gesetzlichen Auftrag der Arbeitnehmerkammer, Fort- und Weiterbildung für möglichst breite Beschäftigtengruppen anzubieten. Schwerpunkte liegen auf den Bereichen Management, Betriebswirtschaft, Gesundheit, Soziales und der digitalen Transformation.

📍 Bertha-von-Suttner-Str. 17
28207 Bremen
☎ 0421 4499888
✉ t.gebel@wisoak.de
🌐 www.wisoak.de



ROTH INSTITUT

Das ROTH INSTITUT bietet einen Theorie-Praxis-Transfer von Erkenntnissen aus der Wissenschaft zu operativen Fragestellungen in Organisationen rund um die Themen Führung, Change Management und Persönlichkeitsentwicklung. Unter Leitung von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth widmet sich die Arbeit des ROTH INSTITUTS hauptsächlich der Entwicklung von Führungskräften auf Basis neurobiologischer Erkenntnisse.

📍 Schwachhauser Ring 78
28209 Bremen
☎ 0421 56633-360
✉ info@roth-institut.de
🌐 www.roth-institut.de/

k.brio

k.brio training GmbH

k.brio ist ein bundesweit tätiges Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung. Wir beraten, befähigen und begleiten Menschen und Organisationen auf dem Weg zur Zukunft der Arbeit.

📍 Konsul-Smidt-Str. 8p
28217 Bremen
☎ 0421 4604660
✉ training@k-brio.de
🌐 www.k-brio.de



SILCC sabine klenke, training | coaching | consulting

Ausbildungen in allen Stufen des NLP, professionelle Coach-Ausbildungen (DVNLP- bzw. ECA-zertifiziert), Supervisionen, Coaching, Systemaufstellungen (privat, beruflich, Organisation); Inhouse Trainings für Führungskräfte, Key Accounter, Teamentwicklung, Moderationen, Prozessbegleitung, Inhouse-Ausbildungen zur Führungskraft, Coach; Trainings für Selbstständige und ExistenzgründerInnen.

📍 Am Herzogenkamp 15
28359 Bremen
☎ 0421 230626
✉ office@silcc.de
🌐 www.silcc.de

flow consulting

flow consulting gmbh

flow consulting: Wir beraten und begleiten Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Organisation und in Change-Prozessen. flow academy: Wir trainieren Kompetenzen für dynamische Führung, professionellen Vertrieb und beste Zusammenarbeit.

📍 Spörckenstr. 89
29221 Celle
☎ 05141 740074
✉ mail@flow.de
🌐 www.flow.de/

TRUECARE[®] PROJECT PERFORMANCE

TRUECARE GmbH

Die TRUECARE GmbH ist Experte für die Unterstützung von projektorientierten Organisationen bei der Beratung zum Aufbau von Projektmanagementstrukturen, der Qualifizierung von Projektpersonal und der Etablierung von Projektmanagementsoftware. Unsere Themen sind professionelles Projektmanagement und Projekt-Portfoliomanagement.

📍 Kronenstraße 13
30161 Hannover
☎ 0511 876505-0
✉ schulung@truecare.de
🌐 www.truecare.de



CONTUR GmbH - Consulting | Training

Die CONTUR steht seit über 20 Jahren für wirkungsvolle Weiterentwicklung von Menschen und Teams – auch im internationalen Umfeld. Wir unterstützen Fach- und Führungskräfte mit einem umfangreichen Seminarangebot, damit sie bei Herausforderungen und im täglichen Business erfolgreicher agieren können. Die Trainings bieten wir auch maßgeschneidert als Inhouse Seminar an – exklusiv für Ihr Unternehmen.

📍 Großer Kolonnenweg 23
30163 Hannover
☎ 0511 969680
✉ c.wilker@contur-online.de
🌐 www.contur-online.de/



e-masters GmbH & Co. KG

Als führende Service-Kooperation für Handwerksbetriebe im deutschsprachigen Raum setzt sich die e-masters GmbH & Co. KG dafür ein, dass ihre Mitglieder den Wettbewerbern immer ein Stück voraus sind. Das e-masters Seminarprogramm wurde gezielt für den Bedarf von Elektro- und SHK-Fachbetrieben entwickelt und wird laufend an den aktuellen Stand der Technik und der Wissensvermittlung angepasst.

📍 Wertfstraße 15
30163 Hannover
☎ 0511 61599-556
✉ info@e-masters.de
🌐 www.e-masters.de



Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Als erfahrener Anbieter von Fort- und Weiterbildungen unterstützen wir unsere Kunden bei der Personalentwicklung. Wir bieten Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements, für Führungskräfte in mittleren Management und für operativ arbeitende Führungskräfte sowie für Beschäftigte mit besonderen Aufgaben.

📍 Königsworther Str. 23a
30167 Hannover
✉ office@musmann-partner.net
🌐 www.musmann-partner.net



frobese it-akademie GmbH

Die frobese it-akademie ist seit 2015 als Tochtergesellschaft der frobese GmbH im Bereich der IT-Dienstleistung im niedersächsischen Raum tätig. Die Leistungen umfassen unter anderem Trainings zu Themen wie Agilität, IT-Compliance, Softwarearchitektur sowie Test- und Projektmanagement.

📍 Andertensche Wiese 14
30169 Hannover
☎ 0511 261776-291
✉ trainings@frobese-itakademie.de
🌐 www.frobese-itakademie.de/



Ute Roehl Trainervermittlung

Ute Roehl Trainervermittlung ist spezialisiert auf die Vermittlung von Managementtrainern und ist Partnerin für die Personalentwicklung der Unternehmen im In- und Ausland. Unser besonderes Angebot sind "Learning Alliances": Das sind Trainings, bei denen je ein bis fünf Teilnehmer aus drei bis fünf unterschiedlichen Unternehmen kommen, die jedoch denselben Lernbedarf zu einem bestimmten Thema haben.

📍 Scharnhorststraße 15
30175 Hannover
☎ 0511 92030385
✉ ute.roehl@roehl-trainer.de
🌐 www.roehl-trainer.de



Haack Coaching und Seminare

Coaching – Training – Supervision. Das Angebot der Haack Coaching und Seminare umfasst Business Coaching für Fach-, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte sowie Life Coaching für persönliche Anliegen. Seminare zu den Themen Resilienz, Stressbewältigung/Burn out Prävention, Zeit- und Selbstmanagement. Systemische Supervisionen werden für Einzelne, Teams oder Gruppen angeboten.

📍 Vinnhorster Weg 45
30419 Hannover
☎ 0511 97934641
✉ haack-coaching@t-online.de
🌐 www.haack-coaching.de/



Trainertreffen Deutschland

Das Trainertreffen Deutschland gehört seit 30 Jahren mit zu den engagierten Netzwerken für Weiterbildner in Deutschland. Es bietet als Unterstützungs-, Beziehungs- und Kontakt-Netzwerk viele Möglichkeiten, andere Weiterbildner kennen zu lernen und mit ihnen in den Erfahrungsaustausch zu treten und zu kooperieren, dies alles frei von einer vereinsmäßigen Bindung.

📍 Sohlweg 38
30880 Laatzen
☎ 05102 9319612
✉ info@trainertreffen.de
🌐 www.trainertreffen.de



DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH

Seit 40 Jahren berät DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH seine Kunden begeistert im Kontext von Beratung, Training, Coaching und Mediation. Das Team von mehr als 25 Beratern verfügt über langjährige Fach- sowie Führungserfahrung und umfangreiche, aktuelle Qualifikationen in den jeweiligen Beratungsspektren.

📍 Konrad-Adenauer-Straße 43
31139 Hildesheim
☎ 05121 9786-0
✉ hallo@die-trainer.de
🌐 www.die-trainer.de



Das Bildungszentrum von noma • med

noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH

Frischer Wind – neue Impulse! Unsere Vision ist eine ganzheitliche Bildung, um der Zukunft mit Freude, Kompetenz und Persönlichkeit zu begegnen. Fachliches Handeln stärken, Expertenwissen auffrischen oder den Horizont weiten und persönliches Wachstum anregen: Wir bilden Sie fort – damit Sie weiterkommen!

📍 Kaiserstraße 9
31177 Harsum
☎ 05127 9857-276
✉ vision@nomamed.de
🌐 nomavision.de



Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten – trainieren – coachen

beraten – trainieren – coachen. Seit über 20 Jahren Trainer- und Beratertätigkeit in freier Praxis. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Gesundheits- und Selbstmanagements, der Führungskräfteentwicklung und des Team- und Einzelcoachings.

📍 Kammerwiesen 8
31224 Peine
☎ 05171 6724
✉ Munzel@beratenundtrainieren.de
🌐 www.beratenundtrainieren.de



LACOBÉ GmbH - Unternehmensberatung für Potenzialentfaltung

Mit unseren Trainings und Coachings unterstützen wir Sie dabei, Ihre komplexen Projekte fertig zu stellen und die Produktivität sowie die Mitarbeiterzufriedenheit sofort spürbar zu steigern. Resultat: Mehr Engagement, mehr Rendite und mehr Spaß!

📍 Im Dubben 35
31789 Hameln
☎ 05151 9961413
✉ vlanger@lacobe.de
🌐 lacobe.de



Yoga Vidya e.V.

Yoga Vidya ist Europas größter Seminaranbieter rund um Yoga, Meditation, Ayurveda und verwandte Themen. Wir bieten dir viele Möglichkeiten, Yoga in all seinen Aspekten kennenzulernen.

📍 Yogaweg 7
32805 Horn-Bad Meinberg
☎ 05234 872021
✉ info@yoga-vidya.de
🌐 www.yoga-vidya.de



Junfermann Verlag GmbH

Mit "Junfermann live. Die Online-Seminare" richten wir uns als Fachbuchverlag mit den Schwerpunkten Angewandte Psychologie & Kommunikation an Coaches, Berater- u. Trainer*innen: Die praxisorientierten Selbstlernkurse basieren auf unseren Büchern, sind persönlich, teilw. zertifiziert u. zudem multimedial konzipiert. Lernen Sie von Expert*innen neue Methoden u. worauf es bei ihrer Anwendung ankommt.

📍 Driburger Straße 24 d
33100 Paderborn
☎ 05251 1344-0
✉ onlineseminar@junfermann.de
🌐 www.junfermann.de



Schulungen | Consulting | Projekte

WissensPiloten GmbH

Schulungen anders gedacht & gemacht – das ist das WissensPiloten Motto! Damit Sie erfolgreich und nachhaltig Ihr Wissen in allen wichtigen Bereichen im Umfeld von IT und Softwarelösungen, digitales Marketing, Social Media, Softskills u.v.m. ausbauen. Die WissensPiloten lotsen Sie durch den "Dschungel" der Weiterbildungsangebote und schnüren Ihr individuelles Kurspaket ganz nach Ihren Bedürfnissen.

📍 Plaßstr. 73e
33611 Bielefeld
☎ 0521 999973-60
✉ info@wissens-piloten.de
🌐 wissens-piloten.de/



ime Institut für Management-Entwicklung

Das ime – Institut für Management-Entwicklung zählt zu den großen Weiterbildungsakademien in Deutschland. Mit einem umfangreichen Seminarprogramm und Inhouse Leistungen sind wir Partner für Personalentwicklung in Unternehmen aller Branchen und Größen. Mit unserem Beraterteam und rund 100 Trainern stehen wir für innovative Konzepte, praxisgerechte Lösungen und nachhaltige Qualifizierung.

📍 Sunderweg 4
33649 Bielefeld
☎ 0521 94206-0
✉ info@ime-seminare.de
🌐 www.ime-seminare.de



Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH

Knoche & Partner ist seit 1991 eine erfolgreiche Unternehmensberatung auf dem Gebiet der Optimierung interner Unternehmensprozesse sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Die praxisorientierte Erfahrung aus der Beratung fließt direkt in die Seminare ein. Neben den klassischen Beratungs- und Trainingstools werden auch systemische Aufstellungen angewandt.

📍 Nonengrund 16
33813 Oerlinghausen
☎ 05202 157160
✉ info@knoche-partner.de
🌐 www.knoche-partner.de



IAC Unternehmensberatung GmbH

Die IAC Unternehmensberatung GmbH steht seit Jahren für zuverlässige und kompetente Beratung im internationalen Personalmanagement. Wir sind der exklusive Anbieter im internationalen Seminar-Bereich und sehen uns in der Verpflichtung Ihre Personalangelegenheiten in jeglicher Hinsicht zu klären. Unsere Experten helfen Ihnen in allen Phasen des internationalen Mitarbeiterinsatzes.

📍 Spohrstr. 9
34117 Kassel
☎ 0561 703453-0
✉ info@i-a-c.de
🌐 www.i-a-c.de



Postberg+Co. GmbH

Wir bieten unseren Kunden ein Allround-Angebot rund um die energieeffiziente Anwendung von Druckluft in der Industrie. Von der Effizienzberatung über maßgeschneiderter Produktentwicklung von Mess- und Sensortechnik – auch als OEM – bis hin zum professionellen Support in allen Dienstleistungs- und Outsourcingstufen. Zudem bieten wir Seminare und Online-Seminare zum Thema Druckluffeffizienz an.

📍 Emilienstr. 37
34121 Kassel
☎ 0561 506309-70
✉ seminar@postberg.com
🌐 www.postberg.com



GIB21 Gesundheit im Betrieb

GIB21 bedeutet Gesundheit im Betrieb im 21. Jahrhundert. Aus einer Hand bieten die Gründerin Kerstin Reisinger und ihre Netzwerkpartner passgenaue Beratungsleistungen rund um die Mitarbeitergesundheit an. Die Devise lautet: Aus der Praxis für die Praxis. GIB21 ist auf die Implementierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM) spezialisiert.

📍 Maulbeerplantage 18
34123 Kassel
☎ 0561 58580430
✉ mail@gib21.de
🌐 www.gib21.de



Ulrike Minkel

Mit Empathie, Zuversicht und Humor gelingt es mir, in kurzer Zeit eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre aufzubauen, die Ihnen tiefgreifende, klare Erkenntnisse ermöglicht. Ich bin mir der Tragweite und Verantwortung meiner Arbeit mit Ihnen sehr bewusst und begleite Sie entsprechend achtsam und vertraulich – im Seminar wie im Coaching. Schwerpunkte: Führung, Resilienz und Managerinnen-Coaching.

📍 Dorfstraße 7a
34281 Gudensberg
☎ 05603 9179954
✉ minkel@pro-mi-s.de
🌐 pro-mi-s.de/resilienz



Wir organisieren Zukunft.

ibo Akademie GmbH

Als Pioniere für Organisation treten wir seit 1982 dafür an, Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu befähigen, sich und ihre Arbeit besser zu organisieren und zukunftsfähiger zu gestalten. Profitieren Sie von unserer Organisations- und Methodenkompetenz in: Organisationsentwicklung, Business Analyse, Projektmanagement, Prozessmanagement, Begleitung bei der Transformation in eine agile Organisation.

📍 Im Westpark 8
35435 Wettenberg
☎ 0641 98210300
✉ ibo@ibo.de
🌐 www.ibo.de



IPW – Institut für Personal- und Betriebswirtschaft

Seit über 20 Jahren bietet das IPW Fortbildung, Personal-Diagnostik, Beratung und Qualifikations-Programme. Der "FOCUS" zählt das IPW zu den 25 TOP-Instituten Deutschlands (44/96: "Reden, Überzeugen, Gewinnen").

📍 Mittelmark 19
35435 Wettenberg
☎ 0641 84680
✉ IPW@IPW-Institut.de
🌐 www.IPW-Institut.de



Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR

Der Partner für die Lebensmittelindustrie. Unsere Akademie begleitet Sie auf Ihren persönlichen Erfolgsweg. Neue Kurskonzepte für eine zukunftsorientierte Weiterbildung. Immer einen Schritt voraus zu sein und heute zu wissen, was Sie morgen brauchen, um sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln! Alle unsere Trainer/innen sind auch als Berater in den Unternehmen tätig.

📍 Schumannstr. 4
35510 Butzbach
☎ 06033 3547-155
✉ andrawas@lebensmitteltechnik-deutschland.com
🌐 www.lebensmitteltechnik-deutschland.com/



HGS Concept GmbH

Die HGS Concept GmbH ist ein unabhängiges Beratungs- und Trainingsunternehmen. Schwerpunkte der Arbeit bilden die Themen Marketing, Vertrieb, sowie die Personal- und Organisationsentwicklung. Die HGS Concept GmbH ist Spezialist für die Einführung komplexer Systeme (auch CRM) im Vertrieb, im Service oder auch in der Verwaltung.

📍 Rabanusstr. 11
36037 Fulda
☎ 0661 38094080
✉ e.gross@hgs-concept.de
🌐 www.hgs-concept.de



Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG

Wir beraten, qualifizieren und begleiten Sie als Ihr kompetenter Partner auf Augenhöhe in den Bereichen Lernen, Führung und Transformation, Kommunikation und Management.

📍 Von-Schildeck-Str. 12
36043 Fulda
☎ 0661 93414-0
✉ info@neuland-partner.de
🌐 www.neuland-partner.de



NLP-TrainerAkademie

NLP ist die Abkürzung für Neuro-Linguistisches Programmieren. Mit Hilfe von NLP können Sie bewusst und zielgerichtet Ihre Verhaltens- und Denkmuster beeinflussen, in allen Bereichen der Kommunikation, Menschenführung, Beratung, Verkauf, Schulung und Selbstmanagement.

📍 Altenhof 20 a
36157 Ebersburg
☎ 06656 91 99 03
✉ info@nlp-trainerakademie.de
🌐 www.nlp-trainerakademie.de



BusinessAmbulanz24, Schnelle Hilfe durch Bernward Rauchbach

In der "Business Ambulanz" erfahren Unternehmer seit 20 Jahren eine leichte und schnelle Lösung ihrer Krisen. Bernward zeigt Ihnen den Zusammenhang unternehmerischer, persönlicher und körperlicher Erkrankungen und findet einen leichten und schnellen Weg, sowohl die körperlichen und seelischen "Beschwerden" als auch die daraus resultierenden "Unternehmens-Probleme" zu lösen - und zu beenden.

📍 Schmittgasse 14 A
36367 Wartenberg
☎ 06648 6278488
✉ info@rauchbach.net
🌐 www.bernwardrauchbach.com



hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH

hdm-Strategie entwickelt und gestaltet seit ca. 20 Jahren prozessbegleitende Seminare in den Themen Führung, Kommunikation und Organisation. Konzeption und Seminar kommen jeweils aus einer Hand und sind stets erfolgsorientiert und strategisch ausgerichtet. Bisher vorwiegend im Inhouse-Geschäft tätig, bieten wir einige interessante Themen jetzt auch als offene Veranstaltungen an.

📍 Erlengrund 3
38110 Braunschweig
☎ 05307 1224
✉ info@hdm-strategie.de
🌐 www.hdm-strategie.de



IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation

Das 1998 von Dipl.-Psycholog(inn)en, Ärzt(inn)en und Dipl.-Pädagog(inn)en gegründete Institut hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches, wissenschaftlich fundiertes und interessantes Bildungsangebot bereit zu stellen. Unsere Arbeit zeichnet sich durch eine Synthese aus Wissenschaft, modernen wie alternativen Inhalten und innovativen Vermittlungsformen aus.

📍 Hamburger Str. 273 A2
38114 Braunschweig
✉ info@iek-braunschweig.de
🌐 www.iek-braunschweig.de



Kompetenzsprung Personalentwicklung

Kompetenzsprung bietet ganzheitliche und zukunftsorientierte Personalentwicklung, bei der sich Seminare, Beratung und Coaching effektiv ergänzen. Wir trainieren Ihre Soft Skills für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit. Dabei arbeiten wir ziel- und ressourcenorientiert unter Einsatz aktueller Methoden. Angebote laufen firmenintern oder in Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen.

📍 Kirchplatz 1
38124 Braunschweig
☎ 0531 25720500
✉ kontakt@kompetenzsprung.de
🌐 www.kompetenzsprung.de



Gesundheit Plus

Gesundheit Plus bietet vielfältigen Veranstaltungsmöglichkeiten im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Der Schwerpunkt liegt dabei in der nachhaltigen Prävention und Förderung der psychischen Gesundheit.

📍 Vor dem Kaiserdom 10
38154 Königslutter am Elm
☎ 05353 90-1701
✉ info@awo-gesundheit-plus.de
🌐 www.awo-gesundheit-plus.de



afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Die afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg ist seit 1961 einer der großen deutschen Fernstudiumanbieter. Schwerpunkte sind Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung. Die ideale Kombination aus Fernstudium, Seminaren & Webinaren für die eigene Weiterbildung. Volle Flexibilität bei staatl. Zulassung für sämtliche Fernlehrgänge. Ausgezeichnet als einer der bestbewerteten Fernstudienanbieter.

📍 Am Stadtpark 1
38667 Bad Harzburg
☎ 05322 90200
✉ bildung@afwbadharzburg.de
🌐 www.afwbadharzburg.de

Niemann Consulting GmbH

📍 Hegelstraße 36
39104 Magdeburg
☎ 0391 7275767
✉ lieferanten@niemann-consulting.de
🌐 niemann-consulting.de

euroforum
Live Experience by **HANDELSBLATT MEDIA GROUP**

Euroforum Deutschland GmbH
Als Veranstalter engagiert Euroforum ausgewiesene Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und schafft Foren für Wissenstransfer und Meinungsaustausch.

📍 Toulouse Allee 27
40211 Düsseldorf
☎ 0211 88743-3346
✉ Sabine.Bock@euroforum.com
🌐 www.euroforum.de

Handelsblatt FACHMEDIEN

Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen
Die Veranstaltungseinheit der Handelsblatt Fachmedien GmbH verfügt über knapp 20 Jahre Erfahrung im Weiterbildungsbereich und hat bereits zahlreiche Seminarteilnehmer mit einem professionellen Seminarangebot überzeugt. Derzeit bieten wir Ihnen pro Jahr über 150 Veranstaltungen – als offene Seminare, Fachforen, Kongresse oder Inhouse-Schulungen zu aktuellen Themen.

📍 Toulouse Allee 27
40211 Düsseldorf
☎ 0211 8871439
✉ veranstaltungen@fachmedien.de
🌐 www.fachmedien-veranstaltungen.de


Education First

EF Sprachreisen
EF Education First – Erfolgreich Sprachen lernen! Bis heute haben mehrere Millionen Teilnehmer auf die langjährige Erfahrung von EF vertraut, um erfolgreich eine Fremdsprache zu erlernen. Mittlerweile verfügt EF auch über 40 eigene Sprachschulen in Deutschland und im Ausland, an denen sowohl Deutsch, als auch Englisch, Spanisch, Französisch, Italienisch, Japanisch und Chinesisch unterrichtet wird.

📍 Königsallee 92a
40212 Düsseldorf
☎ 0211 6885700
✉ sprachschulen.de@ef.com
🌐 www.ef.de/pg/sprachreisen/

dapr.

Deutsche Akademie für Public Relations GmbH
Die dapr steht seit 30 Jahren für hochwertige Ausbildung & Weiterbildung in der PR- und Kommunikationsbranche. Die berufsbegleitenden Seminare und Master-Lehrgänge sind auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen für modernes Kommunikationsmanagement, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation zugeschnitten.

📍 Ritterstraße 9
40213 Düsseldorf
☎ 0211 17607060
✉ kontakt@dapr.de
🌐 www.dapr.de



Henryk Lüderitz -Einer von Euch-
Henryk Lüderitz ist "Einer von Euch". Er hat die Entwicklungsphasen vom jungen Talent bis hin zur erfolgreichen Führungskraft eines intern. Mobilfunk-Konzerns selbst durchlaufen. Henryk Lüderitz verfügt über mehrjährige Erfahrung als Trainer und Business-Coach. Zu seinen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus Handel und Dienstleistung, IT-/Ingenieurwesen, Industrie und Mittelstand.

📍 Benzenbergstr. 2
40219 Düsseldorf
☎ 0211 98397515
✉ info@luederitz.eu
🌐 www.luederitz.eu

LANWORKS®

Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching
Wir, die Lanworks AG, sind ein Schulungs- und Beratungsunternehmen für Computernetzwerke und High-End IT-Technik. Als Lernzentrum schulen wir unsere Kunden in Microsoft, Micro Focus, SUSE Linux, VMware, Veeam, Cisco, Citrix, ITIL und Prince. Darüber hinaus planen wir auch gerne individuelle Schulungen für Sie, falls Sie in unserem Sortiment kein passendes Training finden.

📍 Fürstenwall 41
40219 Düsseldorf
☎ 0211 95059-0
✉ sales@lanworks.de
🌐 www.lanworks.de

CONXISTO GmbH

conXisto GmbH
Seit 2013 unterstützen wir unsere Kunden nicht nur durch innovative Recruiting Lösungen flexibel und bedarfsgerichtet bei der Stellenbesetzung, sondern bieten auch regelmäßig Praxis-Seminare zu den Themen Active Sourcing, Talent Mining, Talent Acquisition und Talent Management in Düsseldorf, Frankfurt und München an, die wir auf Anfrage auch gerne Inhouse durchführen.

📍 Speditionstr. 21
40221 Düsseldorf
☎ 0172 4640005
✉ akademie@conxisto.com
🌐 www.conxisto.com


STUDIENINSTITUT
Bildung, die bewegt

IST-Studieninstitut GmbH
Das IST-Studieninstitut bietet seit über 30 Jahren berufsbegleitende Weiterbildungen in Form des staatlich zugelassenen Fernunterrichts in den Bereichen "Sport & Management", "Tourismus & Hospitality", "Fitness", "Gesundheit & Wellness" sowie "Kommunikation & Wirtschaft" an. Anerkannte akademische Bachelor- und Master-Studiengänge für diese Branchen gibt es an der IST-Hochschule für Management.

📍 Erkrather Str. 220 a-c
40233 Düsseldorf
☎ 0211 86668-0
✉ info@ist.de
🌐 www.ist.de



CAMPUS powered by comTeach

CAMPUS powered by comTeach ist eine web-basierte Lernplattform. Die begeistern & unterstützen soll – ganz egal ob online oder offline. Ob Digitaler Wandel, Sprachen, Kommunikation, Gesundheit, Technologie oder New Work. Unsere Angebote richten sich an Anfänger & Profis. An Einzelpersonen und Unternehmen. An jeden Menschen, der seinen Horizont erweitern und seine Fähigkeiten perfektionieren möchte.

📍 Mündelheimer Weg 40
40472 Düsseldorf
☎ 0211 4156-6414
✉ kontakt@campus-comteach.de
🌐 www.campus-comteach.de



Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin

Unter dem Leitsatz "Die Welt verstehen" verbindet das IIK Internationalität und Weiterbildung. Als Ausgründung der Philosophischen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität 1989 entstanden, ist das IIK heute deutschlandweit einer der erfolgreichsten Bildungsanbieter. Das IIK arbeitet mit internationalen Großkunden wie Konsulaten, Hochschulen, Organisationen und Firmen zusammen.

📍 Eulerstr. 50
40477 Düsseldorf
☎ 0211 566220
✉ weiterbildung@iik-deutschland.de
🌐 www.iik-deutschland.de



English & Intercultural Communication

Seit 1998 führen wir erfolgreich Schulungen für anspruchsvolle Fach- und Führungskräfte durch. Covid-19 hat uns nun ermuntert, unsere Trainings auch ONLINE live anzubieten. Nach anfänglicher Skepsis unsererseits sind wir mittlerweile begeistert: Alles Seminare und Englischunterricht finden ohne Qualitätsverlust und hygienisch clean statt. Präsenzseminare sind weiterhin möglich. Testen Sie uns!

📍 Lütticher Str. 132
40547 Düsseldorf
☎ 0211 5379405
✉ eic@entercult.de
🌐 www.entercult.de



Studieninstitut für Kommunikation GmbH

Das Studieninstitut für Kommunikation gestaltet berufsbegleitende Fortbildungen, Inhouse-Trainings und Coachings in den Bereichen Digital Marketing, Kommunikation, Eventmanagement und Messemanagement, Persönlichkeit und Führung. Das Institut ist nach DIN ISO 29990:2010 zertifiziert. Ausgewählte Fortbildungen sind IHK geprüft und als Fernunterricht staatlich zugelassen.

📍 Reisholzer Werftstr. 35
40589 Düsseldorf
☎ 0211 77 92 37 0
✉ sales@studieninstitut.de
🌐 www.studieninstitut.de



SaluVia-Institut

Das SaluVia-Institut bietet exklusive Trainings-Programme mit integrierten Elementen aus Gesundheitsmedizin, Businesscoaching und Regenerationstraining an. Das neu konzipierte SaluVia-Programm bietet eine individuelle Prophylaxe und Förderung zur Entwicklung eines nachhaltig gesunden und positiven Lebens- und Arbeitsstils und bietet somit weitaus mehr als ein klassisches Resilienztraining.

📍 Jägerei 18a
40593 Düsseldorf
☎ 0211 95701642
✉ info@saluvia-institut.de
🌐 www.saluvia-institut.de



SLBB – Stefan Lammers Business Building

SLBB – Verbindung von Erfahrungen der alten mit Dynamik und Neugier der neuen Welt. Wir sind über 20 Experten für Exec.-Coaching, Hochleistungsteams, Transformation u. Kulturentwicklung. Wir verbinden Klarheit und Emotionalität mit Themen wie Führung, New Work, Agilität und was gefordert ist, um gesunde Organisationen zu gestalten. Wir arbeiten ONLINE auf unserer DSGVO konformen Plattform.

📍 Von-Gahlen-Str. 24
40625 Düsseldorf
☎ 0211 2396667
✉ office@slbb.de
🌐 www.slbb.de/



LMI Forum GmbH

Das Lean Management Institut ist seit 1996 spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen und der Schulung von Fach- und Führungskräften. Schwerpunkte sind die Managementberatung, Qualifizierung von Fach- und Führungskräften, Organisationsentwicklung sowie Unterstützung und Befähigung von Unternehmen, Lean Management ganzheitlich und nachhaltig zu implementieren.

📍 Bovert 22
40670 Meerbusch
☎ 02159 5320071
✉ info@lean-management-forum.de
🌐 lean-management-institut.de/



pitchnext GmbH

Wir sind pitchnext – ein junges, innovatives Start-up aus dem Herzen des Ruhrgebietes, das Unternehmen auf dem Weg der Digitalisierung begleitet. Wir verbinden akademisches mit praxisorientiertem Denken: innovativ, iterativ, intensiv, agil. Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung & Energie des Landes Nordrhein-Westfalen und Partner der Gründerwoche Deutschland.

📍 An der Pönt 46
40885 Ratingen
☎ 02102 3059783
✉ nk@pitchnext.com
🌐 pitchnext.com/



Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung

Die Selectes GmbH bietet seit 2007 Seminare für Führungskräfte an: Trainings und individuelle Coachings von Führungskräften an: Mitarbeiterführung, Bewerberauswahl, Personalbeurteilung, Personalmarketing, Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Vorbereitung auf Management Audits u. ACs. Die Seminare werden als Präsenzseminare oder als Live-Online-Seminare durchgeführt.

📍 Louise-Gueury-Str. 48
41169 Mönchengladbach
☎ 02161 3084990
✉ info@selectes.com
🌐 www.selectes.com

**Stapler-Schmidt**

Stapler-Schmidt ist ihr kompetenter Ausbilder für: Flurförderzeuge, Hubarbeitsbühnen, Krane, Ladungssicherung. Ich freue mich Sie als neuen Teilnehmer begrüßen zu dürfen.

📍 Kaarster Straße, 221b
41462 Neuss
☎ 0170 9439241
✉ info@stapler-schmidt.de
🌐 www.stapler-schmidt.de

**Stimm-bildung.online Andreas Oligschlaeger**

Sprechen darf leicht sein und Spass machen! Mit Stimm-bildung.online habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, im Stimmtraining und Kommunikationstraining Klarheit und Wirksamkeit mit Freude und Leichtigkeit zu einem fairen Preis zu vermitteln. Hierbei ist mir die individuelle Begleitung meiner Teilnehmer besonders wichtig. Buchen Sie deshalb gerne einen kostenlosen Zoom-Termin mit mir auf der Webseite.

📍 Agrippinaweg 7
41464 Neuss
☎ 0172 4216248
✉ info@stimm-bildung.online
🌐 stimm-bildung.online

**TAW e.V.**

"Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind" Dieses Zitat von Henry Ford ist heute aktueller denn je: In Zeiten von Digitalisierung, New Work & Co. müssen sich Mitarbeiter und Unternehmen laufend weiterentwickeln, um sich eine erfolgreiche Zukunft zu sichern. Wir wollen Sie, Ihr Team oder Unternehmen dabei unterstützen.

📍 Hubertusallee 18
42117 Wuppertal
☎ 0202 7495-111
✉ info@taw.de
🌐 www.taw.de

**Arnold Horsch e.K.**

Arnold Horsch e.K. wurde gegründet um Vertriebsseminare anzubieten. Mit über 35 Jahren Erfahrung biete ich eine solide Ausbildung in Theorie und Praxis. Vertrieb und Verkaufen – Wie schaffen Sie es, Ihre Produkte zu verkaufen, auch zu höheren Preisen als der Wettbewerb? Lernen Sie die wesentlichen Schritte zum erfolgreichen Verkaufsabschluss.

📍 Berghäuser Str. 62
42859 Remscheid
☎ 02191 7912021
✉ info@arnold-horsch.de

**GIS-Akademie**

WIR.BILDEN.MENSCHEN – In Weiterbildungen, Seminaren, Workshops und Firmenschulungen. Seit über 14 Jahren profitieren unsere Teilnehmenden von praxisorientierten Weiterbildungen in den Bereichen Systemischer Coach, Trainer*in in der Erwachsenenbildung, Systemisch Integrierte*r Berater*in, Betreuungsfachkraft und Sozialpädagogische Assistenz in Hamburg und Dortmund sowie im Online-Format.

📍 Friedhof 6-8
44135 Dortmund
☎ 0179 4893702
✉ holtz@gis-akademie.de
🌐 www.gis-akademie.de

**DMT GmbH & Co. KG**

📍 Tremoniastrasse 13
44137 Dortmund
☎ 0231 5333-382
✉ weiterbildung-dortmund@dm-group.com
🌐 weiterbildung.dmt-group.com/

**KOBi-seminare**

KOBi-seminare ist eine vom Land NRW anerkannte Einrichtung der Weiterbildung in freier Trägerschaft. In Form von Kursreihen, Informationsveranstaltungen, Bildungsurlaubsseminaren und berufsbegleitenden Fortbildungen greifen wir aktuelle Themen auf, die die Entwicklung beruflicher Kompetenz fördern.

📍 Adlerstr. 83
44137 Dortmund
☎ 0231 0534525-0
✉ info@kobi.de
🌐 www.kobi.de

**B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte**

B.W.L. – "Betriebswirtschaft Wird Lebendig" Seit über 25 Jahren das erfolgreiche Motto für betriebswirtschaftliche Intensiv-Seminare mit Dipl. Volkswirt Wolfgang Lichte. Bei ihm macht's die Mischung: Kompetenz, Erfahrung, Leidenschaft und Power sorgen für anregende und motivierende Seminare mit garantiertem Lernerfolg.

📍 Essener Str. 14
44139 Dortmund
☎ 0231 125335
✉ lichte@betriebswirtschaft-wird-lebendig.de
🌐 www.betriebswirtschaft-wird-lebendig.de/

**TEAMGEISSELHART GmbH**

Oliver Geisselhart, "Deutschlands Gedächtnis-trainer Nr. 1" (ZDF) Der Bestsellerautor war bereits 1983 Europas jüngster Gedächtnistrainer. Der "Gedächtnis-Papst" (TV HH1) versteht es, mit Witz, Charme und Esprit seine Zuhörer zu begeistern. Dreimal in Folge wurde ihm der "Conga Award" verliehen. Er wird weltweit für mitreißende Mitarbeiter- und Kundenveranstaltungen mit sofortigem Erfolg gebucht.

📍 Stolzestr. 15
44139 Dortmund
☎ 0231 952567-92
✉ info@kopferfolg.de
🌐 www.teamgeisselhart.de

**COMCAVE.COLLEGE GmbH**

COMCAVE.COLLEGE Seminare | Weiterbildungen | Umschulungen Lernen verändern, Leben gestalten: Seit über 15 Jahren engagieren wir uns beim COMCAVE.COLLEGE in der Erwachsenenbildung. Mit großem Know-how und einem breit gefächerten, hochwertigen Kursangebot unterstützen wir Sie dabei, Ihre berufliche Zukunft zu gestalten.

📍 Technologiepark, Hauert 1
44227 Dortmund
☎ 0800 4999333
✉ anfrage@comcave.de
🌐 www.comcave.de

**IVTM GmbH**

Die IVTM GmbH entwickelt maßgeschneiderte Programme/Einzelveranstaltungen, die in ein strategisches Gesamtkonzept von Unternehmen/Behörden/Organisationen eingebettet sind. Prinzip von IVTM ist es, keine "Seminare von der Stange" durchzuführen und langfristig als Partner zur Seite zu stehen. Dabei stellt ein kompetentes Team von TrainerInnen sicher, dass Theorie und Praxis in Einklang stehen.

📍 Gäuseland 15
44227 Dortmund
☎ 0231 7546087
✉ info@ivtm.de
🌐 www.ivtm.de

**Die Akademie Fresenius GmbH**

Seit über 20 Jahren veranstalten wir Konferenzen, Fachtagungen und Seminare zu aktuellen Fach- und Branchenthemen. Immer wenn es um die Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln, Konsumgütern und Chemieprodukten geht, sind Sie bei uns richtig.

📍 Alter Hellweg 46
44379 Dortmund
☎ 0231 75896-50
✉ info@akademie-fresenius.de
🌐 www.akademie-fresenius.de

KONHARDT & PARTNER**Konhardt & Partner**

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeiter durch zielorientierte Beratung, Training und Coaching. Unser Team aus HR-Managern, Trainern und Beratern unterstützt Sie in allen Personalangelegenheiten. Konhardt & Partner steht für langjährige Erfahrung und Kompetenz rund um das Personalmanagement.

📍 An der Cranger Kirche 6
44653 Herne
☎ 0172 5228228
✉ andrea.konhardt@konhardt-partner.com
🌐 www.konhardt-partner.de

**DenkArbeit.Ruhr GmbH**

Die DenkArbeit.Ruhr gGmbH – Bildung für die Metropole – entwickelt Seminar-Angebote für Menschen, die sich beruflich oder auch im Ehrenamt fachlich qualifiziert weiterentwickeln wollen. Von notwendiger Kompetenzentwicklung bis zur Erschließung ganz neuer Themenfelder – gerne in Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Einrichtungen, die einen Bildungsdienstleister für Inhouse-Schulungen suchen.

📍 An St. Ignatius 8
45128 Essen
☎ 0201 878910
✉ seminare@denkarbeit.ruhr
🌐 denkarbeit.ruhr

**dirk raguse – training-coaching-beratung**

Mein Name ist Dirk Raguse und ich bin Inhaber der dirk raguse – training-coaching-beratung. Als ausgebildeter Trainer, Coach sowie Motiv- und Karriereberater mit fundierter Berufserfahrung in den Bereichen Geschäftsentwicklung, Vertrieb und Personalführung umfasst meine Themenkompetenz die Aspekte Vertrieb/Verkauf, Kommunikation/Motivation, Führung, Change Management sowie berufliche Veränderung.

📍 Bredeneyer Str. 111a
45133 Essen
✉ info@dirk-raguse.de
🌐 www.dirk-raguse.de

**talkingHEADS**

talkingHEADS – Deutschlands 1. Spezialakademie für Beratung und Training von Salesteams, Franchises und Start-Ups.

📍 Huttroper Straße 60
45138 Essen
☎ 0201 99950905
✉ info@talkingheads.academy
🌐 www.talkingheads.academy

**BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH**

Die BCW Weiterbildung hat sich innerhalb der BCW-Gruppe auf praxisnahe Lehrgänge und Seminare für Berufstätige spezialisiert. In Essen und Duisburg können sich die Teilnehmer im kaufmännischen und technischen Bereich sowie in den Sparten IT, Immobilien und Gesundheit weiter qualifizieren. Sämtliche Lehrgänge und Seminare sind am Bedarf der Wirtschaft ausgerichtet.

📍 Leimkugelstr. 6
45141 Essen
☎ 0201 81004-567
✉ info@bcw-weiterbildung.de
🌐 www.bcw-weiterbildung.de

Dipl.-Ing. Thorsten Kebel**IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel - Online Kurse & Präsenzseminare**

IT- & EDV-Schulungen – als Online Kurs oder Präsenzseminar – Sie suchen eine IT-Schulung oder einen EDV-Kurs in Ihrer Nähe? Als Online Kurs oder Präsenzseminar? Volttreffer – als bundesweit tätiges Schulungsunternehmen mit einer über 25-jährigen Seminarkompetenz bieten wir Ihnen IT- & EDV-Schulungen als Präsenzseminar oder Online Kurs (mit 10 % Rabatt) zu festen Terminen an 25 Standorten an.

📍 Kruppstr. 96
45145 Essen
☎ 0201 9778850
✉ training@kebel.de
🌐 www.kebel.de



Das Bildungszentrum
für die Ver- und
Entsorgungswirtschaft

BEW – Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH

Das Bildungszentrum für die Ver- und Entsorgungswirtschaft gGmbH (BEW) gehört seit fast 40 Jahren zu den in Deutschland führenden Anbietern von betrieblicher Aus- und Weiterbildung im Bereich des Umweltschutzes und des Umweltschutzes.

📍 Wimberstr. 1
45239 Essen
☎ 0201 8406-873
✉ busse@bew.de
🌐 www.bew.de



W.S. Werkstoff Service GmbH

Die W.S. Werkstoff Service GmbH ist Ihr Partner für Werkstoffe, Werkstofftechnik und Werkstoffprüfung. Wir sind: Zertifizierter Bildungsträger für die Werkstofftechnik und Werkstoffprüfung (ISO 9001, AZAV), Anerkannte Ausbildungsstätte für die zerstörungsfreie Prüfung (DGZfP, ISO 9712), Akkreditiertes Werkstoff-Prüflabor (ISO/IEC 17025) und Akkreditierte Inspektionsstelle (ISO/IEC 17020).

📍 Katernberger Str. 107
45327 Essen
☎ 0201 316844 0
✉ trainingcenter@werkstoff-service.de
🌐 www.werkstoff-service.de



LVQ Business Akademie der LVQ Weiterbildung und Beratung GmbH

Die LVQ. Alles für Ihre Weiterbildung. Als etabliertes Bildungsinstitut in der Rhein-Ruhr-Region gehören wir zu den Marktführern unserer Branche. Gemeinsam verfolgen wir den Anspruch, Menschen in beruflichen Umbruchphasen zum angestrebten Erfolg zu führen. Unser Unterricht und unsere Dozenten sind professionell, teilnehmerorientiert und immer am Puls der Zeit.

📍 Ruhrorter Straße 47
45478 Mülheim an der Ruhr
☎ 0208 99388-32
✉ seminare@lvq.de
🌐 www.lvq.de



aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH

Die aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH ist seit 1990 auf Seminare für Betriebsräte und Betriebsratsschulungen spezialisiert. Wir bieten an zahlreichen Standorten bundesweit Seminare und Kongresse für den Betriebsrat an und schulen Sie u.a. in den Themen Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Gesundheitsschutz, JAV, SBV, Betriebsratsvorsitzende und Stellvertreter.

📍 Am Bugapark 1a
45899 Gelsenkirchen
☎ 0209 16585-0
✉ info@aas-seminare.de
🌐 www.aas-seminare.de



SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit

Simply Learn® Akademie für Arbeitssicherheit ist als ISO AZAV zertifizierte und staatlich anerkannte Einrichtung der Arbeitnehmerweiterbildung in der Erwachsenenbildung tätig. Wir sind spezialisiert auf die Durchführung von gesetzlich und privatwirtschaftlich geforderten Schulungen und Qualifizierungen. Von Atemschutzschulungen bis Zytostatikaunterweisungen, alles aus einer Hand!

📍 Goethestr. 67
46047 Oberhausen
☎ 02084 677727
✉ info@simply-learn.de
🌐 www.simply-learn.de



Atelier für Ideen AG

Benno van Aerssen bietet Ideenfindung, Innovationscoaching und Innovationskultur für Unternehmen und Marken. Bei allen kreativen Prozessen ist Benno van Aerssen Ihr Coach, Begleiter, Initiator oder auch der Ideengeber selber.

📍 Graftscherweg 56
47652 Weeze
☎ 02837 912572
✉ info@ideenfindung.de
🌐 www.ideenfindung.de



Strategiemensch GbR

Strategiemensch ist aufgrund des interdisziplinären sowie branchenübergreifenden Ansatzes deutlich mehr als eine reine Unternehmensberatung. Dabei setzen wir auf unsere Stärken: Persönlich, kompetent und innovativ. Bei Strategiemensch erhalten Sie: Eine schnelle Lösung, einen vertrauensvollen Partner und eine ehrliche, persönliche Beratung.

📍 Inrather Str. 224
47803 Krefeld
☎ 0173 5321703
✉ kontakt@strategiemensch.de
🌐 www.strategiemensch.de



Poko-Institut OHG

Das unabhängige Poko-Institut in Münster bietet bundesweit seit über 55 Jahren Seminare, Trainings und Beratung an. Erfahrene Referenten mit langjähriger Berufspraxis sorgen in kleinen Seminaren für eine lebendige Wissensvermittlung in den Bereichen Personal, Führung, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Recht und Betriebsratsarbeit in offenen als auch In-house-Seminaren.

📍 Kaiser-Wilhelm-Ring 3a
48145 Münster
☎ 0251 13500
✉ info@poko.de
🌐 www.poko.de



Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster

Unser Institut igö ist ein Zusammenschluss von vier TrainerInnen und BeraterInnen. Es hat das Ziel gruppendynamische und organisationsdynamische Arbeitsweisen in unterschiedlichen Feldern wirksam werden zu lassen. Wir machen Angebote für Teams, Führungskräfte, BeraterInnen, InhaberInnen und Organisationen. Bei Bedarf kooperieren wir mit einem Netzwerk von KollegInnen.

📍 Albersloher Weg 10c
48155 Münster
☎ 0171 2691681
✉ info@igo-muenster.de
🌐 www.igo-muenster.de



TravelWorks Sprachreisen

Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren mit der intensivsten und wirkungsvollsten Form des Fremdsprachenlernens: dem Sprachtraining im Ausland. In einem speziell für die beruflichen Anforderungen konzipierten Programm bieten wir für die Sprachen Englisch, Französisch und Spanisch ein intensives und bedarfsorientiertes Sprachtraining an.

📍 Münsterstr. 111
48155 Münster
✉ info@travelworks.de
🌐 www.travelworks.de



Hermannsen-Concept

Ihr Erfolg ist unser gemeinsames Ziel und wir legen von daher großen Wert auf Erlebnis, Ergebnis und nachhaltigen Lernerfolg!

📍 Wienburgstr. 207
48159 Münster
☎ 0251 2075533
✉ mail@hermannsen-concept.de
🌐 www.hermannsen-concept.de

SEMINARE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
MANAGEMENT
DR. A. KITZMANN
INSTITUT



Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann

Das Management-Institut Dr. Kitzmann ist eine Weiterbildungseinrichtung, die sich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung wendet. In Form von Seminaren (max. 9 Teilnehmer) und von persönlicher Beratung werden vielfältige Themenbereiche (Rhetorik, Führung, Arbeitstechniken, Verkauf, Persönlichkeitsentwicklung) angeboten. Die Seminare werden extern und firmenintern durchgeführt.

📍 Dorpatweg 10
48159 Münster
✉ info@kitzmann.biz
🌐 www.kitzmann.biz



Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision

Wir sind DiplompsychologInnen, SupervisorInnen BDP/DGsv sowie ausbildungsberechtigte TrainerInnen für Gruppendynamik DGGG. Wir bieten gruppendynamische Trainings, Fortbildungen, Beratung, Supervision und Coaching an. Wir sind spezialisiert auf Beratung inhabergeführter Familienunternehmen (Apotheken, Filialisierung, Nachfolge) sowie Paarcoaching von Personen, die beruflich und privat ein Paar sind.

📍 Münsterstr. 16
48291 Telgte
☎ 02504 739596
✉ info@tfbs.de
🌐 www.tfbs.de



Solution Elements

Wir sind Unternehmensberatung für agile und digitale Transformation. Als Projektmanagementexperten begleiten wir eure Veränderungsvorhaben im digitalen Zeitalter. Expertise: Von IT-Projekten zur Einführung neuer Systemlandschaften, über Prozessdigitalisierung und -automatisierung bis zur Etablierung neuer Organisations- und Führungsstrukturen. Mittendrin aktiv, dynamisch, kommunikativ und kreativ.

📍 Marienweg 32
50226 Frechen
☎ 01520 153-7281
✉ alexandra.bruckschen@solution-elements.de
🌐 www.solution-elements.de



inside-intermedia Training GmbH & Co. KG

Training nach Maß: Was darf es für Sie sein? In Märkten, in denen die Produkte und Preise immer ähnlicher werden, ist der Mensch das entscheidende Kriterium. Der Erfolg Ihres Unternehmens liegt damit in den Händen Ihrer Mitarbeiter. Deshalb sind die richtige Strategie, Überzeugung und Begeisterung ausschlaggebend. Der Mensch wird zum Erfolgsfaktor.

📍 Kölnstr. 7
50321 Brühl
☎ 02232 50446-00
✉ training@inside-intermedia.de
🌐 www.inside-intermedia.training



Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH

Das Institut Dr. Sonja Deutschmann bietet Ausbildungen, Trainings und Coachings nach Neuro-Systemischen Prinzipien an. Neben aktuellen Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften werden systemische Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt, um gehirngerechte Prozesse zu gestalten, z.B. für Themen wie Change, Werte, (Selbst-)Führung, Kommunikation, Emotions- und Zustandsmanagement.

📍 In der Villa Kaufmann, Am Volkspark 1
50321 Brühl
☎ 0221 45580385
✉ coach@werte-finden.de
🌐 www.werte-finden.de



AdCoach Marketing Akademie

AdCoach (adcoach.de) ist seit 2001 mit den Geschäftsbereichen Marketingberatung, Akademie und Medien erfolgreich aktiv. Das Unternehmen ist Herausgeber des Trendmagazins marketingScout.com sowie der Wissensplattform EventMasterbook.de. AdCoach positioniert sich klar als innovativer Impulsgeber für das Marketing- & Event-Business. Zahlreiche Top-100-Unternehmen (DACH) gehören zu den AdCoach Kunden.

📍 Richmodstr. 6
50667 Köln
☎ 0221 92042410
✉ info.academy@adcoach.de
🌐 www.adcoach.de



QRP M.M.I. GmbH Management Methods International

Die QRP Management Methods International ist ein führendes Beratungs- und Trainingsunternehmen für Angewandtes Management. Die Beratungen, Trainings und Coachings umfassen die Best Practice Management Methoden PRINCE2, ITIL, MSP, P30 und COBIT. Die QRP ist in 28 Ländern der Welt tätig, führt Seminare & Beratungen in 7 Sprachen durch und hat bisher über 16.000 Menschen erfolgreich zertifiziert.

📍 Auf dem Rothenberg 10-12
50667 Köln
☎ 0221 1653950-00
✉ info@qrp.de
🌐 www.qrp.de

IW AKADEMIE

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie

Die IW Akademie bietet als Tochter des IW Köln Weiterbildung in Zeiten von digitalem, gesellschaftlichem und ökologischem Wandel. Wir analysieren Trends, prüfen Fakten und erarbeiten interdisziplinäre Formate für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Wir vermitteln unsere Inhalte wissenschaftlich fundiert, bereiten sie leicht verständlich, didaktisch ansprechend und mit hohem Praxisbezug auf.

📍 Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
☎ 0221 4981-818
✉ info@iwakademie.de
🌐 www.iw-akademie.de



Mediation Fest – Kölner Institut für Konfliktmanagement

Das Kölner Institut für Konfliktmanagement bietet Spezialwissen zu allen Fragen der Konfliktklärung. Wir bilden Führungskräfte professionell und praxisnah aus in Konfliktprävention, Mediation, Verhandlung, prozessorientierter (Gesprächs-) Führung, Moderation und Konfliktmanagement. Unsere langjährige Erfahrung geben wir in Aus- und Fortbildungen (auch als maßgeschneiderte Inhouse-Seminare) weiter.

📍 Theodor-Heuss-Ring 52
50668 Köln
☎ 0221 9915575
✉ info@mediationfest.de
🌐 www.mediationfest.de



Carl Duisberg Centren

Die Carl Duisberg Centren sind Ihr Anbieter für hochwertige internationale Weiterbildung. Wir machen Fach- und Führungskräfte fit für das internationale Geschäft! Unsere interkulturellen Trainings bereiten auf Auslandsentsendungen vor oder auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams. Interkulturelle Skills helfen den Teilnehmern interkulturelle Herausforderungen des Geschäfts zu meistern.

📍 Hansaring 49-51
50670 Köln
☎ 02211626231
✉ luke.mcbride@cdc.de
🌐 www.carl-duisberg-interkulturelles-training.de/



Hochschule Fresenius Online Plus GmbH

Die Hochschule Fresenius gehört zu den größten und renommiertesten privaten Hochschulen in Deutschland. Seit 2015 bietet sie Bachelor- und Masterstudiengänge auch im Fernstudium, in den Themenfeldern Psychologie, Wirtschaft, Technologie, Medien, Gesundheit und Soziales, an. Ein Studium findet online oder im innovativen mixed-mode statt. Alle Studiengänge sind staatlich anerkannt und akkreditiert.

📍 Im MediaPark 4d | OG 4
50670 Köln
☎ 0221 29258-600
✉ fernstudium@hs-fresenius.de
🌐 www.hs-fresenius.de



Kalapa Academy GmbH

Wie hängen Agilität und Umgang mit kontinuierlichem Change mit der Haltung von Führungskräften und Teams zusammen? Wir bieten Inhouse Training, Seminare, Fortbildungen und Organisationsentwicklung im Kraftfeld von Achtsamkeitsmethoden, Neurophysiologie und Leadership. Und das nicht im Rahmen von BGM, sondern als Leadershipansatz für Unternehmen zum Umgang mit den Herausforderungen der VUCA Welt.

📍 Genter Straße 8
50672 Köln
☎ 0221 98655248
✉ info@kalapaacademy.com
🌐 www.kalapaacademy.de



PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH

Wir sind die PTA – Transformationsdesigner. Mit umsetzungsstarken und maßgeschneiderten Beratungs-, Coaching-, und Trainingsleistungen begleiten wir Unternehmen auf ihrem Weg in die Zukunft und machen Menschen fit für Höchstleistungen. Und das schon seit 27 Jahren. Unsere Kernthemen: • Lean & Prozessoptimierung • Shop Floor Management • Teamarbeit & Teamentwicklung • Führung & Personalentwicklung

📍 Venloer Straße 19
50672 Köln
☎ 0221 921 6680
✉ koeln@pta-team.com
🌐 www.pta-team.com/



Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH

Mit unseren Weiterbildungen und Inhouse-Seminaren in den Bereichen Coaching, Gesundheit und Führung unterstützen wir Sie bei beruflicher und persönlicher Veränderung und bringen Sie unter Nutzung ihrer Stärken in Bewegung. Unsere Angebote für Coaches, Trainer*innen, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen, Teams und Unternehmen stellen wir Ihnen gerne auch in einem persönlichen Gespräch vor.

📍 Mozartstraße 11
50674 Köln
☎ 0221 42346969
✉ info@akademie-cgf.de
🌐 www.akademie-cgf.de

Milz & Comp.

UNTERNEHMENSBERATUNG | AKADEMIE

Milz & Comp. GmbH

Spezialisiert auf die Themen Strategie, Vertrieb und Führung operiert die Milz & Comp. GmbH seit 2001 als starker und verlässlicher Partner des Mittelstands. Im Zentrum der Expertise stehen exzellente Beratung und erfolgsgetriebenes Coaching, ein umfassendes Seminarprogramm und zielorientierte Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer strategischen und operativen Maßnahmen.

📍 Moltkestr. 67-69
50674 Köln
☎ 0221 2054800
✉ seminare@milz-comp.de
🌐 www.milz-comp.de

Pro Integer

Pro Integer Akademie & Leadership

Seit 1995 begleitet Pro Integer mit Standorten in Köln und Ulm, durch Personal- Team- und Führungskräfte-Entwicklung, Menschen und Organisation auf dem Weg zu mehr Integrität und Ganzheitlichkeit. Es braucht integere Persönlichkeiten, sowohl auf der Führungsebene, wie auch bei den Mitarbeitern, damit Unternehmen und Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können.

📍 Büro Köln: Lothringer Str. 13
50677 Köln
☎ 0221 47674545
✉ info@pro-integer.de
🌐 www.pro-integer.de



DHL Data Science Seminare GmbH

Seminare von Experten zu Statistik, Data Science und Künstliche Intelligenz live online und in Köln, Berlin, Frankfurt, Hamburg, München und Stuttgart

📍 Im Zollhafen 24
50678 Köln
☎ 0221 39757889
✉ info@statistik-seminare.de
🌐 www.statistik-seminare.de



VdS Schadenverhütung GmbH

Professionelle Aus- und Fortbildungsangebote in den Themengebieten Brandschutz, Security, Cyber-Security/Informationssicherheit, Elektrische Anlagen, Arbeitsschutz und Naturgefahren.

📍 Pasteurstr. 17a
50735 Köln
☎ 0221 7766-555
✉ lehrgang@vds.de
🌐 www.vds.de/bildung



courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising

Warum ticken Menschen, wie sie ticken? Wo kommen Menschen in Unternehmen zusammen – und zusammen an ihre Grenzen? Wie kommen Menschen sich selbst auf die Schliche – und wie können Sie dadurch ihren Erfolg steigern? Das Unternehmen wurde 1987 von Prof. Dr. Volker von Courbière gegründet und begleitet Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams in einer sich verändernden Arbeitswelt.

📍 Stammstr. 8
50823 Köln
☎ 0175 1808040
✉ kontakt@courbiere.de
🌐 courbiere.de



KEYPLAY

Führung und Zusammenarbeit spielen eine entscheidende Rolle, um in Changeprozessen von A nach B zu kommen. Genau hier bringt KEYPLAY die Leistung von Organisationen, Teams und Führungskräften auf den Platz und ist Partner für den erfolgreichen Wandel.

📍 Aachener Straße 382
50933 Köln
☎ 0221 2927918-0
✉ info@keyplay-consulting.com
🌐 www.keyplay-consulting.com



PROKODA GmbH

Die PROKODA GmbH ist ein bundesweit tätiger Dienstleister für IT-Qualifizierung und -Consulting. Der Stammsitz ist seit 1987 in Köln. Zum Kerngeschäft gehören die Durchführung von IT-Seminaren für Anwender, Entwickler und Systembetreuer, Managed Training Services sowie Bildungs- und Organisationsberatung.

📍 Stolberger Str. 309
50933 Köln
☎ 0221 4854-0
✉ info@prokoda.de
🌐 www.prokoda.de



SKIP – Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse

Effiziente, maßgeschneiderte Seminare auf De, Eng, NI seit 1991. Handlungsorientierte, teilnehmerzentrierte Seminare. Oberstes Ziel: Direkter Praxistransfer. Leistungsspektrum: Presentation Skills, Effiziente Kommunikation, Ausbildertraining, Präsentation im Verkauf, Teambildung, Konfliktmanagement, Mobbing, Verkaufstraining, Meeting Moderation, Stressmanagement, Kundenberatung, Coaching u.m.

📍 Sülzgürtel 67
50937 Köln
☎ 0221 9439292
✉ info@skip-seminare.de
🌐 www.skip-seminare.de



Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH

Die Dr. G. Kitzmann Akademie ist ein Seminaranbieter für Fach- und Führungskräfte mit Sitz in Leverkusen.

📍 Friedrich-Ebert-Platz 17
51373 Leverkusen
☎ 02171 378-7834
✉ marketing@drgkitzmann-akademie.de
🌐 www.drgkitzmann-akademie.de/



IAL-CAMPUS

IAL-Campus versteht Kompetenz als die Summe von Wissen und Können. Von uns erhalten Sie die Sicherheit, methodisch und didaktisch gut betreut zu sein. Erfahrene Dozenten in einer eingespielten und sehr schlanken Organisation bringen Sie zum Ziel. Wir freuen uns auf Sie in unseren Räumlichkeiten, schulen aber bei Bedarf auch sehr gerne inhouse bei Ihnen.

📍 Lepperhammer 2
51766 Engelskirchen
☎ 02263 9023543-0
✉ info@ial-campus.de
🌐 www.ial-campus.de



RWTH Business School

Beim Zusammenspiel von Management und Technologie gehört die RWTH Aachen zu den führenden Universitäten Deutschlands. Folglich konzentriert sich die RWTH Business School genau auf diese Schnittstelle und bildet Impulsgeber für die Herausforderungen des (technischen) Wandels in Unternehmen aus. Entdecken Sie das perfekte Weiterbildungsportfolio im Bereich Management für Fach- und Führungskräfte.

📍 Campus-Boulevard, 30
52074 Aachen
☎ 0241 80-20010
✉ info@business-school.rwth-aachen.de
🌐 www.business-school.rwth-aachen.de

WZLforum an der RWTH Aachen

WZLforum an der RWTH Aachen

Seit über 20 Jahren ist das WZLforum an der RWTH Aachen eine feste Einrichtung des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen und des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT. Es entwickelte sich hin zu einem der führenden Anbieter produktions technischer Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, die wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse erwerben möchten.

📍 Steinbachstr. 25
52074 Aachen
☎ 0241 8023614
✉ info@wzlforum.rwth-aachen.de
🌐 www.wzlforum.de/



ComConsult GmbH
Beratung + Planung + Schulung

ComConsult GmbH

Die ComConsult GmbH veranstaltet Seminare und Sonderveranstaltungen zu vielen grundlegenden und topaktuellen IT-Themen. Mit Praxis-Wissen werden auf höchstem Niveau neben Grundlagenwissen viele Tipps und Tricks vermittelt, die in keinem Lehrbuch stehen. Es werden Technologien und Produkte herstellerneutral verglichen und Empfehlungen für den praktischen Einsatz gegeben.

📍 Pascalstraße 27
52076 Aachen
☎ 02408 951-0
✉ kundenservice@comconsult.com
🌐 www.comconsult.com



EMOVITATION
emotion - motivation - vitality
UTE KLEIN
Performance- & Health Development

Ute Klein – EMOVITATION Performance- & Health-Development

Die Psychologische Managementtrainerin ist pragmatisch, lösungsorientiert und schätzt Multidisziplinarität. Als Expertin für Motivation, Konfliktmanagement und Burnout-Intervention, legt Sie großen Wert auf effiziente Prozesse mit nachhaltiger Wirkung. Ihr Bestreben ist es, Menschen durch Know-How-Transfer und gezieltes Skills-Training in ihrer Performance, Gesundheit und Zufriedenheit zu stärken.

📍 Prämienstraße 27
52076 Aachen
☎ 02408 9556930
✉ kontakt@performance-health.academy
🌐 www.performance-health.academy

PBO

PBO – Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching

Nachhaltiges Training, effektives Coaching und professionelle Beratung zur Personal- und Organisationsentwicklung. Wir helfen Menschen und Organisationen, ihre eigenen Lösungen zu finden, indem wir sie qualifizieren, ihre persönliche Entwicklung und die ihrer Organisation selbst in die Hand zu nehmen. Wir setzen keine Lösungen von außen auf, sondern stimulieren die organisations-eigenen Kräfte.

📍 Starenweg 26
52146 Würselen
☎ 02405 81575
✉ claudia.ages@ages-pbo.de
🌐 www.ages-pbo.de

A.V.B.-Akademie

Akademie für Veranstaltungs- und Besuchersicherheit



A.V.B.-Akademie

Akademie für Arbeitssicherheit, Veranstaltungssicherheit und Besuchersicherheit

📍 Blumenstraße 31
52511 Geilenkirchen
☎ 02271 837630
✉ service@avb-akademie.de
🌐 www.AVB-Akademie.de

Jung Team

▶ Personal und Gesundheit

Jung Team | Personal & Gesundheit | Psychologisches Know-How für die Praxis |

@PERSONAL: Seminare zu Soft-Skills (überfachliche Kompetenzen) für Fach- und Führungskräfte, Workshops und verschiedene HR-Themen, Personalentwicklung & unternehmensWert:Mensch/plus-Digitalisierung@GESUNDHEIT: Individuelles & betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. bundesweite Gesundheits- bzw. Präventionskurse – auch mit Kassenzuschuss; 'BEM-Gesprächsführung' oder 'Rückkehrgespräche führen')

📍 Königswinterer Str. 46
53111 Bonn
☎ 02244 87133-0
✉ Kontakt@Jung-Team.de
🌐 www.Jung-Team.de



AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G

Seit 25 Jahren: Systemisches-Hypnosystemisches Arbeiten u. Weiterbilden in Bonn. In den Instituten der wissenschaftl. Fachgesellschaften DGSF und M.E.G. von Anne M. Lang und Team. Hier Konsultationsbereich für Einzelne, Teams u. Organisationen. Dann der Weiterbildungsbereich: zertif. Weiterbildungen, Seminare, Supervisionen. Die Weiterbildung im Baukastensystem u.a. zum "Systemischen Coach" DGSF.

📍 Reuterstr. 20/Ecke Luisenstr.
53113 Bonn
☎ 0228 9493120
✉ info@institut-systeme.de
🌐 www.institut-systeme.de



Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben

Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)

Die Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH) ist bundesweit tätig. Ihre Kunden unterstützt sie durch Kommunikations-Seminare, Coachings sowie Ghostwriting-Dienstleistungen wie Reden und Texte schreiben bzw. überarbeiten.

📍 Am Botanischen Garten 16
53115 Bonn
☎ 0228 963972-70
✉ info@Management-Kommunikation.de
🌐 www.Management-Kommunikation.de



Key to change

Sie wollen Ihr Unternehmen optimal aufstellen, sich beruflich weiterentwickeln oder eine Krise bewältigen? Wir entwickeln mit Ihnen neue Perspektiven. Gemeinsam erarbeiten wir effektive Lösungsstrategien und finden Handlungsmöglichkeiten. Für Unternehmen ebenso wie Privatpersonen.

📍 Endenicher Straße 125
53115 Bonn
☎ 0228 96300-38
✉ info@keytochange.de
🌐 www.keytochange.de/



Bildung, Training und Beratung für
Individuen, Teams und Organisationen.

IndiTO Bildung, Training und Beratung

IndiTO – Bildung, Training und Beratung – wir gestalten Weiterbildung wirkungsvoll, lebensnah und praxisorientiert. Unser Programm umfasst Seminare, Trainings, berufsbezogene Fortbildungen, Studienreisen und Exkursionen und Beratungsleistungen. IndiTO ist eine staatlich anerkannte Einrichtung der Weiterbildung und zertifiziert durch das Gütesiegel Weiterbildung. Wir sind gerne für Sie ansprechbar!

📍 Estermannstr. 204
53117 Bonn
☎ 0228 674663
✉ info@indito.de
🌐 www.indito.de



INSTITUT FÜR
KONFLIKTBERATUNG
UND MEDIATION
AUSLANDSINSTITUT BONN
GmbH

IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn

IKOM Bonn – das Institut für Konfliktberatung und Mediation bietet seit 1993 berufsbegleitende interdisziplinäre Ausbildungen und Fortbildungen in Mediation an. Unsere Ausbildung berechtigt Sie zur Führung des Titels "Zertifizierter Mediator" und ermöglicht Ihnen die Aufnahme in die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM) und/oder den Bundesverband Mediation e.V. (BM®).

📍 Siemensstraße 10
53121 Bonn
☎ 0173 2066429
✉ mediation@ikom-bonn.de
🌐 www.ikom-bonn.de



BCCM Broer Cross-Cultural Management

BCCM-Trainings steigern die Arbeitseffizienz im internationalen Umfeld und tragen zum beruflichen und persönlichen Erfolg bei Auslandsentsendungen bei. Begeisterte Kunden bestätigen den Anspruch der Qualitätsführerschaft mit nachhaltig positiven Evaluierungen.

📍 Am Zinnbruch 15
53129 Bonn
☎ 0228 9107295
✉ info@bccm-web.com
🌐 www.bccm-web.com



change concepts

change concepts engagiert sich mit einem langjährig erfahrenen Team für Professionalität im Coaching. Wir haben es uns zum Ziel gemacht, Dienstleistungen rund um das Thema Coaching auf höchstem professionellem Niveau anzubieten. So führen wir auch seit 2005 jährlich im Frühjahr und Herbst eine vom Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV) zertifizierte Ausbildung in Systemischem Coaching durch.

📍 Konstantinstr. 41
53179 Bonn
☎ 0228 37710-01
✉ mail@change-concepts.de
🌐 www.change-concepts.de



concada GmbH

Die concada GmbH ist seit 2001 Ihr vertrauensvoller Partner wenn es um professionelle Seminare, Lehrgänge, Online-Schulungen und Webinare für Fach- und Führungskräfte geht. Das Seminarangebot der concada GmbH erstreckt sich über die Themen Umwelt, Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit, Managementsysteme sowie Arbeitsmedizin.

📍 Herbert-Rabius-Str. 24
53225 Bonn
☎ +228 228 40072-244
✉ info@concada.de
🌐 www.concada.de



TRIPODIA Life+Business-School

Die junge Firma fußt auf einem gerüttelt Maß an Fachwissen, das in zeitgemäßer Form, auch interdisziplinär, abrufbar ist. Im Mittelpunkt stehen Kunden mit konkreten Anliegen. Akademische und geschulte Fachkräfte mit langjähriger Life-, Business-, Führungs- und Lehr-Erfahrung setzen sich hochmotiviert dafür ein. Ein ausführliches Firmenporträt finden Sie auf unserer Website www.tripodia.de

📍 Obere Wilhelmstr. 18
53225 Bonn
☎ 0228 38758778
✉ akademie@tripodia.de
🌐 www.tripodia.de



Power Research Seminare – Dyckhoff/Westerhausen GbR

Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 25 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich. Themen: Führung Verkaufstraining Präsentationstraining (Stimme&Körpersprache) Verhandlung Konfliktmanagement Selbstmanagement Teamtraining Typologie Werte Management Organisationsentwicklung Motivationstraining

📍 Hohlstr. 10a
53229 Bonn
☎ 0228 9480499
✉ info@power-research-seminare.com
🌐 www.power-research-seminare.com



Weiterbildungsgesellschaft der
IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH

Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/ Rhein-Sieg gGmbH

Wissen schaffen, Praxis meistern, Ziele erreichen – darin wollen wir Sie bestmöglich unterstützen. Als Partner der Wirtschaft und anerkannter Bildungsträger haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Unternehmen und ihren Mitarbeitenden unser Weiterbildungs-Know-how zur Verfügung zu stellen.

📍 Kautexstr. 53
53229 Bonn
☎ 0228 97574-0
✉ info@wbz.bonn.ihk.de
🌐 www.ihk-die-weiterbildung.de



Dittmann & Lamour GmbH

Dittmann & Lamour ist seit über 15 Jahren spezialisiert auf Beratungsdienstleistungen rund um die Themen Talente gewinnen, entwickeln und halten. Wir begleiten Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung. Leidenschaft und permanente Entwicklung sind unsere "Energizer". Die Dinge beim Namen zu nennen, ist unsere Beratungsphilosophie. Offen und unmissverständlich, aber jederzeit fair.

📍 Alexander-Bell-Str. 9-17
53332 Bornheim
☎ 02222 83647-0
✉ office@dittmann-lamour.de
🌐 www.dittmann-lamour.de

**FCT Akademie GmbH**

Wir begeistern Menschen für neue Lernwelten und Lernmedien. Seit über 20 Jahren unterstützen wir Menschen, Unternehmen und Organisationen dabei, ihre digitale Weiterbildung auszubauen, Lerntechnologien gewinnbringend und ressourcenschonend einzusetzen, Lernmedien zu konzipieren und zu entwickeln und die Mitarbeiter zum digitalen Lernen zu befähigen.

📍 Annastr. 3
53332 Bornheim
☎ 02222 989 987-1
✉ team@fct-akademie.com
🌐 www.fct-akademie.com

**ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE**

"Wenn Sie etwas bewegen wollen" – ist unser Leitsatz. Wir sind spezialisiert auf Themen zur Potential-, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, schulen und trainieren Führungskräfte und Projektleiter (z.B. Führung und Persönlichkeit, Veränderungs- und Konfliktmanagement, Führen auf Distanz, Führen in Projekten). Wir erstellen Konzeptionen von Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

📍 Lehmkaulenweg 31
53347 Alfter
☎ 0177 6420945
✉ info@itop-consulting.com
🌐 www.itop-consulting.com

**Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus**

Das Alanus Werkhaus ist eine staatlich anerkannte Weiterbildungseinrichtung in Alfter bei Bonn. Die Seminare zu beruflichen Themen sowie die betriebswirtschaftlichen Fachfortbildungen richten sich an Erwachsene und Unternehmen, die die berufliche Weiterbildung und Professionalisierung für sich selbst oder ihre Mitarbeiter und Führungskräfte anstreben.

📍 Johannishof
53347 Alfter
✉ weiterbildung@alanus.edu
🌐 www.alanus.edu/werkhaus

**lubbers GmbH | Für Menschen in Unternehmen**

Seit 1989 begleiten wir Individuen, Teams, mittelständische Unternehmen und Konzerne, national als auch international. Unser Angebot umfasst das gesamte Spektrum von einzelnen Coaching-Maßnahmen, über Team-Workshops bis hin zu einzelnen (Online-)Trainings und als gesamtes Schulungsprogramm. Unsere Kernkompetenz: Ganzheitlich gedachte Kultur- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme

📍 Siebengebirgsstr. 2b
53572 Unkel
☎ 02224 98984-0
✉ kontakt@lubbers.de
🌐 www.lubbers.de

**wb CONSULTING + DEVELOPMENT**

wb ist ein Trainings- und Beratungsunternehmen im Bereich Blended Learning und (e)Training mit eigener Online-Akademie für Social Skills + Führungskompetenzen. wb setzt bei der Vermittlung von Social Skills und Führungskompetenzen auf effektive, individuelle Blended Learning-Lösungen.

📍 Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef
☎ 02224 9819901
✉ info@wb-consulting.eu
🌐 www.wb-blendedlearning.eu

**Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH**

Mit der Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH bündelt die Stiftung CSP e. V. seit Oktober 2016 ihre Bildungsaktivitäten. Die verschiedenen Seminare, Kurse und Trainings sowie externen Veranstaltungen, zum Beispiel in Thüringen und Sachsen, werden vom Bildungsforum durchgeführt. Es ist gemeinnützig tätig und staatlich anerkannt sowie nach ISO 9001:2015 zertifiziert.

📍 Johannes-Albers-Allee 3
53639 Königswinter
☎ 02223 73-119
✉ info@azk.de
🌐 www.azk-csp.de/seminare

**PMCC Consulting GmbH**

PMCC Consulting ist renommierter Spezialist und qualitätsorientierter Komplettanbieter für das Management von Projekten, Prozessen und Organisationen und unterstützt Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Marktpositionen zu stärken.

📍 Eltersbach 3
53804 Much
☎ 0043 316 22 50 33
✉ office@pmcc-consulting.com
🌐 www.pmcc-consulting.com

**Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung**

Wir arbeiten dort, wo es auf den Menschen ankommt und sind spezialisiert auf die Themen Führung und Zusammenarbeit, sowie die Entwicklung hin zur modernen Führungskultur. Unsere Stärke: Training, Coaching und Moderation von Workshops/Fokus-Projekten der GL, über Führungskräfte und Fach-Führungskräfte bis zum Mitarbeiter an der Basis in Unternehmen der Produktion/Fertigung sowie Lager und Logistik.

📍 Hambuchener Str. 17
53809 Ruppichteroth
☎ 02295 1286
✉ info@drittner-training.de
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.de



(un)fassbare Seminare - Birte Rönck

Birte Rönck, geb. 1974, Dipl. Pädagogin, Erwachsenenbildung, Soziologie u. Psychologie; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Postgrad. Studium, Master of Arts, Personalentwicklung, ZFUW Kaiserslautern, Zusatzqualifikationen: QM Beauftragte im Bildungsmanagement, Ropes Course, Trainerin (Outdoor- & Hochseilgarten), Fachauditorin im Bildungsmanagement. Seminare, Workshops, Vorträge, Coaching.

📍 Altenrather Straße 15
53840 Troisdorf
☎ 02241 9956366
✉ info@unfassbare-seminare.de
🌐 www.unfassbare-seminare.de



GFQ Akademie GmbH

Die GFQ Akademie ist seit 30 Jahren in der Schulung tätig. In dieser Zeit haben wir alle Managementsysteme, unabhängig davon, ob es sich dabei um Qualität, Umwelt, Sicherheit oder Personal handelt, in den verschiedensten Unternehmen bzw. bei den unterschiedlichsten Dienstleistern eingeführt und deren Mitarbeiter in Seminaren oder Lehrgängen für die jeweiligen Aufgaben qualifiziert.

📍 In der Wester 5
55494 Rheinböllen
☎ 06764 9020050
✉ Info@GFQ.de
🌐 www.GFQ.de



GIGI Media Network

Eine dauerhafte Medienpräsenz, Aufbau von Medienpartnerschaften, die Zusammenarbeit mit Journalisten, Redakteuren und Redaktionen sowie die vielen Möglichkeiten, die ein Unternehmen mit TV-, Radio- und Medienauftritten ausschöpfen kann, um mit seinem Produkt, seiner Dienstleistung oder seiner Expertise GARANTIERT präsent zu sein – das sind die Wege, die in diesem Workshop behandelt werden.

📍 Josef-Görres-Platz 2
56068 Koblenz
☎ 030 20179122
✉ mg@gigi-media.com
🌐 www.gigi-media.com



Akademie Koblenz
Ausgezeichnet weiterkommen.

IHK Akademie Koblenz e.V.

Die IHK-Akademie Koblenz e. V. als Bildungseinrichtung der IHK Koblenz stellt seit 50 Jahren qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung im kaufmännischen sowie technischen Bereich bereit. Pro Jahr werden ca. 1.000 Veranstaltungen durchgeführt und rund 10.000 Teilnehmer an verschiedenen Veranstaltungsorten im nördlichen Rheinland-Pfalz weitergebildet.

📍 Josef-Görres-Platz 19
56068 Koblenz
☎ 0261 30471-0
✉ info@ihk-akademie-koblenz.de
🌐 ihk-akademie-koblenz.de/



Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)

Das Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) der Universität Koblenz-Landau ist mit seiner Gründung 1991, die älteste Fernstudieneinrichtung an Hochschulen in Rheinland-Pfalz. Das ZFUW hat sich auf das Angebot postgradualer Fernstudiengänge und Fernstudienkurse spezialisiert, bietet neben dem Fernstudium aber auch Weiterbildungen im Präsenzformat (z.B. Seminare) an.

📍 Universitätsstr. 1
56070 Koblenz
☎ 06341 280-37252
✉ zfuw@uni-koblenz-landau.de
🌐 www.zfuw.org



zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund

Das zfh ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz. Über 6.000 Fernstudierende – 100 Angebote in den Fachrichtungen Technik/Naturwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – im Verbund mit 21 staatlichen Hochschulen. Alle Fernstudiengänge im zfh-Verbund mit Bachelor- und Masterabschluss sind von Akkreditierungsagenturen zertifiziert und international anerkannt.

📍 Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz
☎ 0261 91538-0
✉ fernstudium@zfh.de
🌐 www.zfh.de



Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern

Fachgebiete: Buchführung, Personalwesen, Bau-lohn, Bilanzierung, Kostenrechnung, Umsatzsteuer, Digitalisierung. Neue Online-Seminartermine 2022 stehen ab sofort zur Buchung unter www.seminare-karin-nickenig.de bereit.

📍 Koblenzer Str. 12
56218 Mülheim-Kärlich
☎ 0160 96288050
✉ seminare@buero-karin-nickenig.de
🌐 www.seminare-karin-nickenig.de



MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier

MB Personalentwicklung unterstützt mittelständische Unternehmen in allen Fragen rund um das Personal: Vom Training und Coaching der Fach- und Führungskräfte bis hin zu allen Leistungen einer klassischen Personalabteilung. Mitarbeiterbefragungen und Verbesserungssysteme ergänzen unsere Kernkompetenzen.

📍 Auf der Bornau 8
56321 Brey
☎ 02628 2165
✉ info@mb-personalentwicklung.de
🌐 www.mb-personalentwicklung.de

MKT Manfred Kaufmann Training

📍 Bergstraße 8
56594 Willroth
☎ 0160 1176989
✉ info@emkt.de
🌐 www.emkt.de



Schreiner Praxis-Seminare GbR

Schreiner Praxis-Seminare ist spezialisiert auf die Schulung von Arbeitgebern im Arbeitsrecht. Die Seminare richten sich an Geschäftsführer, Personalleiter, HR-Mitarbeiter und Führungskräfte. Durchgeführt werden sie immer von Rechtsanwälten oder Mitarbeitern der auf Arbeitsrecht spezialisierten Anwaltssozietät Dr. Schreiner + Partner. Dadurch bieten die Seminare einen sehr hohen Praxisbezug.

📍 Am Wassertor 18
57439 Attendorn
☎ 02722 959235
✉ info@praxisseminare.de
🌐 www.praxisseminare.de



BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter

BRAIN-HR bietet wissenschaftliche Vorträge, Ausbildungen und Consulting für PE- und OE-Verantwortliche, Trainer:innen, Berater:innen und Coaches. Ziel ist ein innovatives und evidenzbasiertes Learning & Development auf Basis von systemtheoretisch fundierter Neuropsychologie. Kernangebot ist die zertifizierte SCIENTIFIC TRAINER Ausbildung für das wissenschaftliche Empowerment von L&D Profis.

📍 Am Schlagbaum, 1
58285 Gevelsberg
☎ 089 30004424
✉ fh@brain-hr.com
🌐 www.brain-hr.com

Psychologische Beratungspraxis meiritz

📍 Südstr., 40
58285 Gevelsberg
☎ 0152 57644240
✉ info@beratungspraxis-meiritz.de
🌐 www.palliativschulung.com



Leadership meets Sports

Andreas Klement hat genau hingesehen und erklärt in seinen Seminaren und Beiträgen, was Spitzensportler auszeichnet, was sie anders machen als andere und was Menschen und Wirtschaft von ihnen lernen müssen, um mit jeder Niederlage und Veränderung zu Recht zu kommen. Er arbeitet mit Martin Strobel, Frank Busemann, Julius Brink, Linda Bresonik, Annike Krahn, Laura Benkarth und Urs Meier zusammen.

📍 Brinkhofstr. 102
58642 Iserlohn
☎ 0172 6874687
✉ a.klement@andreasklement.de
🌐 www.leadership-meets-sports.de



Sprechkultur Kommunikations-gestaltung GmbH

Sprechkultur wurde 2004 gegründet und ist auf die Gestaltung von verständlicher Kommunikation spezialisiert. Gezielte Trainings für kleine Gruppen gehören ebenso zum Portfolio wie auch komplexe Bildungsprozesse. Mit Deabting, Perspektivwechseltechniken und dem Einsatz von FlashVote trainiert Sprechkultur sogar erfolgreich die wichtige Persönlichkeitskompetenz der Ambiguitätstoleranz.

📍 Ostenallee 15
59063 Hamm
☎ 02381 99990740
✉ info@sprechkultur.com
🌐 www.sprechkultur.com



Beratung & Training Hülsken

Susanne Hülsken, Trainerin, Coach, Speakerin bietet Ihnen live und online erlebnisorientierte Seminare/Vorträge zu Kommunikation, Konfliktmanagement, Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktklärung sowie Coaching (telefonisch, persönlich, online) können Sie buchen. Welchen Nutzen kann ich für Sie stiften? Gerne verabrede ich mit Ihnen ein Gespräch.

📍 Raabestr. 12
59227 Ahlen
☎ 02382 7602105
✉ info@huelskenberatung.de
🌐 www.huelskenberatung.de



IHK-Bildungsinstitut Hellweg-Sauerland

Ob Sie einen berufsbegleitenden Praxisstudien-gang zum/zur Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in (IHK) absolvieren, Ihr Business English auf Vordermann bringen oder in einem Tagesseminar Ihre Rhetorik schulen – Unser umfassendes Angebot bringt Sie in jedem Fall weiter! Unser Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2015 unterstreicht unseren qualitativen Anspruch und unsere Kundenorientierung.

📍 Lippertor 1
59555 Lippstadt
☎ 02941 9747520
✉ weiterbildung@arnsberg.ihk.de
🌐 www.ihk-bildungsinstitut.de



IQI GmbH

Als Unternehmensberatung begleitet die IQI GmbH Sie bei der Einführung und Optimierung von Managementsystemen. Im Zusammenhang mit der Sensibilisieren und Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter bieten wir Ihnen Inhousetrainings, offene Seminare und Webinare zu Managementsystemen, QM-Tools und übergreifenden Themen.

📍 Hauptstraße 126
59846 Sundern (Sauerland)
☎ 0151 61316340
✉ info@iqi-gmbh.de
🌐 www.iqi-gmbh.de

Werner Schümchen Coaching

Die mentalen und seelischen Belastungen im Alltag, zu denen vor allem der Stress, aber auch der Burnout gehören, können einen so vereinnahmen, dass man nicht mehr die Wege aus dem eingetretenen Ungleichgewicht erkennt; und nicht immer liegt es „nur“ an der Arbeit. Jeder ist für sich selbst verantwortlich! Ich sehe das Gute in Ihnen und werde dies hervorheben. Speziell für FK u. MA im ö. D.

📍 Große Busch 42
59348 Lüdinghausen
✉ werner-schuemchen@t-online.de
🌐 www.schuemchen.de

**biz4d**

Biz4d ist Anbieter einer Systematik zur Organisation von Mentoring-Programmen innerhalb von Unternehmen, Hochschulen und Verbänden. Wir unterstützen Sie durch Schulungen für Mentoren, Mentees und Mentoring-Verantwortliche, eine Mentoring-Software und gezielter Umsetzungsberatung. Ihr eigenes Mentoring-Programm – effizient, professionell und wirkungsvoll!

📍 Alte Mainzer Gasse 51
60311 Frankfurt am Main
☎ 069 13390478
✉ assistenz@biz4d.com
🌐 www.biz4d.com/home-de/

**berufundfamilie Service GmbH**

Die berufundfamilie Service GmbH ist Dienstleister und Think Tank im Themengebiet Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und begleitet Unternehmen, Institutionen und Hochschulen bei der Umsetzung einer nachhaltigen familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik und der Gestaltung familiengerechter Forschungs- und Studienbedingungen.

📍 Hochstraße, 49
60313 Frankfurt am Main
☎ 069 71713330
✉ info@berufundfamilie.de
🌐 www.berufundfamilie.de

**IHK Hessen innovativ**

IHK Hessen innovativ ist ein Zusammenschluss der hessischen IHKs für den Bereich Innovation und Innovationsmanagement. Wir bieten Beratung, Informationen, einen Innovations-Newsletter mit Blog und wechselnde Lehrgänge, die Sie hier finden.

📍 Börsenplatz 4
60313 Frankfurt am Main
☎ 069 21971406
✉ k.blanc@frankfurt-main.ihk.de
🌐 www.IHK-Hessen-innovativ.de



German Excellence. Global Relevance.

Frankfurt School of Finance & Management

Die Frankfurt School of Finance & Management ist eine private, staatlich anerkannte Wirtschaftsuniversität. Träger ist die Frankfurt School of Finance & Management gemeinnützige GmbH. Sie hat im Bundesgebiet mehrere Außenstellen.

📍 Adickesallee 32-34
60322 Frankfurt am Main
☎ 069 154008754
✉ seminare@fs.de
🌐 www.frankfurt-school.de

**Demos GmbH**

Seit über 40 Jahren unterstützt die Demos Group Unternehmen bei der gezielten Weiterbildung ihrer Fach- und Führungskräften. Um der internationalen Ausrichtung ihrer Kunden Rechnung zu tragen und den Zugang zu global skalierbaren Innovationen und neuen digitalen Produkten zu vereinfachen, agiert die Demos GmbH seit Juli 2016 in Deutschland unter dem Markennamen Hemsley Fraser.

📍 Beethovenstr. 71
60325 Frankfurt am Main
☎ 069 920375680
✉ helene.sauer@hemsleyfraser.de
🌐 www.hemsleyfraser.de

BUSINESS SCHREIBKURSE

Business-Schreibkurse

Business-Schreibkurse bietet Ihnen Seminare und Coaching zum Schreiben im Beruf: von der einfachen Korrespondenz übers Werbe- und Webtexten bis hin zur adressatenorientierten Kommunikation komplexer Themen. Dabei setzen wir auf erprobte schreibdidaktische Methoden und das Konzept der "authentischen Schreibaufgaben". Das heißt: Sie lernen direkt an Texten und Aufgaben aus Ihrem Berufsalltag.

📍 Ravensteinstr. 9
60385 Frankfurt am Main
☎ 069 41073717
✉ info@business-schreibkurse.de
🌐 www.business-schreibkurse.de

**motion works3**

Wir sind überzeugt, dass Veränderungs-Bewegung, lebendiges Lernen und gelungene Kommunikation funktionieren und zum Erfolg führen. Mit gemeinsamen 50 Jahren Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie bei der Gestaltung von Lernprozessen für Menschen, Teams und Organisationen. Unsere Überzeugung - motion works³!

📍 Fritz-Schubert-Ring 9
60388 Frankfurt am Main
✉ andrea.metelka-olbrich@motionworks3.de
🌐 www.motionworks3.de

**Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.**

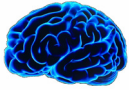
Als zentrale, deutsche Qualitätsgesellschaft bietet die DGQ ein einzigartiges Netzwerk für Austausch, Weiterbildung und Forschung rund um Qualität, QM und QS. Eine Kernkompetenz liegt in der Weiterbildung. Mit rund 300 Trainern und 1.000 praxisbezogenen Präsenz- und E-Trainings bietet die DGQ Weiterbildung GmbH ein breites Weiterbildungsangebot und erteilt am Markt anerkannte Personenzertifikate.

📍 August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt am Main
☎ 069 95424-333
✉ weiterbildung@dgq.de
🌐 www.dgq.de

**DQS GmbH**

Wir sind Spezialist für Audits und Zertifizierungen – für Managementsysteme und Prozesse. Mit der Erfahrung aus mehr als 30 Jahren und der Expertise von 800 Auditorinnen und Auditoren sind wir der kompetente Partner des Managements. Wir auditieren nach rund 100 anerkannten Normen und Regelwerken – Regional, National und International.

📍 August-Schanz-Str. 21
60433 Frankfurt am Main
☎ 069 95427-169
✉ info@dqs.de
🌐 www.dqs.de/



Martin Gudacker

Trainer, Berater und Coach. Seit fast 30 selbstständig, Dipl.-Kfm., systemische Beratungs- und Coaching Ausbildung, Scrum Master und PMP. Ich habe eine eigene Methode zur Veränderung von Glaubenssätzen entwickelt. Das Buch mit dem Titel 'Achtung Glaubenssatz' für Coachs wird voraussichtlich im Januar 2022 erscheinen und beschreibt die Methode.

📍 Am Hasensprung 31
60437 Frankfurt am Main
☎ 0177 660 56 57
✉ Gudacker@sbgp.de
🌐 www.coach-for-your-mind.de



Maxpert GmbH

Als bundesweit tätiges Beratungs- & Schulungshaus, beraten wir Organisationen bei der Optimierung Ihrer Prozesse und bieten erfolgreiche Schulungen für ITIL®, Prince2®, SCRUM, SAFe, PMP, COBIT®, Management of Risk (M_o_R®), ISO/IEC 20000, ISO/IEC 27001, IT-Kennzahlen und vielen mehr.

📍 Lurgiallee 14
60439 Frankfurt am Main
☎ 069 50065-111
✉ education@maxpert.de
🌐 www.maxpert.de



Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Mit über 2.700 Mitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung ist das DIIR die Kapazität für Interne Revision in Deutschland. Seit über 50 Jahren unterstützt das DIIR die für Prüfungs- und Beratungsaufgaben zuständigen Führungs- und Fachkräfte in ihrer praktischen Arbeit.

📍 Theodor-Heuss-Allee 108
60486 Frankfurt am Main
☎ 069 713769-39
✉ akademie@diir.de
🌐 www.diir.de



inmetra Mediation Training & Coaching

Wir begleiten Menschen zur gewünschten Veränderung, begleiten zu Konfliktlösung und bilden aus, mit Herz, Verstand und Humor, maßgeschneidert. Vertraulichkeit, Freude, Qualitätssicherung durch Supervision und stete Fortbildung sind uns Selbstverständnis. NLP Ausbildungen und zum Mediator, DVNLP. Seminare rund um Kommunikation, Konfliktlösung und persönliche Entwicklung. Wir freuen uns auf Sie!

📍 Zeppelinallee
60487 Frankfurt am Main
☎ 069 13879859
✉ willkommen@inmetra.de
🌐 www.inmetra.de



KERN AG Training

Die KERN AG Training bietet Ihnen eine große Auswahl an Sprachen-, Business- und Kommunikationstrainings sowie Interkulturellem Training, das individuell an Ihre Wünsche angepasst werden kann. Überwinden Sie Sprachbarrieren in kürzester Zeit! Alle Trainingsmaßnahmen sind interaktiv gestaltet, praxisnah und zeichnen sich durch unsere qualifizierten TrainerInnen aus, die Ihnen zur Seite stehen.

📍 Leipziger Str. 51
60487 Frankfurt am Main
☎ 069 756073-90
✉ info@kerntraining.com
🌐 www.kerntraining.com



Vereins- und Verbands-Service

Der Vereins- und Verbands-Service ist Dienstleister für Vereine und andere Nonprofit-Organisationen. Er bietet Softwarelösungen und Fachbücher sowie Veranstaltungen zum Vereinswesen an.

📍 Otto-Fleck-Schneise 12
60528 Frankfurt am Main
✉ info@vvs-frankfurt.de
🌐 www.vvs-frankfurt.de



VDE Verband der Elektrotechnik

Als Repräsentant der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik bietet der VDE neben den Experten aus seinen Fachgesellschaften ITG, ETG, GMM, GMA und DGBMT auch mit den in verschiedenen Normungsgremien der DKE engagierten Referenten ein umfangreiches Weiterbildungsangebot aus über 500 Seminaren für Fachkräfte, Ingenieure und Führungskräfte.

📍 Stresemannallee 15
60596 Frankfurt am Main
✉ seminare@vde.com
🌐 www.vde.com/seminare



PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH

Wollsching-Strobel Managementberatung ist ein renom. Institut im Bereich d. HR-Management. Das Leistungsangebot umfasst Trainings zu den einschlägigen Themen strat. Personal- u. Fü.-Kr.-Entwicklung, Coaching, Projektmanagement, Unternehmens-, Organisations- u. Teamentwicklung. Das Team besteht aus 30 Mitarbeiter/innen versch. Fachrichtungen u. wird durch ein Netz von Kooperationspartnern ergänzt.

📍 Fritz-Boehle-Str. 3
60598 Frankfurt am Main
☎ 069 686024-0
✉ info@wollsching-strobel.de
🌐 www.wollsching-strobel.de



Team Management Services GmbH

Wir sind für Praktiker und Berater da, die Teams dabei unterstützen wollen, besser miteinander zu arbeiten. Wir stellen Ihnen bewährte Methoden mit "Aha!-Effekt" bereit, bilden Sie aus und begleiten Sie in der Anwendung. Die Methoden des Team Management Systems von Margerison-McCann und des Team Performance Systems von Drexler/Sibbet stehen im Kern unseres Angebotes.

📍 Ernst-Ludwig-Ring 2
61231 Bad Nauheim
☎ 06032 70180-30
✉ info@team.energy
🌐 www.team.energy



EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz

EK-Seminare, Institut für Persönlichkeit & Kompetenz hebt sich in vielerlei Hinsicht positiv vom Markt ab. Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Grundsteine, auf die das Unternehmen aufbaut und die es vorab in jeden Interessenten investiert. Die 100%ige Zufriedenheitsgarantie und das Pre-fair-Modell belegen dies auf eindrucksvolle Weise.

📍 In den Lindengärten 10
61352 Bad Homburg
☎ 08504 922462
✉ info@ek-seminare.de
🌐 www.ek-seminare.de



FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden

In Teamevents (mit bis zu 25 Teilnehmern) und LeadershipCoachings mit Pferden Sorge ich dafür, dass sich erfahrene Führungskräfte sich selbst und Ihre Teamkollegen zu agilen Führungspersönlichkeiten entwickeln. Meine besondere Spezialität ist der gezielte Einsatz von Pferden im Coachingprozess. Damit garantiere ich Einzelpersonen und Teams lebendiges Lernen und sofort umsetzbare Ergebnisse.

📍 Lange Str. 97
61440 Oberursel (Taunus)
☎ 0172 5835434
✉ info@faw-coaching.de
🌐 www.faw-coaching.de

m-sight Organization & Information Consultants GmbH

📍 Im Kleinfeld 8
61462 Königstein im Taunus
☎ 06173 783244
✉ seminare@m-sight.de
🌐 www.m-sight.de



Umweltinstitut Offenbach GmbH – Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz

Das Umweltinstitut Offenbach ist Anbieter von Seminaren, Lehrgängen und Workshops in den Bereichen Arbeitssicherheit und Betrieblicher Umweltschutz. Unsere Seminarstandorte sind: Offenbach, München, Hamburg, Potsdam und Köln. Pro Jahr werden etwa 4000 Teilnehmer geschult. Wir sind unabhängig, kundenorientiert, immer up to date und jederzeit für Sie erreichbar.

📍 Frankfurterstr. 48
63065 Offenbach am Main
☎ 069 810679
✉ mail@umweltinstitut.de
🌐 www.umweltinstitut.de



JONETAT Mittelstandsberatung GmbH

Wir sind eine Unternehmensberatung für den Mittelstand mit den Themen Datenschutz, IT-Security, Gutachterwesen und Training. Zu unseren Kunden zählen im Schwerpunkt Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie produzierende und handelnde Unternehmen bis ca. 500 Mitarbeiter.

📍 Senefelderstraße 1 (T5)
63110 Rodgau
☎ 06106 62782-10
✉ dsgvo@svb-jonetat.de
🌐 www.svb-jonetat.de



Institut für Humanbewegung

Das Institut für Humanbewegung ist Ihr kompetenter Partner für Seminare und die Optimierung des Personalwesens. Unsere Seminare bieten einen deutlichen Mehrwert zur Gestaltung und Verbesserung von Kommunikation, Teamentwicklung, Konfliktlösung und Serviceverhalten. Produktivitäts- und Umsatzsteigerung sind unsere nachweisbaren Erfolge.

📍 Dreieichstr. 50
63179 Obertshausen
☎ 0175 5263951
✉ info@inhube.de
🌐 www.inhube.de

a metà

TRAINING & BERATUNG

a metà TRAINING & BERATUNG

Menschen motivieren, begeistern und entwickeln – Wir verbinden langjährige Praxiserfahrung im Projektmanagement und im Leadership mit modernen Lehrmethoden. Dabei steht der Mensch und sein Entwicklungsziel im Mittelpunkt unserer Seminare.

📍 Panoramaweg 11
63571 Gelnhausen
☎ 06051 9158-70
✉ info@ameta-training.de
🌐 www.ameta-training.de



Institut für Verkauf und Marketing

Trainings, Seminare und Workshops für Verkäufer und Mitarbeiter im Marketing (externe Kunden) und Personalmarketing (interne Kunden). Key Account Management, KAM, Automotive Strategisches Vertriebsmanagement, Business Development, Zertifizierter Verkaufsleiter, Zertifizierter Marketingleiter, Leadmanagement mit Social Media Marketing

📍 Amtshof 4
63628 Bad Soden-Salmünster
☎ 06056 80338-90
✉ info@ivm-seminare.de
🌐 www.ivm-seminare.de



MTO – Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation

COACHING online + vor Ort SEMINARE + WEBINARE max.3 TN | firmeninterne TRAININGS + WORKSHOPS 100% intensive Feedbacks | viele Übungen und direkte Anwendung | individuelle THEMEN + hohe DISKRETIION. Dipl.-Psych. Jürgen Junker coacht Geschäftsführer, Inhaber, CEO, Management und Führungskräfte bei sensiblen Themen. PRÄSENZ | AUTORITÄT | SOUVERÄNITÄT | LAMPENFIEBER | SCHLAGFERTIGKEIT | POSITIONIERUNG

📍 Herallstr. 33
63739 Aschaffenburg
☎ 06021 20667
✉ anfrage@mto-consulting.de
🌐 www.mto-consulting.de



Thomas Ferber
Praxisratgeber
Vergaberecht

Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.

Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafendschungel zu befreien und anschaulich und realitätsbezogen darzustellen. Wer den Praxisbezug dieses eher trockenen Themas sucht, findet ihn hier.

📍 Heinestr. 56
64295 Darmstadt
☎ 06151 2783990
✉ kontakt@praxisratgeber-vergaberecht.de
🌐 www.praxisratgeber-vergaberecht.de



sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH

Seit der Gründung durch Werner Kamprath zählt das Bildungsunternehmen über 900 000 Kursteilnehmer. Derzeit nutzen rund 60 000 Kunden pro Jahr das Angebot der sgd. Neben der persönlichen und individuellen Studienbetreuung setzt das Fernlehrinstitut bereits seit Jahren auf moderne Technologien in der Fernlehre, so zum Beispiel auf mobiles Lernen, den eigenen Online-Campus oder Lernvideos.

📍 Hilpertstr. 31
64295 Darmstadt
✉ beratung@sgd.de
🌐 www.sgd.de/?referrer=seminarmarkt_SGD



matthes-training.com

Sie wollen Entwicklung und Wachstum für Ihr Vertriebsteam? Sie wollen Ihren Wettbewerbern an der Kundenfront mehr als eine Nasenlänge voraus sein? Sie wollen, dass Ihre nächste Messe ein voller Erfolg wird? Sie wollen mit Ihrem Innendienstteam in Up-Selling und Cross-Selling einsteigen bevor es Ihr Wettbewerber tut? Sie wollen, dass Ihr Innendienstteam aktiv Zusatzumsätze generiert?

📍 An der Modau 20
64372 Ober-Ramstadt
☎ 0172 6634577
✉ info@matthes-training.com
🌐 www.matthes-training.com



W|bildung Akademie GmbH

Ihr persönlicher Weiterbildungspartner: kompetent und nachhaltig. Wir bieten offene Seminare, Online-Kurse, Zertifikatslehrgänge & IN-HOUSE-Schulungen in folgenden Bereichen an: Assistenz, betriebliche Altersversorgung (bAV), BDM, Führung, Kommunikation, Office-Management, Projektmanagement, Rechnungswesen & Softskills. Erster Preisträger beim Wettbewerb "Büro & Umwelt" 2020.

📍 Niedernhäuser Mühle 8
64405 Fischbachtal
☎ 06166 9338937
✉ info@wbildung.de
🌐 wbildung.de/



BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH

Die BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH ist seit über 30 Jahren ein erfolgreiches Unternehmen für Beratung und direkte Umsetzung im Unternehmen für Change Management, Kata Management, Lean Management, Prozessmanagement, Vertriebsmanagement und hier speziell für das Thema Inside Sales. Neben der Umsetzungsberatung gehört auch die Qualifizierung und Entwicklung von Menschen dazu.

📍 Farmstraße 16-18
64546 Mörfelden-Walldorf
☎ 06105 6073
✉ info@bxb.de
🌐 www.bxb-management.de



FCM Finanz Coaching

Spezialisiert auf angewandte Finanzpsychologie und Finanzcoaching, bietet FCM die Ausbildung zum FCM Finanz Coach®, maßgeschneiderte Seminare, Unternehmensentwicklungs- und Coachingprozesse für Fach- und Führungskräfte bei Banken und für freie Finanzdienstleister in DACH. Zentrales Element ist der Einfluss psychologischer Faktoren auf den Umgang mit Geld und Risiko bei Entscheidungen.

📍 Gustav-Freytag-Str. 9
65189 Wiesbaden
☎ 0611 2047298
✉ monika.mueller@fcm-coaching.de
🌐 www.fcm-coaching.de



Thomas Weber Coaching

Begeisterter Trainer, Coach und Moderator mit dem Fokus auf der Potentialentwicklung von Menschen und Unternehmen. Meine Angebote stellen einen gesunden Mix aus umfangreicher Management-Praxiserfahrung dar in Verbindung mit den psychologischen Grundlagen.

📍 Wilhelminenstr. 8
65193 Wiesbaden
☎ 0176 76542006
✉ kontakt@thomasweber-coaching.de



ORDIX AG

Die ORDIX AG ein zuverlässiger Partner von namhaften Kunden aus dem Finanz und Bankensektor, der Industrie und dem Handel sowie von öffentlichen Auftraggebern. Wissen zu teilen und der offene Dialog untereinander ist bei uns gelebte Unternehmenskultur. Unser Portfolio umfasst die Bereiche Beratung, Entwicklung, Service, Training sowie Projektmanagement rund um die Informationstechnologie.

📍 Kreuzberger Ring 13
65205 Wiesbaden
☎ 0611 7784000
✉ seminare@ordix.de
🌐 seminare.ordix.de

IFPO Joachim Berger & Partner

Die IFPO unterstützt Profit- und Non-Profit-Organisationen und Einzelpersonen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und verändern möchten. Unsere Arbeit respektiert, fördert und entwickelt Organisationen und Einzelpersonen entlang ihrer derzeitigen Lebenszykluskurve. Einzusetzende Methoden und Werkzeuge orientieren sich an den Bedürfnissen unserer Kunden, unserer Teilnehmer/innen und deren Ziele.

📍 Panoramastr. 21a
65232 Taunusstein
☎ 06128 741296
✉ joachim.berger@joachimberger.com


brandinvest Corporate Coaching /Coaching Frankfurt

Ihre Inspiration für wertvolle Veränderungen – Brandinvest® Corporate Coaching ist Ihr Spezialist für systemisch-integratives Coaching und nachhaltig-effektive Coachingqualifizierung nach anerkannten Standards des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V., DBVC.

📍 Neugasse 36
65329 Hohenstein
☎ 06120 979772
✉ info@brandinvest.com
🌐 www.brandinvest.com


Elke Klöfer Seminare, Workshops, Trainings

Elke Klöfer, Erfolgstrainerin für angewandte Verkaufspsychologie und emotionale Kundenbindung arbeitet in ihren praxisorientierten Seminaren mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Psychologie, der LIFO Methode (ähnlich DISG) und professionellen Gesprächsleitfäden. Die Teilnehmer erleben in Live Telefonaten und im Rollenspiel, wie sie dieses Wissen im Kundengespräch erfolgreich umsetzen.

📍 Römerstr.2
65719 Hofheim am Taunus
☎ 0173 174 36 22
✉ info@elke-kloefer.de
🌐 www.elke-kloefer.de


BME Akademie GmbH

Die BME Akademie GmbH ist die eigenständige Bildungseinrichtung des führenden Fachverbandes für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, seit über 50 Jahren erfolgreich am Markt vertreten. Über 225.000 zufriedene Teilnehmer und über 500 Präsenz- sowie Online-Seminare zu allen Bereichen aus Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik sowie Führungs- und Soft-Skill-Themen sprechen für sich.

📍 Frankfurter Str. 27
65760 Eschborn
☎ 06196 5828-219
✉ nicole.pasker@bme.de
🌐 www.bme.de



HAUB + PARTNER

HAUB + PARTNER GmbH

HAUB+PARTNER ist Ihr Weiterbildungsanbieter für Interne Revision. Unser Angebot umfasst Grundlagen- und Fachseminare und die Themen Öffentliche Verwaltung, Kreditinstitute, Kaufmännische Revision, Soft Skills für Revisoren, IT-Revision und Digitalisierung. Durch unsere Revisionsexperten profitieren Sie von aktuellem Fachwissen und wertvollen Tipps.

📍 Düsseldorfer Str. 36
65760 Eschborn
☎ 06196 4722-569
✉ info@haub-seminare.de
🌐 www.haub-seminare.de/


Management Circle AG

Bildung für die Besten – unser Leitmotiv seit 30 Jahren. Sigrid Bauschert gründete Management Circle 1989 unter dem Leitmotiv Bildung für die Besten. Der Gedanke dahinter: Berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau zu bieten. Diese Idee hat sich zu einer festen Größe im deutschsprachigen Raum entwickelt. Management Circle zählt heute zu den renommiertesten Weiterbildungsanbietern.

📍 Düsseldorfer Str. 36
65760 Eschborn
✉ kundenservice@managementcircle.de
🌐 www.managementcircle.de

Monster Worldwide Deutschland GmbH

Monster bringt erfolgreich Arbeitgeber und Arbeitskräfte auf der ganzen Welt zusammen und sorgt so für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz, indem Unternehmen die passenden Mitarbeiter und Kandidaten den richtigen Job finden. Heute setzt Monster auf Services für die sozialen Medien sowie auf intelligente digitale und mobile Lösungen, wie Monster Studios oder Monster Talent Consulting.

📍 Ludwig-Erhard-Straße 14
65760 Eschborn
☎ 06196 9992-684
✉ jan-eric.feldhaus@monster.de
🌐 www.monster.de


sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching | OE/PE | Ausbildung

Seit 1997 begleiten wir, auch international (eng., frz. – u.a. Afrika), erfolgreich Unternehmer, Führungskräfte, Teams und Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Zukunft. Wir unterstützen dabei, zunächst die Vergangenheit wertschätzend loszulassen und Konflikte zu beseitigen. Als Experten für Change Prozesse verursachen wir Transformation bei Mensch & Unternehmen. Ganzheitlich, pragmatisch, messbar.

📍 Schwarzwaldstr. 26
65779 Kelkheim (Taunus)
☎ 06195 976689
✉ info@sabeconsult.de
🌐 www.sabeconsult.de


En GardE Deutschland GmbH

Spezialinstitut für Verhandlungstraining: EnGardE steht für modernste Verhandlungstechnik, max. Übung und konsequenten Praxistransfer. Kurz gesagt: deutlich messbare Verhandlungsergebnisse für Praktiker. 80% Übungsanteil, 12 herausfordernde Praxisfälle, 2 lizenz. Verhandlungsprofis (Trainer), Double-Screen-Video (Intensiv-Feedback), Top Tools für Ihre Verhandlungspraxis

📍 Weingartenstr. 6
65795 Hattersheim am Main
☎ 06190 8885410
✉ germany@engarde-training.de
🌐 www.engarde-training.de


HPS Deutschland GmbH

HPS ist führendes Spezialinstitut für "Storytelling, Präsentation & Rhetorik" in Europa: Seit 1986 konzentrieren sich die über 30 lizenzierten HPS-Trainer auf das Thema "Präsentation" und "Business-Rhetorik": Erfahrene Spezialisten trainieren Sie an Ihrem Praxisfall so intensiv (10 Videoauftritte), dass Ihr nächster Auftritt begeistert wird. Dabei haben wir das Ohr immer direkt am Markt!

📍 Weingartenstr. 6
65795 Hattersheim am Main
☎ 06190-992850
✉ germany@hps-training.de
🌐 www.hps-training.com/de/

CONSENSUS

Consulting GmbH

CONSENSUS Consulting GmbH

Wir sind eine Unternehmensberatung für Organisations- und Personalentwicklung. Kerngeschäft ist die Umsetzung von Unternehmenszielen durch strategische Qualifizierungsprojekte und Führungskräfteentwicklung in den unterschiedlichsten Branchen. Unser interdisziplinäres Team realisiert Neustrukturierungen, Management Audits, Potenzialanalysen und Projektmanagement nach PRINCE2 & AgilePM.

📍 Katharina-Paulus-Str. 8
65824 Schwalbach am Taunus
☎ 06196 47380
✉ info@consensusconsulting.com
🌐 www.consensusconsulting.com

provadis

Weiterbildung

Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH

Die Provadis Gruppe, der Fachkräfte-Entwickler der Industrie, vereint ein einzigartiges Leistungsspektrum, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und fit zu halten. Von der Ausbildung, Weiterbildung über duale und berufsbegleitende Studiengänge bis zu unternehmensspezifischen Bildungskonzepten und E-Learning profitieren Sie von über 50 Jahren Erfahrung im Bildungsmarkt.

📍 Industriepark Höchst
65926 Frankfurt am Main
☎ 069 30516521
✉ leads@provadis.de
🌐 www.provadis.de/weiterbildung

BRAIN JOIN

Brainjoin Coaching Akademie | Hamburg · Saarbrücken · Zürich

Den Verstand nicht alleine lassen! Damit die Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, vereinen wir systemische Coachingkompetenz mit dem Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung – für messbare Umsetzungsstärke. Brainjoin ist führend im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheitsprävention und Burnout-Soforthilfe.

📍 Bleichstraße 14
66111 Saarbrücken
☎ 0681 93865750
✉ info@brainjoin.com
🌐 www.brainjoin.com

DOTZAUER

BERATUNG | TRAINING | COACHING

Dotzauer Beratung | Training | Coaching

Dotzauer Beratung | Training | Coaching steht für die kompetente Beratung und ganzheitliche Begleitung von Unternehmen (bzw. deren Fach-/Führungskräften) und Privatpersonen in Personal- bzw. Führungsthemen, bei Veränderungsprozessen und bei Fragen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung.

📍 Birkenstr. 72
66119 Saarbrücken
☎ 0681 9515632
✉ info@andreas-dotzauer.de
🌐 www.andreas-dotzauer.de

taylorlix institut

für berufliche Bildung e.V.

taylorlix institut für berufliche Bildung e.V.

Das "taylorlix institut" ist ein Bildungsträger mit bundesweit 7 Niederlassungen (Chemnitz, Cottbus, Essen, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Zwickau). In modernen Seminarräumen (auf Wunsch auch inhouse) bieten wir Ihnen ein praxisbezogenes Seminarprogramm. Alle Unterrichtsinhalte werden nach Ihrem individuellen Bedarf gestaltet. Profitieren Sie von unserer 30-jährigen Seminarerfahrung.

📍 Brebacher Landstr. 9
66121 Saarbrücken
☎ 0681 906080
✉ schulung@taylorlix-institut.com
🌐 www.taylorlix-institut.com

targets

targets GmbH Management- und Markenberatung

Die targets GmbH ist seit mehr als 20 Jahren Spezialist für: Gestaltung von Unternehmenskulturen nach dem Modell der Brand Score Card und Intensivmoderation von Veränderungsprozessen, Organisationsaufstellungen, Teambuildingseminaren, Persönlichkeitsentwicklung, Führungstrainings, Coachings, Trainings zur schnellen Konflikt- und Spannungsklä rung auch in Großgruppen. Highlight: www.falconarius.eu

📍 Wurzelbach 12
66606 St. Wendel
✉ m.witte@targets.de
🌐 www.targets.de



Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit

Seit 2018 bilden wir Kursleiter*innen für Waldbaden aus und entwickeln seit dem unser Angebot kontinuierlich weiter. Immer mit dem Anspruch, die Natur als wertvollen Impulsgeber oder Co-Coach an der Seite zu haben. Beispielsweise als Natur-Resilienz-Trainer, Train-the-Trainer Outdoor, Natur-Coach oder Natur-Mental-Training. Dazu bieten wir auch Inhouse-Schulungen für Kliniken und Unternehmen an.

📍 Kellereistr. 1
67487 Sankt Martin
☎ 06341 70800-60
✉ info@waldbaden-akademie.com
🌐 www.waldbaden-akademie.com

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center

Das DISC ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Kaiserslautern, das mit seinen Angeboten Hochschulabsolventen mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss anspricht. Wir bieten Kurse, Kurssequenzen und weiterbildende Fernstudiengänge mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement, Erwachsenenbildung, Personalentwicklung, mediz. Physik und Technik, E-Commerce und E-Business.

📍 Postfach 30 49
67663 Kaiserslautern
☎ 0631 205-4923
✉ info@disc.uni-kl.de
🌐 www.zfuw.de



Vöhringer & Wilhelm Consulting

Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR

Unser Beratungsunternehmen mit insgesamt 10 Beratern, Trainern und Coaches ist seit nunmehr 20 Jahren aktiv und aktuell. Unsere Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und die Begleitung von Veränderungsprozessen von Organisationen und Einzelpersonen. Wir führen unsere Maßnahmen in Präsenz und virtuell durch.

📍 G 7, 22
68159 Mannheim
☎ 0621 16635754
✉ jw@voehringerwilhelm.com
🌐 www.voehringerwilhelm.com

MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

Mannheim Business School gGmbH

Die Mannheim Business School gGmbH ist das organisatorische Dach für Management-Weiterbildung an der Universität Mannheim. Sie bietet MBA-Programme, offene Kurse und maßgeschneiderte Programme für Unternehmen an.

📍 L 5,6
68159 Mannheim
☎ 0621 1813721
✉ info@mannheim-business-school.com
🌐 www.mannheim-business-school.com



**HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT**
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES

Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH

Die Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule in Mannheim. Seit 2011 bietet die HdWM von Firmen geförderte Management-Studiengänge an. Ein vielfältiges Weiterbildungsangebot für Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung runden das Bildungsangebot der HdWM ab.

📍 Oskar-Meixner-Str. 4-6
68163 Mannheim
☎ 0621 490890-36
✉ weiterbildung@hdwm.org
🌐 www.hdwm.de/

PECON·Akademie

INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH

Die Pecon-Akademie ist eine Tochter der Pecon-Net GmbH. Unter dem Motto "Starke Menschen – für starke Unternehmen" bieten wir in der Pecon-Akademie zusätzlich zu unserem in-house-Beratungs- und Trainingsangebot nun auch offene Fort- und Weiterbildungen mit den Schwerpunkten Führung, Gruppendynamik und Gesundheit an.

📍 Wachenburgstr. 141
68219 Mannheim
☎ 0621 860363-10
✉ akademie@pecon-net.de
🌐 www.pecon-akademie.de



Peter Wege & Axel Raasch Die Trainer- gemeinschaft

Die Trainergemeinschaft ist eine Gruppe unabhängiger Trainer mit dem Ziel, Menschen in Unternehmen bei der Entwicklung ihrer sozialen und persönlichen Kompetenz zu unterstützen, damit sie die Unternehmensaufgabe bewusster und effektiver ergreifen und den Nutzen des Unternehmens im Sinne der Aufgabenerfüllung gezielter fördern können.

📍 Freiburger Straße 62
68239 Mannheim
☎ 0621 48179880
✉ p.wege@trainergemeinschaft.de
🌐 www.trainergemeinschaft.de



Krawiec Consulting - Train the Trainer

Seit 1993 führt Krawiec Consulting erfolgreich Seminare durch. Unser Firmensitz ist Mannheim. Krawiec Consulting ist spezialisiert auf Train-the-Trainer. Wir bieten offene dreitägige Train-the-Trainer-Seminare und Inhouse-Train the Trainer an. Viele interessante Artikel, Methoden und Tipps für Trainer finden Sie auf unserer Webseite.

📍 Kormoranstraße, 15
68259 Mannheim
☎ 0621 8280600
✉ info@train-the-trainer-seminar.de
🌐 train-the-trainer-seminar.de/



Waldemar Lorenz

Ich helfe technischen Fach- und Führungskräften in ihrer neuen Rolle als Projektleiter.

📍 Marie-Bernays-Platz 14
68309 Mannheim
☎ 0176 22744075
✉ mail@excelenz.net
🌐 excelenz.net



imcona GmbH & Co. KG

Mit imcona steht Ihnen 25 Jahre Expertenwissen zur Prüfung von Betriebs- und Heizkostenabrechnungen für Mieter von Geschäftsräumen und Gewerbeflächen zur Verfügung.

📍 Carl-Theodor-Straße 7
68723 Schwetzingen
☎ 06202 4096-433
✉ kontakt@imcona.de
🌐 www.imcona.de



amontis consulting ag

amontis ist die internationale Allianz aus hervorragend ausgebildeten Interim-Managern, Consultants, Trainer und Coaches mit ausgeprägten unternehmerischen Fähigkeiten und Erfahrungen aus Top-Unternehmen. Wir helfen Firmen auf dem Weg von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung durch Projekte, begleiten Veränderungen über alle Hierarchieebenen hinweg und bilden unzählige Mitarbeiter weiter.

📍 Kurfürsten Anlage 34
69115 Heidelberg
☎ 06221 14160
✉ welcome@amontis.com
🌐 www.amontis.com/



FORUM Institut für Management GmbH

Wir bilden weiter. Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 40 Jahren Fach- und Führungskräfte aller Unternehmensbereiche. Nutzen Sie unsere Weiterbildungen als Inspiration, um für sich neue Lösungen und Ideen zu finden. Wir vermitteln modern und praxisnah wichtige Trends und notwendiges Fachwissen, sodass Sie nachhaltig davon profitieren.

📍 Vangerowstraße 18
69115 Heidelberg
☎ 06221 500-500
✉ service@forum-institut.de
🌐 www.forum-institut.de



Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg

Die Akademie steht für die Befähigung von Multiplikator:innen, Menschen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen im beruflichen Umfeld professionell zu unterstützen. Themen der hochschulzertifizierten Weiterbildungen sind gute Zusammenarbeit, Veränderungs- & Innovationskompetenz, agiles & digitales Lernen, konstruktiver Umgang mit Vielfalt sowie ein Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung.

📍 Keplerstr. 87
69120 Heidelberg
☎ 06221 477-648
✉ kontakt@ph-akademie.de
🌐 www.ph-akademie.de



Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching

Wenn Ihnen Standardseminare bisher nicht geholfen haben, Ihr Problem zu lösen, dann brauchen Sie etwas Spezielles: ein intensives Persönlichkeitsseminar. Ohne Theorievorträge, ohne Tipps, ohne Rollenspiele. Dafür mit einem individuellem Prozess. 1 Teilnehmer, 1 Coach. 1 Tag. Online. Mein Versprechen: Wir finden die Lösung dort, wo Sie noch nie gesucht haben.

📍 Albert-Ueberle-Str. 11
69120 Heidelberg
✉ rkwichmann@web.de
🌐 www.seminare4you.de



DR. ULRICH WIEK Training & Coaching

Dr. Ulrich Wiek ist zertifizierter Fairness-coach/-trainer und Experte für Fairness & Werte in Kommunikation und Führung mit Projekterfahrungen in Deutschland und weltweit. Als Trainer, Coach, Berater und Fachbuchautor unterstützt er Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter:innen: lösungsorientiert, wissenschaftlich fundiert und praxisrelevant.

📍 Furtwängler Str. 31
69121 Heidelberg
☎ 06221 136974
✉ info@ulrichwiek.de
🌐 www.ulrichwiek.de



Akademie für Coachs

In der Akademie für Coachs finden Coachs Weiterbildungen und Einzelseminare zur Spezialisierung und Professionalisierung Ihrer Beratungsarbeit. Angeboten werden vier zehntägige Online-Weiterbildungen "Change-Coach", "Life- und Careerdesign-Coach", "Essenzcoach" und "Creative-Coach". Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Positionierungscoaching und Marketing von Coachs.

📍 Mühlgasse 47
69151 Neckargemünd
☎ 062234875550
✉ info@weiterbildung-coach.de
🌐 www.weiterbildung-coach.de



INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf

Lassen Sie Ihre Präsentationen (endlich) genau so gut werden wie Ihre Produkte. Wir sind hochgradig spezialisiert auf die Themen PRÄSENTATION + RHETORIK + VERKAUF. Unsere konsequente Spezialisierung ist der Garant für Ihren Erfolg. Alle Trainings führen wir auch als Inhouse-Seminare durch. Tageshonorar ab € 1495,- Euro + MWST all-inclusive aller Kosten und Spesen

📍 Barlachstr. 4
69168 Wiesloch
☎ 06222 2385852
✉ instatik@instatik.de
🌐 www.praesentieren-mit-erfolg.de



IP for IP GmbH

Wir bieten Fach- und Führungskräften stets aktualisierte Informationen durch Seminare, Webinare und Newsletter über aktuelle Änderungen und Entwicklungen im Gewerblichen Rechtsschutz. Zwei Fernstudiengänge sowie interne Coachings runden unser Angebot ab. Neben den hier aufgeführten Seminaren, können Sie weitere Angebote auf unserer Homepage finden.

📍 Pommernstr. 4
69469 Weinheim
☎ 06201 3923300
✉ info@ipforip.de
🌐 www.ipforip.de



MBCConsulting

Institut für New Leadership, Change Management und Coaching. Erfahrener Anbieter von Coachausbildungen. Unser Expert*innen-Team berät, trainiert und coacht Top Executives sowie Management aller Ebenen und (agile) Teams, insbesondere in Transformationskontexten. Wir begleiten Sie in Strategieprozessen, Werteeinitiativen, Etablierung von New Leadership in Mindset und Methoden.

📍 Alte Landstr. 23
69469 Weinheim
☎ 06201 256226
✉ partner@m-b-consulting.com
🌐 www.m-b-consulting.com

Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung



Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung

Das zertifizierte Odenwald-Institut liegt mitten im Grünen im Raum Rhein-Neckar und bietet seit 1978 wertorientierte Seminare, Aus- und Weiterbildungen für berufliche Kompetenz und persönliche Entwicklung – einschließlich einem Akademie-Programm und einem Programm für Familien. Organisationen erhalten maßgeschneiderte Konzepte und Prozessbegleitung. Es gibt Präsent- und Online-Seminare.

📍 Tromm 25
69483 Wald-Michelbach
☎ 06207 6050
✉ info@odenwaldinstitut.de
🌐 www.odenwaldinstitut.de



H&S SEMINARE

H&S Seminare

Unser Ziel ist es, kleine und mittlere Unternehmen sowie Selbstständige bei allen beruflichen Herausforderungen optimal zu unterstützen: durch kundenorientierte Seminare, innovative Online-Live-Trainings, umfassendes Fachwissen und persönliche Beratung. Die Zufriedenheit unserer Kunden wird durch die Qualität unserer Dienstleistungen bestimmt, sie ist daher unser wichtigster Maßstab.

📍 Königstr. 80
70173 Stuttgart
☎ 0711 23735555
✉ info@training-hk.de
🌐 www.training-hk.de


kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GBR

Das kraft-sprung-institut® leistet nachhaltige Entwicklung für Unternehmen. Als Experte für Menschen. Tief gehende Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung für die erfolgreiche Umsetzung aktueller Herausforderungen. So bietet das Institut offene Seminare an, z.B. das Retreat zur Ressourcenaktivierung und für Unternehmen Inhouse-Programme für Führungskräfte, Mentaltraining und Teamentwicklung.

📍 Richard-Wagner-Str. 49
70184 Stuttgart
☎ 0711 66474094
✉ info@kraft-sprung-institut.com
🌐 www.kraft-sprung-institut.com


pm33.de

Projekt- und Prozessmanagement – Diese Mission verfolgen wir seit der Unternehmensgründung im Jahr 2009 bei der Optimierung von Arbeitsabläufen im betrieblichen Umfeld.

📍 Talstraße 41
70188 Stuttgart
☎ 0711 75884594
✉ info@pm33.de
🌐 www.pm33.de


Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement

Unser Steinbeis-Transferzentrum versteht sich als Lern- und Austauschplattform zur Projektwirtschaft. Hier lernen Mitarbeitende und Unternehmen, wie modernes Projektmanagement gelingt. Von klassisch bis agil. Die besten Online-, Präsenz- und Inhouse-Weiterbildungen zum Thema Projektmanagement warten auf Sie.

📍 Heilbronner Str. 72
70191 Stuttgart
☎ 0176 20725136
✉ hellmann@stz-itpm.de
🌐 www.stz-itpm.de/


Corporate Learning & Change GmbH

Seit 2004 entwickeln wir erfolgreich, individuelle Bildungslösungen und beraten Sie kompetent und produktneutral. Von der ersten Idee bis zur komplexen Umsetzung sind wir ein zuverlässiger Partner und unterstützen Sie u.a. bei den folgenden Themen: PE-Strategien, Corporate Learning, Blended Learning, Trainings + Weiterbildung, Akademie - Aufbau, Train the Trainer, Berufsausbildung

📍 Viergiebelweg, 24
70192 Stuttgart
☎ 0711 50473635
✉ info@clc-learning.de
🌐 www.clc-learning.de


Enable AI

Spezialisierte Anbieter für Künstliche Intelligenz, Data Science, Machine Learning und Deep Learning. Unsere Dozenten sind langjährige Fachexperten und schulen online oder vor Ort u.a. in Stuttgart, München, Köln oder in-house bei Ihnen.

📍 Adlerstr. 46
70199 Stuttgart
☎ 0711 96881553
✉ info@enable-ai.de
🌐 enable-ai.de


M/Training

M/Training, Erik Lehmann, Akademie für Persönlichkeitsentwicklung und Arbeitsorganisation. Kompetenztrainings – Online Tages Seminare/ Präsenztrainings zu den 4 Leitachsen – Projektmanagement, Rollen, Stress und Selbstkenntnis.

📍 Augsburgstr 371
70327 Stuttgart
☎ 0711 93505056
✉ info@m-training.eu
🌐 www.m-training.eu


COMENO company consulting GmbH

Mit der Stuttgarter COMENO company consulting GmbH hat Inhaber Torsten Graßmeier eine Plattform geschaffen, um Menschen und Unternehmen den Weg in ein funktionierendes Projektmanagement zu ebnet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in der Begleitung von Change-Projekten im Kontext von Projektmanagement und Führung.

📍 Naststr. 15d / Römerkastell
70376 Stuttgart
☎ 0711 50481020
✉ contact@comeno.de
🌐 www.comeno.de/


KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber

Systemische Ausbildungen, Coaching, Beratung, Training, NLP und mehr. Systemischer Business-Coach (SHB), TeamCoach (SHB), Entwicklungs- und Karrierecoach (SHB), Business-Trainer (SHB), Change Management-OE, NLP-Ausbildungen, BUSINESS ACADEMY. Alle Ausbildungen auch als Inhouse-Veranstaltungen möglich.

📍 Naststr. 15a
70376 Stuttgart
☎ 0711 72233390
✉ info@kroeberkom.de
🌐 www.kroeberkom.de


VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart

Das modern ausgestattete VDI Fortbildungszentrum Stuttgart bietet jährlich ca. 150 Seminare von in der Regel ein- bis zwei Tagen Dauer an. Das Angebot richtet sich an Ingenieure und andere Fach- und Führungskräfte. Die Seminarinhalte zielen darauf, den Qualifizierungs-Bedarf der wichtigsten Unternehmensbereiche zu decken wie Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Vertrieb und Service.

📍 Hamletstr. 11
70563 Stuttgart
☎ 0711 1316314
✉ anmeldung@vdi-suedwest.de
🌐 www.vdi-fortbildung.de

Weiterbildung

Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart

Als eine der führenden Ausbildungsstätten für Medienspezialisten bietet die Hochschule der Medien auch berufs begleitende Weiterbildungen auf Masterniveau in Bereichen wie Digital Innovation, Data Science, International Business, Informationsmanagement und Marketing an.

📍 Nobelstr. 10
70569 Stuttgart
☎ 07111 8923-2093
✉ weiterbildung@hdm-stuttgart.de
🌐 www.hdm-weiterbildung.de/

**compass international gmbh**

compass international – we integrate people. Wenn es um internationale Personalentwicklung, Interkulturelle Kompetenz, Diversity und Integration geht: Sprechen Sie uns an – gemeinsam erarbeiten wir Personalentwicklungs- und Beratungskonzepte.

📍 Epplerstr. 5 A
70597 Stuttgart
☎ 0711 284709-0
✉ info@compass-international.de
🌐 www.compass-international.de

**fortbildung1.de****fortbildung1.de**

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächelter Themen und Methoden. Neben therapeutisch beratenden Verfahren vermitteln qualifizierte Trainer/innen organisationsrelevantes Know-how, Methoden des Konfliktmanagement, Soft Skills u.a.

📍 Christian-Belser-Str. 79a
70597 Stuttgart
☎ 0711 6781-421
✉ info@fortbildung1.de
🌐 www.fortbildung1.de

**forum kommunikation & unternehmensethik**

Komplexität ist das wesentlichste Merkmal unserer heutigen Gesellschaft. Kluge Köpfe verbinden und zielgerichtet zusammenarbeiten: Wir bieten vernunftbasierte und pragmatische Unterstützung bei dem Vorhaben, Komplexität sinnvoll und wirksam zu begegnen.

📍 Goethestr. 12
71069 Sindelfingen
☎ 0172 6028461
✉ kutscher@kutscher-partner.de
🌐 www.kutscher-partner.de

**orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann**

Im orendatraining für ganzheitlichen Erfolg lernen unsere Mandanten und Teilnehmer seit 1984 das praxiserprobte Repertoire und die nötigen Strategien und Methoden, um ihr persönliches, privates und berufliches Leben nach ihren Vorstellungen erfolgreich zu gestalten. Lernen und trainieren auch Sie mit uns, das Repertoire und die Fähigkeiten, damit Sie erfolgreich ihr Leben gestalten können.

📍 Siedlerstr. 46
71126 Gäufelden
☎ 07032 78890
✉ info@orenda.de
🌐 www.orenda.de

noesis**noesis**

Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleiten wir Menschen in Unternehmen der verschiedensten Branchen im Rahmen von Lern- und Veränderungsprozessen. Unseren fachlichen Hintergrund bildet die Arbeits- und Organisationspsychologie, insbesondere der systemische Beratungs- und Entwicklungsansatz.

📍 Steinbeisstr. 2
71229 Leonberg
✉ info@noesis-online.de
🌐 www.noesis-online.de

ANGELA BERGER

TRAINING & COACHING

**Angela Berger Training & Coaching**

Geht es Ihnen gut, leisten Sie viel mehr! Das ist gut für Unternehmen und Beschäftigte. Denn "wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten u. der Geist, in dem sie es tun" (H. Nordhoff). Um diesen Geist, die Haltung der Beschäftigten zum Unternehmen, zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten geht es bei meiner Arbeit als Coach, Trainer, Moderator und Facilitator.

📍 Kirchgartenstr. 13
71254 Ditzingen
☎ 07156 351596
✉ info@angela-berger-coaching.de
🌐 www.angela-berger-coaching.de

**CIP changes in progress GmbH - Experten für Pharmatraining**

Spezialisiert auf Seminar- und Beratungs-Anfragen der Pharma-/Medizin-Branche. Ihre Seminare konzipieren wir in enger Absprache mit Ihnen. Das Ziel: durch Aktualität, Praxisbezug und gute Didaktik die erfolgreiche Anwendung des Trainierten zu sichern! Seminare, Coachings, Workshops, KAM-Ausbildung auch zu Sonder-Themen wie MarketAccess, Verhandlung, Gesundheitspolitik, Biosimilar, AMNQG, usw.

📍 Schönblickstraße 32
71272 Renningen
☎ 0171 7942931
✉ m.calvoer@cip-pharmatraining.de
🌐 www.cip-pharmatraining.de

KÄRCHER

makes a difference

Alfred Kärcher SE & Co. KG

Mit Kärcher Lean-Consulting bieten wir Ihnen neben unseren bekannten Produkten auch Schulungen und Beratungsleistungen zu Lean Production. Unsere Lean-Expertise ist die Basis für zielgerichtete Verbesserung. In unserer standardisierten Vorgehensweise erfassen wir dabei zunächst durch eine Wertstromanalyse den Ist-Zustand bestehender Produktions-, Werkslogistik- und Steuerungsprozesse.

📍 Alfred-Kärcher-Str. 28-40
71364 Winnenden
☎ 07195 144689
✉ jens.heger@de.kaercher.com

**Steinbeis-Transferzentrum
Managementseminare
& Mittelstandsberatung****Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)**

Wir sind ein Anbieter von Online- und Präsenz-Seminaren bzw. -Trainings zur Vermittlung sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz. Aufbauend auf einer Bedarfsanalyse erstellen wir eine Seminar- und Trainingskonzeption, die wir für Sie durchführen. Unsere als Führungskraft erfahrenen Trainer(innen) besitzen eine Ausbildung als Pädagoge/in oder sind als Trainer(in) zertifiziert

📍 Keplerstr. 12
71364 Winnenden
☎ 07195 9080080
✉ info@stzm.de
🌐 www.stzm.de

**Akademie für Systemische Moderation**

Die Akademie für Systemische Moderation bietet 4x jährlich die zertifizierte Ausbildung zur Systemischen Moderation an (Weinsberg/HH). Diese umfasst 12 Präsenz- und 2 Onlinetage, verteilt auf 6 Module. Die charakteristischen Elemente sind: systemische Grundhaltung, fundierte Ausbildung klassische Moderation, kreative Interventionen, lebendige Onlinemoderation. Plus Aufbaumodule u. Onlineangebot

📍 Heining Str. 72
71573 Allmersbach im Tal
☎ 07191 970089
✉ michaela.stach@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de
🌐 www.Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de

**marillabax GmbH & Co. KG | #Kundenorientierter | Beratung, Training, Coaching**

marillabax ist Ihr Sparringspartner, wenn es darum geht, Kundenorientierung und Servicequalität zu Ende zu denken. Mit viel Herzblut, Pragmatismus und einem holistischen Ansatz begleitet das Team marillabax seit 17 Jahren erfolgreich mittelständische Unternehmen im Customer Support. Sie entscheiden, wie wir Sie unterstützen: Beratung, Training oder Coaching.

📍 Königsallee 43
71638 Ludwigsburg
☎ 07141 702099-0
✉ info@marillabax.de
🌐 www.marillabax.de

**Modul-Training**

Online lernen. Persönlich entwickeln. Hybrid weiterbilden. Individuell Inhouse. Praxisorientierte Präsenzseminare. Unsere bundesweiten Tagessätze: 1.000 € - 1.900 € zzgl. MwSt. (Präsenz oder Online) einschließlich maßgeschneiderter Seminarankonzeption, Seminarunterlagen, Teilnahmezertifikate und Reisekosten. Gerne erstellen wir Ihnen ein Angebot nach Ihren Wünschen. Wir freuen uns auf Sie.

📍 Hauffstraße 7
71732 Tamm
☎ 007141 9113201
✉ buchung@modul-training.de
🌐 www.modul-training.de

Pohl & Partner GbR

Coaching • Training • Weiterbildung

Pohl & Partner

Wir sind Spezialisten für die Kernbereiche Kommunikation, Führung, Coaching und Konfliktmanagement. Unsere aktionsorientierten und übungsintensiven Trainings erfordern Mut – weil unsere Teilnehmer nicht am Flipchart, sondern an der eigenen Persönlichkeit arbeiten. Deshalb sind unsere Seminargruppen sehr klein (max. 5 Teilnehmer), der Einzelcoaching-Anteil hingegen ist sehr groß.

📍 Bertha-von-Suttner-Str. 1
72074 Tübingen
☎ 0172 6279457
✉ info@pohl-partner.biz
🌐 www.pohl-partner.biz

**inforouter GmbH**

Sie wollen mehr Sicherheit in Führung und Kommunikation? Sie wünschen sich nachhaltiges Training und Coaching mit echtem Mehrwert? Sie wollen Lösungen statt Theorien und Modelle? Dann sind Sie hier genau richtig. Wir machen Sie fit in (virtueller) Führung und Kommunikation! In Präsenz, live-online, als Blended Learning oder als E-Learning. Individuell, zielorientiert und sofort umsetzbar!

📍 Vordere Gasse, 25
72108 Rottenburg am Neckar
☎ 07472 9896820
✉ c.bildstein@inforouter.de
🌐 www.inforouter.de

**Mario Biel Coaching**

Ich biete Ihnen Coaching-Reisen der Extraklasse und Workshops kombiniert mit Wandern oder Ski fahren. Dabei erleben Sie einen ganzheitlichen Ansatz, der Sie begeistern wird. Morgens intensiv in der Gruppe arbeiten. Dann für 2-3 Stunden Bewegung. Wieder eine Arbeitssequenz, das Ganze in einer tollen Location. Coaching mit der notwendigen Entschleunigung, um persönliche Weiterentwicklung anzugehen.

📍 Paulusstr. 30
72639 Neuffen
☎ 07025 83206
✉ info@mario-biel-coaching.de
🌐 www.mario-biel-coaching.de

**RWT Personalberatung GmbH**

Wir sind Ihr Partner in allen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung: Bei der Einführung und Durchführung von Maßnahmen der Personalentwicklung beraten wir Sie und bieten Ihnen dazu die erforderlichen Schulungen und Trainings. Bei organisatorischen Veränderungen in Ihrem Unternehmen begleiten wir Sie inhaltlich und methodisch.

📍 Charlottenstraße 45
72764 Reutlingen
☎ 07121 489-535
✉ yvonne.burkhardt@rwt-gruppe.de
🌐 www.rwt-gruppe.de

**Brandt Seminare**

Brandt Seminare ist Ihr praxisorientierter Spezialist für Firmenseminare, offene Trainings, Coaching, Mediation und Moderation. Kompetenz, Erfahrung, Umsetzbarkeit und begeisterte Teilnehmer – dafür stehen wir.

📍 Hauptstr. 77
73655 Plüderhausen
☎ 07181 98023-69
✉ info@brandt-seminare.de
🌐 www.brandtseminare.de



TAE – Technische Akademie Esslingen

Technische Akademie Esslingen (TAE) – Ihr Partner für effektive Aus- und Weiterbildung im Bereich der beruflichen, berufsbegleitenden und berufsvorbereitenden Qualifizierung. Seminare, Lehrgänge, Fachtagungen und digitale Lernangebote gehören ebenso zu unserem Leistungsspektrum wie berufsbegleitende Studiengänge und die medizinisch-technische Ausbildung an unserer Zweigstelle MTAE.

📍 An der Akademie 5
73760 Ostfildern
☎ 0711 3400839
✉ info@tae.de
🌐 www.tae.de | www.tae-studium.de



IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH

Die IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH Heilbronn versteht sich als Ihr Partner in allen Fragen der beruflichen Weiterbildung. Als Tochter der IHK Heilbronn-Franken bieten wir Weiterbildungsinteressierten ein umfassendes Angebot an Seminaren, IHK-Zertifikatslehrgängen und Lehrgängen mit IHK-Prüfung – ortsnah in Präsenz, online, in berufsbegleitender Form und in Vollzeit. Alle Themen auch inhouse.

📍 Ferdinand-Braun-Straße 20
74074 Heilbronn
☎ 07131 26414-49
✉ weiterbildung@ihk-weiterbildung.de
🌐 www.ihk-weiterbildung.de



Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies

Neben den praxisintegrierenden Master-Programmen gehören exzellente Weiterbildungen auf Hochschulniveau zu unserem Portfolio.

📍 Bildungscampus 13
74076 Heilbronn
☎ 07131 3898-330
✉ weiterbildung@cas.dhbw.de
🌐 wissenschaftliche-weiterbildung.dhbw.de



Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum

Die Basis Ihres Erfolgs? Ihre gut ausgebildeten Mitarbeiter! Daher ist es wichtig, Know-how und Qualifikation kontinuierlich zu stärken und weiterzuentwickeln, um stets mit dem nötigen Fachwissen zu agieren. Wie können wir Sie unterstützen? Wir helfen Ihnen bei der Auswahl passender Schulungen und beraten Sie gerne bei der Qualifizierungsplanung und -umsetzung. Ganz einfach.

📍 Bechtle Platz 1
74172 Neckarsulm
☎ 07132 981-2198
✉ volker.woertmann@bechtle.com
🌐 training.bechtle.com



TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning

Über 35.000 Teilnehmer verbessern in unseren Online-Kursen ihre Führungsfähigkeiten. Kombiniert mit Inhouse-Schulungen, Group Coaching, virtuellen und Vor-Ort-Trainings sorgen unsere Maßnahmen für echten Impact bei den Teilnehmer*innen. Wir gehen IMMER auf die individuelle Kundensituation und Branche ein. Wir arbeiten mit allen Kulturen und trainieren u.a. in Indien, China, Afrika, USA und Europa.

📍 Kleinsachsenheimer Str. 47
74321 Bietigheim-Bissingen
☎ 0711 50620996
✉ training@targetter.de
🌐 www.targetter.de/



Business Akademie Profileon & Profileon | Personal- und Organisationsentwicklung

Online und Live! Coaching und Training in Führung, Vertrieb, Team - TOP Coach und Trainer*inenausbildungen. Sie partizipieren an 30 Jahren Erfahrung in Coach- und Trainingsprojekten. Die Qualität und Kompetenz von Profileon ist durch zertifizierte Trainer und Coaches garantiert. Ein tolles Team mit Herzblut und Leidenschaft begleiten Sie bei Ihrer persönlichen Entwicklung. Wir trainieren Praxis.

📍 Hölderlinstr. 6
74405 Gaildorf
☎ 0172 8105589
✉ b.meurer@profileon.de
🌐 www.profileon.de

freiraum 33

freiraum 33

Potenzialcoaching für 100% Leben.

📍 Goldbacher Straße 81
74564 Crailsheim
☎ 07951 473372
✉ mail@freiraum33.eu
🌐 www.freiraum33.eu

IRIS BAUMANN-WEISS BERATUNG COACHING SEMINARE

Institut BaumannWeiss

Wir sind erfahrene Praktiker, die seit 2001 ihr Wissen und ihre Erfahrung gerne und mit Engagement weitergeben, zielorientiert und echt. Passgenaue Seminare für Unternehmen, Behörden, Schulen und Hochschulen. Unsere eigene Berufserfahrung in Unternehmen an der Basis, in leitender Funktion und in der Geschäftsführung ermöglicht uns optimalen Praxistransfer.

📍 Connenweilerstr. 35
74597 Stimpfach
☎ 07967 701535
✉ info@baumannweiss.de
🌐 www.baumannweiss.de

**MSC Management Seminar Center GmbH**

MSC hat sich auf Training + Tools für Produktmanagement, Marketing und Projektmanagement spezialisiert. Peter Kairies gilt als einer der renommiertesten Trainer im PM. Dip.Ing., Studium der Verfahrenstechnik und Wirtschaftswissenschaften. 14 Jahre Praxis in leitenden Positionen in Marketing und Produktmanagement. Über 20 Jahre Trainererfahrung. Mehr als 26.000 TN haben seine Seminare besucht.

📍 Kurpfalzstr. 114
74889 Sinsheim
☎ 07261 4727
✉ Kairies-Beratung@t-online.de
🌐 www.peterkairies.de

**GEDAM ManagementTools & Services**

📍 Bahnhofstraße, 2
75056 Sulzfeld
☎ 07269 919408
✉ g.dauth@gedam.de
🌐 www.disg-training.de

**POP Personalentwicklung**

POP-Personalentwicklung – Wir machen Veränderung möglich

📍 Haldenstraße, 42
75417 Mühlacker
☎ 07041 3671
✉ info@pop-seminare.de
🌐 www.pop-personalentwicklung.de

**JOLECO GmbH**

Als zertifizierter Lerndienstleister engagieren wir uns leidenschaftlich für einen bestmöglichen Lern- und Weiterbildungserfolg unserer Kunden.

📍 Haid-und-Neu-Str. 7
76131 Karlsruhe
☎ 0152 31845688
✉ dk@jointlearningconcept.com
🌐 www.jointlearningconcept.com

**Akademie für systemische Beratung**

“Ziel der Akademie ist es, bei Beratern und Führungskräften neue, systemische Sichtweisen zur Lösung von Problemsituationen zu fördern – aufbauend auf dem humanistischen Weltbild von Virginia Satir und dem lösungsfokussierten Ansatz von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg.“
Gerd F. Müller

📍 Bahnhofplatz 12
76137 Karlsruhe
☎ 0721 509934-22
✉ info@luederspartner.de
🌐 www.akademie-systemische-beratung.de

**Rolf Schulz HR Consultants AG**

Rolf Schulz HR Consultants ist Ihr zuverlässiger Partner im Human Resources Bereich. Wir sind spezialisiert auf Führung, Change und Konflikt. Immer dort, wo es um das Arrangieren und Gestalten von tragfähigen Beziehungen im Wirtschaftsleben geht, sind wir der erfahrene Partner, der zu mehr Leistung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit führt.

📍 Pariser Ring 37
76532 Baden-Baden
☎ 07221 972170
✉ info@rolfschulz.com
🌐 www.rolfschulz.com

**Heupel Consultants GmbH & Co. KG**

Heupel Consultants unterstützt Organisationen bei der erfolgreichen Ausrichtung auf neue Herausforderungen. Als unabhängige Unternehmensberatung & Seminaranbieter stehen wir für einen ergebnisorientierten Ansatz, der aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse mit Innovationskraft, Umsetzungsstärke, agilen Werten & Prinzipien, sowie Einfühlungsvermögen in unterschiedlichsten Branchen verknüpft.

📍 Im Eichelhorst 22
76863 Herxheim
☎ 0177 5257748
✉ info@heupel-consultants.com
🌐 www.heupel-consultants.com/

**IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg**

Die IHK Akademie bietet ein breites Spektrum an Lehrgängen und Seminaren in der Aufstiegs- und Anpassungsweiterbildung. Qualifizierte Dozenten aus der Praxis bereiten in berufsbegleitenden Lehrgängen auf IHK-Weiterbildungsprüfungen vor bzw. vermitteln in ein- oder mehrtägigen Seminaren aktuelles Wissen zu kaufmännischen und technischen Themen. Die Abschlüsse und Zertifikate sind inter. anerkannt

📍 Peterzeller Str. 8
78048 Villingen-Schwenningen
☎ 07721 922-313
✉ akademie@vs.ihk.de
🌐 www.ihkakademie-sbh.de

**PFAFF Akademie**

Die PFAFF Akademie ist die Wissensmanufaktur für die Immobilienwirtschaft im Süden. Wir vermitteln wertvolles Maklerwissen von A-Z in Präsenzseminaren. In intensiven Lerngruppen wird fundiertes Wissen aus der Praxis für die Praxis vermittelt.

📍 Adam-Opel-Str. 7
78239 Rielasingen-Worblingen
☎ 07731 9691792
✉ svenja@pfaff-akademie.de
🌐 www.pfaff-akademie.de



FuturePace Consulting GmbH

Die FuturePace Consulting GmbH: Leadership Coaching, Training & Teamentwicklung in der Schweiz und in Deutschland. Lernen und Erholung müssen kein Widerspruch sein. In unserer Villa am Wendsee (www.villa-am-wendsee) ist beides harmonisch vereinbar: Auftanken mit Blick auf den See, mit gewissem Abstand das alltägliche Tun reflektieren... Und selbstverständlich kommen wir auch gern zu Ihnen.

📍 Bürglestr.19
78262 Gailingen am Hochrhein
☎ 0178 3888737
✉ info@futurepace.de
🌐 www.futurepace.de



Gorus Campus

📍 Mühlestraße 2
78345 Moos
☎ 07732 94075
✉ info@gorus.de
🌐 www.gorus.de



AKADEMIE SUSANNE WEBER | Führung | Coaching | Kommunikation

Die AKADEMIE SUSANNE WEBER ist ein modernes Weiterbildungsinstitut in Konstanz am Bodensee. Unsere Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Führung, Coaching und Kommunikation. NEU ist unsere AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN TEAMENTWICKLER UND TEAMCOACH. Viele unserer Kunden sind Führungskräfte, Personalentwickler, Coachs und Trainer.

📍 Luziengang 4
78464 Konstanz
☎ 07531 941110
✉ kontakt@akademie-weber.de
🌐 www.akademie-weber.de



Dr. Annette Kessler

Culture Talk

Kontakte sind neben der Fachkompetenz im Business die Basis für den Erfolg. Jeder Kontakt beginnt mit Small Talk. Gerade die ersten Minuten eines Gesprächs sind ausschlaggebend für den erfolgreichen Verlauf einer Geschäftsbeziehung. Small Talk ist das kleine Gespräch mit der großen Wirkung. Small Talk ist für die Karriere fundamental.

📍 Am Schmerzenmösele 17
78464 Konstanz
☎ 07531 33490
✉ annette.kessler@culture-talk.de
🌐 www.culture-talk.de



dehner academy
coaching. training. consulting.

dehner academy GmbH

Seit mehr als 30 Jahren unterstützen wir mit Leidenschaft, Expertise und Erfahrung Menschen dabei, sich weiterzuentwickeln. Hervorgegangen aus den Konstanzer Seminaren, ist die dehner academy heute Experte für Organisationsentwicklung und Changemanagement, Beratung, Führungs- und Vertriebs-Trainings, Business- und Life-Coachings und in Ausbildungsreihen für Coaches, Führungskräfte und Personalier.

📍 Theodor-Heuss-Str. 36
78467 Konstanz
☎ 07531 942008-0
✉ info@dehner.academy
🌐 www.dehner.academy



Banking and Finance
Center of Excellence

Exbase

Exbase veranstaltet Seminare und maßgeschneiderte Schulungen für Unternehmen in den Bereichen 'Excel und Power BI', 'Banking and Finance' und 'Communications'. Hierbei arbeiten wir mit führenden und engagierten Referenten. Unsere Seminare finden in 4-Sterne-Hotels in größeren Städten wie Düsseldorf, Frankfurt am Main und Berlin statt. Zu allen Seminaren erhalten Sie ausführliche Seminarunterlagen.

📍 Hindenburgstr. 2
78467 Konstanz
☎ 075319228233
✉ info@exbase.de
🌐 www.exbase.de



Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation

Humorkom bietet Methoden und Strategien an, um den persönlichen Humor zu erkennen und in den(Berufs)- Alltag zu integrieren. Mit unseren Trainings fördern wir das kreative, innovative Denken und bieten unterschiedlichste Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung an. Die Trainings können als Impulstage, als Mehrtagesseminar oder als Business-Seminarreihe gebucht werden.

📍 Fritz-Arnold-Str. 23
78467 Konstanz
☎ 07531 9413140
✉ humorkom@tamala-center.de
🌐 www.tamala-center.de/humorkom



Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH

Die Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS) ist das Kompetenz- und Dienstleistungszentrum der Hochschule Konstanz für alle Fragen der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das Angebot umfasst Berufsbegleitende Masterstudiengänge, Seminare und Zusatzqualifikationen in den Bereichen Management, Soft Skills, Engineering und Digitaler Wandel sowie Customized Programs.

📍 Reichenaustr. 1
78467 Konstanz
✉ susanne.krebs@htwg-konstanz.de
🌐 www.lcgs.htwg-konstanz.de



Lake Constance Graduate School

Lake Constance Graduate School gGmbH

Als Institut für wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule Konstanz bieten wir seit 25 Jahren praxisnahe berufsbegleitende MBA-Studiengänge in den Bereichen "General Management", "Human Capital Management", "Digital Execution" und sowie "Systems Engineering" an.

📍 Reichenaustr. 1
78467 Konstanz
☎ 07531 206-144
✉ susanne.krebs@htwg-konstanz.de
🌐 www.htwg-konstanz.de/studium/weiterbildung/lake-constance-graduate-school/ueber-uns/



Veränderungsintelligenz® GmbH

Experten zur Diagnose & Stärkung von Veränderungsbereitschaft/-kompetenzen, Agilität und Innovationsfähigkeiten | Trainer/Coaches/Berater mit langjähriger Berufserfahrung u. anerkannten Ausbildungen. Präsenz-Seminare in Kleingruppen inkl. Praxistransfer-Coaching | Vielfältige & erprobte digitale Lernangebote (E-Learning, Webinare, eBooks) | Renommierte Veröffentlichungen (Springer Gabler Verlag)

📍 Obere Rheinstr. 17a
78479 Reichenau
☎ 07534 2710219
✉ hallo@veraenderungsentelligenz.de
🌐 www.veraenderungsentelligenz.de



IMS Institut für Management-Systeme GmbH

5 GUTE GRÜNDE WARUM..... Sie bei uns richtig sind: Beratung, Schulung, Unterstützung, Strukturierung, Optimierung
www.ims-management.de
seminare@ims-management.de

📍 Wolf-Hirth-Str. 2
78588 Denkingen
☎ 07424 98230-15
✉ s.efinger@ims-management.de
🌐 www.ims-schulungen.de



Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH

Es gibt kaum einen Bereich, der so schnelllebig ist, wie das Steuerrecht. Daher ist eine fundierte Aus- und permanente Fortbildung notwendig. Nutzen Sie unser Know-how und unsere langjährige Erfahrung für eine effiziente Weiterbildung. Unsere innovativen Fortbildungsprogramme erleichtern Ihre tägliche Arbeit und bringen Sie beruflich voran. Wir helfen Ihnen, Ihre Ziele zu erreichen.

📍 Postfach 0180
79001 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 2160710
✉ info@tax-academy.de
🌐 www.tax-academy.de



arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE

Als erfahrene Weiterbildungsexperten unterstützt das arowa Trainer-Team seit 15 Jahren branchenübergreifend über 1000 Unternehmenskunden & Marktführer mit erfolgserprobten Weiterbildungskonzepten (Inhouse Trainings (Präsenz/Online), Business Coachings, Consultingprojekte). Mitarbeiter & Führungskräfte profitieren auch von unseren offenen Kleingruppen-Seminaren in Freiburg, Frankfurt, Köln.

📍 Stadtstr. 73
79104 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 38929972
✉ info@arowa-trainings.de
🌐 www.arowa-trainings.de



Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Passgenaue Lösungen, einzigartige Services, höchste Beratungskompetenz und individuelle Qualifizierung vereinfachen den Erwerb von Fähigkeiten und erleichtern nachhaltige Entwicklungen.

📍 Munzingerstraße 9
79111 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 595339-00
✉ anfragen@haufe-akademie.de
🌐 www.haufe-akademie.de



Coachingbüro Huber & Partner

Wir engagieren uns für sinnvollen Erfolg, glaubwürdige Führung, gelebte Werte und eine konstruktive Unternehmenskultur. Seit 1996 begleiten wir professionell Entwicklungsprozesse bei Führungskräften, Teams und Unternehmen. Dabei konzentrieren wir uns auf Coaching und Seminare für Führungskräfte, Prozessbegleitung in Unternehmen sowie Ausbildungen zum "Coach und Prozessbegleiter"

📍 Furtwänglerstr. 9
79117 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 612016
✉ huber@coachingbuero.de
🌐 www.coachingbuero.de



KeSch Training International GmbH & Co.KG

KeSch Training International: Ihr Spezialist für internationale Führung, Einkauf und Verkauf in Unternehmen aller Größen und Branchen. Wir bieten Länder übergreifende Gesamtleistungen für unterschiedliche Bereiche, z.B. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Coaching, Training (auch online) und Change Management in über 40 Sprachen mit muttersprachlichen Expertinnen und Experten.

📍 Hauptstr. 53
79348 Freiamt
☎ 07645 916165
✉ info@kesch-training.eu
🌐 www.kesch-training.eu/



Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung

Seit 2001 ist Frank Pfeil äußerst erfolgreich mit dynamischen Verhaltens-, Führungs- u. Kommunikationstrainings sowie Coaching und Mediation tätig. Die Veranstaltungen werden betriebsindividuell konzipiert. Feedbacks von Trainingsverantwortlichen und Teilnehmern unterstreichen Praxis- und Teilnehmerorientierung der Maßnahmen und sie bestätigen nachhaltige Erfolge. Wann haben Sie Bedarf ?

📍 Hebelweg 27
79410 Badenweiler
☎ 076 32828896
✉ frank.pfeil@t-online.de
🌐 www.frankpfeil.com



INSIGHTS International® Deutschland GmbH

Kompetente, loyale und begeisterte Mitarbeiter mit ihren einzigartigen Fähigkeiten sind der wichtigste Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen! Diese Mitarbeiter für die wirklich passenden Positionen zu finden, sie bestens zu trainieren, ihnen ein optimales Teamumfeld zu bieten und als Unternehmen gemeinsam mit Ihnen zu wachsen – dabei unterstützt Sie die INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH.

📍 Klettgaustr. 21
79761 Waldshut-Tiengen
☎ 07741 9694-0
✉ Info@insights.de
🌐 www.insights.de

SCHEELEN®

INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK

SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik

Wir beraten Unternehmen in allen Aspekten der Unternehmenswertsteigerung und begleiten sie von der Definition einer Unternehmens-Vision bis hin zur Implementierung der notwendigen Maßnahmen. Die Kernkompetenzen liegen dabei in der Kompetenzförderung und der Entwicklung menschlicher Potenziale. Hierzu setzen wir die bekannten Diagnosetools INSIGHTS MDI® und ASSESS by SCHEELEN® ein.

📍 Klettgastr. 21
79761 Waldshut-Tiengen
☎ 07741 969411
✉ info@scheelen-institut.de
🌐 www.scheelen-institut.de



www.edulab.de

edulab seminare

edulab bietet seit 2003 offene & Inhouse-Seminare sowie Coaching in D-A-CH zu Business-Skills wie Moderation, Präsentation, Rhetorik, Führung, Zeitmanagement, Projektmanagement, Eventmoderation und Medien-Trainings zu DTP-Themen wie Photoshop, InDesign, Illustrator und Web-Themen wie Online-Marketing, Web 2.0-Kurse & Programmierung. edulab Seminare & Webinare: mit Abstand am besten – www.edulab.de

📍 Brienerstr.
80331 München
☎ 0821 2528496
✉ seminare@edulab.de
🌐 www.edulab.de

FACIT HAUS DER FORSCHUNG

Facit Digital GmbH

Wir bei Facit glauben an Produkte und Kommunikation, die uns Nutzen und Freude schenken, die die Welt ein bisschen besser machen, statt uns zu nerven. Dafür erforschen wir täglich Bedürfnisse, Verhalten und Erleben von Nutzern interaktiver Medien. All die Erfahrungen die wir seit 2007 gesammelt haben, wollen wir im Rahmen unserer UX Seminare als anerkannter Trainingsanbieter des UXQB weitergeben.

📍 Augustenstraße 24
80333 München
☎ 089 740420 -5550
✉ hallo@facit-digital.com
🌐 www.facit-group.com/de.html



sprachdirekt

Linguago

Linguago wurde 2003 gegründet und befindet sich in München (am Stachus), Deutschland. Seit unserer Gründung haben wir für tausende von Personen eine Vielzahl unterschiedlicher Sprachreisen arrangiert.

📍 Schwanthalerstr. 5
80336 München
☎ 089 59945570
✉ hallo@linguago.de
🌐 www.linguagode



we develop people

we develop people

we develop people steht für: We: Sie und unser Team | Develop: Entwicklung steht im Mittelpunkt | People: Es geht uns um den Menschen in Ihrer Organisation | Wir sind drei rechtlich eigenständige Trainerinnen und Coaches: Andrea M. Mählmann, Martina Rückel-Schmidt und Renate Frommbeck mit gemeinsamer Ausrichtung, professionellem Hintergrund und gemeinsamer Philosophie unserer Arbeit.

📍 Adlzreiter Str. 10
80337 München
☎ 0162 4653980
✉ maehlmann@we-develop-people.com
🌐 www.we-develop-people.com



AUSBILDUNG UND ZERTIFIZIERUNG VON AUFSICHTSRÄTEN

von Fürstenberg BOARD Services – Ausbildung von Aufsichtsräten

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG und spezialisiert auf die Schulung von Aufsichtsräten (m/w). Praxisorientiert und mit Top-Dozenten: Zertifikatslehrgang (11-tägig) mit Titelerwerb im Präsenzformat sowie modulare Live-Webinare oder individuelle Inhouse-Schulung für Unternehmen, Körperschaften und öffentliches Teiligungsmanagement.

📍 Ridlerstraße 35
80339 München
☎ 089 416177229
✉ info@vf-boardservices.de
🌐 www.vf-boardservices.de

EQU:WIN

change by equal winning

EQU:WIN Academy GmbH

Die EQU:WIN Academy entwickelt Teams und Menschen in Veränderungssituationen. Wir qualifizieren erfolgreich Berater sowie Führungskräfte in dem umfangreichen Wissensgebiet Change und Transformation Management. [EQU:WIN change by equal winning]

📍 Erhardtstraße 6
80469 München
☎ 089 8906593-27
✉ academy@equwin.com
🌐 www.equwin.com

Pragmatic Climate

Pragmatic Climate GbR

Wir sind ein junges Unternehmen aus München/Hamburg und bieten Klimaschutz- und Nachhaltigkeitstrainings für Unternehmen an. Unsere praxisorientierten Trainingskonzepte für kleine und mittelständische Unternehmen zeichnen sich aus durch modularen Aufbau, pragmatischen Ansatz, Zielgruppen- und Praxisorientierung, hohe Interaktion mit den Teilnehmern sowie Abwechslung durch Nutzung digitaler Tools.

📍 Frauenstraße 15
80469 München
☎ 0176 76895473
✉ info@pragmaticclimate.de
🌐 www.pragmaticclimate.de



PARMENAS
ESG EXCELLENCE

Parmenas ESG Excellence GmbH & Co. KG

Parmenas ESG Excellence bietet in ihrem Aus- und Weiterbildungsprogramm einen kontext- und praxisbezogenen Wissenstransfer zum Thema Nachhaltigkeit. Es erklärt, welche Themen Unternehmen heute aufgreifen müssen, vermittelt konkrete Vorgehensweisen und Methodiken und zeigt auf wie Entscheider und Berater Themen wie CSR-, ESG- oder Impact-Strategien effektiv in Organisationen umsetzen können.

📍 Ludwigstr. 8
80539 München
☎ 089 44443600-0
✉ office@parmenas.de
🌐 www.parmenas.de



Ute Schütz menschen-management | PCM-Institut.de

menschen.ideen.lösungen. Business Consulting, Personal-Beschaffung, Business & Executive Coaching, Workshop & Seminare für den Mittelstand. Es geht um Persönlichkeit - Kommunikation - Prozessgestaltung im HR-Management: Expertenwissen aus erster Hand - Für Kommunikation und Beziehungen mit Herz und Verstand.

📍 Kaulbachstr. 68
80539 München
☎ 089 30904260-18
✉ office@uteschuetz.de
🌐 www.pcm-institut.de

Manager Akademie

MAZ MANAGER AKADEMIE

Die Manager Akademie bietet Trainings und Weiterbildungen im Management und IT Bereich für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum an. Der Fokus der Akademie liegt auf praxisnahen, interaktiven Schulungen in kleinen Gruppen. Unsere Dozenten und Trainer verfügen über eine langjährige Praxis- und Schulungserfahrung in Ihrem Fachgebiet.

📍 Schulstr. 4
80634 München
☎ 089 92774934
✉ kontakt@managerakademie.com
🌐 www.manager-akademie.net



HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung

HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung - ist Ihr Partner für praxisorientierte Seminare mit dem Schwerpunkt HR / People Themen. Die Trainings, vor allem online aber auch offline, kombinieren breite Praxiserfahrung mit fundiertem Fachwissen. Die TeilnehmerInnen profitieren von schnell umsetzbaren Tipps und effektiven Transfer-Maßnahmen.

📍 Volkartstraße 91
80636 München
☎ 0176 63336915
✉ kaiser@hrundperspektiven.de
🌐 www.hrundperspektiven.de



Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München

Am igf-München finden regelmäßig folgende Ausbildungen statt: Grundausbildung Integraler Focusing Coach // Grundausbildung Gesprächs- und Focusingtherapeut/in // Kursleiter/in Progressive Muskelentspannung nach Jacobson // Ausbildung zum Resilienz-Coach

📍 Nymphenburger Str. 119b
80636 München
☎ 0172 8909959
✉ info@igf-muenchen.de
🌐 www.focusing-igf-muenchen.de



IPU Beyer, le Maire & Partner GbR

Seit über 35 Jahren arbeiten wir für erfolgreiche Unternehmen! Als Partner des Wandels mit ausgeprägter Prozess- und Transferkompetenz haben wir Freude daran, mit unseren Kunden die für ihre Organisation notwendigen Entwicklungen und Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Und wir sind erst zufrieden, wenn auch die Umsetzung erfolgt ist. ipu - Ihr Partner in Training, Beratung und Umsetzung.

📍 Landshuter Allee 8
80637 München
☎ 089 54558284
✉ info@ipu-online.de
🌐 www.ipu-online.de



Mehrwert Zukunft

'You are young and life is long and there is time to kill today. And then one day you find ten years have got behind you. No one told you when to run, you missed the starting gun!' Die 'Zeit', wie beim Lied von Pink Floyd, rennt uns manchmal davon - entscheiden Sie jetzt, Ihren Mitarbeiter/innen oder sich selbst neue Entwicklungsräume zu ermöglichen - eine Zukunft mit Mehrwert!

📍 Christoph-Rapparini-Bogen 10
80639 München
☎ 089 90173533
✉ mz@mehrwert-zukunft.de
🌐 www.mehrwert-zukunft.de



mensch & kommunikation GmbH

Wir verbinden die Erfahrung und das Wissen eines Trainingsunternehmens, das sich auf die Bereitstellung individueller und maßgeschneiderter Trainingslösungen konzentriert, mit der Stärke unseres internationalen Lizenzpartners The Ken Blanchard Companies®, einem der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung.

📍 Laimer Str. 47
80639 München
☎ 089 416137-800
✉ info@menschundkommunikation.de
🌐 www.mensch-und-kommunikation.de

Monisha Meier

Ich unterstütze Sie dabei, Ihre persönlichen Eigenheiten, Motive sowie die Folgen Ihres Handelns im beruflichen Kontext zu verstehen, auf Ihre Nützlichkeit hin zu prüfen und eine für sich angemessene Antwort bzw. Lösung zu finden. Im Vordergrund stehen Ihre persönlichen Erfahrungen bzw. Fragen aus Ihrem Arbeits- oder Führungsalltag und Ihre damit verbundenen Veränderungswünsche.

📍 Friedenheimer Str. 70
80686 München
☎ 089 72407977
✉ info@monisha-meier.de



DR. SIMONE RAPPEL

Dr. Simone Rappel

Interkulturelle Kompetenz für Ihre gelingende deutsch-indische Zusammenarbeit! Training, Coaching und Beratung, damit Sie in Indien geschäftlich langfristig erfolgreich sind und mit Ihren Kolleginnen und Kollegen reibungslos zusammenarbeiten. Passgenaue Programme rund um interkulturelle Kompetenz, Teamkultur und erfolgreiche Führungskultur mit Fokus auf Indien.

📍 Lautensackstraße 18
80687 München
☎ 0151 20662744
✉ simone@dr-simone-rappel.de
🌐 www.dr-simone-rappel.de



Munich Business School

Die Munich Business School (MBS) ist eine staatlich anerkannte und vom Wissenschaftsrat akkreditierte private Wirtschaftshochschule. Um die berufliche Karriere von Fach- und Führungskräften im Rahmen von "lebenslangem Lernen" voranzubringen, bietet die MBS im Bereich Executive Education diverse Programme mit verschiedenen Schwerpunkten sowie maßgeschneiderte Lösungen für einzelne Unternehmen an.

- 📍 Elsenheimerstr. 61
80687 München
- ☎ 089 547678-262
- ✉ executivedevelopment@munich-business-school.de
- 🌐 www.munich-business-school.de



teamsysplus®AKADEMIE

Qualifizierungen für Fach- u. Führungskräfte, UnternehmerInnen, TrainerInnen u. BeraterInnen: Neurowissenschaftlich-systemische Kompetenzen für Veränderungsprozessmanagement in eigener Sache, in Projekten und Führungspositionen. Unsere Programme vermitteln ein breitgefächertes, neurowissenschaftlich-systemisches Methoden-Repertoire u bieten auf jeder Stufe vielfältige Möglichkeiten zur Vertiefung.

- 📍 c/o sinnHRraum GmbH, Leopoldstr. 65/ 3. OG
80802 München
- ☎ 089 92334081
- ✉ info@teamsysplus-akademie.de
- 🌐 www.teamsysplus-akademie.de



IFW Institut für Fort- und Weiterbildung

Wir gehören zu den anerkannten Pionieren der Systemischen Praxis und haben Systemisches Coaching bereits sehr früh im deutschsprachigen Raum etabliert. Dabei reden wir nicht nur über Coaching, sondern sind selbst als Coach, Trainer oder Consultant in Unternehmen aktiv. Unsere vielseitigen Erfahrungen aus der Taetigkeit im IFW Consulting fließen unmittelbar in die Weiterbildung ein.

- 📍 Bodenstedtstr. 66
81241 München
- ☎ 089 82908618
- ✉ info@i-f-w.de
- 🌐 www.i-f-w.de



SEMINAR-INSTITUT

Das Team vom SEMINAR-INSTITUT ist Ihr professioneller Anbieter von Seminaren und Weiterbildungen für den gesamten Bereich des Managements. Wir sind eines der maßgebenden deutschen Weiterbildungsinstitute. Unser umfangreiches Programmangebot an Seminaren, Trainings und Vorträgen deckt alle Weiterbildungsbedürfnisse für Fach- und Führungskräfte ab.

- 📍 Trimbургstr. 2
81249 München
- ☎ 089 89559805
- ✉ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de
- 🌐 www.SEMINAR-INSTITUT.de



Ensemble Enabler

Die neuartigen Ansätze und Führungskräfteentwicklungen von Ensemble Enabler bringen soziales und kollaboratives Lernen voran – durch Peerto-Peer-Lernen, individuelle Learning Journeys, Leadership-Sprints, Führungskräfte als Lernende und Lehrende + Mentoring Netzwerk-Führungskräfte. Alle thematischen Angebote, virtuelle, hybride wie analoge, können je nach Bedarf individuell angepasst werden.

- 📍 Danklstrasse 30
81371 München
- ☎ 089 72939723
- ✉ value@ensembleenabler.com
- 🌐 www.ensembleenabler.com

MANAGER INSTITUT

MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH

Das MANAGER INSTITUT ist eines der führenden deutschen Weiterbildungsinstitute rund um Management-Themen. In unserem Angebot an über 300 Seminaren in insgesamt 27 Fachbereichen ist bestimmt auch für Sie das passende Seminar dabei, das Sie bei uns je nach Bedarf als offene Schulung oder Firmentraining buchen können - bundesweit an 21 Standorten, bei Ihnen vor Ort oder Online.

- 📍 Hans-Grässel-Weg 1
81375 München
- ☎ 0800 3060303
- ✉ beratung@manager-institut.de
- 🌐 www.manager-institut.de



ifss academy

Die ifss academy ist Spezialist für Lean und Six Sigma Trainings. Durch jahrelange Process Excellence Erfahrung bietet die ifss academy ein Trainingsportfolio an, das die Anforderungen aller Ebenen im Unternehmen erfüllt und zertifiziert nach den Standards der American Society for Quality (ASQ), der Society of Manufacturing Engineers (SME) und der Association for Manufacturing Excellence (AME).

- 📍 Fürstenrieder Str. 256
81377 München
- ☎ 089 71066966
- ✉ heike.wegele@ifss.net
- 🌐 www.ifss-academy.net



PROAKTIV Management GmbH

PROAKTIV® Management GmbH ist ein ISO-zertifizierter Premiumanbieter von Trainingsdienstleistungen. Wir trainieren branchenweit und international in den Bereichen Führung, Vertrieb und Kommunikation bei marktführenden Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung. Wir konzentrieren uns auf individuelle Trainingskonzepte, praxisnahe Inhalte und innovative Lernlösungen (Blended Learning).

- 📍 Baierbrunner Str. 25
81379 München
- ☎ 089 7858158-0
- ✉ anfrage@proaktiv-management.de
- 🌐 www.proaktiv-management.de



Tiba Business School GmbH

Die Tiba Business School hat sich auf Weiterbildungen und Zertifizierungen im Bereich Projektmanagement sowie Change Management spezialisiert. Unsere Seminare und Zertifizierungen eignen sich für Projektmitarbeiter/-leiter auf jedem Wissens- und Erfahrungsniveau. Mit unserem interaktiven Seminarkonzept haben Sie ein einzigartiges Lernerlebnis und Sie als Teilnehmer stehen immer im Mittelpunkt.

- 📍 Perchtinger Straße 10
81379 München
- ☎ 089 893161-28
- ✉ business-school@tiba.de
- 🌐 www.tiba-business-school.de/



Coverdale

Coverdale Deutschland GmbH

Mit einer Kombination aus Trainings- u. Beratungselementen begleitet Coverdale Veränderungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es ist unsere Kernkompetenz, die Energien und Aktivitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens an gemeinsamen Visionen und Zielen auszurichten u. die Potenziale der Mitarbeiter so zu erschließen, dass sie diese auch erreichen.

📍 Boosstr. 3
81541 München
☎ 089 651283-0
✉ deutschland@coverdale.com
🌐 www.coverdale.de



uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur

Uwe Freund unterstützt seit 1989 Unternehmen als Kommunikationstrainer, Speaker, Coach und Berater für Korrespondenz und Beschwerdemanagement per Brief, E-Mail, Chat und Social Media sowie Zeitmanagement, Telefondialog und Präsentation. Schwerpunkte bei den Branchenkenntnissen sind Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Kanzleien und Sozietäten, Automotive, IT und Software, Bekleidung/Fashion.

📍 Eduard-Schmid-Str. 29
81541 München
☎ 089 26011788
✉ info@uwefreund.com
🌐 www.uwefreund.com



IHK Akademie München und Oberbayern

IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH

Wir sind Ihr Partner für berufliche Weiterbildung! Wir verbinden jahrelange Erfahrung mit einem Bewusstsein für Zukunftstrends und unser Ziel ist es, dass Sie bei uns die Weiterbildung finden, die perfekt zu Ihnen oder Ihren Mitarbeitern passt. Damit dies gelingt, bieten wir ein einzigartig umfangreiches Programm an Seminaren, Lehrgängen und Management Trainings, die zu jeder Karrierestufe passen.

📍 Orleansstr. 10-12
81669 München
☎ 089 5116-0
✉ kommunikation@ihk-akademie-muenchen.de
🌐 www.ihk-akademie-muenchen.de



ISTOB Management Akademie e.V., München

Die Weiterbildung SYSTEMISCHES BUSINESS-COACHING vermittelt Fach- und Führungskräften sowie angehenden Coaches abwechslungsreich aktuelles Wissen zum Erlernen und zur praktischen Umsetzung systemischer Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen im psychosozialen und Businesskontext. Ziel ist es, persönliche Kompetenzen und Fachwissen gewinnbringend für Mensch und Organisation einsetzen zu können.

📍 Richard-Strauss-Str. 56
81677 München
☎ 0151 12583065
✉ info@istob-aka.de
🌐 www.istob-aka.de



istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.

istob-Zentrum München bietet Weiterbildungen in Systemischer Beratung, Therapie und Supervision an. Unser Angebot wird durch Kompaktweiterbildungen in Hypnos-systemischer Kompetenz, Systemischer Familientherapie, Systemischer Sexualtherapie, Betrieblichem Gesundheitsmanagement sowie durch Workshops zu Methoden und speziellen Beratungsthemen ergänzt. Seit 1991 kompetent - vielfältig - praxisnah.

📍 Brahmstr. 32
81677 München
☎ 089 5236343
✉ info@istob-zentrum.de
🌐 www.istob-zentrum.de



MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH

Training, Coaching, Consulting für Entwickler und Führungskräfte in der Industrie: MicroConsult ist seit über 40 Jahren der Partner für Industrieprofis. Das Kompetenzspektrum reicht über sämtliche Ebenen der HW- und SW-Entwicklung bis hin zu Management-Aspekten in der Projektarbeit.

📍 Charles-de-Gaulle-Str. 6
81737 München
☎ 089 450617-0
✉ info@microconsult.de
🌐 www.microconsult.de



HANS BECKER GmbH

HANS BECKER bietet Ihnen ein fundiertes Schulungsprogramm für den strategischen Einkauf an. Ausgehend von einer Reifegradbestimmung für die Einkaufsorganisation kann das Know-how bis in einzelne Warengruppen des indirekten Einkaufs vermittelt werden. Die Dozenten sind ausgebildete Coaches mit langjähriger Berufs- und Beraterpraxis bei HANS BECKER.

📍 Kelttenring 11
82041 Oberhaching
☎ 089 6665830
✉ info@hansbeckergmbh.com
🌐 www.hansbeckergmbh.com



Melters & Partner

Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation

Seit über 15 Jahren unterstützen wir Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte die Unternehmensziele in starker Allianz mit Ihren Mitarbeitern zu erreichen. Fundament unserer lösungsorientierten Projektunterstützung sowie aller Business-Coachings und -Trainings (online & live) ist der individuelle Fokus auf die Themen Mensch, Praxisnähe, Wirtschaftlichkeit und offene Kommunikation!

📍 Lilienweg 1
82061 Neuried
☎ 01729779111
✉ service@melters-partner.de
🌐 www.melters-partner.de



BREUEL & PARTNER WIR FÖRDERN WACHSTUM

Breuel & Partner GmbH

Als praxiserfahrene Berater, Trainer und Coaches bieten wir seit nunmehr 40 Jahren Einzelpersonen, Teams und Organisationen individuelle Hilfe zur Selbsthilfe. Unser Angebot erstreckt sich von Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Beratung über Seminare zur persönlichen Entwicklung Einzelner sowie der Ausbildung interner Unterstützer und Kulturträger bis hin zu Personaldienstleistungen.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 21
82140 Olching
☎ 08142 13805
✉ info@breuel-und-partner.de
🌐 www.breuel-und-partner.de

**Team Dr. Rosenkranz GmbH**

Team Dr. Rosenkranz ist seit über 40 Jahren europaweit einer der größten Anbieter im Bereich Gruppendynamik und Experte für erfahrungsbasierte Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung. Ein weiterer Zweig des Instituts sind berufs begleitende Studiengänge mit den Spezialisierungen Professional Leadership, Business Coaching, Management Training und systemische Unternehmensberatung.

📍 Bahnhofstr. 103
82166 Gräfelting
☎ 089 8549071
✉ post@team-rosenkranz.de
🌐 www.team-rosenkranz.de

**TopConcept Management Beratung GmbH**

TopConcept ist ein Personal- und Organisationsentwicklungsunternehmen mit Schwerpunkten im Trainingsbereich. Spezialisiert sind wir dabei auf Trainings zu den Themen Führung, Kundenorientierung, Vertrieb, Team-, Visions- und Kulturentwicklung. Zusätzlich führen wir spezielle Maßnahmen durch, wie Outdoortraining, Train-the-Trainer und Unternehmenstheater.

📍 Hoch-Schloss Seefeld
82229 Seefeld
☎ 08152 99343
✉ info@topconcept.net
🌐 www.topconcept.net

**CA controller akademie®**

Die CA controller akademie gehört als der Spezialist für ganzheitliche Unternehmenssteuerung seit über 50 Jahren zu den renommiertesten Weiterbildungsanbietern im deutschsprachigen Raum und bietet Führungs- sowie Fachkräften und Unternehmen mit ihrem Angebot die ideale Rundum Wissensabdeckung in Unternehmenssteuerung, -führung, Accounting & Finance, Information Management und soziale Kompetenzen.

📍 Münchner Str. 8
82237 Wörthsee
☎ 08153 88974-0
✉ info@controllerakademie.de
🌐 www.controllerakademie.de

**Management Forum Starnberg GmbH**

Management Forum Starnberg ist der Premiumanbieter für Konferenzen & Seminare für Geschäftsführung, Management und Führungskräfte. Aktualität, Praxisbezug und Raum für Diskussionen sind Basis der themen- und branchenbezogenen Seminare. Als inhabergeführtes und unabhängiges Unternehmen stehen wir seit jeher für Objektivität, unsere Referenten sind ausschließlich ausgewiesene Köpfe ihres Fachs.

📍 Maximilianstr. 2b
82319 Starnberg
☎ 08151-271918
✉ info@management-forum.de
🌐 www.management-forum.de

**Schirmmacher GmbH**

Seit mehr als 15 Jahren entwickeln wir Planspiele mit dem Schwerpunkt Verhaltenstraining. Unsere Planspiele werden von Lizenztrainern europaweit eingesetzt. Wir entwickeln auch kundenindividuelle Planspiele zu spezifischen Unternehmensinhalten und bilden gerne Ihre internen Trainer weiter. Unsere neuen Blended Learning Angebote ergänzen Ihre Präsenzseminare um professionell gestaltete Lernfilme.

📍 Schatzlgasse 31
82335 Berg
☎ 08151 97292-42
✉ info@schirmmachergroup.de
🌐 www.schirmmachergroup.de

**Dietz Training und Partner**

Als Spezialisten für Persönlichkeitsentwicklung helfen wir Menschen, Emotionen besser zu verstehen und zu steuern, Konflikte zu reduzieren und neue Optionen im Handeln zu finden. Wir arbeiten mit innerer Achtsamkeit, dem inneren Team, systemischer Beratung und Aufstellungen. Unser Angebot: Trainings zu Emotionaler Intelligenz, Selbstführung und Change; Coaching und Coaching-Ausbildung.

📍 Koempelstr. 10
82340 Feldafing
✉ contact@dietz-training.de
🌐 www.dietz-training.de

**Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer**

Ich biete Kunden aus dem Mittelstand passgenaue, praxiserprobte und preiswerte Lösungen zum Thema Leistungsfähigkeit: erkennen - entfalten - erhalten. Inhaltlich umfasst mein Angebot: Einzelassessment und Audit; Führungsworkshops und -programme, Teamentwicklung und Veränderungs-Management; Einzelcoachings. Ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen!

📍 Im Thal 6
82377 Penzberg
☎ 08856 6089071
✉ hgs@hgschaefer.de
🌐 www.hgschaefer.de

**SLK Training & Coaching GmbH**

Wir entwickeln gemeinsam mit unseren Klienten individuelle Trainings für alle personellen Ebenen des Unternehmens. Innerhalb unserer Trainings und Coachings stehen grundsätzlich die Werte, Ziele und Marktsituation unserer Klienten im Mittelpunkt der Arbeit. Der Erfolg jedes Trainings beruht auf Klarheit im Konzept, auf Feingefühl, Führungsstil und der absoluten Zuverlässigkeit unserer Trainer.

📍 Magnetsried 16
82402 Seeshaupt
☎ 08801 9134973
✉ info@slk-training.de
🌐 www.slk.training

**ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG**

Das ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG ist Schulungspartner von Betriebsräten und veranstaltet Seminare und Fachtagungen für den Betriebsrat. Wir bieten alle Themen rund um das Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Rhetorik für Wirtschaftsausschuss, Schwerbehindertenvertretungen, Jugend- und Auszubildendenvertretungen sowie Betriebsratsvorsitzende und Stellvertreter.

📍 Prof.-Becker-Weg 16
82418 Seehausen a. Staffelsee
☎ 08841 6112349
✉ info@ifb.de
🌐 www.ifb.de



Mmc Unternehmensberatung GmbH

Die Mmc Unternehmensberatungs GmbH bietet praxisorientierte Managementseminare für Industrie-, Zuliefer-, und Dienstleistungsbetriebe. Der Schwerpunkt der Trainings liegt bei Führung, Methodik und Vertrieb. Die Trainer haben langjährige Erfahrung im Management von Industrieunternehmen. Unsere Consultingthemen sind technischer Vertrieb, Prozesse, Entwicklung, Personalberatung und Strategie.

📍 Wolfratshauer Str. 23
82538 Geretsried
☎ 08171 345958
✉ training@mmc-con.com
🌐 www.mmc-con.com

BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.

Unser Erfolg beruht auf vier Säulen: · Fachliche Kompetenz · Menschliche Kompetenz · Identifikation · Kooperation. Grundlage unserer Arbeit sind deshalb nicht die oberflächlichen Schlagworte der Beratung. Im Mittelpunkt der Beratung und Workshops steht vielmehr der sichere Umgang mit den sich dahinter verborgenden grundsätzlichen Prinzipien und Konzepten für die Unternehmenspraxis.

📍 Hochschulstr. 1
83024 Rosenheim
☎ 08031 805469
✉ gussmann@fh-rosenheim.de
🌐 www.baytech-netzwerk.de/institut-fuer-mittelstandsorientierte-unternehmens-fuehrung-einleitung.html



Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG

Alle Themen online & präsent! Wir bieten alle Seminar- und Vortragsthemen im Onlineformat – mit kurzer Dauer, interaktiv, praxisnah. Interaktive Online-Nuggets in 120 Minuten, modulare Online-Seminare, Coaching, Medical Check-Ups, Gesundheitstage, Kurse, Beratung. Ob Seminar oder Vortrag, medizinischer Check oder Präventionskurs – Wir erstellen Ihnen Ihr maßgeschneidertes Gesundheitskonzept!

📍 Ströbinger Str. 19
83093 Bad Endorf
☎ 08053 200704
✉ gesundheitsakademie@gesundheitswelt.de
🌐 www.gesundheitsakademie-chiemgau.de



deutsche training sales- and management-training GmbH

Die deutsche training ist seit fast 50 Jahren Partner zahlreicher Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Umsetzung spezifischer Trainingskonzepte vor allem auch die Beratung zur Personalentwicklung. Die Seminare und Trainings werden auch kulturell angepasst in englischer, portugiesischer und chinesischer Sprache durchgeführt.

📍 Traunsteiner Str. 21
83358 Seebuck
☎ 08667 7177
✉ info@deutsche-training.de
🌐 www.deutsche-training.de



MENTALCOACHING AKADEMIE

MENTALCOACHING AKADEMIE: Ausbildung zum NLP-Practitioner, NLP-Master, NLP-Coach, Mentaltrainer, Gesundheits-Coach und zum Hypnose-Coach. Auch Supervision von Coaches/ Trainern/Moderatoren. COACHING LOUNGE: Coaching, Training und Moderation für das Gesundheitswesen (u.a. Kliniken, Praxen, MVZ's). Experten für die Medizin. Chefarzt-Coaching und Coaching für Führungskräfte in der Medizin

📍 Austraße 16
83646 Bad Tölz
☎ 0162 4920618
✉ isa@mentalcoaching-akademie.de
🌐 www.mentalcoaching-akademie.de



ComTeam AG Academy + Consulting

ComTeam AG Academy + Consulting Werten verbunden, strategisch klar, kommunikativ stark: Dies sind die Prinzipien und Ziele der ComTeam-Arbeit. Wir sind Spezialisten für Persönlichkeits-Entwicklung, Kommunikation, Führung und Veränderung. Wir vermitteln Führungskräften und Beratern Methoden, Hintergrundwissen und relevante Werte-Fragen, die zu verantwortlichem Handeln führen. Und wir führen Veränderungsprojekte zum Erfolg.

📍 Kurstr. 2-8
83703 Gmund a.Tegernsee
✉ de.office@comteamgroup.com
🌐 comteamgroup.com/de/



DresPleier GmbH

Wir haben langjährige Erfahrungen und exzellente Kompetenzen in Informationssicherheit und Datenschutz. Zudem haben wir langjährige Erfahrung in Lichtvolle Arbeit. Unsere besondere Stärke ist die Vermittlung von Grundlagen, Prinzipien, Methoden, damit zukunftssicheres und übertragbares Wissen.

📍 Vils 8
84149 Velden
☎ 08742 5870894
✉ info@DresPleier.de
🌐 www.DresPleier.de



ARCA-Consult GmbH

Wir verfügen über ein breitgestreutes Fachwissen im IT- und Informationssicherheitssektor. In unseren Schulungen und Trainings vermitteln unsere erfahrenen und zertifizierten Trainer Fachwissen immer praxisbezogen und ergänzen theoretische Inhalte durch praktische Erfahrungswerte. Von der Mitarbeiter Awareness bis hin zur qualifizierenden Vorbereitung zu internationalen Zertifizierungen.

📍 Senefelderstr. 28
85276 Pfaffenhofen a. d. Ilm
☎ 08441495530
✉ jonathan.sudermann@arca-consult.de
🌐 www.arca-consult.de



MODERATIO

moderatio [lat.]: Spezies professioneller Moderatorinnen und Moderatoren, die man zur Gestaltung und Leitung von Meetings, Workshops und Kongressen einkaufen kann. Auch zur Konzeption und Begleitung von Veränderungsprozessen bestens geeignet. Zudem exzellente Trainer und Coaches für Moderation im Inhouse-Einsatz. Erstklassige Ausbildung und Trainings bieten wir Ihnen in der MODERATIO Akademie an.

📍 Langenbrucker Str. 4
85309 Pörnbach
☎ 08446 920300
✉ info@MODERATIO.com
🌐 www.MODERATIO.com



eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing
eMBIS bietet Ihnen professionelle Weiterbildung in den Bereichen Internet- und Online-Marketing, Suchmaschinenoptimierung, Suchmaschinenmarketing, Web Analytics, Textgestaltung im Web, Affiliate-Marketing sowie moderne Telekommunikation. Unsere Seminarkonzepte basieren auf langjähriger und vor allem praktischer Erfahrung.

📍 Blumenstr. 25
85399 Hallbergmoos
☎ 0811 993366-0
✉ mail@embis.de
🌐 www.eMBIS.de



abovo-academy
Präsenzseminare, Onlineseminare, individuelle Einzelcoachings, Führungcoaching berufsleitend, Veränderungscoaching, Burnoutprävention, Resilienz

📍 Tannenstr. 13
85435 Erding
☎ 08122 7019565
✉ adeischl@abovo-academy.de



AirportAcademy – Flughafen München GmbH
Seit über 30 Jahren widmet sich die AirportAcademy des Flughafens München dem Thema Qualifizierung - nach dem Motto "aus der Praxis für die Praxis". Unser Leistungsportfolio umfasst ein breites Angebot an Schulungen, Seminaren und Trainings für Fach- und Führungskräfte in den Bereichen Airport Operations, Safety & Security, Krisenmanagement, Business Continuity Management sowie Cyber Security.

📍 Eichenstraße 11d
85445 Oberding
☎ 089 975-43303
✉ academy@munich-airport.de
🌐 www.munich-airport.de/academy/de



IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement

Das IMB gehört zu den Pionieren im Bereich Konfliktmanagement und Mediation. Schwerpunkte sind systemische Konfliktbearbeitung, Mediation, Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Organisationen und Verwaltung und die Leitung von zertifizierten Ausbildungen (BMW®®, BMJ) im Bereich Konfliktmanagement und Mediation u.a. in München, Salzburg und an den Universitäten Linz und Ulm.

📍 Carl-Orff-Str. 11
85591 Vaterstetten
☎ 08106 302090
✉ kontakt@imb-institut.de
🌐 imb-institut.de



Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH

SSZ ist als Beratungsgesellschaft spezialisiert auf die Themen strategischer und bedarfsorientierter Personaleinsatz, Arbeitszeitberatung und Demografieanalyse. Mit innovativen Beratungsansätzen sorgen wir dafür, dass Unternehmen ihre teuerste und wertvollste Ressource nachhaltig und effektiv nutzen: Ihr Personal. Unser Know-how geben wir in praxisnahen Seminaren weiter.

📍 Olympiastr. 2a
85622 Feldkirchen
☎ 089 43737-259
✉ seminar@ssz-beratung.de
🌐 www.ssz-beratung.de



terenia gmbh

Das SOCIAL STYLE™ Modell basiert auf Erkenntnissen der Verhaltensforschung. Es wurde entwickelt, um das Verhalten von Menschen besser einschätzen und effektivere Arbeitsbeziehungen entwickeln zu können. Als Distributor der TRACOM Group beraten und betreuen wir Sie gerne beim Einsatz des SOCIAL STYLE™ Modells bei Trainings oder im Coaching und führen die erforderliche Zertifizierung durch.

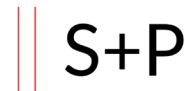
📍 Bergstraße 1
85646 Anzing
☎ 08121 8026840
✉ info@socialstyles.de
🌐 www.socialstyles.de



Dr. Markus Ramming

Ich bin promovierter Neurobiologe mit langer Führungserfahrung als General Manager in der Pharmaindustrie. Ich kombiniere Wissen mit praktischer Erfahrung. Seit 12 Jahren arbeite ich als Trainer und Berater und möchte, dass Führungskräfte ihr Hirn besser kennen lernen und optimal nutzen. Das fördert die Selbsterkenntnis und die Selbstreflexion und das Selbst-Bewusstsein.

📍 Kirchenstr. 4
85659 Forstern
☎ 08124 9073103
✉ markus.ramming@neuroleadership-concept.com
🌐 www.neuroleadership-concept.com



S&P Unternehmerforum GmbH

S&P Unternehmerforum + Seminaranbieter + 200 Seminarthemen + 2.500 Seminar-Termine + Erfahrene Referenten + Seminare + Online Schulungen + E-Learnings. S&P Unternehmerforum ist ein innovativer Seminar-Anbieter für Nicht-Finanzunternehmen und Finanzunternehmen. Die S&P Idee: Mit S&P Seminaren Lösungen ohne Umwege umsetzen und Chancen sichern.

📍 FeringasträÙe 12a
85774 Unterföhring
☎ 089 45242970100
✉ service@sp-unternehmerforum.de
🌐 www.sp-unternehmerforum.de



Kirchner-Seminare GbR

Kirchner-Seminare bietet seit 1972 sehr erfolgreich persönlichkeitsbildende Seminare und Coachings an und zählt zu den etabliertesten Rhetorik- und Dialektik-Instituten im deutschsprachigen Raum. Referenten Prof. Dr. Baldu, Dr. Alexander und Dr. Sebastian Kirchner. Fokus: Rhetorik, Argumentation, Glaubwürdigkeit, Verhandeln, Dialektik, Umgang mit Krisen und Konflikten, Ethik, Selbstreflexion.

📍 Zeugplatz 7
86150 Augsburg
☎ 0821 99883085
✉ info@kirchner-seminare.de
🌐 www.kirchner-seminare.de



M+Co . Akademie für Führungskompetenz

M+Co . Akademie für Führungskompetenz. Unser Motto: Was wirklich funktioniert. Mit unserer Durchführungs-Garantie haben Sie 100% Planungssicherheit. Max. 6 teilnehmende Personen. Jeden Freitag von 10:00 bis 16:00. Alle Seminare / Trainings werden online durchgeführt. Wir freuen uns Sie in unserem Virtuellen Class Room zu begrüßen. Sie erleben es wie im Seminarraum, interaktiv, Dialog gesteuert.

📍 Ludwigstraße 24
86152 Augsburg
☎ 0821 99875053
✉ johanna.mueller@mplusco.de
🌐 www.mplusco.de



ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung

Das ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung ist eine Ausgründung aus dem Lehrstuhl für Personalwesen (Prof. Dr. Oswald Neuberger) der Universität Augsburg. Seit mehr als 15 Jahren sind wir ein renommierter Anbieter von beruflichen Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte. Unsere Weiterbildung sind praxisnah & theoretisch fundiert und werden von erfahrenen Trainer*innen durchgeführt.

📍 Provinostr. 52
86153 Augsburg
☎ 0821 56975670
✉ info@ico-online.de
🌐 www.ico-online.de



DEKRA Akademie GmbH ServiceCenter Augsburg

Wir sind eines der größten privaten Bildungsunternehmen in Deutschland mit höchster Qualität in der Aus- und Weiterbildung mit Web-Based oder Präsenzunterricht und an einem unserer Standorte oder an Ihrem Unternehmensstandort. Besondere Kernkompetenzen liegen traditionell in den Bereichen Transport, Lager- und Gefahrgutlogistik, Gesundheitswesen, IT-Services und in kaufmännischen Berufsfeldern.

📍 Ulmer Str. 160
86156 Augsburg
☎ 0821 44091-65
✉ vertrieb.augsburg.akademie@dekra.com
🌐 www.dekra-akademie.de/de/augsburg/



IHK Akademie Schwaben

Unser Weiterbildungsangebot unter dem Dach der IHK Schwaben bietet vielfältige Qualifikationen für die schwäbische Wirtschaft. Jährlich begrüßen wir über 20.000 TeilnehmerInnen in mehr als 1.500 Veranstaltungen verteilt auf unsere Bildungszentren in Schwaben. Wir setzen die Qualitätsstandards. Die bei uns erreichbaren Qualifikationsniveaus stehen auf der gleichen Stufe wie die Hochschulbildung.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 6
86159 Augsburg
☎ 0821 3162300
✉ akademie@schwaben.ihk.de
🌐 ihk-akademie-schwaben.de



Steinbeis Institute for Effective Management

Die Steinbeis Augsburg Business School ist die zukunftsweisende Adresse für effektives Management, Coaching und Beratung. Ihr integrales Konzept der Augsburger Schule für Transformation verbindet wissenschaftlich fundierte Modelle mit praxiserprobten und flexibel umsetzbaren Tools und Strategien. So bildet nicht zuletzt ihr Weiterbildungsangebot eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

📍 Am Technologiezentrum 5
86159 Augsburg
☎ 0821 65084280
✉ info@steinbeis-ifem.de
🌐 www.steinbeis-ifem.de



Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer

Das ZWW der Universität Augsburg fördert den Wissensaustausch von Universität und beruflicher Praxis und stellt für Sie neueste wissenschaftliche Ergebnisse bereit - in Form von Seminaren, MBA-Studiengang "Unternehmensführung", Beratungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Kongressen, Tagungen und Workshops.

📍 Universitätsstr. 16
86159 Augsburg
☎ 0821 598-4742
✉ service@zww.uni-augsburg.de
🌐 www.zww.uni-augsburg.de



köhler consulting seminare.coaching.mediation

köhler consulting in Augsburg gegründet 1990 von Gabriele Mühlbauer - Trainer, Coach, Mediator aus Überzeugung – steht für neue Impulse und persönliche Weiterentwicklung. Training und Coaching von Firmenkunden und Privatpersonen rund um die Themen Kommunikation, Konfliktmanagement und Weiterentwicklung. Von Mentaltraining und Mediation, bis hin zu Teammoderationen und Vorträgen.

📍 Königsseestr. 11
86163 Augsburg
☎ 0821 6503104
✉ info@koehler-consulting.com
🌐 www.koehler-consulting.com



Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH

Wir sind ein Unternehmen für Projektmanagement und Personalmanagement mit Hauptsitz in Augsburg. In unseren vier Geschäftsbereichen PM-Qualifizierung, PM-Coaching, PM-Systemberatung und PM-Personalberatung stellen wir Ihnen Dienstleistungen rund um das Thema Projektmanagement zur Verfügung. Wir sind autorisierte Trainingspartner der GPM.

📍 Schillstr. 150
86169 Augsburg
☎ 0821 8156547
✉ bildungsberatung@dynamis-web.com
🌐 www.dynamis-web.com



Competence on Top GmbH

Wir sind seit 2002 Ihr erfolgreiches Ausbildungsinstitut für (Online-)Trainer*innen, Coaches, Moderator*innen, Changemanager*innen, Mediator*innen sowie Team- und Organisationsentwickler*innen. Wir begleiten Sie zur erfolgreichen Zertifizierung durch den Fachverband dvct e.V. und die Steinbeis+Akademie. Unsere von Stiftung Wertest mehrfach ausgezeichneten Ausbildungen finden Sie deutschlandweit.

📍 Am Rain 4
86420 Diedorf
☎ 0821 2170-870
✉ contact@competenceontop.com
🌐 www.competenceontop.com



Akademie Herkert – Das Bildungshaus der Forum Verlag Herkert GmbH

Die AKADEMIE HERKERT ist das Bildungshaus der FORUM VERLAG HERKERT GMBH. Sie steht für Qualität und maximalen Praxisbezug in der beruflichen Weiterbildung und bietet ein breitgefächertes Leistungsspektrum für zahlreiche Branchen und Aufgaben. Das Ziel ist dabei stets das Gleiche: Wir wollen Ihnen genau das bieten, was Sie für Ihre tägliche Arbeit brauchen.

📍 Mandichostraße 18
86504 Merching
☎ 08233 381-123
✉ service@akademie-herkert.de
🌐 www.akademie-herkert.de/

Deichmann+Fuchs | Akademie

Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG

Sie sind auf der Suche nach Seminaren, bei denen Ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen? Nach Seminaren die Sie rechtssicher und praxisorientiert informieren und Ihnen auf den Punkt gebrachtes Wissen vermitteln? Wir bieten Ihnen ein breites Seminarangebot in den Bereichen: Verkehrssicherung im öffentlichen Verkehrsraum, Bauhöfe/Baubetriebshöfe, Straßenverkehrsbehörden & IT-Sicherheit/Datenschutz

📍 Hauptstr. 2
86551 Aichach
☎ 0941 5684118
✉ akademie@deichmann-fuchs.de
🌐 www.deichmann-fuchs.de/seminar-akademie/weiterbildung-von-profis-fuer-profis.artikel.html



Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten

Die Professional School der Hochschule Kempten bietet eine Vielzahl praxisorientierter und thematisch breit gefächerter Weiterbildungsangebote, die sich an den Anforderungen eines internationalen Marktfeldes und den gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft orientieren.

📍 Bahnhofstraße 61
87435 Kempten (Allgäu)
☎ 0831 2523125
✉ weiterbildung@hs-kempten.de
🌐 www.hs-kempten.de/weiterbildung



Akademie für systemische Führung

Bei der dp Akademie wird auf eine ganzheitliche, systemische Betrachtung der unterschiedlichen unternehmerischen Zusammenhänge gesetzt. Dabei werden neben der Methoden-, Fach- und Führungskompetenz insbesondere auf die Persönlichkeitsentwicklung und individuelle Kommunikation geachtet. Alle Trainerinnen und Trainer besitzen eigene langjährige Führungserfahrung.

📍 Churfürstenstr. 22
88213 Ravensburg
☎ 0751 27088383
✉ dpinnow@dp-akademie.de
🌐 www.dp-akademie.de



Werte- und Prozessmanagement
Kommunikation
Doris Guendel

Werte- & Prozessmanagement Kommunikation

Inhabergeführtes Einzelunternehmen, 2014 Assessorin für Business Excellence, 2013 zert. Businessstrainerin, 2012 zert. Business- & Privatcoach, 20-jährige Berufserfahrung als Führungskraft, 1998 Examen zur Sozialwirtin Schwerpunktthemen: EFQM Excellence Modell, Unternehmensentwicklung-Vision-Prozesse, Bewertung nach der Radarlogik

📍 Leim 6
88213 Ravensburg
☎ 0751 22388
✉ doris-guendel@werte-managen.de
🌐 www.werte-managen.de



Grossmann Consulting

Als Wirtschaftsmediator, Organisationsentwickler, Coach und Trainer unterstütze ich Sie bei Konfliktlösungen, Fragen zur Führung, bei Veränderungsprozessen und mache Sie fit für Ihren Berufsalltag. Ihr Nutzen: Projekte sind erfolgreich. Ihr Team arbeitet effizienter. Sie sind sicher in Ihrer Führungsrolle. Sie sparen Geld, Zeit und Nerven.

📍 Römerstr. 18
88214 Ravensburg
☎ 0751 18087856
✉ info@grossmann-consulting-rv.de
🌐 www.grossmann-consulting-rv.de

Die Wollmarshöhe

Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum

Die Wollmarshöhe ist ein medizinisches Zentrum für moderne Psychosomatische Medizin. Das integrative Konzept umfasst u.a. eine psychosomatische Klinik (Fachkrankenhaus), das angeschlossene Seminarzentrum mit Hochseilgarten sowie ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ Wollmarshöhe). Neben Erfahrungsorientierter Therapie werden Stressmedizin, Prävention und Selbstmanagement fokussiert.

📍 Wollmarshofen 14
88285 Bodnegg
☎ 07520 927-0
✉ seminar@wollmarshoehe.de
🌐 www.wollmarshoehe.de



Bildungszentrum Holzbau

Wir sind die Spezialisten für Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung von Fachkräften des Zimmererhandwerks und des Holzbaus. Das Bildungszentrum Holzbau bietet ein perfektes Umfeld für zeitgemäßes und professionelles Lernen für Nachwuchskräfte und Berufserfahrene aus dem In- und Ausland.

📍 Leipzigstraße 13 und 21
88400 Biberach an der Riß
☎ 07351 4 40 91-54
✉ info@zimmererzentrum.de
🌐 www.zimmererzentrum.de



Steinbeis-Transfer-Institut
kompetenz institut unisono

STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie

Die Zertifikatslehrgänge der Steinbeis+Akademie sind Bildungsbausteine in unterschiedlichen Bereichen, die es ermöglichen, die Welt umfassender zu verstehen und nachhaltiger zu gestalten. Das Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono ist spezialisiert auf Kompetenzentwicklung für Menschen und Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Kombination aus Fachwissen und sozialer Kompetenz.

📍 Stufenweg 23
89075 Ulm
☎ 030 61097206
✉ info@sti-kiu.com
🌐 www.sti-kiu.com/angebot



Active Consulting
für Personal und Unternehmen.

Angelika Clemenz

Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training

Ihr kompetenter Partner für Coaching, Führungskräfte-, Personal- und Unternehmensentwicklung. Wir entwickeln für Sie individuelle Coaching-, Seminar- und Workshop-Formate, die zu Ihren Unternehmenszielen, -werten und Zielgruppen passen. Dafür nutzen wir sowohl bewährte als auch neue, agile Methoden. Gerne begleiten wir Sie von der Idee bis zur Umsetzung. Interessiert? Wir freuen uns auf Sie!

📍 Einsteinstr. 35/1
89077 Ulm
☎ 0731 2079895
✉ angelika.clemenz@aclemenz.de
🌐 www.aclemenz.de



G.M. Training und Beratung

Ich bin seit 1988 im Trainings- und Beratungsbe-
reich tätig. Ich unterstütze meinen Kunden dar-
in, optimale Marktpräsenz, Effizienzsteigerung,
Ausschöpfung der Ressourcen zu erreichen und
helfe beim Beseitigen der Störfaktoren, Redu-
zierung interner Reibungsverluste, Steuerung
und Begleitung von Veränderungsprozessen. Die
Grundlage meiner Trainings und Coachings bildet
der systemische Ansatz.

📍 Lindenaststr. 61
90409 Nürnberg
☎ 0911 5978-208
✉ g.m.train@t-online.de
🌐 www.training-und-beratung.net



WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)

Die WiSo-Führungskräfte-Akademie ist ein
An-Institut der Universität Erlangen-Nürnberg.
Unsere Angebote sind praxisbezogen und berufs-
begleitend. Wir bieten Weiterbildung von Fach-,
Führungs- und Nachwuchskräften, Training von
Denken und Handeln in unternehmerischen
Gesamtzusammenhängen und vermitteln Fäh-
igkeiten und Fertigkeiten in der Führung von
Menschen.

📍 Marienbergstr. 92
90411 Nürnberg
☎ 0911 98169492
✉ info@wfa-akademie.de
🌐 www.wfa-akademie.de



carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH

Unsere Teilnehmer profitieren von unserer Spe-
zialisierung auf kaufmännische Seminare mit
IHK-Abschluß. Unsere Teilnehmer erreichen ihr
Bildungsziel in wesentlich kürzerer Zeit bei beein-
druckenden Bestehensquoten. Mehr unter www.
schneller-schlau.de.

📍 Muggenhofer Str. 136
90429 Nürnberg
☎ 0800 4665466
✉ info@schneller-schlau.de
🌐 www.schneller-schlau.de



erkennen, entwickeln -
Erfolg!

Potenziale GmbH

Im Trainingsbereich stehen wir für die Kombi-
nation aus Spaß am Lernen, wissenschaftlicher
Fundierung, Praxisnutzen und nachhaltigem
Umsetzungserfolg. Dass uns das gelingt, zeigen
mehrfache Auszeichnungen unserer Konzepte.

📍 Peyerstraße 34
90429 Nürnberg
☎ 0911 239921-0
✉ hamecher@potenziale.de
🌐 www.potenziale.de



ARD.ZDF medienakademie

Die ARD.ZDF medienakademie ist der richtige
Partner für Ihre Weiterbildung – mit über 500
Themen und 30.000 Teilnehmer*innen im Jahr.
Wir konzipieren für Sie Inhouse-Seminare, E-
Learnings und Projekte: Maßgeschneidert. Effektiv.
Ökonomisch. Die Medienakademie ist die größte
Bildungseinrichtung ihrer Art im deutschsprachi-
gen Raum, gemeinnützig und offen für Lernende
und Unternehmen aller Branchen.

📍 Wallensteinstr. 121
90431 Nürnberg
☎ 0911 9619-0
✉ kundenservice@ard-zdf-medienakademie.de
🌐 www.ard-zdf-medienakademie.de



Partner für menschengemäße
Unternehmensentwicklung

EinfachStimmig

Geballte Kompetenz in Beratung, Coaching und
Training gepaart mit Vorreiterdenken, mutigen
Zukunftsvisionen, Begeisterung und Herzblut.
Individuelle Konzepte mit dem Ziel, ein erfolg-
reiches menschliches Miteinander zu gestalten.
Innovative Führungskräfte-, Team-, Personal-
und Unternehmensentwicklung unterstützen,
das Potenzial von Menschen/Teams gezielt zu
entdecken und erfolgreich zu entfalten.

📍 Amundsenstr. 32
90453 Nürnberg
☎ 0911 27866645
✉ nuernberg@einfachstimmig.de
🌐 www.einfachstimmig.de



GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik

Die GRUNDIG AKADEMIE, 1978 als gemeinnüt-
zige Stiftung von Max Grundig gegründet, ist seit
drei Jahrzehnten ein verlässlicher Trainingspart-
ner in der beruflichen Weiterbildung. Schwer-
punkte sind offene Seminare und Ausbildungen in
Management, IT und Technik, speziell konzipierte
Inhouse-Projekte und -Trainings für Unterneh-
men und Organisationen sowie Fernunterricht.

📍 Beuthener Str. 45
90471 Nürnberg
☎ 0911 95117561
✉ info@grundig-akademie.de
🌐 www.grundig-akademie.de



Hawkins Consulting - Sebastian Hawkins

Seit 2008 ist Sebastian Hawkins als selbstständiger, qualifizierter Coach (systemischer Berater) und Inhaber von Hawkins Consulting tätig. Als Trainer und Coach hat er bereits mehrere internationale Unternehmen europaweit erfolgreich beraten. Die ständige persönliche Weiterbildung bei renommierten Instituten steht für die ausgezeichnete Qualifikation als Coach und Trainer.

📍 Wachendorfer Str. 7
90513 Zirndorf
☎ 0911 3945628
✉ hawkins@hawkins-consulting.com



Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen

Ergänzend zu meinen individuellen Inhouse-Angeboten und Vorträgen für Unternehmen biete ich in der "Akademie Prof. Dr. Jutta Heller" in Stein bei Nürnberg offene Resilienz-Seminare und Ausbildungen an. Online-Angebote vom Live-Webinar bis zum 12-wöchigen Online-Kurs für Auto-didakten runden mein Weiterbildungsangebot ab.

📍 Neuwerk 4
90547 Stein
☎ 0911 27861770
✉ info@juttaheller.de
🌐 www.juttaheller.de



ImpulsEntwickler GmbH

Frische Impulse eröffnen neue Blickwinkel auf den beruflichen Alltag und das eigene Handeln. So entstehen neue Möglichkeiten und überraschende Perspektiven, die auszuprobieren sich lohnen kann. Das beschreibt die Grundhaltung von ImpulsEntwickler. Wir bringen Entwicklung auf den Punkt. Durch Coaching, Potenzialanalyse, Hilfestellung in den Neustart und online Impulse, wie den Boxenstopp Führung.

📍 Langenzenner Str. 30a
90587 Veitsbronn
☎ 0911 92703057
✉ post@impulsentwickler.de
🌐 www.impulsentwickler.de/



Competenza GmbH

Competenza academy steht für praxisnahe und qualifizierte Sachkundelehrgänge zu den Themen Asbest, Schadstoffe, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Ein gesundes Innenraumklima und innovatives Bauen sind dabei wichtige Aspekte. Langjährige Erfahrung im Umgang mit Schadstoffen zeichnet unsere Referenten aus, sei es auf dem Gebiet der Erkennung, Beurteilung, Analyse oder der Sanierungspraxis.

📍 Flößaustr. 24a
90763 Fürth
☎ 0911 506880-0
✉ academy@competenza.com
🌐 www.competenza.com/academy#kursangebot



Marketing macht Frisch!

Kreativseminare mit praxisorientierten Kreativitätsmethoden und Kreativitätstools zur Steigerung der Teamkreativität, Innovationskraft und Werbewirkung. Praxisorientierte Workshops zur Findung kreativer, innovativer Lösungen. Alte Zöpfe abschneiden – neue, innovative Ideen entwickeln, die wirklich interessant sind und die Zielgruppe begeistern.

📍 Benno-Strauß-Strasse, 7A
90763 Fürth
☎ 0911 977 98 301
✉ sotech@machtfrisch.de
🌐 www.machtfrisch.de



ktf-commit Katja Twiehaus und Frederic Twiehaus GbR

"Mit neuen Ansätzen neue Wege gehen" ist das Motto der ktf-commit. Als Experten für Change, Transformation, Kommunikation und Gesundheit haben wir uns die Frage gestellt: "Was brauchen Unternehmen heute wirklich, um in Zukunft wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein?" Wir beleuchten alle Aspekte und finden ganzheitliche neue Lösungen und Wege. Für Ihren Erfolg! Jetzt und in Zukunft!

📍 Johannes-Götz-Weg 15
90768 Fürth
☎ 0911 78742225
✉ office@ktf-commit.de
🌐 www.ktf-commit.de



MKS Business Seminare GmbH

Ihr kompetenter Partner für Business-, Außenhandels-, Management- und Wirtschaftsseminare

📍 Gustav-Weißkopf-Straße 5
90768 Fürth
☎ 0911 23733277
✉ as@mks-business-seminare.com
🌐 www.mks-business-seminare.com



me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb

Trainer sind heute gefordert, praxisbezogene, anwendbare und auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Trainings zu realisieren. Genau hier setzt das Trainer-Netzwerk me Weiterbildung – Die Spezialisten für Service und Vertrieb an. PRÄSENZ - ONLINE - hybrides trainieren - WORKSHOP - COACHING - TRAINING ON THE JOB - MODERATION - INDIVIDUAL - EVENTS

📍 Sonnenleite 6
91077 Neunkirchen a. Brand
☎ 09192 9943680
✉ info@me-weiterbildung.de
🌐 www.me-weiterbildung.de/



mediation kommunal - Konfliktmanagement für Wirtschaft & Verwaltung

mediation kommunal wird im deutschsprachigen Raum als externes Konfliktmanagement für Wirtschaft & Verwaltung nachgefragt. Schwerpunkte unserer Tätigkeit sind neben Konfliktlösungen (intern und extern) und Moderation (in der Stadtentwicklung) vor allem aber auch Konflikttraining und Konfliktcoaching (für Führungskräfte aller Ebenen).

📍 O'Brien-Straße 2
91126 Schwabach
☎ 09122 830-330
✉ info@mediation-kommunal.de
🌐 www.mediation-kommunal.de



Institut für Rhetorik

Das Institut für Rhetorik, Gerhard Reichel führt unter dem Motto: berühren - bewegen - begeistern, Seminare und Vorträge zu den Themen Rhetorik, Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Motivation durch. Wir bieten Ihnen: *Professionelle, spannende und nachhaltige Wissensvermittlung *Lernen und Akkus aufladen in den besten Tagungsorten Deutschlands *Ausgewählte Bücher und Ratgeber

📍 Spitalstr. 1
91301 Forchheim
☎ 09191 89501
✉ info@gerhardreichel.de
🌐 www.GerhardReichel.de



Professio GmbH

PROFESSIO steht für Professionalisierung im Bereich Human Resources. Seit 1996 professionalisieren wir Führungskräfte, Trainer, Coaches und Berater (m/w) und bringen uns vor Ort als Experten für Change-Prozesse und strategische Beratung ein. Wir bieten Ihnen ein umfangreiches Akademie-Programm und die Durchführung von Inhouse-Projekten. Gerne setzen wir Angebote aus der Akademie auch inhouse um.

📍 Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
☎ 0981 9777876-60
✉ campus@professio.de
🌐 www.professio.de



senetics healthcare group GmbH & Co. KG

Als erfolgreicher Partner der Biotechnologie-, Medizintechnik- und Pharma-Branche unterstützt die senetics healthcare group in einzigartiger Form innovative Dienstleister, Zulieferer, Anwender und "In-Verkehr-Bringer". Mit unserer Erfahrung in Kombination mit großem unternehmerischen Know-How hilft die senetics healthcare group Kunden dabei sich im anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld durchzusetzen.

📍 Hardtstraße 16
91522 Ansbach
☎ 0981 97247950
✉ ferdinand.sening@senetics.de
🌐 senetics.de



CETPM GmbH

Das CETPM bietet Fach- und Führungskräften den Ausbau von Kompetenzen sowie persönliche Weiterentwicklung durch ein umfangreiches Angebot an Seminaren, Lehrgängen mit Hochschulzertifikat, Workshops und Netzwerkveranstaltungen. Mit Vor-Ort-Unterstützung macht das CETPM Ihr Unternehmen zudem zukunftsfest. Bücher aus dem Deutschen Management Verlag und zahlreiche Praxishilfen ergänzen das Angebot.

📍 Schernberg 34
91567 Herrieden
☎ 09825 2038-100
✉ info@cetpm.de
🌐 www.www.cetpm.de



HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training

Führungskräfte-Entwicklungsprogramm für HANDWERK, LOGISTIK, PRODUKTION und KMU. Titel "AUF DEM WEG ZUR ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSKRAFT" - an 3 x 2 Tagen + Coaching. ERSTMALS VORGESETZTE / R - 2-tägiges Grundlagen-seminar für gute Mitarbeiterführung (Vom Kollegen zum Vorgesetzten). Die teilnehmerzentrierte Seminargestaltung wirkt sich positiv auf den Erfolg der Teilnehmer aus. Bundesweit offene Termine.

📍 Eichenstraße 1a
91575 Windsbach
☎ 09871 706460
✉ h.heim@helmutheim.de
🌐 www.helmutheim.de/seminare/



ifg GmbH Institut für Gesundheit und Management

Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt wiederherzustellen, zu erhalten und weiterzuentwickeln – das ist unsere Aufgabe! Unser Grundsatz ist hierbei klar umrissen: Sicherheit und Gesundheit führen zu mehr Leistung und zu mehr Erfolg. Von der Strategieplanung über die Analytik und Trainings bis hin zu eigenentwickelten Software-Systemen und digitalen Tools finden Sie genau das, was Sie suchen.

📍 Konrad-Mayer-Straße 26
92237 Sulzbach-Rosenberg
☎ 09661 8138-10
✉ info@gesundheitsmanagement.com
🌐 www.gesundheitsmanagement.com/



smart quality solution

Wir stellen uns vor Smart Quality Solution bietet offene Seminare, Inhouse-Seminare und Beratungen zu den Themengebieten Qualitätsmethoden und Qualitätswerkzeuge, Audits und Auditmanagement, Qualitätsplanung, Managementsystem und Produktionssysteme an. UNSERE VORTEILE: Unternehmensspezifisch, Top Referenten, Praxisorientiert

📍 Hammermühlenstr. 25
92272 Freudenberg
☎ 0151 42617983
✉ info@smart-quality-solution.com
🌐 www.smart-quality-solution.com



WALHALLA Fachverlag

Der WALHALLA Fachverlag bietet neben Fachliteratur und Online-Datenbanken eine vielfältige Bandbreite an Praxis-Seminaren an, mit erfahrenen Referenten direkt aus der Praxis. Das aktuelle Seminarangebot umfasst derzeit sowohl das Sozial- und Betreuungsrecht, den Bereich Beruf und Karriere sowie Themen aus der Öffentlichen Verwaltung.

📍 Haus an der Eisernen Brücke
93042 Regensburg
☎ 0941 5684-120
✉ Seminare@WALHALLA.de
🌐 www.walhalla.de/Seminare



Invenzio GmbH & Co. KG

Invenzio Training und Consulting ist Anbieter von Seminaren, Workshops und Coaching zur Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen. Wir bieten sowohl offene Seminare für Einzelpersonen als auch auf Unternehmen zugeschnittene Inhousemaßnahmen an. Unsere Inhouse-Angebote richten sich an Unternehmen mit dem Wunsch, gezielt in die professionelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

📍 Am Königshof 7
93047 Regensburg
☎ 0179 1134010
✉ info@invenzio.de
🌐 www.invenzio.de

**ti communication GmbH**

Agil handeln - Führung leben - Kulturen verstehen, dafür steht ti communication. Think inclusively ist unser Ansatz. Wir unterstützen Unternehmen und Organisationen kulturübergreifend und bereiten Fach- und Führungskräfte auf die erfolgreiche Bewältigung ihrer internationalen Herausforderungen vor. Entdecken Sie unsere offenen Trainings und themenspezifischen Web-sessions.

📍 Fröhliche-Türken-Straße 3
93047 Regensburg
☎ 0941 599 38 77 0
✉ contact@ticommunication.eu
🌐 www.ticommunication.eu/

**Guenther Holland | netzwerk.training**

Nach 13 Jahren Vertriebserfahrung und anschließender Tätigkeit als Trainer und Coach seit 2005 hat sich ein Motto herausgebildet, das wie kein anderes für meine Arbeit steht: Lernen ist kreieren - nicht konsumieren! Aus der Praxis für die Praxis - umsetzungsstarke Trainings und Coachings zu gestalten ist der Anspruch, den ich zusammen mit meinen Trainer- und Coachkollegen erfülle.

📍 Roter-Brach-Weg 161
93049 Regensburg
☎ 0177 2431611
✉ guenther.holland@netzwerk.training
🌐 netzwerk.training

**M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING**

M-Training STIGLMAIR ist eine Management- und Organisationsberatung aus Passau. Wir stehen Ihnen zur Seite und begleiten Sie Schritt für Schritt durch jede Phase Ihres Strategie- und Veränderungsprozesses. Hierfür nutzen wir die unterschiedlichsten Lernformate, sind flexibel, einfallreich, vielfältig und immer neugierig darauf bedacht Ihre Ziele mit Ihnen zu verwirklichen. Maria Barbara Stiglmaier

📍 Peter-Maier-Str.1
94034 Passau
☎ 0851 37939485
✉ maria.stiglmaier@m-training.biz
🌐 www.m-training.biz

**EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz**

EK-Seminare, Institut für Persönlichkeit & Kompetenz hebt sich in vielerlei Hinsicht positiv vom Markt ab. Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Grundsteine, auf die das Unternehmen aufbaut und die es vorab in jeden Interessenten investiert. Die 100%ige Zufriedenheitsgarantie und das Pre-fair-Modell belegen dies auf eindrucksvolle Weise.

📍 Ilztalstr. 13
94104 Witzmannsberg
☎ 08504 922462
✉ info@ek-seminare.de
🌐 www.ek-seminare.de

**Martin Wiesend
Die Kundendienst-Trainer****Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH**

Die MW Kundendienst-Trainer sind mit über 20 Jahren Projekterfahrung einer der spezialisierten Anbieter für den technischen Service. Mit fachlich und methodisch qualifizierten TrainerInnen, die das Umfeld der Unternehmen und Mitarbeiter bestens kennen, bietet MW ein passgenaues Angebot zur Stärkung von Organisationen in puncto Service an. Service ist dabei eine Haltung und nicht nur ein Abteilung!

📍 Bamberger Str. 2
95488 Eckersdorf
☎ 0921 980324
✉ info@kundendienst-Trainer.de
🌐 www.kundendienst-trainer.de

**ZIEL Kompetenzzentrum GmbH**

Das Kompetenzzentrum für digitales Lernen und Leadership ist ihr Spezialist für hybride Weiterbildung. Die Schwerpunkte liegen in der Teamentwicklung mit neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, der Online Moderation, der Konzeption, Moderation und Durchführung von digitalen Tagungen. Das vom dvvt zertifizierte Mitgliedsinstitut bildet erfolgreich eTrainer*innen aus.

📍 Ostlandstr. 13
96110 Scheßlitz
☎ 09542 7741497
✉ info@digitales-kompetenzzentrum.com
🌐 digitales-kompetenzzentrum.com/

**Tendera Training - Seminare Training Coaching**

Ihre Investition von heute ist Ihr Erfolg von morgen! Tendera Training unterstützt Sie bei der Weiterentwicklung Ihres Personals und bei Ihrer eigenen Weiterentwicklung im Verhaltensbereich.

📍 Heimatring 13
96450 Coburg
☎ 09561 319285
✉ info@tendera-training.de
🌐 www.tendera-training.de

**TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.**

Menschen in beruflicher Verantwortung entfalten mit uns ihr Potenzial und stärken ihre Leistungsfähigkeit. Sie erleben in Kursen und Unternehmensangeboten, wie Kompetenz, Struktur, Haltung und Verhalten auf einzigartige Weise zusammenwirken. Wir verbinden gutes Wirtschaften mit gelebter Spiritualität und fördern so Leben und Erfolg von Menschen und Organisationen.

📍 Ebracher Gasse 6
97070 Würzburg
☎ 0931 30445900
✉ info@teambenedikt.de
🌐 www.teambenedikt.de

**WirksamSein**

Die elegante Gestaltung der organisationalen Transformation für und mit unseren Kunden ist unsere Passion. Wir konzipieren, moderieren und trainieren mit ergebnisorientierter Kreativität, Einfühlungsvermögen und sicherem Gespür für das Machbare. Der praktische Bezug zur Arbeitsumwelt und der individuelle Transfer ist für unsere Teilnehmer selbstverständlicher Bestandteil ihrer Lerneinheiten.

📍 Seeweg 4
97204 Höchberg
☎ 0931 99138883
✉ erfolgreich@wirksam-sein.de
🌐 www.wirksam-sein.de

**bildungsbetrieb.de**

bildungsbetrieb.de ist Ihr Spezialistenteam und Branchenkenner für Bildungsanbieter*innen. Seit 2008 bieten wir speziell auf die Bildungsbranche zugeschnittene Seminare mit hohem Praxisbezug an. Unsere Seminarthemen umfassen verschiedene Marketingansätze (online, social media, print etc.), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung und Organisation sowie Didaktik.

📍 Klosterstraße 72
97236 Randersacker
☎ 0931 404808-16
✉ info@bildungsbetrieb.de
🌐 bildungsbetrieb.de/

**WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH**

Der WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH und seine Mitarbeiter besitzen seit über 15 Jahren Erfahrungen im Bereich der buchhalterischen und betrieblichen Weiterbildung. Wir sind Veranstalter von Lehrgängen, Seminaren und Webinaren im Bereich Rechnungswesen und Compliance. Ausserdem unterstützen wir Firmen bei speziellen Fragestellungen im Rahmen von Inhouseschulungen, Coachings und Gutachten.

📍 Austraße 42
97299 Zell a.Main
☎ 0931 40472869
✉ info@wirtschaftscampus.de
🌐 www.wirtschaftscampus.de



DR. FRIEDRICH ASSLÄNDER
Wege zum Wesentlichen

Dr. Friedrich Assländer

Studium Betriebswirtschaftslehre und Psychologie; Führungstätigkeit in einem Finanzkonzern, Hochschul-Dozent. Seit über 25 Jahren Seminarleiter und Coach im Topmanagement, Systemaufstellungen in der Wirtschaft und Leitung von Fortbildungen in Organisationsaufstellungen. Spirituell orientierte Führungsseminare teilweise mit Pater Anselm Grün. Mehrere Bücher, Aufsätze, Vorträge, Keynote-Speaker.

📍 Hans-Löffler-Str. 23
97337 Dettelbach
☎ 09324 97847-80
✉ info@asslaender.de
🌐 www.asslaender.de

**IU Internationale Hochschule**

Studieren, wann und wo man will: Mit ihren Fernstudiengängen bietet die IU Internationale Hochschule ein Studium, das sich flexibel und individuell an den eigenen Alltag anpasst – egal, ob man sich gerade mitten im Berufsleben, in der Elternzeit oder in der Selbstständigkeit befindet. Das IU Fernstudium setzt auf maximale Flexibilität.

📍 Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt
☎ 0172/1350913
✉ info-fernstudium@iu.org
🌐 iu.prf.hn/click/camref:1100leiqg/creativer-ef:1100129990

**APROPRO Haarbeck Projektmanagement**

Fundiertes und unterhaltsames Projektmanagement-Training für jedes Kompetenzlevel. Mit über 20 Jahren Projektmanagement-Erfahrung bieten wir Ihnen, wofür am Arbeitsplatz keine Zeit bleibt: den praxisnahen und nachhaltigen Kompetenzerwerb in familiär-professioneller Atmosphäre.

📍 Brühl 16
99423 Weimar
☎ 03643 518424
✉ info@apropro.de
🌐 www.apropro.de

**Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.**

Das Ziel des Vereines ist die Verbreitung von Kompetenzen und Wissen aus den Tätigkeitsfeldern Bauen, Werterhaltung, Sanierung und Strategien. Des weiteren fördert die EKA Kunstprojekte aller Art in Form von Ausstellungen und Symposien für Künstler.

📍 Hauptstr. 90B
99820 Hörselberg-Hainich
☎ 036254 86599502
✉ info@eka.de
🌐 www.eka.de

**X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH**

Ihr Bildungsinstitut für karriereorientiertes Wirtschaftstraining. Kleingruppen-Seminare bis maximal 6 Personen garantiert besten Wissenstransfer. Auch das individuelle Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ist ein Mehrwert, den unsere Kund*innen zu schätzen wissen.

📍 Rochusgasse 6
A-1030 Wien
☎ +43 2622 35110
✉ office@x-sieben.at
🌐 www.x-sieben.eu

**MDI Management Development GmbH**

Wir unterstützen Führungskräfte, die eine bessere Welt anstreben. Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und das Erschließen von Entwicklungspotentialen von Führungskräften garantieren Unternehmen langfristige Vorteile. Darüber hinaus fördern sie kreative Lösungen in innovativen Veränderungsprozessen.

📍 Mariahilfer Str. 51/1/6
A-1060 Wien
☎ +43 1 5241717
✉ office@mdi-training.com
🌐 www.mdi-training.com

**Heitger Consulting GmbH**

Strategie, Wandel, Führung sind die Schwerpunkte unserer Beratung. Ob strategische Innovation, komplexe Veränderungsvorhaben oder strategiebasiertes Leadership Development - unser Ansatz verbindet systemische Beratung und Fachexpertise, maßgeschneiderte Angebote mit bewährten Methoden und Branchenkenntnis mit Gespür für die Besonderheiten Ihres Unternehmens.

📍 Porzellangasse 51
A-1090 Wien
✉ office@heitgerconsulting.com
🌐 www.heitgerconsulting.com


**KICK
OFF**
KICK OFF Management Consulting GmbH

KICK OFF Consulting, ein Familienunternehmen, ist seit 1998 erfolgreich als Beratungsunternehmen tätig. Wir sehen Beratung als strategische, nachhaltige Dienstleistung für Entwicklungsprozesse in Unternehmen, im Management und für Persönlichkeiten. Unser Ansatz ist sowohl systemisch als auch systematisch auf Basis unterschiedlicher Methoden und Modelle.

📍 Wienerbergstr. 11
A-1100 Wien
☎ +43 1 7107854-0
✉ eva.fuchs@kick-off.at
🌐 www.kick-off.at

neuwaldegg

Beratergruppe Neuwaldegg GmbH

Als internationale Organisationsberatung mit Base in Wien, unterstützt Neuwaldegg Organisationen an ihren Herausforderungen zu wachsen! Vor 40 Jahren haben unsere Gründer den systemischen Beratungsansatz entwickelt – heute entwickeln wir mit unseren KundInnen Antworten auf steigende Komplexität und Fragen nach der zukunftsfähigen Organisation. Die Weitergabe von Wissen ist uns ein großes Anliegen.

📍 Gregor-Mendel-Str. 35
A-1190 Wien
☎ +43 1368 80700
✉ office@neuwaldegg.at
🌐 www.neuwaldegg.at


SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH

Die Stärkung der 3 Synergiebereiche zwischen a) Kunden + Führungskräften, b) Kunden + MitarbeiterInnen und c) Führungskräften + MitarbeiterInnen ist der springende Punkt in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

📍 Erzherzogin Isabelle-Str. 15a
A-2500 Baden
☎ +43 676 4326484
✉ katja.bauer@synergy.co.at
🌐 www.synergy.co.at

MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH

Die Mentalakademie Europa steht für mentale Kompetenz im mentalen Aus- und Weiterbildungs-Bereich. Für Selbstmanagement + Mentale Stärken Entwicklung in Unternehmen. Von offenen Kursen, mentale Ausbildungen und Weiterbildungen im Business- Sport- und Kinder-Mentaltraining. Spezielle Angebote gibt es für Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter, die Sie in DE, AT, CH, IT, nutzen können.

📍 Gutenacker 28
A-8543 Sankt Martin im Sulmtal
☎ +43 664 3576236
✉ office@mentak.eu
🌐 www.mentalakademie-europa.com

Psytest AB

Psytests Geschäftsidee ist es, qualitativ hochwertige, arbeitspsychologische Testverfahren anzubieten. Diese sollen Kunden helfen die richtige Entscheidung in der Rekrutierung zu treffen und effektive Personalentwicklung zu betreiben. Das Unternehmen wurde 2002 in Schweden gegründet.

📍 Clemensstorget 10A, 3tr
S-22221 Lund
☎ +46 40 6610510
✉ stefan.lindstam@psytest.se
🌐 www.psychologisetests.de

different angles

Kreativität/Innovation dank Querdenken. Moderation von Kreativitäts- und Innovationsworkshops, Seminare für effiziente Meetings und Kreativität - Kreativitätstechniken, mit den Methoden von Edward de Bono (Six Thinking Hats & Lateral Thinking). Lucia Stocker ist zertifizierte Trainerin de Bono Thinking Systems.

📍 Hofrainstr. 12
CH-6205 Eich
☎ +41 41 4610270
✉ lucia.stocker@different-angles.ch
🌐 www.different-angles.ch



Dr. Ohnesorge Institut
Einfach. Mehr. Erfolg.
www.dr-ohnesorge-institut.com

Dr. Ohnesorge Institut GmbH

"Excellence in Coaching, Beratung, Training und Kommunikation" – Ihr lizenziertes und zertifiziertes Ausbildungsinstitut für die Praxis. Ausgezeichnete und gehirngerechte Kommunikation - NLP im Business, Verkauf und Führung, Systemisches Coaching, Life-, Business- und Mental-Coaching, Führungskräfteentwicklung und Leadership, Selbstcoaching-Methoden, wing-wave Coaching, Hypnose und Mentaltrainings.

📍 Ibelweg 18a
CH-6300 Zug
☎ +41 41 7632839
✉ kontakt@dr-ohnesorge-institut.com
🌐 www.dr-ohnesorge-institut.com



GEHIRNgerecht

Plath & Partner AG

Alexander Plath ist einer der führenden Experten für Präsentations- & Kommunikationskompetenz im deutschsprachigen Raum, Business Trainer & Executive Coach für Präsentation, Rhetorik & Körpersprache, Autor und Vortragsredner. Über 20 Jahre trainiert & coacht er Führungskräfte und Verkäufer im In- und Ausland und überzeugt mit hoher Praxisnähe, einfach umsetzbaren Werkzeugen, Humor und Begeisterung.

📍 Lorzenparkstr. 6
CH-6330 Cham (ZG)
☎ 030 469993764
✉ alexander.plath@plathpartner.com
🌐 alexanderplath.com



**ZÜRICH
INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL**

Zürich International Business School (ZIBS)

Die ZIBS hilft Ihnen, aus Ihren Potenzialen, Ideen und Konzepten, nachhaltige Resultate zu erzielen und Erfolgsgeschichten von morgen zu schreiben. Damit Sie Ihre Ziele erreichen, bieten wir Ihnen umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten: Seminare, Inhouse-Veranstaltungen und Consulting-Dienstleistungen von General Management, Marketing und Strategie bis hin zu Leadership.

📍 Seehofstrasse 4
CH-8008 Zürich
☎ +41 44 7000166
✉ info@zibs.ch
🌐 www.zibs.ch



Coaching Institut living sense

Das Coaching Institut wurde als Spezialist für integrale Coaching Ausbildungen 1994 in der Schweiz gegründet. Wir sind in der Schweiz und über die Landesgrenzen hinaus der führende Anbieter für Coaching Ausbildungen. Lassen Sie sich überzeugen und vertrauen Sie Ihre Berufung dem Spezialisten an. Profitieren Sie von einer international anerkannten Coaching Ausbildung mit Schweizer Qualitätssiegel.

📍 Sonnenbergstrasse 36
CH-8032 Zürich
☎ +41 71 5651723
✉ info@livingsense.ch
🌐 www.coaching-institut.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP Institut für Angewandte Psychologie

Das IAP ist das führende Weiterbildungs- und Beratungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Mit Beratung und Weiterbildung fördert das IAP die Kompetenz von Menschen und Organisationen und unterstützt sie dabei, verantwortungsvoll zu handeln.

📍 Pfingstweidstrasse 96, Postfach
CH-8037 Zürich
☎ +41 58 9348333
✉ info.iap@zhaw.ch
🌐 www.zhaw.ch/iap



Vereon AG

Vereon recherchiert und organisiert seit 2003 erfolgreich Kongresse, Fachtagungen und Seminare für Fach- und Führungskräfte in der Schweiz, Deutschland und dem Rest Europas rund um Themen wie Payment, E-Invoicing, Business Intelligence, Finanzen, Controlling, IT sowie für die Energiebranche und im Geschäftsbereich Chem-Academy für die chemische und pharmazeutische Industrie.

📍 Hauptstr. 54
90431CH-8280 Kreuzlingen
☎ +41 71 6778700
✉ info@vereon.ch
🌐 www.vereon.ch



frischer wind AG für Organisationsentwicklungen

Wir sind Pioniere in der Begleitung partizipativer Entwicklungs- und Klärungsprozesse im Grossgruppenformat. Seit der Gründung im Jahr 2000 haben wir mehr als tausend partizipative Prozesse in Wirtschaft, in der Verwaltung, im öffentlichen sowie im Non-Profit Bereich begleitet und mehr als 1000 Personen in Großgruppenmethoden ausgebildet und gecoacht.

📍 Ruhtalstr. 35
CH-8400 Winterthur
✉ winterthur@frischerwind.com
🌐 www.frischerwind.com



SGMI Management Institut St. Gallen

Das SGMi Management Institut steht für anspruchsvolle, praxisorientierte Management-Weiterbildung sowie für nachhaltige Management Consulting-Dienstleistungen auf der Basis des St. Galler Management-Ansatzes. Wir stehen ein für ausgewogene Fach- und Sozialkompetenz und ein Netzwerk, wo Sie sich mit Ihrgleichen treffen und messen können.

📍 Bogenstrasse 7
CH-9000 St. Gallen
☎ +41 71 2235030
✉ seminare@sgmi.ch
🌐 www.sgmi.ch



MANAGEMENT PROGRAMM ST. GALLEN

SMP Management Programm St. Gallen

Das SMP Management Programm St. Gallen gehört zu den führenden Anbietern von Management-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum. Tausende Führungskräfte besuchen jährlich die von hochkarätigen Referenten geleiteten, praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Das Angebot reicht vom einwöchigen Management-Seminar bis zum berufsbegleitenden Executive-MBA-Programm.

📍 Bogenstrasse 7
CH-9000 St. Gallen
☎ +41 71 2445555
✉ seminare@smp.ch
🌐 www.smp.ch



Coach Akademie Schweiz GmbH

Die Coach Akademie Schweiz mit Sitz in St. Gallen/Rebstein führt seit 1997 systemische und wertorientierte Coach- und Trainer-Ausbildungen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Italien durch. Methodische Basis ist das "St. Galler Coaching Modell (SCM)®" ein systemisches, lösungs- und wertorientiertes Coaching-Verfahren welches dreifach wissenschaftlich validiert ist (siehe Studien).


📍 Alte Landstr. 106
CH-9445 Rebstein
☎ +41 71 7700262
✉ office@coachakademie.ch
🌐 www.coachakademie.ch



implus Trainings AG

Die implus Trainings AG bietet seit 1996 europaweit firmeninterne Seminare, Beratungen und Coachings an. Maßgeschneiderte Dienstleistungen, ganzheitliche Problemlösungen und erfolgreiche Qualitätsarbeit zeichnen unsere auf Ertragssteigerung und Mitarbeitermotivation ausgerichtete Trainings- und Beratungs-Arbeit aus.

📍 Schützenstrasse 7
CH-9450 Altstätten
☎ +41 71 7223888
✉ g.jantzen@implus.de
🌐 www.implus.de



Weiterbildung gesucht?

Auf [Seminarmarkt.de](https://www.seminarmarkt.de) können Unternehmen gezielt Ihren Weiterbildungsbedarf ausschreiben. Sie erreichen auf direktem Weg Seminarinstitute und Experten.

Veröffentlichen Sie **kostenlos** Ausschreibungen für firmeninterne Trainings, Stellenangebote oder Projekt- und Kooperationsangebote.

Starten Sie jetzt **kostenfrei** Ihr Gesuch auf
www.seminarmarkt.de/Gesuche

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform

Für Ihre Notizen

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spaced evenly down the page.



CORPORATE UNTERNEHMENSLÖSUNG

Digitales Leadership-Archiv für Ihre Führungsteams

Mit dem **Flat-Zugriff** auf das **digitale Beitragsarchiv** von **managerSeminare** haben Ihre Führungsteams direkten Zugang zu über 12.000 Digitalinhalten aus über 370 Ausgaben der Zeitschrift **managerSeminare** und 200 Dossiers, zugeschnitten auf Anforderungen der Arbeitswelt 4.0.

Die Nutzung der Beiträge zu internen Schulungszwecken ist inklusive.

Jeden Monat neuer Input

Die Freischaltung erfolgt über eine statische IP-Adresse, zugriffsberechtigte User recherchieren im Archiv und können die Beiträge beliebig öffnen und laden.



Fragen? Wir beraten Sie gerne persönlich

Telefon: +49 228 9 77 91-23

www.managerseminare.de/lp-corporate

Erfolgreiche Recruiting- und Bindungsprozesse mit dem Reiss Motivation Profile®

Noch eine Stellenanzeige, die nichts bringt?

Der Markt ist herausfordernd – er verändert und verschärft sich. Es wird mit harten Bandagen um die besten Mitarbeitenden gekämpft.

HR steht vor der Herausforderung, Stellen mit den besten Leuten zu besetzen und diese langfristig zu halten. Doch wie gelingt das in Zeiten eines sich ständig verändernden Marktes mit verschärften Bedingungen? Das Reiss Motivation Profil® ist der Guide für Recruiting- und Bindungsprozesse.

Sprechen Sie mit uns!
www.rmp-germany.com

