



# Seminaranbieter

Das Anbieterverzeichnis von Seminarmarkt.de

Arbeitsicherheit  
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

# 2023



Lernen Sie  
Weiterbildung  
neu kennen!

TÜV NORD Akademie

# Vorsprung durch Qualifizierung

Unser Weiterbildungsangebot ist so vielfältig wie noch nie und perfekt auf Ihre Bedürfnisse und Ziele abgestimmt.

- ✓ Wir vermitteln Ihnen heute das Wissen von morgen
- ✓ Lernformate – individuell auf Ihre Bedürfnisse angepasst
- ✓ Profitieren Sie von unseren Unternehmenslösungen



Ihr direkter Weg zur TÜV NORD Akademie:  
QR-Code scannen und alle Seminare finden  
[www.tuev-nord.de/seminare](http://www.tuev-nord.de/seminare)

**TÜV NORD**  
Akademie



**Johannes Esch,**  
Leiter Seminarmarkt.de

Das Jahr 2023 wird ein spannendes Jahr für Unternehmen werden. Mit Themen wie steigenden Kosten, dem Fachkräftemangel oder auch Lieferengpässen, sowie den bekannten Themen wie Digitalisierung oder nachhaltigem Wirtschaften werden Firmen auch in diesem Jahr vor großen Herausforderungen stehen. Mit „Seminaranbieter 2023“ möchten wir bei der Bewältigung dieser Themen unterstützen und liefern dazu umfassende Ideen aus dem gesamten Themenspektrum der beruflichen Weiterbildung. Dazu gibt es dann auch direkt die Experten, die Ihrem Unternehmen dabei helfen können, auch die Herausforderungen des Jahres 2023 zu meistern.

Seminaranbieter 2023 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 540 Seminaranbieter vor.

Zudem finden Sie rund 110.000 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 rund 35.000 Terminangeboten.

Sie haben einen ganz bestimmten Weiterbildungsbedarf? Auf unserer Gesucheplattform auf [Seminarmarkt.de/Gesuche](https://www.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 2023!

PS: Sie möchten weitere spannende Artikel aus managerSeminare regelmäßig lesen? Testen Sie die Mitgliedschaft des Weiterbildungsmagazins unter [www.managerseminare.de](https://www.managerseminare.de).

## Inhaltsverzeichnis

### Rubriken

Arbeitssicherheit	4	Projektmanagement	94
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	36	Vertrieb & Verkauf	126
Medien	48	Ausbildung	136
Mitarbeiterführung	50	Studium	140
Office-Management	64	Train-the-Trainer	142
Personalwesen	66	Branchenwissen	146
Persönliche & soziale Kompetenzen	78		

### Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert 148

### 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:** ian dooley/Unsplash | **Druck:** Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG

# Arbeitssicherheit



Foto: Ümit Yıldırım/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](http://www.SeminarMarkt.de/Seminare/Arbeitssicherheit)

## Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	177	kenic GmbH	150
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	201	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	151	Märkte Weltweit Medien	202
Bildungszentrum Holzbau	203	Postberg+Co. GmbH	166
Competenza GmbH	204	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	173
concada GmbH	178	Stapler-Schmidt	171
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
Die Akademie Fresenius GmbH	172	TAE – Technische Akademie Esslingen	191
Die GesundheitsManager	150	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	186
FBZ Seminare GmbH	155	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	183
GIB21 Gesundheit im Betrieb	166	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	175
IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205		
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Arbeitssicherheit  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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](http://Seminarmarkt.de) listet Seminare zum Materialfluss und Lagermanagement ebenso wie Trainings zum Einkaufscontrolling und Zollwissen.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Einkauf-und-Logistik](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Einkauf-und-Logistik)

# Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

amendos gmbh	156	MAZ MANAGER AKADEMIE	195
BCCM Broer Cross-Cultural Management	178	OHM Professional School gGmbH	204
BME Akademie GmbH	184	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainingsgemeinschaft	187
CA controller akademie®	199	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	183
dettlofconsulting	163	Rautenberg Reklamationsmanagement	163
Die Akademie Fresenius GmbH	172	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176	RWTH Business School gGmbH	176
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179	S&P Unternehmerforum GmbH	201
dskom GmbH	155	SDL Seminarteam GmbH	186
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191	SEMINAR-INSTITUT	197
En GardE Deutschland GmbH	185	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205
Enable AI	189	Singer Preisprüfung GmbH	160
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153	Stapler-Schmidt	171
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	193	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	190
IAL-CAMPUS	176	TAW e.V.	171
IFM Institut für Managementberatung GmbH	152		
IHK Akademie Schwaben	202	terenia gmbh	200
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193	TrainingsManufaktur	162
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191	TravelWorks Sprachreisen	174
implus Trainings AG	208	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	186
Kempten Business School	203	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189
kenic GmbH	150	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	206
KeSch Training International GmbH & Co.KG	194	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167	WZLforum an der RWTH Aachen	176
LMI Forum GmbH	170	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
Logo InfraConsult GmbH	182	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
Märkte Weltweit Medien	202		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Einkauf & Logistik unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Finanzen-und-Steuern)**



# Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	201	LucaNet AG	151
ASTA Akademie GmbH	160	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	171	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	187
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	193	Management Forum Starnberg GmbH	199
CA controller akademie®	199	Management School St.Gallen	208
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	204	Mannheim Business School gGmbH	186
Cash Flow & Ko	160	MARGA Business Simulations GmbH	174
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	182	Märkte Weltweit Medien	202
dispo-Tf Education GmbH	154	Maxpert GmbH	181
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156	Munich Business School	196
Enable AI	189	NWB Verlag GmbH & Co. KG	172
ESMT European School of Management and Technology GmbH	151	S&P Unternehmerforum GmbH	201
Exbase	204	SDL Seminarteam GmbH	186
Expat Consult GmbH	161	SGMI Management Institut St. Gallen	208
FCM Finanz Coaching	184	Singer Preisprüfung GmbH	160
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153	SMP Management Programm St. Gallen	208
FORUM Institut für Management GmbH	187	Steinbeis Institute for Effective Management	202
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195	TAE – Technische Akademie Esslingen	191
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	153	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	194
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157	Vereon AG	208
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	168	Verlag Dashöfer GmbH	160
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	160
IAC Unternehmensberatung GmbH	166	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	197
ifu Accounting Akademie GmbH	150	Wbildung Akademie GmbH	184
IHK-Akademie Koblenz e.V.	179	wetando Unternehmensberatung	149
imcona GmbH & Co. KG	187	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
International School of Management	172	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	206
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	196	WZLforum an der RWTH Aachen	176
IU Internationale Hochschule	206	Zürich International Business School (ZIBS)	207
Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184		
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Finanzen & Steuern unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Gesundheitsmanagement



Foto: iStock/akinbostanci

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](https://www.Seminarmarkt.de) zahlreiche Impulse.

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

# Gesunde Mitarbeiterbindung Besser dabei

**Das BGM wirkt umso nachhaltiger, je mehr es mit weiteren mitarbeiterorientierten Konzepten zusammenwirkt – z.B. dem Employer Branding. Mit Services, die über das Must-have des Unternehmens hinausgehen und dennoch essenziell auf die Gesundheit einzahlen, stärken Organisationen nicht nur den Health-Faktor, sondern auch die Mitarbeiterbindung.**

Die Covid-19-Pandemie und der Krieg in der Ukraine haben zu einer grundlegenden Veränderung der Einstellung der Mitarbeitenden geführt: Plötzlich wird viel häufiger hinterfragt, was überhaupt wichtig im Leben ist, und die eigene Gesundheit hat einen höheren Stellenwert bekommen. Das bedeutet auch, dass Mitarbeitende inzwischen besonders darauf achten, wie sehr sich die Arbeitsbedingungen auf ihr psychisches und auch körperliches Wohlbefinden auswirken. Viele sind angesichts der ungewissen Lage in der Welt dünnhäutig geworden und dadurch besonders kritisch. Und die meisten Mitarbeitenden können sich Kritik an ihren Arbeitsbedingungen ohne Weiteres „leisten“. Da gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte in nahezu jedem Unternehmen eine rare Ressource sind, haben Mitarbeitende – mit Ausnahme derjenigen aus den hart pandemiebetroffenen Branchen – die Möglichkeit, jederzeit ihren Arbeitgeber zu wechseln, wenn ihnen das gebotene Umfeld nicht zusagt.

Umso wichtiger wird für Organisationen eine Strategie, die bislang in erster Linie im Zusammenhang mit dem Recruitment von Mitarbeitenden diskutiert wurde und nur in zweiter Linie mit der Bindung bereits rekrutierter Kräfte ans Unternehmen. Und noch seltener wurde die Strategie bis jetzt mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in Verbindung gebracht: Die Rede ist von Employer Branding. Gemeint ist die Positionierung des Unternehmens als attrak-

tive Arbeitgebermarke. Das neue Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten trägt dazu bei, dass Gesundheitsmaßnahmen, die über das „erwartbare Maß“ hinausreichen, ein Unternehmen in den Augen der Mitarbeitenden attraktiv und unverwechselbar machen und somit das Employer Branding stärken.

Das heißt: Es müssen nicht unbedingt eine Designer-Eingangshalle, das bekannte Firmenlogo, die Wildwasser-Rafting-Tour in der Verdon-Schlucht und auch nicht nur mobile Büros, flexible Arbeitszeiten oder ein unbegrenztes Urlaubskonto sein, mit dem sich eine Organisation hervortun und ihre Beschäftigten bei sich halten kann. Oft wichtiger als Äußerlichkeiten – und nahezu ähnlich bedeutsam, wie die vielerorts sowieso bereits eingeführten Errungenschaften der New Work – ist es für Mitarbeitende, wenn eine Organisation in besonderer Weise auf die Gesundheitsförderung einzahlt, jenseits von Rückenschulen, Work-outs, Obstkörben und ergonomischen Sitzmöbeln. Kurzum: Die nachhaltigste Form des Recruitings ist eine gute Mitarbeiterbindung, und das BGM kann mit klugen und auch überraschenden Maßnahmen zu einer solchen beisteuern. Besonders relevant ist das in Branchen mit Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit, z.B. in der Gastronomie, im Tourismus, in der Pflege und im Krankenhaus. Wegen der herausfordernden Rahmenbedingungen der Arbeit sind die Beschäftigten hier verstärkten

körperlichen und mentalen Belastungen ausgesetzt – was zur Folge hat, dass die Fluktuation in diesen Wirtschaftszweigen besonders hoch ist. Statt die Mitarbeitenden ihr Heil in anderen Unternehmen suchen zu lassen, gilt es, sie an Ort und Stelle gezielt und effizient so zu unterstützen, dass sie gerne bleiben.

Zu mehr Wellbeing@Work tragen Gesundheitsmaßnahmen daher vor allem dann bei, wenn sie die Mitarbeitenden bei ihrem oft branchenspezifischen Bedarf sowie bei ihren Wünschen und Werten abholen. Das doppelt Gute: Es gibt erstens zahlreiche Möglichkeiten hierfür, und man kann wählen. Und zweitens muss die gesunde Mitarbeiterbindung nicht aufwendig sein. Denn gerade für Angebote, die aufgrund ihres speziellen Zuschnitts attraktiv sind, stehen spezialisierte externe Dienstleistungsfirmen zur Verfügung, mit denen kooperiert werden kann. Vier Maßnahmen bzw. Maßnahmenpakete geben Einblick ins Spektrum dessen, wie BGM und Employer Branding zusammenwirken können. Es handelt sich um Angebote, die viele Firmen nicht auf ihrem Radar haben, die von Insidern aber erprobt und bewährt sind:

## Kombi von Nachhaltigkeit und Bewegung: Das Dienstrad

Ein BGM-System, das die Bezeichnung „BGM“ tatsächlich verdient, beinhaltet zum einen Maßnahmen, die auf eine gesunde Umwelt (Verhältnisse) gerichtet sind, zum anderen Angebote, die auf die individuelle Gesundheitsförderung eines jeden und jeder Einzelnen (Verhalten) abzielen. Insofern verkörpert das Betriebliche Gesundheitsmanagement schon aus sich heraus einen zentralen Wert, der in jüngster Zeit rasant an Bedeutung gewonnen hat: Nachhaltigkeit. Für etliche ressourcen- und umweltbewusste Mitarbeitende spielt die Frage, wie nachhaltig ein Unternehmen orientiert ist, eine zentrale Rolle bei ihrer Bewertung des Arbeitgebers. Auch insofern also kann das BGM Pluspunkte auf dem Konto der Arbeitgeberattraktivität sammeln. Besonders leicht und umfassend wirksam gelingt das bereits mit einer verblüffend schlichten Maßnahme: der Einführung von Dienstfahrrädern.

Fahrradfahren sorgt sowohl für gesunde ökologische Verhältnisse als auch für ein gesundes Verhalten und liegt seit dem ersten Covid-Jahr stark im Trend. Im Jahr 2020

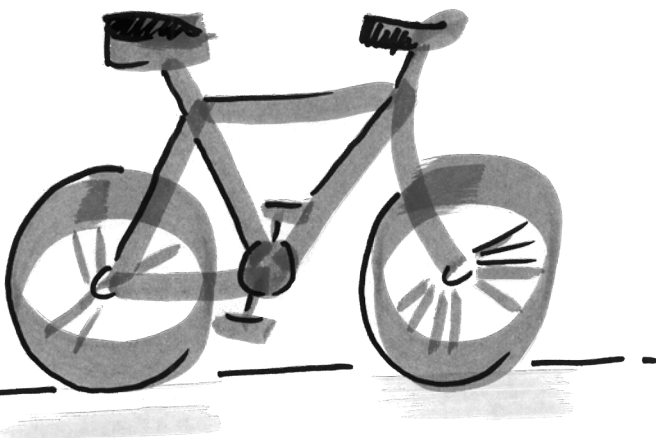
stiegen die Verkaufszahlen von Fahrrädern im Vergleich zu 2019 um fast 17 Prozent, und der Boom hält an. Das bedeutet: Das (potenzielle) Interesse an Dienstfahrrädern ist groß und muss nur bedient werden, um auch diejenigen zum Radfahren zu bewegen, die bislang noch kein Fahrrad gekauft haben. Neben dem Schonen der Umwelt und der gesunden Bewegung sind weitere Vorteile eines Dienstrades: Die Mitarbeitenden sparen sich Staus im Berufsverkehr, ggf. auch eine lästige Parkplatzsuche – und vermeiden damit Stressfaktoren. Sie kommen entspannter ins Büro und ungestresster nach Hause. Und natürlich können sie das Rad auch in der Freizeit nutzen.

Darüber hinaus gibt es einen Steuervorteil: Ein Dienstrad ist faktisch wie eine Gehaltserhöhung zu betrachten, die sich nicht in Geld, sondern in einer Sachleistung ausdrückt; gleichzeitig wertet das Gesetz eine solche Leistung jedoch nicht als Gehaltserhöhung (§ 3 Nr. 37 EstG). Das bedeutet: Es muss keine Einkommensteuer aufs Dienstrad gezahlt werden, und für das Unternehmen wiederum entfallen die Sozialabgaben. Beim Leasing gelten hinsichtlich der Steuerersparnis zwar Abweichungen, doch auch das Fahrrad-Leasing hat Vorteile. Etliche Verleihfirmen bieten Rundum-sorglos-Pakete an: mit Fahrrad-Versicherung, Service und Wartung, zudem mit einer Kaufoption, bei der der Arbeitnehmer von den günstigen Konditionen des Business-to-Business-Geschäfts profitiert. Besonders attraktiv wird das Dienstrad erstens, wenn die Möglichkeit gegeben wird, ein zweites Rad für den Partner, die Partnerin oder einen Familienangehörigen zu leasen. Und zweitens, wenn die Organisation zusammen mit dem Dienstrad auch eine Rad-Challenge anbietet.

Gamifizierte Rad-Challenges, bei denen Mitarbeitende in Teams um die Wette radeln, fördern den Teamgeist und vernetzen die Teilnehmenden über die üblichen Arbeitsteams hinaus. Für solche Wettbewerbe gibt es zum einen verschiedene Apps, zum anderen eine bundesweite Initiative mit Auslobung von Preisen: Jedes Jahr zwischen Mai und August veranstaltet die Krankenversicherung AOK zusammen mit dem Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club das Projekt „Mit dem Fahrrad zur Arbeit“. Die Teilnehmenden laden sich nach Registrierung auf der Ausrichter-Website eine App und können damit u.a. gefahrene Kilometer, die CO<sub>2</sub>-Reduktion im Vergleich zur Autonutzung und ihre aktuelle Position in der Rangliste einsehen. Spielerisch wird das Radfahren auf diese Weise zur Selbstverständlichkeit – und zu einem Mosaik im Arbeitgeber-Attraktivitätsprofil.

## Entlastung psychisch Belasteter: Mental-Health ohne Wartezeit

Die Herausforderungen der VUKA-Arbeitswelt, die Belastungen durch die Pandemie und nun auch die Sorgen durch den Krieg hinterlassen deutliche Spuren in der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden. Die Krankenkasse DAK-Gesundheit informiert im „DAK Psychreport 2021“: Allein von 2010 bis 2020 haben die Fehltage aufgrund von psychischen Erkrankungen um 56 Prozent zugenommen und erreichten 2020 mit rund 265 Fehltagen je 100 Versicherte einen neuen Höchststand. Viele Organisationen sind daher alarmiert und haben inzwischen Angebote zur Stress-Prävention, Entspannung und Achtsamkeit etabliert. Spätestens jetzt gilt es jedoch, noch einen zusätzlichen Schritt zu gehen –



Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

„NICHTS IST SCHRECKLICHER  
ALS EIN LEHRER,  
DER NICHT MEHR WEISS ALS DAS,  
WAS DIE SCHÜLER WISSEN SOLLEN“

Johann Wolfgang von Goethe

EUP Unterweisung

Leiternbeauftragte

SCC Schulung VAZ 2021

## webbasiert (Blended-Learning) Sicherheitsbeauftragter

...berufsbegleitend - blended - intensiv - 3D Seminarmodell



Ausbildung (blended) zum  
Sicherheitsbeauftragten gem. §22 SGB VII,  
DGUV V1 & DGUV Regel 100-001 inkl.  
Abschlussmeeting in Präsenz oder per Zoom

### Vorteile

- Abschlussmeeting (60 Min.) zur Wunschzeit am Wunschort
- Multimediales Training nach neuesten E-Learning-Methoden
- E-Learning - flexibel nach eigenem Zeitplan
- Schulungsthemen werden im Abschlussmeeting durch erfahrene Sicherheitsingenieure inhaltlich abgerundet
- webbasierte Bearbeitungsdauer beträgt nur 6 - 8 Stunden

### Preis

- ab 199,00 € / Person zzgl. MwSt.

## webbasiert (Online) SCC VAZ 2021

...berufsbegleitend - Online - intensiv - wirtschaftlich - schnell



SCC Online-Training inkl. SGU Prüfung  
gem. Dok.017 / Dok.018 - DAkkS akkreditiert

### Vorteile

- Inhouse-SGU-Prüfung (SGU VAZ 2021) zur Wunschzeit am Wunschprüfungsort
- Interaktiv multimediales Training mit Abschlussquizen (aus originalen Prüfungsaufgaben)
- E-Learning - flexibel nach eigenem Zeitplan
- international 5-Jahre gültige DAkkS akkreditierte Prüfung
- auf Wunsch auch Präsenzs Schulungen im klassischen Format
- Prüfung - in allen Sprachen möglich
- webbasierte Bearbeitungsdauer beträgt nur 4 - 8 Stunden

### Preis

- ab 149,00 € / Person zzgl. MwSt.

PSA gegen Absturz

Brandschutzhelfer

Atemschutzausbildung

Dok. 017



Dok. 018



nämlich, die Mitarbeitenden individuell aufzufangen, wenn sie in psychische Nöte geraten sind. Hierbei helfen z.B. sogenannte Employee-Assistance-Programme (EAP), angeboten durch externe EAP-Dienstleister wie dem pme Familienservice und Auxelya. Im

Auftrag des Unternehmens unterstützen die EAP-Firmen Mitarbeitende in allen Lebenslagen: bei der Suche nach einem Kita-Platz, bei der Pflege Angehöriger – und eben auch bei Konflikten am Arbeitsplatz und in persönlichen Krisen. Für Letztere werden psychosoziale Beratungen und Coachings durchgeführt.

Ein Beispiel, wie eine individuelle Mental-Health-Hilfe aussehen kann, geben das Pharmaunternehmen AbbVie und der

Dienstleister Prevent.on mit einer als „lösungsorientierte Kurzintervention“ bezeichneten Maßnahme. Haben Mitarbeitende von AbbVie aus beruflichen oder privaten Gründen mit einer erhöhten psychischen Belastung zu kämpfen, können sie 24 Stunden am Tag eine Hotline anrufen und erhalten auf der Stelle ein professionelles psychologisches Gespräch mit ersten Hilfen. Ein großes Netzwerk von Hunderten Psychotherapeutinnen und -therapeuten macht es möglich, dass die betroffene Person innerhalb von wenigen Tagen Folgetermine erhält. Virtuell oder persönlich werden dann sechs Gesprächssitzungen durchgeführt. Der Erfahrung der Anbieter nach reichen sechs Sitzungen meist, um die hilfesuchende Person aus ihrem Problem herauszuführen bzw. eine Chronifizierung des Leidens zu verhindern. Zeigt sich jedoch, dass darüber hinaus noch eine längere psychologische Therapie notwendig ist, erfolgt die Überleitung in die Regelversorgung, also in die Psychotherapie, die durch die gesetzliche oder private Krankenversicherung bezahlt wird.

Der Vorteil der firmenorganisierten Kurzintervention ist, dass sofortige Hilfe erfolgt, bevor das Leiden der Betroffenen schlimmer wird. Privat lässt sich diese schnelle Hilfe meistens nicht bekommen. Nach einer Umfrage der Deutschen Psychotherapeutenvereinigung erhielten niedergelassene Therapeutinnen und Therapeuten im Jahr 2020 im Schnitt fünf Anfragen pro Woche, 2021 waren es sogar sieben. Grade einmal zehn Prozent der Anfragenden konnten innerhalb eines Monats einen Termin erhalten, knapp 40 Prozent mussten über sechs Monate warten – eine lange Zeit, in der sich das Leiden zu einer noch größeren Angelegenheit auswachsen kann.

Durch Kommunikations- und Marketingaktionen ist im Pharmaunternehmen AbbVie die lösungsorientierte Kurzintervention bei den Beschäftigten bekannt. Zum Beispiel fungieren Mitarbeitende, die zuvor daran teilgenommen haben, als Multiplikatorinnen. Nicht wenige berichten anderen freiwillig über ihre eigenen positiven Erfahrungen und machen an ihrem Beispiel deutlich: Es handelt sich um eine Maßnahme, die einen sofort erlebten Effekt mit sich bringt und wesentlich über die klassischen Angebote des BGM hinausgeht. Das dürften alle Unternehmen erfahren, die ein derartiges Soforthilfe-Angebot einführen: Die Investition in die psychische Gesundheit zahlt sich langfristig aus. Aufgrund der zeitnahen Intervention kommt es zu geringeren Fehlzeiten, die Motivation steigt ebenso wie die emotionale Bindung an das Unternehmen.

## Health- und Kostenbenefit: Die Krankenzusatzversicherung

Eine weitere Maßnahme, die bei den Beschäftigten sehr gut ankommt, Unternehmen aber noch viel zu wenig auf dem Radarschirm haben, ist die betriebliche Krankenversicherung (bKV). Es handelt sich dabei um eine Zusatzversicherung, die auf die gesetzliche Krankenversicherung der Mitarbeitenden gesattelt wird. Da die Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung immer weiter eingeschränkt werden, werden Zusatzversicherungen als ein wesentlicher Benefit erlebt. Die Tarife und Leistungsmodule der bKV variieren je nach Anbieter. Häufig werden z.B. Zahnersatz, Vorsorgeuntersuchungen, Sehhilfen, Leistungen von Heilpraktikern oder Wahlleistungen bei stationären Aufenthalten angeboten.

Dabei sind die Kosten für das Unternehmen sehr überschaubar. Neben den Leistungsbausteinen sind sie abhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden. Bei 100 Beschäftigten und einer Auslandsversicherung und Vorsorge entstehen bei einem günstigen Anbieter monatliche Kosten von unter 10 Euro pro Mitarbeiter. Viele bKV-Anbieter ermöglichen auch, dass die Ehepartner oder Kinder über die vergünstigten Konditionen der Gruppentarife mitversichert werden. Das Beste für die Mitarbeitenden ist jedoch: In der Regel entfallen Gesundheitsprüfung und Wartezeit. Dies ist vor allem für jene Beschäftigten interessant, die aufgrund von Vorerkrankungen eigentlich von entsprechenden (Zusatz-) Versicherungen ausgeschlossen wären oder sehr teure Beiträge zahlen müssten.



Grafik: Stefanie Diers;  
© www.trainerkoffer.de

Die Autoren: **Prof. Dr. Volker Nürnberg** ist Partner in der internationalen Beratungsfirma BearingPoint. Er berät Unternehmen zu BGM, Employer Branding und Strategie. An mehreren Hochschulen lehrt er BWL. Zudem teilt er sein Wissen regelmäßig in Vorträgen auf Health-Kongressen.  
Kontakt: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

**Stephanie Widmaier** arbeitet seit August 2022 als Beraterin bei BearingPoint. Ihre Schwerpunkte sind die Themen Arbeitgeberattraktivität und BGM, wobei sie sowohl Leistungserbringende als auch Kostenträger im Gesundheitswesen berät.  
Kontakt: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

# Tutorial: Firmenkitt zur Darmkrebsvorsorge

Darmkrebs entwickelt sich aus harmlosen Polypen, die leicht entdeckt werden können, bevor sie entarten. Unternehmen, die hierauf hinweisen, und Präventionen – insbesondere Stuhltests – unterstützen, leisten einen wertvollen Beitrag für die Mitarbeitergesundheit. Die Aktion muss allerdings gut aufgesetzt, durchgeführt und nachbereitet werden. Die Schritte im Einzelnen:

## 1. Planung

- ▶ Beteiligen Sie die Unternehmensleitung sowie Mitarbeitervertretungen an den Planungen.
- ▶ Sprechen Sie Ihre Ideen frühzeitig mit einem Betriebsarzt, Ihrer betriebsärztlichen Betreuung oder einem niedergelassenen Arzt ab.
- ▶ Werden Sie sich darüber klar, welchen Umfang Ihre Aktion haben soll: Wollen Sie Ihre Mitarbeitenden „nur“ ermuntern, selber einen Test bei ihrem Hausarzt anzufordern und abzugeben? Wollen Sie Tests zentral zur Verfügung stellen und einschicken? Wie regeln Sie die Kosten?
- ▶ Legen Sie fest, welche Kanäle Sie für Kommunikation und Information nutzen möchten, und wer wofür verantwortlich ist.
- ▶ Identifizieren Sie die Zielgruppen für Ihre Aktion. Personen ab 50 Jahren haben einen Anspruch auf einen jährlichen immunologischen Stuhltest, d.h., die gesetzlichen Krankenkassen übernehmen die Kosten dafür. Es empfiehlt sich jedoch, mindestens die Mitarbeiter ab 45 Jahren ebenfalls in die Aktion einzuschließen, gegebenenfalls sogar jüngere und Angehörige.
- ▶ Kontaktieren Sie Testanbieter, Labore und andere Dienstleister und lassen Sie sich Angebote geben – für die Kosten des Tests genauso wie für die Analyse der Proben.
- ▶ Organisieren Sie ärztliche Unterstützung für die Anschlussbetreuung der Mitarbeitenden bei einem positiven Testergebnis (im Stuhl wurde Blut gefunden).
- ▶ Integrieren Sie Ihre Aktion wenn möglich in die arbeitsmedizinische Betreuung.
- ▶ Betten Sie Ihre Aktion zeitlich in den Darmkrebsmonat März ein. Dieser Aktionsmonat ist jährlich immer wieder Auftakt für nationale und internationale Organisationen, den Kampf gegen Darmkrebs zu thematisieren und das Thema stärker ins öffentliche Bewusstsein zu bringen. Daher passt die Vorsorge gut in diesen Monat.

## 2. Umsetzung

- ▶ Laden Sie Ihre Mitarbeiter mit einem persönlichen Anschreiben zur Teilnahme ein. Erfahrungsgemäß motiviert dies stärker als ein anonymes Schreiben.
- ▶ Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden schon mit der Einladung über den Nutzen der Aktion und bieten Sie eine Möglichkeit, den Test gleich anzufordern (z.B. Gutschein, Anforderung via E-Mail etc.).
- ▶ Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass Anonymität und Datenschutz gewährleistet sind.
  - ▶ Lassen Sie wichtige Unternehmensrepräsentanten mit gutem Beispiel vorangehen. Gegebenenfalls können Mitarbeiter auch über ihre Erfahrungen mit Stuhltests und Koloskopien berichten.
  - ▶ Erhöhen Sie die Rücksendequote für angeforderte Tests durch Erinnerungsschreiben.
  - ▶ Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden, an wen sie sich im Falle eines positiven Testergebnisses wenden können und bei welchen Ärzten sie, wenn notwendig, eine Darmspiegelung durchführen lassen können.
  - ▶ Stellen Sie sicher, dass positive Testergebnisse nicht zum Wochenende bei den Adressaten eintreffen.
  - ▶ Nutzen Sie Ihre Aktion auch zu PR-Zwecken. Damit unterstreichen Sie Ihr besonderes Engagement für die Gesundheit Ihrer Angestellten und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.



## 3. Nachbereitung

- ▶ Lassen Sie sich von dem beauftragten Labor über die Zahl der angeforderten Tests und die Rücksendequote informieren. Damit können Sie den Erfolg Ihrer Aktion einschätzen.
- ▶ Nehmen Sie die Stimmung unter den Mitarbeitenden in Bezug auf die Aktion auf und holen Sie Meinungen zur Aktion ein.
- ▶ Besprechen Sie mit allen Aktionsbeteiligten, was gut lief und was bei künftigen Aktionen verbessert werden könnte.

Der Aufwand für Unternehmen ist gering: Sie müssen sich meist nur um die Information und Einschreibung der Mitarbeitenden kümmern; der Rest wird über die Versicherung abgewickelt, ohne dass der Arbeitgeber involviert wird. Unabhängig von der bKV können Unternehmen ihren Mitarbeitenden auch einen monatlichen Zuschuss zu deren privater Zusatzversicherung zahlen. Private Zusatzkrankensicherungen sind Sachbezüge. Die steuerliche Freigrenze hierfür wurde 2022 von 44 Euro auf 50 Euro erhöht. Ob bKV und/oder private Zusatzversicherung, beides ist schnell und günstig eingeführt – und hat einen hohen Nutzen.

### Krebsvorsorge: Prävention leicht gemacht

Nicht nur gesundheitsförderlich, sondern sogar lebensrettend kann es sein, die individuelle Krebsvorsorge ins Unternehmen zu verlagern bzw. die Mitarbeitenden hierbei anzuleiten. Wer gestresst ist, etwa weil er zwischen Homeoffice, der Betreuung coronaerkrankter Kinder und der Pflege der Eltern rotiert, lässt Routineuntersuchungen beim Arzt gerne schleifen und verlagert sie auf einen späteren Zeitpunkt, an dem es hoffentlich ruhiger zugeht. Besonders im Fall von Krebs kann es dann jedoch zu spät sein. Insbesondere für die häufigen – und bei Früherkennung oft gut heilbaren – Krankheiten Brust-, Darm- und Hautkrebs gibt es mittlerweile gute Dienstleistungen, zum Teil gekoppelt an digitale Tools.

Für die Brustkrebsvorsorge beispielsweise leistet die Initiative „Discovering Hands“ der gleichnamigen GmbH eine innovative Unterstützung im Rahmen des BGM. Auf Wunsch kommen Mitglieder des Discovering-Hands-Teams direkt ins Unternehmen. Das Besondere: Durchgeführt wird das Erasten der Brust dann von Frauen mit einer starken Sehbehinderung oder Erblindung. Sie haben als Ausgleich ihrer Seheinschränkung einen äußerst ausgeprägten taktilen Sinn entwickelt und können daher kleinste Knoten erspüren, die bei der gewöhnlichen Arztuntersuchung meist übersehen werden würden. In einer neunmonatigen Ausbildung zur sogenannten Medizinisch-Taktilen Untersucherin (MTU) haben sie das Unterscheiden von verdächtigem und unverdächtigem Gewebe und den Umgang mit den zu untersuchenden Personen gelernt. Mitarbeiterinnen, die die 30- bis 60-minütige Brustuntersuchung nicht in den Büroräumen durchführen lassen möchten, können auch eine gynäkologische Partnerpraxis aufsuchen und sich dort in die Hände einer MTU begeben. Ohnehin wird der Befund der

MTU gynäkologisch weiter abgeklärt; die gesamte Initiative steht unter ärztlicher Verantwortung.

Zur Sensibilisierung für das Thema Brustgesundheit und zum Abbau möglicher Hemmschwellen können Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen zunächst per Webinar über das Discovering-Hands-Angebot informieren und individuelle Fragen klären. Auch können sie eine Anleitung zur taktilen Selbstuntersuchung der Brust buchen. Diese findet dann in der Regel im Unternehmen statt. Jede achte Frau in Deutschland erkrankt an Brustkrebs; das zeigt die immense Bedeutung der Brustkrebsprävention. Werden Mitarbeiterinnen bei der Vorsorge unterstützt, kommt bei ihnen an: „Das Unternehmen sorgt sich – im doppelten Wortsinn – um uns.“ Arbeitet das Unternehmen hierbei mit Discovering Hands, signalisiert es zudem: Inklusion ist für sie mehr als nur ein Begriff.

Weitere Vorsorge-Aktionen, die gut im Rahmen des BGM angeboten werden können, sind z.B. ein firmenorganisiertes Darmkrebs-Screening, das vor allem durch das Engagement der Felix Burda Stiftung inzwischen starke Förderung durch die Krankenkassen erfährt (vgl. zum Ablauf das Tutorial „Firmenkitt zur Darmkrebsvorsorge“), oder Hautkrebs-Screenings. Letztere können inzwischen sogar per App durchgeführt werden, z.B. mit dem Tool dermanostic von der dermanostic GmbH. Der Nutzer macht ein Foto der Haut, lädt das Bild in der App hoch und erhält innerhalb von 24 Stunden eine Diagnose von einem approbierten Facharzt oder einer approbierten Fachärztin für Dermatologie.

### Das beste Aushängeschild sind zufriedene Mitarbeitende

Sämtliche genannte Maßnahmen haben bereits eine gute Wirkung auf das Employer Branding. Doch wer noch mehr will, muss noch weiter gehen: Für eine stabile Corporate Health dürfen diese Maßnahmen nicht für sich alleine stehen. Das BGM ist als ganzheitlicher, langfristiger Prozess anzusehen, der als zeitgemäßes Gesamtkonzept anzulegen ist – mit vielen ineinandergreifenden Angeboten und der Verzahnung des BGM mit Konzepten der gesunden Führung und dem Aufbau einer gesunden Unternehmenskultur. So sät die Organisation Gesundheit und Zufriedenheit. Und gesunde und zufriedene Mitarbeitende wiederum fühlen sich ihrem Unternehmen besonders verbunden. Andersherum gesagt: Das beste Unternehmens-Aushängeschild sind gesunde und zufriedene Mitarbeitende.

*Volker Nürnberg, Stephanie Widmaier*

### Lesetipp

**Volker Nürnberg, Stephanie Widmaier: Digitalisierung im BGM – Hybrid to Health.**  
[www.managerseminare.de/MS283AR33](http://www.managerseminare.de/MS283AR33)

Der Boost, den das mobile und digitale Arbeiten in der Pandemie erfuhr, hat Folgen für das BGM. Spätestens jetzt müssen Organisationen neben analogen auch durchdachte virtuelle Health-Maßnahmen in ihr Portfolio aufnehmen, um die Mitarbeitenden zu erreichen. Ein Überblick über die Möglichkeiten.



# KONGRESSE & SYMPOSIEN

TERMINE FÜR 2023

*Unser  
aas - Highlight*  
**Kongress  
aas-Betriebsrätetage 2023**

17.04 - 21.04.2023

Ostseebad Warnemünde



## SCHULUNGEN FÜR BETRIEBSRÄTE

TERMINE	KENNUNG	KONGRESS	ORT	HOTEL
27.02. – 03.03.	0901/2023	Kongress „Herausforderungen an die Betriebsratsarbeit“	Leipzig	The Westin Hotel Leipzig
20.03. – 24.03.	1201/2023	Symposium „Die aktuellen Entwicklungen im Arbeitszeitrecht“	Dresden	Dorint Hotel Dresden
27.03. – 31.03.	1301/2023	Kongress „Die aktuelle Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts“	Erfurt	Dorint Hotel am Dom
17.04. – 21.04.	1601/2023	Kongress „aas-Betriebsrätetage 2023“	Ostseebad Warnemünde	Yachthafenresidenz Hohe Düne
08.05. – 12.05.	1901/2023	Die aktuelle Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH)	Trier	Park Plaza Trier
22.05. – 26.05.	2101/2023	Kongress für Frauen im Betriebsrat	Trier	Park Plaza Trier
22.05. – 26.05.	2102/2023	Symposium „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“	Berchtesgaden / Königssee	Hotel EDELWEISS Berchtesgaden
12.06. – 16.06.	2401/2023	Gesundheitskongress für Betriebsräte und SBV	Potsdam	Dorint Hotel Sanssouci
04.09. – 08.09.	3601/2023	Kongress „Herausforderungen an die Betriebsratsarbeit“	Leipzig	The Westin Leipzig
25.09. – 29.09.	3901/2023	Kongress „Die aktuelle Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts“	Erfurt	Dorint Hotel am Dom
09.10. – 13.10.	4101/2023	Symposium „Wirtschaftsausschuss“	Ostseebad Heringsdorf	Hotel Kaiserhof Heringsdorf
16.10. – 20.10.	4220/2023	Die aktuelle Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH)	Trier	Park Plaza Trier
06.11. – 10.11.	4501/2023	Kongress für Vorsitzende, Stellvertreter und Freigestellte	Berlin	Dorint Hotel Ku'damm
20.11. – 24.11.	4701/2023	Symposium zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)	Willingen	Göbel's Landhotel
04.12. – 08.12.	4901/2023	Kongress für Schwerbehindertenvertretungen (SBV)	Münster	Stadthotel Münster

Neue Seminartermine 2023 jetzt online unter [www.aas-seminare.de](http://www.aas-seminare.de)



## Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186
abovo-academy	201	Grono Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	Haack Coaching und Seminare	165
Akademie für Coachs	188	Hermannsen-Concept	174
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	204	Hochschule Fresenius	175
Akademie Wissen	167	Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	194
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	177	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	152
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	151	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	168
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205
ASTA Akademie GmbH	160	IndiTO Bildung, Training und Beratung	177
Beratung & Training Hülsken	181	Institut BaumannWeiss	192
berufundfamilie Service GmbH	181	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	196
Brandt Seminare	 191	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	165
BSH ACADEMY GERMANY	169	IST-Studieninstitut GmbH	169
Business Akademie Profieon & Profieon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157	IU Internationale Hochschule	206
CoachAkademieSchweiz GmbH	208	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	199	Kalapa Academy GmbH	175
CONTUR GmbH - Consulting   Training	164	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159
Corporate Learning & Change GmbH	189	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153
dehner academy GmbH	194	köhler consulting seminare.coaching.mediation	202
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	163	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	188
Deutsche Akademie für Management	154	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	186	Leibniz Kolleg Hannover e.K.	165
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	152	LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179
Die GesundheitsManager	150	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	165	Mario Biel Coaching	191
dispo-Tf Education GmbH	154	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	159
Dr. Markus Ramming	201	MDI Management Development GmbH	206
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	165	Mehrwert Zukunft	196
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191	Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	182	motion works3	181
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	205	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206	OVERDICK Coaching und Training	160
EVELEADER	168	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	187
FBZ Seminare GmbH	155	Poko-Institut OHG	173
fortbildung1.de	190	Pro Integer Akademie & Leadership	175
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153	Professio GmbH	205
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200	Profile Dynamics Deutschland GmbH	159
GIB21 Gesundheit im Betrieb	166	SaluVia-Institut	170
Göthert-Methode	200	Schiller & Mertens GbR	150
		Schirmmacher GmbH	199
		Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
		Steinbeis Institute for Effective Management	202

STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203	UP MANAGEMENT Akademie	151
Stresszentrum Berlin	151	Upgrade Consulting	157
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
TAE – Technische Akademie Esslingen	191	we develop people	195
TF-Coach	156	wetando Unternehmensberatung	149
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	194	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
TRILOGIE GbR	163	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	186	Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169	Yoga Vidya e.V.	166
Ulrike Minkel	167	Youdid Management e.K.	165

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Gesundheitsmanagement unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Weiterbildung gesucht?

Veröffentlichen Sie **kostenlos** Ausschreibungen für firmeninterne Trainings, Stellenangebote oder Projekt- und Kooperationsangebote.

Starten Sie jetzt **kostenfrei** Ihr Gesuch auf [www.seminarmarkt.de/Gesuche](http://www.seminarmarkt.de/Gesuche)

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform



# 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Immobilien)

## Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	177	IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193
BSH ACADEMY GERMANY	169	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191
Competenza GmbH	204	imcona GmbH & Co. KG	187
Deutsche Akademie für Management	154	Logo InfraConsult GmbH	182
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	149	Management Circle AG	185
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206	Management Forum Starnberg GmbH	199
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157	OHM Professional School gGmbH	204
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	183

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Immobilien  
 unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/IT-und-Programmierung)

# Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	201	Kempton Business School	203
amendos gmbh	156	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
ASTA Akademie GmbH	160	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
Atelier für Ideen AG	173	Mannheim Business School gGmbH	186
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	191
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	192	Maxpert GmbH	181
Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198
CAMPUS powered by comTeach	169	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172	NIT Northern Institute of Technology Management	158
ComConsult GmbH	176	OHM Professional School gGmbH	204
Confex Training GmbH	154	oose Innovative Informatik eG	158
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158	ORDIX AG	184
DHL Data Science Seminare GmbH	175	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153
dispo-Tf Education GmbH	154	pitchnext GmbH	170
Dr. Jaitner - Lernen im Internet	156	Rheinwerk Verlag GmbH	178
DresPleier GmbH	200	RWTH Business School gGmbH	176
dskom GmbH	155	Schiller & Mertens GbR	150
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	201	Steinbeis Institute for Effective Management	202
Enable AI	189	TAE - Technische Akademie Esslingen	191
Exbase	204	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	183
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186	UP MANAGEMENT Akademie	151
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157	VDE Verband der Elektrotechnik	182
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	193	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	175
Holiticon AG	161	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
IAL-CAMPUS	176	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	160
IHK Hessen innovativ	181	Vereon AG	208
IHK-Akademie Koblenz e.V.	179	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
IP for IP GmbH	188	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189
IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel - Online Kurse & Präsenzseminare	173	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
IU Akademie	151	WissensPiloten GmbH	166
IU Internationale Hochschule	206	zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für IT & Programmierung  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Kommunikation



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](http://Seminarmarkt.de) stöbern. Hier gibt es auch Kurse zu Themen wie Rhetorik, professionellem Auftreten, Mitarbeitergesprächen oder Textkommunikation.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Kommunikation](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Kommunikation)



## Konflikte in Unternehmen

# Das 1x1 der Problem-Kommunikation

**Konfliktpotenzial gibt es in jedem Unternehmen, gleichzeitig hat es aber auch jedes Organisationsmitglied in der Hand, es im eigenen Umfeld zu entschärfen. Als Mittel dazu haben sich fünf Prinzipien der Problem-Kommunikation besonders bewährt. Sie sind für ein konfliktfreies Miteinander so essenziell wie das Einmaleins für die Rechenkunst.**

Konflikte mit Menschen, die uns ständig begegnen, sind keine riesige Belastung. Denn als soziale Wesen sind wir auf Harmonie programmiert und können Streit schlecht aushalten – die einen eher schlecht, die meisten sehr schlecht und manche so gut wie gar nicht. Trotzdem rutschen wir immer wieder in Konflikte hinein, geraten uns regelmäßig mit anderen in die Haare, vor allem mit jenen, mit denen viele von uns mehr Wachzeit verbringen als mit allen anderen: den lieben Kolleginnen und Kollegen.

Wie viel in deutschen Unternehmen gestritten wird, dokumentieren zwei Zahlen, die die Unternehmensberatung KPMG im Rahmen einer Studie ermittelt hat. Dieser zufolge gehen bis zu 15 Prozent der Gesamtarbeitszeit für Konfliktbewältigung drauf. Führungskräfte sollen sogar bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit direkt oder indirekt für die Bearbeitung von Konflikten und deren Folgen aufwenden. Wobei bei solchen Zahlen immer zu berücksichtigen ist, dass der Effekt der sozialen Erwünschtheit bei deren Ermittlung wahrscheinlich eine Rolle gespielt hat. Heißt konkret: Weil Streit nicht gerade als rühmliches Verhalten gilt, fallen die entsprechenden Angaben eher zu niedrig als zu hoch aus. Wer gedanklich jeweils ein paar Prozentpunkte draufpackt, fährt in der Regel realistischer.

Dass wir, obwohl von Natur aus nicht auf Krawall gebürstet, im Büro so oft aneinandergeraten, hängt vor allem

damit zusammen, wie das Kollegen-Kollektiv entsteht. Denn anders als Freunde kann man sich die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, im Normalfall nur sehr bedingt aussuchen. Die Folge: In Unternehmen kommen Personen zusammen, die sehr unterschiedlich sind. Im engen Miteinander kommen die unterschiedlichen Prägungen und Verhaltensweisen dann zum Tragen, zuerst meist in Form gegenseitigen Unverständnisses und Genervtseins. Die Auslöser reichen von Banalitäten, wie dem in die Spüle geworfenen benutzten Teebeutel, bis hin zu Richtungsentscheidungen, bei denen sich die eher stetig orientierten Teammitglieder von den „initiativen Typen“ getrieben und umgekehrt sich Letztere von Ersteren blockiert und ausgebremst fühlen. Bis irgendwann das Fass überläuft und über den konkreten Auslöser oder auch etwas ganz anderes gestritten wird (Stellvertreter-Streit).

So groß das Konfliktpotenzial im (diversen) Organisationskollektiv ist, hat es doch jeder und jede Einzelne in der Hand, es im eigenen Umfeld zu entschärfen oder zumindest deutlich einzudämmen. Als Mittel dazu haben sich fünf Prinzipien der Problem-Kommunikation bewährt. Sie sind für ein konfliktfreies Miteinander so essenziell wie das Einmaleins für die Rechenkunst. Auch genauso leicht zu verstehen, allerdings deutlich schwerer in ihrer Anwen-

dung – vor allem deshalb, weil sie Selbstreflexion und Selbstkontrolle erfordern.

## Prinzip 1

### Wahrnehmen, nicht bewerten

Einer der größten Fehler im menschlichen Miteinander besteht darin, das Verhalten anderer vorschnell zu bewerten. Nehmen wir den simplen Fall mit dem Teebeutel. Der erste Impuls bei Sichtung wird wahrscheinlich so oder ähnlich lauten: „Typisch Tim, immer ist er unordentlich und schlampig!“ Heißt, es werden sofort Rückschlüsse auf den „Übeltäter“ als Person gezogen und mögliche Umstände, die zum Verhalten geführt haben könnten – etwa extremer Zeitdruck – kommen erst gar nicht in Betracht. Das hat System, für das es in der Psychologie sogar einen Namen gibt: fundamentaler Attributionsfehler. Damit wird die menschliche Neigung bezeichnet, den Einfluss dispositionaler Faktoren, wie z.B. Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und Meinungen, auf das Verhalten anderer systematisch zu überschätzen bzw. äußere Faktoren, wie z.B. Gesundheitszustand, familiäre Konflikte und Jobprobleme, zu unterschätzen.

Bei mehrfacher Beobachtung eines als problematisch erlebten Verhaltens macht sich oft eine weitere menschliche Neigung bemerkbar: die Dinge zu sehr und nicht selten völlig grundlos auf sich selbst zu beziehen. In der Folge schleichen sich – teils bewusst, teils unbewusst – Gedanken ein, die aus der Distanz betrachtet regelrecht absurd anmuten. In der Causa „Teebeutel“ etwa: „Er will, dass ich den Teebeutel

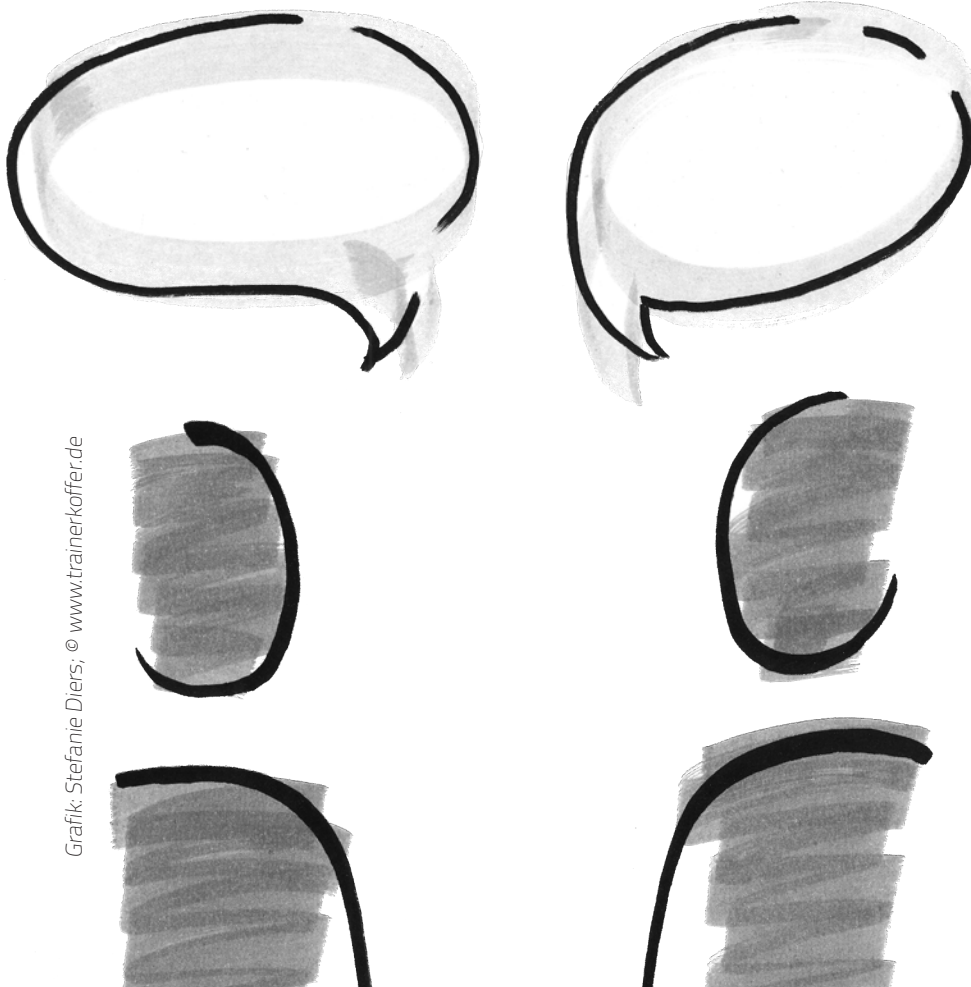
für ihn wegwerfe.“ Oder: „Er will mich ausnutzen.“ Oder im Fall der stetigen Typen, die sich von den Intiativen getrieben fühlen: „Im Grunde geht es ihnen nur darum, mich fertigzumachen.“ Oder: „Sie wollen mich loswerden.“

Wer solchen Gedankengängen den Lauf lässt, riskiert die Beziehung. Zum einen deshalb, weil man mit der Zeit eine gewisse Gereiztheit entwickelt, die die „Übeltäter“ wahrscheinlich wahrnehmen und noch wahrscheinlicher in keinen Zusammenhang setzen können – und wenn sie es tun, dann vermutlich in den falschen („Sie mag mich nicht“, „Ich kann ihr nichts recht machen“). Zum anderen, weil die Gefahr groß ist, dass einem irgendwann der Kragen platzt: Der Teebeutel-Liegenlasser wird angeschnauzt, er soll seine Hinterlassenschaften gefälligst selbst wegräumen. Die initiativen Kolleginnen und Kollegen werden angefahren, dass sie es nicht schaffen werden, einen rauszuekeln. Da für Ersteren wie Letztere so ein Ausbruch wie aus heiterem Himmel kommt, werden sie die Reaktion nicht nachvollziehen können und auf Abwehr oder Gegenangriff schalten – und dabei gegebenenfalls ebenfalls ihren eigenen ichbezogenen Gedankengängen und Vorurteilen Luft machen, was wiederum neue (Gegen-)Angriffe provoziert und so weiter. Am Ende steht regelmäßig das Zerwürfnis.

Das erste Prinzip, das hilft, solche Eskalationsspiralen zu verhindern, dürfte vielen aus der Meditation oder von Entspannungsübungen bekannt sein. So wie dort aufkommende Gedanken nur wahrgenommen aber nicht bewertet werden, gilt es auch mit beobachtetem Verhalten anderer zu verfahren, das in uns Widerwillen auslösen will: diesen

Impuls zurückdrängen, und nur wahrnehmen, nicht bewerten.

So bleiben wir offen  
und erhalten  
uns die



Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

**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.**

Chance, die wirklichen Motive und Gründe des „zweifelhaften“ Verhaltens zu verstehen – die in aller Regel alles andere als „ärgerlich“ sind.

## Prinzip 2

### Wohlwollende Haltung einnehmen

Wenn das Kind jedoch bereits in den Brunnen gefallen ist, wir uns also unsere Meinung über das beobachtete Verhalten bereits gebildet haben und in eine negative Haltung gegangen sind, gilt es zuerst, aus dieser wieder herauszukommen. Eine gute Methode dazu: sich vorstellen, einen Knopf mit der Aufschrift „Positiv denken“ zu drücken. Weil Bilder die Sprache des Gehirns sind – sie docken sozusagen perfekt an den Synapsen an – zeigt solch eine einfache positive Affirmationen zumeist sofort Wirkung. Mit etwas Übung kann es sogar gelingen, Groll so buchstäblich auf Knopfdruck komplett aufzulösen und in eine positive Haltung zu gehen. Aus dieser heraus ist es möglich, negative Urteile wie „Sie wollen mir mit ihrem Verhalten schaden“ beiseitezuschieben – in mindestens 99 Prozent der Fälle sind solche Annahmen eh Unsinn, denn so ticken die allermeisten Menschen nicht – und mit „positiver Neugier“ der Frage nachzugehen, welche äußeren Umstände oder Bedürfnisse wirklich hinter dem Verhalten stecken.

Vorschnelle Verurteilungen lässt man am besten über die Klinge springen – und zwar über die von „Ockhams Rasiermesser“. Im Kern besagt dieses heuristische Forschungsprinzip, dass die einfachste Lösung die wahrscheinlichste und allen anderen als Hypothese vorzuziehen ist. So dürfte man im Teebeutel-Fall etwa schnell auf Zeitnot als ursächlichen Umstand kommen und im Fall der stets mit neuen Ideen kommenden Kolleginnen und Kollegen zum Schluss, dass es ihnen vor allem darum geht, das Unternehmen in der Spur zu halten und weiterzubringen. Bei diesen Erklärungen sollte man es dann erst auch einmal belassen. Denn selbst für den Fall, dass sie nicht stimmen sollten, erleichtern sie es, eine wohlwollende Haltung einzunehmen. Wichtig ist auch, dass man sein inneres „Wording“ in den Griff bekommt. Statt Schimpfwörter für den anderen zu verwenden, könnte man sich bewusst für ein witzig-wohlwollendes Wort entscheiden, z.B. „So ein Schelm!“.

Eine wohlwollende Haltung hilft nicht nur beim Verständnis des betreffenden Verhaltens, sondern stellt darüber hinaus auch eine Art Metaebene dar, die alle Prinzipien der Problem-Kommunikation überwölbt. Einfacher ausgedrückt: Aus einer wohlwollenden Haltung heraus lassen sich alle genannten Prinzipien leichter befolgen.

## Prinzip 3

### Stille Wünsche werden nicht erfüllt

Oft glauben wir, die anderen müssen doch selbst merken, was sie bei uns mit ihrem Verhalten anrichten: Wie sie uns auf die Nerven gehen, uns bedrängen, Unwohlsein bei uns auslösen oder was auch immer. Die Überlegung, die dahinter steht: Alle Menschen empfinden, denken und bewerten ähnlich wie wir selbst. So verbreitet diese Annahme ist, so falsch ist sie. Menschen sind – wie gesagt – verschieden. Alle haben ihre eigenen Vorstellungen, Werte,

Überzeugungen und Prioritäten, nach denen sie handeln. Wer etwa grundsätzlich den eigenen Projektbericht zwei, drei Tage oder auch schon einmal Wochen nach Fristende abgibt, in dessen individuellem Kosmos spielt Termintreue wahrscheinlich keine große Rolle. So betrachtet verhält er sich konsistent – und kommt wahrscheinlich nicht einmal auf die Idee, dass andere sich am eigenen Verhalten stören.

Darauf zu hoffen, dass die betreffende Person ihr Verhalten von selbst ändert, ist in aller Regel vergebene Liebesmüh. Somit bleiben zwei Möglichkeiten. Die erste: den Frieden mit der „Problemlage“ machen. Das geht leichter, wenn man sich noch einmal die – aus einer wohlwollenden Haltung heraus – vermuteten Motive des Verhaltens ins Gedächtnis ruft. Trotzdem sollte der innere Frieden nicht erzwungen werden. Die dazugehörige Kontrollfrage, die es unbedingt zu beantworten gilt: Kann ich mit diesem Verhalten oder dieser Situation wirklich dauerhaft leben, ohne dass die Beziehung gestört wird? Akzeptiere ich etwa ein für allemal, dass Britta ihre Berichte später abgibt, weil diese dafür immer besonders klar und auf den Punkt sind? Kann ich wirklich Tims Teebeutel in der Spüle als Marotte abtun, über die ich mich nicht mehr ärgern werde, weil er ein hilfsbereiter Kollege ist?

Lässt sich die Frage nicht klar bejahen, ist der zweite Weg einzuschlagen: das Gespräch. Paradoxerweise ist die Hemmschwelle dazu bei vermeintlich gewichtigeren Dingen wie der verspäteten Berichtsabgabe oft niedriger als bei banalen wie dem Teebeutel in der Spüle. In letzterem Fall fühlen wir uns dazu oft nicht berechtigt, schließlich handelt es sich ja nur um eine Kleinigkeit und wir wollen nicht als pingelig oder als Kontrolletti dastehen. Diese „Gefahr“ lässt sich jedoch ausmerzen, indem man im Gespräch einem weiteren Prinzip folgt, dass eigentlich aus der Verhandlungsführung stammt.

## Prinzip 4

### Hart in der Sache, weich zur Person

„Hart in der Sache, weich zur Person“ lautet das zentrale Motto des sogenannten Harvard-Konzepts der Verhandlungsführung, das auch bei jedem „Problemgespräch“ eine nützliche Richtschnur bildet. „Weich zur Person“ meint damit nichts anderes, als dem Gesprächspartner freundlich, fair und höflich zu begegnen. Am besten gelingt das aus besagter wohlwollender Haltung heraus. Gelingt es uns nicht, in eine solche zu gehen oder zumindest eine neutrale anzunehmen, sollte das Gespräch besser verschoben werden. Denn Ärger des Gesprächspartners wird als Angriff gewertet, der entweder zum Gegenangriff oder zu Verteidigungsverhalten führt, beides ist für die Lösungsfindung nicht zielführend. Aufgesetzte Freundlichkeit ist oft noch kontraproduktiver. Denn Gefühle lassen sich nicht effektiv überspielen. Der Grund sind sogenannte Mikrosignale, die wir in der Kommunikation unbewusst immer mitsenden. Über sie registriert das Gegenüber – ebenfalls unbewusst –, wie es wirklich um unsere Gefühle steht. Gibt es eine Diskrepanz zwischen den „großen Gesten“ und den „winzigen Signalen“, entsteht beim anderen ein Gefühl der Unstimmigkeit, das sich in Misstrauen und Ablehnung niederschlägt.

„Hart in der Sache“ wiederum bedeutet, die eigenen Beobachtungen und Positionen klar zu kommunizieren – ohne Relativierungen, ohne Entschuldigungen, auch wenn der Gesprächsanlass vermeintlich noch so unbedeutend ist, wie eben

# Tutorial: Die 5 Prinzipien der Problem-Kommunikation

Der Teebeutel des Kollegen in der Spüle, die Mitarbeiterin, die ihre Projektberichte immer zu spät abgibt ... im Job gibt es immer Verhaltensweisen anderer, die uns stören bzw. auf die Palme bringen. Zumeist ertragen wir sie stillschweigend – bis uns der Kragen platzt. Konflikte sind so programmiert. Fünf Prinzipien helfen, den Programmablauf zu durchbrechen.

## 1. Wahrnehmen, nicht bewerten

Einer der größten Fehler im menschlichen Miteinander besteht darin, vom Verhalten anderer Personen sofort auf deren Motive zu schließen. Vor allem, wenn wir eine Verhaltensweise beobachten, die uns gegen den Strich geht, sind wir mit einer vorverurteilenden Analyse schnell bei der Hand: „Er ist egoistisch“, „Sie ist schlampig.“ Oder: „Sie wollen mich ärgern.“ Solche vorschnellen Urteile sind nicht nur meistens falsch, sondern verbauen uns auch die Chance, die wirklichen Motive und Gründe des vermeintlich zweifelhaften Verhaltens zu verstehen. Um offen zu bleiben, gilt es, diesen nur allzu menschlichen Beurteilungsimpuls bewusst zurückzudrängen und das beobachtete Verhalten zunächst nur wahrzunehmen, d.h. nicht zu bewerten.

## 2. Wohlwollende Haltung einnehmen

Eine wohlwollende Haltung ist das Schlüsselement der Problem-Kommunikation. Denn aus ihr heraus lassen sich mit positiver Neugier die wirklichen Gründe des beobachteten Verhaltens ergründen (Welche Bedürfnisse könnten dahinter stehen? Welche äußeren Umstände stecken dahinter?). Auch direkte Fragen zum Verhalten einer Person sind aus einer wohlwollenden Haltung heraus möglich, ohne dass Streit oder auch nur Spannung entsteht. Eine Möglichkeit, um bewusst in eine wohlwollende Haltung zu gehen: sich vorstellen, einen Knopf mit der Aufschrift „Positiv denken“ zu drücken. Weil Bilder die Sprache des Gehirns sind, zeigt eine solche einfache Affirmation zumeist sofort Wirkung. Wichtig ist auch, die eigene Sprache zu kontrollieren. Statt innerlich zu fluchen, ist es besser, zu harmlos-witzigen Formulierungen zu greifen wie z.B.: „So ein Schelm!“

## 3. Stille Wünsche werden nicht erfüllt

Oft glauben wir, die anderen müssen doch selbst merken, was sie bei uns mit ihrem Verhalten anrichten: Wie sie uns auf die Nerven gehen, uns bedrängen, Unwohlsein bei uns auslösen oder was auch immer. Die implizite Überlegung, die dahinter steht: Alle Menschen empfinden, denken und bewerten ähnlich wie wir selbst. So verbreitet diese Annahme ist, so falsch ist sie. Menschen sind verschieden. Alle haben ihre eigenen Vorstellungen, Werte, Überzeugungen und Prioritäten. Bedeutet: Darauf zu hoffen, dass sie ihr Verhalten von selbst ändern, ist fast immer vergebene Liebesmüh. Wenn wir

wollen, dass sich etwas ändert, führt kein Weg an einem Gespräch vorbei.

## 4. Hart in der Sache, weich zur Person

Ein gutes Motto für „Problemgespräche“ ist das zentrale Prinzip des Harvard-Konzepts der Verhandlungsführung „Hart in der Sache, weich zur Person“. „Weich zur Person“ meint, dem Gesprächspartner freundlich, fair und höflich zu begegnen. Am besten gelingt das aus besagter wohlwollender Haltung heraus. „Hart in der Sache“ wiederum bedeutet, die eigenen Beobachtungen und Positionen klar zu kommunizieren – ohne Relativierungen, ohne Entschuldigungen. Je „härter“ – im Sinne von klarer – wir in der Sache sind, desto deutlicher merkt das Gegenüber, dass uns die Sache wichtig ist, und wird sie ebenfalls wichtig nehmen. Vor allem dann, wenn wir subjektiv-sachlich kommunizieren: „Bei mir löst dein Verhalten das und jenes aus ...“, „Für mich wird dieses Verhalten zum Problem, weil ...“

## 5. Zuhören

Um mehr über die Motive des Gegenübers respektive die Hintergründe dessen Verhaltens im Gespräch zu verstehen, ist eines unabdingbar: „echtes“ Zuhören – also ein Zuhören mit wirklichem Interesse und Offenheit für die Dinge, die man erfährt, auch wenn diese nicht zu den eigenen Überzeugungen und Annahmen passen. Wichtig dabei: sich selbst zurücknehmen und nicht der Versuchung des sogenannten Konversations-Narzissmus erliegen, also das Gespräch zu kapern und eigene Beobachtungen, Erfahrungen und Anekdoten zu erzählen.

Wenn man das Verhalten der anderen Person verstanden hat, man selbst verstanden worden ist und beide Seiten eine wohlwollende Haltung eingenommen haben, ist die Lösungssuche meist von Erfolg gekrönt. Denn als soziale Wesen sind wir Menschen auf Kooperation programmiert.



der Teebeutel in der Spüle. Je „härter“ – im Sinne von klarer – wir in der Sache sind, desto deutlicher merkt das Gegenüber, dass uns die Sache wichtig ist und wird sie ebenfalls wichtig nehmen. Vor allem dann, wenn wir nicht nur unsere Beobachtungen, sondern auch unsere Bewertungen und die Wirkungen der Dinge auf uns klar benennen. Also keine Phrasen dreschen wie „So was macht man nicht“, denn solche wirken belehrend und lösen sofort Widerstand aus. Sondern subjektiv-sachlich

bleiben: „Mir ist Sauberkeit sehr wichtig. Deshalb empfinde ich einen Teebeutel in der Spüle als störend und kann ihn auch nicht einfach liegen lassen.“ Oder: „Wenn du deine Berichte erst

nach dem Termin abgibst, komme ich in

Stress, weil mir dann weniger

Zeit bleibt, den Abteilungsbericht fürs

Management zu verfassen. Zudem stresst es mich mittlerweile schon vorher, dass ich nicht sicher weiß, wann du deinen Bericht einreichen wirst.“

Eigentlich selbstverständlich, aber zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Wie vorsichtig wir im Gespräch vorgehen müssen, hängt vom Beziehungskonto ab. Ist es gut gefüllt – die Beziehung also stabil und durch viele gegenseitige positive Erfahrungen miteinander geprägt –, muss nicht jedes Wort auf die Goldwaage gelegt werden. Ist es dagegen leer oder sogar im Minusbereich – die Beziehung also belastet –, kann bereits eine einzige missverständliche oder provokative

Formulierung zur Eskalation führen. Das sollte man immer auf dem Schirm haben.

## Prinzip 5

### Zuhören

Es ist wichtig, die eigenen Beobachtungen und subjektiven Wirkungen und Bewertungen dem Gegenüber klar zu vermitteln. Genauso wichtig ist es, im Problemgespräch dessen Beweggründe respektive die Hintergründe dessen Verhaltens zu verstehen – vor allem dann, wenn es um komplexere Fälle als den Teebeutel in der Spüle geht. Welche Bedürfnisse stehen dahinter? Gibt es äußere Umstände, aus dem das Verhalten resultiert, die ich nicht sehe? Welche Bedeutung misst es diesem Verhalten zu – ist es für es genauso wichtig wie für mich oder vielleicht völlig nebensächlich? Der Weg zum Verständnis führt dabei über offene Fragen und „echtes“ Zuhören – also ein Zuhören mit wirklichem Interesse und Offenheit für die Dinge, die man erfährt, auch wenn diese nicht zu den eigenen Überzeugungen und Annahmen passen. Wichtig dabei: sich selbst zurücknehmen und nicht der Versuchung des sogenannten Konversations-Narzissmus erliegen, also der menschlichen Neigung, an Schilderungen des Gegenübers eigene Beobachtungen und Geschichten anzuknüpfen (siehe dazu auch „Ziellos zuhören“ im Kasten „Lesetipp“).

Ist durch klare Kommunikation der eigenen Sichtweise und echtem Zuhören bei den Ausführungen des Gegenübers eine gegenseitige Verständnisbasis geschaffen, ist eine Lösung für das Problem im Grunde nur noch Formsache. Oft wird sich diese im Gespräch wie von selbst entwickeln. Denn als soziale Wesen sind Menschen nicht nur harmonieorientiert, sondern auch auf Kooperation programmiert. Es liegt uns im Blut, Möglichkeiten und Wege zu finden, gut miteinander klarzukommen.

Yana Fehse

Die Autorin: Die Psychologin **Dr. Yana Fehse** arbeitet seit 2015 als Coach und Trainerin mit Fokus auf die Themen soziale Interaktion und persönliches Wachstum. Zuvor war sie Personalleiterin und Dozentin im Bereich Wirtschaftspsychologie.

Kontakt: [www.yanafehse.de](http://www.yanafehse.de)

## Lesetipps

**Anja Niekerken: Die schwierigste Disziplin der Kommunikation – Ziellos zuhören.**

[www.managerseminare.de/MS278AR07](http://www.managerseminare.de/MS278AR07)

Gerade bei heiklen Themen wie einem Gespräch über als störend erlebtem Verhalten ist es zentral, dem Gegenüber mit echtem Interesse und Offenheit zuzuhören. „Zielloses zuhören“ nennt die Kommunikationsexpertin Anja Niekerken solche Art des Zuhörens. Ihrer Meinung nach ist das die schwierigste Disziplin der Kommunikation überhaupt, vor allem deshalb, weil sie Mut erfordert. Wie sie sich trainieren lässt.

**Claudia Eilles-Matthiessen: Selbstregulation in Konflikten – The Peaceful Eight.**

[www.managerseminare.de/MS253AR06](http://www.managerseminare.de/MS253AR06)

Auch wenn man die wichtigsten Prinzipien der Problemmunikation kennt und befolgt, ist dies natürlich kein Garant dafür, im Job nicht in Konflikte zu geraten. Strategien, wie wir uns in solchen Fällen verhalten können, gibt es einige. Eine erprobte wie effektive, die sich von den meisten anderen abhebt, hat die Psychologin Claudia Eilles-Matthiessen entwickelt. Das Besondere an ihrem achtstufigen Prozess: Im Mittelpunkt steht nicht die Kommunikation mit dem Konfliktpartner, sondern der Blick auf sich selbst und Methoden der Selbstregulation.

**NEW LEADERSHIP FÜR  
KOMMUNIKATOR\*INNEN**

Intensivtraining

**AGENDA SETTING  
SPECIALIST**

Intensivtraining

**KOMMUNIKATIONS-  
EXPERT\*IN DIVERSITY &  
INCLUSION**

Intensivtraining

**CEO-  
KOMMUNIKATION**

Intensivtraining

**PROFI-TEXTEN  
FÜRS WEB**

Intensivtraining

**ONLINE- UND LIVE-  
MODERATOR\*IN**

Intensivtraining

**EXPERT\*IN  
PUBLIC AFFAIRS**

Intensivtraining

**VIDEO-  
EXPERT\*IN**

Intensivtraining

**VISUAL CONTENT  
MANAGER\*IN**

Intensivtraining

**KRISEN-  
KOMMUNIKATION**

Intensivtraining / Prüfung

**EXPERT\*IN  
NACHHALTIGKEITS-  
KOMMUNIKATION**

Intensivtraining / Prüfung

**Gesamt-Programm 2023  
online auf:**

**dapr.de**


Deutsche Akademie  
für Public Relations

# Anbieter im Themenbereich Kommunikation

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	ComConsult GmbH	176
4 Business Akademie	157	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	152
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	compass international gmbh	190
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	203	Competence on Top GmbH	202
AdCoach Marketing Akademie	175	ComTeam AG Academy + Consulting	200
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	201	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	187	CONSENSUS Consulting GmbH	185
Akademie für Coachs	188	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	163
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	CONTUR GmbH - Consulting   Training	164
Akademie für systemische Beratung	192	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	161
Akademie für Systemische Moderation	190	Corporate Learning & Change GmbH	189
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	CyriaxTraining & Beratung	161
Akademie Wissen	167	dehner academy GmbH	194
amendos gmbh	156	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	163
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	177	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169
amontis consulting ag	187	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181
Andreas Mätzold - Trainings in Wirtschaft und Kommunikation	163	Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	155
Angela Berger Training & Coaching	190	deutsche training sales- and management-training GmbH	200
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	Die Akademie Fresenius GmbH	172
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	165
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	188
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	165
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	dirk raguse - training-coaching-beratung	172
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	Dittmann & Lamour GmbH	178
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	177	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	186
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	192	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207
Beratung & Training Hülsken	181	Dr. Simone Rappel	196
BERLINER teamschmie.de	156	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
BRANDIS NEGOTIATIONS	158	dskom GmbH	155
Brandt Seminare	191	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191
Breuel & Partner GmbH	199	e-masters GmbH & Co. KG	164
Brigitte Simon Seminare	152	E•S•B•A - European Systemic Business Academy	157
Business Akademie Profileon & Profileon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	edulab seminare	195
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	182
CA controller akademie®	199	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	205
CAMPUS powered by comTeach	169	Elke Klöfer Telefontrainings	184
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157	En GardE Deutschland GmbH	185
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	204		
CHANGE 4 SUCCESS®	161	English & Intercultural Communication	170
change concepts	178	ERLEBNIS & TRAINING	159
clear entrance® Consulting. Coaching. Change.	160	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206
CoachAkademieSchweiz GmbH	208	EVELEADER	168
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154		



Exbase	204	Institut BaumannWeiss	192
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	182	Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	175
FBZ Seminare GmbH	155	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174
FCM Finanz Coaching	184	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173
FCT Akademie GmbH	178	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	196
flow consulting gmbh	164	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	169
fortbildung1.de	190	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	165
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153	Institut für Verkauf und Marketing	183
FORUM Institut für Management GmbH	187	interculture.de	150
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195	International School of Management	172
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	154	Invenzio GmbH & Co. KG	205
FRIEDERBARTH GmbH	158	IP for IP GmbH	188
FROMM Managementseminare & -beratung KG	162	IST-Studieninstitut GmbH	169
German Brand School GmbH	180	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200	itstime	154
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186	IVTM GmbH	172
H&S Seminare	188	Junfermann Verlag GmbH	166
Hamburger Training & Consulting oHG	158	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194	k.brio training GmbH	164
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH	168	Kalapa Academy GmbH	175
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	169	Kathrin Abländer	206
Hermannsen-Concept	174	KERN AG Training	182
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187	KeSch Training International GmbH & Co.KG	194
Hochschule Fresenius	175	KESSEL & KESSEL GmbH	159
HPS Deutschland GmbH	185	KICK OFF Management Consulting GmbH	207
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	196	Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159
HSB Akademie	149	Kirchner-Seminare GbR	201
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	194	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159
IAL-CAMPUS	176	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153
IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205	KOBIseminare	171
IFM Institut für Managementberatung GmbH	152	köhler consulting seminare.coaching.mediation	202
IFPO Joachim Berger & Partner	184	Kompakttraining GmbH & Co. KG	157
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	197	Konhardt & Partner	172
IHK Akademie Schwaben	202	kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	188
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	189
ilvy Intercultural HR	156	Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
ime Institut für Management-Entwicklung	166	Leibniz Kolleg Hannover e.K.	165
IMKIS	173	LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198
implus Trainings AG	208	Linguago	195
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194	LMI Forum GmbH	170
IndiTO Bildung, Training und Beratung	177	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179
inforouter GmbH	191	M/Training	189
inmetra Mediation Training & Coaching	182	Management School St.Gallen	208
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	150	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	174	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	191

Mario Biel Coaching	191	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205	SEMINAR-INSTITUT	197
MAZ MANAGER AKADEMIE	195	SGMI Management Institut St. Gallen	208
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180	SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	164
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	176
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175	SLBB - Stefan Lammers	170
Mehrwert Zukunft	196	SMP Management Programm St. Gallen	208
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198	Spectrum KommunikationsTraining	154
mensch & kommunikation GmbH	196	splendid-akademie GmbH	154
MENTAK Aus- und WeiterbildungsgmbH	207	Sprechkultur Kommunikationsgestaltung GmbH	181
Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174	Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	162
MINDSET MOVERS	170	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
		Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+ Akademie GmbH	167
Mmc Unternehmensberatung GmbH	200	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189
MODERATIO	201	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	190
Modul-Training	191	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203
motion works3	181	Stöver Management Beratung & Training	161
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
Munich Business School	196	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	207
MW Media Workshop GmbH	156	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	151
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188	talkingHEADS	172
oose Innovative Informatik eG	158	TAM Akademie	153
ORDIX AG	184	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163
orenda training GmbH	190	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	192
OVERDICK Coaching und Training	160	Team Management Services GmbH	182
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176	TEAMGEISSELHART GmbH	172
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	187	teamsysplus@AKADEMIE	197
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	187	Tendera Training - Seminare Training Coaching	205
Plath & Partner AG	207	terenia gmbh	200
Plus Kompetenzcoaching GmbH	166	Thomas Weber Coaching	184
Poko-Institut OHG	173	TrainerSocietät Berlin	152
POP Personalentwicklung	192	Trainertreffen Deutschland	165
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178	Training-Concepts	163
Pro Integer Akademie & Leadership	175	TRILOGIE GbR	163
PROAKTIV Management GmbH	197	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169
Professio GmbH	205	Ulrike Minkel	167
Profile Dynamics Deutschland GmbH	159	UP MANAGEMENT Akademie	151
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182	Upgrade Consulting	157
Rheinwerk Verlag GmbH	178	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195
Rolf Schulz HR Consultants AG	192	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching	198
Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156	Textoptimierung Textagentur	198
Schiller & Mertens GbR	150	V.I.E.L Coaching + Training	162
Schirmmacher GmbH	199	Veränderungsintelligenz® GmbH	193
Schreiner Praxis-Seminare GbR	180	Verlag Dashöfer GmbH	160
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	157	Viola Moritz Seminare	151
		VOSS+PARTNER	161
		Wbildung Akademie GmbH	184

we develop people	195	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
Webgalaxie GmbH	150	Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	179	Youdid Management e.K.	165
Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
WirksamSein	206	Zürich International Business School (ZIBS)	207
WissensPiloten GmbH	166		

Sie sind nicht dabei?  
Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Kommunikation  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

## Leadership kompakt – die Buchreihe für die Führungskraft



### Strategisch handeln im mittleren Management

2022, 128 Seiten  
ebook: 27,99 EUR | **14,95 EUR\***  
Mit Online-Arbeitshilfen

Bestellung unter:  
[managerSeminare.de/tb/tb-12116](http://managerSeminare.de/tb/tb-12116)



### Moderationskompetenz für Führungskräfte

3. Auflage 2021, 128 Seiten  
ebook: 22,99 EUR | **12,45 EUR\***  
Mit Online-Arbeitshilfen

Bestellung unter:  
[managerSeminare.de/tb/tb-11997](http://managerSeminare.de/tb/tb-11997)



### Das Ende der Führung?

März 2023, 128 Seiten  
Preis: 27,99 EUR | **14,95 EUR\***  
Mit Online-Arbeitshilfen

Bestellung unter:  
[managerSeminare.de/tb/tb-12145](http://managerSeminare.de/tb/tb-12145)



### Online-Teamhacks

2021, 272 Seiten  
Preis: 44,99 EUR | **24,95 EUR\***  
Mit Online-Arbeitshilfen

Bestellung unter:  
[managerSeminare.de/tb/tb-12104](http://managerSeminare.de/tb/tb-12104)



# Marketing



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](http://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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Marketing)

## Business-Ideen benennen

# Macht euch einen Namen!

**Von wegen: Es ist doch nur ein Name! Bei der Benennung neuer Produkte, Marken oder Methoden beißen sich viele die Zähne aus – sei es, weil gute Ideen fehlen, sei es, weil die bevorzugten Bezeichnungen bereits vergeben sind, oder weil man keine gemeinsame Entscheidung treffen kann. Starke Namen zu finden, ist also gar nicht so leicht. Damit es trotzdem klappt, sind fünf Schritte entscheidend.**

Die Geschäftsidee ist geboren, die Produktentwicklung abgeschlossen. Endlich kann es losgehen mit der neuen Marke, dem neuen Projekt oder was auch immer! Aber halt, da war doch noch was: Spätestens jetzt sollte das „Baby“ einen Namen bekommen. Doch das ist leichter gesagt als getan. Zwar kursiert meist schon ein Arbeitstitel im Team. Doch damit fangen die schwierigen Fragen erst an: Tut es der alte Name, oder braucht es einen neuen? Wie klingt er für andere? Kann man ihn überhaupt verwenden? Weckt er die richtigen Erwartungen? Und wie war das noch mit dem Markenschutz?

Dass an einer Business-Namensfindung mehr hängt als im Vorfeld vermutet, schwant vielen Gründern und Produktentwicklern spätestens dann, wenn sie sich zum wiederholten Mal zwischen kreativen Versuchen, endlosen Diskussionen und erfolglosen Prüfungen ihrer Ideen im Kreis gedreht haben. Denn schließlich muss nicht nur ein neuer, einzigartiger Name er- bzw. eine attraktive Wortkombination gefunden werden, was allein schon schwer genug ist. Wenn dann ein paar gute Ideen auf dem Tisch liegen, scheitern diese häufig daran, dass keine gemeinsame Entscheidung gefunden werden kann – oder daran, dass alle Vorschläge bereits an andere Anbieter und Produkte vergeben sind. Ist Letzteres der Fall, muss man den Namen definitiv wieder verwerfen, will man juristische und finanzielle Risiken vermeiden.

### Zu viele Anforderungen verderben den Namen

Wie geht man also vor, wenn ein guter Markenname her muss? Und was ist überhaupt ein guter Name? Gibt es so etwas wie eine Namensformel, an die man sich halten kann? Tatsächlich werden immer wieder Versuche unternommen, solche Regeln aufzustellen. Man liest zum Beispiel, dass erfolgreiche Namen „einfach, kurz, einzigartig, schützenswert, überzeugend und merkfähig“ sein sollen. So ähnlich wünscht sich das auch in der Praxis fast jeder Namenssuchende. Oft hört man zudem, dass die besten Namen aus zwei existierenden Worten bestehen sollen und nicht aus erfundenen oder veränderten Worten, da man sie sonst nicht versteht. Klingt logisch, aber belegen Namen wie *Lavera*, *Google* oder *Zalando* nicht, dass auch das Gegenteil stimmt, und veränderte oder erfundene Lautfolgen ebenfalls gut funktionieren können?

Die Wahrheit ist natürlich komplizierter. Grundsätzlich ist gegen solche Formeln nichts einzuwenden, man erhält immerhin ein paar Hinweise für eine bessere Entscheidung. Offen bleibt dabei immer die Frage, wie man überhaupt auf die gesuchten verbalen Alleskönner kommt. So viel jedenfalls zeigt die jahrelange Erfahrung im Entwickeln von Namen: Wer mit all diesen Anforderungen im Kopf startet, stellt vor allem fest, dass der kreative Ideenfluss dadurch eher gebremst als gefördert wird. Unter dem Druck, den

perfekten Namen zu finden, der alle Kriterien erfüllt, wird es schwer, überhaupt loszulegen.

Aber was sonst kann man machen, um die neue Ausgründung, das eigene Business oder ein innovatives Produkt knackig zu benennen? Wie gelingt die Namensfindung ohne Ideenblockade und wochenlanges Kopfzerbrechen? Eine Lösung bietet die Namestorm-Methode, die einen in fünf Schritten durch die Namensfindung navigieren lässt.

## Schritt 1

### Die besonderen Merkmale finden

Der Begriff „USP“ ist sicher allen schon untergekommen. Die Abkürzung für „Unique Selling Proposition“ wird meist mit „Alleinstellungsmerkmal“ übersetzt. Gemeint ist eine Besonderheit, mit der man sich von anderen Angeboten abhebt. Ob diese Bezeichnung noch aktuell oder heute eher vom „Mehrwert“ die Rede ist – in jedem Fall sind solche herausragenden Merkmale der erste Schritt zum neuen Namen.

Statt sich also mit den Anforderungen an den Namen herumzuschlagen, beschäftigen wir uns zuerst intensiv mit dem Vorhaben an sich. Wir fragen uns: Was ist das wirklich Spezielle daran? Bei einer innovativen Technologie ist es relativ leicht, etwas Einzigartiges zu finden. Macht man sich als Coach selbstständig oder entwickelt ein Produkt, zu dem es bereits ähnliche Angebote gibt, wird es jedoch schwerer, sich klar abzugrenzen. Hier muss man mehr ins Detail gehen, um einen herausragenden Nutzen oder USP zu ermitteln: Ist das Produkt besonders leicht und schnell anzuwenden? Kommt das Team aus sieben verschiedenen Ländern, oder achtet die Firma besonders auf einen sozialen Umgang? Selbst Kleinigkeiten können relevant sein, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. So ist die Tatsache, dass der Chef eines Film-Startups rote Haare hat, zwar kein wirklicher Mehrwert, aber doch charmant genug, um zu Namensideen wie *Red Pitt* zu führen.

Folgende Fragen helfen dabei, den Mehrwert des Vorhabens für die Namensfindung herauszuarbeiten:

- ▶ Was genau soll benannt werden? Das Vorhaben sollte in maximal drei Sätzen beschrieben werden.
- ▶ Zielgruppe(n): Welche Menschen will man ansprechen? Das ist relevant für die Wahl der Sprache, für Trends etc.
- ▶ Wie könnte das Angebot erweitert werden? Groß denken und einen Blick in die Zukunft wagen.
- ▶ Welchen Mehrwert erhalten die Kunden? Was macht das Angebot anders oder interessanter als andere?

Um noch mehr „Charakter“ aus dem Projekt herauszuholen und weiteres Futter für die Namensfindung zu sammeln, helfen auch kreative Fragen:

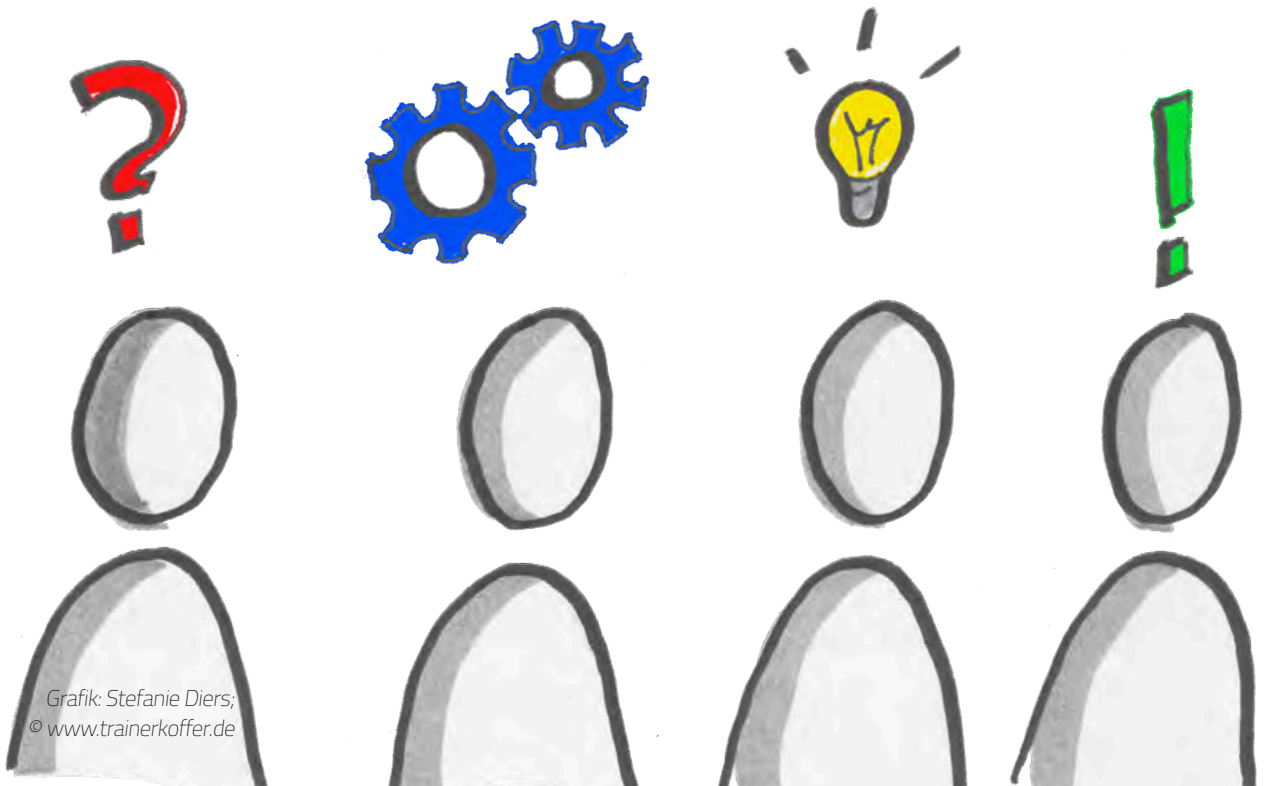
- ▶ Welche drei Eigenschaften beschreiben den Charakter des Unternehmens, der Marke oder Dienstleistung, wenn es eine Person wäre?
- ▶ Welches Tier, welche Pflanze oder welcher Film würde das Projekt am besten verkörpern?
- ▶ Welcher Prominente würde ideal zum Vorhaben passen?
- ▶ Das Angebot hat eine Superkraft – welche wäre das?

## Schritt 2

### Möglichst viele Worte sammeln

Hat man einige Besonderheiten und interessante Merkmale identifiziert, merkt man schon, wie unwahrscheinlich es ist, all das in einen einzigen Begriff zu packen. Das ist aber kein Grund, die (Namens-)Flinte ins Korn zu werfen. Der nächste Schritt ist die Suche nach geeigneten Wörtern. Der vielleicht wichtigste Tipp an dieser Stelle: Vergessen Sie alles, was Sie über gute Markennamen, erfolgreiches Branding und die „Dos und Don'ts“ der Namensfindung gelesen haben – und starten Sie einfach mit dem Sammeln von Wörtern. Und zwar möglichst vielen Wörtern. Denn wie bei anderen kreativen

Prozessen gilt auch hier: Die Basis für gute Ideen sind viele Ideen. Je



IU Akademie

**WEITERBILDUNG.**

**KARRIERE. ERFOLG.**

Du willst einen neuen Job, eine bessere Position oder mehr Gehalt? Dann mach **eine Online-Weiterbildung** mit der IU Akademie – für **Deine berufliche Zukunft**. Denn Wissen ist das **beste** Argument im **Lebenslauf**.

## DEINE WEITERBILDUNG. DEINE VORTEILE.



### FLEXIBEL & SELBSTBESTIMMT

Du wählst den Startzeitpunkt Deiner Weiterbildung und entscheidest selbst wann, wo und wie Du online lernst oder Prüfungen schreibst.



### ZERTIFIZIERT & AUF HOCHSCHULNIVEAU

In der Realität gewinnt die Qualität: Deine Weiterbildung ist staatlich anerkannt, AZAV- und TÜV-zertifiziert sowie auf Hochschulniveau.



### HEUTE BEREIT FÜR MORGEN

Deine Weiterbildung orientieren sich am Bedarf des aktuellen und zukünftigen Arbeitsmarktes. Das verbessert Deine Jobchancen nachhaltig.

#### WEITERBILDUNGEN ENTDECKEN:

Unsere Berater:innen erreichst Du telefonisch unter **+49 (0) 302 202 728 1** oder per E-Mail **info@iu-akademie.de**



Weitere Infos unter: **iu-akademie.de**

**iu** INTERNATIONALE  
HOCHSCHULE  
**AKADEMIE**

mehr unterschiedliche Wörter man findet, desto mehr Material hat man für die Namenswahl zur Verfügung. Das ist nicht nur weniger kompliziert, als auf Anhieb alle Anforderungen bedienen zu müssen. Es ist auch effektiver, den Kopf möglichst frei zu machen und einfach draufloszusammeln.

Die ersten Stichwörter liefern bereits die Antworten auf die in Schritt 1 genannten Fragen, die in den „Wort-Schatz“ einfließen können. Als Nächstes folgen dann meist erst mal alle „naheliegenden Wörter“. Dazu gehören typische Buzzwords der Branche, bei einem nachhaltigen Produkt etwa *bio*, *grün*, *Natur*, *gesund* und *ökologisch*. Sie sind gut verständlich und passen natürlich, werden aber auch oft genutzt. Dasselbe gilt auch für andere eher allgemeine Begriffe wie *innovativ*, *kompetent* oder *kundenorientiert*: Sie sind zwar richtig, helfen bei der Namensgebung aber nur bedingt weiter, da viele sie für sich in Anspruch nehmen. Gibt man sich damit zufrieden, kommen sicher einige passable, beschreibende, aber eher keine neuartigen Namen heraus. Die genannten „Charakter“-Fragen helfen, interessantere Wörter zu finden.

Um bei der kreativen Wortsuche noch einen draufzusetzen, hilft es, zu den bisher gefundenen Wörtern Synonyme zu suchen, mit denen man dasselbe Merkmal auf andere Weise benennt: Von der Eigenschaft *leicht* kommt man so zu *unbeschwert*, *frei* oder *flink*. Solche Synonyme – es gibt eigens für sie übrigens einige kostenlose Webseiten für die Synonymsuche wie [thesaurus.de](https://thesaurus.de) oder [tools.namerobot.de/synonyms](https://tools.namerobot.de/synonyms) – tragen einen anschließend immer weiter zu entfernteren Assoziationen und Bildern. Zum Beispiel könnte man von *unbeschwert* zu *Fliegen*, *Flügel* und *Vogel* gelangen. Der originelle Name *Rockbird* für eine Baumaschinenvermietung ist so entstanden: Schweres Material (*Rock*) wird digital und flexibel gehandhabt (*Bird*).

Um auf ähnlich ausgefallene Ideen zu kommen, helfen auch Kreativmethoden wie das *Wordwriting* oder die *Flip-Flop-Methode* (s. Kasten). In jedem Fall macht es Sinn, bei der Wortsuche im Team zu arbeiten, denn mehr Gehirne ergeben vielfältigere Gedanken und Assoziationen. Auch wenn man allein ein Business gründet – bei der Wortsuche können alle Menschen mithelfen, und gemeinsam macht es noch mehr Spaß.

Beim „*Wordwriting*“, abgeleitet vom *Brainwriting*, einer für den Zweck besser geeigneten Alternative zum bekannten *Brainstorming*, braucht man zwei oder mehr Partner und ein paar leere Blätter. Auf jedes Blatt wird ein besonders wichtiges Merkmal oder Stichwort geschrieben. Drei bis sechs sind ideal, um sich buchstäblich nicht zu „verzetteln“. Nun bekommen alle Teilnehmenden je ein Blatt zugewiesen, auf dem sie innerhalb von ein bis zwei Minuten spontane Assoziationen, Synonyme, Bilder und Gedanken zum jeweiligen Begriff notieren sollen. Fällt ihnen nichts mehr ein, legen sie das Blatt zurück in die Mitte und nehmen sich ein anderes. Die bereits vorhandenen Notizen der anderen auf dem Blatt inspirieren nun zu weiteren Ideen. Am Ende ergibt sich eine große Liste neuer, teils überraschender Stichwörter für die Wortliste.

## Schritt 3

### Das Namestorming

Eine prall gefüllte Wortliste ist die Voraussetzung für das nun folgende „Namestorming“, bei dem aus dem Rohmaterial konkrete Namensideen entwickelt werden. Geschäfts- und Markennamen können sehr unterschiedlich aufgebaut sein. Wir konzentrieren uns auf die Big Five der Namenstypen. Jeder

davon hat seine Besonderheiten. Eine feste Regel, welcher Typ zu welchem Business passt, gibt es nicht. Daher sollte man bei der Namensfindung möglichst offen bleiben und die verschiedenen Typen und Stile zumindest einmal ausprobieren, weil sich vielleicht Überraschendes daraus ergibt.

### 1. Beschreibende Namen

... benennen direkt, was sie anbieten: *Modeboutique*, *Steuerberatung*, *Softwareteam* oder *Weinbistro*. Der Vorteil: Alle wissen sofort, was sie erwartet. Allerdings ist so ein beschreibender Name meist das Gegenteil von einzigartig, da dieselbe Bezeichnung von jedem verwendet und nicht geschützt werden kann. Besser sind daher „kreativ beschreibende“ Namen. Passende Eigenschaften oder Synonyme aus der Wortliste werden mit einem beschreibenden Wort verbunden. Zum Beispiel sind die Namen *HappyPo*, *Luckypage* oder *TeeFee* auf diese Weise entstanden – und charmanter als die rein deskriptiven Alternativen *Podusche*, *Webdesign* oder *zuckerfreier Kinder-Tee*. Ein Tipp dazu: Reime und Gleichklänge schaffen es schneller in den Kopf. *SoundHound* oder *BlablaCar* sind vielleicht keine kurzen Namen, bleiben aber im Gedächtnis.

### 2. Abkürzungen

... sind meist die ersten Silben oder Anfangsbuchstaben beschreibender Namen. Aus *Johannes Müller Coaching GmbH* kann so *JMC* werden. Abkürzungen sind das einfachste Mittel der Namensgebung, aber meist ohne jeden Charme. Zwar gibt es erfolgreiche Kürzel wie *BMW* oder *IBM*. Allerdings hatten diese Unternehmen jahrzehntelang Zeit, durch Werbung und Präsenz bekannt zu werden. Man müsste also viel Aufwand betreiben, damit sich eine nichtssagende Bezeichnung wie *JMC* als Marke in den Köpfen verankert. Abkürzungen werden interessanter, wenn sie „sprechbar“ sind – als Akronyme wie *Ricola* (Richterich & Co., Laufen) oder *Haribo* (Hans Riegel Bonn). Den Akronymen sieht man zwar auch nicht sofort an, was dahintersteckt. Sie wirken aber individueller und klingen besser als eine Reihe Großbuchstaben. In der Wortliste stecken sicher viele Begriffe, die sich für den Bau eines klingvollen Akronyms eignen.

### 3. Bildhafte Namen

... beschreiben das Thema nicht direkt, sondern lösen Bilder oder Assoziationen aus, die für die Sache stehen können. Zur Eigenschaft *leicht* passt als Metapher der *Vogel*, für Wasserthemen passt die Farbe *Blau*. Manche Bilder gehen dabei immer weiter vom Inhalt weg. Bei *Lemonade* vermutet wohl niemand als Erstes eine Versicherung. Das Wort erzeugt nur das (positive) Bild von Frische und Geschmack – und ist auf jeden Fall überraschend. Auch der Markenname *Amazon* funktioniert so. Was hat ein südamerikanischer Fluss mit einem Online-Versand zu tun? Gar nichts, aber im Vergleich zu einer zunächst praktischer erscheinenden Namenswahl wie *bücher.de* erkennt man das große Potenzial eines solchen bildhaften Namens: Er klingt groß und bleibt für alles Mögliche offen. Gibt es in der Wortliste ähnliche Bilder? Sonst kann man nun ganz gezielt auf die Suche nach passenden Personen, Tieren, Pflanzen oder Farben gehen.

### 4. Kunstnamen

Unter Kunstnamen versteht man neu erfundene Wörter, die nicht im Duden stehen. Dabei kann der Grad der Erfindung



# Tutorial: Namen machen mit Methode

Gute Namen sind wichtige Erfolgsfaktoren. Sie zu finden, ist jedoch alles andere als einfach. Die Namestorm-Methode zeigt, welche fünf Schritte dafür nötig sind.

## Schritt 1: Besonderheiten herausarbeiten

Die Namenssuche fängt nicht mit Überlegungen zum Namen an, sondern mit dem zu benennenden Produkt bzw. Vorhaben: Was ist das Spezielle daran? Was unterscheidet es von anderen? Was soll hervorgehoben werden? Welche Zielgruppe soll welchen Mehrwert davon erhalten?

Um mehr „Charakter“ herauszuholen und Futter für die Namensfindung zu sammeln, helfen kreative Fragen:

- ▶ Welche drei Eigenschaften hätte das Vorhaben, wenn es eine Person wäre?
- ▶ Welches Tier, welche Pflanze oder welcher Film würde das Projekt am besten verkörpern?
- ▶ Welcher Prominente würde zum Vorhaben passen?
- ▶ Das Angebot hat eine Superkraft – welche wäre das?

## Schritt 2: Wortschatz vergrößern

Wie bei anderen kreativen Prozessen gilt auch hier: Die Basis für gute Ideen sind viele Ideen. Je größer und vielfältiger der Wortschatz, desto mehr Material hat man für die Namensentwicklung. Folgende Herangehensweisen haben sich dabei bewährt:

- ▶ Möglichst viele Wörter finden, die sich auf die Besonderheiten aus Schritt 1 beziehen.
- ▶ Synonyme und Assoziationen, z.B. blau für Wasser.
- ▶ Naheliegende, aber vor allem auch weiter entfernte Wortverwandte finden.
- ▶ Kreativmethoden wie Wordwriting oder die Flip-Flop-Methode anwenden, bei der Wörter mehrfach in ihr Gegenteil verkehrt werden.

## Schritt 3: Wörter zu Namen machen

Der Wortschatz liefert das Rohmaterial, aus dem nun konkrete Namensideen geformt werden können. Auch hier gilt es zunächst, möglichst viele unterschiedliche Ideen zu entwickeln. Orientierung bieten die Big Five der häufigsten Namenstypen:

- ▶ Beschreibende Namen, die die Sache oder Funktion erkennen lassen (Luckypage, SoundHound).
- ▶ Abkürzungen, wobei Silben (Haribo) klangvollere Namen ergeben als bloße Buchstaben (IBM).
- ▶ Bildhafte Namen, die Metaphern oder Assoziationen folgen (Apple, Lime).
- ▶ Kunstnamen, also neu kreierte Wörter. Sie können durch Änderungen einzelner Buchstaben entstehen (Yuper) oder wie völlig frei erfunden wirken (Zalando).
- ▶ Namens-Namen sind (erfundene) Eigennamen, die ein bestimmtes Image transportieren (Frida Frisch).

## Schritt 4: Prüfen

Viele Namen sind bereits vergeben, eine Internetrecherche hilft, sich einen ersten Eindruck zu verschaffen. Eine markenrechtliche Prüfung bei einem Anwalt für gewerblichen Rechtsschutz ist dennoch unerlässlich, um sich nicht mit neu angemeldeten Namen in die Nesseln zu setzen

## Schritt 5: Entscheiden

Sich für einen endgültigen Namen zu entscheiden, ist schwierig. Die Anforderungen sind hoch, die Meinungen unterschiedlich, vor allem ungewöhnliche Namen stoßen häufig spontan auf Ablehnung. Im Zweifel heißt es, zurück zu den besonderen Merkmalen zu gehen:

Soll der Name eher beschreibend oder fantasievoll sein? Ist

Originalität wichtiger oder Seriosität?

Trendy oder zurückhaltend? Mit-

unter empfiehlt es sich, die Mei-

nung anderer Personen einzuholen.

Tipp: nicht nach Geschmack fragen,

sondern nach konkreten Kriterien, z.B.

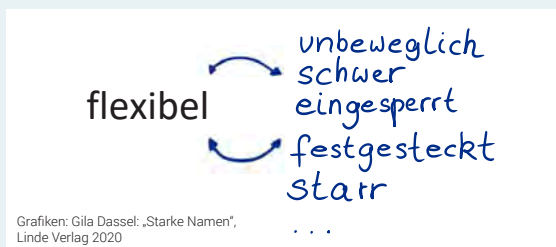
„Passt dieser Name zu einem nachhaltigen Konzept?“



## Die Flip-Flop-Methode

... wird auch Umkehr- oder Kopfstand-Methode genannt. Sie lässt sich allein oder im Team anwenden, bei größeren Teams sollten allerdings **Gruppen mit maximal fünf Teilnehmenden** gebildet werden. Für die Durchführung braucht es lediglich Papier und Stifte, wenn vorhanden ein Flipchart, eine Pinnwand oder Whiteboard. In Online-Meetings sind virtuelle Boards (wie Miro und Mural) geeignete Alternativen.

Das Grundprinzip der Methode ist, eine Problemstellung ins Gegenteil zu verkehren und den Prozess danach wieder umzudrehen. Für die Wortsuche passen wir die Methode leicht an und greifen als Problemstellung ein wichtiges Merkmal des Vorhabens heraus. Im ersten Schritt werden nun zu diesem Merkmal **möglichst viele gegenteilige Begriffe** gesucht. Das nimmt Druck aus der Suche und macht sogar Spaß.



Es bringt wenig, zu unbeweglich als Gegenteil nur beweglich zu notieren. Besser ist, den Geist schweifen zu lassen und an alle möglichen und unmöglichen Gegensätze zu denken. Konzentrieren Sie sich jeweils auf ein einzelnes Wort, und finden Sie möglichst viele, gerne auch abwegige, Begriffe dazu.

Im zweiten Schritt nimmt man sich die Liste mit gesammelten Gegenteilen vor und versucht, jeden einzelnen Begriff möglichst häufig wieder umzukehren. Zu eingesperrt z.B. frei, lose oder luftig.



Der Clou: Durch die **Umkehrung der Umkehrung** kommt man auf viel mehr Assoziationen zum eigentlichen Begriff. Gerade wenn man sich schon länger mit einem Thema beschäftigt und nicht mehr weiterkommt, hilft diese Methode enorm. Das Gehirn wird durch den verkehrten Umweg auf andere Pfade geführt. **Schwerelos** wäre wohl nicht unbedingt eine direkte Assoziation zu **flexibel** gewesen, steht nun aber in der Wortliste zur Verfügung und kann neue Perspektiven in die Namensentwicklung bringen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Namestorm

minimal sein, indem nur einzelne Buchstaben verändert, ergänzt oder entfernt werden, wie bei *Flickr*, *Ryde*, *Yuper* oder *IntHim*. Je mehr verändert wird, desto eher wirken die Namen wie völlig frei erfundene Fantasienamen. Ob man erkennt, um was es geht, spielt dabei keine große Rolle. Vielmehr sind Klang, Optik sowie Eingängigkeit wichtig. Kunstnamen brauchen etwas länger, bis sie „in die Köpfe kommen“, liefern aber einzigartige Namen für weiter ausbaubare Produkte und Services. So gibt der aus dem Englischen „solve“ entstandene Name *Xolvis* einen dezenten Hinweis, dass es um (digitale) Lösungen geht.

Überhaupt bergen Fremdsprachen viel Potenzial für Kunstnamen: Besonders klangvolle lassen sich beispielsweise aus spanischen oder italienischen Wörtern ableiten. Seriös, traditionell und „groß“ klingen Namen aus lateinischen oder griechischen Wörtern. Sogar exotische Sprachen wie Suaheli oder die Fantasiesprache Esperanto kann man probieren. So bedeutet der Name *kununu* auf Suaheli „unbeschriebenes Blatt“. Hilfe dafür bieten kostenlos nutzbare Übersetzer wie [tools.namerobot.de/languages](http://tools.namerobot.de/languages), der ein Wort in viele Sprachen gleichzeitig übersetzt.

### 5. Namens-Namen

... oder auch erfundene Eigennamen sind in kreativen Branchen häufig zu finden: *Bruno Banani*, *Luca Fiorini* oder *René Lezard* klingen nach großen Designern, die es tatsächlich aber nicht gibt. Der Vorteil gegenüber der Verwendung des eigenen Namens ist, dass sich das Image von Grund auf planen lässt, da ja keine echte Person dahintersteckt. In der Startup-Szene sind fiktive Eigennamen im Trend. Zum Beispiel die Matratze *Emma* oder die Damenbinde *Mia* vermitteln das Gefühl, es würde sich um eine persönliche Freundin handeln. Weitere Beispiele: *Zoe* (Elektroauto), *Oscar* (Versicherung) oder der erfundene Designername *Steve Dogs* für innovative Hundemöbel. Warum nicht mal einen solchen charakterstarken Namenstyp für das eigene Startup probieren?

### Schritt 4

#### Auf Nummer sicher gehen – Namen prüfen

Bevor man sich auf einen Namen festlegt, muss man sicherstellen, dass er überhaupt genutzt werden darf. Selbst wenn zunächst kein Markenschutz angestrebt wird oder „nur“ ein kleines, regionales Angebot geplant ist, ist die Namensprüfung wichtig. So hat der Weltkonzern *Red Bull* sowohl den Basketballverein *Blue Bulls* als auch den Burgerladen *Guter Bulle* wegen zu starker Ähnlichkeit zur eigenen Marke verklagt. Beide mussten sich umbenennen. Um sich solchen Ärger zu ersparen, ist es ratsam, sich an einen Anwalt für gewerblichen Rechtsschutz zu wenden. Vorab selbst möglichst gründliche Checks zu erledigen, hilft, Anwaltskosten zu sparen und erhöht die Chance, dass ein Name dabei gut durchkommt. Durch einen simplen Suchmaschinencheck kann man viele Ideen aussortieren, die schon verwendet werden. Wichtig ist, sich nicht gleich von allen Treffern ins Bockshorn jagen zu lassen. Es gibt kaum noch Begriffe, die überhaupt keine Treffer ergeben. Man sollte genau hinsehen, ob der Treffer noch aktuell und markenrechtlich relevant ist, oder ob es sich zum Beispiel um einen abseitigen Eintrag im Urban Dictionary handelt. Tipp: Prüfen bedeutet nicht, jede Namensidee sofort in die Suchmaschine einzutippen. Das führt zu Frust-

# TAW.

## Weiterbildung schafft Perspektiven.

Die Technische Akademie Wuppertal bietet Seminare, Lehrgänge, Studiengänge und Inhouse-Schulungen in vielfältigen Themenfeldern an.

Vom Grundlagenseminar für Einsteiger:innen bis hin zum berufsbegleitenden Masterstudium. In Präsenz, Online oder Hybrid.

**Jetzt schlau machen und  
Erfolgsgeschichten schreiben.**

[taw.de](https://www.taw.de)



ration und wieder zu Ideenblockaden. Hat man bereits eine lange Liste mit guten Namensideen vorliegen, erhöht sich die Chance, bei einer konzentrierten Suchaktion zumindest einen oder mehrere Favoriten durch die Checks zu bringen.

Wenn man schon bei der Recherche ist, kann man bei der Gelegenheit auch gleich prüfen, ob eine zum Namen passende Domain verfügbar ist. Viele gängige Endungen, allen voran die .com, sind bereits belegt, ohne verwendet zu werden.

Die Autorin: **Gila Dassel** ist Namensentwicklerin, Lehrbeauftragte für Kreativmethoden und Co-Autorin des Buches „Starke Namen“, das Ende 2020 erschienen ist.  
Kontakt: [www.namestorm.de](http://www.namestorm.de)

Das ist ärgerlich, muss aber nicht zwingend zum Ausschluss einer guten Idee führen. Es gibt eine Vielzahl von neuen,

cleveren Endungen, mit denen sich Namen gut ergänzen oder die sich sogar integrieren lassen, wie beim Elektroroller *Lime*: li.me. Passend für digitale Dienste sind .io, .online, .app oder .work, und Berater können z.B. mit .consulting das Thema gleich integrieren. Übrigens: Selbst wenn sich beim Suchmaschinen- und Domaincheck keine Treffer ergeben, muss dennoch ein Markencheck gemacht werden, um z.B. erst kürzlich angemeldete Namen zu prüfen. Fast alle nationalen Markenregister kann man online aufrufen und schon einmal nach identischen Treffern durchsuchen.

## Schritt 5

### Qual der Wahl – die Entscheidung

Sich für einen endgültigen Namen zu entscheiden, ist oft der schwierigste Part bei der Namensuche. Die Anforderungen an den Wunschnamen sind nicht nur ebenso hoch wie vielfältig, oft scheitern gute Ideen auch an Kleinigkeiten, willkürlichen Umfragen und zu vielen Mitentscheidern. Vor allem ungewöhnliche Namen stoßen häufig erst mal auf

Ablehnung: Was man nicht kennt, findet man bekanntlich erst mal nicht so gut. Wichtig ist, sich klarzumachen, dass es die eierlegende Wollmilchsau auch unter den Namen nicht gibt. Ein Name, der perfekt passt, alle Anforderungen erfüllt und gleichzeitig allen Befragten gefällt, existiert nicht.

Um zu entscheiden, welcher Name für das eigene Vorhaben am besten geeignet ist, geht man nun wieder zurück zum Anfang des Namestorming-Prozesses: zu den besonderen Merkmalen. Auch die Anforderungen an den Namen, die wir nun bei der finalen Namenswahl. Zunächst muss man entscheiden, welche davon am wichtigsten sind. Soll der Name eher beschreibend oder fantasievoll sein? Ist Originalität am wichtigsten oder Seriosität? Will man trendy oder eher zurückhaltend sein, ist die Eigenschaft *flexibel* oder *kraftvoll* bedeutender? Die wichtigsten Aussagen gilt es nun herauszufiltern und als Kriterien für die Namensauswahl festzulegen. Der Clou: Die Namen nach konkreten Kriterien zu bewerten, fällt viel leichter, als nur nach persönlichem Geschmack zu urteilen, und hilft zudem dabei, mehrere Favoriten sachlich gegeneinander abzuwägen. Ungewöhnliche Namen zum Beispiel kommen eher infrage, wenn das Kriterium *einzigartig* oder *originell* als wichtig angesehen wird.

Fällt die Entscheidung immer noch schwer, kann man außenstehende Personen befragen. Wichtig ist, auch hier die Kriterien anzuwenden. Also besser „Passt dieser Name zu einem nachhaltigen Konzept?“ fragen, statt „Wie gut gefällt dir dieser Name?“. Allzu subjektive Meinungen wie „Da denke ich an meinen nervigen Nachbarn“ sind bei der Namensentscheidung zu ignorieren.

Fazit: Es gibt keine allgemeingültige Regel für den besten Namen. Um dennoch einen zu finden, ist es wichtig, sich die nötige Zeit für die Wort- und Ideensuche zu nehmen – und sich nicht von kritischen Meinungen anderer abschrecken zu lassen. Der Name wird und muss nicht jedem sofort gefallen. Ist er erst einmal im Einsatz und wird inszeniert und „gelebt“, wird sich das aber schnell ändern.

Gila Dassel

## Lesetipps

**Mark Leiblein und Gila Dassel: Starke Namen – Mit der Namestorm-Methode Firmen- und Produktnamen entwickeln.**

Linde Verlag 2020, 24,90 Euro.

Namen sind wichtig, die Suche danach aber nicht immer einfach. Namens-Experten Gila Dassel und Mark Leiblein zeigen, wie man sich dem Thema methodisch annähern kann.

**Rob Meyerson: Brand Naming – The Complete Guide to Creating a Name for Your Company, Product, or Service.**

Business Expert Press 2021, 26,45 Euro.

Das englischsprachige Buch beschreibt einen Ansatz, wie man möglichst viele Namensideen generiert – und wie man aus der Liste den richtigen herausfiltert.



**MANAGEMENT-INSTITUT  
DR. A. KITZMANN**

Seminare für Fach- und  
Führungskräfte



**GEMEINSAM.  
WEITERBILDEN  
SEIT 1975.**

Ihr Seminaranbieter für

## **PRAXISORIENTIERTE WEITERBILDUNG**

- 80+ qualifizierte & erfahrene **Referenten**
- 16 Standorte** in Deutschland und Europa
- Mehr als **60 Seminarthemen** – auch **Online**
- Erfolgreich – seit über **45 Jahren**

[www.kitzmann.biz](http://www.kitzmann.biz)

Management-Institut Dr. A. Kitzmann • Tel.: +49 251 20205-0 • [info@kitzmann.biz](mailto:info@kitzmann.biz)

# Anbieter im Themenbereich Marketing

A.V.B.-Akademie	177	Junfermann Verlag GmbH	166
abovo-academy	201	Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159
AdCoach Marketing Akademie	175	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
Akademie Wissen	167	Management School St.Gallen	208
Arnold Horsch e.K.	171	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197
ASTA Akademie GmbH	160	Mannheim Business School gGmbH	186
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	matthes-training.com	183
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	193	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198
Brigitte Simon Seminare	152	MSC Management Seminar Center GmbH	192
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183
convinto   Management Coaching · Workshop Specials	161	MW Media Workshop GmbH	156
conXisto GmbH	169	Plus Kompetenzcoaching GmbH	166
Deutsche Akademie für Management	154	Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	155	SGMI Management Institut St. Gallen	208
DHL Data Science Seminare GmbH	175	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	204
dispo-Tf Education GmbH	154	SMP Management Programm St. Gallen	208
dskom GmbH	155	Steinbeis Institute for Effective Management	202
edulab seminare	195	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	201	talkingHEADS	172
ESMT European School of Management and Technology GmbH	151	TAW e.V.	171
Euroforum Deutschland GmbH	168		
flow consulting gmbh	164	TrainerSocietät Berlin	152
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	154	Training-Concepts	163
German Brand School GmbH	180	Vereon AG	208
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187	VOSS+PARTNER	161
Hochschule Fresenius	175	Webgalaxie GmbH	150
HSB Akademie	149	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
ibo Akademie GmbH	167	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189
IFM Institut für Managementberatung GmbH	152	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
IHK Akademie Schwaben	202	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	203
IMKIS	173	WissensPiloten GmbH	166
Institut für Verkauf und Marketing	183	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
International School of Management	172	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	179
IST-Studieninstitut GmbH	169	zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
IU Akademie	151	Zürich International Business School (ZIBS)	207
			
IU Internationale Hochschule	206		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Marketing  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

Wir unterstützen Sie bei Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung mit thematischer Vielfalt, **individuellen Bedarfsanalysen**, praxiserprobten Dozenten, flexiblen Seminarformaten und den modularen Basis-, Aufbau- und Vertiefungskonzepten.

**PRÄSENZ**

PRÄSENZ

**FLEXINAR®**

LIVEINAR®

**LIVEINAR®**

Alle Themen als Präsenzseminar, FLEXINAR® und LIVEINAR® buchbar.

**Mit uns können Sie wachsen.**  
**[www.manager-institut.de](http://www.manager-institut.de)**

# Medien



Foto: peshkova/depositphotos

Alle Medien haben eines gemeinsam: Sie dienen der Vermittlung und der Verbreitung von Informationen. Aufgrund der Digitalisierung sind in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche neue Medien entstanden. Es gibt nicht mehr nur Zeitung und TV, sondern Social Media, Foren, Blogs und Online-Mediatheken. Für Unternehmen gilt mehr und mehr: Wer online nicht mitzieht, verliert schnell den Anschluss. Doch wie funktioniert professionelles Texten fürs Internet, Suchmaschinenoptimierung oder crossmediale Pressearbeit und Kommunikation? Für Unternehmen stellt sich vor allem auch die Frage, wie sie ihren Mitarbeitenden auch auf lange Sicht den Anschluss an die vielen Neuerungen in der Arbeitswelt und im eigenen Betrieb ermöglichen können. Neben vielen Seminaren rund um die „alten“ und neuen Medien finden sich daher auch Weiterbildungen und Qualifizierungen für den E-Learning-Bereich in der Seminarmarktdatenbank.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Medien](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Medien)



## Anbieter im Themenbereich Medien

A.V.B.-Akademie	177	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	169
AdCoach Marketing Akademie	175	IST-Studieninstitut GmbH	169
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel - Online Kurse & Präsenzseminare	173
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172		
conXisto GmbH	169		151
Corporate Learning & Change GmbH	189	IU Internationale Hochschule	206
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169	Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	155	Kirchner-Seminare GbR	201
dskom GmbH	155	Konhardt & Partner	172
edulab seminare	195	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	201	mensch & kommunikation GmbH	196
		MW Media Workshop GmbH	156
FCT Akademie GmbH	 178	Rheinwerk Verlag GmbH	178
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	154	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
German Brand School GmbH	180	Webgalaxie GmbH	150
Hochschule Fresenius	175	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189
HPS Deutschland GmbH	185	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
IHK-Akademie Koblenz e.V.	179	WissensPiloten GmbH	166
IMKIS	173		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Medien  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Mitarbeiterführung



Foto: iStockphoto/I\_Valentin

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/Mitarbeiterfuehrung](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Mitarbeiterfuehrung)

Coaching meets Leadership

# Führen mit Coachinghaltung

Managerial Coaching ist stark im Kommen. Davon sind zumindest die Coachingexperten David Nitschke und Wolfhart Pentz überzeugt, die diesen Weg der coachenden Führung genauer untersucht haben. Ihre Prognose: In der Führungskräfteentwicklung wird künftig kein Weg daran vorbeiführen, die entsprechenden Coachingtechniken und -haltungen zu vermitteln.

**S**ie haben Ihre aktuelle Coaching-Studie, die Sie 2020 zum ersten Mal durchgeführt hatten, um einen großen Bereich erweitert: Managerial Coaching. Der Begriff wird im deutschsprachigen Raum eigentlich nicht verwendet. Hier spricht man eher von der „Führungskraft als Coach“. Warum dieser Begriff?

**David Nitschke:** Wenn wir von der Führungskraft als Coach oder der Coachingrolle einer Führungskraft sprechen, sind wir direkt mitten in der Diskussion, die seit Jahren geführt wird: Kann eine Führungskraft wirklich als Coach ihrer Mitarbeitenden agieren? Die akademische Welt sagt ganz klar „Nein“ – und denkt dabei an eine Führungskraft, die komplett in die Rolle eines professionellen Coachs schlüpft, also auch ihre Ergebnisverantwortung eine Zeit lang komplett vergisst und völlig ergebnisoffen in den Austausch mit ihren Mitarbeitenden geht. Personalentwickler und auch die Führungskräfte sagen dagegen eher „Ja, das geht und das ist sinnvoll“, wobei sie dabei oft lediglich die Nutzung einzelner Coachingtechniken durch Führungskräfte im Sinn haben. Letztlich wird in der Diskussion also viel aneinander vorbeigeredet, was wohl auch der Grund ist, dass sie bereits so lange und teils so emotional geführt wird. Der Begriff des Managerial Coachings wird bislang fast ausschließlich im angelsächsischen Raum genutzt und bietet

hierzulande ein unbelastetes Verständnis vom Einsatz von Coaching im Führungskontext, das zwischen diesen beiden Verständnissen liegt. Mit ihm lässt sich in der Diskussion eine neue Dimension einziehen – und zwar eine, die auch in der Praxis trägt. Denn Managerial Coaching bietet unserer Meinung nach einen sehr guten Weg, um Coachingkompetenz für Führung im besten Sinne des Wortes nutzbar zu machen.

**Was genau wird unter Managerial Coaching verstanden?**

**Wolfhart Pentz:** Der Begriff ist in der angelsächsischen Forschung seit Jahren etabliert. Wer es nachlesen möchte: die jüngste mir bekannte Literaturübersicht stammt von Paul Lawrence aus dem Jahr 2017 (siehe Kasten „Mehr zum Thema“). Unser Verständnis ist an diese Tradition angelehnt. Managerial Coaching meint die situative Anwendung von Coaching- aber auch Führungstechniken durch Führungskräfte, die zur Selbstreflexion, zum Perspektivwechsel oder zum Neu- und Weiterdenken anregen und dies jeweils unterstützen. Dabei wird vor allem darauf abgezielt, die Ressourcen, die in den Mitarbeitenden liegen, zu aktivieren. Die Anwendung der Techniken erfolgt dabei aus typischen Coachinghaltungen heraus. Etwa der Überzeugung, dass jede Person ihr eigener Meister bzw. ihre eigene Expertin ist. Wenn man es auf eine

## Haltungen des Managerial Coachings

	trifft gar nicht zu	trifft meistens nicht zu	trifft manchmal zu	trifft oft zu	trifft immer zu
Ich begegne meinen Mitarbeitenden wertschätzend und vorurteilsfrei – ich achte sie und sehe in jedem und jeder Einzelnen den eigenen Meister bzw. die eigene Expertin.	0,3%	0,3%	5%	48,8%	45,7%
Ich glaube, nicht jeder meiner Mitarbeiter, nicht jede meiner Mitarbeiterinnen kann bzw. wird sich entwickeln. (NEGATIV)	13,4%	25,2%	39,7%	16,4%	5,3%
Ich halte es für angebracht, eigene Ratschläge zurückzuhalten – der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin kommt meist allein auf die Lösung.	5,3%	20,4%	49,7%	23,1%	1,5%
Ich kann die Emotionen, Gedanken und Motive meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nachvollziehen und spiegeln. (NEGATIV)	28,6%	49%	15,9%	5,7%	0,8%
Ich bin offen für neue Ideen und Lösungsansätze von anderen und berücksichtige verschiedene Perspektiven, bevor ich Entscheidungen treffe.	0,3%	0,8%	7%	62%	29,9%
Für die meisten operativen Probleme habe ich die beste Lösung. (NEGATIV)	9,1%	26,3%	53,2%	10,9%	0,5%

Quelle: www.managerseminare.de; 2. Quadriga-Coaching-Studie, n = 1.837.

Führungsformel herunterbrechen will, könnte man sagen „Anwendung von Coachingtechniken respektive empowernde Führungstechniken“ plus „Coachinghaltung“ gleich „Managerial Coaching“. Der Fokus liegt beim Managerial Coaching auf dem Arbeitskontext. Private Themen, die im klassischen Business Coaching oft aufploppen und teils auch unvermeidbar sind, spielen dabei keine Rolle. Man könnte Managerial Coaching auch schlicht als einen empowernden Führungsstil bezeichnen.

#### Wie verbreitet ist Managerial Coaching Ihren Ergebnissen zufolge?

**Nitschke:** Zwei Drittel der von uns befragten Führungskräfte nutzen entsprechende Techniken „oft“ oder „gelegentlich“, knapp fünf Prozent nach eigenen Angaben sogar „immer“. Die

dazugehörigen Coachinghaltungen nimmt die Mehrheit der Befragten nach eigenen Angaben „manchmal“ bis „oft“ ein. Grob gesagt, betreiben die meisten Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen Managerial Coaching.

#### Das sind erstaunlich viele.

**Nitschke:** Unsere Befragung ist nicht vollständig repräsentativ. Wir haben Führungskräfte aus dem Umfeld der Quadriga-Hochschule befragt, also solche, bei denen davon auszugehen ist, dass sie überdurchschnittlich weiterbildungsaffin sind, und die sich teils auch schon coachingspezifisch weitergebildet haben. Wahrscheinlich spielt auch der Faktor der sozialen Erwünschtheit eine Rolle bei der Antwortverteilung, also die Tendenz, bei Befragungen zu versuchen, sich so darzustel-



# TEAMWILLE

## Trainings für Projektmanagement, Führung & Agilität

Wir sind seit über 15 Jahren  
dein Partner auf Augenhöhe für  
Weiterbildungsmaßnahmen

10%  
Rabatt für alle  
Anmeldungen:

TW23-10



### IPMA® - Zertifizierung

Dein Plus für deine  
Karriere. Bereite  
dich mit uns auf  
die international  
anerkannte Projekt-  
management-Zertifi-  
zierung vor.



### Agile Coach Ausbildung

Deine fundierte  
Ausbildung zum  
Agile Coach. Erwirb  
die interdisziplinäre  
Kompetenz für dein  
Wirken als Agile  
Coach.



### Leadership Lehrgang

Lerne Führung inklu-  
siv zu gestalten und  
zukunftsweisend &  
nachhaltig in deiner  
Organisation zu  
implementieren.



### TEAMWILLE CAMPUS

Stelle dir individuell  
auf dein Unterneh-  
men zugeschnittene  
Trainings- und  
Lehrgangsformate  
zusammen.

Mehr erfährst du unter [www.teamwille.com/trainings](http://www.teamwille.com/trainings)

\*Nicht mit anderen Rabatten kombinierbar.  
Rabatt-Code bitte bei der Anmeldung angeben.

#### MÜNCHEN

Walter-Gropius-Straße 21  
80807 München  
+49 (0) 89 58803-1000

#### Hamburg

Am Kaiserkai 69  
20457 Hamburg  
+49 (0) 40 80008-4631

#### Schweiz

TEAMWILLE Schweiz AG  
Poststr. 24 · CH-6300 Zug  
+41 (0) 79 965 1950

Wir freuen uns auf deinen Kontakt:

Tel. +49 8958803-1000  
[anfrage@teamwille.com](mailto:anfrage@teamwille.com)



Vernetze dich mit uns.  
**TEAMWILLE GmbH**

len, wie sich die Forschenden das vermeintlich wünschen. Insbesondere bei den Coachinghaltungen, die schon sehr „wünschenswert“ klingen.

**Pentz:** Möglicherweise haben auch vor allem jene Menschen an der Befragung teilgenommen, die eine gewisse Affinität zum Thema haben. Hinzu kommt vielleicht ein weiterer verzerrender Faktor: der sogenannte Self-serving Bias, also die menschliche Tendenz, sich selbst immer etwas besser zu bewerten als man eigentlich ist.

**Also ist die Aussagekraft Ihrer Daten über die Verbreitung von Managerial Coaching eher gering.**

**Nitschke:** Ich würde eher sagen, sie zeigen nur einen Ausschnitt des Gesamtbildes. Gerade in größeren Unternehmen beobachten wir zunehmend eine Trennung der Führungsfunktion in Strategic Leads und People Leads. Die Strategic Leads konzentrieren sich auf die fachliche Führung, die People Leads auf die Begleitung der Menschen. Letztere Gruppe ist ziemlich coachingaffin, ihr Verhalten in puncto Managerial Coaching bilden wir unserer Meinung nach gut ab. Die genannten verzerrenden Effekte spielen sicher eine Rolle, wir sollten ihre Wirkung aber auch nicht überschätzen, gerade bei dieser im Schnitt sicher doch recht selbstreflektierten Teilnehmendengruppe. Zudem ist diese ziemlich groß. Mehr als 1.800 Personen haben an der Umfrage teilgenommen.

**Welche Techniken respektive Vorgehensweisen, die unter dem Begriff Managerial Coaching subsumiert werden, werden am meisten genutzt?**

**Nitschke:** Vorne dabei ist das Ausdrücken von Zuversicht, dass sich die Mitarbeitenden verbessern und entwickeln können, damit verbunden die Ermutigung, sich kontinuierlich zu entwickeln und zu verbessern, oder auch der Führungsklassiker des konstruktiven Feedbacks. Allerdings ragt keine der Techniken wirklich heraus, viele werden sehr oft und ähnlich oft angewendet. Was eben daran liegt, dass diese Techniken an bestimmte Haltungen geknüpft sind. Wer als Führungskraft davon überzeugt ist, dass alle Mitarbeitenden sich entwickeln und wachsen können, wer sie als „ihre eigenen Expertinnen und Meister“ anerkennt, wer also Coachinghaltungen inter-

nalisiert hat, entwickelt auch ein Bewusstsein dafür, wann es angemessen ist, mit diesen Techniken zu arbeiten. Denn die meisten von ihnen sind dann letztlich naheliegend. Das heißt aber nicht, dass sie banal sind. Gerade dass sie oft so einfach scheinen, macht sie teilweise tückisch – weil bei ihrer Anwendung dann leicht die Fallstricke übersehen werden. So kann etwa intendierte Ermutigung je nach Kontext und Art und Weise der Formulierung das Gegenteil bewirken: Demotivation und Selbstzweifel. Auch Feedback, so konstruktiv es auch gedacht und so gut es gemeint ist, kann leicht nach hinten losgehen und Reaktanz erzeugen.

**Welche der Techniken hat Ihrer Meinung nach das größte Potenzial für Führung?**

**Pentz:** Jede dieser Techniken kann je nach Kontext einen großen Unterschied machen. Wenn ich aber eine herausgreifen soll, dann das Stellen offener Fragen. Der Zauber und die kreative Kraft von Fragen ist in der Führung bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Und offene Fragen besitzen einen besonderen Zauber und eine besondere Kraft. Sie können eingefahrenes Denken wieder in Bewegung bringen, neue Denkräume öffnen, jemanden auf ganz andere Ideen bringen und so zu wirklich kreativen Lösungen führen. Ein gutes Beispiel ist die einfache Frage „Was noch?“. Bei der gemeinsamen Lösungssuche oder Planung kommen immer erst die offensichtlichen und die naheliegenden Möglichkeiten und Wege auf den Tisch. Damit geben wir uns dann meistens auch zufrieden. Dabei kommt das eigentlich Interessante und Spannende in der Regel erst, wenn wir unsere ersten Gedanken hinter uns lassen, wenn wir wirklich nachdenken und im wahrsten Sinne des Wortes neu denken. Mit der Frage „Was noch?“ kann die Führungskraft diese Art des tieferen Weiterdenkens anregen. Eine Chance haben die so entstehenden neuen Gedanken allerdings nur, wenn es der Führungskraft gelingt, wirklich offen in den Diskurs zu gehen, ohne bereits eine präferierte Lösung im Hinterkopf zu haben. Oder zumindest müsste es ihr gelingen, diese Präferenz zeitweise zu parken. Das heißt aber auch: Nicht jede Situation eignet sich für offene Fragen. Wenn die Antwort bereits feststeht, wären offene Fragen eine Täuschung.

**Wie kann das gelingen?**

**Pentz:** Der Schlüssel ist auch hier wieder die Haltung, genauer gesagt eben coachingtypische Haltungen. Wer an das Potenzial des Gegenübers glaubt und mit einer – man könnte sagen – konstruktiven Demut in Diskurse geht, im Sinne eines inneren Eingeständnisses, dass die eigenen Ideen und Lösungen nicht immer die besten sind, öffnet im Austausch automatisch seinen Geist. Auf diese Weise eröffnet man sich die Chance, sich immer wieder positiv überraschen zu lassen, immer wieder neue Möglichkeiten und Wege zu erfahren. Solche Erfahrungen stärken wiederum die Neugier auf Gedanken anderer Menschen, die uns noch offener werden lässt, wodurch wir noch mehr positive Überraschungen erleben und so weiter. Ein Engelskreis aus Neugier und positiven Überraschungen entsteht, der sich selbst immer weiter verstärkt. Gleichzeitig kommt es wahrscheinlich zu Spillover-Effekten, die weiterentwickelte Offenheit und Neugier wird nicht nur im Führungsdiskurs gelebt, sondern überträgt sich auch auf andere Situationen und Kontexte. Es kommt einem dann

## 2. Quadriga-Coaching-Studie

Im Juni und Juli 2021 hat die Quadriga Hochschule Berlin 1.837 Personen rund um das Thema Coaching befragt. 85 Prozent der Studienteilnehmenden war zum Befragungszeitpunkt in Führungsverantwortung. Von diesen gaben 34 Prozent an, eine Coachinausbildung absolviert zu haben. Die relativ meisten der Befragten, 27 Prozent, zählten sich zur „Unternehmensleitung“, fast ebenso viele arbeiteten im Personalbereich (25 Prozent) sowie im Marketing & Vertrieb (24 Prozent). Die Studie ist die wahrscheinlich erste im deutschsprachigen Raum, in deren Rahmen explizit das Thema „Managerial Coaching“ untersucht wurde.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Quadriga Hochschule Berlin

## Techniken des Managerial Coachings

	trifft gar nicht zu	trifft meistens nicht zu	trifft manchmal zu	trifft oft zu	trifft immer zu
Ich gebe konstruktives Feedback zu Verbesserungsmöglichkeiten.	0,3%	1,4%	11,2%	58,8%	28,3%
Ich fungiere als Sounding Board für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Ideen.	4,8%	9%	31,7%	36,1%	18,5%
Ich ermutige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, neue Alternativen zu erkunden und auszuprobieren.	0,3%	2,6%	17,9%	46,7%	32,5%
Ich drücke Zuversicht aus, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich entwickeln und verbessern.	0,5%	2%	13,9%	50,2%	33,5%
Ich ermutige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich kontinuierlich zu entwickeln und zu verbessern.	0,5%	1,5%	10,8%	50%	37,2%
Ich rege durch offene Fragen eigene Lösungen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.	0,5%	2,7%	20,4%	49,5%	26,9%

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); 2. Quadriga-Coaching-Studie, n = 1.837; dargestellt sind nur ein Teil der abgefragten Techniken.

etwa viel eher in den Sinn, immer wieder einmal bewusst die Perspektive zu verändern: Bis jetzt haben wir das Thema immer aus dieser unserer Ecke heraus betrachtet. Wie stellt es sich dar, wenn wir es einmal von oben, sozusagen vom Balkon aus betrachten? Oder eben durch die Augen eines anderen Menschen. Ein Vorgehen, das für den Umgang mit zunehmend komplexeren Umwelten und Realitäten enorm wertvoll sein kann.

**Leider lassen sich die eigenen Haltungen aber nicht per Knopfdruck ändern ...**

**Nitschke:** Nein, aber diese spezifischen Haltungen lassen sich gezielt fördern und entwickeln – am besten unserer Meinung nach im Rahmen einer Coachingausbildung. Mehr

als ein Drittel der von uns befragten Führungskräfte haben eine solche absolviert, viele natürlich bei uns an der Quadriga Hochschule. Diese wenden die Techniken des Managerial Coachings laut unseren Ergebnissen übrigens deutlich häufiger an als jene, die keine entsprechende Ausbildung absolviert haben, und es fällt ihnen zudem signifikant leichter. Das klingt nach No-brainer, freut uns aber, weil es für uns einen Wirksamkeitsnachweis darstellt.

**Blicken wir abschließend voraus: Wie wird sich Managerial Coaching entwickeln?**

**Nitschke:** Eine Entwicklung aufzeigen können wir mit unserer Studie nicht, da wir keine Vergleichszahlen für den deutschsprachigen Raum haben. Unseres Wissens ist unsere Studie

hierzulande die erste, in der Managerial Coaching explizit in den Blick genommen wurde. Trotzdem sind wir sehr sicher, dass die Bedeutung von Managerial Coaching, oder allgemeiner gesagt von Coaching für die Führung, deutlich zu-

nehmen wird. Dafür spricht etwa die nachgewiesene steigende Verbreitung im angelsächsischen Raum. Oft holen wir hierzulande die dortigen Entwicklungen in den Bereichen Coaching und Führung mit etwas Verzögerung nach. Einen weiteren Hinweis in diese Richtung liefert die Teilnehmenden-Zusammensetzung bei unserer Coachingausbildung.

Der Anteil der Führungskräfte, die keine Selbstständigkeit als Coach anstreben, sondern in ihrer Position bleiben wollen, wächst kontinuierlich, mittlerweile liegt er bei etwa 80 Prozent. Hinzu kommt: Der Einsatz von Coachingtechniken in der Führung besitzt nicht nur mit Blick auf die Entwicklung von Mitarbeitenden,

sondern auch mit Blick auf die Entstehung von Motivation so viel Potenzial, dass wir es uns in Zukunft nicht mehr leisten können, sie im Rahmen der Führungskräfteentwicklung nicht zu vermitteln und zu trainieren.

### Das müssen Sie genauer erläutern

**Nitschke:** Zwei zentrale Faktoren für das Entstehen von Motivation für eine bestimmte Handlung sind die Grundbedürfnisse nach Autonomie und Mastery, also Kompetenz. Je stärker diese erfüllt sind, desto höher die Motivation. Und auf beide zählt ein coachingorientierter Führungsstil ein. Denn Coaching schreibt nie vor, sondern lässt immer einen eigenen Denk- und Handlungsraum. Gleichzeitig fokussiert es besonders die Entwicklung des persönlichen Potenzials einer Person. Entsprechend ausgerichtete Führung, eben Managerial Coaching, öffnet sozusagen den Raum zur persönlichen Weiterentwicklung, es gewährt Autonomie für die eigene Mastery – und kann so die Motivation erheblich fördern.

**Pentz:** Damit sind wir übrigens bei der Selbstbestimmungstheorie von Richard Ryan und Edward Deci, die seit vielen Jahren stark beforscht wird. Ein wesentlicher Teil dieser Theorie besagt, dass Autonomie und Mastery zentrale Grundbedürfnisse sind, deren Befriedigung Voraussetzung für Wohlbefinden und Entwicklung von Menschen ist. Ein drittes von Ryan und Deci identifiziertes Grundbedürfnis ist das nach Zugehörigkeit. Auch dieses wird durch Führung, die Coachingtechniken aus Coachinghaltungen heraus anwendet, adressiert, allein schon durch Zuhören, ernst nehmen, Raum geben. Managerial Coaching trägt damit zur Befriedigung von Grundbedürfnissen bei und fördert dadurch Wohlbefinden und Wachstum.

*Das Interview führte Andree Martens.*

Die Interviewten: **David Nitschke** ist Executive Director des Instituts für Coaching und Leadership an der Quadriga Hochschule Berlin. Er ist ausgebildet als Kommunikations- und Verhaltenstrainer, Personal & Business Coach sowie als Businessmoderator.

Kontakt: [www.quadriga-hochschule.com](http://www.quadriga-hochschule.com)

**Dr. Wolfhart Pentz** ist Professor für Führung und Personalentwicklung an der Quadriga Hochschule Berlin sowie Fellow am Harvard Institute of Coaching. Beim Beratungsunternehmen Egon Zehnder hat er seit 2015 die Rolle als Director of Leadership Services inne.

Kontakt: [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)

### Lesetipps

**Paul Lawrence: Managerial Coaching – A Literature Review.**  
*International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2017, Vol. 15 (2).

Wie wird der Begriff des Managerial Coachings – im englischsprachigen Raum – verstanden und verwendet? Was macht die Rolle des Managerial Coachs so anspruchsvoll? Und welche Möglichkeiten gibt es, sie (noch genauer) zu beforschen?

**Svenja Hofert: Coachingtools in der Führung – (Un)heilvolle Fragen.**  
[www.managerseminare.de/MS243AR19](http://www.managerseminare.de/MS243AR19)

Wer fragt, der führt. Diese Einsicht hat sich in vielen Führungsetagen längst herumgesprochen. Unter den Bedingungen der neuen Arbeitswelt können vor allem Coachingfragen besondere Wirkung entfalten. Wie Führungskräfte diese einsetzen können und wann sie sich diese lieber verkneifen sollten.

**Jörg Middendorf: Coachingprinzipien für die Führung – Fokus auf die Lösung.**  
[www.managerseminare.de/MS243AR20](http://www.managerseminare.de/MS243AR20)

In der Führung geht es mehr und mehr darum, Eigeninitiative, Selbstorganisation und Selbstverantwortung zu ermöglichen. Das Lösungsfokussierte Coaching (LFC) fördert genau diese Dinge beim Coachee. Wenn Führungskräfte die Prinzipien des LFC auf Mitarbeiterführung übertragen, tun sie einen großen Schritt in die neue Arbeitswelt.



## Wissen, was Sie weiterbringt.

Bei uns finden Sie von **A** wie Anlagentechnik bis **U** wie Umweltschutz vielseitige Weiterbildungen.

# TÜV

## SEMINARE®

## SAARLAND

**Pssst... Aufgepasst!**  
Bei Anmeldung zum Newsletter erhalten Sie 10 % Rabatt auf Ihre nächste Weiterbildung!

- ✓ Über 4.500 Seminare pro Jahr
- ✓ 3.500 Präsenzseminare
- ✓ 900 Onlineseminare
- ✓ 150 Varioseminare
- ✓ 30.000 Teilnehmer:innen pro Jahr

# Anbieter im Themenbereich Mitarbeiterführung

(un)fassbare Seminare	179	BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	CA controller akademie®	199
4 Business Akademie	157	CAMPUS powered by comTeach	169
a metà training	183	Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157
abovo-academy	201	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	204
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	CETPM GmbH	205
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	203	CHANGE 4 SUCCESS®	161
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	Christoph Wiethold Personalentwicklung	162
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	201	clear entrance® Consulting. Coaching. Change.	160
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	187	CoachAkademieSchweiz GmbH	208
Akademie für Coachs	188	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	199
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	Coachingbüro Huber & Partner	194
Akademie für systemische Beratung	192	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154
Akademie für Systemische Moderation	190	COMENO company consulting GmbH	189
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	204	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	152
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	Como Consult GmbH	162
Akademie Wissen	167	compass international gmbh	190
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	177	Competence on Top GmbH	202
Angela Berger Training & Coaching	190	ComTeam AG Academy + Consulting	200
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	CONSENSUS Consulting GmbH	185
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	151	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	163
Arnold Horsch e.K.	171	CONTUR GmbH - Consulting   Training	164
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	161
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	Coverdale Deutschland GmbH	197
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	CyriaxTraining & Beratung	161
ASTA Akademie GmbH	160	dehner academy GmbH	194
Atelier für Ideen AG	173	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	163
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	Deutsche Akademie für Management	154
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	177	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	152
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	207	deutsche training sales- and management-training GmbH	200
Beratung & Training Hülsken	181	die coachingakademie	162
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	Die GesundheitsManager	150
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	155	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	165
BERLINER teamschmie.de	156	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	188
berufundfamilie Service GmbH	181	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	165
Bildungszentrum Holzbau	203	dirk raguse - training-coaching-beratung	172
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	Dittmann & Lamour GmbH	178
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	186
Brandt Seminare	191	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176
Breuel & Partner GmbH	199	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	165
Brigitte Simon Seminare	152	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207
BSH ACADEMY GERMANY	169	Dr. Simone Rappel	196
Business Akademie Profileon & Profileon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188
		Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
		e-masters GmbH & Co. KG	164



## DER WEG ZUM ERFOLG - S+P SEMINARE

S+P Unternehmerforum bietet innovative Seminare für Finanzunternehmen und Nicht-Finanzunternehmen an.

Mit der S+P Tool Box erhältst du die neuesten Arbeitstechniken und Instrumente für die Praxis. Wir schaffen das Beste für dich und dein Unternehmen.

Die besten Seminare für deine Karriere.



[www.sp-unternehmerforum.de](http://www.sp-unternehmerforum.de)

PRIME EIGENTUMSWOHNUNG

E•S•B•A - European Systemic Business Academy	157	IHK Hessen innovativ	181
edulab seminare	195	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	182	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	205	ilvy Intercultural HR	156
En GardE Deutschland GmbH	185	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201
English & Intercultural Communication	170	ime Institut für Management-Entwicklung	166
ERLEBNIS & TRAINING	159	implus Trainings AG	208
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155	ImpulsEntwickler GmbH	204
ESMT European School of Management and Technology GmbH	151	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194
Euroforum Deutschland GmbH	168	IndiTO Bildung, Training und Beratung	177
EVELEADER	168	inforouter GmbH	191
Exbase	204	inmetra Mediation Training & Coaching	182
Expat Consult GmbH	161	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	174
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	182	Institut BaumannWeiss	192
FBZ Seminare GmbH	155	Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	175
FCT Akademie GmbH	178	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174
flow consulting gmbh	164	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173
fortbildung1.de	190	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	196
FORUM Institut für Management GmbH	187	International School of Management	172
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195	Invenzio GmbH & Co. KG	205
FRIEDERBARTH GmbH	158	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198
FROMM Managementseminare & -beratung KG	162	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200	itstime	154
Göthert-Methode	200	IVTM GmbH	172
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177
H&S Seminare	188	k.brio training GmbH	164
Haack Coaching und Seminare	165	Kalapa Academy GmbH	175
Hamburger Training & Consulting oHG	158	Kathrin Abländer	206
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	168	Kempton Business School	203
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194	KERN AG Training	182
Heitger Consulting GmbH	207	KeSch Training International GmbH & Co.KG	194
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	KICK OFF Management Consulting GmbH	207
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	169	Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159
Hermanssen-Concept	174	Kirchner-Seminare GbR	201
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	193	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153
Holticon AG	161	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	166
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	196	köhler consulting seminare.coaching.mediation	202
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	194	Kompakttraining GmbH & Co. KG	157
IAL-CAMPUS	176	Konhardt & Partner	172
IAP Institut für Angewandte Psychologie	208	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	188
ibo Akademie GmbH	167	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	189
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202	Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193
		Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	168	Leibniz Kolleg Hannover e.K.	165
IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205	LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	197	LINC Personality for Professionals	159
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179

m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183	Pro Integer Akademie & Leadership	175
M/Training	189	PROAKTIV Management GmbH	197
M+Co . Akademie für Führungskompetenz	202	Professio GmbH	205
Management Circle AG	185	Profile Dynamics Deutschland GmbH	159
Management Forum Starnberg GmbH	199	Provisis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174	Psytest AB	207
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	191	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149
Mario Biel Coaching	191	Rolf Schulz HR Consultants AG	192
Markus E. Zielke	168	Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	159	RWTH Business School gGmbH	176
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205	S&P Unternehmerforum GmbH	201
Maxpert GmbH	181	sabeconsult Coaching; Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185
MAZ MANAGER AKADEMIE	195	SaluVia-Institut	170
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180	Schiller & Mertens GbR	150
MDI Management Development GmbH	206	Schirmacher GmbH	199
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204	Schreiner Praxis-Seminare GbR	180
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	157
Mehrwert Zukunft	196	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198		
mensch & kommunikation GmbH	196	SEMINAR-INSTITUT	197
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198	SGMI Management Institut St. Gallen	208
Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174	SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	164
MINDSET MOVERS		Six Sigma College	169
Mmc Unternehmensberatung GmbH	200	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	176
Modul-Training	191	SLBB - Stefan Lammers	170
motion works3	181	smart quality solution	205
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183	SMP Management Programm St. Gallen	208
Munich Business School	196	splendid-akademie GmbH	154
MW Media Workshop GmbH	156	Stapler-Schmidt	171
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167	Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	162
NIT Northern Institute of Technology Management	158	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
noesis	190	Steinbeis Institute for Effective Management	202
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189
oose Innovative Informatik eG	158	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203
ORDIX AG	184	Stöver Management Beratung & Training	161
orenda training GmbH	190	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	207
OVERDICK Coaching und Training	160	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	151
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153	TAE - Technische Akademie Esslingen	191
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	187	TAM Akademie	153
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	187	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163
Plath & Partner AG	207	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	192
pm33 GmbH	188		
Poko-Institut OHG	173	TAW e.V.	171
POP Personalentwicklung	192		

Team Dr. Rosenkranz GmbH	199	Upgrade Consulting	157
Team Management Services GmbH	182	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
teamsysplus®AKADEMIE	197	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195
TEAMWILLE GmbH	197	V.I.E.L Coaching + Training	162
Tendera Training - Seminare Training Coaching	205	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189
terenia gmbh	200	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
TF-Coach	156	Veränderungsintelligenz® GmbH	193
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	194	Verlag Dashöfer GmbH	160
Thomas Weber Coaching	184	Viola Moritz Seminare	151
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	155	VOSS+PARTNER	161
TrainerSocietät Berlin	152	Wbildung Akademie GmbH	184
Trainertreffen Deutschland	165	we develop people	195
Training-Concepts	163	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
TRILOGIE GbR	163	Weitungszentrum Alanus Werkhaus	179
TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206	wetando Unternehmensberatung	149
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161	WirksamSein	206
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	186	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	203
ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
Ulrike Minkel	167	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	183	Youdid Management e.K.	165
UP MANAGEMENT Akademie	151	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
		Zürich International Business School (ZIBS)	207

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Mitarbeiterführung unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

weiterbilden  
weiterkommen

TAE

Aktien?

Immobilien?

Bitcoin?

# Investiere doch mal in Dich!

Mit einer Weiterbildung beim Spezialisten für  
Technik und Digitalisierung

Über 1.000 Seminaren, Lehrgängen, Fachtagungen und E-Learnings



Denn Wissen bringt immer noch die besten Zinsen!



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

# 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](http://SeminarMarkt.de) gibt es zahlreiche Kurse zu diesen Themen.

**[www.SeminarMarkt.de/Seminare/Office-Management](http://www.SeminarMarkt.de/Seminare/Office-Management)**



# Anbieter im Themenbereich Office-Management

abovo-academy	201	LMI Forum GmbH	170
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
ASTA Akademie GmbH	160	M/Training	189
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	202
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	192	Management Circle AG	185
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	193	Märkte Weltweit Medien	202
Brigitte Simon Seminare	152	MAZ MANAGER AKADEMIE	195
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184	MODERATIO	201
CETPM GmbH	205	Modul-Training	191
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172	OVERDICK Coaching und Training	160
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	163	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153
dispo-Tf Education GmbH	154	Pro Integer Akademie & Leadership	175
dskom GmbH	155	PROAKTIV Management GmbH	197
Elke Klöfer Telefontrainings	184	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185
English & Intercultural Communication	170	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149
Euroforum Deutschland GmbH	168	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170
FBZ Seminare GmbH	155	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
FORUM Institut für Management GmbH	187	Singer Preisprüfung GmbH	160
FROMM Managementseminare & -beratung KG	162	Steinbeis Institute for Effective Management	202
H&S Seminare	188	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189
IAL-CAMPUS	176	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	207
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163
IHK Hessen innovativ	181	taylorix institut für berufliche Bildung e.V.	186
imcona GmbH & Co. KG	187	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	198
IP for IP GmbH	188	Verlag Dashöfer GmbH	160
Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184	Viola Moritz Seminare	151
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180	Wbildung Akademie GmbH	184
Kompakttraining GmbH & Co. KG	157	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171	WissensPiloten GmbH	166

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Office-Management unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Personalwesen

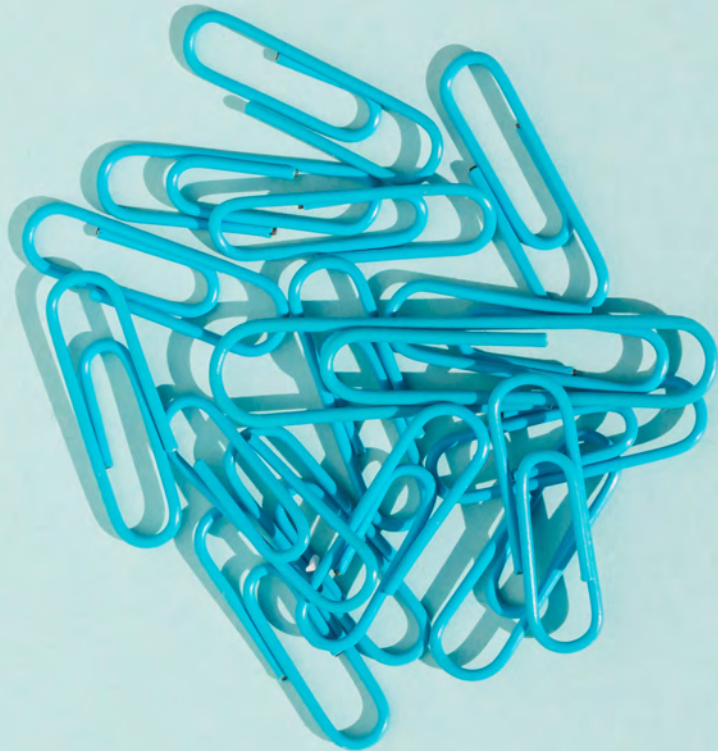


Foto: iStock/Creative Photo Focus

In Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Personalwesen)

## Strategische Personalplanung

# Kritische Klarheit

**Welche Mitarbeitenden mit welchen Qualifikationen werden wir in Zukunft benötigen? Angesichts eines zunehmend leer gefegten Arbeitsmarktes wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihren Personalbedarf langfristig zu planen. In den meisten Unternehmen funktioniert das jedoch nicht oder nur sehr bedingt. Woran das liegt und wie sich die größten Hürden einer strategischen Personalplanung aus dem Weg räumen lassen.**

Haben Sie Ihre Urlaubsreise diesen Sommer auch mit dreistündigem Warten vor dem Sicherheitscheck am Flughafen begonnen? Oder sich bei schönstem Wetter mit anderen Hungrigen ein Rennen um die wenigen Außenplätze im Ausflugsrestaurant geliefert, die nicht abgesperrt waren? Die Folgen der fehlenden Servicekräfte in der Luftfahrt und in der Gastronomie haben dieses Jahr viele von uns live erleben „dürfen“. Doch nicht nur in diesen Branchen ist die Lage der Unternehmen auf der Personalseite brenzlich. Pflegeeinrichtungen oder Handwerksbetriebe suchen genauso händeringend Mitarbeitende, und es gibt IT-Firmen, in denen auf einen Schlag 30-köpfige Teams gekündigt haben und zu einem anderen Unternehmen gegangen sind. Ersatz? Auf weiter Flur nicht in Sicht. Kaum leichter ist es, Controllerinnen, Redakteure, Marketingspezialistinnen oder Sachbearbeiter zu finden, von Vertrieblern und Vertrieblerinnen ganz zu schweigen. Und es wird von Jahr zu Jahr, von Monat zu Monat schwieriger, aufwendiger, langwieriger.

In der Arbeitswelt passiert damit etwas, was für die strategische Planung in den Unternehmen ein echter Game Changer ist: Die Verfügbarkeit von Mitarbeitenden begrenzt deutlich spürbar Geschäftsmodelle. Bisher waren HR-Planner und Geschäftsbereichsleiterinnen – auch wenn sich ein

gegenläufiger Trend schon länger abgezeichnet hat – in ihrem Handeln noch immer maßgeblich von der Annahme geleitet, dass sie diejenigen Fach- und Führungskräfte, die sie benötigen, auch bekommen. Nun gilt es beim Planen neuer Strategien und Geschäftsmodelle jedoch sehr ernsthaft zu überlegen, ob dies tatsächlich der Fall ist. Möglicherweise sind aufgrund fehlender respektive nicht zu bekommenden Personals Pläne nicht umsetzbar oder müssen abgewandelt werden.

Aus diesem Grund – ebenso wie angesichts der schnellen technologischen Entwicklung und sich ständig verändernder Jobprofile – müssen Firmen immer genauer und langfristiger planen, welche Mitarbeitenden mit welchen Qualifikationen sie in Zukunft brauchen und wie sie diese gewinnen oder für anstehende Aufgaben weiterbilden wollen. Allgemeiner ausgedrückt: Strategische Personalplanung wird immer wichtiger. Viel spricht dafür, dass sie sogar zu der Schlüsseldisziplin wird, die für die (langfristige) Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidender ist als jede andere.

Geradezu konträr zu ihrer wachsenden Bedeutung steht allerdings (noch) die Art und Weise, wie die strategische Personalplanung in den meisten Unternehmen betrieben wird. Kurz gesagt: alles andere als gut. Es herrscht keine

Klarheit darüber, an welchen Stellen in Zukunft welche Arbeitskräfte mit welchen Qualifikationen gebraucht werden, ein gezieltes Recruiting und Upskilling findet nicht statt. Eigens für die strategische Personalplanung angeschaffte Tools bringen nicht die gewünschten Erfolge. Und auch das häufig gewählte, auf den Personalmanagement-Vordenker Dave Ulrich zurückgehende Modell des HR-Businesspartners, das der Aufgabe der strategischen Personalplanung einen wichtigen Platz einräumt, trägt zumeist nicht zur Lösung bei. Schaut man auf die Ursachen, werden fünf große Hürden sichtbar, an denen die strategische Personalplanung zumeist scheitert.

## Hürde 1

### Kurzfristiges Denken

Die offensichtlichste und wahrscheinlich auch größte Hürde ist das verbreitete Kurzfrist-Denken, das sicherlich nicht zuletzt dem Shareholder Value geschuldet ist. In vielen Unternehmen wird beim Personalthema nur von der Hand in den Mund gedacht: Es wird sich auf den kurzfristigen Nutzen konzentriert, mittel- oder gar langfristige Folgen werden ignoriert. Die Entlassungen während der Corona-Krise, die später zu den anfangs genannten „Sommererfahrungen“ führten, haben davon eindrücklich Zeugnis abgelegt. Was zählte, waren die kurzfristigen Einsparungen, über das „Danach“, darüber, dass die Entlassenen nicht bei Bedarf einfach wieder eingestellt werden können, weil sie sich natürlich andere Jobs suchen, hatte sich niemand Gedanken gemacht.

In Krisenzeiten, wenn man mit dem Rücken an der Wand respektive vor der Insolvenz steht, ist das noch nachzuvollziehen. Aber auch in „normalen“ Zeiten ist kurzfristiges Denken bei Personalthemen reichlich zu beobachten. Bei Kündigungen etwa wird oft genau bis zur unmittelbaren Personalkosteneinsparung gedacht – und keinen Schritt weiter. Dass Mitarbeitende mit der Kündigung aufgrund arbeitsrechtlicher Bestimmungen in aller Regel nicht sofort von der Gehaltsliste verschwinden und häufig auch Abfindungen in der Größenordnung von bis zu einem Jahresgehalt zu zahlen sind, ohne dass das Unternehmen dafür einen Gegenwert erhält, wird oft ausgeblendet und in die entsprechenden Entscheidungen nicht mit eingerechnet.

Ein gutes Mittel, um dem eingefahrenen Kurzfrist-Denken entgegenzuwirken, besteht darin, immer wieder „vorauszurechnen“. Bedeutet etwa im Fall von entstehenden personellen Überkapazitäten konkret zu beziffern: Was wird durch eine Entlassung wirklich eingespart, beziehungsweise was kostet sie? Wie hoch ist der damit verbundene Know-how-Verlust? Und was kostet eine Neubesetzung, wenn der Personalbedarf wieder steigt? Je deutlicher der Preis von kurzfristigem Denken und Handeln nachgezeichnet wird, desto weiter öffnen sich die Türen für langfristige Überlegungen im Personalbereich und damit auch für die strategische Personalplanung. Die sich dann ganz praktisch etwa in solchen Maßnahmen ausdrückt: Weiß eine Firma, dass sie in zehn Jahren Führungskräfte braucht, stellt sie schon heute Azubis und Trainees ein. Das ist nicht nur wesentlich günstiger, als kurzfristig zehn neue Teamleiterinnen und Teamleiter zu rekrutieren, son-

dern oft auch zielführender, weil so genau die (Führungs-) Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt werden können, auf die es im spezifischen Kontext des Unternehmens besonders ankommt.

## Hürde 2

### Undifferenzierter Blick auf die Belegschaft

Elementar für die strategische Personalplanung ist es, die unterschiedlichen Rollen und Anforderungsprofile im Unternehmen sehr genau im Blick zu haben. Auch das ist in vielen Unternehmen allerdings nicht gegeben. Müssen sie etwa 30 Prozent ihrer Personalkosten einsparen, fahren sie diese häufig pauschal herunter. Die Frage, ob sich das klug oder weniger klug machen lässt, wird gar nicht erst gestellt. Vielmehr steht dabei im Fokus, welche Gruppen von Mitarbeitenden sie am schnellsten loswerden können. Das sind zum Beispiel Mitarbeitende, die Zeitverträge haben oder solche im vorruhestandsfähigen Alter. Selten hingegen wird im Detail geschaut: Welche Profile brauche ich denn am dringendsten, wenn das Geschäft wieder zurückkommt? Welche Mitarbeitendengruppen sind kritisch für mein Geschäftsmodell oder auf dem Arbeitsmarkt kaum verfügbar?

Ebenso immer häufiger zu beobachten: Aufgrund des schnellen Wandels finden in vielen Unternehmen Aufbau und Abbau von Jobs gleichzeitig statt. In einem Geschäftsbereich werden neue Profile rekrutiert, parallel finden in einem anderen Abbauprogramme statt. An internen Personaltransfer wird zumeist nicht einmal gedacht. Bei einem großen DAX-Konzern belaufen sich die Kosten dieses Drehtür-Effekts – auf der einen Seite werden Mitarbeitende freigesetzt und auf der anderen Seite wieder eingestellt – schnell auf Hunderte Millionen Euro im Jahr. Schon allein aus Kostengründen sollten sich Unternehmen sehr ernsthaft die Frage stellen: Wie kann ich meine Mitarbeitenden von heute in das Morgen transformieren? Workforce Transformation lautet das dazugehörige Schlagwort, das es in den Unternehmen mit Leben zu füllen gilt und das umso wichtiger wird, je mehr das Angebot an Arbeitskräften sinkt.

## Hürde 3

### Mangelnde Datenqualität und fehlende Risikomodelle

Es reicht nicht, vom demografischen Wandel zu reden oder festzustellen, dass bereits viele Mitarbeitende mit grauen Haaren in der Kantine sitzen. Vielmehr gilt es, transparent zu machen, wer wann wahrscheinlich in Rente gehen wird. Wenn Unternehmen aktuell genau hinschauen (die meisten tun es nicht), werden sie nämlich feststellen, dass es bei sehr vielen gar nicht mehr so lange dauert. Denn die sogenannten Babyboomer, die Mitglieder der geburtenstärksten Jahrgänge, gehen stramm auf die 60 Jahre zu. Auf diesen altersbedingten Big Quit gilt es sich vorzubereiten.

Im Sinne der transformatorischen Sicht auf den eigenen Personalkörper reicht es zudem keinesfalls aus, seine Mitarbeiterkapazitäten zu erfassen. Ziel muss es sein, Transparenz über die Kompetenzen und Tätigkeitsprofile im Unternehmen zu schaffen. Dazu werden in vielen Unternehmen Job-Family-Konzepte verwendet, bei denen Berufe mit ähnlichen Aufgaben und Anforderungen zu

# Präsenz- und Online-Tagesseminare. Flexibel zum Erfolg.

## Top-Themen: Relevante Inhalte mit hohem Praxisnutzen.

Grau ist alle Theorie. Wir versprechen Ihnen praxisorientierte Lösungsansätze und ausgewählte Beispiele für Ihren Berufsalltag.

## Top-Referenten: Profis aus Verwaltung, Rechtsprechung, Wissenschaft und Praxis

Unsere Referenten sind Experten auf ihrem Fachgebiet – profitieren Sie von diesem Erfahrungsschatz. Und nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre individuellen Fragen bereits vor dem Seminar bei uns einzureichen.

## Aktuelle Seminarunterlagen: Hochaktuelle Skripte professionell aufbereitet

Zu jedem NWB Seminar gehört eine umfangreiche und gut strukturierte Seminarunterlage mit relevanten Verwaltungsanweisungen oder passenden Arbeitshilfen und Checklisten. Wir garantieren Ihnen hochaktuelle Skripte.

## Angenehme Atmosphäre: Lernen in ansprechendem Ambiente

In einem komfortablen Umfeld lernt es sich leichter. Deshalb finden NWB Seminare nur in sorgfältig ausgewählten 4-Sterne-Hotels statt, die sich neben hellen, großzügigen Tagungsräumen durch eine verkehrsgünstige Lage auszeichnen, oder alternativ als Online-Seminare in modernster technischer Umgebung.

## Dialog auf hohem Niveau: Kontroverse Diskussionen im exklusiven Teilnehmerkreis

Sie treffen bei NWB Seminaren Inhaber, Geschäftsführer sowie verantwortliche Fach- und Führungskräfte sowohl aus dem Beratungs- als auch aus dem Unternehmensumfeld. Dies ermöglicht einen Austausch aus verschiedenen Blickpunkten, aber auf Augenhöhe.

## Unsere Themenbereiche

- ▶ Steuer- & Gesellschaftsrecht
- ▶ Erben & Vermögen
- ▶ Umsatzsteuer
- ▶ Internationales Steuerrecht
- ▶ Sanierung & Insolvenz
- ▶ Rechnungswesen
- ▶ Lohn & Gehalt
- ▶ Finanzen & Controlling
- ▶ Kanzleimanagement



Kompetenzclustern zusammengefasst werden. Beispiele für Jobgruppen in einem Unternehmen sind IT, Marketing, Controlling, Sales, Produktion oder Logistik. Nicht selten werden diese in großen Konzernen noch weiter konkretisiert, z.B. in IT-Support, Datenbankmanagement etc. Die er-

hobenen Jobfamilien lassen sich einer strukturellen Analyse unter-

ziehen, wenn Kennzahlen wie Alter, Geschlecht und Position zur strategischen Planung nutzbar gemacht werden.

Aufgrund des schnellen Wandels stößt das Konzept der Jobfamilien jedoch an seine Grenzen. So sind diese Job Families und die dazugehörigen Tätigkeiten entweder

eher rudimentär beschrieben und haben nur für eine gewisse Zeit Bestand, oder sie sind sehr detailliert ausformuliert und müssen ständig

aktualisiert werden. Eine gute

Lösung besteht darin, bereichsunabhängig Rollen wie Cloud-Entwickler, Data Scientist oder Berater zu definieren, die durch bestimmte Skills gekennzeichnet sind. Dann lassen sich auch Zukunftsrollen mit neuen Skills anlegen, und in der Datenbank kann abgefragt werden, welche Mitarbeitenden am ehesten in der Lage sind, diese zu erfüllen bzw. welche Skills trainiert werden sollten. Der Begriff der „Rolle“ wird dann zu einem fluiden Konzept von notwendigen Fähigkeiten.

Moderne HR-Software wie Successfactors, Workday oder Oracle, die in vielen Unternehmen auch bereits vorhanden ist, bietet Anknüpfungspunkte für die entsprechenden Funktionen. Um valide Ergebnisse zu erhalten, müssen diese allerdings mit Anwendungen verbunden, in Prozesse integriert und mit Skill-Daten gepflegt werden. Oftmals wirkt in den Unternehmen an diesem Punkt das Henne-Ei-Problem lähmend: Die Sammlung und Pflege der Daten hat keine Priorität, weil es keine Anwendungsfälle gibt. Andersherum argumentiert gibt es keine Anwendungsfälle – und schlichtweg keinen Mehrwert –, wenn die Daten keine ausreichende Qualität haben. Einen Ausweg aus diesem Dilemma können nur konkrete Projekte bieten, in denen mit initialen Daten Anwendungen ermöglicht werden, und die so weitere Datenpflege stimulieren.

Ebenfalls wichtig im Bereich der Datenanalyse: Es braucht ausgeklügelte Modelle, um den künftigen Bedarf an Personal zu berechnen. Grundsätzlich wird dieser – wie in den Vorreiterunternehmen praktiziert – von der angestrebten Geschäftsentwicklung abgeleitet. Bislang

jedoch gehen die gängigen Berechnungsmodelle davon aus, dass der ermittelte Personalbedarf auch gedeckt werden kann – entweder durch Rekrutierung oder durch Weiterbildung. Hier wird es in Zukunft wichtig sein, auch die begrenzenden Entwicklungen und Verfügbarkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu berücksichtigen. Konkret: Das Personalbeschaffungsrisiko muss differenziert quantifiziert und in die Personalplanung einbezogen werden. Blaupausen gibt es für dieses Vorgehen noch nicht, die entsprechenden Modelle müssen erst entwickelt werden.

## Hürde 4

### Macht- und Silodenken in den Geschäftsbereichen

Man sollte meinen, dass das Interesse an strategischer Personalplanung aufgrund der Brisanz des Themas uneingeschränkt gegeben ist. Stakeholder-Befragungen in den Unternehmen zeigen jedoch, dass in den Führungsetagen durchaus Skepsis gegenüber einer Planung besteht, die eine gesamtunternehmerische Optimierung anstrebt und deshalb auch eine transparente Offenlegung der Personalressourcen erfordern würde. Ein Grund für die zurückhaltende Beteiligung der Geschäftsbereiche ist, dass sich die verantwortlichen Managerinnen und Führungskräfte in den Fachbereichen ungern von Controllern in die Personalplanung hineinreden lassen. Vor allem dann nicht, wenn die Gefahr besteht, dass in der Konsequenz eigene Spezialisten oder Talente an andere Bereiche abgegeben werden müssen. Denn auch wenn diese an anderer Stelle offensichtlich deutlich mehr gebraucht werden: Der Verlust eigenen Personals wird immer auch als Bedeutungsverlust empfunden, weshalb niemand eigene Leute gerne hergibt.

Um trotzdem eine sinnvolle Rotation über Bereiche hinweg ins Laufen zu bringen, braucht es Szenarien, die wechselnde Bedarfe in verschiedenen Bereichen konkret machen. Je klarer der Nutzen fürs große Ganze herausgestellt wird, desto größer wird auch die Bereitschaft bei den Verantwortlichen in den Unternehmen, Macht- und Silodenken hinter sich zu lassen, über die eigenen Bereichsgrenzen hinauszudenken, und desto mehr Rückenwind und Auftrieb wird die strategische Personalplanung erfahren.

## Hürde 5

### Fehlende Kompetenzen des HR-Businesspartners

Oftmals verfügen die Mitglieder der HR-Businesspartner-Funktion, die laut ihren Jobprofilen HR und die Geschäftsbereiche in puncto strategische Personalplanung miteinander verzahnen sollen, nicht über die erforderlichen Kompetenzen, etwa im Bereich des Daten- und Zahlenverständnisses, wodurch sie sich unsicher oder gar überfordert fühlen. Eine typische Befürchtung besteht etwa darin, die strategische Diskussion auf der Basis von Planungs-Forecasts und Simulationen mit den Geschäftsbereichen – oft ist dabei auch noch der Finanzbereich im Boot – nicht bestehen zu können.

Spezifische und praxisnahe Schulungsmaßnahmen der Mitglieder der HR-Businesspartner-Funktion helfen in diesem Fall erfahrungsgemäß nur bedingt. Unter anderem deshalb, weil vielen Personalerinnen und Personalern Datenanalyse und strategische Finanzplanung ferne Themen

Die Autoren: **Dr. Eberhard Jakobi** ist Partner bei EY im Bereich People Advisory Services. Er berät Unternehmen zu Personalstrategie und -planung, Organisationsgestaltung sowie Controlling und Analytics.

Kontakt: [www.ey.com/de\\_de/people/eberhard-jakobi](http://www.ey.com/de_de/people/eberhard-jakobi)

**Dr. Carina Braun** ist Professorin für Betriebswirtschaft an der OTH Regensburg. Sie lehrt und forscht in den Fachgebieten Strategisches Personalmanagement und Nachwuchsgewinnung.

Kontakt: [www.linkedin.com/in/carina-braun-7788aa89/](http://www.linkedin.com/in/carina-braun-7788aa89/)

# Tutorial: Personalplanung Schritt für Schritt

Erst ein tatsächlich funktionierender Personalplanungsprozess führt zu einer zwischen Geschäftsbereichen, Finance und HR reflektierten Steuerung der Personalressource und im Ergebnis zu einer effektiven und effizienten Personalwirtschaft. In den meisten Unternehmen muss dieser von Grund auf neu aufgesetzt werden.

## Verantwortliche benennen

Zunächst gilt es, die Prozessverantwortlichen zu benennen. Das sind idealerweise Teams aus HR, Geschäftsbereichen und Controllern, die die Gesamtheit der notwendigen Kompetenzen wie HR-, Data- und Risikokompetenz abdecken. Der HR-Business-Partner darf nicht nur, er sollte hier im Lead sein. Angesiedelt wird die Funktion innerhalb der HR-Funktion oder innerhalb des HR-Controllings, man kann sie aber auch als ein Center of Excellence konstruieren, das direkt an den Vorstand berichtet. In der Regel handelt es sich um eine kleine Abteilung mit zwei bis acht Leuten.

## Personalbedarf rigoros aus der Strategie ableiten

Die Übersetzung der Strategie in ein quantitatives und qualitatives Zielbild für die Belegschaft stellt das Kernelement und den Ausgangspunkt der strategischen Personalplanung dar. Wichtig ist hier, dass HR die Strategie nicht nur kennt, sondern auch versteht – und auf dieser Basis umgekehrt dann auch zur Machbarkeit des Geschäftsplans gehört wird. So können in die Planung Überlegungen einfließen wie: Ist es überhaupt möglich, diese Leute zu bekommen? Wie können wir sie bekommen? Wie lassen sich vielleicht kostengünstigere Lösungen finden? Denkbar wäre auch, dass der HR-Experte sagt: Diese Planung halte ich nicht für realistisch, lasst uns gemeinsam über Alternativen nachdenken.

## Prozesse einführen

Wichtig ist es zudem, zeitliche Abläufe und Verantwortlichkeiten festzulegen sowie effektive Kollaborationsmodelle und Übergabepunkte zwischen Geschäftsbereich, Finance

und HR einzuführen. So muss sichergestellt werden, dass das notwendige Zahlenmaterial vorhanden ist. Nach erfolgreicher Berechnung des Personalbedarfs müssen die passenden Maßnahmen wie zum Beispiel Upskillingprogramme oder Rekrutierungskampagnen abgeleitet werden.

## Datenqualität sichern

Parallel zur Einführung der Prozesse gilt es, die Datenqualität zu sichern, die in vielen Unternehmen noch nicht gegeben ist. Häufig tritt hier in den Unternehmen das Henne-Ei-Problem auf. Die Daten existieren nicht, weil es keine Anwendungsfälle gibt und es gibt keine Anwendungsfälle, weil es keine guten Daten gibt. Mit konkreten Projekten wird diese Argumentation durchbrochen.

## Regelmäßig nachjustieren

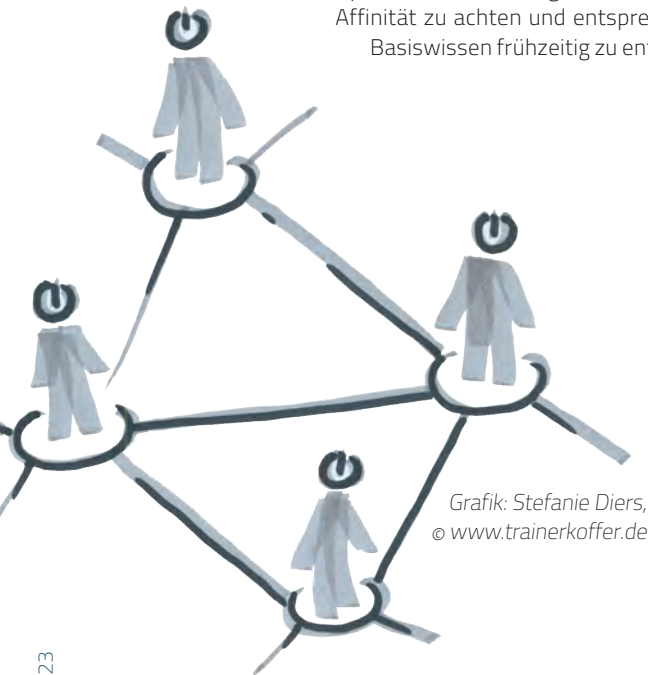
Klar sein muss auch: Die strategische Personalplanung ist analog der Geschäftsplanung kein einmaliger Prozess, der dann für die nächsten drei bis fünf Jahre steht. Vielmehr muss dieser kontinuierlich aktualisiert und nachgeschärft werden. Das heißt ausgehend von der Geschäftsplanung, die zum Beispiel ein- oder zweimal jährlich erfolgt, wiederholt sich der operative Personalplanungsprozess im Abstand von üblicherweise drei Monaten. Schließlich muss die Planung stets an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden.

## Mit Pilotprojekten starten

Ziel ist es, Transparenz über das gesamte Unternehmen zu schaffen. Dennoch ist es klug, mit Pilotprojekten zu starten, um den Prozess zunächst einmal in Gang zu bringen. Aus ihnen kann das Unternehmen lernen und die Teams für die strategische Personalplanung, die gewählten Prozesse ebenso wie seine Berechnungsmodelle weiterentwickeln. Zudem lassen sich mit den Erfolgen weitere Geschäftsbereiche überzeugen.



sind und sie im Zuge ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn kaum relevante Expertise aufgebaut haben, auf der sich aufsatteln lässt. Sinnvoller ist in der Regel prozesseseitige Hilfe, etwa in Form eines Copilotenmodells, entwickelt vom HR-Controlling. Dabei spielt es nur eine nachrangige Rolle, ob die HR-Businesspartner und -partnerinnen die Berechnungen nachvollziehen können. Entscheidend ist nur, dass sie die entsprechenden Kennzahlen kennen und sie im Diskurs über die strategische Personalplanung nutzen können. Grundsätzlich natürlich ebenfalls sinnvoll: Bei der Auswahl der Mitglieder der HR-Businesspartner-Funktion auf entsprechende Kompetenzen beziehungsweise (Zahlen-)Affinität zu achten und entsprechendes Basiswissen frühzeitig zu entwickeln.



Grafik: Stefanie Diers,  
© www.trainerkoffer.de

## Fazit: Es braucht einen tragfähigen Prozess

Angesichts der Vielzahl der Herausforderungen wird deutlich: Das Drehen an einzelnen Stellschrauben wird nicht ausreichen. So genügt es nicht, allein die Rolle des HR-Businesspartners zu stärken. Ebenso wenig ist es die Lösung, den Geschäftsbereichsleitenden und ihren Führungskräften immer und immer wieder die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements zu predigen. Für derartige Einzelmaßnahmen und auch noch so gut gemachte Change-Appelle ist die Herausforderung schlicht und einfach zu komplex. Was es daher zuallererst braucht, ist ein tragfähiger Prozess, bei dem Geschäftsbereiche, Controlling und HR Hand in Hand zusammenarbeiten. Wichtig ist hierbei, zeitliche Abläufe und Verantwortlichkeiten festzulegen sowie effektive Kollaborationsmodelle und Übergabepunkte einzurichten. In der Regel wird es erforderlich sein, diesen Prozess von Grund auf neu aufzusetzen (siehe Tutorial „Personalplanung Schritt für Schritt“).

Ziel eines solchen Prozesses sollte es sein, dass die strategische Planung das gesamte Unternehmen abdeckt, um möglichst viel Transparenz zu schaffen, sodass Drehtür-Effekte ebenso wie Personalüber- oder -unterdeckungen bestmöglich vermieden werden können. Gestartet wird am besten in einzelnen Geschäftsbereichen – und zwar in jenen, in denen es die meisten Befürworter gibt, die die Notwendigkeit für sich bereits erkannt haben und idealerweise das Thema spannend finden. In solchen Pilotprojekten kann das Unternehmen Erfahrungen sammeln und Modelle nachschärfen, bevor sie flächendeckend eingesetzt werden. Hinzu kommt: Die Erfolge dieser Pilotprojekte in Verbindung mit dem sich weiter zuspitzenden Fachkräftemangel werden auch diejenigen Stakeholder überzeugen, die bislang einer strategischen Personalplanung noch skeptisch gegenüberstehen.

*Eberhard Jakobi und Carina Braun*

## Lesetipps

**Carina Braun, Leena Pundt: Personalmanagement klipp & klar.**  
Springer Gabler 2020, 24,99.

Entlang eines dynamischen Rahmenmodells wird erläutert, wie die Aufgabenfelder des Personalmanagements aufeinander aufbauen und miteinander in Beziehung stehen. Neben klassischen Kernfunktionen wie Kapazitätsmanagement und Entwicklung von Kompetenzen und Talenten werden moderne Herausforderungen wie der Digitalisierungsfortschritt oder neue Möglichkeiten des Datenmanagements thematisiert. Zwar ist der Band primär als Studienlehrbuch gedacht, er kann aber auch Führungskräften und Personalerinnen beim Auf- und Ausbau von HR-Funktionen, wie einer strategischen Personalplanung, gute Dienste leisten.

**Constantin Gillies: HR Analytics – Big Brother Business.**  
[www.managerseminare.de/MS265AR04](http://www.managerseminare.de/MS265AR04)

Eine umfangreiche und vor allem valide und aktuelle Datenbasis ist für eine strategische Personalplanung unabdingbar. In vielen Unternehmen werden die Daten der Organisationsmitglieder jedoch nicht systematisch erhoben, geschweige denn weitergehend analysiert. Das hat auch mit Vorbehalten gegen HR Analytics zu tun. Die sind nicht aus der Luft gegriffen, aber letztlich kein Grund, dieses zentrale Feld nicht zu bespielen



## 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).

*Über 2.000 Veranstaltungen!  
– Bundesweit an fast 70 Orten  
– Auch als Live-Webinar*

# Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un)fassbare Seminare	179	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	201
abovo-academy	201	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	203	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations-entwicklung	179
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158
Akademie für Coachs	188	Elke Klöfer Telefontrainings	184
Akademie für systemische Beratung	192	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	ERLEBNIS & TRAINING	159
Akademie Wissen	167	ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155
Angela Berger Training & Coaching	190	EVELEADER	168
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	Exbase	204
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	Expat Consult GmbH	161
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	151	FBZ Seminare GmbH	155
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	FCT Akademie GmbH	178
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	flow consulting gmbh	164
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	fortbildung1.de	190
ASTA Akademie GmbH	160	Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	FORUM Institut für Management GmbH	187
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173	FRIEDERBARTH GmbH	158
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	208
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	207	German Brand School GmbH	180
berufundfamilie Service GmbH	181	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	193	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	153
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	GIB21 Gesundheit im Betrieb	166
Brandt Seminare	191	Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157
Breuel & Partner GmbH	199	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194
BSH ACADEMY GERMANY	169	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	169
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157	HR & Perspektiven - Trainings- institut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	196
CHANGE 4 SUCCESS®	161	HSB Akademie	149
CoachAkademieSchweiz GmbH	208	IAC Unternehmensberatung GmbH	166
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172	IFM Institut für Managementberatung GmbH	152
COMENO company consulting GmbH	189	IFPO Joachim Berger & Partner	184
CONSENSUS Consulting GmbH	185	IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	161	IHK Akademie Schwaben	202
conXisto GmbH	169	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193
Corporate Learning & Change GmbH	189	IHK-Akademie Koblenz e.V.	179
CyriaxTraining & Beratung	161	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191
dehner academy GmbH	194	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177
Deutsche Akademie für Management	154	ilvy Intercultural HR	156
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	152	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201
die coachingakademie	162	ImpulsEntwickler GmbH	204
Die GesundheitsManager	150	Institut BaumannWeiss	192
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	165	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174
dispo-Tf Education GmbH	154	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	165
Dittmann & Lamour GmbH	178	Institut für Verkauf und Marketing	183
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	186	interculture.de	150
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisations-entwicklung	165	IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	196
		IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	167



**SCC VAZ 2021 - Zertifizierung nach Dok. 017/018**



**Wir zertifizieren zur Wunschzeit - bundesweit am Wunschort!**

 +49 (0208) 778 60 1 62

 [contact@scc-certification.gmbh](mailto:contact@scc-certification.gmbh)

 [www.scc-certification.gmbh](http://www.scc-certification.gmbh)

istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149
itstime	154	Rolf Schulz HR Consultants AG	192
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177	sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185
k.brio training GmbH	164	SCHHEELLEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	195
Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184	Schreiner Praxis-Seminare GbR	180
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180	SDL Seminarteam GmbH	186
		Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170
Kempton Business School	203	Stapler-Schmidt	171
Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159	Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	162
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
KOBIseminare	171	Steinbeis Institute for Effective Management	202
köhler consulting seminare.coaching.mediation	202	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH	167
Konhardt & Partner	172	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	207
LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156
LINC Personality for Professionals	159	TAM Akademie	153
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	192
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	187		
Management Circle AG	185	TAW e.V.	171
Management School St.Gallen	208		
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174	terenia gmbh	200
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197	TF-Coach	156
Mario Biel Coaching	191	Thomas Weber Coaching	184
Maxpert GmbH	181	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	155
MAZ MANAGER AKADEMIE	195	TrainerSocietät Berlin	152
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195
Mehrwert Zukunft	196	V.I.E.L Coaching + Training	162
Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189
MODERATIO	201	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183	Veränderungsintelligenz® GmbH	193
MW Media Workshop GmbH	156	Verlag Dashöfer GmbH	160
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	160
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188	Viola Moritz Seminare	151
orenda training GmbH	190	VOSS+PARTNER	161
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176	we develop people	195
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	187	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
Plath & Partner AG	207	Weitungszentrum Alanus Werkhaus	179
Poko-Institut OHG	173	WirksamSein	206
Professio GmbH	205	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
Profile Dynamics Deutschland GmbH	159	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
Provisis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185	Yoga Vidya e.V.	166
Psytest AB	207	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	179
		zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Personalwesen unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)



Mehr als 4.000 Trainer,  
Berater und Coachs

# Seminarmarkt.de

## Die Weiterbildungsplattform

Rund 100.000 Seminare,  
Fernlehrgänge und  
E-Learnings



Über 350  
Tagungsllocations

# Persönliche & soziale Kompetenzen



Foto: iStock/abezikus

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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Persoenliche-und-soziale-Kompetenzen)

## Future Skills aufbauen

# Up oder Re?

**Der Übergang in die digitale Netzwerkgesellschaft fordert neue Fähigkeiten und führt zugleich dazu, dass viele bisher gefragte Kompetenzen überflüssig werden – und das schon bald. Umso wichtiger wird das konsequente Up- und Reskilling großer Teile der Arbeitnehmenden. Aber welches Skillset ist wirklich zukunftsfähig? Und was können Organisationen tun, um es wirkungsvoll zu fördern?**

Der Übergang in die Digitale Netzwerkgesellschaft ist in den vergangenen anderthalb Jahren noch einmal beschleunigt worden. Nicht nur, dass viele Berufstätige mit einem Mal digitaler arbeiten mussten, die das bisher für unnötig oder unmöglich gehalten haben. Corona hat darüber hinaus dafür gesorgt, dass die Frage nach zukunftsfähiger Arbeit, nach marktfähigen Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Prozessen neu gestellt werden muss. Daran schließt sich die Frage, welche Tätigkeiten Menschen künftig ausführen können – und welche Skills sie dafür brauchen. Denn auch das ist stärker in den Fokus gerückt: dass viele für die digitale Zukunft benötigten Kompetenzen bislang fehlen und schleunigst nachgerüstet werden müssen.

So schätzen das auch Lernexperten weltweit ein. So wurde im „L&D Global Sentiment Survey 2021“ (s. Kasten S. 80) ermittelt, dass für die mehr als 3.000 befragten L&D Professionals das Thema Re- und Upskilling an der Spitze der heißesten Themen in 2021 steht. 13 Prozent der Experten sehen demnach beim Auf- und Ausbau von Kompetenzen den dringendsten Handlungsbedarf.

### Radikale Veränderungen

Hinter der Diskussion steckt aber mehr als nur die Erkenntnis, dass Mitarbeitende lernen müssen, um sich für die Zukunft















zu wappnen, das war ja schon immer so. Was eine neue Vehemenz in das Thema bringt, sind der Umfang, in dem die künftig erforderlichen Skills fehlen, und die Radikalität, mit der alte von neuen Anforderungen abgelöst werden.

Dazu muss man sich vor Augen führen, was um uns herum passiert: Angetrieben von einer Automatisierungswelle, die zum ersten Mal durch Software und nicht mehr durch physische Innovationen geprägt ist, vernetzen und automatisieren wir alles, was nicht bei drei auf den Bäumen ist. Die Mensch-zu-Mensch-Vernetzung (durch Social Media und Collaboration Tools) ist weit vorangeschritten. Auch im Bereich der Maschine-zu-Maschine-Vernetzung nehmen wir (unter Stichworten wie Industrie 4.0 und Internet of Things) immer mehr Fahrt auf, sei es im Rahmen voll automatisierter Produktions- und Logistikanlagen, bei selbst fahrenden Autos oder smarten Strom-Grids. Und KI-Assistenten wie Siri und Alexa sowie Fortschritte bei bionischen Lösungen wie Chip-Implantaten treiben auch die Mensch-zu-Maschine-Vernetzung weiter voran.

### Tipping Point und Trippelschritte

Dadurch ändern sich nicht nur technologische Grundlagen, sondern auch der tägliche Umgang mit Geräten aller Art – und nicht zuletzt, was und wie wir arbeiten. Heutige Eingabege-

## Die Top-Personalentwicklungsthemen 2021

<b>1. Reskilling/Upskilling (new)</b>	<b>13,0 %</b>	<b>new</b>
<b>2. Collaborative/social learning (3)</b>	<b>9,4%</b>	
<b>3. Learning analytics (1)</b>	<b>8,8%</b>	
<b>4. Personalization/adaptive delivery (2)</b>	<b>8,7%</b>	
<b>5. Learning experience platforms (4)</b>	<b>7,4%</b>	
<b>6. Coaching/Mentoring (8)</b>	<b>7,0%</b>	
<b>7. Micro learning (6)</b>	<b>6,9%</b>	
<b>8. Showing value (9)</b>	<b>6,1%</b>	
<b>9. Consulting more deeply with the business (7)</b>	<b>6,0%</b>	
<b>10. Performance support (11)</b>	<b>5,5%</b>	
<b>11. Mobile delivery (12)</b>	<b>4,7%</b>	
<b>12. Artificial intelligence (5)</b>	<b>4,3%</b>	
<b>13. Virtual and augmented reality (10)</b>	<b>4,3%</b>	
<b>14. Curation (14)</b>	<b>3,2%</b>	
<b>15. Neuroscience/cognitive science (13)</b>	<b>2,6%</b>	

Die Umfrage „L&D Global Sentiment Survey“ wird seit 2014 vom international bekannten Lernexperten Donald H. Taylor durchgeführt und gibt Einblicke, welche Themen den Personalentwicklungsbereich am stärksten beschäftigen. Für das Jahr 2021 haben 3.114 L&D-Professionals aus 95 Ländern über die heißesten Themen in Bezug auf Workplace Learning abgestimmt. Das Thema Up- bzw. Reskilling hat dabei (als erster Neuzugang) den ersten Platz eingenommen – mit deutlichem Abstand vor den Themen Collaborative Learning, Learning Analytics und Adaptive Learning. Mehr Infos unter [www.donaldhtaylor.co.uk/insight/the-ld-global-sentiment-survey-2021-first-thoughts](http://www.donaldhtaylor.co.uk/insight/the-ld-global-sentiment-survey-2021-first-thoughts).

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Studie: „L&D Global Sentiment Survey 2021“, n= 3.114 aus 95 Ländern.

räte wie Tastaturen oder Mäuse werden uns in nicht allzu ferner Zukunft wahrscheinlich vorkommen wie heute das Tonband-Gerät oder der Dia-Projektor. Damit wird Zehn-Finger-Tippen, das heute noch in vielen Berufen nützlich ist, so obsolet wie das Wissen, wie mit Bandsalat umzugehen ist. Das ist nur ein einfaches Beispiel, bei komplexeren Geräten und Anwendungen ändert sich wesentlich mehr. Wo man heute wissen muss, wie man sich virtuell bespricht oder Office-Programme handhabt, wird es künftig vielleicht eher darauf ankommen, aus KI-Anwendungen maximalen Nutzen

zu ziehen oder große Datenmengen zu interpretieren. Alleine der Umgang mit der Informationsexplosion stellt einen großen Fähigkeitsbereich dar, den es zu erschließen gilt.

Aus meiner Sicht stehen wir aktuell in Bezug auf den Wandel unserer Märkte und Technologien am „Tipping Point“ einer exponentiellen Entwicklungskurve, einem grundsätzlichen Wendepunkt, nach dem nichts mehr ist wie zuvor. Bei dem Wandel unserer Arbeits- und Lernumgebungen stehen wir hingegen noch relativ am Anfang. Es herrscht also Nachholbedarf.

## Die Grenzen des Upskilling

Daraus ergeben sich vor allem zwei Herausforderungen für die Personalentwicklung: Erstens müssen wir die Kompetenzlücke schließen, die sich zwischen den absehbaren Kompetenzerfordernissen und der Weiterbildungspraxis in Unternehmen immer weiter auftut. Mit einem einmaligen Upskilling ist es dabei nicht getan, vielmehr braucht es ein kontinuierliches, lebenslanges Lernen. Für viele ist außerdem ein bloßes Upskilling, also eine Vertiefung vorhandener Qualifikationen, nicht die Lösung. Denn die Frage nach Up- oder Reskilling stellt sich in der Form ja überhaupt erst, weil es für viele Fähigkeiten, die in der vordigitalen Arbeitswelt gefragt waren, künftig keine Verwendung mehr gibt. Das McKinsey Global Institute hat ermittelt, dass alleine in Deutschland gut zehn Millionen Arbeitnehmende von der Notwendigkeit betroffen sind, ihre Kompetenzen zukunftsfähiger zu gestalten. Für 4 bis 6,5 Millionen davon wird demnach ein reines Upskilling nicht ausreichen.

Für diese wird es notwendig sein, über eine reine Höherqualifizierung hinaus auch Prozesse des Reskilling anzugehen, also der Aneignung von Kompetenzen, die gar nicht oder nur wenig auf vorhandenem Wissen aufbauen. Denn die Betroffenen werden zwangsläufig völlig neue Tätigkeiten ausführen müssen, weil die Technologien und Geschäftsmodelle, auf denen ihre Arbeit bisher basierte, schlicht nicht mehr relevant sind. Um aber in einem neuen Kontext wertschöpfend agieren zu können, bedarf es logischerweise eines anderen Skillsets als bisher.

## Wandel ernst nehmen

Die zweite Herausforderung besteht darin, das notwendige Up- und Reskilling auch umzusetzen – und dabei die Defizite zu überwinden, die HR- bzw. Personalentwicklungsabteilungen heute noch haben. Dazu ist es notwendig, zunächst die jeweils wichtigen Future Skills zu identifizieren. Außerdem müssen Wege gefunden werden, die über die bisherigen Angebote von Seminaren und E-Learning-Kursen hinausgehen, um diese Future Skills zu fördern und über alle Arbeits- und Lernkontexte hinweg kontinuierlich auf- und auszubauen.

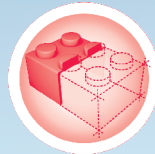
Eine gewaltige Aufgabe. Es ist aber an der Zeit, den Wandel zur digitalen Netzwerkgesellschaft endlich ernst zu nehmen und jetzt die entsprechenden Fähigkeiten auszubilden, damit aus der sprichwörtlichen Raupe ein digitaler Schmetterling werden kann. Das gilt übrigens auch für die im produzierenden Gewerbe Tätigen, über die es oft heißt, es sei nicht möglich, sie auf dieses neue Level up- bzw. rezuskillen. Das ist eine Behauptung, die so ähnlich auch früher schon gemacht wurde,



# KOMPETENZ WEITERBILDUNG ZERTIFIZIERUNG BAU

Passgenau für Ihr  
Weiterbildungsziel  
Online & Präsenz

anerkannt · bundesweit · berufsbegleitend



## Die 6 wichtigsten Future Skills

Die Transformation in eine digitale Netzwerkgesellschaft führt zu einem umfassenden Up- und Reskilling-Bedarf, weil viele bislang jobrelevante Kompetenzen nicht mehr gebraucht werden, während neue Technologien und Geschäftsmodelle von vielen ein völlig anderes Skillset erfordern als bisher. Doch was sind die Future Skills, die es möglichst heute schon aufzubauen gilt? Ein Querschnitt vieler Studien zu dem Thema zeigt, dass vor allem sechs Kompetenzen wichtig sind:



### Selbstlernkompetenz

Dazu gehört die Fähigkeit, Lernchancen zu erkennen, Lernziele zu definieren, den Lernprozess zu planen und dessen Abläufe und Ergebnisse zu reflektieren und die Erkenntnisse für andere verfügbar zu machen. Auch die Überführung von Gelerntem in neue Handlungsrouinen ist eine wichtige Zukunftscompetenz.

### Digitalkompetenz



Digitalkompetenz ist mehr als die Fähigkeit, komplexe Tools zur Zusammenarbeit zu nutzen. Dazu gehört ein Grundverständnis, was Daten sind, wie sie im Internet fließen und Geschäftsmodelle beeinflussen. Auch: Wie kann ich mit meinen Daten sicher umgehen? Wie führen Daten zu Entscheidungen, und was ist das Problem daran?



### Komplexitätskompetenz

Damit ist die Fähigkeit gemeint, Zusammenhänge zu erkennen und zu deuten und mit Ungewissheit bzw. geringer Planbarkeit umzugehen. Mit Komplexität kompetent umzugehen, erfordert außerdem das Wissen, was nützliche Werkzeuge, Methoden und Tools sind, um bestimmte Problemstellungen angehen zu können.

### Co-Kreationskompetenz



... zeigt sich darin, ob man anderen bei Problemen helfen, eigenes Wissen einbringen und mit Unterschiedlichkeit umgehen kann. Co-Kreation heißt auch, im Team zu lernen, Inhalte zu teilen und remote zusammenzuarbeiten. Auch eine kollegiale Streitkultur gehört dazu, ebenso wie eine gute persönliche und digitale Kommunikation.



### Netzwerkkompetenz

Wie kann ich mir ein Helfernetzwerk aufbauen? Wie kann ich als Ansprechpartner oder Vorbild für andere dienen? Wie kann ich Beziehungen aufrechterhalten und Vertrauen über digitale Kanäle aufbauen? Wie kann ich unterschiedliche Perspektiven nutzbar machen? Wie kann ich mich von der Netzwerkhektik lösen?

### Informationskompetenz



... wird durch den permanenten Information Overload nötig. Je größer die Flut, umso wichtiger wird es, unterscheiden zu können: Wie und wo finde ich relevante Informationen? Wie kann ich ihre Glaubwürdigkeit bewerten? Wie kann ich die Informationsmenge für mich und andere beherrschbar machen (Datenresilienz)?

etwa als es beim Übergang vom Agrar- ins Industriezeitalter notwendig wurde, dass große Teile der Bevölkerung lesen, schreiben und rechnen lernen, um neuen Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Auch zu dieser Zeit hieß es oft, dass dies nicht möglich sei. Ein Blick auf die Alphabetisierungsquote von über 85 Prozent weltweit zeigt jedoch: Wenn wir wollen – oder müssen –, dann können wir auch.

## Studienüberblick: Softe Future Skills

Hinter der Behauptung, das Skill Level sei nicht erreichbar, steht mitunter auch eine einseitige Vorstellung, welche Fähigkeiten wir uns im Rahmen der digitalen Transformation eigentlich aneignen sollen. Es geht nämlich keineswegs darum, dass alle zu Softwareentwicklerinnen und Datenanalysten werden. Das sind zweifellos wichtige Fähigkeiten, überhaupt ist ein Grundverständnis für Daten und digitale Möglichkeiten unerlässlich, um die Partizipationsfähigkeit im veränderten Wirtschaftskontext zu gewährleisten. Darüber hinaus aber wird die digitale Netzwerkgesellschaft sehr viel mehr Arbeitsmöglichkeiten kreieren als nur technische. Gerade weil die Automatisierung nicht mehr nur einfache, sondern zunehmend auch komplizierte Arbeitsabläufe erfasst, rücken die komplexen Tätigkeiten stärker ins Zentrum menschlicher Tätigkeit. Das wiederum sorgt dafür, dass neue Job-Chancen zum Beispiel in Kontexten entstehen, in denen vor allem Soft Skills gefragt sind.

In einem Querschnitt über aktuelle Studien zum Thema wird ersichtlich, dass vor allem kognitive, soziale und personale Kompetenzen zu den Future Skills zählen: Besonders das vernetzte Denken und der damit einhergehende Aufbau von Analyse-, Synthese-, Reflexions- und Beurteilungsfähigkeiten werden demnach an Bedeutung gewinnen (vgl. dazu die Studien von Bernard Marr sowie von Hasan Bakhshi und Kollegen im Kasten „Lesetipps“). Die Denkfabrik Institute for the Future (ITF) sieht vor allem im „Making Sense“ im Umgang mit komplexen Systemen einen Erfolgsfaktor der Zukunft. Häufig genannt werden auch kreative und innovationsorientierte Fähigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen. In Zukunft werden wir zudem zunehmend in transdisziplinären und interkulturellen Kontexten kommunizieren und kollaborieren können müssen, was emotionale und soziale Intelligenz voraussetzt. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, einen „Personal Tribe“, also ein eigenes (Helfer-)Netzwerk aufbauen zu können. Was die personalen Kompetenzen angeht, gelten vor allem Resilienz, Offenheit für Veränderungen, Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit zum selbst gesteuerten aktiven Lernen als zentrale Future Skills.

## Was sind eigentlich digitale Kompetenzen?

Während die genannten Fähigkeiten bereits auf der Liste vieler Personalentwicklerinnen zu finden sind, und oft nur einer stärkeren Fokussierung bedürfen, ist die Ausprägung digitaler Skills, die zu den Soft Skills hinzukommen sollten, für viele noch immer Neuland. Auch hier ist zunächst zu klären, welche Kompetenzen überhaupt nötig sind, um Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Das ITF umschreibt sie als die Fähigkeit, sich mit der „Maschine anzufreunden“ und sich mit ihr gegenseitig sinnvoll zu ergänzen. Dazu gehört das Wissen, wie man Teams aus Menschen und

# Tutorial: Future Skills erkennen und fördern

Ein zukunftsorientiertes Up- und Reskilling ist auf dem Weg in die digitale Netzwerkgesellschaft unerlässlich. Der Aufbau geeigneter Maßnahmen in Unternehmen lässt sich in zehn Einzelschritte unterteilen.

## 1. Organisationale Zielrichtung bestimmen

Vor dem Aufbau zukunftsorientierter Skills braucht es Klarheit darüber, wohin sich die Organisation überhaupt entwickeln soll. Dazu empfiehlt es sich, ein Zielbild „So wollen wir 2025 arbeiten“ zu erstellen. Dafür eignen sich co-kreative Settings (z.B. mit Lego Serious Play) mit verschiedenen Stakeholdern, möglichst mit den Mitarbeitenden selbst.

## 2. Lern-Zielrichtung bestimmen

Ein weiteres Zielbild klären, wie Lernen stattfinden soll. Damit dieses Zukunftsbild möglichst stark wird, soll es nicht durch Personalentwicklerinnen vorgedacht, sondern von und mit den Lernenden selbst erarbeitet werden. Das schafft eine gemeinsame Aufbruchsstimmung und Veränderungsenergie, die es für die weiteren Schritte braucht.

## 3. Future Skills ableiten

Aus den beiden Zielbildern lässt sich ableiten, welche Fähigkeiten nötig sind, um die angestrebte Arbeits- und Lernwelt Realität werden zu lassen. Dabei sollten Soft Skills, digitale Kompetenzen und fachbereichsspezifische Skills in einen für die Ziele der Organisation sinnvollen „Future Skills Kanon“ überführt werden.

## 4. Organisationalen Zielrahmen ableiten

Welcher organisationale Rahmen hilft, die erarbeiteten Zielbilder zu konkretisieren? Zentrale Frage ist dabei, wie sich Prozesse, Strukturen, Führungsstile usw. ändern müssen, um das Zielbild Realität werden zu lassen.

## 5. Lernstrategie ableiten

Aus dem Zielbild lässt sich ableiten, welche Fähigkeiten Führungskräfte, Lernbegleiterinnen und andere Facilitatoren des Transformationsprozesses aufbauen müssen. Die Leitfrage an diesem Punkt lautet: Wie müssen wir uns aufstellen, um die Realisierung des Zielbildes bestmöglich zu unterstützen?

## 6. Die Bedürfnisse der Lernenden erkunden

Um anschlussfähige Lernangebote machen zu können, die dem erklärten Ziel dienen, ist es wichtig, zu verstehen, wo die Lernenden stehen, welche Lernbedürfnisse sie haben, für welche Themen sie sich interessieren etc. Hierfür ist der Einsatz von Skill- und Interessensabfragen unabdingbar, z.B. mit KI-basierten Tools.

## 7. Datenstrategie entwickeln

Ohne Daten über die Lernenden sind adaptive Lernangebote, die individuelle Bedürfnisse auch im großen Stil bedienen können, kaum möglich. Dazu muss definiert werden, in welchen Systemen welche Daten über die Lernenden erfasst, wie diese in einem Datenpool zusammengeführt und genutzt werden können.

## 8. Upskilling Content entwickeln

Gleichzeitig mit Schritt 6 gilt es zu überlegen, in welchen Arbeits- und Lernkontexten die neuen Skills aufgebaut und angewendet werden. Statt Kurse zu entwerfen, die ohnehin nicht freiwillig besucht werden, sollte granularer Micro Content produziert werden, der in möglichst vielen Kontexten genutzt werden kann. Eine interessante Option besteht darin, ihn gemeinsam zu produzieren und zu teilen.

## 9. Vorbilder finden und unterstützen

Gute Beispiele – Führungskräfte, aber auch informelle Vorbilder – sind wichtig für das Gelingen von Transformationen. Sie sollten nach Möglichkeit schon ab Schritt 1 in den Up- und Reskilling-Prozess involviert werden, damit sie das neue Zielbild mitgestalten und vorleben können.

## 10. Learning Circle etablieren

Der Aufbau neuer Fähigkeiten gelingt leichter, wenn sich Lernende zusammenschließen. Dazu eignen sich sogenannte Learning Circles, die gemeinsam überlegen, wie sich Future Skills aufbauen lassen. Diese Kreise können auch Content erstellen und in der Organisation teilen – eine Multiplikatorfunktion, von der alle profitieren.



Robotern, intelligenten Bots, smarten Assistenten usw. so zusammenstellt, dass sie möglichst wertschöpfend für die Organisation arbeiten können. Dazu gehört auch zumindest ein grobes Verständnis, wie Daten fließen, wie sie die Basis für Entscheidungen unserer künstlichen Helfer darstellen, und was datengetriebene Geschäftsmodelle zum Gold der Netzwerkgesellschaft macht.

Digitale Kompetenzen werden zudem als eine Art übergeordnete Kompetenz angesehen, die dem Erwerb weiterer Fähigkeiten zuträglich ist, da Lernangebote immer

Der Autor: **Jan Foelsing** ist Learning and New Work Designer und tritt als Speaker zu Themen wie Lernen und Collaboration auf. Mit seinem Learning Development Framework unterstützt er Unternehmen bei der Agilisierung der Personalentwicklung.  
Kontakt: [www.janfoelsing.de](http://www.janfoelsing.de)

öfter digital angeboten werden (vgl. dazu die Studie von Peter Niermann und Anja Schmitz) und Arbeiten zunehmend bedeutend, in einer digitalen Umgebung Wissen

zu aggregieren, aufzubereiten und mit anderen zu teilen. Hierbei spielt auch der versierte und kreative Umgang mit kollaborativen und anderen digitalen Tools eine Rolle. Schon angesprochen wurde die Kompetenz, mit großen Informationsmengen klarzukommen. Die gesammelten Ergebnisse zu den soften und digitalen Kompetenzen lassen sich zu sechs Future Skills zusammenfassen (s. Kasten), von denen Arbeitnehmende künftig möglichst alle beherrschen sollten.

### Zehn Punkte fürs Up- und Reskilling

Nun bleibt natürlich noch die Frage offen, wie wir dieses wichtige Thema angehen können. Meiner Erfahrung nach lässt sich der Weg zu einem zukunftsorientierten Up- und Reskilling in zehn Einzelschritte unterteilen.

**1 – Die organisationale Zielrichtung bestimmen:** Bevor wir blind mit dem Aufbau neuer Skills beginnen, sollten wir uns darüber klar werden, wohin sich die Organisation entwickeln soll. Damit das nicht in einen zweijährigen Strategieentwicklungsprozess mündet, der letztlich nur Energie kostet, empfiehlt es sich, sich vor allem auf ein Zielbild „So wollen wir 2025 arbeiten“ zu konzentrieren. Für dessen Entwicklung eignen sich sehr gut co-kreative Settings mit verschiedenen Stakeholdern, möglichst auch mit den Mitarbeitenden selbst. Erstaunlich nützlich hat sich dafür die Methode Lego Serious Play erwiesen, bei der man mit den bunten Bausteinen eine Art Metapher, Anwendung oder Szene baut, die für diese Art zu arbeiten steht – und die als Basis für weitere Überlegungen dient.

**2 – Die Lern-Zielrichtung bestimmen:** Darauf aufbauend soll ein weiteres Zielbild entwickelt werden, wie in diesem angestrebten Arbeitskontext Lernen stattfinden kann. Damit dieses Zukunftsbild des Lernens möglichst stark wird, soll es nicht durch Personalentwicklerinnen vorgedacht, sondern von und mit den Lernenden selbst erarbeitet werden (z.B. durch Prototyping oder ebenfalls mittels Lego Serious Play). Das schafft eine gemeinsame Aufbruchsstimmung und Veränderungsenergie, die es für die weiteren Schritten braucht.

### Future Skills Kanon

**3 – Future Skills ableiten:** Im nächsten Schritt geht es darum, aus den beiden Zielbildern abzuleiten, welche Fähigkeiten nötig sind, um die angestrebte Arbeits- und Lernwelt Realität werden zu lassen. Dabei sollte ein doppelter Fokus sowohl auf die Soft Skills als auch auf die digitalen Kompetenzen gelegt werden, die sich idealerweise ergänzen. Teams aus verschiedenen Fachbereichen dürfen dabei eigene für sie wichtige Skills definieren. Die globalen und die teaminternen Perspektiven gilt es anschließend zu harmonisieren und in einen für die Ziele der Organisation sinnvollen „Future Skills Kanon“ zu überführen.

**4 – Organisationalen Zielrahmen ableiten:** Welcher organisationale Rahmen hilft, die erarbeiteten Zielbilder zu konkretisieren? Zentrale Frage ist dabei, wie sich Prozesse, Strukturen, Führungsstile usw. ändern müssen, um das Zielbild Realität werden zu lassen.

**5 – Lernstrategie ableiten:** Aus dem Zielbild lässt sich ableiten, welche Fähigkeiten Führungskräfte, Lernbegleiterinnen und andere Facilitatoren des Transformationsprozesses aufbauen müssen, und wie sich ihre Rollen dafür verändern müssen. Die Leitfrage an diesem Punkt lautet: Wie müssen wir uns aufstellen, um die Realisierung des Zielbildes bestmöglich zu unterstützen? Ferner ergibt sich aus dem Zielbild, welche Fokusfelder im Bereich Lernen angegangen werden sollten, sei es die Verknüpfung von Lern- und Arbeitsprozessen, die Öffnung von Experimentierräumen oder der Ausbau des Lernökosystems (mehr dazu im Beitrag „New (Work) Learning“, s. Kasten „Lesetipps“).

**6 – Die Bedürfnisse der Lernenden erkunden:** Um anschlussfähige Lernangebote machen zu können, die dem erklärten Ziel dienen, ist es wichtig, zu verstehen, wo die Lernenden stehen, welche Lernbedürfnisse sie haben, für welche Themen sie sich interessieren etc. Hierfür ist der Einsatz von Skill- und Interessensabfragen auf Dauer unabdingbar. Am besten gelingt dies mit KI-basierten Tools, was sogleich zum nächsten Schritt führt.

### Content fürs digital Upskilling

**7 – Datenstrategie entwickeln:** Es ist sehr wahrscheinlich, dass zur Realisierung eines Zielbilds technische Unterstützung erforderlich ist. Ohne Daten über die Lernenden sind adaptive Lernangebote, die individuelle Bedürfnisse auch im großen Stil bedienen können, kaum möglich. Dazu muss definiert werden, in welchen Systemen welche Daten über die Lernenden erfasst, wie diese in einem Datenpool zusammengeführt und harmonisiert und wie sie ausgewertet und genutzt werden können.

**8 – Upskilling Content entwickeln:** Gleichzeitig mit Schritt 6 gilt es zu überlegen, in welchen Arbeits- und Lernkontexten die neuen Skills aufgebaut – und angewendet – werden können. Als Schwierigkeit dürfte sich dabei erweisen, dass Kurse zum „Lernen lernen“ kaum freiwillig besucht werden. Daher sollte eher granularer Micro Content produziert werden, der in unterschiedlichen Kontexten genutzt werden kann. Dazu gehören nicht nur Trainingsangebote, ob in Präsenz oder digital, sondern auch alle Arten von Workshops, Meetings, digitalen Arbeitstools und -umgebungen etc. Besonders bewährt haben sich kleine, direkt anwendbare Lernangebote in Form von „Hacks“ – das können Arbeitserleichterungen, technische Kniffe oder unkonventionelle Verfahren sein –

# PRO BILD UNG

Seminare  
Inhouse-  
Trainings

Management – Führung – Personal – Rechnungswesen – Marketing – Einkauf – Logistik – Assistenz –  
International – Informationstechnik – Technik – Ausbildung – Kommunikation – Qualitätsmanagement

deren Wirksamkeit Lernende direkt erleben und einsetzen können. Möglich wäre auch, vor jedem Meeting zehn Minuten zu blocken, um gemeinsam einen neuen Hack auszuprobieren. Der Content kann eingekauft oder selbst hergestellt werden. Eine interessante Option besteht darin, ihn gemeinsam zu produzieren und zu teilen.

### Lernen persönlich gestalten

**9 – Vorbilder finden und unterstützen:** Gute Beispiele sind sehr wichtig, wenn es um tief greifende Transformationen geht. Das können Führungskräfte, aber auch informelle Vorbilder sein. Diese sollten nach Möglichkeit schon ab Schritt 1 in den Up- und Reskilling-Prozess involviert werden, damit sie das neue Zielbild mitgestalten und vorleben können. Dabei sind Sichtbarkeit in der Organisation und (karriererelevante) Wertschätzung für das Engagement das A und O.

**10 – Learning Circle etablieren:** Der Aufbau neuer Fähigkeiten gelingt leichter, wenn sich Lernende zusammenschließen. Dazu eignen sich sogenannte Learning Circles, die gemeinsam überlegen, wie sich Future Skills aufbauen lassen. Dieser Step stellt somit die Weiterführung von Schritt 3 dar. Das LernOS von Simon Dückert, Learning Out Loud von Gernot Kühn oder die Leadership Coaching Challenge von Volkmar Langer können interessante Leitfäden für die jeweiligen Learning Circles bieten. Diese Kreise können auch Content erstellen und in der Organisation teilen – eine Multiplikatorfunktion, von der alle profitieren.

Die zehn Schritte sind natürlich nur ein Anfang. Aber mit ihnen lässt sich das Thema „Aufbau notwendiger Future Skills“ in der Organisation zumindest auf den Weg bringen, woraus sich dann alles Weitere ergibt. Nach dem Motto: Think big, aber starte klein – und vor allem schnell.

*Jan Foelsing*

### Lesetipps

**Jan Foelsing und Anja Schmitz: Reset für die Lernkultur – New (Work) Learning.**  
[www.managerseminare.de/MS283AR01](http://www.managerseminare.de/MS283AR01)

Der Übergang zu New Work kann nur funktionieren, wenn auch die Lernkultur ein neues Niveau erreicht. Vor allem neuen Entwicklungsfelder müssen dafür in den Fokus geraten.

**Peter Niermann, Anja Schmitz: Digitale Disruption – So lernen wir morgen!**

**In Mark Harwardt et al. (Hrsg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen. Springer Gabler 2020, 64,99 Euro.**

Die Autoren beschreiben in ihrem Beitrag die Folgen der digitalen Transformation auf die Bildung – und die digitalen und virtuellen Lernformate, die es heute erlauben, Lernen in den Prozess der Arbeit zu integrieren

**Bernard Marr: The 10 Vital Skills You Will Need For The Future Of Work.**

[www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work](http://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work)

Bernhard Marr – Zukunftsforscher, Autor im Bereich Wirtschaft und Technologie und laut LinkedIn einer der fünf wichtigsten Business Influencer der Welt – beschreibt die seiner Meinung nach zehn wichtigsten Kompetenzen, die in Zeiten von künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz gebraucht werden.

**Gernot Kühn, Martin Marx: Einführung einer Lernkultur 4.0 – Learning Out Loud.**

[www.managerseminare.de/MS249AR08](http://www.managerseminare.de/MS249AR08)

Unternehmen, die eine Kultur des selbst organisierten Lernens einführen wollen, haben oft Schwierigkeiten, den Prozess loszutreten. Das Lernsetting LOL will Abhilfe schaffen, indem es informelles Lernen in einen formalen Rahmen spannt – und beim Lernen auch die Lernkompetenz erweitert.

**Institute for the Future: Future Skills map.**

[legacy.iff.org/fileadmin/user\\_upload/futureskills/downloads/IFTF\\_FutureSkills\\_Map.pdf](http://legacy.iff.org/fileadmin/user_upload/futureskills/downloads/IFTF_FutureSkills_Map.pdf)

Das Institute For The Future, eine gemeinnützige Denkfabrik mit Sitz in Kalifornien, unterstützt Organisationen bei der Entwicklung zukunftsfähiger Strategien, unter anderem durch Studien wie diese „Kompetenzkarte“ von 2018.

**Hasan Bakhshi et al.: The Future of Skills – Employment in 2030**

[futureskills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf](http://futureskills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf)

Die Studie wurde 2017 von Pearson, einer der größten Learning Companies der Welt, zusammen mit Nesta, einer „Global Innovation Foundation“ zur Lösung globaler Problemstellungen, und der Oxford Martin School als einer Forschungseinrichtung der University of Oxford durchgeführt und gibt Einblicke in die Zukunft von Jobs sowie den notwendigen Skills.



## Ihr Weiterbildungsinstitut

Sie haben den Willen. Wir haben den Weg.

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

**hc.** hermannsen  
concept

### Hermannsen-Concept

Wienburgstr. 207

48159 Münster

[mail@hc-seminare.de](mailto:mail@hc-seminare.de)

0251- 2075533

# Anbieter im Themenbereich Persönliche & soziale Kompetenzen

(un)fassbare Seminare	179	CETPM GmbH	205
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	CHANGE 4 SUCCESS®	161
4 Business Akademie	157	change concepts	178
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	173	Christoph Wiethold Personalentwicklung	162
abovo-academy	201	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	160
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	Coachingbüro Huber & Partner	194
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	203	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	COMENO company consulting GmbH	189
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	201	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	152
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	187	Como Consult GmbH	162
Akademie für Coachs	188	compass international gmbh	190
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	Competence on Top GmbH	202
Akademie für systemische Beratung	192	ComTeam AG Academy + Consulting	200
Akademie für Systemische Moderation	190	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	204	CONSENSUS Consulting GmbH	185
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	163
amendos gmbh	156	CONTUR GmbH - Consulting   Training	164
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	177	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	161
amontis consulting ag	187	conXisto GmbH	169
Angela Berger Training & Coaching	190	Coverdale Deutschland GmbH	197
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	CyriaxTraining & Beratung	161
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	dehner academy GmbH	194
Arnold Horsch e.K.	171	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	163
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	186
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181
ASTA Akademie GmbH	160	deutsche training sales- and management-training GmbH	200
Atelier für Ideen AG	173	die coachingakademie	162
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	165
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	177	Dietz Coaching	199
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	192	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	188
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	165
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	207	dirk raguse - training-coaching-beratung	172
Beratung & Training Hülsken	181	dispo-Tf Education GmbH	154
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	Dittmann & Lamour GmbH	178
BERLINER teamschmie.de	156	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	186
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	Dr. Markus Ramming	201
Brandt Seminare	191	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207
Breuel & Partner GmbH	199	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	201
Brigitte Simon Seminare	152	Dr. Simone Rappel	196
Business Akademie Profileon & Profileon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
CA controller akademie®	199	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191
CAMPUS powered by comTeach	169	e-masters GmbH & Co. KG	164
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157	E•S•B•A - European Systemic Business Academy	157
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	204	edulab seminare	195
		EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	205



# Coaching



**Dipl.-Psych. Jürgen Junker**

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



**100% Feedback**

**100% individuell**

**900 Firmenkunden**



# Seminare

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

ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158	ImpulsEntwickler GmbH	204
Elke Klöfer Telefontrainings	184	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194
En GardE Deutschland GmbH	185	IndiTO Bildung, Training und Beratung	177
English & Intercultural Communication	170	inforouter GmbH	191
ERLEBNIS & TRAINING	159	inmetra Mediation Training & Coaching	182
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155	INQUA Coaching GmbH & Co.KG	150
ESMT European School of Management and Technology GmbH	151	Institut BaumannWeiss	192
Euroforum Deutschland GmbH	168	Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	175
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174
EVELEADER	168	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	182	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	196
FCM Finanz Coaching	184	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	165
FCT Akademie GmbH	178	Institut für Verkauf und Marketing	183
flow consulting gmbh	164	interculture.de	150
fortbildung1.de	190	Invenzio GmbH & Co. KG	205
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195	IP for IP GmbH	188
FRIEDERBARTH GmbH	158	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	208	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178
FROMM Managementseminare & -beratung KG	162	itstime	154
Führungskräfte Institut GmbH	155	Junfermann Verlag GmbH	166
German Brand School GmbH	180	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200	k.brio training GmbH	164
Göthert-Methode	200	Kalapa Academy GmbH	175
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157	Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184
H&S Seminare	188	Kathrin Abländer	206
Haack Coaching und Seminare	165	Kempten Business School	203
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	KERN AG Training	182
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	169	KICK OFF Management Consulting GmbH	207
Hermannsen-Concept	174	Kirchner-Seminare GbR	201
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159
Holicon AG	161	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	196	KOBISeminare	171
IAL-CAMPUS	176	köhler consulting seminare.coaching.mediation	202
IAP Institut für Angewandte Psychologie	208	Kompakttraining GmbH & Co. KG	157
ibo Akademie GmbH	167	Konhardt & Partner	172
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	188
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	168	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	189
IFPO Joachim Berger & Partner	184	Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	197	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198	Leibniz Kolleg Hannover e.K.	165
IHK Akademie Schwaben	202	LINC Personality for Professionals	159
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193	Linguago	195
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179
ilvy Intercultural HR	156	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201	M/Training	189
ime Institut für Management-Entwicklung	166	M+Co. Akademie für Führungskompetenz	202
IMKIS	173	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	187
impuls Trainings AG	208	Management Circle AG	185

Management Forum Starnberg GmbH	199
Management School St.Gallen	208
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	191
Mario Biel Coaching	191
Markus E. Zielke	168
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	159
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205
MAZ MANAGER AKADEMIE	195
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180
MDI Management Development GmbH	206
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175
Mehrwert Zukunft	196
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198
mensch & kommunikation GmbH	196
MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	207
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198
Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174
MINDSET MOVERS	170
Mmc Unternehmensberatung GmbH	200
MODERATIO	201
Modul-Training	191
motion works3	181
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183
Munich Business School	196
MW Media Workshop GmbH	156
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167
noesis	190
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188
ORDIX AG	184
orenda training GmbH	190
OVERDICK Coaching und Training	160
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	187
Plath & Partner AG	207
Plus Kompetenzcoaching GmbH	166
pm33 GmbH	188
PMCC Consulting GmbH	179
Poko-Institut OHG	173
POP Personalentwicklung	192
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178
Pro Integer Akademie & Leadership	175
PROAKTIV Management GmbH	197
Professio GmbH	205
Profile Dynamics Deutschland GmbH	159



Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185
Psytest AB	207
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149
Rolf Schulz HR Consultants AG	192
Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156
RWTH Business School gGmbH	176
sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185
SaluVia-Institut	170
SCHHEEL® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	195
Schiller & Mertens GbR	150
Schirrmacher GmbH	199
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	157
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170
SEMINAR-INSTITUT	197
SGMI Management Institut St. Gallen	208
SLBB - Stefan Lammers	170
splendid-akademie GmbH	154
Stefe Brise - Improvisation. Theater. Training.	162
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
Steinbeis Institute for Effective Management	202
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH	167
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	190
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203
Stöver Management Beratung & Training	161
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	151
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156
talkingHEADS	172
TAM Akademie	153
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	192
Team Dr. Rosenkranz GmbH	199
Team Management Services GmbH	182
TEAMGEISSELHART GmbH	172
teamsysplus®AKADEMIE	197
TEAMWILLE GmbH	197
Tendera Training - Seminare Training Coaching	205
terenia gmbh	200
TF-Coach	156
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	194
Thomas Weber Coaching	184
TrainerSocietät Berlin	152
Trainertreffen Deutschland	165
Training-Concepts	163
TrainingsManufaktur	162

TRIOLOGIE GbR	163	Wbildung Akademie GmbH	184
TRUECARE GmbH	164	we develop people	195
TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	179
ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169	wetando Unternehmensberatung	149
Ulrike Minkel	167	WirksamSein	206
UP MANAGEMENT Akademie	151	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
Upgrade Consulting	157	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	203
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	198	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
V.I.E.L Coaching + Training	162	Yoga Vidya e.V.	166
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189	Youdid Management e.K.	165
Veränderungsintelligenz® GmbH	193	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
Viola Moritz Seminare	151	Zürich International Business School (ZIBS)	207
VOSS+PARTNER	161		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Persönliche & soziale Kompetenzen unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)



Weiterbildungsgesellschaft der  
IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH

# AUFSTIEG DURCH BILDUNG

Sicher durch Deine  
Aus- und Weiterbildung!



Wir möchten, dass Du bei Deiner beruflichen Karriere die richtigen Weichen stellst.

Daher bieten wir Dir zahlreiche Aus- und Weiterbildungs-Kurse an und begleiten Dich aktiv auf Deinem Karriereweg.

Bei uns erlernst Du Praxiswissen in unterschiedlichen beruflichen Themen-gebieten.

Egal ob Online oder Präsenz, wir bieten für alle etwas Passendes an.

[www.ihk-die-weiterbildung.de](http://www.ihk-die-weiterbildung.de)

# Projektmanagement



Grafik: managerSeminare Verlags GmbH

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](http://www.SeminarMarkt.de/Seminare/Projektmanagement)

Synergetische Teamführung

# Teams methodisch entlasten

Prozesserweiterungen, noch mehr Produkte, immer neue Richtlinien ... und alles beschert dem Team weitere Aufgaben, bis es irgendwann an die Überlastungsgrenze gerät – wenn die Teamführung nicht gegensteuert. Die dazugehörigen Führungsaufgaben fassen die Teamforscher Nele Graf und Andre M. Schmutte unter dem Begriff Entwicklungsmanagement zusammen.

Wie viele Aufgaben sind für Ihr Team in diesem Jahr Pi mal Daumen dazugekommen – angefangen von kleinen Arbeitsschritten bis hin zu ganzen Arbeitsbereichen? Wahrscheinlich nicht nur ein oder zwei, sondern einige mehr, oder? Und wie viele Aufgaben sind in dieser Zeit weggefallen? Im besten Fall wohl ein oder zwei, vermutlich aber keine. Um zu erkennen, wohin eine solche Entwicklung führt, muss man kein Prophet sein und auch nicht Betriebswirtschaft studiert haben: schnurstracks in die Überlastung. Tatsächlich bewegen sich laut Studien ein guter Teil der Teams in den hiesigen Unternehmen in der Nähe der Belastungsgrenze, nicht wenige haben sie bereits überschritten.

Denn wirklich gehandelt wird oft erst, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, sprich: erste Teammitglieder vor Erschöpfung ausfallen und die Arbeitsergebnisse deutlich an Qualität verlieren. Dabei sind die Möglichkeiten, um der sukzessiven Überforderung im Team (rechtzeitig) systematisch entgegenzuwirken, gut bekannt. Sie gehören sozusagen zum kleinen Einmaleins der Führung, sie sind basal, aber nicht banal – bei genauerer Betrachtung wird die ein oder andere Anwendungshürde sichtbar. In unserem Modell der Synergetischen

Teamführung haben wir diese Aufgaben unter dem Begriff „Entwicklungsmanagement“ zusammengefasst.

## (Fast) sinnfreie Aufgaben gibt es in jedem Team

Die erste und wichtigste Aufgabe des Entwicklungsmanagements ergibt sich quasi von selbst: Wenn regelmäßig neue Aufgaben dazukommen, ist es irgendwann unabdingbar, dass Aufgaben abgegeben werden – zumindest dann, wenn nicht parallel auch die Arbeitskraft im Team kontinuierlich wächst. Am besten wird ein regelrechter Frühjahrsputz durchgeführt. Fachlicher ausgedrückt: Aufgaben werden systematisch outgesourct. Dazu ist es zunächst einmal notwendig, eine komplette Bestandsaufnahme der Aufgaben im Team zu machen. Das ist zugegebenermaßen aufwendig, lohnt sich aber – nicht nur mittelfristig, sondern zumeist sogar unmittelbar.

Denn die Chance ist groß, dass bei einer solchen Bestandsaufnahme „übrig gebliebene“ Aufgaben identifiziert werden, die schon lange kaum noch Sinn machen oder gar gänzlich zum Selbstzweck geworden sind und sich folgenlos streichen lassen. Zudem werden im so gezeichneten Big Picture fast

## Das Modell der synergetischen Führung

Klassische Führungsmodelle konzentrieren sich entweder auf die Führung einzelner Personen oder auf die Führung von Unternehmen. Spezielle Modelle für die Teamführung gibt es bisher kaum. Vor diesem Hintergrund haben Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem aufwendigen Forschungsprojekt jene Führungsaufgaben identifiziert, die aus Gruppen leistungsfähige Teams machen.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt lief über vier Jahre und umfasst mehrere quantitative Befragungen von insgesamt über 1.000 Führungskräften, qualitative Befragungen, eine Delphi-Studie, Testsimulationen sowie die Beobachtung von 15 Teams in ihrem realen Umfeld. Im Ergebnis wurden sechs Dimensionen identifiziert, die für erfolgreiche Teamführung besonders wichtig sind.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020

immer Möglichkeiten sichtbar, Aufgaben effizienter zu verteilen: „Eigentlich ist es doch viel sinnvoller, wenn sie diese Aufgabe übernimmt, da sie sie in einem anderen Prozess quasi miterledigen kann, als dass er sich jedes Mal neu in die entsprechenden Zahlen einarbeitet.“

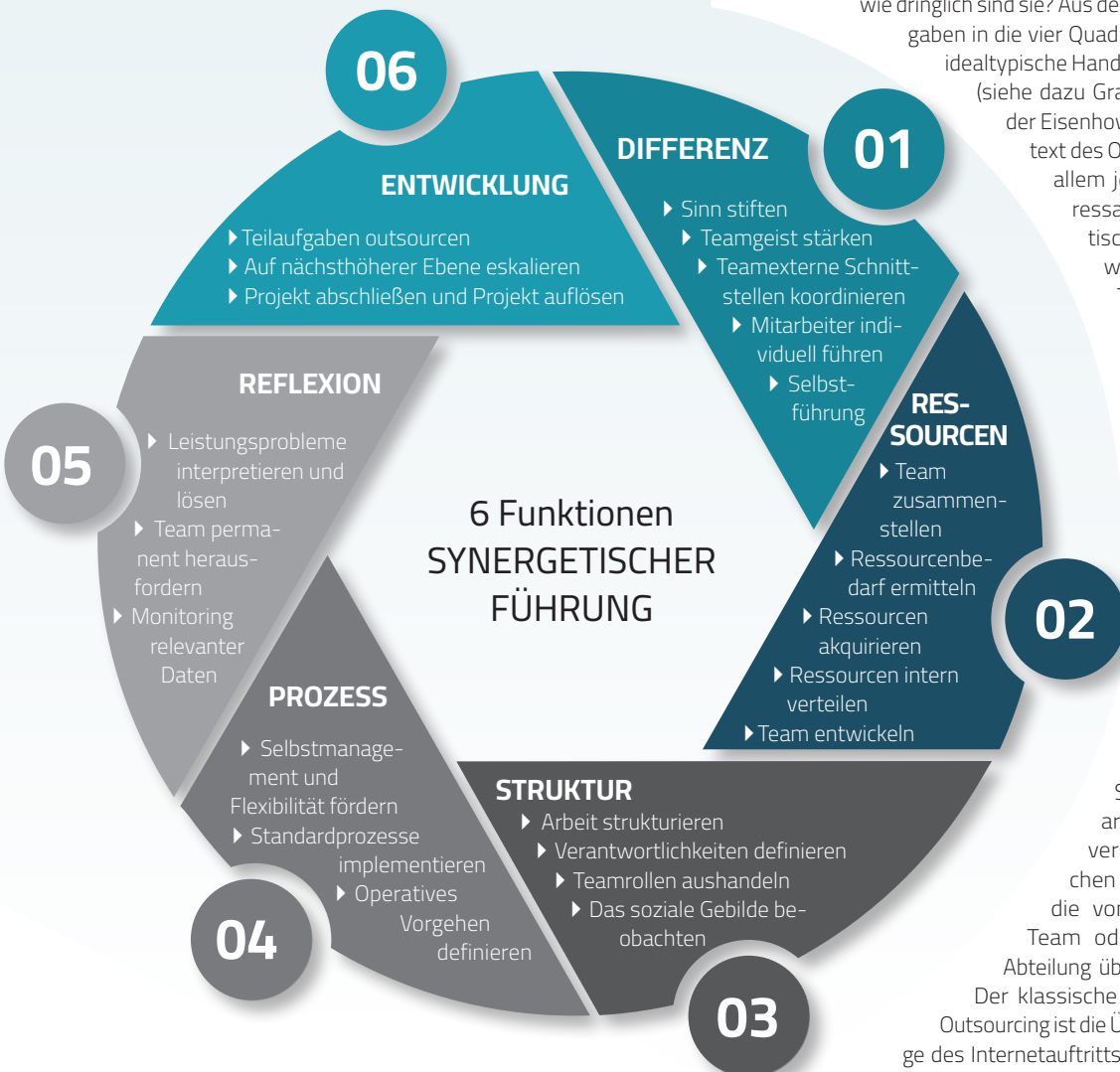
### Priorisieren auf altbekannte, aber wunderbar wirksame Weise

Je größer das Aufgabenportfolio des Teams ist, desto wichtiger ist es, die anschließende Bewertung der einzelnen Aufgaben systematisch anzugehen. Dazu bietet sich eine einfache Methode an, die bereits so betagt und bekannt ist, dass sich viele Führungsexperten und -expertinnen und Managementfachleute kaum noch trauen, sie zu empfehlen, schließlich will man keinen kalten Kaffee servieren – die sogenannte Eisenhower-Matrix. Sie ist jedoch nicht ohne Grund so bekannt geworden: Sie ist nicht nur sehr wirksam, sondern auch wunderbar einfach anzuwenden.

Bei dieser Klassiker-Methode werden die Aufgaben anhand von zwei Kriterien geordnet: Wie wichtig sind sie? Und wie dringlich sind sie? Aus der Zuordnung der Aufgaben in die vier Quadranten ergeben sich idealtypische Handlungsempfehlungen (siehe dazu Grafik: Priorisieren mit der Eisenhower-Matrix). Im Kontext des Outsourcings sind vor allem jene Aufgaben interessant, die zwar zeitkritisch sind aber weniger wichtig – sodass das Team es „riskieren“ kann, sie in externe Hände zu legen. Entweder in die eines anderen Teams (internes Outsourcing) oder in die von externen Dienstleistern (externes Outsourcing).

Ein klassisches Beispiel für internes Outsourcing sind sogenannte Shared Services, also gleichartige Prozesse aus verschiedenen Bereichen einer Organisation, die von einem zentralen Team oder einer zentralen Abteilung übernommen werden.

Der klassische Fall von externem Outsourcing ist die Übertragung der Pflege des Internetauftritts des Unternehmens an einen Dienstleister. Neben diesen „Klassikern“ finden sich in der Regel bei systematischer Analyse in fast jedem Team darüber hinaus Aufgaben, die sich in versierte





Beratung unter  
+49 (0)89 89559805

 **SEMINAR  
INSTITUT**

Sie lernen Erfolg. Garantiert.



**Jetzt für  
2023 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](http://www.SEMINAR-INSTITUT.de)

### Priorisieren mit der Eisenhower-Matrix



Quelle: www.managerseminare.de; Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0. Springer Gabler 2020.

externe Hände geben lassen – zumal es in der digitalisierten Arbeitswelt mittlerweile ein Heer von freien Spezialisten gibt, die teils auch „kleine Jobs“ zuverlässig übernehmen.

### Der Teufel steckt beim Outsourcing in der Anfangsphase

Die wichtigste „Vorarbeit“ nach der Identifikation der auszulagernden Aufgaben im Outsourcing-Prozess ist die Definition der Schnittstellen: Wer von uns im Team tauscht sich in welcher Regelmäßigkeit mit dem Outsourcing-Partner über welche Parameter aus? Die wichtigste „Hauptarbeit“ ist dann die Durchführung eines ausführlichen Briefings. In dessen Rahmen sollten nicht nur alle für die unmittelbare Erledigung der Aufgabe notwendigen Informationen übermittelt werden, sondern auch der jeweils dazugehörige Kontext: Was ist genau der Zweck dieser Aufgabe? In welchen größeren Prozess ist sie eingebunden? Welche Anschlussprozesse gibt es? Usw. Je umfassender das Bild ist, das „mitgeliefert“ wird, desto besser kann der Outsourcing-Partner die Aufgabe erledigen – vor allem in dem Sinne, dass er nicht jedes Mal anklopfen muss, wenn etwas nicht nach Schema F läuft, sondern in der Lage ist, eigene Lösungen zu finden.

Auch bei noch so guter Übergabe kommt man um eine intensive Einarbeitung jedoch nicht umhin, bei der am besten eine Zeit lang buchstäblich Hand in Hand gearbeitet wird. Das ist freilich zeitintensiv, zahlt sich aber aus: Je intensiver die anfängliche Verzahnung ist, desto höher wird der Nutzen, sprich die Arbeitsentlastung, später sein. Eine nicht ausreichend intensive Abstimmung in der Anfangsphase ist übrigens der Hauptgrund, warum Outsourcing-Prozesse scheitern.

Sobald offensichtlich wird, dass sich durch Outsourcing allein eine drohende Überlastung im Team nicht abwenden lässt, ist es dringend geraten, möglichst frühzeitig auf die nächsthöhere Ebene zu eskalieren. Genau davor scheuen viele Führungskräfte jedoch zurück. Eher führen sie ihr Team bewusst an die Belastungsgrenze oder auch darüber hinaus, als vor ihrer Chefin oder ihrem Chef „zuzugeben“, die Arbeit mit der eigenen Mannschaft nicht mehr stemmen zu können bzw. darauf hinzuweisen, dass Ressourcen- und Personalreduzierungen das Team ans Limit geführt haben. Das führt teilweise so weit, dass Projekte nur noch zum Schein geführt und Projektfortschritte vorgetäuscht werden. Angst vor Macht- und Gesichtsverlust oder auch eine Art Superman-Syndrom („Ich muss stark sein, darf keine Schwäche zeigen, Hilfe ist nur etwas, das ich gebe, nichts, was ich nehme oder brauche“) sind typische Gründe dafür.

### Das (berechtigte) Einfordern von Hilfe ist ein Zeichen von Reife

Dabei ist das (berechtigte und rechtzeitige) Einfordern von Hilfe keinesfalls ein Zeichen von Schwäche, sondern vielmehr eines von Reife und Verantwortungsbewusstsein. Zudem tut sich in solchen Situationen viel auf menschlicher Ebene. Einer Person zu helfen, fördert die Verbundenheit zu dieser mindestens genauso stark, wie von einer Person Hilfe zu bekommen. Heißt: Oft stärkt die Einbeziehung der nächsthöheren Führungskraft sogar die Beziehung zu dieser.

An sich selbstverständlich, aber zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Wenn aufgrund von (befürchteter) Überforderung nach oben eskaliert wird, sollte im Team Einigkeit herrschen, dass es tatsächlich nicht so weitergehen kann und auch niemand eine Idee hat, wie sich dies aus eigener Kraft ändern lässt. Denn wenn die nächsthöhere Führungskraft hinsichtlich der Arbeitslast aus dem Team diffuse Signale erhält, ist die Gefahr groß, dass sie das Problem nicht im steigenden Aufgabenvolumen, sondern bei der Teamführung vermutet – und das in diesem Fall mitunter nicht ganz zu Unrecht.

Immer neu dazukommende Aufgaben sind übrigens nur der eine große Treiber von systematischer Überlastung im Team. Es gibt noch einen anderen, der vielleicht nicht genauso schwer wiegt, aber durchaus gewichtig ist. Es ist kein externer Treiber, sondern ein interner, er ist sozusagen im Team hausgemacht: der unsaubere Abschluss von Projekten.

### Unsaubere Projektabschlüsse kosten viel Zeit und Aufmerksamkeit

Oft ist es so, dass Projekte in Teams über längere Zeit einfach „auslaufen“. Heißt: Die dazugehörigen Aufgaben rücken auf der Agenda nach hinten, werden weniger wahrgenommen – und nur noch gelegentlich akut. Dann aber müssen sich die Teammitglieder immer wieder aufs Neue in die Thematik hineindenken, versuchen, Prozesse „von damals“ nachzuvollziehen oder sich an Lösungswege zu erinnern, die man bereits einmal angedacht hatte. All das kostet enorm viel Zeit und Aufmerksamkeit. So werden Projekte im Worst Case zu immer wieder aufploppenden nervigen Never Ending Stories.

Durch saubere Projektabschlüsse können solche „Geschichten“ verhindert werden. Dazu gehört zuerst einmal, das Projekt konsequent bis zum Ende durchzuziehen und abschließend

## Wir bilden weiter.

Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 43 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.

Wir bieten Ihnen mit unseren Veranstaltungen ein tolles Weiterbildungserlebnis. Profitieren Sie von Formaten, die zu Ihnen passen:

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



Erfahren Sie mehr über das FORUM Institut und unsere Veranstaltungen:  
[www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)



Sichern Sie sich wertvolle Tipps und Handlungsempfehlungen zu Führungsthemen und Soft Skills mit unseren Whitepapers:  
[www.forum-institut.de/mediathek-fuehrung-soft-skills](http://www.forum-institut.de/mediathek-fuehrung-soft-skills)



genau zu prüfen, ob noch To-dos offen sind – und welche sich in Zukunft ergeben werden. Denn oft gibt es Folgeentwicklungen, die bereits absehbar sind. Wenn die daraus resultierenden notwendigen Maßnahmen vorweggedacht

Die Autoren: **Dr. Nele Graf** ist Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning und leitet dort das CompetenceCentre of Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Sie ist gleichzeitig Initiatorin und Leiterin des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts Teamlead.

**Dr. Andre M. Schmutte** lehrt an der HAM als Professor für marktorientierte Unternehmensführung, ist Mitglied des CILL-Teams und stellv. Leiter des Forschungsprojekts.

Kontakt: [www.teamlead.partners/forschung.php](http://www.teamlead.partners/forschung.php)

werden, solange das Projekt-Know-how noch „heiß“ ist, wird der Bearbeitungsaufwand für sie später deutlich geringer ausfallen. Dazu gehört auch, festzulegen, welches Teammitglied sich um welche künftigen Maßnahmen kümmern wird.

Ein weiteres zentrales Element eines sauberen Projektabschlusses ist die Sicherung der gesammelten Erfahrungen, etwa im Rahmen eines Lessons Learned Workshops mit allen Teammitgliedern und gegebenenfalls auch externen Beteiligten:

- ▶ Welche Vorgehensweisen haben sich im Projekt besonders bewährt? Welche waren weniger effektiv?
- ▶ Wo kam es zu Problemen und warum? Hätten diese im Vorfeld verhindert werden können?
- ▶ Welche Lösungsansätze für Probleme haben gut funktioniert, welche weniger gut?

Je besser das Projekt aufgearbeitet wird, desto runder werden Anschlussprojekte oder auch vergleichbare Projekte künftig wahrscheinlich laufen. Lessons Learned bieten damit einen großen Hebel, um in Teams Ressourcen zu schonen und für Entlastung zu sorgen. In der Praxis, in der oft ein Projekt das nächste jagt, bleibt er jedoch allzu oft ungenutzt.

## Projektdokumentationen sind oft nutzlose Datencontainer

Ähnliches gilt für Projektdokumentationen. Oft sind „Projektdokumentationen“ nichts anderes als Datencontainer, in die alles, was im Laufe des Projekts angefallen ist, hineingeschaufelt wurde. Sich da später durchzuwühlen, ist naturgemäß extrem zeitaufwendig und meist zudem ziemlich frustrierend. Saubere Projektdokumentationen dagegen, in denen wichtige Unterlagen und Korrespondenzen systematisch erfasst sind – im Idealfall mit kleinen Abstracts der Kerninhalte – und die zudem frei von Datenmüll und Unwichtigem sind, können für Folgeprojekte oder die Bearbeitung von späteren Folgemaßnahmen Gold wert sein.

Sauber abgeschlossen werden sollten Projekte – zumindest größere, die über viele Monate oder gar Jahre gelaufen sind – aber nicht nur in inhaltlicher und formaler Hinsicht, sondern auch in sozialer. Etwa in Form eines kleinen Happenings oder Incentives, in dessen Rahmen der Erfolg gefeiert wird, die Teammitglieder einen Strich unter das Projekt machen, es im besten Sinne gedanklich und auch emotional loslassen – und so Kapazitäten fürs Kommende im Kopf freiräumen. Und falls aller Sorgfalt zum Trotz vom Projekt trotzdem noch ein paar (unnötige) Aufgaben übrig bleiben, werden sie eben beim nächsten gemeinsamen Frühjahrsputz entsorgt.

*Nele Graf und Andre M. Schmutte*

## Lesetipp

managerSeminare-Serie: Synergetische Teamführung  
[www.managerseminare.de/Synergetische-Fuehrung](http://www.managerseminare.de/Synergetische-Fuehrung)

Wie werden aus Gruppen leistungsfähige Teams? Dieser Frage sind die Teamforscher Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem Forschungsprojekt nachgegangen. Dabei sind sie auf sechs relevante Führungsdimensionen gestoßen, die sie in der Serie „Synergetische Teamführung“ in der Zeitschrift managerSeminare vorgestellt haben. Im ersten Teil geht es um die Dimension des Differenzmanagements: Wie gelingt es, dass sich das Team als Einheit begreift, als solche agiert und nach außen geschlossen auftritt? Die Teamressourcen und die Frage, wie sie gemanagt werden können, stehen im Mittelpunkt des zweiten Serienteils. Im dritten stehen unter dem Oberbegriff Strukturmanagement zwei Fragen im Mittelpunkt: Worauf ist bei der Aufgabenverteilung zu achten? Und: Wie lassen sich positive Beziehungen zwischen den Teammitgliedern fördern? Im vierten Teil wird der Fokus auf nützliche Standards gerichtet: Wie lassen sich Regeln und Vorgehensweisen vereinbaren, die nicht nur die Effektivität fördern, sondern gleichzeitig auch Flexibilität zulassen? Die Frage, warum es so wichtig ist, dass Teams ihre Prozesse und ihre Zusammenarbeit permanent reflektieren, und wie das gelingt, steht im Mittelpunkt des fünften Teils. Der hier abgedruckte Artikel ist der sechste und letzte Teil der Serie.

# 46 Jahre Qualität, Klarheit, Mut.

Innovative Bildungskonzepte  
für Ihr Unternehmen.



0521 94206-0  
[info@ime-seminare.de](mailto:info@ime-seminare.de)  
[www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)



# Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

(un)fassbare Seminare	179	GFQ Akademie GmbH	179
4 Business Akademie	157	Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186
a metà training	183	H&S Seminare	188
abovo-academy	201	Hamburger Training & Consulting oHG	158
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	Heupel Consultants GmbH & Co. KG	193
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	203	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187
AdCoach Marketing Akademie	175	Hochschule Fresenius	175
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	Holiticon AG	161
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	201	ibo Akademie GmbH	167
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	187	ifG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205
amendos gmbh	156	IFM Institut für Managementberatung GmbH	152
amontis consulting ag	187	ifss academy	196
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	IHK Hessen innovativ	181
ASTA Akademie GmbH	160	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	192	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	ilvy Intercultural HR	156
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	ime Institut für Management-Entwicklung	166
Bildungszentrum Holzbau	203	ImpulsEntwickler GmbH	204
Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	IndiTO Bildung, Training und Beratung	177
BSH ACADEMY GERMANY	169	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173
CA controller akademie®	199	interculture.de	150
CETPM GmbH	205	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172	k.brio training GmbH	164
ComConsult GmbH	176	kenic GmbH	150
COMENO company consulting GmbH	189	KICK OFF Management Consulting GmbH	207
ComTeam AG Academy + Consulting	200	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	166
Confex Training GmbH	154	Kompakttraining GmbH & Co. KG	157
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	189
CONSENSUS Consulting GmbH	185	Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193
CONTUR GmbH - Consulting   Training	164	LMI Forum GmbH	170
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	163	Logo InfraConsult GmbH	182
Die Akademie Fresenius GmbH	172	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207	M/Training	189
Dr. Simone Rappel	196	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	202
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188	Management Circle AG	185
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191	Management School St.Gallen	208
e-masters GmbH & Co. KG	164	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174
E•S•B•A - European Systemic Business Academy	157	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197
edulab seminare	195	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierer   Beratung, Training, Coaching	191
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	149	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	159
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156	Maxpert GmbH	181
En GardE Deutschland GmbH	185	MDI Management Development GmbH	206
ERLEBNIS & TRAINING	159	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	208	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198
FROMM Managementseminare & -beratung KG	162	Mmc Unternehmensberatung GmbH	200

MODERATIO	201	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH	167
Modul-Training	191	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	183	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	190
Munich Business School	196	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
OHM Professional School gGmbH	204	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	151
oose Innovative Informatik eG	158	TAM Akademie	153
ORDIX AG	184	TAW e.V.	171
orenda training GmbH	190	Team Management Services GmbH	182
OVERDICK Coaching und Training	160	teamsysplus@AKADEMIE	197
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153	TEAMWILLE GmbH	197
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	187	Tiba Business School GmbH	197
pitchnext GmbH	170	Trainertreffen Deutschland	165
Plath & Partner AG	207	Training-Concepts	163
Plus Kompetenzcoaching GmbH	166	TrainingsManufaktur	162
pm33 GmbH	188	TRIOLOGIE GbR	163
PMCC Consulting GmbH	179	TRUECARE GmbH	164
POP Personalentwicklung	192	TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206
Postberg+Co. GmbH	166	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195
Rheinwerk Verlag GmbH	178	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	175
Rolf Schulz HR Consultants AG	192	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
RWTH Business School gGmbH	176	Veränderungsintelligenz® GmbH	193
S&P Unternehmerforum GmbH	201	Verlag Dashöfer GmbH	160
Schiller & Mertens GbR	150	Wbildung Akademie GmbH	184
Schirmmacher GmbH	199	Webgalaxie GmbH	150
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189
SEMINAR-INSTITUT	197	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205	WirksamSein	206
Singer Preisprüfung GmbH	160	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	203
Six Sigma College	 169	WissensPiloten GmbH	166
SLBB - Stefan Lammers	170	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
splendid-akademie GmbH	154	WZLforum an der RWTH Aachen	176
Steinbeis Institute for Effective Management	202	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
		Youdid Management e.K.	165

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Projektmanagement unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Qualitaet-und-Service)



# Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un)fassbare Seminare	179	Logo InfraConsult GmbH	182
A.V.B.-Akademie	177	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
abovo-academy	201	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	202
amendos gmbh	156	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	191
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	Märkte Weltweit Medien	202
Arnold Horsch e.K.	171	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	Maxpert GmbH	181
ASTA Akademie GmbH	160	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	155	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198
Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198
Brigitte Simon Seminare	152	motion works3	181
BSH ACADEMY GERMANY	169	oose Innovative Informatik eG	158
CETPM GmbH	205	OVERDICK Coaching und Training	160
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181	Postberg+Co. GmbH	166
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	182	PROAKTIV Management GmbH	197
DHL Data Science Seminare GmbH	175	Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185
Die Akademie Fresenius GmbH	172	Rautenberg Reklamationsmanagement	163
Dittmann & Lamour GmbH	178	Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156
DQS GmbH	181	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179	Six Sigma College	169
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	149	smart quality solution	205
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156	SPEKTRA Schwingungstechnik und Akustik GmbH Dresden	149
Enable AI	189	Steinbeis Institute for Effective Management	202
GFQ Akademie GmbH	179	TAW e.V.	171
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161
Hochschule Fresenius	175	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	198
IfG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189
IHK Hessen innovativ	181	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	175
imcona GmbH & Co. KG	187	Vereon AG	208
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194	Viola Moritz Seminare	151
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	174	W.S. Werkstoff Service GmbH	173
kenic GmbH	150	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
Kompakttraining GmbH & Co. KG	157	WZLforum an der RWTH Aachen	176
Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198		
LMI Forum GmbH	170		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Qualität & Service unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Recht






Foto: fotogestoeber/iStock

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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Recht)

# Anbieter im Themenbereich Recht

A.V.B.-Akademie	177	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	173	Märkte Weltweit Medien	202
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	151	NWB Verlag GmbH & Co. KG	172
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	155	Poko-Institut OHG	173
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	193	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	183
Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	149
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157	Schreiner Praxis-Seminare GbR	180
ComConsult GmbH	176		
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	152	SDL Seminarteam GmbH	186
Die GesundheitsManager	150	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	204
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	165	Singer Preisprüfung GmbH	160
e-masters GmbH & Co. KG	164	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163
Expat Consult GmbH	161	TAW e.V.	171
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	153		
FORUM Institut für Management GmbH	187	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	194
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	153	TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206
GIB21 Gesundheit im Betrieb	166	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194	Vereon AG	208
IAC Unternehmensberatung GmbH	166	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	160
IFM Institut für Managementberatung GmbH	152	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	197
ifu Accounting Akademie GmbH	150		
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
imcona GmbH & Co. KG	187	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	206
IP for IP GmbH	188		
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153		
LucaNet AG	151		
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	187		
Management Forum Starnberg GmbH	199		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Recht  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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	192	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	171
Bildungszentrum Holzbau	203	LucaNet AG	151
CAMPUS powered by comTeach	169	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198
Confex Training GmbH	154	oose Innovative Informatik eG	158
DHL Data Science Seminare GmbH	175	ORDIX AG	184
edulab seminare	195	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158	pitchnext GmbH	170
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	201	Postberg+Co. GmbH	166
Enable AI	189	Rheinwerk Verlag GmbH	178
Exbase	204	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205
GFQ Akademie GmbH	179	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
Holiticon AG	161	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	160
IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Keibel - Online Kurse & Präsenzseminare	173	WissensPiloten GmbH	166

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Software  
 unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Sprachen-und-Interkulturelles)

## Anbieter im Themenbereich Sprachen & Interkulturelles

abovo-academy	201	KeSch Training International GmbH & Co.KG	194
ASTA Akademie GmbH	160	KICK OFF Management Consulting GmbH	207
BCCM Broer Cross-Cultural Management	178	Linguago	195
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	152	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
compass international gmbh	190	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205
CONTUR GmbH - Consulting   Training	164	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204
Coverdale Deutschland GmbH	197	mensch & kommunikation GmbH	196
dispo-Tf Education GmbH	154	PMCC Consulting GmbH	179
Dr. Simone Rappel	196	Pro Integer Akademie & Leadership	175
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156	sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185
English & Intercultural Communication	170	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155	Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	149
Expat Consult GmbH	161	Steinbeis Institute for Effective Management	202
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	182	Trainertreffen Deutschland	165
Hamburger Training & Consulting oHG	158	Training-Concepts	163
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202	TravelWorks Sprachreisen	174
ilvy Intercultural HR	156	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	160
IMKIS	173	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
interculture.de	150		
KERN AG Training	182		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Sprachen & Interkulturelles unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Umweltmanagement)



## Anbieter im Themenbereich Umweltmanagement

Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167
Competenza GmbH	204	Logo InfraConsult GmbH	182
concada GmbH	178	Postberg+Co. GmbH	166
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181	Stapler-Schmidt	171
Die Akademie Fresenius GmbH	172	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	149	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	156	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	186
GFQ Akademie GmbH	179	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	183
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191	VDE Verband der Elektrotechnik	182
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194	wetando Unternehmensberatung	149
kenic GmbH	150	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	179
Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Umweltmanagement  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Unternehmensführung



Foto: iStock/DNY59

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](http://Seminarmarkt.de).

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Unternehmensfuehrung](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Unternehmensfuehrung)

## 10 Ursachen mangelnder Zusammenarbeit

# K. o. für die Kooperation

**Kooperation ist in einer Arbeitswelt, in der Menschen mit komplexen Herausforderungen konfrontiert sind, das A und O. Dennoch kooperieren Mitarbeitende häufig nicht. Aber wieso ist das eigentlich so? Der Unternehmer Mark Poppenborg ist überzeugt: Die Antwort liegt nicht im Menschen, sondern im System.**

Der dritte Tag ist der härteste. Es ist einer der heißesten im Jahr, keine Wolke am Himmel und nur noch wenige Stunden bis zum entscheidenden Moment. Hält der Deich? Die vorigen beiden Nächte haben wir jeweils zwei Stunden geschlafen. Sobald sich irgendwer hinsetzt, fallen ihm schon die Augen zu. Die Muskeln sind schlapp, der Tank ist leer. Aber wir wollen weitermachen, denn gemeinsam haben wir eine realistische Chance ... Meine zweijährige Laufbahn zum Reserveoffizier bei der Bundeswehr war von vielen Momenten der Langeweile, der Bullshit Jobs und der willkürlichen Autorität geprägt. Doch für ein paar Tage im August 2002 schienen alle Normalitäten des Alltags ausgesetzt zu sein, alles schien einen Sinn zu ergeben. Gestiftet hatte diesen Ausnahmezustand das Elbhochwasser. In dem Versuch, kritische Deichabschnitte entlang der Elbe abzusichern, rückten wir damals zu einem der größten humanitären Einsätze der Bundeswehr aus. Trotz der beschriebenen Umstände, oder gerade wegen selbiger, war die Stimmung ausgezeichnet. Überall arbeiteten Zivilisten und Soldaten Hand in Hand. Bei jeder Gelegenheit ging man sich gegenseitig zur Hand. Es herrschte ein grenzenloses Vertrauen. Und trotz der körperlichen Ermüdungserscheinungen waren alle voller Energie und Tatendrang.

Zur Beschreibung meiner damaligen Erfahrung fällt mir ein besonders geeignetes Wort ein: Kooperation. Die Abwesenheit von Kooperation ist sicherlich einer der Hauptanlässe

für Management-Interventionen. Wer hätte nicht gern mehr davon, von dieser Kooperation? Wer wünscht sich nicht, dass alle Hände konstruktiv ineinandergreifen. Allerdings klappt die Zusammenarbeit in vielen Unternehmen keineswegs so gut, wie es wünschenswert wäre.

### Kooperation scheitert nicht am Menschen

Kooperation scheitert am Menschen, sagen viele. Die meisten hätten gar kein Interesse an Kooperation. Kooperation würde Eigeninitiative voraussetzen, und die sei nicht jedem in die Wiege gelegt. Es mangle am echten Willen, es mangle am gegenseitigen Vertrauen, es mangle an der Motivation und es mangle vor allem am Willen zur Verantwortungsübernahme.

Deshalb versuchen viele unternehmensinterne Initiativen, für die Vorteile von Kooperation zu werben. Zum Beispiel durch inspirierende Geschichten. Bücher von Beispielunternehmen werden verteilt, Startups besucht, Dokumentationen angeschaut. Noch besser sind natürlich eigene Erfahrungen, heißt es. Wer mal erlebt hat, wie sich echte Kooperation anfühlen kann, der wird nie wieder ohne sie sein wollen, in dessen Mindset wird Kooperation einen festen Platz haben. Deswegen werden World Cafés und Open-Space-Veranstaltungen initiiert, damit erlebbar wird, wie toll sich Kooperation anfühlt.

Und man geht davon aus: Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das einmal erlebt haben, desto wahrscheinlicher wird die Kooperation im Alltag. Stimmt's? Ich denke, nicht!

Das zu lösende Problem ist nicht der Mangel an Selbsterfahrungen mit gelungener Kooperation und schon gar nicht die Abwesenheit eines Bekenntnisses zur Kooperation. Niemand muss Kooperation verstehen, lernen oder einüben. Das lässt sich zum Beispiel daran erkennen, dass Menschen in anderen Kontexten

ständig kooperieren, sei es beim Sport, in der Kinderbetreuung oder

der Kirchengemeinde. Das

Problem ist ein anderes:

In den meisten Unternehmen

lohnt sich Kooperation einfach

nicht. Manchmal schadet sie sogar. Und

deshalb wird sie unterlassen.

Ganz abstrakt, weit weg vom Betriebsalltag, im Management Cockpit, dort, wo über Kooperationsinitiativen entschieden wird, erscheint Kooperation natürlich immer sinnvoll. „Wir müssen einfach alle mehr Hand in Hand arbeiten, dann werden wir auch erfolgreicher.“ Aber dort, wo die Wertschöpfung stattfindet – zwischen Gitterboxen, in Videokonferenzen und Kundengesprächen – lohnt sich Kooperation oft nicht oder nur sehr eingeschränkt. Die Quelle des geringen Kooperationsnutzens findet man typischerweise in Organisationsstrukturen und Managementinstrumenten, die von der Arbeit ablenken. Obwohl sie der Arbeit dienen sollen, binden sie wertvolle Aufmerksamkeit und erweisen der Kooperation – und somit auch der Wertschöpfung – einen Bärendienst. Zehn Beispiele für solche Kooperations-Knockouts:

## 1. Kennzahlen und Zielsysteme

**Wer ein festgesetztes Ziel im Blick hat, den stört alles andere.**

Wann immer Mitarbeitende an der Erreichung von Zielen gemessen werden, ernten sie ein zusätzliches Problem. Neben ihrer eigentlichen Aufgabe, gemeinsam mit Kollegen Kundennutzen zu erbringen, müssen sie zusätzlich ein Ziel erreichen oder eine Kennzahl im Blick behalten. In einer idealen Welt würde die Problemlösung, also das, was für die Kunden erreicht werden soll, natürlich mit der Zielerreichung zusammenfallen. In der realen, dynamischen Welt jedoch ändern sich die Dinge schneller, als es jedes Ziel könnte. Wo es dynamisch zugeht, werden Kennzahlen und Zielsysteme deshalb häufig zu einem der größten Kooperationskiller. Ein an der Zielerreichung haftender Bonus verstärkt den Effekt zusätzlich: Man klebt an seinen Zielen, und alles, was einen von deren Erreichung (vermeintlich) abhält, zählt weniger.

Eine Kollegin bittet um Unterstützung bei einem Projekt, das nicht auf die eigene Zielerreichung einzahlt? Pech gehabt, da muss sie wohl allein klarkommen. Zu diesen Effekten kommt es übrigens nicht nur durch klassische

Zielerreichungssysteme, sondern auch durch moderne wie OKRs („Objectives & Key Results“). Weil man in beiden Fällen davon ausgeht, dass interne Anreize geeigneter sind, mit einer dynamischen Marktumgebung umzugehen, als dass der Markt selbst als Referenz dienen würde. Dennoch kommt es immer auf den Einzelfall an: Natürlich können Zielsysteme in weniger dynamischen Umfeldern nach wie vor nützlich sein. Sie sind kein grundsätzlicher Kooperationskiller, sondern ein potenzieller. Das gilt übrigens auch für alle weiteren Faktoren.

## 2. Karriereleitern

**Wer auf der Karriereleiter nach oben will, befindet sich im Wettbewerb mit anderen.**

Persönliches Wachstum ist ein Antreiber für nahezu alle Menschen. Man könnte diesem Bedürfnis Rechnung tragen, indem Mitarbeitern mit der Zeit größere Projekte anvertraut werden, indem sie mehr Eigenverantwortung bekommen, sich neue Aufgaben aussuchen können und indem sie die Möglichkeit erhalten, ihre Kompetenzen entlang sich neu ausbildender Interessen zu erweitern. Die meisten Unternehmen machen aber etwas anderes: Sie setzen immer noch auf das althergebrachte Modell der Karriereleiter. Diese ist jedoch gegenüber persönlichen Talenten und Neigungen indifferent. Mit anderen Worten: Anstatt Talente mit passenden Problemen zu versorgen, sodass Unternehmen und Talente profitieren, werden alle Mitarbeitenden mehr oder weniger stark über einen normierten Kamm geschert. Wachstum wird einfach mit dem Aufstieg in der Karriereleiter gleichgesetzt. Und weil dieser Aufstieg nicht beliebig wirken darf, müssen Mitarbeiter anhand pseudo-objektiver Kriterien verglichen werden. Das lenkt nicht nur von der eigentlichen Arbeit, um die es gehen soll, ab, es erzeugt auch Wettbewerb um die Sprossen der Leiter, es sorgt für ein Klima der Konkurrenz. Karriereleitern sind daher ein Instrument, das Kooperation stört.

## 3. Zeitzuordnung zu Kostenträgern

**Helfen kann unattraktiv sein, wenn die Zeit dafür dem Anschein nach „unproduktive Zeit“ ist.**

Wo Arbeitszeit erfasst wird, wird sie oft einem Kostenträger zugeordnet. In der Hoffnung, im Controlling Cockpit die Produktivität des Unternehmens objektiv einschätzen zu können, werden Mitarbeitende dazu verpflichtet, ihre geleisteten Arbeitsstunden dahingehend zu verbuchen, wofür genau sie abgeleistet wurden. Das nennt man verursachungsgerecht. Mit der verursachungsgerechten Buchung von Arbeitszeit hat Kooperation plötzlich einen Preis. Bittet eine Kollegin um Unterstützung, liegt hier nämlich die Frage nahe: „Auf welches Projekt kann ich dann meine Stunden buchen?“ Wer hier als Hilfesucher keine Projektnummer zu bieten hat, ist darauf angewiesen, dass der Helfer bereit ist, sich trotzdem einzubringen – und damit selbst zu gefährden. Denn in der Produktivitätsbilanz verliert er an Ansehen. Ein weiterer guter Grund, Kooperation zu unterlassen.

## 4. Erwartung von Methodentreue

**Das Prinzip „Schuster bleib bei deinen Leisten“ nagelt Mitarbeitende auf Rollen fest.**

Wenn sich Unternehmen für die Einführung von Methoden wie Scrum, Kanban oder Ähnlichem entscheiden, dann geschieht das häufig ohne ein gründliches Problemverständnis, frei

Der Autor: **Mark Poppenborg** ist gemeinsam mit Lars Vollmer Gründer der Unternehmensgruppe intrinsify, die zu moderner Unternehmensführung aufklärt, ausbildet und berät. Er versteht sich als Vordenker einer neuen Unternehmensführung und Arbeitswelt.

Kontakt: [markpoppenborg.com](http://markpoppenborg.com)

# 2023 DURCH- STARTEN

mit Ihrem persönlichen  
Weiterbildungspartner:

- kompetent
  - nachhaltig
  - mit "grünem Gewissen"
- 
- Seminare
  - Online-Seminare
  - Zertifizierte Lehrgänge
  - Kongresse


#### UNSERE THEMEN:

Assistenz, betriebliche Altersversorgung,  
Business Development Management,  
Kommunikation, Mitarbeiterführung, Projekt-  
management, Soft Skills & Rechnungswesen.




Alle Formate auch  
**INHOUSE** durchführbar

## Kontakt

 06166/93 38 937

 [info@wbildung.de](mailto:info@wbildung.de)

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

nach dem Motto: „Wenn alle Unternehmen agile Methoden einführen, kann es uns ja nicht schaden.“ Doch jede Methode, die eingeführt wird, ohne zu verstehen, welche Probleme sie konkret lösen soll, wird zum Selbstzweck. Im Fokus steht dann die Frage, wie man die Methode „richtig“ anwendet: „Das darf der Scrum Master nicht machen. Das ist nicht seine Rolle!“ Schnell wird Methodentreue so zur relevanten Kommunikationsreferenz – und Kooperation rückt einmal mehr in den Hintergrund. Denn die „guten“ Mitarbeiter sind nach dieser Lesart immer diejenigen, die wie der Schuster bei ihren Leisten bleiben – statt zu tun, was nötig wäre.

## 5. Beurteilungssysteme

**Wer stets darauf achtet, Eindruck zu machen, spielt oft Kooperationstheater, statt wirklich sinnvoll zu kooperieren.**

Zu den Zielsystemen gesellen sich zunehmend Beurteilungssysteme, die auf die Mitarbeitendenkompetenzen abzielen, insbesondere die „weichen Kompetenzen“. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nun auch den Eindruck im Blick behalten, den sie bei Führungskräften und Kollegen hinterlassen könnten. Jede Entscheidung, jedes Verhalten, jede Mitteilung muss zwar nicht, könnte aber zu einer besseren oder schlechteren Beurteilung führen. So wie man in der Schule gelernt hat, dass man am besten durchkommt, indem man für die Noten lernt, so beeinflusst die Anwesenheit von Beurteilungssystemen das Verhalten maßgeblich. Was daraufhin häufig geschieht, ist, dass Kooperationstheater gespielt wird: Mitarbeiter inszenieren sich als kooperativ – ohne es tatsächlich zu sein beziehungsweise, ohne es in dem Sinne zu sein, der wirklich hilfreich wäre. Immerzu wird mitgedacht, ob das eigene Verhalten Erwartungen enttäuschen könnte, die sich auf die Beurteilung auswirken. So hilft man der Abteilungsleiterin womöglich aus, obwohl es ein Kollege dringender gebrauchen könnte. Das mag auch ohne Beurteilungssysteme passieren, aber ein Beurteilungssystem macht es ganz sicher nicht besser. Irgendwann fällt es dann sogar schwer, im Unternehmen zwischen echten Kooperationsversuchen und inszenierter Kooperation zu unterscheiden. Das schürt Misstrauen und lässt die Bereitschaft zur Kooperation einmal mehr sinken.

## 6. Funktionale Abteilungsstrukturen

**Wo jede Abteilung Anreize hat, „ihre“ Interessen zu verteidigen, gerät die Zusammenarbeit ins Hintertreffen**

Kosten, Qualität, Zeit, Flexibilität, Markenimage – diese und weitere Interessen müssen Unternehmen ständig aufeinander abstimmen. Das Ergebnis sind Entscheidungen. Wenn sich die Welt langsam dreht, muss selten entschieden werden. Die konventionelle Organisationstradition sucht deshalb im Unternehmen nach sich ähnelnden Tätigkeiten und fasst diese in nach Funktionen geteilten Abteilungen zusammen. Innerhalb dieser Abteilungen gehen die oben genannten Interessen auf. So repräsentiert eine Einkaufsabteilung prototypischerweise Kosteninteressen, während eine Qualitätsabteilung sich für Qualität verantwortlich fühlt usw. Das Ziel der Übung: Effizienz. Die auf das Unternehmen wirkenden Interessen begehen sich nun also an den Abteilungsgrenzen. Das stellt im Routinefall kaum Probleme dar. Nach einmaliger Einigung muss zwischen den Abteilungen nicht kooperiert werden. Das Arbeiten nach vereinbarten Prozessen und Übergabepunkten reicht, damit am Ende etwas Brauchbares aus dem Unternehmen purzelt.

Dreht sich die Welt aber schneller – so wie heute nahezu überall üblich –, dann müssen die vielen Interessen häufiger neu abgewogen werden. Deshalb steigt der Bedarf an abteilungsübergreifender Kooperation. Dieser Kooperation steht die Abteilungsstruktur nun jedoch selbst im Weg. Denn jede Abteilung hat Anreize, „ihre“ Interessen zu verteidigen. Kooperation wird so erschwert beziehungsweise unwahrscheinlicher, sie muss auf informelle Strukturen ausweichen. Die Folge sind Reibungsverluste, Kooperationsmüdigkeit und die ständige Notwendigkeit zum steuernden Zentraleingriff.

## 7. Fehlende Erfolgsaussichten

**Fehlt der Sinn, fühlt sich niemand zu irgendetwas veranlasst – auch nicht zur Kooperation.**

Eine Fußballmannschaft, deren Saisonschicksal bereits besiegelt ist, braucht nicht mehr zu trainieren. Das Training fühlt sich unnötig an. Es lohnt sich nicht. Wozu auch? In Unternehmen ist das ähnlich: Ein aussichtsloses Geschäftsmodell, ein kränkender Markt, eine diffuse Strategie – alles, was die Hoffnung auf gemeinsamen Erfolg dämpft, macht Kooperation unwahrscheinlicher oder sogar unnötig. Denn Kooperation ist kein Selbstzweck. Wenn kein Zweck erkennbar ist, kommt sie – gemeinsam mit der Motivation – nicht in Fahrt. Sie hat keinen Anlass, kein Problem, das sie lösen könnte. In so einer Situation verkommt jeder Versuch des Teambuildings unmittelbar zur Zynismusbeförderung.

## 8. Stellenbeschreibungen

**Wenn beim Überschreiten von Verantwortlichkeiten Strafen drohen, zieht die Kooperationsbereitschaft den Kürzeren.**

Eigentlich dürfte „Dienst nach Vorschrift“ keine Beleidigung sein. War es auch lange nicht. Heute ist das anders. In den ersten Arbeitstagen lernen wir alle eine wichtige Lektion: „Wenn du nur tust, was auf deiner Stellenbeschreibung steht, enttäuschst du Erwartungen.“ Stellenbeschreibungen können heute nur noch eine grobe Orientierung darstellen. Um zu beurteilen, ob jemand zufriedenstellende Arbeit leistet, taugen sie nichts. Dennoch wird genau dieser Versuch immer wieder unternommen. Stets anders verkleidet, z.B. als AKVs (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) oder als RACI-Chart (eine Technik, um Verantwortlichkeiten und Rollen anhand der Begriffe Responsible, Accountable, Consulted und Informed darzustellen), findet der Anspruch an eine möglichst lückenlose und vollständige Stellenbeschreibung immer wieder Einzug in den Betriebsalltag. Dass dieser Steuerungsversuch das Problem erzeugt, das er vorgibt zu lösen, fällt dabei selten auf. Denn: Wo Mitarbeitern auferlegt wird, in ein Raster zu passen, ist man mit Schuldanklagen schnell bei der Hand, wenn einer mal den definierten Verantwortungsbereich verlassen hat, etwa um jemand anderem bei einer schwierigen Aufgabe beizuspringen. Kooperation verliert auf diese Weise abermals gegen den Wunsch nach Selbstschutz.

## 9. Talentprogramme

**Künstliche Lernumgebungen lassen Zusammenarbeit unnötig erscheinen.**

Talentprogramme wirken ähnlich wie Karriereleitern: Sie schaffen eine Wettbewerbsarena, in der potenzielle Talente gegeneinander antreten. Die Jury ist natürlich kein Kunde

# Tutorial: Kooperationshürden beseitigen

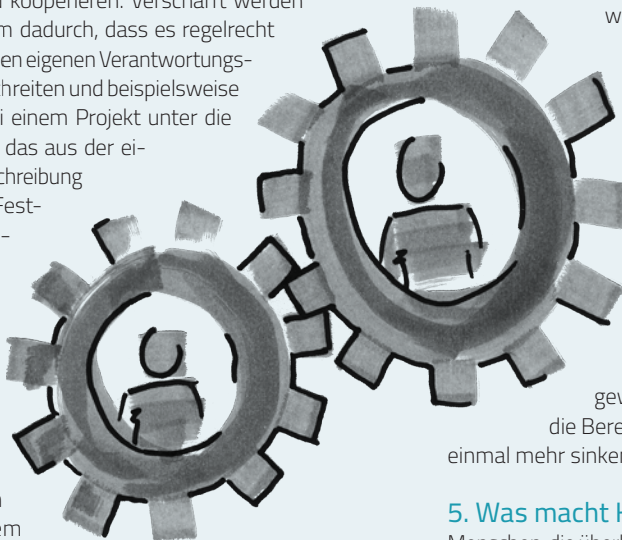
Dass Menschen nicht kooperieren wollen oder können, ist eine Mär. Denn im Privatleben tun sie es sehr wohl. In Unternehmen allerdings sieht die Sache anders aus. Denn Kooperation lohnt sich hier oft einfach nicht. Fünf Fragen, die helfen, Kooperationskillern im System auf die Spur zu kommen.

## 1. Was ist attraktiver, als zu kooperieren?

Wer möchte, dass Mitarbeiter kooperieren, darf keine Bedingungen im Unternehmen schaffen, die Kooperation unattraktiv machen. Genau das ist aber oft der Fall. Etwa, wenn in einer Organisation Kennzahlen- und Zielsysteme existieren. Sobald Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Tun nicht mehr von der Dynamik des Marktes gesteuert werden, sondern über interne Ziele – die möglicherweise mit Boni verknüpft sind – liegt es vor allem in ihrem Interesse, diese Ziele zu erfüllen, nicht den Markt bestmöglich zu bedienen und Kundenprobleme zu lösen. Damit fällt ein wesentlicher Anreiz für kooperatives Handeln weg. Ähnlich wirken Systeme der Zeiterfassung, in deren Rahmen Arbeitszeit „verursachungsgerecht“ verbucht, also bestimmten Projekten zugerechnet wird. Wer einem Kollegen hilft, dann aber die Zeit nicht entsprechend verbuchen kann, steht dumm da – weil es den Anschein hat, er sei unproduktiv.

## 2. Was kann Mitarbeitenden drohen, wenn sie kooperationsfreudig sind?

Zielvereinbarungen und Co. (siehe Punkt eins) bereiten Mitarbeitenden bereits das Problem, dass es sich für sie nicht wirklich lohnt, zu kooperieren. Verschärft werden kann das Problem dadurch, dass es regelrecht gefährlich ist, seinen eigenen Verantwortungsbereich zu überschreiten und beispielsweise einer Kollegin bei einem Projekt unter die Arme zu greifen, das aus der eigenen Stellenbeschreibung herausfällt. Das Festkleben an Stellenbeschreibungen ist deswegen ein Kooperationskiller. Aber selbst die Einführung neuer moderner Methoden wie Scrum kann zum Problem für die Zusammenarbeit werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn man allzu sehr an der Methode und damit auch den darin vorgesehenen Rollen klebt. Wenn nur ein Scrum Master machen darf, was laut Rollenbeschreibung ein Scrum Master machen darf, dann werden viele Mitarbeitende nicht das Risiko eingehen, ihren Kompetenzbereich zu überschreiten, um sich dort kooperativ einzubringen, wo es sinnvoll wäre.



## 3. Was lässt Kooperation unnötig erscheinen?

Viele Unternehmen verstehen Talententwicklung als einen Prozess, in dem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Potenzial durch eine Reihe von Schulungen geschleust werden. Menschen, deren Wachstums- und Entwicklungsbedürfnis auf diese Art adressiert wird, werden überhaupt keine Notwendigkeit darin sehen, mit anderen zu kooperieren. Ganz anders ist das, wenn Mitarbeiter an ihren Aufgaben im Arbeitsalltag wachsen können. Dann stellen sich ihnen in der Regel Herausforderungen, die die Zusammenarbeit mit anderen automatisch nahelegen. Man arbeitet sich, gemeinsam lernend, voran. Abgesehen davon wirkt sich auch mangelnde Sinnhaftigkeit desaströs auf den Willen zur Kooperation aus. Wieso gemeinsame Anstrengungen unternehmen, wenn einen der Zweck kaltlässt?

## 4. Was führt zu gespielter Kooperation?

Wo Menschen ständig darauf achten müssen, welchen Eindruck sie auch hinsichtlich ihrer „weichen Kompetenzen“ bei Führungskräften, Mitarbeitern und Kollegen hinterlassen, wo jede Entscheidung, jedes Verhalten, jede Mitteilung zu einer schlechteren Beurteilung führen kann, dort wird das eigene Verhalten maßgeblich durch diesen Zwang zum Eindrucksmanagement beeinflusst – und nicht immer in eine Richtung, die für das Unternehmen letztlich wirklich positiv ist. In puncto Zusammenarbeit bedeutet dies zum Beispiel, dass die Kooperationsbereitschaft ungleich verteilt wird: Der Abteilungsleiterin hilft man gern, dem Kollegen, der es aber vielleicht viel nötiger hätte, dagegen nicht. Manchmal wird Kooperation regelrecht inszeniert, wenn man glaubt, damit Eindruck zu gewinnen. Das schürt Misstrauen und lässt die Bereitschaft zu echter, sinnhafter Kooperation einmal mehr sinken.

## 5. Was macht Kooperation zur Last?

Menschen, die überlastet sind und sich im Dauerstress befinden, sind froh, wenn sie ihre eigenen unmittelbaren Aufgaben irgendwie bewältigt bekommen. Aber sie haben keine Zeit und Energie, kooperativ zu sein. Um zu verhindern, dass eine Organisation in solch eine Lage gerät, muss sie sich manchmal in Verzicht üben. Etwa – auch wenn es noch so lukrativ erscheint – auf das nächste Projekt verzichten. Oder die eigene Strategie von vornherein enger ziehen, um sich nicht zu verzetteln.

oder Markt, sondern ein internes Gremium, das nach internen Maßstäben bewertet. Werden Talentprogramme als Aneinanderreihung von Schulungen verstanden, die zwischen den Talenten keinen Unterschied machen, dann unterstellt das Programm zudem, es sei selbst eine bessere Lernumgebung für das Talent, als es der echte operative Wertschöpfungsalltag sein könnte. Das fördert gerade keine Kooperation, in der Lerngelegenheiten im gegenseitigen Interesse sind, es schürt vielmehr Ressentiments gegenüber den Privilegierten.

## 10. Überlastung

### **Im Überlebensmodus fehlt die Kraft, anderen beizuspringen.**

Wer überlastet ist, schaltet in den Überlebensmodus. Bis wieder ein Gefühl von Kontrolle einsetzt, ist an Unterstützung anderer nicht zu denken. Arbeitsüberlastung ist daher ein großer Kooperationskiller. Wenn es nur wenigen Mitarbeitenden so geht, kann Kooperation zwar noch darüber hinweghelfen. Geht es aber sehr vielen oder allen so, dann schaltet die gesamte Organisation in den Ausnahmezustand. Mitunter gehen Unternehmen auf diese Art sogar an ihrem Erfolg zugrunde. Segelt ein Unternehmen regelmäßig gefährlich nahe an der Belastungsgrenze, muss man also aufpas-

sen. Manchmal kann man durch die Absage eines Projektes die Überlastung eindämmen – und damit die Kooperation sichern oder gar retten. Unternehmerische Filter, wie eine ausreichend enge Strategie, können ebenfalls helfen.

Hätten wir 2002 am Rande der Elbe noch zwei weitere Tage mit ähnlich wenig Schlaf ertragen müssen, wäre die Kooperation vermutlich zum Erliegen gekommen. Ach ja, der Deich ... Bevor ich es vergesse: „Unseren“ Deichabschnitt in Wittenberg konnten wir gerade so absichern. Es gab Auszeichnungen, Besuche von hochrangigen Politikern inklusive des damaligen Verteidigungsministers, Peter Struck, Zusatzurlaub und Leistungszulagen. Und ja, das war alles ganz nett. Doch letztlich war das sichtbare Ergebnis – die externe Referenz – für uns das wichtigste Feedback und das ständige Triebrad unserer Kooperation während dieser heißen Sommertage im August 2002. So ist es auch in Unternehmen: Wer eine Organisation auf externe Referenzen ausrichtet, statt die Mitarbeiter dazu zu zwingen, sich vorwiegend um Zielsysteme, Karriereleitern, Methodentreue und Co. zu kümmern, wird mit Kooperation belohnt. Schlicht und ergreifend, weil die Mitarbeitenden dann spüren, dass sich Kooperation lohnt.

*Mark Poppenborg*

## Lesetipps

**Mark Poppenborg: Wir führen anders! – 24½ befreiende Impulse für Manager. Intrinsicity 2021, 12 Euro.**

Mark Poppenborg wirft in seinem Buch einen kritischen Blick sowohl auf herkömmliche als auch neue Glaubenssätze über Arbeit, Führung und Wandel in Unternehmen. Er hinterfragt zum Beispiel heilige Kühe wie die Mitarbeiterbefragung, den Lobgesang auf Demokratie in Unternehmen und reflektiert die Frage, ob New Work wirklich auch New Pay, also etwa freie Gehaltswahl oder gleiche Gehälter für alle braucht.

**Philipp Simanek: Die dumme Organisation – Systembedingte Lernblockaden. [www.managerseminare.de/MS274AR01](http://www.managerseminare.de/MS274AR01)**

Es gibt dumme Ideen, dumme Handlungen und dumme Entscheidungen, die meist ungünstige Folgen nach sich ziehen. Mit dummen Organisationen ist das genauso: Ist das System erst einmal verblödet, hilft auch die Intelligenz seiner Mitglieder nicht weiter. Die Ergebnisse bleiben enttäuschend. Der Artikel zeigt, wie es zur organisationalen Verblödung kommt und was sich dagegen tun lässt.

**Sylvia Jumpertz: Zusammenarbeit 4.0 – Kollaboration können. [www.managerseminare.de/MS246AR01](http://www.managerseminare.de/MS246AR01)**

In einer Welt, die Unternehmen ein Höchstmaß an Agilität und Kreativität abverlangt, ist es nötig, Aufgaben in enger Zusammenarbeit anzugehen, auch über Bereichs- und Fachgrenzen hinweg. Dumm nur, dass Organisationen Kooperation und Kollaboration oft eher erschweren, statt sie zu fördern. Der Text beschäftigt sich mit einer zentralen Führungsfrage: Wie werden aus Unternehmen (wieder) echte Spielfelder für Zusammenarbeit?





# Kommunalakademie Deutschland

## Bundesweite Verwaltungskompetenz

Ihr Partner für Seminare und Inhouse-Schulungen

"Weiterbildung mit Fernblick..." - Wir bieten Ihnen ein leistungsstarkes Bildungsangebot – bundesweit und praxisrelevant.

*„Bei uns finden Sie, unerheblich ob Quereinsteiger oder Fortgeschrittener in der Verwaltungsarbeit, viele Seminare und Weiterbildungen für Ihre tägliche Verwaltungspraxis. Wir führen unsere Seminare Online-, als Präsenz- oder auch als Inhouse-Veranstaltung durch.“*

*Sprechen Sie uns gern einfach an oder schreiben Sie uns eine E-Mail. Wir freuen uns auf Sie!“*

### unser Angebot für Sie:

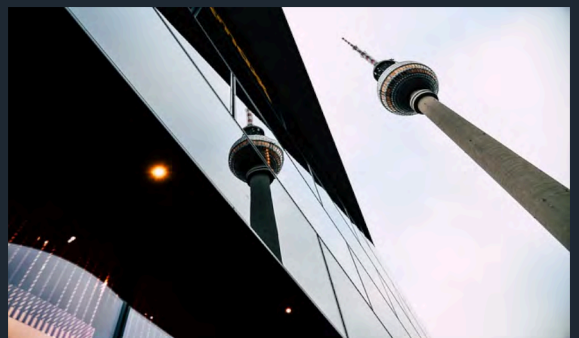
- *allgemeines Verwaltungsrecht*
- *Gewerberecht, Gaststättenrecht, Glücksspielrecht*
- *Kommunalrecht*
- *Melderecht / Bürgeramt*
- *Öffentlichkeitsarbeit im Recht / Informationszugangsrechte / Datenschutz*
- *Steuer- und Finanzrecht*
- *Strafrecht, Bußgeldrecht und Ordnungswidrigkeiten*
- *u.v.m.*

*Besuchen Sie uns im Web auf [www.kommunalakademie-deutschland.de](http://www.kommunalakademie-deutschland.de)  
Wir freuen uns Sie demnächst in einem unserer Seminare begrüßen zu dürfen.*

Kommunalakademie Deutschland  
Dr. Michael Kanz und Marc Oppermann GbR  
Beilsteiner Strasse 118  
12681 Berlin

Tel: 030 / 921 09 8050 - Fax: 030 / 921 09 8059

E-Mail: [info@kommunalakademie-deutschland.de](mailto:info@kommunalakademie-deutschland.de)  
web: [www.kommunalakademie-deutschland.de](http://www.kommunalakademie-deutschland.de)



## Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

(un)fassbare Seminare	179	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154
4 Business Akademie	157	Como Consult GmbH	162
abovo-academy	201	compass international gmbh	190
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	Competence on Top GmbH	202
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	203	ComTeam AG Academy + Consulting	200
AdCoach Marketing Akademie	175	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	CONSENSUS Consulting GmbH	185
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	187	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	163
		CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	161
		CyriaxTraining & Beratung	161
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	Deutsche Akademie für Management	154
Akademie für systemische Beratung	192	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	152
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	204	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	181
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	deutsche training sales- and management-training GmbH	200
Akademie Wissen	167	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	182
amendos gmbh	156	DHL Data Science Seminare GmbH	175
amontis consulting ag	187	Die Akademie Fresenius GmbH	172
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	die coachingakademie	162
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	206	Die GesundheitsManager	150
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	151	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	165
Arnold Horsch e.K.	171	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	165
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	dispo-Tf Education GmbH	154
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	186
ASTA Akademie GmbH	160	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	165
Atelier für Ideen AG	173	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	201
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	177	Dr. Simone Rappel	196
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	207	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	e-masters GmbH & Co. KG	164
BERLINER teamschmie.de	156	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158
berufundfamilie Service GmbH	181	English & Intercultural Communication	170
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	193	ERLEBNIS & TRAINING	159
Bildungszentrum Holzbau	203	ESMT European School of Management and Technology GmbH	151
Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	EVELEADER	168
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	Expat Consult GmbH	161
Breuel & Partner GmbH	199	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	182
BSH ACADEMY GERMANY	169		
Business Akademie Profileon & Profileon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	FCM Finanz Coaching	184
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184	fortbildung1.de	190
CA controller akademie®	199	forum kommunikation & unternehmensethik	190
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	157	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195
CETPM GmbH	205	FRIEDERBARTH GmbH	158
CHANGE 4 SUCCESS®	161	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	208
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	199	FROMM Managementseminare & -beratung KG	162
Coachingbüro Huber & Partner	194	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200

GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	153	KESSEL & KESSEL GmbH	159
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186	KICK OFF Management Consulting GmbH	207
H&S Seminare	188	Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159
Hamburger Training & Consulting oHG	158	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	159
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	168	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153
Heitger Consulting GmbH	207	köhler consulting seminare.coaching.mediation	202
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	188
Hermannsen-Concept	174	Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	193	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167
HGS Concept GmbH	167	Leibniz Kolleg Hannover e.K.	165
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	187	LMI Forum GmbH	170
Holiton AG	161	Logo InfraConsult GmbH	182
IAP Institut für Angewandte Psychologie	208	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179
ibo Akademie GmbH	167	LucaNet AG	151
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183
IFM Institut für Managementberatung GmbH	152	M/Training	189
ifss academy	196	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	202
ifu Accounting Akademie GmbH	150	Management Circle AG	185
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	197	Management Forum Starnberg GmbH	199
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193	Management School St.Gallen	208
IHK Hessen innovativ	181	Mannheim Business School gGmbH	186
IHK-Akademie Koblenz e.V.	179	MARGA Business Simulations GmbH	174
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	177	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	191
ilvy Intercultural HR	156	Mario Biel Coaching	191
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201	Markus E. Zielke	168
implus Trainings AG	208	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	159
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	194	Maxpert GmbH	181
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	174	MAZ MANAGER AKADEMIE	195
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	195	MDI Management Development GmbH	206
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	175	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173	Mehrwert Zukunft	196
Institut für Verkauf und Marketing	183	Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174
International School of Management	172	MINDSET MOVERS	170
itstime	154	Mmc Unternehmensberatung GmbH	200
IU Akademie	151	Modul-Training	191
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177	Munich Business School	196
k.brio training GmbH	164	MW Media Workshop GmbH	156
Kalapa Academy GmbH	175	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167
Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184	NIT Northern Institute of Technology Management	158
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180	noesis	190
Kathrin Abländer	206	OHM Professional School gGmbH	204
Kempten Business School	203	oose Innovative Informatik eG	158
KERN AG Training	182	orenda training GmbH	190
KeSch Training International GmbH & Co.KG	194	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
		Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	187
		Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	187
		Plath & Partner AG	207
		Plus Kompetenzcoaching GmbH	166
		pm33 GmbH	188

PMCC Consulting GmbH	179	Team Dr. Rosenkranz GmbH	199
Poko-Institut OHG	173	Team Management Services GmbH	182
POP Personalentwicklung	192	TEAMGEISSELHART GmbH	172
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178	teamsysplus@AKADEMIE	197
Pro Integer Akademie & Leadership	175	TEAMWILLE GmbH	197
PROAKTIV Management GmbH	197	Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	194
Professio GmbH	205	Thomas Weber Coaching	184
Profile Dynamics Deutschland GmbH	159	TopConcept Management Beratung GmbH	199
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185	TrainerSocietät Berlin	152
Psyttest AB	207	TrainingsManufaktur	162
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182	TRILOGIE GbR	163
Rautenberg Reklamationsmanagement	163	TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206
Rolf Schulz HR Consultants AG	192	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	161
RWTH Business School gGmbH	176	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	186
S&P Unternehmerforum GmbH	201	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	169
sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185	Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	202
SaluVia-Institut	170	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	195	V.I.E.L Coaching + Training	162
Schreiner Praxis-Seminare GbR	180	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	157	Veränderungsintelligenz® GmbH	193
SDL Seminarteam GmbH	186		
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	170	Vereon AG	208
SEMINAR-INSTITUT	197	Verlag Dashöfer GmbH	160
SGMI Management Institut St. Gallen	208	Viola Moritz Seminare	151
Singer Preisprüfung GmbH	160	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	197
Six Sigma College	169	VOSS+PARTNER	161
SLBB - Stefan Lammers	170	Wbildung Akademie GmbH	184
SMP Management Programm St. Gallen	208	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
splendid-akademie GmbH	154	Weitungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189
Steinbeis Institute for Effective Management	202	wetando Unternehmensberatung	149
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH	167	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189	WirksamSein	206
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	207	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	206
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	151	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	203
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
talkingHEADS	172	WZLforum an der RWTH Aachen	176
TAM Akademie	153	Youdid Management e.K.	165
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	179
targets GmbH Management- und Markenberatung	186	zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	192	Zürich International Business School (ZIBS)	207
			

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Unternehmensführung unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Weiterkommen mit Weiterbildung!

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



### INHOUSE-TRAININGS

Alle unsere Kurse bieten wir auch als firmeninterne Weiterbildungen an.



### MAXIMALE FLEXIBILITÄT

Präsenz, Blended Learning, Live Online oder on Demand – Sie entscheiden wie Sie lernen möchten.

**Jetzt online informieren!**

# Vertrieb & Verkauf



Foto: andyhoech / photocase.de

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 sie 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](http://Seminarmarkt.de) finden sich Verkaufs- und Servicetrainings ebenso wie Seminare zu Vertriebsmarketing, Emotional Selling oder Telefontrainings.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Vertrieb-und-Verkauf](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Vertrieb-und-Verkauf)

## Megatrends im Vertrieb

# Das neue Verkaufen

Die zunehmende Werteorientierung, die immer größere Macht der Plattformen, der Vormarsch von Voice Application, der steigende Direct-to-Consumer-Verkauf ... so unterschiedlich diese Entwicklungen sind, haben sie doch eines gemein: Sie werden Vertrieb tiefgehend und nachhaltig verändern. Businessexperte Andreas Buhr erklärt, wie Unternehmen sich auf diese, wie er sie nennt, Megatrends im Vertrieb einstellen können.

Erinnern Sie sich noch an den Adidas-Gau? Dieses eigentlich hervorragende Traditionsunternehmen hat es zu Beginn der Corona-Krise im März 2020 geschafft, sein Image, seinen Ruf, seine Glaubwürdigkeit als Firma kurzzeitig zu pulverisieren. Und das nicht, weil es mit dem Aussetzen von spezifischen Mietzahlungen – darum ging es im faktischen Ton der öffentlichen Diskussion – Recht gebrochen hätte. Nein, weil es entgegen seinem Purpose-Versprechen agiert respektive kommuniziert hat. Adidas steht für sportliche Fairness und Gemeinschaft – und dieses Versprechen hat es in den Augen seiner Kunden durch die angekündigten Mietaussetzungen gebrochen. Konsequenz: Demonstrationen enttäuschter Fans, die sich in Shitstorms in den Social Media entluden, Kundenblockaden, Kaufverzicht, massiver Umsatzverlust.

Das Beispiel demonstriert eine Entwicklung, die bereits seit Jahren zu beobachten ist und (erfreulicherweise) immer mehr an Fahrt aufnimmt: Werteorientierung wird im Konsum zu einem immer wichtigeren Wert. Kundinnen und Kunden kaufen längst nicht mehr nur die Produkte oder Dienstleistungen, sondern sie entscheiden sich – oder eben auch nicht – mindestens genauso und manchmal sogar noch mehr für die Werte, die dahinter stehen. Die „Ethics“ der Unternehmen, wie es neudeutsch heißt, sind zunehmend nicht nur

Verkaufsargument, sondern universelles Verkaufsgut. Sie werden sozusagen implizit mitgekauft – und zwar immer, bei jedem Abschluss.

Diese Entwicklung ist so bedeutend wie robust, dass man sie als einen der wichtigsten Businessstrends überhaupt bezeichnen kann. Aus Vertriebsperspektive betrachtet ist sie sogar eine Art Megatrend, denn sie wird Vertrieb nicht nur oberflächlich verändern, sondern tiefgehend, nicht nur punktuell, sondern umfassend, nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft. Gleichzeitig ist sie nicht die einzige Entwicklung, die massiv auf den Vertrieb wirkt. Es gibt weitere, wenn man so will Megatrends im Vertrieb, mit ganz unterschiedlichem, aber gleichsam starkem Impact. Für alle von ihnen gilt: Unternehmen, die sich nicht ausreichend mit ihnen beschäftigen oder sie gar ignorieren, werden verlieren – Umsatz, Kunden und im Worst Case sogar ihre Wettbewerbsfähigkeit.

### Die Werte müssen an allen Stationen der Customer Journey spürbar sein

Der Trend zur immer stärkeren Werteorientierung ist bereits so präsent, dass Unternehmen ihn im Grunde gar nicht mehr ignorieren können. Sie haben – und das ist gut so – eigentlich

keine andere Wahl, als konsequent wertorientiert zu wirtschaften. Das heißt erstens, sich alternativlosen universellen Werten wie Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung zu verpflichten, zweitens darüber hinaus die eigenen spezifischen Werte glasklar zu definieren, drittens alle Werte zu einer „Wertestory“ zu verweben und diese viertens nicht nur zu erzählen, sondern auch konsequent zu leben. Und zwar in allen Bereichen – auch und vor allem in dem Bereich, in dem man dem Kunden am nächsten ist, eben im Vertrieb.

Die dazugehörige wichtigste Aufgabe im Vertriebsbereich besteht darin, die gesamte Customer Journey, also die Kundenreise, (immer wieder) daraufhin zu prüfen, ob und inwieweit die Unternehmenswerte an den einzelnen Touchpoints spür- und erfahrbar werden. Angefangen von den Claims und Slogans, über die Gestaltung der Webshops bis hin zum persönlichen Kontakt mit Verkaufsprofis. So müssen Letztere etwa den – zunehmend kritischeren – Privatkunden und Procurement-Abteilungen erklären können, wie das Unternehmen bereits zu Beginn der Produktionskette auf ökologische, ökonomische und gesellschaftspolitische Folgen achtet. Sie müssen wissen, was die Nachhaltigkeits- und Biosiegel, mit denen die eigenen Angebote ausgezeichnet sind, genau bedeuten. Und sie müssen Antworten haben, wenn zum Beispiel danach gefragt wird, wie das Unternehmen sicherstellt, dass die Arbeitsbedingungen in den asiatischen Zulieferbetrieben tatsächlich so gut sind wie versprochen.

### Direktabschlüsse via Voice werden in den kommenden Jahren explodieren

Dringend Antworten benötigen die Vertriebsbereiche auch auf einen weiteren Trend, dem ein ganz anderes, aber nicht minder starkes Veränderungspotenzial innewohnt. Er ist eher technischer Natur, aber nicht nur. Und klingt etwa so: „Okay, Google, welcher BAV-Berater in München ist top bewertet worden?“, „Hey, Siri, finde drei Büromöbel-Anbieter in meiner Nähe.“, „Alexa, wo kann ich hier einen günstigen Leihwagen buchen?“ Oder: „Okay, Google, welches Trai-

ningsinstitut in Düsseldorf hat sich auf mehr Erfolg von Unternehmenskunden spezialisiert?“

Zwar machen Sprachanfragen noch einen vergleichsweise kleinen Teil an allen kaufvorbereitenden Produktrecherchen im Internet aus, allerdings wächst ihr Anteil seit einiger Zeit rasant. In den USA kommt schon heute ein Großteil der Suchanfragen über Alexa zustande. Wie lange noch besteht die Macht von Google? Man darf gespannt sein. Gleiches gilt für die Direktabschlüsse via Voice. Die Analysten des Beratungshauses OC&C Strategy Consultants schätzen, dass sich deren Gesamtvolumen 2022 in den USA auf 40 Milliarden Dollar belaufen wird, in UK gehen sie von einem Volumen von fünf Milliarden aus. In Deutschland sind es bislang „nur“ einige Millionen Haushalte und vielleicht ein paar Hunderttausend Unternehmen, die sich per Sprachsteuerung über Produkte informieren oder auch direkt ordern, doch ist davon auszugehen, dass diese Zahlen in den kommenden Jahren explodieren werden.

### Voice Commerce wird zur neuen Vertriebs-DNA

Nicht nur deshalb, weil die Bandbreite an Geräten für Voice Commerce ständig wächst – Apples Siri, Googles Assistant, Samsungs Bixby oder Amazons Echo Dot sind nicht das Ende der Fahnenstange, sondern erst deren Anfang – zudem diese quasi von Tag zu Tag leistungsfähiger werden. Sondern auch und vor allem, weil Voice-Anwendungen besonders stark auf das größte Kundenbedürfnis überhaupt einzahlen, das nach Convenience, also nach Bequemlichkeit. Es ist so wunderbar einfach, die eigenen Wünsche lediglich auszusprechen, um sie erfüllt zu bekommen, und Fragen (über Produkte und Dienstleistungen) zu stellen und beantwortet zu bekommen, wann und wie sie einem in den Sinn kommen. Anders ausgedrückt: Voice-Anwendungen entsprechen der Natur des Menschen und werden allein schon deshalb in die DNA von Vertriebsprozessen einprogrammiert werden.

Und nicht nur da. Genau wie der Trend der immer stärkeren Werteorientierung wird Voice zunehmend die komplette Customer Journey prägen – von der Phase der Aufmerk-

### Lesetipps

**Andreas Buhr: Business geht heute anders – Buhrs beste Business-Hacks für Unternehmer, Umdenker, Manager, Macher und Visionäre.**

**Gabal 2021, 39,90 Euro.**

Andreas Buhr präsentiert seine wichtigsten Learnings aus 40 Jahren Unternehmertum in Form eines Kompendiums und Nachschlagewerks. Gegliedert ist sein „Meisterstück“ in die Bereiche Selbstführung, Unternehmer-Sein, Führung, Vertrieb und Zukunftsgestaltung. Der Schwerpunkt liegt dabei jeweils auf jenen Anforderungen, die sich in den vergangenen Jahren am stärksten verändert haben. Ins Themenfeld Vertrieb taucht Buhr am tiefsten ein. Mit vielen konkreten Tipps, Tools und Best Practices.

**Udo Kreggenfeld: Remote Negotiation – Von Kachel zu Kachel.**

**[www.managerseminare.de/MS279AR06](http://www.managerseminare.de/MS279AR06)**

Verkaufsverhandlungen, die früher persönlich geführt wurden, finden seit Pandemiezeiten immer häufiger digital statt. Das hat aus Vertriebsperspektive betrachtet nicht nur Nachteile, sondern auch einige handfeste Vorteile. Wie sich diese gezielt ausschöpfen lassen.



# 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](http://www.training-hk.de)

[info@training-hk.de](mailto:info@training-hk.de)

+49 711 23 73 5555



samkeit (Awareness) über die der Abwägung (Consideration), der Entscheidung (Decision) und dem Kauf (Purchase) bis hin zur Kundenbindung (Loyalty). Bedeutet konkret: Voice Bots als „sprechende Chatbots“ oder Voice Apps, die die Verarbeitung natürlicher Sprache (Natural Language Processing oder kurz: NLP) beherrschen, werden den Interessenten, Kundinnen und Anwendern an jedem Touchpoint mit einem Unternehmen Rede und Antwort stehen und mittelfristig mit diesen auch in „echten“ Dialog treten.

Die ersten zentralen Aufgaben, die dieser Trend für Unternehmen mit sich bringt und die gar nicht früh genug angegangen werden können: zum einen eine passende KI-gestützte Voice-Plattform zu recherchieren, die Sprachanfragen zur eigenen Produkt- respektive Dienstleistungswelt sowie dem eigenen Unternehmen prozessieren kann. Und zum anderen systematisch Voice Search SEO und Voice Assistant SEO zu betreiben, um bei entsprechenden Anfragen via Spracheingabe im Set der relevanten Anfrageergebnisse möglichst weit oben bzw. überhaupt angezeigt zu werden.

### Plattformökonomie bedeutendstes Phänomen der Digitalisierung

Während Voice Commerce erst Fahrt aufnimmt, läuft ein anderer Megatrend im Vertrieb bereits seit Jahren auf Hochtouren: die Entwicklung zur Plattformökonomie. Aus Vertriebsperspektive ist das wahrscheinlich das bedeu-

tendste Phänomen der Digitalisierung überhaupt. Denn Plattformen erschließen aus ihrer ökonomischen Logik heraus immer breitere Zielgruppen, führen sie gewissermaßen zu Purchaserströmen zusammen und bilden so zunehmend die Ökosysteme für Handel und Absatzwirtschaft. Und damit sind nicht nur die berühmten „GAFA“ gemeint, also die Plattformanbieter Google, Amazon, Facebook und Apple. Eine immer wichtigere Rolle spielen dabei auch weitere Big Player wie Alibaba, das die größte chinesische (Verkaufs-) Plattform betreibt, Rakuten als Shop-Systemanbieter oder Tencent, das mit WeChat eine App ähnlich wie Whatsapp betreibt, über die jetzt schon halb Asien kommuniziert und seine Finanztransaktionen abwickelt.

Die Erfolgsgeschichte der großen Plattformen ist schnell erzählt: Sie bringen Interessen zusammen und machen es so bequem (Stichwort: Convenience), sich einen Überblick zu verschaffen, zu ordern, die Ware zu erhalten, gegebenenfalls zu reklamieren – dass für viele Kundinnen und Kunden an ihnen kaum ein Weg vorbeiführt. Damit bleibt wiederum den Unternehmen vermeintlich keine andere Wahl, als auf ihnen um jeden Preis präsent zu sein. Neben den Gebühren besteht der Hauptpreis dafür in den Kundendaten und Profilen der eigentlichen Anbieter, die die Plattformbetreiber absaugen. Die nutzen sie für Direktmarketing oder auch dazu, Kundenbestellungen durch künstliche Intelligenz vorherzusagen zu lassen, um noch schneller liefern zu können, und so noch stärker auf die Convenience einzuzahlen.

### Marktplatz schlägt Marke

Aber die Geschichte geht noch weiter, wobei die besagten immer wichtiger werdenden „intelligenten“ Sprachbots wie Alexa eine entscheidende Rolle spielen. Diese werden nämlich darauf programmiert, Anfragen auf der Grundlage der eigenen Produktrankings zu beantworten. Heißt: Wer beispielsweise Alexa nach einer leistungsstarken Powerbank fragt, bekommt zuerst oder auch nur die entsprechenden Amazon-Choice-Produkte genannt – und bestellt die dann in vielen Fällen wahrscheinlich auch. Der Marktplatz bestimmt somit zunehmend nicht nur, wo etwas gekauft wird, sondern auch, was gekauft wird, womit gleichsam die Bedeutung der Marke, das (noch) stärkste Verkaufsargument, abnimmt. „Marktplatz schlägt Marke“, könnte man das nächste Kapitel der Geschichte der Plattformökonomie überschreiben. Die Headline fürs übernächste könnte dann etwa lauten „Alle Macht dem Marktplatz“. Denn im nächsten Schritt werden Amazon und Co. immer mehr Produkte selbst herstellen (Eigenmarken bringen bessere Margen) und immer mehr Dienstleistungen selbst anbieten (lassen) und diese als „erste Wahl“ verkaufen. Damit halten

Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

# Tutorial: Vertrieb zukunftssicher gestalten

Selbst die besten Produkte und attraktivsten Dienstleistungen verkaufen sich nicht von alleine. Die Weiterentwicklung des Vertriebs ist daher für jedes Unternehmen essenziell. Vier Trends, die der Verkaufswelt bereits heute ihren Stempel aufdrücken respektive enormes Potenzial besitzen, gilt es dabei besonders zu beachten.

## 1. Zunehmende Werteorientierung

Nicht nur Einzelkundinnen und -kunden werden zunehmend „wertekritischer“, sondern auch die Procurement-Abteilungen der Unternehmen. Gekauft werden längst nicht mehr nur Produkte und Dienstleistungen, sondern oft genauso oder sogar noch mehr die Werte, die dahinter stehen.

*Herausforderung für den Vertrieb:*

Die gesamte Customer Journey, also die Erlebnisreise der Kunden, (immer wieder) daraufhin prüfen, ob und inwieweit die Unternehmenswerte an den einzelnen Touchpoints spür- und erfahrbar werden. Also unter anderem ...

- ▶ ... in Claims und Slogans und auf Websites.
- ▶ ... bei Werbeaktionen.
- ▶ ... in den Social Media.
- ▶ ... in lizenzierten Webshops.
- ▶ ... im Storytelling.
- ▶ ... im persönlichen Kontakt mit Verkaufsprofis.
- ▶ ... im Voice Commerce.

## 2. Voice Commerce

Zwar machen Sprachanfragen in Deutschland noch einen vergleichsweise kleinen Teil an allen kaufvorbereitenden Produktrecherchen im Internet aus, allerdings wächst ihr Anteil seit einiger Zeit rasant. Gleiches gilt für Direktabschlüsse via Voice. Das liegt nicht nur an der immer größeren Leistungsfähigkeit von Sprachassistenten wie Siri, Alexa oder Echo. Sondern auch daran, dass Voice Commerce besonders stark auf das Kundenbedürfnis nach Convenience (Bequemlichkeit) einzahlt: Es ist wunderbar einfach, die eigenen Wünsche lediglich auszusprechen, um sie erfüllt zu bekommen, und Fragen über Produkte und Dienstleistungen zu stellen und beantwortet zu bekommen, wann und wie sie einem in den Sinn kommen.

*Herausforderungen für den Vertrieb:*

- ▶ Recherchieren, welche technischen und prozessualen Bedingungen erfüllt sein müssen, um die komplette Customer Journey sprachbasiert abbilden bzw. unterstützen zu können.
- ▶ Voice Search SEO und Voice Assistant SEO strategisch planen und umsetzen, damit man als Anbieter bei Voice-Anfragen gefunden werden kann.
- ▶ Sich für eine passende KI-gestützte Voice-Plattform entscheiden, die Sprachanfragen prozessieren und Voice Bots verwalten kann.



## 3. Plattformökonomie

Große Plattformanbieter wie Amazon, Google oder Alibaba haben regelrechte Ökosysteme für Handel und Absatzwirtschaft geschaffen. Über diese schneiden sie sich nicht nur ein Stück vom Erlöskuchen der über sie anbietenden Unternehmen ab. Gleichzeitig saugen sie auch deren Kundendaten, die sie zunehmend auch dafür nutzen, um eigene Produkte oder Angebote primär zu verkaufen. Die Marktplätze machen ihren Kunden, den (Marken-)Anbietern, also Konkurrenz.

*Herausforderungen für den Vertrieb:*

- ▶ Kritisch die Vor- und Nachteile des Verkaufs über die großen Plattformen gegeneinander abwägen.
- ▶ Spezifische Themen- und Branchen-Plattformen recherchieren, über die sich die eigenen Angebote alternativ verkaufen lassen. Vorteil der kleineren Plattformen als Partner: Sie saugen in der Regel keine Kundendaten ab und machen ihren Firmenkunden auch nicht mit eigenen Produkten oder Dienstleistungen Konkurrenz.
- ▶ Die eigene Marke konsequent stärken. Je stärker die Marke ist, desto weniger ist man beim Vertrieb auf die großen Plattformen angewiesen.

## 4. Direct to Consumer (D2C)

Im Verkauf und in der Welt der Kunden spielen Vertical Brands eine immer wichtigere Rolle. Das sind Unternehmen, die einen speziellen Need bedienen, den sie im Dialog mit potenziellen Kunden auf Youtube, Instagram oder anderen Social Media erkannt haben. Dazu bieten sie in der Regel (erst einmal) nur ein einziges besonderes Produkt oder eine einzige besondere Dienstleistung an. Beispiel: der Matratzenanbieter Casper. Auf klassische Werbung verzichten Vertical Brands komplett, kommuniziert wird allein über Social Media. Verzichtet wird auch auf die Zusammenarbeit mit dem Handel, verkauft wird „Direct to Consumer“. Erste große Unternehmen sind bereits mit eigenen Vertical Brands auf den D2C-Zug aufgesprungen, etwa Walmart mit der Gründung der Marke Bonobos.

*Herausforderungen für den Vertrieb:*

- ▶ Auf spezielle Needs achten, die Kundinnen und Kunden auf den Social Media formulieren, die man bedienen könnte.
- ▶ Zwischen den Zeilen lesen und verstehen, was schon morgen ein weiteres oder neues Thema beim Kunden sein kann. Verkäufer sind oft die besten kostenneutralen Marktforscher.
- ▶ Ggf. Prototypen zur Befriedigung erkannter Needs entwickeln, die Meinung der Follower zu diesen abfragen und eine Vertical Brand dazu entwickeln.

die großen Plattformen dann alle Glieder der Wertschöpfungskette in der Hand.

Allerdings müssen Unternehmen bei dieser Geschichte nicht mitspielen, denn es gibt Möglichkeiten, sich der steigenden Marktmacht der großen Plattformen zu entziehen. Eine bieten spezialisierte Branchen-

plattformen, die im Sales & Procurement ebenfalls eine wachsende Rolle spielen. Nur dass diese eben – anders als die ganz

großen – nicht oder zumin-

dest nicht primär darauf ausgerichtet sind, bestimmte Waren oder Dienstleistungen präferiert zu verkaufen oder gar mit hauseigenen Angeboten den Unternehmen Konkurrenz zu machen, die über sie verkaufen.

Die konsequente Stärkung der eigenen Marke ist eine andere Möglichkeit. Tatsächlich gibt es einige Beispiele von Unternehmen, denen es aufgrund der Attraktivität ihrer Marke gelungen ist, sich den mächtigen Ökosystemen der großen Plattformen zu entziehen. Was bisher als Option eher einigen „privilegierten“ Unternehmen mit besonders schillernden Marken vorbehalten schien, ist mittlerweile auch eine für „normale“ Unternehmen. Denn immer mehr Menschen beäugen die Marktmacht der großen Plattformen und ihr Agieren kritisch und versuchen bewusst jene Firmen zu unterstützen, die ihnen Paroli bieten. Der Trend zur zunehmenden Werteorientierung lässt grüßen.

### Vertical Brands treiben den Direct-to-Consumer-Trend

Denkt man den „Marken-Weg“ weiter, landet man bei einem weiteren Trend, der seit einigen Jahren der Vertriebswelt immer stärker seinen Stempel aufdrückt: Direct to Consumer, oder kurz D2C – und das ist nicht nur eine andere Bezeichnung für das unter Salesleuten geläufige B2C (Business to Consumer). Was es damit genau auf sich hat, kann am besten Casper erklären, genauer gesagt, lässt sich besonders gut am Beispiel „Casper“ erläutern. Denn gemeint ist nicht der lustige Comicgeist, sondern der Matratzenanbieter. Der hat es geschafft, sich große Anteile am hart umkämpften Markt der Schlafunterlage zu sichern – und das, ohne sich in das gemachte Bett des Handels zu legen. Bei Casper kauft man nämlich direkt, der Verkaufsweg ist eben „Direct to Consumer“. Das ist bei allen sogenannten Vertical Brands, den Treibern dieses Trends, so.

Aus ihrer Gründungshistorie heraus sind originäre Vertical Brands immer Digital Natives, sie werden digital geboren. Ihre Produkte oder Dienstleistungen entstehen oft aus einem speziellen Need heraus, der im Dialog mit potenziellen Kunden, etwa auf Youtube oder Instagram, erkannt wurde. Diesen Bedarf bedienen sie – zumindest erst einmal – mit einem einzigen schlaue kalkulierten Kna-

ler-Produkt, wie eben einer Matratze, die aufgrund einer bestimmten Mischung aus synthetischem und natürlichem Latex nicht nur guten Schlafkomfort bietet, sondern auch viel günstiger ist als vergleichbare hochwertige Produkte. Der Verkauf dieses Angebots erfolgt exklusiv im eigenen Shop – und zwar im doppelten Sinne: Nicht nur, dass das Angebot nirgendwo sonst zu haben ist, gleichzeitig werden auch im Shop keine Produkte oder Leistungen von Drittanbietern verkauft.

Die Verknappung der Kaufmöglichkeiten wirkt wie eine Veredelung, die Exklusivität erzeugt eine Sogwirkung. Hinzu kommt, dass nur diejenigen, die „in“ sind, also die diesen Marken auf den Social Media folgen, wissen, wann Sonderverkaufsaktionen laufen oder wie und wann das Angebot weiterentwickelt wird. Alle anderen werden ausgeschlossen, denn auf klassische, „allgemeine“ Werbung verzichten Vertical Brands komplett. Stattdessen suchen sie den direkten Austausch mit ihren (exklusiven) Kundinnen und Kunden, gehen gezielt auf sie ein, und machen sie so zu Followern und Fans, die dann wiederum mit eigenen Aktivitäten zur Marke in den Social Media weitere Interessenten anziehen. So gehen Vertical Brands oft viral.

### Die Brand Experience liebevoll und abgefahren erlebbar machen

Nach massivem digitalen Verkaufserfolg öffnen sie im nächsten Schritt oft auch stationäre Shops. In diesen geht es vor allem darum, die Brand Experience persönlich, liebevoll und möglichst abgefahren erlebbar zu machen. So ist beispielsweise die prototypische „Dreamery“ von Casper mitnichten ein Matratzenoutlet oder Showroom, sondern eine superstylische Location in New York mit kleinen, schön designten Schlafkammern, in die man sich online für ein Powernap oder auch eine längere Schlafzeit einbuchen kann.

So schnell wie der D2C-Trendzug beschleunigt, ist es nicht verwunderlich, dass bereits die ersten Großunternehmen auf ihn aufgesprungen sind. Beispielsweise der US-Konzern Walmart mit seinem Vertical-Brand-Ableger Bonobos. Dieser führt eine begrenzte oder besser gesagt exklusive Palette Männerbekleidung, die nur in den USA online und stationär in smart aufgemachten sogenannten Guide Shops vertrieben wird.

Wer jetzt denkt, der Vertical-Brand-Weg ist nichts für unser Unternehmen, schließlich sind wir viel zu „klassisch“ aufgestellt, um hippe Brands zu launchen und smarte Online-Shops zu eröffnen, und überhaupt herrschen in unserer Branche ganz andere Regeln – die oder der sollte sich in dieses Thema dringend vertiefen. Denn dann hat man gute Chancen, im eigenen Produkt- oder Dienstleistungsbereich diesen Trend mitzuprägen und vielleicht sogar einer der Trendsetter der Branche zu werden. Gleiches gilt für alle Trends, nicht nur im Vertrieb: Wer frühzeitig reagiert und ausprobiert, kann natürlich mit der ein oder anderen Idee scheitern, hat dafür aber die besten Karten, vorne mit dabei zu sein. Die anderen laufen den Trends immer nur hinterher.

Vertrieb geht heute anders: Gewinnen wird, wer es Kunden so leicht wie möglich macht, Kunde zu werden und zu bleiben. Gewinnen wird, wer dem Anspruch genügt: Kaufen lassen ist das neue Verkaufen.

Andreas Buhr



# Trainings für Fach- und Führungskräfte

Wussten Sie schon -  
Unser Portfolio hat sich  
um *30 Seminarthemen*  
erweitert!

**Weitere Infos unter:**  
<https://www.drgkitzmann-akademie.de/>

Ihre persönliche Beratung unter:  
**+49 (0) 2171 399 244 0**

- [Agiler führen](#)
- [Burnout](#)
- [Business Knigge](#)
- [Call Center](#)
- [Change Management](#)
- [CRM](#)
- [Erstmals Führungskraft](#)
- [Feedback](#)
- [Führungskompetenzen](#)
- [Gesprächsführung](#)
- [Kommunikationsseminar](#)
- [Konfliktlösung](#)
- [Konfliktmanagement für  
Führungskräfte](#)
- [Konfliktmanagement im Projekt](#)
- [Korrespondenz](#)
- [Kundenservice](#)
- [Messtraining](#)
- [Mitarbeiterbeurteilung](#)
- [Mobbing](#)
- [Motivationstraining](#)
- [Projektleiterschulung](#)
- [Qualitätsmanagement](#)
- [Schlagfertigkeit](#)
- [Train the Trainer Seminar](#)
- [Systemische Führung](#)
- [Telefontraining](#)
- [Telefontraining für  
Auszubildende](#)
- [Verkaufen mit Persönlichkeit](#)
- [Verkaufsseminar](#)
- [Vertriebstraining](#)



Dr. G. Kitzmann Akademie  
Friedrich-Ebert-Platz 17  
51373 Leverkusen, Germany  
[kontakt@drgkitzmann-akademie.de](mailto:kontakt@drgkitzmann-akademie.de)  
[www.drgkitzmann-akademie.de](http://www.drgkitzmann-akademie.de)

## Anbieter im Themenbereich Vertrieb &amp; Verkauf

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	193
4 Business Akademie	157	IHK-Akademie Koblenz e.V.	179
AdCoach Marketing Akademie	175	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	191
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201
Akademie für systemische Beratung	192	ime Institut für Management-Entwicklung	166
Akademie Wissen	167	implus Trainings AG	208
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	174
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	Institut BaumannWeiss	192
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	152	Institut für Verkauf und Marketing	183
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173		
Brigitte Simon Seminare	152	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	177
Business Akademie Profiteon & Profiteon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare	184
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	184	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180
CAMPUS powered by comTeach	169	Kathrin Abländer	206
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	163	Kempten Business School	203
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	161	KERN AG Training	182
Corporate Learning & Change GmbH	189	KeSch Training International GmbH & Co.KG	194
dehner academy GmbH	194	Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone	159
Deutsche Akademie für Management	154	Kirchner-Seminare GbR	201
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	153
deutsche training sales- and management-training GmbH	200	Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)	193
DHL Data Science Seminare GmbH	175	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	202
dirk raguse - training-coaching-beratung	172	Management Forum Starnberg GmbH	199
Dittmann & Lamour GmbH	178	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	197
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207	Mannheim Business School gGmbH	186
dskom GmbH	155	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205
Elke Klöfer Telefontrainings		matthes-training.com	183
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	201	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204
En GardE Deutschland GmbH	185	Mehrwert Zukunft	196
English & Intercultural Communication	170	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	198
ESMT European School of Management and Technology GmbH	151	mensch & kommunikation GmbH	196
Euroforum Deutschland GmbH	168	Modul-Training	191
Expat Consult GmbH	161	motion works3	181
flow consulting gmbh	164	MSC Management Seminar Center GmbH	192
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195	Munich Business School	196
FRIEDERBARTH GmbH	158	orenda training GmbH	190
FROMM Managementseminare & -beratung KG	162	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
G.M. Training und Beratung	203	Plath & Partner AG	207
German Brand School GmbH	180	Postberg+Co. GmbH	166
H&S Seminare	188	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178
Hamburger Training & Consulting oHG	158	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	183
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	194	PROAKTIV Management GmbH	197
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	182
Hermansen-Concept	174	Rautenberg Reklamationsmanagement	163
IAL-CAMPUS	176	Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156
IHK Akademie Schwaben	202	S&P Unternehmerforum GmbH	201

Schirmmacher GmbH	199
SEMINAR-INSTITUT	197
senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205
SGMI Management Institut St. Gallen	208
Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	204
Singer Preisprüfung GmbH	160
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	176
SLBB - Stefan Lammers	170
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	207
TAE – Technische Akademie Esslingen	191
talkingHEADS	172
Tendera Training – Seminare Training Coaching	205
terenia gmbh	200
Trainertreffen Deutschland	165
TRILOGIE GbR	163

UP MANAGEMENT Akademie	151
Upgrade Consulting	157
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	195
V.I.E.L Coaching + Training	162
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189
Webgalaxie GmbH	150
WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
WirksamSein	206
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	203
WKW Unternehmens-Akademie GmbH	171
WZLforum an der RWTH Aachen	176
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
Youdid Management e.K.	165
yourprofiler Inh. Hadi Hafez	195
zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
Zürich International Business School (ZIBS)	207

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Vertrieb & Verkauf  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Ausbildung)



# Anbieter im Themenbereich Ausbildung

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	153
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	173	Göthert-Methode	200
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	157
Akademie für Coachs	188	Hamburger Training & Consulting oHG	158
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	Holiticon AG	161
Alfred Kärcher SE & Co. KG	190	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202
AML Institute: AML Systeme DGsf & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	177	IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management	205
amontis consulting ag	187	ifu Accounting Akademie GmbH	150
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173	IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	197
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	192	IHK Akademie Schwaben	202
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	207	IHK-Akademie Koblenz e.V.	179
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	155	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	201
Bildungszentrum Holzbau	203	imcona GmbH & Co. KG	187
Bitkom Servicegesellschaft mbH	150	IndiTO Bildung, Training und Beratung	177
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	inforouter GmbH	191
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	inmetra Mediation Training & Coaching	182
Breuel & Partner GmbH	199	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	204	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	196
change concepts	178	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	165
CoachAkademieSchweiz GmbH	208	International School of Management	172
Coachingbüro Huber & Partner	194	IP for IP GmbH	188
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154	IST-Studieninstitut GmbH	169
Como Consult GmbH	162	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198
Competence on Top GmbH	202	itstime	154
Corporate Learning & Change GmbH	189	IU Internationale Hochschule	206
CyriaxTraining & Beratung	161	Kalapa Academy GmbH	175
dehner academy GmbH	194	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	186	Kathrin Abländer	206
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	155	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	189
die coachingakademie	162	Lebensmitteltechnik-Deutschland, Andrawas GbR	167
Dittmann & Lamour GmbH	178	LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	207	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	175
DresPleier GmbH	200	MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	207
e-masters GmbH & Co. KG	164	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	198
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	158	NWB Verlag GmbH & Co. KG	172
Elke Klöfer Telefontrainings	184	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	201	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	153
ERLEBNIS & TRAINING	159	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	187
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155	PMCC Consulting GmbH	179
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	206	POP Personalentwicklung	192
FBZ Seminare GmbH	155	Profile Dynamics Deutschland GmbH	159
FCM Finanz Coaching	184	Rheinwerk Verlag GmbH	178
FCT Akademie GmbH	178	sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	195	SDL Seminarteam GmbH	186
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	208	Stapler-Schmidt	171
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	200		

Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+ Akademie GmbH	167	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203	Veränderungsintelligenz® GmbH	193
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	151	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	197
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	163	W.S. Werkstoff Service GmbH	173
TEAMGEISSELHART GmbH	172	we develop people	195
teamsysplus®AKADEMIE	197	Webgalaxie GmbH	150
Tendera Training - Seminare Training Coaching	205	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	178
Training-Concepts	163	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	179
TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	206
		Yoga Vidya e.V.	166

Sie sind nicht dabei?  
Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Ausbildung  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)



**ANALOG.  
DIGITAL.  
EGAL.**

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

[www.ihk-weiterbildung.de](http://www.ihk-weiterbildung.de)



**Wir beraten Sie gerne**

persönlich, online oder am Telefon!

Telefon: 07131 26414-0

E-Mail: [weiterbildung@ihk-weiterbildung.de](mailto:weiterbildung@ihk-weiterbildung.de)

# 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](http://Seminarmarkt.de) finden sich in dieser Dachrubrik Studienangebote höchst unterschiedlicher Ausgestaltung, was Dauer, Inhalt, Methoden und Abschluss anbelangt.

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/Studium](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Studium)

## Anbieter im Themenbereich Studium

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	168	Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	175
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	interculture.de	150
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	155	International School of Management	172
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	IST-Studieninstitut GmbH	169
conXisto GmbH	169	IU Internationale Hochschule	206
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	169		
DHL Data Science Seminare GmbH	175	OHM Professional School gGmbH	204
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191	Rheinwerk Verlag GmbH	178
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	149	RWTH Business School gGmbH	176
Enable AI	189	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
ESMT European School of Management and Technology GmbH	151	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	170
Göthert-Methode	200	TAW e.V.	171
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	186		
Hochschule Fresenius	175	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	189
		WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	163
HSB Akademie	149	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	179
ibo Akademie GmbH	167	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
ifu Accounting Akademie GmbH	150		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Studium  
unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Train-the-Trainer

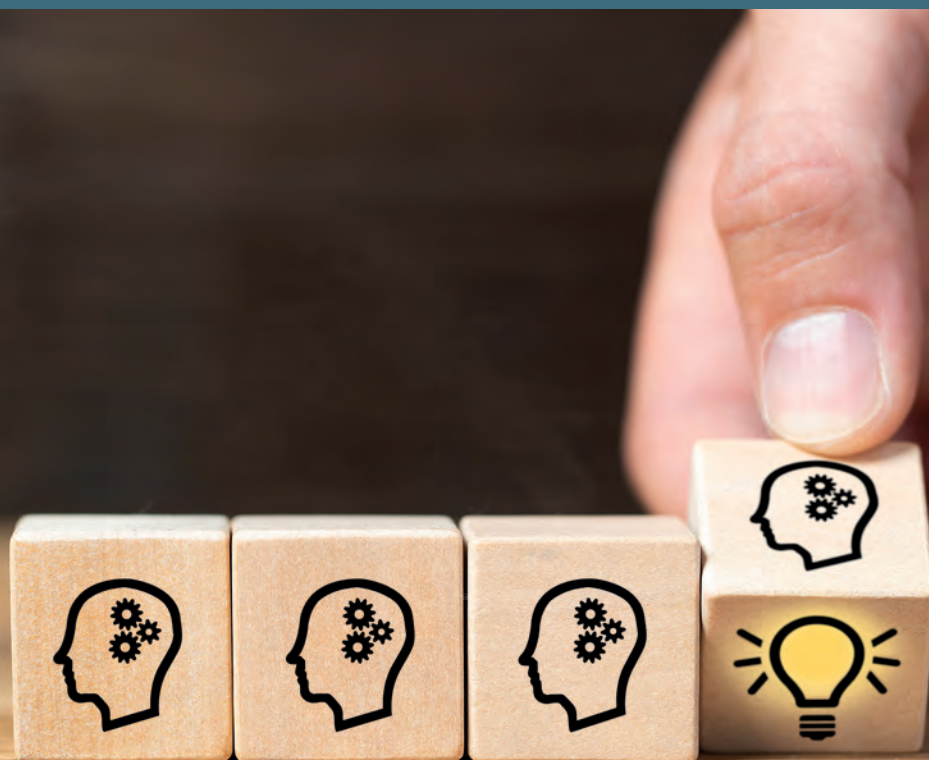


Foto: fotogestoeber/Adobe Stock

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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Train-the-Trainer)

# Anbieter im Themenbereich Train-the-Trainer

(un)fassbare Seminare	179	
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	155	
4 Business Akademie	157	
abovo-academy	201	
ACADEMY 4 EXCELLENCE	161	
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	187	
Akademie für Coachs	188	
Akademie für systemische Beratung	192	
Akademie für Systemische Moderation	190	
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	193	
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	177	
Angela Berger Training & Coaching	190	
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	160	
Arnold Horsch e.K.	171	
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	194	
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	152	
ASTA Akademie GmbH	160	
Atelier für Ideen AG	173	
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	174	
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	207	
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	180	
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	185	
Brandt Seminare	191	
Breuel & Partner GmbH	199	
Business Akademie Profileon & Profileon   Personal- und Organisationsentwicklung	192	
CETPM GmbH	205	
CHANGE 4 SUCCESS®	161	
change concepts	178	
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	160	
CoachAkademieSchweiz GmbH	208	
Coachingbüro Huber & Partner	194	
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	154	
COMCAVE.COLLEGE GmbH	172	
COMENO company consulting GmbH	189	
Competence on Top GmbH	202	
ComTeam AG Academy + Consulting	200	
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	158	
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	163	
CONTUR GmbH - Consulting   Training	164	
Corporate Learning & Change GmbH	189	
Coverdale Deutschland GmbH	197	
CyriaxTraining & Beratung	161	
dettlofconsulting	163	
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	186	
deutsche training sales- and management-training GmbH	200	
die coachingakademie	162	
Die GesundheitsManager	150	
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	165	
Dietz Coaching	199	
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	165	
dirk raguse - training-coaching-beratung	172	
dispo-Tf Education GmbH	154	
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	186	
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	176	
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	165	
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	188	
E•S•B•A - European Systemic Business Academy	157	
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	205	
Elke Klöfer Telefontrainings	184	
EVELEADER	168	
FCM Finanz Coaching	184	
FCT Akademie GmbH	178	
flow consulting gmbh	164	
fortbildung1.de	190	
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	154	
FRIEDERBARTH GmbH	158	
GIB21 Gesundheit im Betrieb	166	
Göthert-Methode	200	
Heitger Consulting GmbH	207	
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	186	
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	169	
Hermannsen-Concept	174	
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	193	
HPS Deutschland GmbH	185	
HSB Akademie	149	
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	194	
IAP Institut für Angewandte Psychologie	208	
ibo Akademie GmbH	167	
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202	
IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	152	
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	168	
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	197	
IndiTO Bildung, Training und Beratung	177	
inforouter GmbH	191	
inmetra Mediation Training & Coaching	182	

Institut BaumannWeiss	192	POP Personalentwicklung	192
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	174	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	173	Professio GmbH	205
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	196	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	185
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	169	Rolf Schulz HR Consultants AG	192
Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	165	sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	185
interculture.de	150	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	195
Invenzio GmbH & Co. KG	205	Schiller & Mertens GbR	150
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	198	Schirmacher GmbH	199
IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel - Online Kurse & Präsenzseminare	173	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	157
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178	SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	164
itstime	154	SLBB - Stefan Lammers	170
Junfermann Verlag GmbH	166	SLK Training & Coaching GmbH	200
kbrio training GmbH	164	Spectrum KommunikationsTraining	154
Kalapa Academy GmbH	175	splendid-akademie GmbH	154
Kathrin Aßländer	206	Stapler-Schmidt	171
KeSch Training International GmbH & Co.KG	194	Steinbeis Institute for Effective Management	202
KESSEL & KESSEL GmbH	159	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH	167
KICK OFF Management Consulting GmbH	207	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	189
KOBIsseminare	171	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	190
Kompakttraining GmbH & Co. KG	157	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	203
kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	188	Stöver Management Beratung & Training	161
Krawiec Consulting - Train the Trainer	187	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	156
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	189	talkingHEADS	172
Leibniz Kolleg Hannover e.K.	165	Team Dr. Rosenkranz GmbH	199
LINC Personality for Professionals	159	Team Management Services GmbH	182
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	179	TEAMGEISSELHART GmbH	172
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	183	teamsysplus®AKADEMIE	197
M/Training	189	TEAMWILLE GmbH	197
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	174	Tendera Training - Seminare Training Coaching	205
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	159	terenia gmbh	200
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	205	Thomas Weber Coaching	184
MDI Management Development GmbH	206	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	155
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	204	TrainerSocietät Berlin	152
MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	207	Trainertreffen Deutschland	165
Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung	174	Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	202
Mmc Unternehmensberatung GmbH	200	UP MANAGEMENT Akademie	151
MODERATIO	201	Upgrade Consulting	157
Monisha Meier	196	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
motion works3	181	V.I.E.L Coaching + Training	162
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	167	Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)	165
noesis	190	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	160
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	188	VOSS+PARTNER	161
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	179
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	187	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	162
pitchnext GmbH	170	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
PMCC Consulting GmbH	179	Yoga Vidya e.V.	166



# Zwei Mitgliedschaften, viele Vorteile!

## Mehr Expertenwissen

### Trainingaktuell

Zeitschrift für Training, Beratung, Coaching

Die Mitgliedschaft

von Training aktuell



- 12 x jährlich **Trainingaktuell** – Zeitschrift für Training, Beratung und Coaching
- Flatrate „Training“ auf das ständig wachsende **Digitalarchiv**
- Flatrate auf die Tool-Datenbank **Trainerkoffer.de**
- **Preisreduzierte Medien** für Training, Beratung und Coaching

ab **12,33** EUR\*/  
pro Monat

Jetzt für 10 EUR  
einen Monat testen



### managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Die Mitgliedschaft

von managerSeminare



- 12 x jährlich **managerSeminare** – Das Weiterbildungsmagazin
- Flatrate „Führung“ auf das ständig wachsende **Digitalarchiv**
- LearningLeadership – **Erklärfilme** streamen und vorführen
- **Handout-Lizenz:** die Beiträge zu Schulungszwecken einsetzen

ab **12,33** EUR\*/  
pro Monat

Jetzt für 10 EUR  
einen Monat testen



### Profis nutzen

**ALLE Vorteile**



### Trainingaktuell + managerSeminare

Alle Vorteile aus Führung  
und Training

- **managerSeminare:** Leadership-Kompetenz in Beiträgen, Dossiers, Tutorials, Erklärfilmen mit Vorführrecht
- **Trainingaktuell:** Trainingskompetenz über Beiträge, Tool-Flat, Illus, günstige Bücher und Konzepte

ab **19** EUR\*/  
pro Monat

Jetzt für 20 EUR  
einen Monat testen



# 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Branchenwissen)

# Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

AdCoach Marketing Akademie	175	LMI Forum GmbH	170
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	201	Logo InfraConsult GmbH	182
Alfred Kärcher SE & Co. KG	190	Märkte Weltweit Medien	202
Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie	153	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	173	NIT Northern Institute of Technology Management	158
Berlin Professional School   HWR Berlin	153	NWB Verlag GmbH & Co. KG	172
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	155	OHM Professional School gGmbH	204
Bildungszentrum Holzbau	203	Postberg+Co. GmbH	166
CAMPUS powered by comTeach	169	Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing	156
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	204	S&P Unternehmerforum GmbH	201
Cash Flow & Ko	160	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	205
Competence on Top GmbH	202	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	183
Competenza GmbH	204	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	204
Coverdale Deutschland GmbH	197	SMP Management Programm St. Gallen	208
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	191	SPEKTRA Schwingungstechnik und Akustik GmbH Dresden	149
EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	149	splendid-akademie GmbH	154
ESI Berlin - Shiatsu und Hypno-Shiatsu Ausbildungen	155	TAE - Technische Akademie Esslingen	191
FCM Finanz Coaching	184	talkingHEADS	172
FORUM Institut für Management GmbH	187	TAW e.V.	171
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	208		
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	202	TU Ilmenau; PATON   Landespatentzentrum Thüringen	206
ifss academy	196	VDE Verband der Elektrotechnik	182
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH	198	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	189
imcona GmbH & Co. KG	187	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	175
IP for IP GmbH	188	Vereon AG	208
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	196	W.S. Werkstoff Service GmbH	173
IST-Studieninstitut GmbH	169	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	179
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	180	wetando Unternehmensberatung	149
kenic GmbH	150	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH (wisoak)	164
LESER GmbH & Co. KG	158	WZLforum an der RWTH Aachen	176
LifeScience Akademie Dr Bichlmeier	198	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	179

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Branchenwissen unter [www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://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.

📍 Freiburger 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.

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



#### Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH

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.

📍 Rudolf-Walther-Straße 4  
01156 Dresden  
☎ 0351 4250292  
✉ it-media@bsw-mail.de  
🌐 www.business-akademie-sachsen.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



#### wetando Unternehmensberatung

Von der Gründung über Entscheidungen zu Finanzierung, Nachhaltigkeit und Strategie bis zur Nachfolge. Das Konzept der wetando Unternehmensberatung konzentriert sich auf die Handlungsziele und Erfolgskriterien Ihrer Organisation. Wir sichern diesen Erfolg entlang des Lebenszyklus von Unternehmen, von der Gründung bis zur Beendigung bzw. Nachfolge.

📍 Käthe-Kollwitz-Straße 1  
04109 Leipzig  
☎ 0341 96297801  
✉ t.gloeckner@wetando.de  
🌐 wetando.de/



#### 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  
✉ kontakt@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



#### Webgalaxie 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  
☎ 034205-66011  
✉ info@webgalaxie.de  
🌐 www.webgalaxie.de/



#### 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 Konzernabschlussstellung (HGB und IFRS), Seminare und Fernlehrgänge zur IFRS-Rechnungslegung sowie zur Vorbereitung auf die Bilanzbuchhalterprüfung vor einer IHK.

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



#### 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



#### Schiller & Mertens GbR

Transferable skills training for scientists by habituated 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 Kund\*innen 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 421539-0  
✉ 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.

📍 Linienstr. 130  
10115 Berlin  
☎ 030 440438-10  
✉ seminar@kenic.de  
🌐 www.kenic.de/



#### Bitkom Servicegesellschaft mbH

Die Bitkom Akademie ist der erste Ansprechpartner für die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in einer sich digitalisierenden Arbeitswelt. Mit jährlich über 400 Weiterbildungen in Themenbereichen wie Digitale Transformation, Big Data & KI, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit, Datenschutz sowie Recht & Regulierung leisten wir einen entscheidenden Beitrag zur Digitalisierung Deutschlands.

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



#### Die GesundheitsManager

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.


📍 Krausenstraße 9-10  
10117 Berlin  
☎ 0800 0242400  
✉ info@gesundheitsmanagement24.de  
🌐 www.gesundheitsmanagement24.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



**MANAGEMENT<sup>®</sup>  
Akademie**

**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 Seminar Teilnehmer 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

**Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)**  
Das SIFB ist Ihr theoriestarker Partner für Organisationsberatung. Wir bieten Beratung, Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung sowie systemische Entwicklung von Führungskräften. Wir begegnen persönlich, verstehen differenziert, behaupten bescheiden, beraten gelassen.

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



Arbeitszeitberatung  
Hermann Kutscher Leydecker Woodruff

**Arbeitszeitberatung Hermann 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  
BERLIN**

**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, online sowie als hybride Kurse angeboten.

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



**LucaNet  
Academy**

**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 aufbereitete 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



**iu  
INTERNATIONALE  
UNIVERSITÄT  
AKADEMIE**

**IU Akademie**  
Die IU Akademie als Teil der größten Hochschule Deutschlands – der IU Internationale Hochschule – bietet die optimalen Voraussetzungen, um Deine beruflichen Kompetenzen aufzubauen, Deine Chancen am Arbeitsmarkt nachhaltig zu erhöhen und Deine Arbeitssuche erfolgreich zu beenden.

📍 Voigtstraße 2  
10247 Berlin  
✉ Leads-ups-dach@iu.org  
🌐 iuupskill.prf.hn/click/camref:1011IkVxs/  
creativeref:1100176806



**stresszentrum**

**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



#### artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin

Seit mehr als 25 Jahren verbinden wir in der artop-Akademie Erkenntnisse und Methoden aus Wissenschaft und Beratung mit aktuellen Themen und praxisnahen Konzepten. Unsere Erfahrungen in Beratung, Training, Coaching, Moderation und Mediation bringen wir in die Ausbildungskontexte mit ein. Für unser gesamtes Angebot haben wir uns zu Qualität und zur Orientierung an den Teilnehmenden verpflichtet.

📍 Christburger Straße, 4  
10405 Berlin  
☎ 030 44012990  
✉ akademie@artop.de  
🌐 www.artop.de



#### IFM Institut für Managementberatung GmbH

Das IFM Institut für Managementberatung vermittelt seit 30 Jahren Expertenwissen für alle, die sich selbst oder Prozesse in Bewegung bringen möchten. Mit mehr als 600 Seminarthemen spezialisieren wir Fach- und Führungskräfte in ihrer fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenz. Unsere Seminare finden bundesweit als Präsenz- und Online-Trainings statt – nachhaltig, praxisrelevant und lebendig.

📍 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(inn)en, Arzt(inn)en und Diplom-Pädagog(inn)en gegründet.

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



#### 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 31005-130  
✉ seminare@bbw-berlin.de  
🌐 www.bbww-weiterbildung.de



#### Brigitte Simon Seminare

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

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



#### 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



#### 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  
✉ i.jachmann@tsberlin.de  
🌐 www.tsberlin.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.

📍 Kalkreuthstr. 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

Kaufmännische Berufe sind unsere Fachgebiete mit den Kernkompetenzen im Steuerrecht und Rechnungswesen. Suchen Sie nach einer Fortbildung oder möchten Sie umorientieren? Dann sind Sie bei uns genau richtig. Denn wir verbinden jahrzehntelange Erfahrung mit fachlicher und sozialer Kompetenz. Deshalb haben wir das DQS Zertifikat verdient, welches uns als qualifizierten Bildungsträger ausweist.

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



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

### 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.

### Fortbildungskampagne öffentliches Recht

Die Fortbildungskampagne erweitert das Fortbildungsangebot im öffentlichen Sektor durch effiziente Veranstaltungen im Hybrid-Format. Experten und Expertinnen aus der Praxis, Forschung, Lehre und dem Rechtsbereich vermitteln ihr fundiertes Wissen in praxisnahen Seminaren und Schulungen. Die Veranstaltungen bieten einen direkten Austausch mit den Referenten und Referentinnen vor Ort und online.

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



Klaus D. Krebs  
Trainings - Consulting - Coaching

### 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



### Stiftung ResilienzForum

Wir gehören seit 2010 zu den ersten Anbietern von Resilienz-Ausbildungen und Resilienz-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum. Wir sind spezialisiert auf die Entwicklung von nachhaltigen Resilienz-Development-Programmen für die individuelle, familien-systemische und organisationale Resilienzförderung.

📍 Mehringdamm 62  
10961 Berlin  
☎ 030 96600389  
✉ amann@stiftung-resilienzforum.org  
🌐 www.stiftung-resilienzforum.org



### ias Aktiengesellschaft

Mit über 40 Jahren Erfahrung ist die ias-Gruppe Experte, wenn es darum geht, Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden von Arbeitnehmenden zu fördern. Unsere Stärke liegt in einem interdisziplinären Ansatz, der die Angebote unserer drei Leistungsbereiche Arbeitsschutz, Sicherheit und Arbeitswelten miteinander verzahnt.

📍 Askanischer Platz 1  
10963 Berlin  
☎ 030 820015-813  
✉ service@ias-gruppe.de  
🌐 www.ias-gruppe.de



### 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/



### Avenue GmbH - Die systemische Führungsberatung und systemische Akademie

Aus über 20 Jahren Erfahrung in systemischer Beratung und Coaching von Führung geben wir hier unser Wissen und unsere Erfahrung weiter. Wir qualifizieren Führungskräfte für die Anforderungen von heute und morgen. Wir unterstützen Sie dabei, Ihr Repertoire zu erweitern, Ihre Rolle entlang zukünftiger Anforderungen auszurichten und persönlich zu wachsen - immer im vertrauensvollen Raum.

📍 Yorckstr. 26  
10965 Berlin  
☎ 03047035184  
✉ info@avenue.de  
🌐 www.avenue.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.

📍 Hagelberger Strasse 53/54  
10965 Berlin  
☎ 030 20966749  
✉ info@trainer-akademie.de  
🌐 tam-akademie.de

## splendid-akademie

Für Menschen, die Zukunft gestalten

### splendid-akademie GmbH

Wir sind die Erfinderinnen des Lernvergnügens. Wir schaffen Lernerfolg und eine einzigartige Wirksamkeit, mit uns wird Lernen möglich – agil und kreativ in jeder (Live-Online-)Veranstaltung, in jedem Format! Mit Bettinas Art hauchen wir den Veranstaltungen Leben und Individualität ein. Durch Illustrationen und (an)sprechende Bilder hinterlassen wir wirksame Spuren – beim Einzelnen und im Team.

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

## its-time

### its-time

Ob Klimaschutz, Digitalisierung oder Erwartungen neuer Generationen, Organisationen müssen fortwährend Antworten auf den Wandel finden. Als Partner unterstützen wir Verwaltungen, Unternehmen, Vereine und Verbände, an diesen Herausforderungen zu arbeiten und zu wachsen. Gemeinsam führen wir ihre Organisation und Mitarbeitenden sicher durch die Veränderung – Wir stehen bereit.

📍 Rollbergstraße 28A  
12053 Berlin  
☎ 030 33915123  
✉ hello@its-time.de  
🌐 its-time.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, das anerkannte Motivations-Profil-Seminare anbietet und zertifiziert. Mehr unter [www.nlp-spectrum.de](http://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@freiejs.de  
🌐 www.Freie-Journalistenschule.de



### 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



### 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/



### Kommunalakademie-Deutschland - Dr. Michael Kanz und Marc Oppermann GbR

Im Juni 2017 gründeten Dr. Michael Kanz und Marc Oppermann als Gesellschafter – zusammen mit zahlreichen weiteren Dozentinnen und Dozenten – die Kommunalakademie Deutschland. Bei uns finden Sie ein breit gefächertes, stets aktuelles Angebot an Seminaren und Inhouse-Schulungen zu sämtlichen Fragen des Rechts in der Verwaltung.

📍 Beilsteiner Straße 118  
12681 Berlin  
☎ 030 921 098 050  
✉ info@kommunalakademie-deutschland.de  
🌐 kommunalakademie-deutschland.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



### FBZ Seminare GmbH

fbz bietet seit 1990 allen Arbeitnehmervertretern spannende Seminare in ganz Deutschland an. Qualifizierte Referenten wie Arbeitsrichter, Fachanwälte und Kommunikationstrainer sorgen praxisnahe Lerninhalte. Wir schulen Mitgliedern von Betriebsrat, Personalrat, SBV und JAV in allen wichtigen Bereichen der Mitbestimmungsrechte sowie zu Themen wie Kommunikation, Burn-Out und Verhandlungsführung.

📍 Wollankstr. 134  
13187 Berlin  
☎ 030 2859827-0  
✉ post@fbz-seminare.de  
🌐 fbz-seminare.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  
✉ info@trainergemeinschaft-berlin.de  
🌐 www.trainergemeinschaft-berlin.de



### Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut

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



### dskom GmbH

Seit 2009 bietet die dskom GmbH in Berlin ein grundlegendes Online-Marketing Seminar-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.

📍 Reglinhardstraße 34  
13409 Berlin  
☎ 030 49907084  
✉ sd@seo-profi-berlin.de  
🌐 www.SEO-Profi-Berlin.de/Seminare



### 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  
☎ 030810036887  
✉ kontakt@djmail.de  
🌐 www.deutschejournalistenakademie.de/



### [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  
☎ 0030 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

**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

**BERLINER teamschmie.de**

Der Platz zur Entwicklung von individuellen Führungsqualitäten und der Schaffung von Hochleistungsteams.

📍 Hochlandstr. 22  
16540 Hohen Neuendorf  
☎ 0178 1909059  
✉ info@teamschmie.de  
🌐 teamschmie.de

**TF-Coach**

LIFE-SCAN -> 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  
✉ hello@TF-coach.de  
🌐 www.tf-coach.de

**Rostock Marketing Akademie - Business Unit of Rostock Marketing**

Die Rostock Marketing Akademie bietet ein passgenaues und bedarfsgerechtes Seminarprogramm für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Tourismusbranche. Neben der Wissensvermittlung durch ausgewählte Expert:innen stehen der Erfahrungsaustausch der Branchenakteure sowie das von- und miteinander lernen im Vordergrund.

📍 Warnowufer 65  
18057 Rostock  
☎ 0381 381-2989  
✉ akademie@rostock-marketing.de  
🌐 www.rostock-marketing.de/akademie

**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

**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



#### Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -

Die Grone Wirtschaftsakademie ist ein innovatives Weiterbildungsunternehmen, das sich auf einem ständig verändernden Markt behauptet. In der Metropole Hamburg ist die Wirtschaftsakademie zentral gelegen und bietet unterschiedlichste Kurse zu kaufmännischen Themenbereichen. Neben Fachwirten auf Bachelor-Niveau, Kompetenztrainings und EDV-Kursen bieten wir außerdem Seminare auf Master-Niveau an.

📍 Heinrich-Grone-Stieg 4  
20097 Hamburg  
☎ 040/23703-406  
✉ gwa@grone.de  
🌐 www.grone.de/hh-wirtschaftsakademie



#### Kompakttraining GmbH & Co. KG

Kompakttraining GmbH & Co. KG bietet seit 2004 Personalentwicklung für Führungs- und Fachkräfte sowie Auszubildende an und vermittelt in kompakten und konkreten Weiterbildungen teilnehmer- und themenzentriert Wissen für die Berufspraxis. Bundesweit offene Seminare vor Ort, regelmäßig interaktive Onlinekurse sowie Inhouse-Schulungen nach Bedarf buchbar.

📍 Banksstr. 6  
20097 Hamburg  
☎ 040/80813750  
✉ service@kompakttraining.de  
🌐 www.kompakttraining.de

## Scharlatan

THEATER FÜR VERÄNDERUNG

#### Scharlatan Theater Gesellschaft (GbR)

Das Scharlatan Theater für Veränderung ist ein international tätiges Unternehmenstheater mit über 35-jähriger Expertise für humorvolle Kommunikation, starke Visionen und gefühlvollen Wandel. Als größtes Businessstheater Deutschlands begleitet es Unternehmen live und online in Strategie- und Veränderungsprozessen und arbeitet mit den aktuellsten Themen aus Wirtschaft und Weiterbildung.

📍 Gotenstraße 6  
20097 Hamburg  
☎ 040 237103-43  
✉ info@scharlatan.de  
🌐 www.scharlatan.de



#### Campus Weiterbildung der HAW Hamburg

Campus Weiterbildung ist der Weiterbildungs-träger für berufsbegleitende Weiterbildung an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Die Angebote in den Bereichen Führung & Organisationsentwicklung, Öffentlicher Dienst, Soziale Arbeit, Gesundheit & Pflege und Technik & Ingenieurwesen sind an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung gerichtet.

📍 Alexanderstr. 1  
20099 Hamburg  
☎ 040 428757070  
✉ weiterbildung@haw-hamburg.de  
🌐 www.haw-hamburg.de/weiterbildung/



#### 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 Lehrgängen mit internationaler ISO Zertifizierung und als Berufsausbildung zur psychologischen Beratung und Personenberatung mit Gewerbeberechtigung (für Österreich) an.

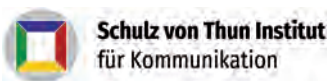
📍 Schlüterstr. 14  
20146 Hamburg  
☎ 018922237  
✉ info@esba.eu  
🌐 www.esba.eu



#### Hanseatisches Institut für Coaching, Mediation und Führung

Seit 25 Jahren begleiten wir unsere Klienten vor Ort, online und in unseren Büros in Hamburg oder Kiel. Wir unterstützen Einzelpersonen, Teams, (Familien-)Unternehmen, Organisationen und Familien in allen Themen der Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktlösung und Führung. Mit Leidenschaft geben wir unser Wissen und unsere Erfahrung auch in unseren Ausbildungen für Coaching und Mediation weiter.

📍 Schlüterstraße 14  
20146 Hamburg  
☎ 040 44140343  
✉ dulige@hanseatisches-institut.de  
🌐 www.hanseatisches-institut.de



#### Schul von Thun Institut für Kommunikation

Mit dem Schul von Thun Institut für Kommunikation hat Friedemann Schul von Thun ein Dach geschaffen, das auch nach seiner Zeit als Professor an der Universität Hamburg die Verbreitung und Weiterentwicklung seiner Kommunikationspsychologie gewährleistet.

📍 Rothenbaumchaussee 20  
20148 Hamburg  
☎ 040 8706583  
✉ j.ruppel@schul-von-thun.de  
🌐 www.schul-von-thun.de



#### 4 Business Akademie

Die 4 Business Akademie ist spezialisiert auf offene Seminare und berufsbegleitende 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



#### 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

oose - das selbstorganisierte Schulungs- und Beratungshaus in Hamburg. Seit über 20 Jahren bieten wir exzellente Seminare, Workshops, Beratung und Projektunterstützung für Software & Systems Engineering, New Work und Innovation. Wir begleiten Veränderungen, führen neue Methoden ein, vermitteln Wissen - und befähigen Menschen dazu, eigene Lösungen zu finden.

📍 Schulterblatt 36, Kontorhaus Montblanc  
20357 Hamburg  
☎ 040 414250-0  
✉ info@oose.de  
🌐 www.oose.de/



#### Consensa 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 GmbH

Seit 1995 helfen wir Ihnen, Ihr volles Potenzial zu entwickeln – wertebasiert und mit einer guten Portion Charme. Unsere Coaches sind führende Expert\*innen bei Leadership- und Vertriebsthemen sowie in der Organisations- und Teamentwicklung. Die Trainings zeichnen sich durch einen starken Praxisbezug aus und gewährleisten damit einen langfristigen Transfer in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden.

📍 Kleine Seilerstraße 1  
20359 Hamburg  
☎ 040 399193-90  
✉ info@friederbarth.de  
🌐 www.friederbarth.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.

📍 Baumwall 7  
20459 Hamburg  
☎ 040 30066090  
✉ info@brandis-trainings.de  
🌐 www.brandis-negotiations.de/verhandlungstrainings-verhandlungsseminare.html



#### 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



#### COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH

COAWORKS unterstützt Sie dabei, die Motivationspsychologie zu nutzen, um erfolgreicher zu führen und zu kommunizieren. Das Erkennen von Motiven ermöglicht nachhaltige Strategien für Veränderungen und Ziele. COAWORKS begleitet Sie mit wissenschaftlich fundiertem Systemischem Management Coaching, Teamcoaching und Workshops für persönlichkeits- und zielgruppengerechte Kommunikation und Führung.

📍 Anckelmannsplatz 1, EG, Aufgang C  
20537 Hamburg  
☎ 040 5247570-0  
✉ mail@coaworks.com  
🌐 www.coaworks.com/



#### LESER GmbH & Co. KG

LESER bietet federbelastete und pilotgesteuerte Sicherheitsventile für alle industriellen Anwendungen gemäß der Druckgeräterichtlinie und ASME XIII. Bedeutende Unternehmen der Industrien Chemie, Öl und Gas, Petrochemie, Energie, Technische Gase, LNG/LPG, Pharma, Lebensmittel und Getränke, Schiffbau und Heizungs- und Klimatechnik setzen LESER-Sicherheitsventile ein.

📍 Wendenstrasse 133-135  
20537 Hamburg  
☎ 040 25165-264  
✉ experience@leser.com  
🌐 www.leser.com



#### 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.

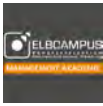
📍 Kasernenstr. 12  
21073 Hamburg  
☎ 040/428783569  
✉ info@nithh.de  
🌐 www.nithh.de/de



#### 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  
☎ 04035905835  
✉ weiterbildung@elbcampus.de  
🌐 www.elbcampus.de/



### Management Akademie - ELBCAMPUS

Unsere Themen richten sich an Entscheider, die Führung nicht nur neu denken, sondern erfolgreich im Alltag implementieren wollen. Mit unserem Angebot schlagen wir eine Brücke von zeitgemäßen Management-Themen zur idealen Vorbereitung innerhalb einer ambivalenten VU-KA-Welt. Wir vermitteln agile Methoden und stoßen zielführende Denkprozesse in den Bereichen Change- und Konfliktmanagement an.

📍 Zum Handwerkzentrum 1  
21079 Hamburg  
☎ 040 35905-777  
✉ weiterbildung@elbcampus.de  
🌐 www.elbcampus.de/management-akademie/



### Killer Press / Claudia Scheffler-Perrone

Coaching / Training für CEOs, Geschäftsführer, Führungskräfte, Selbständige und Mitarbeiter. 2-Phasen Coaching-Innen gestärkt -authentisch nach Außen treten. Kraftvolle, positive Veränderung. Media-Training, Social Media, Sichtbarkeit, Personal & Employer Branding, Storytelling, Copywriting, LinkedIn, Krisenkommunikation. Taktiken & Tools, die Geschäftsergebnisse vorantreiben. Alles Live / Online.

📍 Schwalbenweg 18  
21220 Seevetal  
☎ 04105 59298 98  
✉ pr@killer-press.com  
🌐 killer-press.com/de/

## KESSEL & KESSEL

### KESSEL & KESSEL GmbH

25 Jahre Erfahrung in Beratung und Weiterbildung von Führungskräften und Personalentwickler\*innen in Organisationsentwicklung, Change Management 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  
✉ team@linc.de  
🌐 linc.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.

📍 St.-Ursula-Weg 1  
21335 Lüneburg  
☎ 040 559290-21  
✉ buero@profiledynamics.de  
🌐 www.profiledynamics.com/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 an April 2021.

📍 Barckhausenstr. 20  
21335 Lüneburg  
☎ 04131 2238995  
✉ info@tangensq.de  
🌐 www.tangensq.de



### 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, Seminaren & Online-Lösungen zielen darauf ab, die Selbstmanagementkompetenz von Unternehmensakteure rund um das Arbeitsfähigkeitsmanagement zu fördern. Schwerpunkte sind: Betriebliches Gesundheitsmanagement-Betriebliches Eingliederungsmanagement-Psychische Gefährdungsbeurteilung-Führung-Projektmanagement

📍 Lerchenweg 16  
21465 Reinbek  
☎ 04104 694432  
✉ 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**

Die ASTA Akademie ist ein renommiertes, mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Norddeutschland. Wir sehen es als unseren Auftrag, Menschen in Veränderungsmomenten zu begleiten und zu beraten.

📍 Im Winkel 2  
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 begeistert 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/

**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  
☎ 0151 40037154  
✉ michael@singer-preispruefung.de  
🌐 www.singer-preispruefung.de/seminare.html

**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 über 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  
✉ d.mielicki@dashoefer.de  
🌐 www.dashoefer.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, betriebl. Suchtarbeit und (Konflikt-)Moderationen

📍 Wiesendamm 21  
22305 Hamburg  
☎ 040 28052605  
✉ overdick@coaching-und-training.de  
🌐 www.coaching-und-training.de

**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





### 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, "schlüsselfertige" 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 konzipiert und veranstaltet wissenschaftlich fundierte und praxisbezogene Trainings, Seminare und Vorträge zu den Kompetenzbereichen Rhetorik | Dialektik | Führung. - Pilotenselektion für unterschiedliche nationale und internationale Airlines: Begleitung von ACs, Durchführung von psychologischen Interviews und eignungsdiagnostische Beratung.

📍 Quadenstieg 20  
22453 Hamburg  
☎ 040 42912084  
✉ info@cyriax-training.de  
🌐 www.cyriax-training.de



### VOSS+PARTNER

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.

📍 Willhoop 5  
22453 Hamburg  
☎ 040 79007670  
✉ info@voss-training.de  
🌐 www.voss-training.de



### TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG

Um sich weiter zu entwickeln, besuchen jährlich über 50.000 zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer 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.tuev-nord.de/seminare



### 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  
🌐 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 Nturition Int., Volksbank Gronau-Ahaus eG.

📍 Rupertistr. 6  
22609 Hamburg  
☎ 40 94784032  
✉ info@convinto.de  
🌐 www.convinto.de



### Holisticon AG

Hand drauf! Wir hören zu. Wir verstehen. Und wir ziehen durch: ehrliche technologische und methodische Management- und IT-Beratung und individuelle Seminare. Jeden Tag. Mit Talent und Hingabe. Und den besten Leuten, die wir finden können. Denn unsere Lösungen und Weiterbildungen sollen genau zu Ihrem Anliegen passen.

📍 Jürgen-Töpfer-Straße 44  
22763 Hamburg  
☎ 0170/6771123  
✉ info@holisticon.de  
🌐 www.holisticon.de



### 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 international 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.

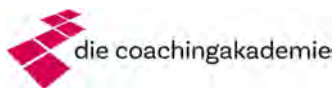
📍 Winterstraße 4-8  
22765 Hamburg  
☎ 0404688480  
✉ Iris.Philipp@como-consult.de  
🌐 www.como-consult.de



### 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



### 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



### Hypnose Akademie Hamburg

Die Hypnose Akademie Hamburg ist ein Zusammenschluss von Therapeuten, die Hypnose in ihren Praxen anwenden. Sie verfügen über jahrelange Erfahrung im therapeutischen, coachenden und lehrenden Bereich. Die Ausbildung ist zeitgemäß, praxisorientiert und fundiert. Neben theoretischem Wissen ist die Anwendung der Hypnose ein Schwerpunkt. Und das können Sie nach dem Seminar direkt anwenden.

📍 Carsten-Rehder-Straße 39-41  
22767 Hamburg  
☎ 040 473338  
✉ info@hypnose-akademie.de  
🌐 www.hypnose-akademie.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 greifbar 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

### 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](http://www.fuehrungskaeft-in-fuehrung.de) und Gut Klein Nienhagen

📍 Rüderweg 3  
23701 Eutin  
☎ 04521 72581  
✉ christoph.wiethold@gmx.de  
🌐 www.christoph-wiethold.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, 12 zertifizierte Weiterbildungen für Berufstätige im Programm. Qualifizieren Sie sich u.a. in den Bereichen: Business Consulting, Mediation, Business Coaching, Verkaufs- und Personalpsychologie, Change Management oder Sportmedizin.

📍 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. Schwerpunkte 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**

Fit für die Zukunft mit neuen Kompetenzen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen! Wir bieten maßgeschneiderte Seminare, Workshops und Coachings, insbesondere Führungskräfte trainings, Zeitmanagement- und Kommunikationsseminare in Präsenz und Online. Durch punktgenaues Know-how finden wir bestmögliche Antworten auf aktuelle Fragen und unterstützen Sie dabei, optimale und umsetzbare Lösungen zu entwickeln.

📍 Anne-Frank-Weg 14  
25436 Tornesch  
☎ 04122 8365777  
✉ cw@ConsultingExcellence.de  
🌐 consultingexcellence.de

**Rautenberg Reklamationsmanagement**

E-Learning-Kurse, Online-Seminare, Live-Webinare, Webinar-Videos (On-demand-Webinare) zum "Reklamations- und Beschwerdemanagement", und zwar in offener Form oder firmenintern. Thematische Bausteine sind Methoden bei der Bearbeitung von Kundenreklamationen, Reaktion auf Kundenreklamationen, Kommunikation, Reklamationscontrolling, Organisation, Reporting, Lieferantenreklamationen, IT-Unterstützung.

📍 Rheinstraße 87A  
26382 Wilhelmshaven  
☎ 04421 500706  
✉ ri-indberat@rautenberg.de  
🌐 www.rautenberg.de

**Training-Concepts**

New Work Perspective Wir stellen den Menschen im Zeitalter der digitalen, globalen und individuellen Arbeitswelt in den Mittelpunkt unseres Handelns. Unser Fokus liegt auf der Entwicklung von neuen Arbeitsperspektiven für Einzelpersonen, Teams oder Unternehmen, geleitet von den New Work Prinzipien Autonomie, Freiheit und Partizipation. Wodurch möchten Sie Ihre neue Arbeitsperspektive gewinnen?

📍 Kleiststr. 1  
26434 Wangerland  
☎ 04463 80966-06  
✉ info@training-concepts.de  
🌐 www.training-concepts.de



#### 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



#### 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



#### 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.

📍 Am Weser-Terminal 10  
28217 Bremen  
☎ 0421 56633-360  
✉ info@roth-institut.de  
🌐 www.roth-institut.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 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 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 25 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.


📍 Werftstraße 15  
30163 Hannover  
☎ 0511 61599-556  
✉ info@e-masters.de  
🌐 www.e-masters.de



#### Coach-Terminal

Das Trainingsinstitut Hannover für Kommunikation & Persönlichkeitsentwicklung bietet Unternehmen und Privatpersonen qualifizierte und professionelle Seminare und Ausbildungen in vielen verschiedenen Bereichen.

📍 Hans-Böckler-Allee 20  
30173 Hannover  
☎ 0176 31772650  
✉ gruene@coach-terminal.de  
🌐 www.trainingsinstitut-hannover.de



**Dr. Mußmann & Partner**  
Personal- & Organisationsentwicklung

**Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**  
Als erfahrener Anbieter von Fort- und Weiterbildungen unterstützen wir unsere Kunden bei der Personalentwicklung. Wir bieten Consulting und Seminare für zukunftsfähige Arbeitskulturen. Gern unterstützen wir auch Sie oder Ihre Führungskräfte bei den Herausforderungen "New Work" und "Agile Führungsansätze" in den Arbeitsalltag umzusetzen.

📍 Leisewitzstr. 26  
30175 Hannover  
✉ service@mussmann-partner.net  
🌐 www.mussmann-partner.net



**Haack**  
Coaching und Seminare

**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/



**VERAENDERUNGSKRAFT**

**Veraenderungskraft (Inh. Sylvius Gerber)**  
Unser Ziel ist es, Unternehmen dabei zu helfen, Arbeit sinnstiftender zu gestalten. Unsere Schwerpunkte sind die Konzepte agiler Methoden und agiler Organisationen mit dem Hauptfokus, Agilität erlebbar zu machen. Wir bieten Ausbildungen (mit IHK-Zertifikat) in den Bereichen Agile Coaching, Agile Leadership und Design Thinking an und begleiten Unternehmen bei ihrer agilen Transformation.

📍 Hanomaghof 2, Halle 96, Werkstatt 2  
30449 Hannover  
☎ 0511 87458020  
✉ kontakt@veraenderungskraft.de  
🌐 www.veraenderungskraft.de



**LEIBNIZ**  
KOLLEG HANNOVER

**Leibniz Kolleg Hannover e.K.**  
Die Bildungsakademie für Gesundheit am Arbeitsplatz Unsere Ausrichtung liegt bei dem Thema (psychische) Gesundheit am Arbeitsplatz und beschäftigt sich mit den Themen Führung, Management & Leadership, Kommunikation, Resilienz und Stressbewältigung. Wir sind branchenübergreifend aktiv und setzen auf kompetente und vielfältige Trainer und Dozenten (m/w/d) für die einzelnen Bereiche.

📍 Karl-Wiechert-Allee 66  
30625 Hannover  
☎ 0511 98246239  
✉ buero@leibniz-kolleg-hannover.de  
🌐 www.leibniz-kolleg-hannover.de



**YOU'DID**  
MANAGEMENT

**Youdid Management e.K.**  
Die Beratungsagentur für modernes Management. Unser Leistungsportfolio erstreckt sich zum einen in dem Bereich der Persönlichkeitsentwicklung über Führungskräfte- und Management Trainings, Coachings, Supervision und Trainings on the Job bis hin zu Organisationsentwicklung, Change-Management, Unternehmensberatung und HR-Interimsmanagement für mittelständische Unternehmen in Deutschland.


📍 Karl-Wiechert-Allee 66  
30625 Hannover  
☎ 0511 982462-39  
✉ info@youdid-management.de  
🌐 www.youdid-management.de/



**Trainertreffen**  
Deutschland


**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  
☎ 0511 21 9786-0  
✉ hallo@die-trainer.de  
🌐 www.die-trainer.de



**INNERE STÄRKE erleben**

**Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger**  
Trainer/in für mentales Gesundheitstraining: Sechs spezifische Gruppentrainings zur Gesundheitsförderung in einer berufsbegleitenden Fortbildung: "Hildesheimer Gesundheitstraining" -klinisch evaluiert- (Stress/Burnout-Prävention, chron. Schmerzen, Bluthochdruck, Allergien/allerg. Asthma, Krebs) "Innere Stärke erleben"-ZPP-zertifiziert- auch für das BGM. <https://www.youtube.com/watch?v=JOBq6Vky5Q4>

📍 Kirchstr. 21  
31171 Nordstemmen  
☎ 05069 516836  
✉ info@innere-staerke-erleben.de  
🌐 www.hildesheimer-gesundheitstraining.de  
www.innere-staerke-erleben.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

**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 Mitarbeiter-einsatzes.

📍 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 Drucklufteffizienz an.

📍 Emilienstr. 37  
34121 Kassel  
☎ 0561 506309-70  
✉ seminar@postberg.com  
🌐 www.postberg.com

**GIB21 Gesundheit im Betrieb**

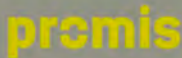
GIB21 bedeutet Gesundheit im Betrieb im 21. Jahrhundert. Aus einer Hand bieten die Gründerin Kerstin Reisinger und ihre Netzwerkpartner passgenaue Beratungsleistungen rund um die Mitarbeitergesundheit an. Die Devise lautet: Aus der Praxis für die Praxis. GIB21 ist auf die Implementierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM) spezialisiert.

📍 Maulbeerplantage 18  
34123 Kassel  
☎ 0561 58580430  
✉ mail@gib21.de  
🌐 www.gib21.de

**Plus Kompetenzcoaching GmbH**

Unsere Spezialgebiete sind: Bewerbungs- und Karrierecoaching, Führungskräftecoaching, Existenzgründercoaching, Agile Arbeitswelten 4.0 - alles digital, individuell für Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte, für Deutsche und Migrant:innen (100% gefördert mit AVGS) - mit unterschiedlichen und wechselnden Coaches, nach Bedarf einzelne Module mehrsprachig möglich

📍 Ludwig-Erhard-Str. 10  
34131 Kassel  
☎ 0561 940 390 74  
✉ info@pluscoaching.eu  
🌐 www.pluscoaching.eu


**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


**Akademie Wissen**

Mit uns erreichen Sie ein neues Level - die Seminar Komplettlösung

📍 Harthbergring 65  
34613 Schwalmstadt  
☎ 06691 7792750  
✉ info@akademie-wissen.de  
🌐 www.akademie-wissen.de/


**Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH**

Die Kernkompetenz des Steinbeis Transfer Instituts für Digital Learning & Leadership besteht darin, gemeinsam mit den Teilnehmenden und für deren Organisationen state-of-the-art Methoden in Learning Design, Führung und Organisationsentwicklung zu erarbeiten. Der Transfer in die Praxis steht dabei stets im Fokus!

📍 Schlossgasse 4  
35423 Lich  
☎ 06404 665544  
✉ service@digital-learning-leadership.com  
🌐 digital-learning-leadership.com


**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  
☎ 064198210300  
✉ 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-Schilddeck-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



#### Markus E. Zielke

Führung für ein lebenswertes 2051! // Transformationsbegleitung // LeaderJourney - Standortbestimmung & Persönlichkeitsentwicklung // 1:1 Leadership Coaching // Leadership Programme // Führungsteams // Mein Herz schlägt für das Leben und für die immer wiederkehrenden Erneuerungen // Freue mich auf Sie!

📍 Zur Burg 24  
36282 Hauneck  
☎ 0162 1396731  
✉ kontakt@markuszielke.de  
🌐 www.markuszielke.de



#### EVELEADER

EVELEADER etabliert eine wertbasierte und emotional-intelligente Führungskultur. Er erhöht Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Engagement und Leistungsbereitschaft. Er bietet 20 Jahre Erfahrung in der Analyse von Werten und Emotionen, 10 Jahre Erfahrung in der Vermittlung von Werten, 10 Jahre Erfahrung in der Führung von Gruppen und eine praxisorientierte pädagogische Ausbildung.

📍 Nelkenstraße 11  
37412 Hörden am Harz  
☎ 0162 4053342  
✉ info@eveleader.de  
🌐 www.eveleader.de



#### 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(innen), Ärzt(innen) und Dipl.-Pädagog(innen) 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



#### Psychiatrie Akademie

Die Psychiatrie Akademie bietet vielfältige Veranstaltungs- und Fortbildungsmöglichkeiten im gesamten Bereich der Psychiatrie, Psychologie und interdisziplinären Bereichen sowie Themen der Personalführung und Kommunikation.

📍 Vor dem Kaiserdom 10  
38154 Königslutter am Elm  
☎ 05353 90-1682  
✉ info@psychiatrie-akademie.de  
🌐 www.psychiatrie-akademie.de/



#### afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Die afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg ist seit 1961 einer der großen 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



#### 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 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

#### Niemann Consulting GmbH

📍 Hegelstraße 36  
39104 Magdeburg  
☎ 0391 7275767  
✉ lieferanten@niemann-consulting.de  
🌐 niemann-consulting.de



# dapr.

## Deutsche Akademie für Public Relations GmbH

Die dapr steht seit mehr als 30 Jahren für hochwertige Ausbildung & Weiterbildung in der PR- und Kommunikationsbranche. Die Seminare, Intensivtrainings und berufs begleitenden Masterlehrgänge 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

# BSH AG

## BSH ACADEMY GERMANY

Die BSH Akademie ist ein bundesweit und weltweit tätiger Trainingspartner für Industrie, Handel, Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung und Privatpersonen. Fundiertes Fachwissen und umfassende Methodenkompetenz sind unsere Qualitätsmarke. Für Organisationen, die ihre Mitarbeiter effektiv und effizient qualifizieren wollen, entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen (In-house-Training).

📍 Brückenstr. 22  
40221 Düsseldorf  
☎ 0157 58150914  
✉ hass@bsh-akademie.de  
🌐 www.bsh-akademie.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. 11  
40221 Düsseldorf  
☎ 0172 4640005  
✉ kontakt@conxisto.com  
🌐 www.conxisto.com



## IST-Studieninstitut GmbH

Das IST-Studieninstitut bietet seit über 30 Jahren berufs begleitende 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 webbasierte 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



## ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching

Ich bin promovierte Kunsthistorikerin, zertifizierte systemische Business Coach und Agile Coach. Als ART Coach verwende ich die Kunst als wirksamen Nährboden zur Förderung von Kommunikation und Kreativität. Als AGILE Coach begleite ich Teams in der Entwicklung zu agilem Arbeiten und zur Selbstwirksamkeit. Führungskräften helfe ich, ihre Rolle zu reflektieren und flachere Hierarchien einzuführen.

📍 Lennéstr. 21  
40477 Düsseldorf  
☎ 0173-2829461  
✉ kontakt@ulrike-lehmann.de  
🌐 www.ulrike-lehmann.de



## Six Sigma College

Six-Sigma-College bietet Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen Theorie und Praxis einhergehen. Alle Trainings werden von erfahrenen Beratern durchgeführt und besitzen einen hohen Anteil an praxisrelevanten Inhalten. Unsere Kunden sind Unternehmen & Mitarbeiter aus allen Branchen. Die Qualität und Anerkennung unserer Weiterbildungsmaßnahmen sind ASQ und ISO zertifiziert.

📍 Düsseldorferstr. 90  
40545 Düsseldorf  
☎ 004921117156289  
✉ info@six-sigma-college.de  
🌐 www.six-sigma-college.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: Alle 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 berufs begleitende Fortbildungen, Inhouse-Trainings und Coachings in den Bereichen Digital Marketing, Kommunikation, Eventmanagement und Messemanagement, Persönlichkeit und Führung. Das Institut ist zertifiziert. Ausgewählte Fortbildungen sind IHK geprüft und als Fernunterricht staatlich zugelassen.

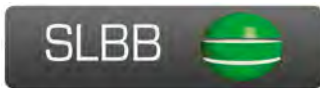
📍 Reisholzer Werftstr. 35  
40589 Düsseldorf  
☎ 0211/77 92 37 0  
✉ sales@studieninstitut.de  
🌐 www.studieninstitut.de



### 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

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.

📍 Bover 22  
40670 Meerbusch  
☎ 02159 5320071  
✉ info@lean-management-forum.de  
🌐 lean-management-institut.de/



### MINDSET MOVERS

MINDSET MOVERS unterstützt Führungskräfte und Unternehmer\*innen mit Coaching-Programmen, Seminaren und Events dabei, mehr Erfüllung, Erfolg und Leichtigkeit in ihr Leben und ihr Unternehmen zu bringen. Leadership21 steht für eine wertschätzende und wertschöpfende Führung und wurde in Kooperation mit MINDSET MOVERS entwickelt.

📍 Bruchhauser Straße 12  
40883 Ratingen  
☎ 0170 5484227  
✉ learn@mindsetmovers.de  
🌐 www.mindsetmovers.de/



### pitchnext GmbH

Innovation und Entrepreneurship, mit Prof. Dr. Nicolai Krüger. Ob Künstliche Intelligenz in Training und Beratung, agile Managementpraktiken, Design Thinking oder StartUp-Kooperationen. Das pitchnext-Portfolio bietet die richtigen Bausteine für gelungene, menschenzentrierte Innovationen.

📍 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



### Technologiezentrum Glehn GmbH

Seit mehr als 35 Jahren macht das TZG Teilnehmende nun schon fit für den Arbeitsmarkt. Damals stand noch kein einziger PC in unseren historischen Gemäuern. Heute haben wir uns die Zukunft der digitalen Bildung auf die Fahne geschrieben und kombinieren maßgeschneiderte Bildungsangebote, Trainings und Coachings mit modernster IT-Technologie.

📍 Hauptstr. 76  
41352 Korschenbroich  
☎ 02182 85070  
✉ akademie@tz-glehn.de  
🌐 www.tzg-akademie.de



### 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.

📍 Hellersbergstr. 10a  
41460 Neuss  
☎ 0211 95059-0  
✉ sales@lanworks.de  
🌐 www.lanworks.de



### Stapler-Schmidt

Sehr geehrte Damen und Herren, Stapler-Schmidt ist ihr kompetenter Ausbilder für: Flurförderzeuge- Hubarbeitsbühnen- Krane- und Ladungssicherung. Ich freue mich Sie als neuen Teilnehmer begrüßen zu dürfen.

📍 Kaarster Straße, 221b  
41462 Neuss  
☎ 01709439241  
✉ info@stapler-schmidt.de  
🌐 www.stapler-schmidt.de



### fægipæ

Wir sind stark am Markt im Bereich Talentförderung und Karriere. Als Nachwuchsführungskraft planen sie den Aufstieg in Ihr Unternehmen. Wir unterstützen mit Verhaltenstechniken zu Kompetenz und im Bereich Statuswahrnehmung. So optimieren Sie Ihr Führungsverhalten und optimieren Ihre Persönlichkeitsentwicklung.

📍 Arrenbergische Höfe 6  
42117 Wuppertal  
☎ 01577 6137632  
✉ martina@mronga.de  
🌐 aufstiegskompetenz.com



### 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



### WKW Unternehmens-Akademie GmbH

Wir können, was wir tun. Gestartet ist die WKW Unternehmens-Akademie GmbH mit einem Seminarangebot zunächst für die eigenen Mitarbeiter, jetzt gehen wir nach draußen und stehen auch für Sie und Ihren Bedarf an Weiterbildung bereit. Unsere Kernkompetenz ist die Konzeption, Organisation und Durchführung von maßgeschneiderten Seminarkonzepten und Inhalten. Wir freuen uns auf Ihre Anforderungen.

📍 Siebenecker Straße 235  
42553 Velbert  
☎ 02053 95-1250  
✉ akademie@wkw.de  
🌐 www.wkw-akademie.de



### Arnold Horsch e.K.

Arnold Horsch e.K. wurde gegründet um Vertriebsseminare anzubieten. Mit über 35 Jahren Erfahrung in verschiedenen leitenden, 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 Integrative\*r Berater\*in, Betreuungsfachkraft und Sozialpädagogische Assistenz in Hamburg und Dortmund sowie im Online-Format.

📍 Westenhellweg 67  
44137 Dortmund  
☎ 0231 5868617-0  
✉ holtz@gis-akademie.de  
🌐 www.gis-akademie.de



### KOBseminare

KOBseminare 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 Top-Keynote-Speaker, Best-seller-Autor, Trainer- und Speakerausbilder und "Deutschlands führender Mental- und Gedächtnistrainer", laut ZDFEr war mit 16-jüngster Mentaltrainer Europas. Über 4.000 Auftritte, über 4.000 Medien-Berichte, 38 Jahre Expertise, 23 Awards, 14 Bücher: Oli weiß, wie die "perfekte Rede" klappt, Du Reichweite, Auftritte und Aufträge erhältst.

📍 Stolze Str. 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, Hauer 1  
44227 Dortmund  
☎ 0231 725260  
✉ anfrage@comcave.de  
🌐 www.comcave.de

**International School of Management**

Das #ismfernstudium ist ein Angebot der International School of Management. Unabhängig von Ort und Zeit integrierst Du die online abrufbaren Studieninhalte in Deinen Tag. Dabei bestimmst Du den Studienverlauf, dank des modularen Aufbaus, einfach selbst. Ein Fernstudium lässt sich ideal neben dem Beruf absolvieren und bietet Dir, ob mit oder ohne Abitur, eine zukunftssichere Perspektive.

📍 Otto-Hahn-Str. 19  
44227 Dortmund  
☎ 0711 518962-221  
✉ info@ism-fernstudium.de  
🌐 ism-fernstudium.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 25 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

**NWB Verlag GmbH & Co. KG**

Der NWB Verlag bietet mit seinen Seminaren und Tagungen topaktuelle und in sich stimmige Wissensvermittlung auf hohem Niveau für Steuer- und Rechnungswesen-Profis.

📍 Eschstr. 22  
44629 Herne  
☎ 02323 141-888  
✉ seminare@nwb.de  
🌐 www.nwb-akademie.de/

**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

**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 weiterqualifizieren. 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


**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 ? Volltreffer - als bundesweit tätiges Schulungsunternehmen mit einer über 25-jährigen Seminkompetenz bieten wir Ihnen IT- & EDV-Schulungen als Präsenzseminar oder Online Kurs zu festen Terminen an 25 Standorten an.

📍 Kruppstr. 96  
45145 Essen  
☎ 0201 9778850  
✉ training@kebel.de  
🌐 www.kebel.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


**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


**IMKIS**

I M K I S steht für Ideen für Medien, Kommunikation, Information und Sprache. Wir bieten seit vielen Jahren Seminare und Trainings für Unternehmen und Verbände, Verwaltung, Politik und Forschung. Unser Team besteht aus einem Dutzend erfahrener Fachleute, die handgemachte Seminare durchführen. Dabei haben wir vor allem zwei Ziele: Ihr Wissen zu erweitern und das so abwechslungsreich wie möglich!

📍 Am Weinberg 108  
47647 Kerken  
☎ 02833 5761170  
✉ post@imkis.de  
🌐 www.imkis.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.

📍 Grafcherweg 56  
47652 Weeze  
☎ 02837 912572  
✉ info@ideenfindung.de  
🌐 www.ideenfindung.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 igo 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



#### Management-Institut Dr. A. Kitzmann

Das Management-Institut Dr. Kitzmann ist ein Weiterbildungsanbieter seit 1975, der sich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und der Verwaltung wendet. In über 16 Standorten bieten wir offene Seminare sowie Inhouse-Seminare, Qualifizierungsprogramme und E-Learning an.

📍 Dorpatweg 10  
48159 Münster  
☎ 0251202050  
✉ 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 1537281  
✉ info@solution-elements.com  
🌐 www.solution-elements.com



#### 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 und die Unterscheidungsmerkmale immer geringer 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  
✉ gutespuren@isd.institute  
🌐 www.isd.institute



#### MARGA Business Simulations GmbH

MARGA, das "MARKET GAME", vermittelt Management Know-how praxisnah und nachhaltig – aktuell und auf Business School- Niveau. In unserem Unternehmensplanspiel trainieren Teilnehmende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Management-Methoden und Teamarbeit. In einer komplexen und dynamischen Business Simulation steuern Teams im direkten Wettbewerb zueinander ihr eigenes virtuelles Unternehmen.

📍 An der Vogelrute 2  
50374 Ertstadt  
☎ 02235 406-364  
✉ info@marga.de  
🌐 www.marga.de



#### Miike Keppler - Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung

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.

📍 Haagstraße 25  
50374 Ertstadt  
☎ 0171 45132001  
✉ info@akademie-cgf.de  
🌐 www.akademie-cgf.de



### 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



### Hochschule Fresenius

Die Hochschule Fresenius gehört mit ihren über 18.000 Studierenden zu den größten und renommiertesten privaten Hochschulen in Deutschland. Sie blickt auf eine lange Tradition zurück: 1848 gründete Carl Remigius Fresenius in Wiesbaden das "Chemische Laboratorium Fresenius", das sich von Beginn an der Laborpraxis und der Ausbildung widmete. Seit 1971 ist die Hochschule Fresenius staatlich anerkannt.

📍 Im MediaPark 4d | OG 4  
50670 Köln  
☎ 0175 4590627  
✉ 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



### 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 -- VdS-Bildungszentrum

Professionelle Aus- und Fortbildungsangebote in den Themengebieten Brandschutz, Security, Cyber-Security/Informationssicherheit, Elektrische Anlagen, Arbeitsschutz und Naturgefahren.

📍 Pasteurstr. 17a  
50735 Köln  
☎ 0221 7766-555  
✉ lehgang@vds.de  
🌐 www.vds.de/bildung



### AdCoach Marketing Akademie

AdCoach ist seit 2001 erfolgreich auf dem Gebiet der beruflichen Weiterbildung und im Knowledge Design aktiv. Die AdCoach Academy verfügt über ein umfassendes Seminarprogramm für Marketing und Management. Die K-FAKTOR/Y unterstützt die Personalentwicklung, u.a. mit Content für eLearning Programme oder bei Weiterbildungsereignissen. Zahlreiche Top 100 Unternehmen DACH gehören zu den Kunden von AdCoach.

📍 Butzweilerstr. 35-39  
50829 Köln  
☎ 02234 695572  
✉ info.academy@adcoach.de  
🌐 www.adcoach.de/Academy



### 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: Präsentation 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 3992440  
✉ marketing@drgkitzmann-akademie.de  
🌐 www.drgkitzmann-akademie.de/



### Wilhelm Bell Beratungsgesellschaft mbH

Serviceorientierung, Kompetenz und Individualität zeichnen uns aus. Wir und unser hochspezialisiertes Trainerteam stellen sich Ihren Anforderungen in nahezu allen Facetten des Personalmanagements. Dabei legen wir großen Wert auf partnerschaftliche Zusammenarbeit. Mit der absoluten Nachhaltigkeit unserer Trainings und Coachings bringen wir Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte nach vorne.

📍 Geilenbacher Straße 6  
51399 Burscheid  
☎ 0241 55970-70  
✉ info@wbb-beratung.de  
🌐 www.wbb-beratung.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 Dozent/inn/en in einer eingespielten und zielgerichteten Organisation bringen Sie zum Ziel. Wir freuen uns auf Sie in unseren Räumlichkeiten, schulen aber bei Bedarf auch sehr gerne inhouse bei Ihnen oder online über MS-Teams.

📍 Lepperhammer 2  
51766 Engelskirchen  
☎ 02263 9023543-0  
✉ info@ial-campus.de  
🌐 www.ial-campus.de



### RWTH Business School gGmbH

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 80200-10  
✉ info@business-school.rwth-aachen.de  
🌐 www.business-school.rwth-aachen.de



### WZLforum an der RWTH Aachen

Weiterbildung an der Maschine und im Reallabor - in Aachen, als E-Learning oder Blended Learning. Lernen Sie von Expert:innen aus Wissenschaft und Industrie.

📍 Steinbachstr. 25  
52074 Aachen  
☎ 0241 8023614  
✉ info@wzlforum.rwth-aachen.de  
🌐 www.wzlforum.de/



### 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



### 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 - 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.**

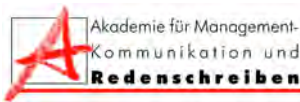
Seit 25 Jahren: Systemisches-Hypnosystemisches Arbeiten u. Weiterbilden in Bonn. In den Instituten der wissenschaftl. Fachgesellschaften DGSF und M.E.G. von Anne M.Lang und Team. Hier Konsultationsbereich für Einzelne, Teams u. Organisationen. Dann der Weiterbildungsbereich: zertif. Weiterbildungen, 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

**antiärger**  
AKADEMIE**Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie**

Sie wollen kompetent mit Ärger-Situationen umgehen und Ihre Anliegen gelassen kommunizieren? Sie wünschen sich weniger Konflikte und weniger Stress am Arbeitsplatz? Sich weniger zu ärgern kann man lernen! Als Ärger-Expertin zeige ich Ihnen, wie das geht. Besuchen Sie ein Anti Ärger Training und befreien Sie sich von dem täglichen Ärger. Für mehr Gesundheit, Gelassenheit und Ausgeglichenheit.

📍 Kaiserstraße 237  
53113 Bonn  
☎ 0177 8551826  
✉ antiaerger@gmail.com  
🌐 www.antiaerger.de

**Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)**

Optimieren Sie Ihre kommunikativen Fähigkeiten - ohne viel Aufwand. Wenn Sie z.B. Texte/Reden entwerfen, Reden/Präsentationen vortragen oder vor Mikrofon und Kamera agieren, dann profitieren Sie von unseren Kommunikations-Seminaren und -Coachings: schnell, gezielt, effizient. Außerdem erstellen unsere erfahrenen Redenschreiber und Ghostwriter Ihre Manuskripte: prompt, professionell, zuverlässig.

📍 Am Botanischen Garten 16  
53115 Bonn  
☎ 0228-96397270  
✉ info@Management-Kommunikation.de  
🌐 www.Management-Kommunikation.de

**Arbeiter-Samariter-Bund Bonn/Rhein Siegfild e.V. Bildungswerk**

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.

📍 Endericher Straße 125  
53115 Bonn  
☎ 0228 96300-41  
✉ hartmann@a-s-b.eu  
🌐 www.a-s-b.eu



Bildung, Training und Beratung für

Industrie, 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

**LOS-LÖSUNG Coaching · Training · Mediation**

Mein Ein-Mann-Unternehmen bietet Workshops, Bildungsurlaube und persönliche Coachings an. Auf Anfrage führe ich Inhouse-Veranstaltungen zu den Themen empathisches Selbstcoaching, Konfliktklärung und empathische Gesprächsführung als ein- oder mehrtägige Workshop-Formate durch. Das empathische Selbstcoaching ist als Online-Format vielfach erprobt und stellt den Kern aller Format-Angebote dar.

📍 Wertstraße 62  
53117 Bonn  
☎ 0228 96104800  
✉ a.schoeler@losloesung-coaching.de  
🌐 www.loesung-coaching.de



INSTITUT FÜR

KONFLIKTBERATUNG

UND MEDIATION

e.V. BONN

**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  
☎ 0228 40072-244  
✉ info@concada.de  
🌐 www.concada.de



#### Rheinwerk Verlag GmbH

Der Rheinwerk Verlag ist Deutschlands führender Fachverlag für digitale Themen. Pro Jahr verlegen wir rund 200 Bücher und E-Books für IT-Professionals und alle, die es werden wollen. Mit unseren Seminaren und Konferenzen bringen wir Sie nun mit unseren Expertinnen und Experten zusammen – online oder live in Köln und Bonn. Damit Sie noch intensiver lernen, Fragen stellen und netzwerken können.

📍 Rheinwerkallee 4  
53227 Bonn  
☎ 0228 42150-35  
✉ seminare@rheinwerk-verlag.de  
🌐 www.rheinwerk-verlag.de/seminare



#### 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

📍 Hohlzstr. 10a  
53229 Bonn  
☎ 0228 9480499  
✉ info@power-research-seminare.com  
🌐 www.power-research-seminare.com



#### 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 Aus- und 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 und persönlicher Weiterentwicklung richten sich an Erwachsene und Unternehmen, die die berufliche Weiterbildung und Professionalisierung für sich selbst oder ihre Mitarbeiter und Führungskräfte anstreben.

📍 Johannishof  
53347 Alfter  
☎ 02222 9321-1700  
✉ 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



#### 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  
☎ 0316 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 Ruppichterath  
☎ 02295 1286  
✉ info@drittner-training.de  
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.de



#### (un)fassbare Seminare

Seit über 20 Jahre unterstützen die (un)fassbaren Seminare Unternehmen bei der Realisierung ihrer maßgeschneiderten Personalentwicklungsmaßnahmen vom Azubi bis hin zum Geschäftsführer. Mit einem hoch qualifizierten Trainerteam können wir Ihnen in nahezu allen betrieblichen Themen Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Seminaren, Workshops und Projekt-/ Prozessbegleitungen anbieten.

📍 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 Schulentätig. 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 Dienstleistungseingeführt 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



#### IHK-Akademie Koblenz e.V.

Als Bildungseinrichtung der IHK Koblenz stellt die IHK-Akademie Koblenz e. V. seit 50 Jahren qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung im kaufmännischen sowie technischen Bereich bereit. Pro Jahr werden mehr als 1.700 Veranstaltungen durchgeführt und über 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 6.600 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.

📍 Koblenzer Str. 12  
56218 Mülheim-Kärlich  
☎ 02630/9676780 oder 0160-96288050  
✉ post@seminare-nickenig.de  
🌐 www.seminare-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



### German Brand School GmbH

Die German Brand School fokussiert Weiterentwicklung in Marketing, HR und Sales. Deutschlands erste Markenakademie für Familienunternehmen inspiriert Führungskräfte aus Marketing, HR und Sales in praxisintensiven Programmen, individuellen, firmenspezifischen Seminaren und Online-Kursen zur persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung.

📍 Am Zollstock 3  
57439 Attendorn  
☎ 02722 9785-380  
✉ kontakt@germanbrand.school  
🌐 germanbrand.school/



### 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 Rechtsanwältinnen 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



### Hazelnut Consulting GmbH

Die Menschen sind nicht nur der Dreh- und Angelpunkt, sondern auch der essentielle Erfolgsfaktor einer jeden Organisation, daher setzen unsere Lösungen an dieser Stelle an: stetige Weiterentwicklung und nachhaltiger Kompetenzaufbau.

📍 Harkortstr. 1  
58313 Herdecke  
☎ 02330 6062550  
✉ academy@hazelnutco.de  
🌐 www.hazelnutco.de



### 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 Kommunikationsgestaltung 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.

📍 Ostentallee 15  
59063 Hamm  
☎ 02381 99990740  
✉ info@sprechkultur.com  
🌐 www.sprechkultur.com



### Beratung & Training Hülsken

Susanne Hülsken, Trainerin, Coach, Prozessbegleiterin bietet erlebnisorientierte Seminare/ Workshops/ Vorträge rund um Kommunikation, Konfliktmanagement, Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung an. Schwerpunkte sind Teamentwicklung, Konfliktklärung und Coaching von Mitarbeitenden sowie Führungskräften. Die Angebote sind telefonisch, persönlich oder online möglich. Mailen Sie jetzt!

📍 Raabestr. 12  
59227 Ahlen  
☎ 02382 7602105  
✉ info@huelksenberatung.de  
🌐 www.huelksenberatung.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 21971270  
✉ k.blanck@frankfurt-main.ihk.de  
🌐 www.IHK-Hessen-innovativ.de



### motion works3

Wir sind überzeugt, dass Veränderungs-Bewegung, lebendiges Lernen und gelungene Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit Kunden funktioniert – und zum Erfolg führt. Mit gemeinsamen 50 Jahren Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie bei der Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen für Menschen und Organisationen. Unsere Überzeugung – motion works<sup>3</sup>!

📍 Fritz-Schubert-Ring 9  
60388 Frankfurt am Main  
☎ 0172 6525263  
✉ 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.

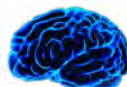
📍 August-Schanz-Str. 21A  
60433 Frankfurt am Main  
☎ 069 95424-333  
✉ weiterbildung@dgq.de  
🌐 www.dgq.de



### 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.dqsglobal.com/de-de/



### Martin Gudacker

Trainer, Berater, Coach und Sachbuchautor. Seit fast 30 selbständig. Dipl.-Kfm., systemische Beratungs- und Coaching Ausbildung, Scrum Master und PMP. Ich habe eine eigene Methode zur Veränderung von Glaubenssätzen entwickelt. Hierzu habe ich das Buch mit dem Titel "Achtung Glaubenssatz. Wie Sie in Ihrem Coaching mit einer wirksamen Methode tiefgreifende Veränderungen erreichen" geschrieben.

📍 Am Hasensprung 31  
60437 Frankfurt am Main  
☎ 0177 660 56 57  
✉ Gudacker@coach-for-your-mind.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



### Logo InfraConsult GmbH

LOGO InfraConsult ist eine technische Unternehmensberatungs- und Projektmanagementgesellschaft. Wir steuern Bau- & Infrastrukturprojekte und bieten Dienstleistungen in den Bereichen Immobilien, Luftverkehr, Transport & Logistik, Handel & Industrie. LOGOtraining ist unser Weiterbildungsprogramm für Fach- und Führungskräfte im Bausektor, Infrastruktur- und Flughafenbereich.

📍 Bessie-Coleman-Straße, 7  
60549 Frankfurt am Main  
☎ 069 15041993  
✉ training@logo-infraconsult.de  
🌐 www.logo-infraconsult.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

Durch Coaching mit Pferden entspannt erfolgreich sein. Jede Veränderung bietet Chancen. Doch Change Management bringt neben dem Abenteuer des Neuen auch Stress, Konflikte und Unsicherheit in vielen Bereichen. Ein Pferd als Co-Coach reflektiert Ihr Verhalten ungefiltert. So gewinnen Sie neue Perspektiven auf sich selbst und Ihre Führungsrolle.


📍 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

  
**a metà training**  
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**  
Seminare, Workshops und Online und Remote Trainings als offene Seminare und Inhouse Seminare für Verkäufer und Mitarbeiter im Marketing (externe Kunden) und Personalmarketing (interne Kunden). Es geht in unseren Verkaufsschulungen um die Steigerung der Effizienz und der Optimierung der '3 Aktiva im Verkauf und Marketing'; Neukundengewinnung, Bestandskundenentwicklung und Kundenrückgewinnung.


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

Goethestr.27  
63739 Aschaffenburg  
06021 20667  
anfrage@mto-consulting.de  
www.mto-consulting.de

  
**FAIN Bildungs-GmbH**  
Die FAIN ist Ihr innovatives Dienstleistungsunternehmen zur Weiterbildung von IHK-Meistern. Mit uns können Sie in Vollzeit, Teilzeit oder Live-Online Ihren Meister machen. Unser Angebot umfasst Ausbildungen zum Industriemeister Elektrotechnik, Metall, Chemie, Mechatronik, Kunststoff u. Kautschuk und Pharmazie, Logistikmeister, Meister Kraftverkehr und Meister Schutz und Sicherheit.

Havelstr. 16  
64295 Darmstadt  
06151 629464  
info@fain.de  
www.fain.de

  
**Thomas Ferber Praxisratgeber Vergaberecht**  
**Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.**  
Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafenschwungel 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 Studienstiftung Darmstadt GmbH**  
Seit der Gründung durch Werner Kamprath zählt das Bildungsunternehmen über 900 000 Fernlerner. 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  
06151 38426  
beratung@sgd.de  
www.sgd.de/?referrer=seminarmarkt\_SGD

  
**matthes-training.com**  
Sie wollen Entwicklung und Wachstum für Ihr Vertriebsteam? Sie wollen Ihren Wettbewerber 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 Zusatzsätze 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".

📍 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



#### Karin H. Schleines Unternehmensberatung / Seminare

Karin H. Schleines kann auf jahrelange Fach- und Führungserfahrung im Bankenbereich zurückblicken und hat im Januar 2004 die Unternehmensberatung gegründet. Neben Beratungs- und Seminarangeboten ist sie auch u.a. als Autorin zum Thema Business Etikette tätig. Sie ist neben Lehrbeauftragte an einer Hochschule und Mitglied im Bundesprüfungsausschuss Xpert Business des VHS-Verbands.

📍 Brunnengasse, 14  
65203 Wiesbaden  
☎ 0611 58079881  
✉ info@schleines.de  
🌐 www.schleines.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  
✉ seminars@ordix.de  
🌐 seminars.ordix.de



#### Elke Klöfer Telefontrainings

Elke Klöfer, Erfolgstrainerin für angewandte Verkaufspsychologie und emotionale Kundenbindung arbeitet in ihren praxisorientierten Telefontrainings mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Psychologie, 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

#### 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



**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.

📍 Düsseldorf 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.

📍 Düsseldorf Str. 36  
65760 Eschborn  
☎ 06196 4722 0  
✉ 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.

📍 Frankfurter Strasse 100  
65760 Eschborn  
☎ 06196 9992-0  
✉ maren.hallin@monster.de  
🌐 www.monster.de

**sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation| OE/PE | Ausbildung**

Seit 1997 begleiten wir, auch international ( u.a. Afrika), UnternehmerInnen, Führungskräfte, Teams, Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Zukunft. Wir unterstützen dabei, Vergangenheit wertschätzend loszulassen, Konflikte zu beseitigen u. Basis für Transformation zu schaffen. Mit Visionsorientiertem Coaching machen wir einen Unterschied für 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-Feeback), - 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\*innen auf das Thema "Präsentation" und "Business-Rhetorik": Erfahrene Spezialisten trainieren Sie an Ihrem Praxisfall so intensiv (10 Videoauftritte), dass Ihr nächster Auftritt begeistern 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**

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 Partner für Bildung und Beratung GmbH**

Die Provadis Gruppe, der Fachkräfte-Entwickler der Industrie, vereint ein einzigartiges Leistungsspektrum, um Mitarbeitende 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

**Brainjoin Coaching Akademie | Hamburg - Saarbrücken - Zürich**

Neuronale Agilität durch die Integration der Neurobiologie und Stressforschung. 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



### taylorix institut für berufliche Bildung e.V.

Das "taylorix 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@taylorix-institut.com  
🌐 www.taylorix-institut.com



### TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH

Die TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH versteht sich mit ihrem Weiterbildungsangebot als 'Brücke zwischen Mensch, Technik und Umwelt'.

📍 Am TÜV 1  
66280 Sulzbach  
☎ 06897 506-506  
✉ info@tuev-seminare.de  
🌐 www.tuev-seminare.de



### 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 Spannungsklärung auch in Großgruppen. Highlight: www.falconarius.eu

📍 Wurzelbach 12  
66606 St. Wendel  
✉ m.witte@targets.de  
🌐 www.targets.de



### Graduate School Rhein-Neckar gGmbH

Die Graduate School Rhein-Neckar bietet berufsbegleitende MBA- und Master-Studiengänge, Weiterbildungen, Seminare & Inhouse-Schulungen an. Wer ergänzend zu seinem technischen oder naturwissenschaftlichen Fachwissen betriebswirtschaftliche Inhalte auf praxisbezogene Art und Weise erlernen möchte, ohne dafür auf den Arbeitsplatz zu verzichten, ist an der Graduate School Rhein-Neckar gut aufgehoben.

📍 Ernst-Boehe-Str. 15  
67059 Ludwigshafen am Rhein  
☎ 0621 595728-0  
✉ marketing@gsrn.de  
🌐 gsrn.de/



### SDL Seminarteam GmbH

Die SDL Akademie ist ihr Partner für die erfolgreiche Durchführung von Online-LIVE und Präsenz-Seminaren zu den Themenbereichen betriebliche Altersversorgung (bAV), Rentenrecht, Fuhrparkmanagement, Facility Management und Ausbildungsmanagement. Praxisrelevante Seminarinhalte, innovative Lehrmethoden, erfahrene Referentinnen und Referenten sind unser Erfolgsfaktor für erstklassige Weiterbildung.

📍 Bahnhofstr. 20  
67146 Deidesheim  
☎ 06326 9658-999  
✉ kontakt@sdal-akademie.de  
🌐 www.sdl-akademie.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



### 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@voehringervilhelm.com  
🌐 www.voehringervilhelm.com



### 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. Seit 2011 bietet die HdWM praxisorientierte Bachelor- und Masterstudiengänge in den Themenfeldern Management, Psychologie und Soziale Arbeit an. Ein umfangreiches Weiterbildungsangebot erlaubt Fach- und Führungskräften lebensbegleitendes Lernen und rundet 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 Trainergemein- schaft

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

Über 25 Jahre 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/



#### 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



#### MAH Management Advisory Heidelberg GmbH

Wir sind Ihr kompetenter Weiterbildungspartner in den Bereichen betriebliche Altersversorgung und Rentenrecht. Als solcher beraten wir alle Weiterbildungsinteressierten gerne umfassend über die bestehenden Weiterbildungsmöglichkeiten.

📍 Langer Anger 7-9  
69115 Heidelberg  
☎ 06221 7148-226  
✉ info@mah-advisory.de  
🌐 www.mah-advisory.de



#### Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

Die Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg steht für die Befähigung von Multiplikator:innen, Menschen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen im beruflichen Umfeld professionell zu unterstützen. Das Besondere an den hochschulzertifizierten Weiterbildungen der Akademie ist ihre gesellschaftliche Relevanz sowie ihr Bezug zu beruflichen Zukunftsfeldern.

📍 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 individueller 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 MitarbeiterInnen: lösungsorientiert, wissenschaftlich fundiert und praxisrelevant.

📍 Furtwängler Str. 31  
69121 Heidelberg  
☎ 06221 136974  
✉ info@ulrichwiek.de  
🌐 www.ulrichwiek.de



#### IfUS-Institut für Unternehmenssanierung an der SRH Hochschule Heidelberg (An-Institut)

Das IfUS-Institut für Unternehmenssanierung an der SRH Hochschule Heidelberg wurde 2010 mit dem Ziel gegründet, den Know-how Transfer auf dem Gebiet der Restrukturierung / Sanierung zwischen der Hochschule und der Praxis zu fördern. Das IfUS-Institut bietet Weiterbildungslehrgänge für Sanierungsprofessionals, Netzwerkmöglichkeiten und Fachinformationen im Bereich Sanierung / Restrukturierung an.

📍 Ludwig-Guttman-Straße 6  
69123 Heidelberg  
☎ 0800 93 69-366  
✉ info@ifus-institut.de  
🌐 www.ifus-institut.de



#### Akademie für Coachs

In der Akademie für Coachs finden Coachs Online-Weiterbildungen und Einzelseminare zur Spezialisierung und Professionalisierung Ihrer Beratungsarbeit. Weiterbildungen: "Change-Coach", "Life- und Caredesign-Coach", "Essenzcoach" und "Creative-Coach". Alle Seminarmodule können auch einzeln gebucht werden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Positionierungscoaching und Marketing von Coachs.

📍 Mühlgasse 47  
69151 Neckargemünd  
☎ 062234875550  
✉ info@weiterbildung-coach.de  
🌐 www.weiterbildung-coach.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 ([www.ipforip.de](http://www.ipforip.de)) finden.

📍 Pommernstr. 4  
69469 Weinheim  
☎ 06201/3923300  
✉ info@ipforip.de  
🌐 www.ipforip.de



#### 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. Viele Angebote sind förderfähig.

📍 Tromm 25  
69483 Wald-Michelbach  
☎ 06207 6050  
✉ info@odenwaldinstitut.de  
🌐 www.odenwaldinstitut.de



#### H&S Seminare

Unser Ziel ist es, Unternehmen sowie Selbstständige bei allen beruflichen Herausforderungen optimal zu unterstützen: durch kundenorientierte Seminare, in Kleingruppen bis max. 6 Pers., 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 Röble 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 GmbH

Mit einer über zehnjährigen Erfahrung in Beratung und Training zu den Themen Projektmanagement, Prozessmanagement und Organisationslehre beraten wir Firmen und bereiten Menschen auf die Zertifizierung nach international anerkannten Standards der IPMA vor.

📍 Talstraße 41  
70188 Stuttgart  
☎ 0711 75884594  
✉ info@pm33.de  
🌐 www.pm33.de



#### AKAD Hochschule Stuttgart - staatlich anerkannt

Als eine der führenden Fernhochschulen Deutschlands unterstützt die AKAD University in Stuttgart seit über 60 Jahren die Fort- und Weiterbildung ihrer Studierenden. Ob Wirtschaft & Management, Technik & Informatik, Kommunikation & Kultur, Digitalisierung und Innovation oder Gesundheit & Soziales: Alle Studiengänge und Kurse der AKAD sind stets flexibel, individuell planbar und vor allem online.

📍 Heilbronner Straße 86  
70191 Stuttgart  
☎ 0711 81495-400  
✉ [beratung@akad.de](mailto:beratung@akad.de)  
🌐 [www.akad.de](http://www.akad.de)



#### Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement

Wir sind Teil der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer und doch sind wir als Steinbeis-Transferzentrum ganz individuell. Uns zeichnet aus: 1. Wir sind eine Lern- und Austauschplattform speziell für die Projektwirtschaft. 2. Wir agieren mit Sachverstand und Pragmatismus in unterschiedlichen Branchen. 3. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Projektziele sicher erreichen können, ohne dabei auszubrennen.

📍 Heilbronner Str. 72  
70191 Stuttgart  
☎ 017620725136  
✉ [hellmann@stz-itpm.de](mailto:hellmann@stz-itpm.de)  
🌐 [www.stz-itpm.de/](http://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  
☎ 071150473635  
✉ [info@clc-learning.de](mailto:info@clc-learning.de)  
🌐 [www.clc-learning.de](http://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](mailto:info@enable-ai.de)  
🌐 [enable-ai.de](http://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](mailto:info@m-training.eu)  
🌐 [www.m-training.eu](http://www.m-training.eu)



#### COMENO company consulting GmbH

Mit der Stuttgarter COMENO company consulting GmbH hat Inhaber Torsten Großmeier eine Plattform geschaffen, um Menschen und Unternehmen den Weg in ein funktionierendes Projektmanagement zu ebnen. 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](mailto:contact@comeno.de)  
🌐 [www.comeno.de/](http://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](mailto:info@kroeberkom.de)  
🌐 [www.kroeberkom.de](http://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  
☎ 07111316343  
✉ [anmeldung@vdi-suedwest.de](mailto:anmeldung@vdi-suedwest.de)  
🌐 [www.vdi-fortbildung.de](http://www.vdi-fortbildung.de)



#### Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart

Als eine der führenden Ausbildungsstätten für Medienspezialisten bietet die Hochschule der Medien auch berufsbegleitende Weiterbildungen auf Masterniveau in Bereichen wie Digital Innovation, Data Science, International Business, Informationsmanagement und Marketing an.

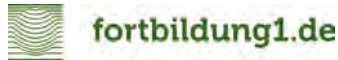
📍 Nobelstr. 10  
70569 Stuttgart  
☎ 07111 8923-2093  
✉ [weiterbildung@hdm-stuttgart.de](mailto:weiterbildung@hdm-stuttgart.de)  
🌐 [www.hdm-weiterbildung.de/](http://www.hdm-weiterbildung.de/)



#### 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.

📍 Epplestr. 5 A  
70597 Stuttgart  
☎ 0711 284709-0  
✉ info@compass-international.de  
🌐 www.compass-international.de



#### fortbildung1.de

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächerter 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 training GmbH

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

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

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



#### 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 Istzustand bestehender Produktions-, Werkslogistik- und Steuerungsprozesse.

📍 Alfred-Kärcher-Str. 28-40  
71364 Winnenden  
☎ 07195 144689  
✉ jens.heger@de.kaercher.com  
🌐 www.kaercher.com/de/services/professional/finanzierungsloesungen/kaercher-lean-consulting.html



#### 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

📍 Heinger 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 Seminarkonzeption, Seminarunterlagen, Teilnahmezertifikate und Reisekosten. Gerne erstellen wir Ihnen ein Angebot nach Ihren Wünschen. Wir freuen uns auf Sie.

📍 Hauffstraße 7  
71732 Tamm  
☎ 07141 9113201  
✉ buchung@modul-training.de  
🌐 www.modul-training.de


**Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT**

Die Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT fördert Wissenschaft und Forschung, Erziehung und Bildung auf dem Gebiet der humanen Nutzung der Informationstechnologie. Sie setzt sich aktiv dafür ein, den wissenschaftlichen Fortschritt zu begleiten und engagiert sich dafür, IT und KI nicht nur zur Rationalisierung, sondern vor allem zur Steigerung der Lebensqualität der Menschen zu nutzen.

📍 Vor dem Kreuzberg 28  
72070 Tübingen  
☎ 07071 8598367  
✉ daniela.bilic@integrata-stiftung.de  
🌐 www.integrata-stiftung.de


**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


**Brandt Seminare**

Ihre Spezialistin für BEM sowie Rückkehr- und Krankengespräche

📍 Hauptstr. 77  
73655 Plüderhausen  
☎ 07181 98023-69  
✉ info@brandt-seminare.de  
🌐 brandtseminare.de/BEM/


**TAE – Technische Akademie Esslingen**

Seit über 65 Jahren gehört die Technische Akademie Esslingen (TAE) zu Deutschlands größten Anbietern für berufliche und berufsvorbereitende Qualifizierung. Mit jährlich rund 1.000 Veranstaltungen in 17 Themenfeldern deckt die TAE nahezu jeden Bereich ab, zu dem man sich im technischen Umfeld weiterbilden kann.

📍 An der Akademie 5  
73760 Ostfildern  
☎ 07113400839  
✉ info@tae.de  
🌐 www.tae.de


**IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH**

Die IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH Heilbronn versteht sich als Ihr Partner in allen Fragen der beruflichen Weiterbildung. Wir bieten Weiterbildungsinteressierten und Unternehmen ein breites Angebot an Seminaren, IHK-Zertifikatslehrgängen und Lehrgängen mit IHK-Prüfung - ortsnah in Präsenz, online, berufsbegleitend und in Vollzeit. Alle Themen auch als bedarfsgerecht konzipiertes Firmenseminar.

📍 Ferdinand-Braun-Straße 50  
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 sowie Online-Content, und beraten Sie gerne bei der Qualifizierungsplanung und -umsetzung. Ganz einfach.

📍 Bechtle Platz 1  
74172 Neckarsulm  
☎ 07132 981-2198  
✉ schulung@bechtle.com  
🌐 www.bechtle.com/it-services/learning-services/



#### TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning

Hier erhalten Sie Leadership-Trainings und Coaching so effektiv wie nie, durch Blended Learning der Extraklasse, von TARGETTER und Axel Rittershaus. Über 75.000 Teilnehmende aus über 100 Ländern. Die Kombination aus Online-Kursen, virtuellen Impulsen, Live-Events oder 1-1 Coachings sorgen für optimale Nutzung Ihrer Investition: Der Zeit Ihrer Mitarbeitenden. Kosteneffektiv sind wir natürlich auch.

📍 Turmstr. 30  
74321 Bietigheim-Bissingen  
☎ 0711 50620996  
✉ training@targetter.de  
🌐 www.targetter.de/



#### Business Akademie Profiteon & Profiteon | Personal- und Organisationsentwicklung

Online und Live! Coaching und Training in Führung, Vertrieb, Team - TOP Coach und Trainer\*inausbildungen. Sie partizipieren an 30 Jahren Erfahrung in Coach- und Trainingsprojekten. Die Qualität und Kompetenz von Profiteon 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@profiteon.de  
🌐 www.profiteon.de



#### 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  
☎ 007967 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



#### 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

📍 Bahnhofsplatz 12  
76137 Karlsruhe  
☎ 07251 9120-13  
✉ info@luederspartner.de  
🌐 www.akademie-systemische-beratung.de



#### Rolf Schulz HR Consultants AG

Menschen Orientierung geben. Organisationen besser machen. Training für Führungskräfte, Teambuilding, Moderation, Mediation, OKR und Change: Exakt auf Ihre Bedarfe zugeschnitten. Konflikte lösen. Unternehmen entwickeln. Führungskräfte trainieren.

📍 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/



#### Unternehmer Academy GmbH

Mit der Unternehmer Academy GmbH haben wir uns im Weiterbildungsmarkt mit hochwertigen Seminaren, Coachings, sowie Mentorings für Unternehmer einen Namen gemacht. Profitiere von über 18 Jahren Praxiserfahrung im Aufbau und der Systematisierung mehrerer erfolgreicher Unternehmen in unterschiedlichen Branchen.

📍 Amalie Hofer Str. 4  
77656 Offenburg  
☎ 0781 125589-85  
✉ Info@unternehmeracademy.com  
🌐 www.unternehmererfolg-ist-planbar.de



#### IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg

Einfach Weiterkommen - Deine Weiterbildung wartet! Wir als #karrieremacher unterstützen Dich auf dem Weg zu Deinen individuellen Bildungszielen. Starte jetzt Deine anerkannte Weiterbildung mit IHK-Abschluss! Wir beraten Dich unabhängig und individuell! In einem persönlichen Gespräch klären wir deine Erwartungen an eine Weiterbildung und informieren über Fördermöglichkeiten.

📍 Albert-Schweitzer-Straße 7  
78052 Villingen-Schwenningen  
☎ 07721 922-313  
✉ akademie@vs.ihk.de  
🌐 www.ihkakademie.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  
✉ stefan@pfaff-immobilien.com  
🌐 www.pfaff-akademie.de



#### Gorus Campus

📍 Mühlestraße 2  
78345 Moos  
☎ 07732 94075  
✉ info@gorus.de  
🌐 www.gorus.de



Ein Unternehmen der Handwerkskammer Konstanz

#### Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz

Die Bildungsakademie ist Teil der Handwerkskammer Konstanz. Wir begleiten Sie auf Ihrem Karriereweg. Dazu gehört es, Ihre berufliche, wirtschaftliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Mit der richtigen Weiterbildung unterstützen wir Sie passgenau. Das tun wir mit motiviertem und qualifiziertem Lehrpersonal. Zudem auch durch individuelle Betreuung und dezentrale, flexible Kursangebote.

📍 Webersteig 3  
78462 Konstanz  
☎ 07531 205-205  
✉ info@bildungsakademie.de  
🌐 www.bildungsakademie.de



#### Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS)

Die LCGS ist das Kompetenz- und Leistungszentrum der Hochschule Konstanz für alle Fragen der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das Angebot umfasst berufsbegleitende Masterstudiengänge, Einzelmodule, Seminare und Zusatzqualifikationen in Bereichen wie: Management, Soft Skills, Engineering und Digitaler Wandel, Barrierefreiheit, Partikelgrößenanalyse und Individual Customized Programs.

📍 Alfred-Wachtel-Straße 8  
78462 Konstanz  
☎ 07531 206-337  
✉ lcgs@htwg-konstanz.de  
🌐 lcgs-konstanz.de



#### AKADEMIE SUSANNE WEBER | Führung | Coaching | Kommunikation

Die AKADEMIE SUSANNE WEBER ist ein modernes Weiterbildungsinstitut in Konstanz am Bodensee. Seit 20 Jahren bieten wir Weiterbildungen in Führung, Coaching und Kommunikation mit hohem Praxisbezug, individueller Ausrichtung und damit verbundener Persönlichkeitsentwicklung. Im Zentrum stehen unsere Coaching-Ausbildung, Führungskräfteentwicklung und Angebote für Teamentwickler und Business-Trainer.

📍 Luziengang 4  
78464 Konstanz  
☎ 07531 941110  
✉ kontakt@akademie-weber.de  
🌐 www.akademie-weber.de



#### 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) | Renommiertere Veröffentlichungen (Springer Gabler Verlag)

📍 Jakobstr. 50  
78464 Konstanz  
☎ 07531 9221661  
✉ hallo@veraenderungsentelligenz.de  
🌐 www.veraenderungsentelligenz.de

**dehner academy GmbH**

Seit mehr als 30 Jahren unterstützen wir mit Leidenschaft, Expertise und Erfahrung Menschen dabei, sich weiterzuentwickeln. Hervorgegangen aus den Konstanzern 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

**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

**Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne**

Fokus Führung – unter diesem Titel bündelt die Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne ihre Seminar- und Coachingangebote für Führungskräfte und Unternehmen. Neben Führung und Selbstführung, Gesundheit und Resilienz, Unternehmens- und Teamkultur, Konfliktbewältigung und spiritueller Stärkung geht es dabei immer auch um Dialog, Vernetzung und die Weitergabe eigener Erfahrungswerte.

📍 Konradstr. 2a  
78476 Allensbach  
☎ 07533 807-700  
✉ info@theodosius-akademie.de  
🌐 www.fokus-fuehrung.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 über 15 Jahren branchenübergreifend über 1000 Unternehmenskunden & Marktführer mit erfolgserprobten Weiterbildungskonzepten (Inhouse Trainings (Präsenz/Online), Business Coachings, Consultingprojekte). MitarbeiterInnen & Führungskräfte profitieren ferner von unseren offenen Kleingruppen-Seminaren in Freiburg & 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.

📍 Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen  
☎ 07741 9694-0  
✉ Info@insights.de  
🌐 www.insights.de



### SCHEELLEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik

Wir beraten Unternehmen in allen Aspekten der Unternehmenswertsteigerung und begleitet 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 SCHEELLEN® ein.

📍 Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen  
☎ 07741 969411  
✉ info@scheelen-institut.de  
🌐 www.scheelen-institut.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



### 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.linguago.de



### 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



### 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



### 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



### yourprofiler Inh. Hadi Hafez

Individuelle Lösungen für Mensch & Unternehmen. Als inhabergeführte Trainings- und Consulting Agentur gilt für uns, wir trainieren und coachen ausschließlich Themen in welchen wir vorher Berufserfahrung gesammelt haben. Durch unsere Berufserfahrung und fundierte Aus- und Weiterbildungen ist es uns möglich die Themen vollumfänglich zu beleuchten und Sie mit dem Wissen des "Insiders" zu begleiten.

📍 Volkartstrasse 35  
80634 München  
☎ 0179 5213541  
✉ kontakt@hadihafez.de  
🌐 www.yourprofiler.de



**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 und 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



**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).

📍 Rosa Bavarese Straße 3  
 80639 München  
 ☎ 089 71066966  
 ✉ heike.wegele@ifss.net  
 🌐 www.ifss-academy.net



**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**  
 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.

📍 Eisenheimerstr. 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

**TEAMWILLE GmbH**

Weiterbildung und kontinuierlicher Wissenstransfer sind ein wichtiger Baustein für die persönliche Weiterentwicklung, den Erfolg von Projekten und erfolgreiche Zusammenarbeit. Wir sind dein Partner auf Augenhöhe für exzellente Weiterbildungsmaßnahmen im Projektmanagement, für (angehende) Führungskräfte, Agilität und (agile) Zusammenarbeit.

📍 Walter-Gropius-Str. 21  
80807 München  
☎ 089 58803-1000  
✉ training@teamwille.com  
🌐 www.teamwille.com

**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 Tätigkeit 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

**von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten**

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG sowie von AdAR – Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. 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 und Körperschaften.

📍 Garmischer Straße 35  
81373 München  
☎ 089 46225326  
✉ info@vf-boardservices.de  
🌐 www.vf-boardservices.de

**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

**PROAKTIV Management GmbH**

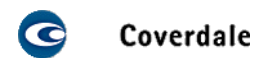
PROAKTIV® Management GmbH ist ein ISO-zertifizierter Premiumanbieter von Trainingsdienstleistungen. Wir trainieren branchenweit und international in den Bereichen Führung, Vertrieb und Kommunikation bei marktführenden Unternehmen. Der Fokus liegt auf individuelle Trainingskonzepte, praxisnahe Inhalte sowie innovativen Lernlösungen (Blended Learning & hybrid 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 Seminar-konzept 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.de/business-school/

**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 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

# iteratec

### iteratec GmbH

Mit mehr als 1.000 erfolgreichen Projekten gehört iteratec zu den führenden Experten für digitale Produktinnovation und Softwareentwicklung. Als End-to-End Partner für die digitale Transformation von Unternehmen und Organisationen macht iteratec die Potenziale digitaler Technologien nutzbar und sichert seinen Kunden langfristige Wettbewerbsvorteile in zunehmend digitalen Marktumfeldern.

📍 St.-Martin-Straße 114  
81669 München  
☎ 089 614551  
✉ marketing@iteratec.com  
🌐 iteratec.com



### 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.

📍 Friedenstr. 24  
81671 München  
☎ 089 740420-5582  
✉ hallo@facit-digital.com  
🌐 www.facit-group.com/de.html



### 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 50 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



### LifeScience Akademie Dr. Bichlmeier

Die LifeScience Akademie Dr. Bichlmeier mit Sitz in München ist ein Bildungszentrum für Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich Führung und Kommunikation sowie im Labor- und Quality-Bereich.

📍 Wasserburger Landstr. 264  
81827 München  
☎ 089 45469994  
✉ info@lifescience-akademie.de  
🌐 www.lifescience-akademie.de



### 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 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



#### MoreBUSINESS GmbH

Flexibel in Ort, Zeit und Medien – Online-Trainings der MoreBUSINESS GmbH. Wir stehen seit 20 Jahren für Weiterbildung auf höchstem Niveau. Im Rahmen unseres Projektes "Zukunftskompetenzen" möchten wir Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden besser auf die digitale Zukunft vorbereiten. Digitale Grundkompetenzen - Resilienz - Selbstreflexion - Selbstorganisation - Kommunikation

📍 Poststraße 7a  
82152 Planegg  
☎ 089 8952069  
✉ info@morebusiness.de  
🌐 www.morebusiness.de



#### Team Dr. Rosenkranz GmbH

Seit über 40 Jahren entwickeln wir Menschen und Organisationen. Unser Ziel ist, auch in agilen Zeiten, Lernen und Entwicklung mit nachhaltiger Wirksamkeit zu gestalten. Unsere Seminare, Trainings und Coachings sind mit viel Feingefühl, jahrzehntelanger Erfahrung und dem Streben nach fortwährendem Wachstum konzipiert. Das bestätigen auch unsere Kunden – 95% sagen: "Es wirkt."

📍 Bahnhofstr. 103  
82166 Gräfelfing  
☎ 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  
✉ kontakt@ca-akademie.de  
🌐 www.controllerakademie.de



#### Management Forum Starnberg GmbH

Management Forum Starnberg bietet für jede Führungskraft, jedes Unternehmen und jede Privatperson das Weiterbildungsformat, das sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt.

📍 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 Coaching

In dieser Coaching-Weiterbildung lernen Sie verschiedene tiefenpsychologisch fundierte Vorgehensweisen kennen, um Coaching-Gespräche sicher und wirksam zu führen. Sie gewinnen Prozessübersicht, ein erweitertes Methodenrepertoire und differenzierte Menschenkenntnis.

📍 Koempelstr. 10  
82340 Feldafing  
☎ 08157 6140  
✉ contact@dietz-coaching.com  
🌐 www.dietz-coaching.com

#### Coaching · Beratung Hans-Georg Schäfer

#### 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



### KYUDAN Kampfkunst & Managementseminare

KYUDAN Entwickle Deine Fähigkeit Steigern Sie Ihr individuelles Leistungsvermögen, durch fokussiertes Denken und zielgerichtetes Handeln. Lernen Sie bewährte Techniken und Strategien kennen, um Ihr verborgenes Potential zu entdecken!

📍 Am Schlags 5-7  
82418 Murnau a.Staffelsee  
☎ 0152 37900788  
✉ info@kyudan.de  
🌐 www.kyudan.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



### Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG

Alle Themen online & präsent - bundesweit! Wir bieten alle Seminar- und Vortragsthemen im Onlineformat – mit kurzer Dauer, interaktiv, praxisnah. 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 50 Jahren Partner zahlreicher Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Umsetzung spezifischer Trainingskonzepte auch die Beratung zur Personalentwicklung. Die Lösungen orientieren sich am Bedarf und der Zielsetzung der Unternehmen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Praxisnähe und Nachhaltigkeit.

📍 Traunsteiner Str. 21  
83358 Seebruck  
☎ 08667 7177  
✉ info@deutsche-training.de  
🌐 www.deutsche-training.de



### Göthert-Methode

Die Göthert-Methode steht für mehr Lebensenergie, innere Balance und Resilienz durch die feinstoffliche Gesundheit und innere Ordnung des Menschen. In Weiterbildungen und Seminaren wird ein Weg aufgezeigt, wie man über die feineren Schichten des Menschen dem Ursprung z.B. von Erschöpfung oder Stress näherkommen und nachhaltige Veränderungen herbeiführen kann.

📍 Rathausplatz 5  
83435 Bad Reichenhall  
☎ 08651 768571-5  
✉ kontakt@goethert.de  
🌐 www.goethert-methode.de



### 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@comteagroup.com  
🌐 comteagroup.com/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.

📍 Dekan-Maier-Weg 32  
83727 Schliersee  
☎ 08026 9299739  
✉ info@socialstyles.de  
🌐 www.socialstyles.de



### DresPleier GmbH

Wir haben langjährige Erfahrungen und exzellente Kompetenzen in Informationssicherheit. 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



**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 berufs begleitend, Veränderungscoaching, Burnoutprävention, Resilienz

📍 Tannenstr. 13  
85435 Erding  
☎ 08122 7019565  
✉ adeischl@abovo-academy.de  
🌐 www.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 (BMWA®, 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**

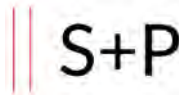
SSZ ist als Beratungsgesellschaft spezialisiert auf die Themen strategischer und bedarfsorientierter Personaleinsatz, Arbeitszeitberatung und Demografieanalyse. Mit innovativen Beratungsansätzen sorgen wir dafür, dass Unternehmen ihre teuerste und wertvollste Ressource nachhaltig und effektiv nutzen: 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

**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, das 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 bietet innovative und praxisnahe Seminare für Fach- und Führungskräfte. Wir vermitteln unseren Teilnehmern fundierte Kenntnisse und praktische Fertigkeiten, die sie sofort in ihrem beruflichen Alltag umsetzen können. S+P Seminare sind interaktiv gestaltet und bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und ihr Wissen zu testen.

📍 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. Baldur, 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



#### Märkte Weltweit Medien

Als Fachverlag und Nachrichtendienstanbieter stehen wir sowohl mit unserer Redaktion, als auch mit unseren Referentinnen und Referenten stets nahe am Geschehen und können Sie topaktuell informieren.

📍 Halderstraße 25  
86150 Augsburg  
☎ 0821 24280-0  
✉ [seminare@mwm-medien.de](mailto:seminare@mwm-medien.de)  
🌐 [www.mwm-medien.de/](http://www.mwm-medien.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](mailto:johanna.mueller@mplusco.de)  
🌐 [www.mplusco.de](http://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](mailto:info@ico-online.de)  
🌐 [www.ico-online.de](http://www.ico-online.de)



#### 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](mailto:akademie@schwaben.ihk.de)  
🌐 [ihk-akademie-schwaben.de](http://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](mailto:info@steinbeis-ifem.de)  
🌐 [www.steinbeis-ifem.de](http://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](mailto:service@zww.uni-augsburg.de)  
🌐 [www.zww.uni-augsburg.de](http://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.

📍 Königssee Str. 11  
86163 Augsburg  
☎ 0821 6503104  
✉ [info@koehler-consulting.com](mailto:info@koehler-consulting.com)  
🌐 [www.koehler-consulting.com](http://www.koehler-consulting.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 Warentest mehrfach ausgezeichneten Ausbildungen finden Sie deutschlandweit.

📍 Am Rain 4  
86420 Diedorf  
☎ 0821 2170-870  
✉ [contact@competenceontop.com](mailto:contact@competenceontop.com)  
🌐 [www.competenceontop.com](http://www.competenceontop.com)

#### Maxeiner & Nagel GmbH & Co. KG

📍 Fundenring 8  
86486 Bonstetten  
☎ 0173 9465193  
✉ [info@maxeiner-nagel.com](mailto:info@maxeiner-nagel.com)  
🌐 [www.maxeiner-nagel.com](http://www.maxeiner-nagel.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/



### Kempton Business School

Die Kempton Business School der Hochschule Kempten bietet eine Vielzahl praxisorientierter und thematisch breit gefächerter Weiterbildungsangebote, die sich an den Anforderungen eines internationalen Marktumfeldes und den gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft orientieren.

📍 Bahnhofstrasse 61  
87435 Kempten (Allgäu)  
☎ 0831 2523125  
✉ weiterbildung@hs-kempton.de  
🌐 www.hs-kempton.de/weiterbildung



### 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



### 365 Akademie

Produktiver Arbeiten am modernen Arbeitsplatz – das eLearning, welches am Besten zu Microsoft 365 passt. kurze Wissens-Nuggets, für den Moment-of-need, Use-Case basiert, monatlich neu, angepasst an Ihre Microsoft 365 Umgebung, Integriert in Ihre Umgebung und Ihr Champions-Netzwerk, Deutsch und Englisch

📍 Lindenstr. 16  
88453 Erolzheim  
☎ 049 1705016473  
✉ s-bailer@365akademie.de  
🌐 www.365akademie.de/



### 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.

📍 Stuißenweg 23  
89075 Ulm  
☎ 030 61097206  
✉ info@sti-kiu.com  
🌐 www.sti-kiu.com/angebot



### 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



### Bildungsakademie der Handwerkskammer Ulm

Die Bildungsakademien der Handwerkskammer Ulm, Friedrichshafen, dem WBZU und Schwäbisch Gmünd bietet Ihnen hochwertige Bildungsangebote an. Wir möchten Ihre berufliche, wirtschaftliche und persönliche Entwicklung fördern und unterstützen Sie durch eine individuelle Betreuung, flexible Kursangebote und ein motiviertes und qualifiziertes Lehrpersonal.

📍 Küllestraße 55  
89077 Ulm  
☎ 0731 1425-7129  
✉ y.nieswandt@hwk-ulm.de  
🌐 www.socialstyles.de



### G.M. Training und Beratung

Ich bin seit 1988 im Trainings- und Beratungsbereich tätig. Ich unterstütze meinen Kunden darin, optimale Marktpräsenz, Effizienzsteigerung, Ausschöpfung der Ressourcen zu erreichen und helfe beim Beseitigen der Störfaktoren, Reduzierung 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 berufsleitend. Wir bieten Weiterbildung von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften, Training von Denken und Handeln in unternehmerischen Gesamtzusammenhängen und vermitteln Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Führung von Menschen.

📍 Marienbergstr. 92  
90411 Nürnberg  
☎ 0911 98169492  
✉ info@wfa-akademie.de  
🌐 www.wfa-akademie.de



#### carriere & more, private Akademie GmbH

Unsere Teilnehmer profitieren von unserer Spezialisierung auf kaufmännische Seminare mit IHK-Abschluss. Unsere Teilnehmer erreichen ihr Bildungsziel in wesentlich kürzerer Zeit bei beeindruckenden Bestehensquoten. Mehr unter [www.schneller-schlau.de](http://www.schneller-schlau.de).

📍 Neumeyer Str. 100  
90411 Nürnberg  
☎ 0800 4665466  
✉ [info@schneller-schlau.de](mailto:info@schneller-schlau.de)  
🌐 [www.schneller-schlau.de](http://www.schneller-schlau.de)



#### OHM Professional School gGmbH

Die OHM Professional School ist das Institut für berufsbegleitende Weiterbildung der Technischen Hochschule Nürnberg. Sie blickt auf eine 20-jährige Erfahrung im akademischen Weiterbildungsbereich zurück. Mit einem Angebot von über 70 maßgeschneiderten Studien- und Lehrgängen, Seminaren, Kolloquien und Konferenzen ist sie der ideale Partner für lebenslanges Lernen in der Metropolregion Nürnberg.

📍 Keßlerstraße 1  
90489 Nürnberg  
☎ 0911 5880-2800  
✉ [ohm-professional-school@th-nuernberg.de](mailto:ohm-professional-school@th-nuernberg.de)  
🌐 [www.ohm-professional-school.de](http://www.ohm-professional-school.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](mailto:hawkins@hawkins-consulting.com)  
🌐 [www.hawkins-consulting.com](http://www.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 zum/zur Resilienzberater:in an. Online-Angebote vom Live-Webinar bis zum 12-wöchigen Online-Kurs für Autodidakten runden mein Weiterbildungsangebot ab.

📍 Neuwerk 4  
90547 Stein  
☎ 0911 27861770  
✉ [info@juttaheller.de](mailto:info@juttaheller.de)  
🌐 [www.juttaheller.de](http://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](mailto:post@impulsentwickler.de)  
🌐 [www.impulsentwickler.de/](http://www.impulsentwickler.de/)



#### Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching

Training & Individual-Coaching für Produktmanagement, Marketing & Vertrieb in der Medizinproduktebranche, Trainings für Fachthemen wie Medizinprodukteberater, Technische Dokumentation, Heilmittelwerberecht, Medical Device Regulation (MDR), Agiles Management nach SCRUM

📍 Hormersdorfer Str. 29  
90587 Obermichelbach  
☎ 0911 5181947  
✉ [info@medtech-seminare.de](mailto:info@medtech-seminare.de)  
🌐 [www.medtech-seminare.de](http://www.medtech-seminare.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 548366-0  
✉ [academy@competenza.com](mailto:academy@competenza.com)  
🌐 [www.competenza.com/academy#kursangebote](http://www.competenza.com/academy#kursangebote)



#### 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](mailto:info@me-weiterbildung.de)  
🌐 [www.me-weiterbildung.de/](http://www.me-weiterbildung.de/)



#### Exbase

Exbase veranstaltet Seminare/Webinare und maßgeschneiderte Schulungen für Unternehmen in den Bereichen 'Excel und Power BI' und 'Banking and Finance'. 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. An fast allen Terminen können Sie auch per Webinar teilnehmen.

📍 Hauptstr. 1  
91364 Unterleinleiter  
☎ 09194 795 20 57  
✉ [info@exbase.de](mailto:info@exbase.de)  
🌐 [www.exbase.de](http://www.exbase.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 zukunfts-fest. Bücher aus dem Deutschen Management Verlag und zahlreiche Praxishilfen ergänzen das Angebot.

📍 Schernberg 34  
91567 Herrieden  
☎ 09825 2038-107  
✉ info@cetpm.de  
🌐 www.cetpm.de

**IFG GmbH Institut für Gesundheit und Management**

Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt wiederherzustellen, zu erhalten und weiterzuentwickeln – das ist unsere Aufgabe! Unser Grundansatz 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

**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

**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 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

**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.

📍 Franz-Klingler-Str. 1  
96450 Coburg  
☎ 09561 319285  
✉ info@tendera-training.de  
🌐 www.tendera-training.de



### Kathrin Aßländer

System- und Organisationsaufstellerin, Focusing-Coach, seit 2022 Inhaberin der Unternehmensberatung Aßländer, Unsere Themen sind Führungskräfteentwicklung, Inhouse Seminare, Spirituelles Führen, Organisationsentwicklung, Coaching. Unsere Methoden sind Systemaufstellungen, Meditation und gängige Seminarmethoden

📍 Am Sonnenberg 4  
97078 Würzburg  
☎ 0931 76021867  
✉ info@asslaender.de  
🌐 www.asslaender.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



### 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



### TU Ilmenau; PATON | Landespatentzentrum Thüringen

Die PATON Akademie ist ein Bereich des PATON | Landespatentzentrum Thüringen an der Technischen Universität Ilmenau. Seit mehr als 30 Jahren ist es das Ziel der Fachleute des PATON Information und know-how auf den Gebieten Patente, Marken und Designs kompetent, schnell und umfassend der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

📍 Langwiesener Str. 37  
98693 Ilmenau  
☎ 03677 69-4591  
✉ paton.akademie@tu-ilmenau.de  
🌐 www.paton.de/akademie



### 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  
✉ service-fernstudium@iu.org  
🌐 iu.prf.hn/click/camref:1100leiqg/creativer-ef:1100l29990



### APROPRO Haarbeck Projektmanagement

Fundiertes und unterhaltsames IPMA / GPM 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 Höselsberg-Hainich  
☎ 03625486599501  
✉ 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  
☎ 0043 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  
☎ 0043 1 5241717  
✉ office@mdi-training.com  
🌐 www.mdi-training.com

## Heitger Consulting

ESSENTIAL CHANGE & LEADERSHIP by KPMC

### Heitger Consulting GmbH

Strategie, Wandel, Führung sind die Schwerpunkte unserer Beratung. Ob strategische Innovation, komplexe Veränderungsvorhaben oder strategie-basiertes 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 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  
☎ 0043 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  
☎ 0043 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  
☎ 0043 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  
☎ 0043 3465 20697  
✉ 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.

📍 Norra Vallgatan 4  
S-22362 Lund  
☎ 0046 40 6610510  
✉ stefan.lindstam@psytest.se  
🌐 www.psychologisetests.de



### 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  
☎ 0041 41 7632839  
✉ kontakt@dr-ohnesorge-institut.com  
🌐 www.dr-ohnesorge-institut.com



### 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 (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  
☎ 0041 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  
☎ 0041 71 5651723  
✉ info@livingsense.ch  
🌐 www.coaching-institut.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 geoacht.

📍 Zeltweg 10  
CH-8032 Zürich  
✉ zuerich@frischerwind.com  
🌐 www.frischerwind.com



#### 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  
☎ 0041 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  
CH-8280 Kreuzlingen  
☎ 0041 71 6778700  
✉ info@vereon.ch  
🌐 www.vereon.ch



#### 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 Ihresgleichen treffen und messen können.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ 0041 71 2235030  
✉ seminare@sgmi.ch  
🌐 www.sgmi.ch



#### 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  
☎ 0041 71 2445555  
✉ seminare@smp.ch  
🌐 www.smp.ch



#### Management School St.Gallen

Im Wettbewerb der Bildungsanbieter will die Management School St.Gallen nicht die lauteste Stimme sein, sondern die klarste. Auf eine zunehmend komplexe Geschäftswelt antworten wir mit klaren Werten und zukunftsicherem Wissen. Die Triebkraft unserer Arbeit ist seit vielen Jahren: Eine unerschütterliche Leidenschaft für erfolgreiches Management. Und für eine Leadership, die diesen Namen verdient.

📍 Fürstenlandstrasse 41  
CH-9001 St. Gallen  
☎ 0041 71 222 51 53  
✉ office@mssg.ch  
🌐 www.mssg.ch



#### CoachAkademieSchweiz 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  
☎ 0041 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  
☎ 0041 71 7223888  
✉ g.jantzen@implus.de  
🌐 www.implus.de





Corporate  
Training  
Academy

#### Corporate Training Academy

Business-Trainer-Ausbildung Online von Corporate Training Academy: Volle Transparenz und Unterscheidung von Programmen für angestellte und selbständige Business-Trainerinnen. 'Was wir verkaufen, ist unsere Erfahrung - die Ausbildung bekommen Sie geschenkt.' Jetzt ist.training aufrufen und Alumni Datenbank und Kundenstimmen ansehen.

📍 810 Somerset Dr.  
USA-19707 Hockessin  
☎ 0176 3101065-2  
✉ [ausbildung@ist.training](mailto:ausbildung@ist.training)  
🌐 [ist.training](http://ist.training)

# Sie sind nicht dabei?

Jetzt registrieren unter  
[www.Seminarmarkt.de/Registrierung](http://www.Seminarmarkt.de/Registrierung)

# Für Ihre Notizen

A series of horizontal dotted lines for writing notes. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page, providing a guide for handwriting.





# FINDE DIE RICHTIGEN

Das Reiss Motivation Profile® – Der Guide für Recruitingprozesse

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?

**Durch passgenaues Recruiting, angemessene Bindung von Mitarbeitenden und individuelle Führung.**



## Reiss Motivation Profile® machen

- » Reiss Motivation Profile® Test
- » Zugang zum Dashboard
- » digitale Auswertung

[www.rmp.eu/kaufen](http://www.rmp.eu/kaufen)

Neu  
**98,- €**  
(inkl. MwSt. in D)



Das Reiss Motivation Profile® ist der Persönlichkeitstest für Klarheit, Orientierung, Bewusstsein und Erkenntnis für ein erfolgreiches Privat- und Berufsleben.

[www.rmp.eu](http://www.rmp.eu)

