



# Seminaranbieter

Das Anbieterverzeichnis von Seminarmarkt.de

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

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

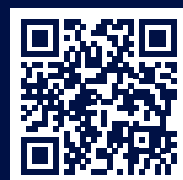
# 2024

# Hinterher weiß ich mehr!

Weiterkommen 2024 –  
Mit Weiterbildungen der TÜV NORD Akademie  
erreiche ich meine Ziele

- Viele Seminare als Webinar buchbar
- Zugeschnitten auf die Herausforderungen von morgen
- Perfekt auf meine Bedürfnisse und Ziele abgestimmt

Einfach schnell und  
direkt informieren:  
[tuev-nord.de/seminare](https://tuev-nord.de/seminare)





**Johannes Esch,**  
Leiter Seminarmarkt.de

Das Jahr 2024 verspricht ein ebenso dynamisches Jahr für Unternehmen zu werden wie das Vorjahr. Mit neuen Herausforderungen wie technologischen Fortschritten, dem anhaltenden Fachkräftemangel, sich verändernden Marktbedingungen sowie fortwährenden Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit stehen Firmen vor umfassenden Aufgaben. 'Seminaranbieter 2024' zielt darauf ab, Unternehmen in diesen Bereichen zu unterstützen, indem es vielseitige Angebote aus dem Spektrum der beruflichen Weiterbildung vorstellt. Die auf Seminarmarkt.de gelisteten Experten sind bereit, Ihrem Unternehmen dabei zu helfen, die Herausforderungen des Jahres 2024 zu bewältigen.

'Seminaranbieter 2024' gliedert sich in zwei Hauptbereiche – die Rubrikenübersicht und das Anbieterverzeichnis. Die Rubrikenübersicht gibt einen Einblick in die 25 Themenbereiche, denen alle Angebote und Anbieter in diesem Verzeichnis zugeordnet sind. In Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare haben wir für einige dieser Rubriken informative Einführungsartikel hinzugefügt. Im PLZ-sortierten Anbieterverzeichnis präsentieren sich dann über 512 Seminaranbieter.

Auf unserer Weiterbildungsplattform **Seminarmarkt.de** finden Sie zudem rund 120.000 offene und firmeninterne Seminarangebote. Sie können alle Veranstaltungen nach Themenbereich, Termin, Preis oder Ort filtern und mit nur einem Klick zur Buchungsseite des Anbieters gelangen. Das Angebot an Online-Veranstaltungen wächst weiter und umfasst aktuell etwa 30.000 Termine.

Haben Sie spezifische Weiterbildungsbedürfnisse? Auf **Seminarmarkt.de/Gesuche** können Sie diese in einer Ausschreibung veröffentlichen. Alle gelisteten Anbieter können daraufhin maßgeschneiderte Angebote einreichen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr 2024!

PS: Interessieren Sie sich für weitere spannende Artikel aus managerSeminare? Testen Sie die Mitgliedschaft des Weiterbildungsmagazins unter **www.managerseminare.de!**

## Inhaltsverzeichnis

### Rubriken

Arbeitssicherheit	4	Projektmanagement	90
Einkauf & Logistik	6	Qualität & Service	94
Finanzen & Steuern	8	Recht	96
Gesundheitsmanagement	10	Software	98
Immobilien	20	Sprachen & Interkulturelles	100
IT & Programmierung	22	Umweltmanagement	102
Kommunikation	24	Unternehmensführung	104
Marketing	38	Vertrieb & Verkauf	116
Medien	48	Ausbildung	126
Mitarbeiterführung	50	Studium	128
Office-Management	64	Train-the-Trainer	130
Personalwesen	66	Branchenwissen	134
Persönliche & soziale Kompetenzen	78		

### Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert	137
---------------------------------------	-----

### 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:** Desposit/Li Zhongfei | **Druck:** Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG

# Arbeitssicherheit



Foto: Ümit Yildirim/Unsplash

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

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



# Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	162	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	kenic GmbH	138
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	139	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147
Bildungszentrum Holzbau	187	Märkte Weltweit Medien	186
Competenza group	189	Postberg+Co. GmbH	153
concada GmbH	164	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	159
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167	Stapler-Schmidt	157
Die Akademie Fresenius GmbH	158	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156
Die GesundheitsManager	138	TAE – Technische Akademie Esslingen	177
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
FBZ Seminare GmbH	143	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
GIB21 Gesundheit im Betrieb	153	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit ...	168
IM Online Campus GmbH	156	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	161

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Arbeitssicherheit  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Einkauf & Logistik



Foto: urfingus/depositphotos

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.

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

# Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

Alfred Kärcher SE & Co. KG	176	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173
amendos gmbh	145	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	169
BCCM Broer Cross-Cultural Management	163	RKW Baden-Württemberg GmbH	174
BME Akademie GmbH	170	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137
CA controller akademie®	184	S&P Unternehmerforum GmbH	186
Delta Consultants	188	SDL Seminarteam GmbH	172
Die Akademie Fresenius GmbH	158	SEMINAR-INSTITUT	182
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	162	sibylle fugmann personalberatung	190
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165	Singer Preisprüfung GmbH	147
dskom digital.marketing.agentur	143	Stapler-Schmidt	157
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsbb. ...	176
En GardE Deutschland GmbH	171	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Enable AI	175		
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141	terenia gmbh	185
IAL-CAMPUS	162	TrainingsManufaktur	150
IFM Institut für Managementberatung GmbH	140	TravelWorks Sprachreisen	160
IHK Akademie Schwaben	187	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
implus Trainings AG	193	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
International Process & Industrie Consult AG	181	WZLforum an der RWTH Aachen	162
kenic GmbH	138	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
KeSch Training International GmbH & Co.KG	180	your best practice	171
Logo InfraConsult GmbH	168	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	165
Märkte Weltweit Medien	186	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	206
MAZ MANAGER AKADEMIE	181	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
OHM Professional School gGmbH	188		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Einkauf & Logistik  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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.

**[Seminarmarkt.de/Seminare/Finanzen-und-Steuern](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Finanzen-und-Steuern)**



# Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	186	Management Forum Starnberg GmbH	184
ASTA Akademie GmbH	147	Management School St.Gallen	193
B.W.L – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	158	Mannheim Business School gGmbH	172
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	179	MARGA Business Simulations GmbH	161
CA controller akademie®	184	Märkte Weltweit Medien	186
carriere & more, private Akademie GmbH	188	Maxpert GmbH	167
Cash Flow & Ko	147	NWB Verlag GmbH & Co. KG	158
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172	S&P Unternehmerforum GmbH	186
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144	SDL Seminarteam GmbH	172
Enable AI	175	SGMI Management Institut St. Gallen	193
ESMT Berlin	139	Singer Preisprüfung GmbH	147
Exbase	189	SMP Management Programm St. Gallen	193
FCM Finanz Coaching	169	Steinbeis Institute for Effective Management	187
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141	TAE – Technische Akademie Esslingen	177
FORUM Institut für Management GmbH	173	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Frank Pfeil Training – Coaching – Beratung	180	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	179
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	141	Team Dr. Rosenkranz GmbH	184
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145	Unternehmer Academy GmbH	178
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	155	Vereon AG	193
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180	Verlag Dashöfer GmbH	147
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	148
IAC Unternehmensberatung GmbH	153	von Fürstenberg BOARD Services – Ausbildung von Aufsichtsräten	182
ifu Accounting Akademie GmbH	138	Wbildung Akademie GmbH	169
IHK-Akademie Koblenz e.V.	165	wetando Unternehmensberatung	137
imcona GmbH & Co. KG	173	WHU - Otto Beisheim School of Management	156
International Process & Industrie Consult AG	181	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	181	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
ISM Academy	158	WZLforum an der RWTH Aachen	162
IU Internationale Hochschule	191	ZIA Service GmbH	139
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170	Zürich International Business School (ZIBS)	192
Karin Nickenig, Dipl.Oec. – Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165		
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168		
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Finanzen & Steuern  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Gesundheitsmanagement

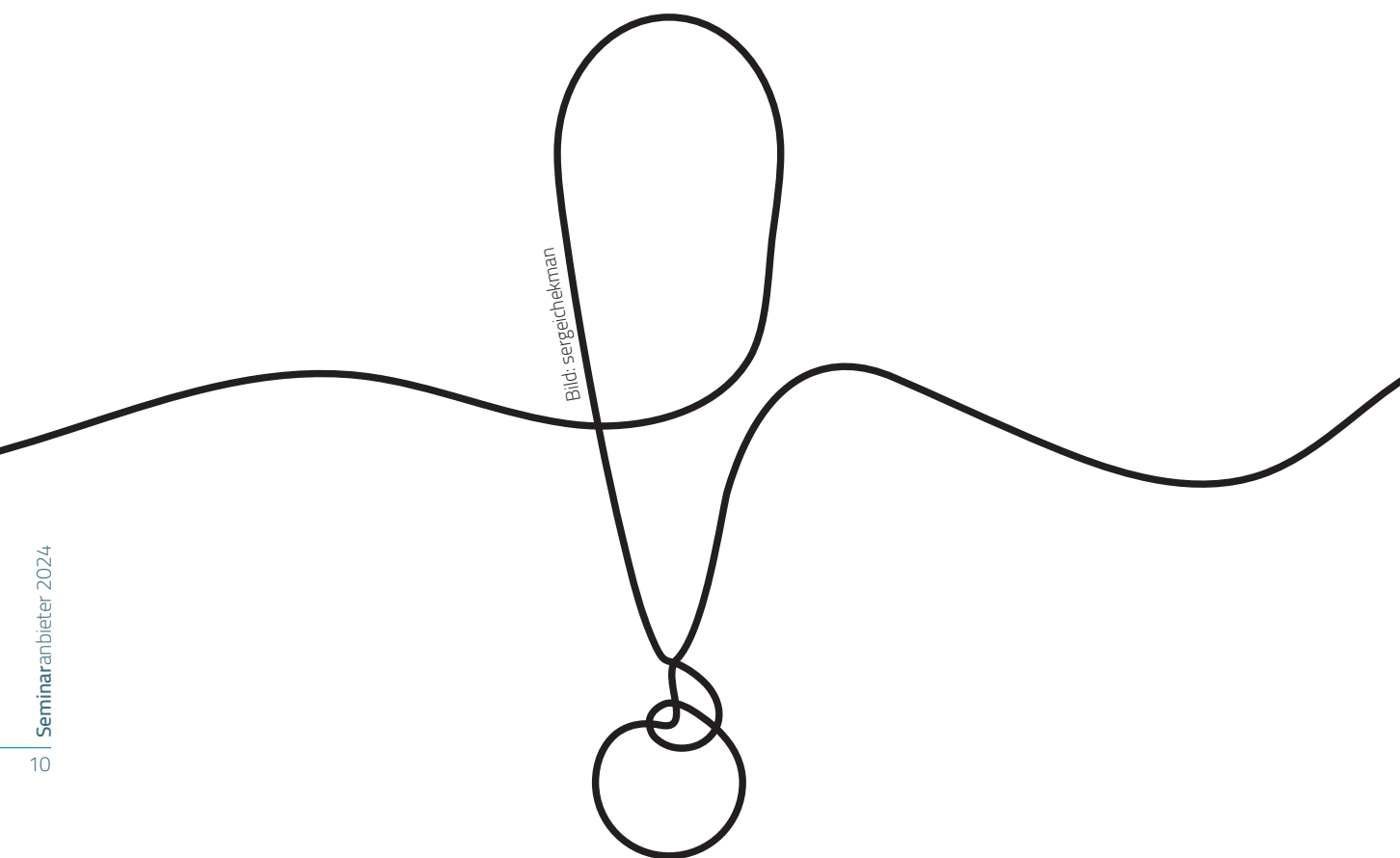


Bild: sergeichekman

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.

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

## Herausforderungen fürs BGM

# Health-Bereich im Härtetest

Die Corona-Pandemie hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) nicht nur in den Fokus gerückt, sondern dort auch einiges in Bewegung gebracht. Nichtsdestotrotz sind große Herausforderungen wie die Integration des BGM in die Gesamtstrategie und die Nutzung neuer Ansätze und Tools vielerorts weitgehend ungelöst. Zusammen mit der Begleitung von Long Covid-Betroffenen stellen sie einen Härtetest fürs BGM dar, dessen Ausgang über seine künftige Rolle im Unternehmen entscheidet.

Wie können wir die Resilienz der Mitarbeitenden stärken? Wie ihre inneren Kräfte mobilisieren, damit sie besser durch die Krise kommen? Welche Gesundheitsangebote können wir ihnen für die neue Homeoffice-Situation bieten? Wie können wir sie unterstützen, mit familiären Schicksalsschlägen umzugehen? Und vor allem: Wie können wir uns anders aufstellen, um die schwierige Situation besser zu meistern?

Die Corona-Pandemie hat in vielen Unternehmen das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in den Fokus gerückt und in diesem auch einiges in Bewegung gebracht. Vielerorts wurden hemdsärmelig neue Lösungen kreiert, andere Wege probiert, starre Strukturen wurden plötzlich beweglich. Seit die Pandemie jedoch deutlich an faktischer wie psychischer Wucht verloren hat, ist auch das BGM wieder aus dem Corporate-Rampenlicht gerückt.

Dass das BGM aktuell nicht mehr derart im Fokus steht, heißt jedoch nicht, dass die Aufgaben dort kleiner geworden und die Baustellen abgeschlossen sind. Nach wie vor steht es vor großen akuten genauso wie vor seit langem drängenden Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Sechs – teils sehr unterschiedliche – Aufgaben sind aus unserer Sicht besonders frappant. Davon, wie gut sie gemeistert werden, hängt es wesentlich ab, welche Rolle das BGM in den Unternehmen künftig spielen wird: eher die einer Nice-to-have-Einheit oder die eines der wichtigsten Bereiche im Unternehmen. Auch Unternehmen müssen resilient sein, also sich anpassen.

### 1. Begleitung von Long Covid-Betroffenen

Eine akute Mammutaufgabe im Rahmen des BGM ergibt sich aus dem Long Covid-Phänomen, das verbreiteter ist, als man meinen mag. Etwa zehn Prozent aller Personen, die eine Covid-19-Erkrankung durchgemacht haben, weisen in der Folge anhaltende gesundheitliche Beschwerden auf, die sich im Laufe der Zeit auch verändern können. Zu den häufigsten Langzeitfolgen gehören Erschöpfung, Kurzatmigkeit und kognitive Beeinträchtigungen. Hinzu kommt eine breite Palette weiterer Beschwerden angefangen von Kopfschmerzen, Konzentrationsschwäche und Schlafstörungen über Muskelschmerzen und Druckgefühl auf dem Brustkorb bis hin zu Angstzuständen und Depressionen.

Laut Erhebungen der Techniker Krankenkasse (TK) waren Long Covid-Betroffene mit einem „leichten“ Krankheitsverlauf 2021 durchschnittlich 90 Tage arbeitsunfähig gemeldet. Das bedeutet, dass in den meisten Long Covid-Fällen automatisch das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) auf den Plan tritt. Denn seit 2004 sind Arbeitgebende verpflichtet, Arbeitnehmenden ein BEM-Programm anzubieten, wenn diese länger als sechs Wochen innerhalb von 12 Monaten arbeitsunfähig sind.

Für das BEM stellt dies eine besondere Herausforderung dar. Zum einen deshalb, weil die Genesung bei Long Covid häufig nicht kontinuierlich fortschreitet, vielmehr wechseln sich nahezu beschwerdefreie Tage oder Wochen mit Phasen

ab, in denen die Symptome wieder verstärkt auftreten (siehe Kasten „Die verschiedenen Verläufe von Long Covid“). Dieser Krankheitsverlauf passt nicht zu den bestehenden Modellen des Eingliederungsmanagements wie dem sogenannten Hamburger Modell, bei dem die volle Arbeitskraft kontinuierlich steigernd wiederhergestellt wird. Zum anderen, weil es bisher keine standardisierten Behandlungsprogramme für Long Covid gibt. Für die Begleitung von betroffenen Mitarbeitenden und eine behutsame Wiedereingliederung braucht es mithin flexible, neue Wege, für deren Entwicklung insbesondere eine enge Vernetzung von Betriebsmedizin, ambulanter und stationärer Medizin sowie Reha-Einrichtungen unabdingbar ist. Das erfordert neben viel Kooperation und Koordination im Rahmen des BGM im Allgemeinen und des BEM im Besonderen auch erhebliches Umdenken auf allen Ebenen.

## 2. Einbettung in die Gesamtstrategie des Unternehmens

In vielen Unternehmen, gerade in kleinen und mittelständischen, bedeutet BGM oft nur, dass es vereinzelte Gesundheitstage und Präventionsangebote wie die Rückenschule gibt. Solche Einzelmaßnahmen zur Gesundheitsförderung stellen zwar den operativen Kern eines BGM dar, reichen jedoch nicht aus, um nachhaltige Effekte zu erzielen. Dafür braucht es ein ganzheitliches, in die Unternehmensvision integriertes BGM, also eines, das vor dem Hintergrund der Werte, Visionen und Ziele des Unternehmens betrachtet und betrieben wird. Über ein solches verfügten laut einer BGM-Trendstudie des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse und dem Hauke-Verlag mit mehr als 1.000 Teilnehmenden aus dem Jahr 2022 jedoch nur 27 Prozent aller deutschen Unternehmen, bis heute dürfte der Anteil nicht wesentlich zugenommen haben. Womit die Schaffung eines sogenannten integrierten BGM zwar alles andere als eine neue BGM-Herausforderung

ist, aber nach wie vor zweifelsfrei eine der größten – und wahrscheinlich die bedeutendste – darstellt.

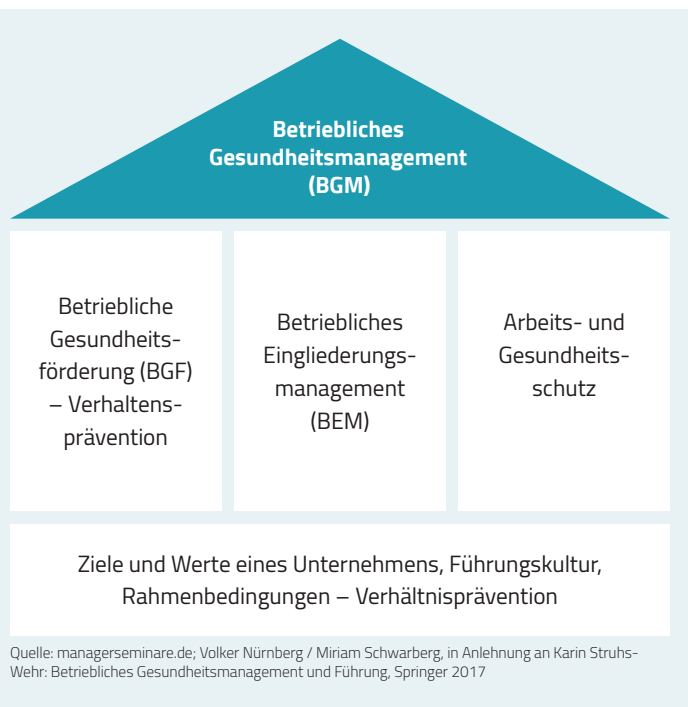
Die Grundvoraussetzung, um diese Herausforderung meistern zu können: die Geschäftsleitung muss die strategische Priorität des BGM anerkennen und fördern. Ist das gegeben, gilt es, eine gründliche Analyse der bestehenden Unternehmenskultur, -strukturen und -prozesse vorzunehmen, damit das BGM entsprechend ausgerichtet und mögliche Barrieren für dessen ganzheitliche Integration identifiziert und angegangen werden können. Dafür ist eine enge Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder erforderlich: der Personalabteilung, der Führungskräfte, der Betriebsärzte, der Mitarbeitenden der Arbeitssicherheit und der externen Gesundheitsdienstleister. Für einen erfolgreichen Integrationsprozess überdies zentral: die Wirksamkeit der BGM-Maßnahmen kontinuierlich evaluieren.

Die Integration des BGM lohnt sich übrigens nicht nur aufgrund nachhaltiger Effekte auf das physische und psychische Wohlergehen der Organisationsmitglieder: Unternehmen, die diesen Weg gehen, signalisieren potenziellen Job-Interessenten und -Interessentinnen, dass sie sich um „ihre Leute“ kümmern. Das ist ein wichtiger Faktor für die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber, dem mit Blick auf den immer weiter wachsenden Fachkräftemangel zunehmende Bedeutung zukommt.

## 3. Mischung aus Verhaltens- und Verhältnisprävention

Eng verknüpft mit der Herausforderung der Einbettung des BGM in die Gesamtstrategie und ebenfalls seit Längerem eine virulente BGM-Herausforderung ist die Herstellung einer guten, „gesunden“ Mischung aus Verhaltens- und Verhältnisprävention. Die Verhaltensprävention – im BGM-Sprech auch Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) genannt – konzentriert sich auf die Förderung individueller gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen wie körperliche Aktivität, gesunde Ernährung und Stressmanagement. Der tägliche Obstkorb, die wöchentliche Rückenschule oder der Yogakurs sind typische Angebote in diesem Bereich. Weil sich die Verhaltensprävention relativ leicht umsetzen lässt, konzentrieren Unternehmen sich im BGM oft auf diese. Der Bereich der Verhältnisprävention dagegen, der deutlich komplizierter und mithin schwieriger zu bespielen ist, wird dagegen oft vernachlässigt.

Dabei ist die Verhältnisprävention das wichtigste Element des BGM, sozusagen sein Fundament (siehe Grafik „Betriebliches Gesundheitsmanagement“). Bei ihr geht es um die Veränderung struktureller und organisatorischer Bedingungen in den Lebenswelten des Unternehmens mit dem Ziel, diese gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu werden die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation und die Führungspraktiken gesundheitsförderlich adressiert. Klingt vielleicht abstrakt, lässt sich aber am Beispiel psychischer Erkrankungen gut verdeutlichen, die mittlerweile nach Muskel-Skelett-Erkrankungen der zweithäufigste Grund für Arbeitsunfähigkeitstage darstellen. Wird lediglich ein Entspannungskurs (Verhaltensprävention) angeboten, ist den belasteten Mitarbeitenden nur wenig geholfen. Wird gleichzeitig jedoch die Arbeitszeitgestaltung in den Blick genommen und gegebenenfalls angepasst, den Mitarbeitenden soziale Unterstützung angeboten und zudem eine wertschätzende Führungskultur gefördert (Verhältnisprävention), wird das BGM zu einem effektiven Hebel, um psychischen Erkrankungen entgegenzuwirken.





# Zukunftsfähig werden – mit den Nachhaltigkeitslehrgängen der DGQ!

Mehr  
erfahren



## Werden Sie Gestalter/in der Zukunft mithilfe unseres Weiterbildungsangebots.

Nachhaltigkeit gehört zu den Megatrends unserer Zeit und ist in allen Unternehmensbereichen ein zentrales Thema.

Daher wird es für Unternehmen immer wichtiger sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen und Nachhaltigkeitsmanagement zu berücksichtigen.

Mit unseren übergreifenden Weiterbildungsangeboten im Bereich Nachhaltigkeit lernen Sie die Grundlagen und das wichtigste Know-how und können tief in das Thema Nachhaltigkeitsmanagement oder Nachhaltigkeitsberichterstattung einsteigen. Leisten Sie Ihren Beitrag und machen Sie Unternehmen zukunftsfähig.



#### 4. Einsatz digitaler BGM-Tools

Einen zentralen Ansatzpunkt, um – gerade in Zeiten von Homeoffice und Mobile Work – mit BGM-Maßnahmen möglichst viele Beschäftigte zu erreichen, bieten digitale Tools – angefangen bei Wearables über Gesundheits-Apps bis hin zu Online-Coaching-Plattformen (siehe Kasten „Digitale BGM-Tools“). Genutzt werden solche Anwendungen laut bereits erwähnter IFBG-Trendstudie jedoch erst von 37 Prozent der deutschen Unternehmen. Das hängt auch damit zusammen, so ein weiteres Studienergebnis, dass knapp die Hälfte von ihnen

(laut Studie 49 Prozent) ein BGM-Budget unter 10.000 Euro oder sogar überhaupt keines haben. „Keine (digitalen) Experimente“ lautet vor dem Hintergrund des knappen Geldes eine verbreitete wie unzeitgemäße und letztlich auch widersinnige Lösung im BGM-Kontext. Denn mit digitalen Tools lassen sich nicht nur aufgrund ihrer zeit- und ortsunabhängigen Nutzbarkeit mehr Personen gezielter – vor allem im Sinne von individueller

und maßgeschneiderter – erreichen, sie sind in der Regel auch deutlich günstiger als analoge Maßnahmen.

Das gilt umso mehr, da seit Oktober 2020 die Kosten für die Nutzung vieler sogenannter Digitaler Gesundheitsanwendungen (DiGA) von den Krankenkassen übernommen werden (eine entsprechende Übersicht findet sich unter [bfarm.de](http://bfarm.de)). Die Anwendung nach §20 SGB V zertifizierter digitaler Tools wird zudem in vielen Fällen bezuschusst. Ein weiterer Vorteil der geförderten digitalen Anwendungen: Bei ihnen ist davon auszugehen, dass sie auf evidenzbasierten Informationen oder bewährten medizinischen Standards basieren.

Gleichwohl kann es natürlich nicht darum gehen, möglichst viele BGM-Tools zu möglichst vielen Themen im Portfolio zu

haben. Zentral ist es, passgenaue effektive Tools auszuwählen, die gut ins eigene BGM-Gebäude passen (Stichwort: integriertes BGM). Eine ausführliche Bestandsanalyse des aktuellen BGM-Angebots, die Definition konkreter Zielsetzungen sowie dezidierte Angebotsvergleiche sind dafür unabdingbar.

#### 5. Nutzung moderner Ansätze

Während ältere Beschäftigte traditionelle Angebote wie Informationsveranstaltungen oder die klassische Rückenschule oft aufgrund eigener leidiger Erfahrungen annehmen, stoßen diese bei jüngeren Mitarbeitenden häufig kaum auf Resonanz. Dabei können gerade diese von BGM-Maßnahmen besonders profitieren – denn je früher Beschäftigte lernen, wie sie ihre Gesundheit erhalten und Risikofaktoren minimieren können, desto größer ist die Chance, potenzielle Gesundheitsprobleme in der Zukunft zu vermeiden. Was sich letztlich langfristig betrachtet natürlich auch für die Unternehmen in Form geringerer Fehlzeiten auszahlt.

Eine gute Möglichkeit, um das BGM für jüngere Personen attraktiver zu machen, bieten moderne Ansätze wie Gamification. Gamification meint dabei die Anwendung spielerischer Elemente und -Mechanismen in einem nicht spielerischen Kontext. Solche Elemente können etwa Punktesysteme und Bestenlisten sein, die in einen Wettbewerbskontext eingebettet werden. Im BGM-Kontext haben sich vor allem Schritte-, Radfahr- oder sonstige Bewegungs-Challenges als effektiv erwiesen, die nicht nur die Kolleginnen und Kollegen einbeziehen, sondern auch Familienmitgliedern und Freunden offenstehen. Per App lassen sich solche Challenges mit wenig Aufwand umsetzen.

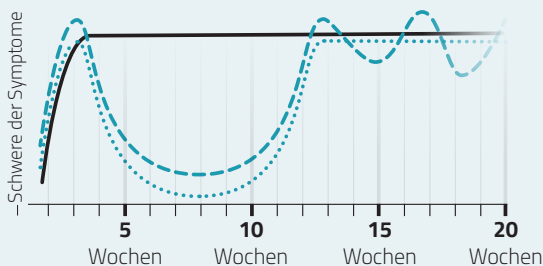
Freilich lassen sich mit Gamification nicht nur mehr jüngere Beschäftigte ins BGM-Boot holen, vielmehr wird es allen Teilnehmenden über den Spielspaß erleichtert, dranzubleiben und somit ihren gesundheitlichen Zielen näherzukommen. Ein weiterer Vorteil spielerischer BGM-Angebote: Sie bieten viel Potenzial, die soziale Interaktion im Unternehmen und in der Folge auch den Zusammenhalt der Beschäftigten zu steigern.

Ein anderer moderner Ansatz, mit der sich die Wirkung des BGM auf alle Beschäftigten quer durch alle Altersgruppen steigern lässt, ist Nudging. So wird in der Verhaltensökonomik die Verwendung von subtilen Hinweisen und Anreizen bezeichnet, um Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken, ohne dass sich die Zielpersonen dessen bewusst sind. Einfaches Beispiel: Die Entscheidungsalternative „Aufzug vs. Treppe“ wird sanft Richtung gesünderer Option gelenkt, indem die

Die Autoren: **Prof. Dr. Volker Nürnberg** ist Partner der internationalen Strategieberatung BearingPoint. In seiner Beraterfunktion unterstützt er Unternehmen in den Themenfeldern BGM, Strategie und Employer Branding. An mehreren deutschen und internationalen Hochschulen hat er Lehraufträge inne, insbesondere im Bereich Gesundheitsmanagement.  
Kontakt: [bearingpoint.de](http://bearingpoint.de)

**Miriam Schwarberg** ist Senior Business Analyst bei BearingPoint. Nach ihrem Masterabschluss an der Ludwig-Maximilians-Universität München im Fachbereich Public Health hat sie zunächst in der klinischen Forschung gearbeitet.  
Kontakt: [bearingpoint.de](http://bearingpoint.de)

#### Die verschiedenen Verläufe von Long Covid



- Covid-19-Beschwerden bleiben bestehen
- ..... Beschwerden kehren nach Genesung zurück
- - - Beschwerden kehren nach Genesung zurück und variieren in der Stärke

Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Joan B. Soriano: A Clinical Case Definition of Post-COVID-19 Condition by a Delphi Consensus, 2022 / Viet-Thi Tran et al.: Course of Post COVID-19 Disease Symptoms over Time in the Com-PaRe long COVID Prospective E-Cohort, 2022.

# Tutorial: Checkliste BGM-Herausforderungen

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) steht aktuell vor vielen Herausforderungen. Die sechs wichtigsten mit den zentralen Punkten zum Abhaken.

## Begleitung von Long Covid-Betroffenen

- ▶ Long Covid verläuft disruptiv, derzeit noch keine standardisierten Behandlungsprogramme vorhanden. Folge: Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) erfordert Vernetzung von Betriebsmedizin, ambulanter und stationärer Medizin sowie Reha-Einrichtungen.
- ▶ Neben physischen Beschwerden sollten die begleitenden psychischen Probleme adressiert werden.

## Einbettung in die Gesamtstrategie des Unternehmens

- ▶ Die strategische Priorität des BGM anerkennen und fördern.
- ▶ Analyse der bestehenden Unternehmenskultur, -strukturen und -prozesse.
- ▶ Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Stakeholdern (Personalabteilung, Führungskräfte, Betriebsärzte oder Gesundheitsdienstleister sowie Mitarbeitende der Arbeitssicherheit).
- ▶ Wirksamkeit von BGM-Maßnahmen regelmäßig evaluieren.

## Mischung aus Verhaltens- und Verhältnisprävention

- ▶ Verhaltensprävention = Förderung individueller gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen wie körperliche Aktivität, gesunde Ernährung und Stressmanagement.
- ▶ Verhältnisprävention = Veränderung struktureller und organisatorischer Bedingungen in den Lebenswelten mit dem Ziel, diese gesundheitsförderlich zu gestalten (z.B. Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Führungspraktiken).
- ▶ Psychische Erkrankungen nach Muskel-Skelett-Erkrankungen der zweithäufigste Grund für Ausfalltage. Bedeutet: psychische Gesundheit im BGM adressieren.

## Einsatz digitaler BGM-Tools

- ▶ Digitale BGM-Tools bieten zahlreiche Vorteile: zeit- und ortsunabhängige Nutzung der Maßnahmen, Erreichbar-

keit einer breiteren Zielgruppe, Kosten- und Zeitersparnis, Nutzung als Kommunikations- und Informationstool, Möglichkeit zur Individualisierung von Tools und Inhalten. Bedeutet: verstärkter Einsatz von BGM-Tools.

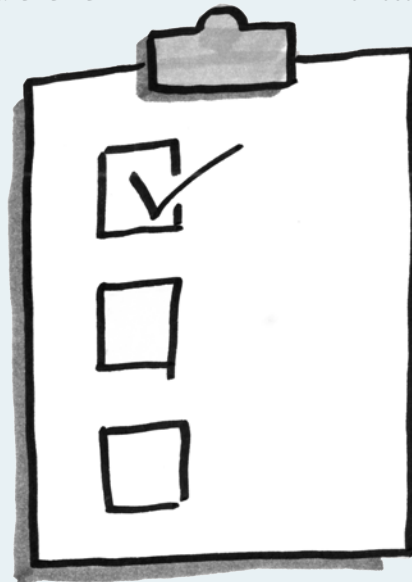
Bei der Auswahl und Integration digitaler BGM-Tools zu beachten:

- Bestandsanalyse
- Zielsetzung
- Marktanalyse (Auswahl geeigneter Anbieter)
- Kostenübernahme (z.B.: Was übernimmt die Krankenkasse?)
- Datenschutz
- Individualisierbarkeit

- Qualität (evidenzbasierte Methoden / Qualifikation der Trainerinnen und Trainer)
- Benutzerfreundlichkeit
- Implementierung

## Nutzung moderner Ansätze

- ▶ Gamification: z.B. Punktesysteme, Schritte-Wettbewerb per App.
- ▶ Nudging: Verhalten wird in eine bestimmte Richtung gelenkt, ohne dass sich die Zielpersonen dessen bewusst sind. Beispiel: Die Hinweisschilder für die Treppe werden deutlich größer gestaltet und prominenter platziert als die für den Aufzug. -> Folgen: Engagement und Motivation der Teilnehmenden steigen; BGM-Maßnahmen werden attraktiver und unterhaltsamer.



## Zielgruppenspezifische Kommunikation

- ▶ Individualisierte Kommunikationsansätze, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen.
- ▶ Zielgruppe Männer: einfache und praktikable Lösungen, klare und messbare Vorteile nennen, Leistungsoptimierung hervorheben.
- ▶ Zielgruppe Frauen in den Wechseljahren: sensible und einfühlsame Ansprache, gesundheitliche Vorteile hervorheben.
- ▶ Zielgruppe Gen Y / Gen Z: ehrliche und offene Sprache, Gesundheitsinformationen, digitale Kommunikationskanäle verwenden.

## Digitale BGM-Tools

### Gesundheits-Apps

Sind für alle Smartphones erhältlich, bieten Inhalte zu verschiedenen Gesundheitsthemen und werten Vitaldaten aus.

### Wearables

Tragbare technologische Geräte wie Smartwatches erfassen Vitaldaten und senden diese zur Auswertung an Geräte.

### Online-Coaching-Plattform

Mitarbeitende können sich zeit- und ortsunabhängig beraten, coachen und schulen lassen – per Audio, Video oder anonym.

### Gesundheitsplattform

Bündelt Termine und Informationen an einem Ort. Mitarbeiter können sich hier informieren und austauschen.

### BGM-Komplettsystem

Kombiniert alle genannten Funktionen und bindet auch die Bereiche BGF, BEM und Arbeitsschutz mit ein.

Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Volker Nürnberg, Miriam Schwarberg

ein entscheidender Schlüssel zur Akzeptanz der Angebote. Allerdings ist eine solche Ansprache eher selten. Stattdessen kommunizieren die meisten Unternehmen von der Kleiderstange, ein und dieselben Infos gehen an alle. Dass im Schnitt nur 20 Prozent der Mitarbeitenden die BGM-Angebote wahrnehmen – vor allem eben jene, die ohnehin schon sehr gesundheitsbewusst leben und die Maßnahmen nicht unbedingt nötig hätten –, hängt sicher auch mit dieser (suboptimalen) Art der Ansprache zusammen. Was positiv betrachtet bedeutet: In der Individualisierung der Ansprache liegt viel Potenzial, die Mitmach-Quote und mithin die Wirkung des BGM deutlich zu erhöhen.

Eine weitere Zielgruppe, die es dabei lohnt, in den Blick zu nehmen, sind Frauen in den Wechseljahren, da sie im Mittel zehn Tage mehr krankheitsbedingt ausfallen als der Durchschnitt. Um diese Gruppe zu erreichen, ist es wichtig, eine sensible und einfühlsame Ansprache zu wählen, und die spezifischen Vorteile der BGM-Maßnahmen mit Bezug auf diese Phase der körperlichen Veränderung deutlich hervorzuheben.

Die mit Abstand größte Zielgruppe, auf die es zu fokussieren gilt, ist jedoch die der Männer. Zum einen deshalb, weil tatsächlich rund 80 Prozent der Teilnehmenden von BGM-Maßnahmen weiblich sind. Zum anderen, weil sie oft ungesünder leben als Frauen – sie ernähren sich ungesünder, konsumieren mehr Alkohol, rauchen mehr. Um sie besser zu erreichen, sollten ihnen weniger komplexe, (psychische) Ursachen von Erkrankungen und stattdessen klar und deutlich die messbaren Vorteile von BGM-Maßnahmen dargestellt werden. Auch wenn es vielleicht klischeehaft klingt: Männer reagieren auf diese Art der geraden, nutzenorientierten Ansprache am ehesten und stärksten.

Eine zielgruppenspezifischere Ansprache, die Nutzung moderner Ansätze und digitaler Tools, die Ausbalancierung von Verhaltens- und Verhältnisprävention, die Einbettung in die Gesamtstrategie des Unternehmens und die Begleitung der Long Covid-Betroffenen – so groß die Herausforderungen fürs BGM auch sind, gibt es doch für alle praktikable und erprobte Wege, sie zu meistern. So gesehen haben es die BGM-Verantwortlichen in den Unternehmen selbst in der Hand, wie sich ihr Bereich weiter entwickelt. Vorausgesetzt, die Geschäftsführung erkennt die (potenzielle) enorme Bedeutung eines guten BGM und unterstützt sie adäquat.

Volker Nürnberg, Miriam Schwarberg

Hinweisschilder für die Treppe deutlich größer gestaltet und prominenter platziert werden als die für den Aufzug.

## 6. Zielgruppenspezifische Kommunikation

Um jüngere Beschäftigte zu erreichen, gilt es nicht nur, die BGM-Angebote entsprechend zuzuschneiden, sondern diese auch adäquat auf die Angebote anzusprechen. Die Angehörigen der Gen Y und der Gen Z sind mit Technologie aufgewachsen und bevorzugen daher digitale Kommunikationskanäle wie Social Media, E-Mail-Newsletter, Apps oder Online-Plattformen. Auf diesen sollten offen und ehrlich kommuniziert werden, in klarer Sprache, zudem sollten immer auch Gesundheitsinformationen mitgeliefert werden.

Nicht nur mit Blick auf die jüngeren Beschäftigten ist zielgruppenspezifische Kommunikation wichtig. Sie ist auch generell

### Lesetipp

Volker Nürnberg, Stephanie Widmaier: *Gesunde Mitarbeiterbindung – Besser dabei*  
[managerseminare.de/MS296AR33](http://managerseminare.de/MS296AR33)

Das BGM wirkt umso nachhaltiger, je mehr es mit weiteren mitarbeiterorientierten Konzepten zusammenwirkt – etwa 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.

David Matusiewicz, Claudia Kardys, Volker Nürnberg (Hrsg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement: analog und digital*  
Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft 2020, 29,95 Euro.

Wie lässt sich vor dem Hintergrund der großen Trendlinien wie demografische Entwicklung und knapper werdender Fachkräfte ein integriertes analog-digitales Gesundheitsmanagement gestalten? Mit vielen Unternehmensbeispielen aus verschiedenen Branchen sowie wissenschaftlich fundierten Handlungsanleitungen für die eigene Praxis.



weiterbilden  
weiterkommen

TAE

Aktien?

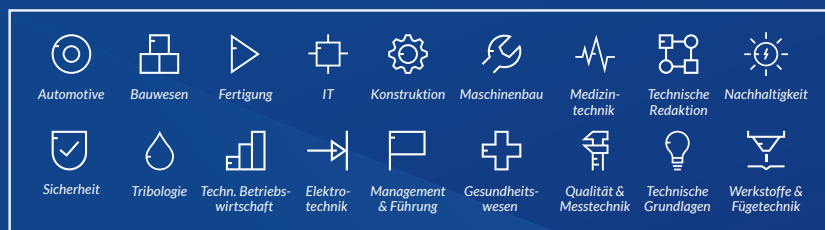
Immobilien?

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)

# Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144		
abb-seminare	138		
abovo-academy	186		
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	189		
Akademie Wissen	153		
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	163		
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	139		
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140		
ASTA Akademie GmbH	147		
Auxelya GmbH	189		
Awaris GmbH	161		
Beratung & Training Hülsken	166		
berufundfamilie Service GmbH	166		
Bildungsakademie Baranowski	154		
BRAINBUILDING Academy	142		
Brandt Seminare	177		
BSH ACADEMY GERMANY	155		
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145		
change concepts	163		
CoachAkademieSchweiz GmbH	193		
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	184		
Coachingbüro Huber & Partner	168		
CONTUR GmbH - Consulting   Training	151		
dehner academy GmbH	179		
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	150		
Deutsche Akademie für Management	143		
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172		
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141		
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167		
Die GesundheitsManager	138		
dispo-Tf Education GmbH	143		
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172		
Dr. Markus Ramming	186		
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentw. ...	152		
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177		
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	190		
EMOVITATION Suisse SARL	192		
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	191		
EVELEADER	154		
FBZ Seminare GmbH	143		
fortbildung1.de	175		
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141		
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185		
GIB21 Gesundheit im Betrieb	153		
Göthert-Methode	144		
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172		
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145		
Haack Coaching und Seminare	152		
Hermannsen-Concept	160		
Hochschule Fresenius	161		
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187		
Humorkom - Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179		
IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kom. ...	140		
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunik. ...	155		
IKOME   Steinbeis Mediation	137		
IndITO Bildung, Training und Beratung	163		
Institut BaumannWeiss	177		
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160		
Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	152		
IST-Studieninstitut GmbH	155		
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	183		
IU Internationale Hochschule	191		
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163		
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147		
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141		
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164		
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168		
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187		
Mario Biel Coaching	176		
Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching	147		
MDI Management Development GmbH	191		
Mehrwert Zukunft	181		
motion works3	167		
Move2Lead	183		
n.i.l. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160		
Neuland Development GmbH & Co. KG	154		
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174		
OVERDICK Coaching und Training	148		
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	173		
Poko-Institut OHG	159		
Pro Integer Akademie & Leadership	161		
Productivity Day	140		
Professio GmbH	189		
Schiller & Mertens GbR	138		
Schirmacher GmbH	184		
Steinbeis Institute for Effective Management	187		
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188		
Stresszentrum Berlin	140		
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144		
TAE - Technische Akademie Esslingen	177		
Team Dr. Rosenkranz GmbH	184		
TF-Coach	144		
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	179		
TRILOGIE GbR	150		

TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171	wetando Unternehmensberatung	137
ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
Ulrike Minkel	153	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Universität Münster Professional School gGmbH	159	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
UP MANAGEMENT Akademie	139	Yoga Vidya e.V.	152

Sie sind nicht dabei?  
Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Gesundheitsmanagement  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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](https://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.

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



## Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	162	imcona GmbH & Co. KG	173
BCW Weiterbildung	159	ivia UG (haftungsbeschränkt) – Akademie für die Immobilienwirtschaft	160
BSH ACADEMY GERMANY	155	Logo InfraConsult GmbH	168
Competenza group	189	Management Circle AG	170
Deutsche Akademie für Management	143	Management Forum Starnberg GmbH	184
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und ...	191	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Grono Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145		
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit u. ...	168
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178		

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Immobilien  
 unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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.

[SeminarMarkt.de/Seminare/IT-und-Programmierung](https://SeminarMarkt.de/Seminare/IT-und-Programmierung)

# Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	186	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
amendos gmbh	145	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
ASTA Akademie GmbH	147	IP for IP GmbH	174
Atelier für Ideen AG	159	IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebel	159
BCW Weiterbildung	159	iteratec GmbH	183
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	IU Akademie	140
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	IU Internationale Hochschule	191
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
CINTELLIC GmbH	163	Mannheim Business School gGmbH	172
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	marillabax GmbH & Co. KG	176
ComConsult GmbH	162	Maxpert GmbH	167
Confex Training GmbH	142	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146	OHM Professional School gGmbH	188
Delta Consultants	188	oose Innovative Informatik eG	146
DHL Data Science Seminare GmbH	161	ORDIX AG	170
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
dispo-Tf Education GmbH	143	Rheinwerk Verlag GmbH	164
DresPleier GmbH	185	Schiller & Mertens GbR	138
dskom digital.marketing.agentur	143	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146	Steinbeis Institute for Effective Management	187
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	149
Enable AI	175	TAE – Technische Akademie Esslingen	177
Exbase	189	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit u....	168
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172	Universität Münster Professional School gGmbH	159
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145	UP MANAGEMENT Akademie	139
Hochschule Fresenius	161	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	161
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
Holisticon AG	149	Vereon AG	193
IAL-CAMPUS	162	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
IHK Hessen innovativ	167	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
		WissensPiloten GmbH	152
		zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	165



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für IT & Programmierung  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Kommunikation



Foto: iStock/Prox - 25

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

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

# Framework für Führungskommunikation

## Fragend agil

**Fragen öffnen Denkräume, bringen auf neue Wege und fördern wichtige Informationen zu Tage. Damit sind sie das mächtigste Tool unter den Kommunikationswerkzeugen – und zugleich ein starkes Führungsinstrument. Auch – und gerade – agile Teams werden durch gute Fragen gefördert. Was aber macht eine Frage zu einer guten? Ein Modell gibt Orientierung.**

Fragen sind ein mächtiges Werkzeug der Kommunikation. Schon Sokrates wusste: „Wer fragt, der führt.“ Mit jeder Frage beeinflusst die fragende Person ihr Gegenüber, sich in dem von ihr gewünschten Rahmen zu verhalten – nämlich zu antworten. Der inhaltliche Korridor der Frage legt fest, worauf sich das Denken und Antworten des Gegenübers bezieht und mit welchem Gegenstand sich alle Beteiligten also gemeinsam beschäftigen. Wir machen es uns oft nicht klar, aber Fragen steuern auf diese Weise andere Menschen und Situationen. Im Hinblick auf die Teamführung in Organisationen bedeutet das: Um als Führungskraft ein Team wirksam fördern und führen zu können, hilft unter anderem die Kompetenz, dem Team situativ in zielführender Weise Fragen zu stellen.

Das trifft auch für die agile Arbeit zu. Mit zielwirksamen Fragen kann die Führungskraft die Leistung ihrer agilen Teams maßgeblich unterstützen. Die sokratische Devise „Wer fragt, der führt“, wird im agilen Kontext umso relevanter, als Fragen hier per se eine große Rolle spielen. Das Hinterfragen von (Schein-)Gewissheiten, das regelmäßige Analysieren und Abgleichen der Ist-Zustände von Projekten mit den eigenen Zeitplänen und den Erwartungen der Kunden, die stete Suche

nach der passenden Lösung, die Überlegung, wie sich die Selbstorganisation optimieren lässt – all das, was agile Teams kennzeichnet, kommt nicht ohne eine fragende Haltung aus. Gute Fragen sind Kopfföhrer und Wegbereiter, Warnsignal und der Ausgangspunkt für Orientierung und Umjustierung (vgl. Übersicht „Gute Fragen – Problematische Fragen“). Fragen, die auf partizipativen Austausch von Informationen, Meinungen und Beobachtungen gerichtet sind, stützen dabei die Prinzipien des agilen Arbeitens (vgl. [agilemanifesto.org/iso/de/principles.html](http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html)), denn hinter ihnen stehen Neugier, Offenheit, und der Drang, dazuzulernen.

### Unglückliche Fragen passieren schneller, als wir glauben

Die Praxis sieht jedoch so aus, dass Fragen meist unreflektiert gestellt werden. Das liegt daran, dass Führungskräfte und Teammitglieder häufig ebenso reden und fragen, wie sie es von ihrem privaten Umfeld her kennen: frei von der Leber weg. Besonders in einer Unternehmenskultur der Augenhöhe und Ungezwungenheit ist das der Fall. Beim Fragen kommt



es jedoch auf den genauen Wortlaut an, und auch der Ton, in dem gefragt wird, spielt eine Rolle. Ist die Frageformulierung unklar oder dem Ziel der Frage zuwiderlaufend und wird die Frage darüber hinaus nicht so geäußert, dass das Gegenüber tatsächlich erfasst, wie ernst es der Fragestellenden mit ihrem Anliegen ist, verpufft die Frage. Im Privatleben passiert dies weniger schnell, weil man sich tiefer kennt und stärker miteinander vertraut ist, sodass die Beteiligten sich besser einschätzen können und eher wissen, wie eine Frage gemeint ist. Im Unternehmen aber können unglücklich gestellte Fragen sehr leicht Missverständnisse oder sogar Unmut im Team hervorrufen. Dabei ist den Beteiligten oft gar nicht bewusst, wo der Auslöser für die schief laufende Kommunikation gelegen hat.

Es hilft daher, sich mit den verschiedenen Wirkungen von Fragen systematisch auseinanderzusetzen, um in jeder Frage-Situation zielführend vorgehen zu können. Hierzu habe ich mit meinem Institut ein Framework entwickelt. Das „Question-Zwei-Achsen-Modell“ gibt Orientierung, wann welche Frage idealerweise wie gestellt werden kann, damit sie beim Gegenüber tatsächlich so ankommt, wie es für den aktuellen Moment und Anlass förderlich ist (vgl. Grafik „Zwei-Achsen-Modell des Fragens“ und Übersicht „Zielorientiertes Fragen“). Entstanden ist es auf Basis von Forschungsergebnissen aus den Kommunikationswissenschaften sowie jahrelangen Praxiserfahrungen, die gezeigt haben: Die Vielzahl der Aspekte von Fragen können auf zwei Variablen zusammengeführt werden.

Sie bilden zwei Achsen, die sich jeweils zwischen zwei Polen erstrecken.

## Intention und Intensität geben den Ton an

Die erste Achse ist die **Intention der Frage**: Will ich für mich selber Informationen einholen? Oder will ich bei meinem Gegenüber Reflexionen auslösen? Am einen Ende des Kontinuums dienen Fragen also primär dem Informationsbedürfnis des Fragenden selbst; er oder sie möchte etwas Neues erfahren. Am anderen Pol dienen Fragen dazu, den oder die Befragte zum Nachdenken anzuregen.

Die zweite Achse ist die **Intensität der Frage**: Will ich die Informationen bzw. die Reflexionen zwingend – und frage daher sehr nachdrücklich, also druckvoll? Oder will ich es meinem Gegenüber offenhalten, inwieweit es sich einlassen und äußern möchte – und frage daher locker und gewährend? In der einen Extremsituation übt die fragende Person großen Frage-Druck aus – sie erwartet umgehend eine klare Antwort. Auf dem Gegenpol wird die Frage eher als Impuls verstanden, deren Beantwortung dem Gegenüber fast schon freigestellt ist.

Die beiden Achsen ergeben in Kombination die vier Quadranten der am häufigsten vorkommenden Felder für Fragen. Es handelt sich um ...

1. ... das **Interview-Gespräch**, das zum Ziel hat, umfangreich Informationen zu sammeln,

## Fallbeispiel zielorientierten Fragens

Ein Teammitglied berichtet von einem virtuellen Kundenmeeting mit mehreren Teilnehmenden. Das Teammitglied empfand das Meeting als „sehr ineffektiv und ausufernd“. Orientiert am Zwei-Achsen-Modell kann die Führungskraft in dieser Situation, je nachdem, was sie erreichen möchte, auf vierfache Weise nachhaken:

Fragen-Quadrant und Gesprächsform	Fragen-Charakter (Intensität und Intention)	Ziel und Rolle der Frage-Person	Beispielfrage
1. Interview	Geringe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Information.	Die fragende Führungskraft hat sachliches Interesse an allgemeinen Informationen. Rolle: Gutachter	Was mich an der Stelle interessieren würde: Wie viele Personen haben am Meeting teilgenommen?
2. Verhör	Hohe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Information.	Die Führungskraft übt Druck aus, um eine bestimmte Detail-Information zu erhalten. Rolle: Kontrolleur	Wie viele Personen waren zugeschaltet?
3. Coaching	Hohe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Reflexion.	Die Führungskraft möchte ihre Frage als Anregung zur Reflexion über Zusammenhänge, Ursachen und Hintergründe verstanden wissen. Rolle: Austauschpartner	Woran lag es aus deiner Sicht, dass das Meeting so ineffektiv war?
4. Inspirationsgespräch	Geringe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Reflexion.	Die Führungskraft möchte Impulse geben und bei der Ideengenerierung und Lösungssuche unterstützen. Rolle: Inspirator	Wenn du das Meeting nochmals durchführen würdest – was wäre aus deiner Sicht zielführend, um es effektiver zu gestalten?

## Wir bilden weiter.

Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 44 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)



Gute Fragen ...	Problematische Fragen ...
... lenken den Fokus auf offene bzw. ungelöste (Problem-)Lagen.	... sind suggestiv und drängen zu einer bestimmten Antwort.
... öffnen den Raum für neue Ideen.	... verhindern unerwartete Antworten.
... ermöglichen einen offenen Dialog.	... lassen keinen Raum zum Nachdenken und fordern sofortige Antworten.
... sind demokratisch, d.h.: Sie lassen auch Widerspruch zu.	... sind nicht reversibel, d.h.: Sie transportieren indirekte, verdeckte Machtansprüche.
... öffnen den Raum für fremde Perspektiven.	... sind latent vorwurfsvoll und bewirken Rechtfertigungen.
... haben eine Passung von Frageformulierung und Frageziel.	... sind eher eine als Frage verpackte Anweisung als eine echte Frage.

Quelle: managerseminare.de; Andreas Patrzek

2. ... das Nachfass- und Detail-Gespräch, in dem es um einzelne, präzise Angaben geht – in plakativer Überzeichnung als „**Verhör**“ betitelt –,

3. ... das **Coaching-Gespräch**, das darauf hinausläuft, Zusammenhänge zu erkunden, und

4. ... das **Inspirationsgespräch** zur Ideen-Entwicklung.

Die meisten Gespräche sind mehrdimensional, d.h., sie sind kein „pures Interview“ und auch kein „reines Inspirationsgespräch“ usw., sondern switchen je nach Gesprächsphase zwischen verschiedenen Quadranten hin und her. Doch gerade weil Gespräche im Verlauf wechseln, kommt es darauf an, sich beim Stellen von Fragen in der jeweiligen Situation bewusst zu machen: In welcher Gesprächsphase sind wir gerade? Was wollen wir im Augenblick erreichen? Nur dann lässt sich beantworten: Nach welchem Quadranten also richte ich meine nächste Frage aus?

Abgesehen vom spezifischen Moment eines Gesprächs finden in agilen Teams große Teile der Kommunikation in den zwei Quadranten „Coaching“ und „Inspiration“ statt. Auf der Achse der Intention liegen diese Gespräche und die mit ihnen einhergehenden Fragen im Bereich der raumöffnenden Reflexion, die den Blick auf Haltungen, Zustände und Prozesse weitet und dadurch die Basis für neue Vorgehensweisen legt.

Im Coachingquadranten geht es dabei darum, mithilfe von Fragen Hintergründe zu beleuchten und Zusammenhänge zu verstehen. Es werden z.B. tief greifende Erkenntnisse herausgeschält, die zwingend notwendig sind, um Bestehendes zu verändern oder Neues zu erschaffen. Fragen dieses Quadranten werden daher mit hoher Intensität gestellt, denn je eindringlicher die Frage, desto gewissenhafter sind die auf sie folgenden Überlegungen. Konzentrierte Analysen, z.B. darüber, was im

Projekt aus welchen Gründen schief lief, kommen in Gang. Intensiv wirken Fragen immer dann, wenn sie knapp formuliert sind und mit Nachdruck in Ton und Körpersprache hervorgebracht werden – z.B. durch lautes, deutliches Sprechen, verbunden mit einem festen, langen Augenkontakt. Zudem gilt: je kürzer die Frage, desto mehr Druck geht von ihr aus.

Angenommen, ein Kunde hat sich in einem Meeting, in dem es um eine von ihm beauftragte Werbekampagne ging, so gut wie gar nicht zu Wort gemeldet. Intensive „Coachingfragen“ an die Mitarbeiterin könnten dann z.B. lauten: Welche Ideen hast du, woran das überwiegende Schweigen des Kunden liegen könnte? Was meinst du mit „Der Kunde ist generell schwierig“? Was hindert dich daran, den Kunden einfach anzurufen und zu fragen, was im Meeting los war?

### Weichgezeichnet oder kurz und knackig – Was ist wann gut?

Im Unterschied hierzu sind Fragen, die mit dem Inspirationsquadranten korrespondieren, eher ein (druck-)freies Angebot und ein Impuls für das Gegenüber, die Gedanken frei schweifen zu lassen. Solche Fragen mit dem Ziel, durch offenes Denken auf Ideen zu stoßen, werden weniger intensiv und etwas länger formuliert, z.B. durch einleitende Worte wie „Was mich interessieren würde“. Auch können sie mit Konjunktiven weichgezeichnet und mit Ich-Botschaften versehen werden, die für das Gegenüber wie eine Einladung zum Erzählen wirken. In Bezug auf obiges Beispiel sind mögliche „Inspirationsfragen“: Angenommen, man könnte das Verhalten des Kunden als nonverbales Signal interpretieren – was vermutest du, was er uns damit zeigen will? Du hast ihn eben, als du mir von ihm berichtet hast, als „generell etwas schwierig“ beschrieben ... Woran machst du das fest? Stell dir vor, ich würde ihn bitten, das Team mit einem Bild zu beschreiben – was meinst du, was er wählen würde?

Um für jede Gesprächssituation eine passende Frageformulierung zu finden, hilft es darüber hinaus, sich die semantisch festgelegten Frage-Arten in ihrer Wirkung bewusst zu machen. Wir kennen im Deutschen drei Arten von Fragen – offene, geschlossene und alternative.

Für Gespräche, die – wie das Coaching- und das Inspirationsgespräch – Köpfe öffnen und Raum für neue Sichtweisen schaffen wollen, eignen sich offene Fragen, die eine umfassende Antwort ermöglichen. Besondere Wirkung in diese Richtung haben Frage-Worte, die eine „Wo“-Verbindung bilden. Denn sie hinterfragen Aussagen und fokussieren Mindsets: Woran (machst du fest, dass ...)? Woher (kommt deine Gewissheit, dass ...)? Worin (siehst du die Gründe dafür, dass ...)? Woraus (schließt du, dass ...)? Wodurch (wurde es ausgelöst, dass ...)? Weitere Frage-Worte für offene Fragen sind: wie, was, weshalb, welche, wobei, wodurch.

### Vorsicht mit dem „Warum“! Aber – warum?

Schwierig ist das offene Fragewort „Warum“. Auch wenn es oft gar nicht so gemeint ist – es wird meist als bedrängend und anklagend erlebt. Um das zu verhindern, können alternative Formulierungen herangezogen werden, die denselben Sinn haben wie ein „Warum“, aber angenehmer wirken. Statt „Warum ist das passiert?“ lässt sich z.B. fragen: Welche Umstände waren ausschlaggebend? Oder: Was veranlasste dich dazu, dass ...?

# Tutorial: Agilität fördern mit Fragen

Kluge Fragen öffnen den Kopf – sprich: Sie machen kognitiv beweglich. Stellen Führungskräfte ihren Teams gute Fragen, fördern sie damit letztlich auch deren Agilität. Sieben Regeln verhelfen zum gelingenden Fragen.

## 1. Stelle viele offene Fragen

Offene Fragen lassen alle möglichen Antworten zu und beginnen z.B. mit den Fragewörtern „was“, „wie“, „weshalb“, „welche“, „wobei“, „wodurch“ usw. Für die fragende Person sind sie der einzige sichere Weg, zu wirklich neuen Informationen zu gelangen – und für die Befragten eine gute Chance, einen Sachverhalt für sich zu sortieren und Neues darin zu erkennen. Offene Fragen lassen überraschende Wendungen im Gespräch zu und fördern auf diese Weise das für alle Impulse geöffnete agile Denken und Handeln.

## 2. Frage systemisch

Eine Sonderform der offenen Frage sind systemische Frageformen wie:

- ▶ Hypothetische Fragen, die eine fiktive Situation ins Gespräch einführen – „Stell dir vor, dass ...“
- ▶ Zirkuläre Fragen, die die vermutete Sicht einer anderen Person einführen – „Was vermutest du, wie der Kunde auf die neue Anwendung reagieren wird?“
- ▶ Skalierende Fragen, die eine numerische Bewertung einführen – „Wie hoch ist die Selbstorganisation im Team auf einer Skala von 1 bis 10?“
- ▶ Die Wunderfrage als Spezialform der hypothetischen Frage: „Stell euch vor, ein Wunder passiert und die Kundin verdoppelt das Budget. Was würdet ihr zuerst tun?“

Diese Fragen weiten den Horizont, sollten jedoch mit Bedacht gestellt werden, denn es sind klassische Coachingfragen, die im Führungskontext (noch) ungewöhnlich erscheinen. Werden in einem Gespräch zu viele solcher Fragen kurz hintereinander gestellt, kann das Abwehr im Team auslösen.

## 3. Dosiere die geschlossenen Fragen

Geschlossene Fragen erwarten eindeutige Antworten wie ein „Ja“ oder ein „Nein“. Sie sind gut, wenn es darum geht, in engen Situationen auf schnellem Weg eine klare Entscheidung und ein schnelles Handeln herbeizuführen. Da sie den Gedankenraum einengen, sollten sie jedoch nur in Ausnahmefällen genutzt werden.

## 4. Fasse dich kurz

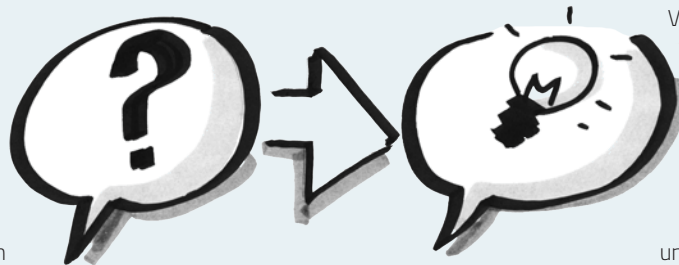
Grundsätzlich gilt: Unsere Kommunikation ist umso verständlicher, je kürzer wir unsere Sätze fassen. Die ideale Frage umfasst ca. sieben Worte. Die 7-Wort-Struktur orientiert sich an der Grundstruktur unserer Sprache – Subjekt, Prädikat, Objekt – und garantiert damit ein Maximum an Verständlichkeit und Einprägsamkeit. Je knapper die Frage formuliert ist, desto mehr Druck und Intensität geht von ihr aus. Je länger sie umschrieben wird, desto weicher wird sie in ihrer Wirkung.

## 5. Frage nur eine Frage auf einmal

Mehrere Fragen in einem Satz zu stellen, ist eine verbreitete Gewohnheit, die aber nur zur Verwirrung führt. Beispiel: „Wie beurteilst du die neuen Prozessvorgaben, und was meinst du, welche Folgen das für die Qualität der Kontrollen haben wird, denn das greift ja tief ein, oder?“ Auf was soll die oder der Befragte auf eine solche Kette von Fragen antworten? Daher gilt: pro Fragesatz nur eine Frage.

## 6. Sei vorsichtig mit dem „Warum“!

Fragen nach dem „Warum“ dienen dazu, die Ursachen für Geschehnisse, Fehler, Einstellungen zu ergründen und sind daher enorm wichtig für eine agile Verbesserung von Prozessen. Allerdings wird das klassische „Warum“ oft als ausfragend oder anklagend empfunden. Die Lösung ist, den Sinn der Warum-Frage aufzugreifen und ihn in alternativen Frage-Formulierungen zum Ausdruck



zu bringen, z.B.:

- ▶ Was war ausschlaggebend für ...?
- ▶ Wodurch gelangtest du dazu, dass ...?
- ▶ Wie kam es zu ...?
- ▶ Welche Faktoren sind verantwortlich ...?

## 7. Mache nach deiner Frage eine Pause

Eine einfache, aber enorm wichtige Regel – vielleicht die wichtigste überhaupt: Nach der Frage gilt es, eine Pause zu machen und zu schweigen. Nur so kann die befragte Person ihre Gedanken ordnen, und nur so kann es zu einer wertvollen, unbeeinflussten Einlassung kommen.

Oder: Wodurch wurde dies ausgelöst? Oder auch: Was ging dem voraus? Je nach Sachverhalt können also anstelle des pauschalen „Warums“ entweder Umfeldbedingungen fokussiert werden, oder es wird auf innere Beweggründe eingegangen, es werden allgemeine Auslöser in den Mittelpunkt gestellt oder eine zeitliche Entwicklung. Ich schätze: Mindestens 90 Prozent aller Warum-Fragen können mit alternativen Formulierungen umschrieben werden – und sollten es auch. Ein wörtliches „Warum“ ist nur dann wirklich zielführend, wenn die Situation es ausnahmsweise erfordert, großen Druck auszuüben.

Fragen dagegen, die einen sehr schmalen Korridor für die Antwort vorgeben, sind geschlossene Fragen. Sie lassen sich mit „Ja“, „Nein“ oder ähnlich kurzen Angaben beantworten: Kannst du die Präsentation bis morgen machen? Wenn du die Präsentation nicht machst – wer übernimmt sie dann? Typische Fragewörter sind: wo, wohin (= lokal); wessen, wem, wer (= personal), wann, seit wann (= temporal). Nützlich sind diese Fragen, wenn es darum geht, sich einen äußeren, ersten Überblick über eine Sachlage – z.B. den Stand eines Projekts – zu verschaffen, ohne dass Hintergründe ermittelt werden müssen. Mit ihnen lassen sich schnelle Entscheidungen und Handlungen herbeiführen: Können wir uns darauf einigen, dass ...? Würdest

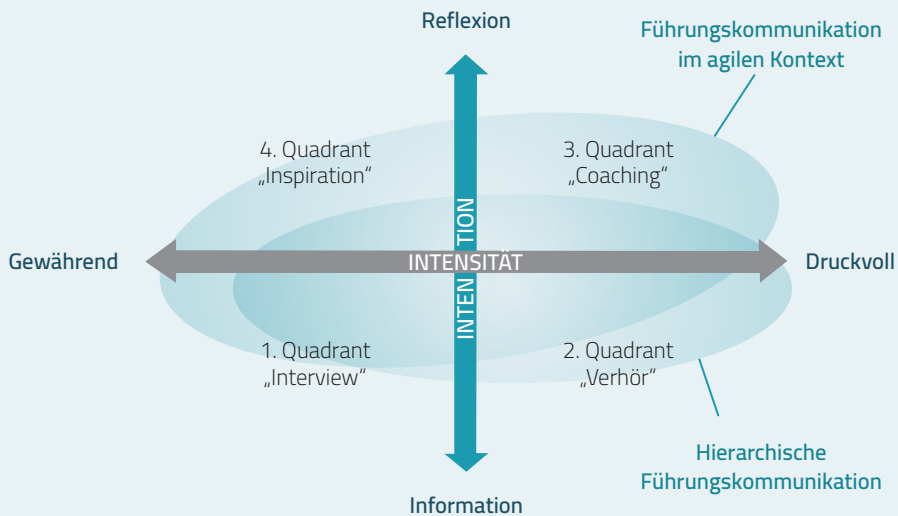
du den Kollegen bei der Kampagne unterstützen? Geschlossene Fragen dienen dem Sammeln von Informationen und der verdeckten Anweisung – ein Wunsch wird in eine Frage gekleidet – und siedeln im Quadranten „Verhör“, manchmal auch im Quadranten „Interview“.

### Verkörpern die hierarchische Führung: Gehäufte geschlossene Fragen

Allerdings gilt bei geschlossene Fragen Zurückhaltung. In der agilen Führung ist Kommunikation keine Von-oben-nach-unten-Einbahnstraße, sondern Ausdruck eines vertikalen, hierarchiefreien Dialogs. Die direktiv-kontrollierende Art des Fragens, bei der vor allem der Informationsgewinn der fragenden Führungskraft im Vordergrund steht, ist eher Ausdruck der hierarchischen, nach Anweisung und Kontrolle verfahrenen Führung als ein Kennzeichen und Verstärker der agilen Zusammenarbeit. Eine agile Haltung wird bei den Teammitgliedern mit „Verhör“-Fragen jedenfalls nicht aufgebaut. Weil sie stark lenken und nur engen Raum für eigene Gedanken lassen, bewirken geschlossene Fragen häufig, dass sich die Befragten reduziert fühlen. Meine Empfehlung ist daher, maximal 20 Prozent der

### Zwei-Achsen-Modell des Fragens

In welcher Situation hilft einem Team welche Art von Frage? Und auf welche Weise ist die Frage zu äußern, damit ihr Ziel und ihre Wirkung zusammenpassen? Eine Orientierungshilfe für zielwirksames Fragen im Arbeits- und Führungskontext gibt ein von Andreas Patrzek entwickeltes Frage-Modell.



Das „Questicon-Zwei-Achsen-Modell“ basiert auf der Beobachtung, dass jede Frage durch zwei Achsen definiert wird: die Frage-Intention und die Frage-Intensität. Die beiden Achsen beschreiben in ihrer Kombination die vier Kernfelder der Gesprächsführung: 1. Interview, 2. Verhör, 3. Coaching, 4. Inspirationsgespräch. Je nachdem, was mit einer Frage erreicht werden soll – 1. allgemeine Infosammlung, 2. schnelle Antworten zu gezielten Punkten, 3. Zustands- und Hintergrundanalysen, 4. Ideengenerierung – ist über die Formulierung und die Art des Anbringens der Frage deren Intensität und Intention jeweils entweder hochzupegeln oder herunterzufahren, indem länger oder kürzer, mit intensiverer oder weniger intensiver Körpersprache gefragt wird. Pauschal gilt: Im agilen Kontext finden Gespräche und Fragen verstärkt in den oberen beiden Quadranten statt.

Quelle: managerseminare.de; Andreas Patrzek



# 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



Fragen in der Teamführung geschlossen zu formulieren und sie nur dann zu verwenden, wenn knappe Auskünfte wirklich vollkommen ausreichend sind.

Das Gefühl der Reduzierung lässt sich mildern, wenn die stark steuernde Frage als Alternativfrage gestellt wird. Alternativfragen sind eine Variante geschlossener Fragen, bei der innerhalb einer Frage mehrere Möglichkeiten genannt werden,

z.B.: „Sollen wir die Abgabefrist verlängern – z.B. um zwei oder drei Tage oder um eine Woche?“ Die befragte Person kann sich für eine Möglichkeit entscheiden oder eine weitere Möglichkeit hinzufügen, ohne dass der Themenkorridor – im Beispiel die „Abgabefrist“ – verlassen und eine ganz andere Frage erörtert wird – im genannten Fall also z.B., ohne dass von der befragten Mitarbeiterin das Projekt als solches in Frage gestellt wird.

Um Perspektivwechsel zu erzeugen, eignen sich vor allem systemische Frageformen. Als offene Fragen zielen sie speziell darauf, die Wechselwirkungen innerhalb von Systemen – z.B. innerhalb eines Teams sowie zwischen diesem und einem anderen Team oder mit dem Kunden – einzubeziehen. Die Gedanken und der Fokus der Befragten werden dabei primär auf Lösungen statt auf Probleme gelenkt. Verbreitet sind vor allem:

**Zirkuläre Fragen**, die die vermutete Perspektive bzw. Sicht einer anderen Person ins Gespräch einbringen: „Was vermutest du, wie der Kunde auf diese neue App reagieren wird?“, „Was würden eure Kolleginnen und Kollegen aus dem Vertrieb zu eurem Teamkonflikt sagen?“ Der oder die Befragte wird so angeregt, sich in eine andere Personen hineinzuversetzen und deren mögliche Sichtweise zu reflektieren.

**Hypothetische Fragen**, die eine fiktive Situation einführen. Eingeleitet werden sie mit Formulierungen wie „Stell dir vor ...“, „Gesetzt den Fall ...“, „Was wäre, wenn ...“. In einem „Als-ob-Szenario“ fragt die Führungskraft nach möglichen Entwicklungen und öffnet den Raum für neue Gedanken. „Angenommen, es

stellt sich im nächsten Meeting heraus, dass die Kundin mehr Budget zur Verfügung hat: Was würden wir ihr dann anbieten?“

**Skalierende Fragen**, die Befindlichkeiten und Einschätzungen ausdifferenzieren. Sie helfen, Meinungen oder Aussagen hinsichtlich eines Kriteriums deutlicher fassbar zu machen, indem eine numerische Bewertung hinzugezogen wird: „Wie hoch ist deine Zufriedenheit mit dem Projekt auf einer Skala von 1 bis 10?“

## Zielführendes Fragen verlangt dreierlei: Strategie, Technik und Haltung

Auch wenn systemische Fragen dazu verhelfen, auf neue Lösungen zu kommen, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden zu verbessern: Es empfiehlt sich, nicht zu viele auf einmal von ihnen zu stellen und sie sachlich zu formulieren. Die Fragen stammen aus dem Kontext der psychologischen Beratung und sind für viele Mitarbeitenden eher ungewohnt. Teams, die ein agiles Mindset etabliert haben, denken und handeln selbstverantwortlich, frei, motiviert, kooperativ, schnell und umsetzungsorientiert. Wer mit dieser Orientierung handfeste Dinge realisieren will, kann sich durch ein Zuviel an therapeutisch anmutenden Fragen bzw. durch eine starke Zuspitzung der Frage-Formulierung „ungebeten psychologisiert“ fühlen. Paradigmatisch ist dieses Erlebnis: Ein Softwareentwickler reagierte auf die Frage „Stell dir vor, ein Wunder passiert und der Kunde verdoppelt sein Budget – was würdest du zuerst tun?“, mit der trockenen Antwort: „Es gibt keine Wunder.“ Anders gesagt: Beim systemischen Fragen kommt es auf Fingerspitzengefühl an.

Unterm Strich zeigt sich: Fragen zu stellen, die das Team in seiner Arbeit wirklich weiterbringen, ist herausfordernd und verlangt dreierlei: Strategie, Technik und Haltung. Strategisch muss sich die fragende Person vor jeder Frage genau überlegen, welchen Zweck sie mit der Frage verbinden will, und wie intensiv sie die Frage deshalb idealerweise stellt. Technisch besteht die Herausforderung darin, die Frage dem Zweck entsprechend zu formulieren. Und nicht zuletzt gilt es, sich als fragende Führungskraft auf das zielführende Fragen innerlich vollständig einzulassen. Dazu braucht es den Willen zum offenen Austausch und die Bereitschaft zu Partizipation.

Andreas Patrzek

Der Autor: **Andreas Patrzek** leitet das Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik QUESTICON. Sein Wissen übers Fragen bringt der Diplom-Psychologe und Betriebswirt als Trainer, Autor und Executive Coach zum Einsatz. Zudem vermittelt er es als Gastdozent an Hochschulen.  
Kontakt: [questicon.de](http://questicon.de)

## Lesetipp

Themen-Schwerpunkt: Next Personalentwicklung – Agile Learning  
[managerseminare.de/Schwerpunkt-MS288](http://managerseminare.de/Schwerpunkt-MS288)

Agiles Arbeiten erfordert auch agiles Lernen, das heißt: ein Lernen im Moment of Need genauso wie in komplexen Kontexten, in denen sich Teams kollektiv – jenseits vorgegebener Lernziele – Neues erschließen. Fünf Artikel zeigen, welche Formate und Tools das agile Lernen unterstützen.

Andreas Patrzek: Systemisches Fragen.  
Springer Gabler, 3. Aufl. 2021, 14,99 Euro.

Das Buch vermittelt, wie Fragen in Führung, Beratung und Coaching zielführend eingesetzt werden. Die theoretischen Grundlagen zum Fragenstellen werden anhand zahlreicher Beispiele und Formulierungshilfen in die Praxis übersetzt.

# WEITERBILDUNG - WENN NICHT JETZT, WANN DANN?



- Lehrgänge mit IHK-Prüfungen
- Beratung persönlich + telefonisch  
Tel. 07131 26414-31
- Seminare und Webinare
- Zertifikatslehrgänge
- Inhouse-Seminare



**ZENTRUM FÜR  
WEITERBILDUNG**

IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH  
Ferdinand-Braun-Straße 20 | 74074 Heilbronn  
Tel.: 07131 26414-49 | Fax: 07131 26414-56  
E-Mail: [bernhard.loew@ihk-weiterbildung.de](mailto:bernhard.loew@ihk-weiterbildung.de)

## Anbieter im Themenbereich Kommunikation

.edulab seminare	180	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	141
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144	compass international gmbh	175
360° BizDevelopment e.K.	168	Competence on Top GmbH	186
4 Businessakademie	148	ComTeam AG Academy + Consulting	185
abb-seminare	138	Congree Language Technologies GmbH	178
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	188	CONSENSUS Consulting GmbH	171
AdCoach Marketing Akademie	161	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	151
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	contentbird GmbH	141
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	173	CONTUR GmbH - Consulting   Training	151
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben ...	163	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149
Akademie für systemische Beratung	178	CyriaxTraining & Beratung	148
Akademie für Systemische Moderation	176	dehner academy GmbH	179
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	Delta Consultants	188
Akademie Wissen	153	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwick ...	150
amendos gmbh	145	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	163	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167
amontis consulting ag	173	Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	144
Andreas Mätzold - Trainings in Wirtschaft und Kommunikation	150	deutsche training sales- and management-training GmbH	185
Angela Berger Training & Coaching	176	Die Akademie Fresenius GmbH	158
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	152
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	dirk raguse - training-coaching-beratung	159
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140	Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172
AUSBILDERWELT UG	144	Dittmann & Lamour GmbH	164
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Institut	142	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
Awaris GmbH	161	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	162
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	163	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	Dr. Simone Rappel	181
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165
Beratung & Training Hülksen	166	dskom digital.marketing.agentur	143
Bildungsakademie Baranowski	154	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	E S B A - European Systemic Business Academy	145
BRANDIS NEGOTIATIONS	145	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	190
Brandt Seminare	177	Elke Klöfer Telefontrainings	170
Breuel & Partner GmbH	184	EMOVITATION Suisse SARL	192
Brigitte Simon Seminare	140		
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	En GardE Deutschland GmbH	171
CA controller akademie®	184		
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145	English & Intercultural Communication	156
carriere & more, private Akademie GmbH	188	ERLEBNIS & TRAINING	147
CETPM GmbH	189	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und ...	191
CHANGE 4 SUCCESS®	149	EVELEADER	154
change concepts	163	Exbase	189
CINTELLIC GmbH	163	faegipae	157
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	148	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
CoachAkademieSchweiz GmbH	193	FBZ Seminare GmbH	143
COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146	FCM Finanz Coaching	169
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143	FCT Akademie GmbH	164
ComConsult GmbH	162	flow consulting gmbh	151



fortbildung1.de	175	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	183
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141	itstime	142
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	143	IVTM GmbH	158
FORUM Institut für Management GmbH	173	Junfermann Verlag GmbH	152
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	180	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163
FROMM Managementseminare & -beratung KG	149	k.brio training GmbH	151
German Brand School GmbH	166	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185	Kathrin Abländer	190
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190
H&S Seminare	174	KERN AG Training	167
Hamburger Training & Consulting oHG	146	KeSch Training International GmbH & Co.KG	180
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180	KESSEL & KESSEL GmbH	146
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH	154	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172	Kirchner-Seminare GbR	186
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	155	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147
Hermannsen-Concept	160	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	KOBIseminare	158
Hochschule Fresenius	161	Kompakttraining GmbH & Co. KG	145
HPS Deutschland GmbH	171	Kompetenzhafen	148
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187	Konhardt & Partner	158
HSB Akademie	137	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	175
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179	Linguago	180
IAL-CAMPUS	162	Logo InfraConsult GmbH	168
IFM Institut für Managementberatung GmbH	140	lubbbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164
IFPO Joachim Berger & Partner	170	M/Training	175
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	182	Maik André Baumann   Training - Entwicklung - Beratung	156
IHK Akademie Schwaben	187	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177	Management School St.Gallen	193
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
IKOME   Steinbeis Mediation	137	marillabax GmbH & Co. KG	176
ilvy Intercultural HR	145	Mario Biel Coaching	176
IM Online Campus GmbH	156	MAZ MANAGER AKADEMIE	181
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	166
ime Institut für Management-Entwicklung	153	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189
implus Trainings AG	193	Mehrwert Zukunft	181
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom.	183
IndiTO Bildung, Training und Beratung	163	MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	192
inmetra Mediation Training & Coaching	167	MINDSET MOVERS	157
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	138	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	160	MODERATIO	185
Institut BaumannWeiss	177	Modul-Training	176
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	motion works3	167
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	156	MSC Management Seminar Center GmbH	177
Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	152	MW Media Workshop GmbH	145
Institut für Verkauf und Marketing	169	n.i.I. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160
Invenzio GmbH & Co. KG	190	Neuland Development GmbH & Co. KG	154
IP for IP GmbH	174	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174
ISM Academy	158	oose Innovative Informatik eG	146
IST-Studieninstitut GmbH	155	ORDIX AG	170
		orenda training GmbH	175
		OVERDICK Coaching und Training	148





PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	139
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	173	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173	TAM Akademie	142
Plus Kompetenzcoaching GmbH	153	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151
Poko-Institut OHG	159	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
POP Personalentwicklung	178	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164	Team Management Services GmbH	168
Pro Integer Akademie & Leadership	161	teamsysplus®AKADEMIE	182
Professio GmbH	189	Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
PROVECO GmbH	146	terenia gmbh	185
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168	TF-Coach	144
Rheinwerk Verlag GmbH	164	Thomas Weber Coaching	170
RKW Baden-Württemberg GmbH	174	TrainerSocietät Berlin	141
Rolf Schulz HR Consultants AG	178	Trainertreffen Deutschland	152
ROTH INSTITUT	151	Training & Coaching Melanie Kubala	173
Schiller & Mertens GbR	138	TRILOGIE GbR	150
Schirrmacher GmbH	184	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166	Ulrike Minkel	153
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157	UP MANAGEMENT Akademie	139
SEMINAR-INSTITUT	182	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
SGMI Management Institut St. Gallen	193	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung ...	183
sibylle fugmann personalberatung	190	V.I.E.L Coaching + Training	150
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	151	Veränderungsintelligenz® GmbH	179
Silke Heuwerth - Mensch & Organisation	137	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	162	Verlag Dashöfer GmbH	147
SLBB - Stefan Lammers	156	Viola Moritz Seminare	139
SMP Management Programm St. Gallen	193	Wbildung Akademie GmbH	169
Social Media Akademie	172	WirksamSein	190
splendid-akademie GmbH	142	WissensPiloten GmbH	152
Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	149	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad.	153	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174	Yoga Vidya e.V.	152
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstands.	176	your best practice	171
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Stöver Management Beratung & Training	148	Zürich International Business School (ZIBS)	192
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156		
SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	149		
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	192		





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.



### **FÖRDERBAR & ZUKUNFTSSICHER**

Du aktualisierst Dein Wissen und verbesserst Deine Jobchancen. Daher ist Deine Weiterbildung mit Bildungsgutschein der Agentur für Arbeit bis zu 100 % förderbar.

#### **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**

# Marketing



Foto: iStock/Max Lirnyk

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

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

# Organisationale Selbstinszenierung

## Schein muss sein

Wenn Unternehmen Negativschlagzeilen machen, ist die Empörung über das Auseinanderklaffen von positiver Selbstdarstellung und tatsächlichem Tun oft groß. Und auch ohne ausgewachsene Skandale müssen Organisationen, die sich in Sachen Selbstinszenierung zu weit aus dem Fenster lehnen, fürchten, Spott und Häme zu kassieren. Warum es trotzdem keine gute Idee wäre, aufs Aufhübschen zu verzichten.

Kennen Sie Bullshit-Bingo? Das ist ein Spiel, das Mitarbeitende in manchen Organisationen als Strategie einsetzen, um Sitzungen zu überleben, in denen ihre Führungskräfte eine Plattitüde an die andere reihen. Vor Beginn des Meetings erstellen die Spielerinnen und Spieler eine Liste mit Begriffen, die in ihrer Organisation gerade besonders populär sind. Worte wie Wertschätzung, Synergie, proaktiv, Mindset, Nachhaltigkeit, Innovation, Integrität, Exzellenz, Effektivität, Disruption und Agilität werden wohl häufig zu den Favoriten gehören. Die Begriffe werden dann in einem Fünf-mal-fünf-Schema angeordnet. Und immer, wenn in der Sitzung einer von ihnen fällt, gilt es, diesen wegzustreichen. Wer zuerst horizontal, vertikal oder diagonal fünf Worte in einer Reihe durchgestrichen hat, ruft laut (oder vielleicht auch besser leise) „Bingo!“ und hat gewonnen.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Bei Bullshit handelt es sich nicht um Lügen. Bullshit meint Buzzwords, die wohl-

klingend, nichtssagend und derart schwammig sind, dass sie keinerlei Ansatzpunkte für Kritik bieten. Wer will schon einem Wert wie Nachhaltigkeit widersprechen? Wer findet Wertschätzung irrelevant? Wer würde sich ernsthaft gegen eine „humane Arbeitswelt“ stellen wollen? Über solche Werte lässt sich – im Gegensatz zu organisationalen Zwecken – nicht streiten. Und darum geht es bei der Nutzung von Bullshit Buzzwords: Sie werden benutzt, um nicht über die eigentlich relevanten und strittigen Dinge reden zu müssen.

### Laut öffentlichem Konsens hat das Handeln dem Reden zu entsprechen

Bullshit-Bingo ist nur *ein* Indiz dafür, dass das „Bullshiten“ in Organisationen auf Hochtouren läuft. Auch aufgeblasene Leitbilder, pompöse Werteproklamationen und übertrieben wirkende Purpose Statements vermitteln den Eindruck, dass

Unternehmen am laufenden Band verbalen Dünnschiss produzieren. Doch warum eigentlich? Schließlich ist die Fallhöhe, wenn eine Organisation aufgrund unsauberer, unethischer oder gar illegaler Praktiken in den Fokus der Öffentlichkeit gerät, umso höher, je positiver die organisationale Selbstdarstellung zuvor ausgefallen war. Denn was bei aufgedeckten Skandalen empört, ist nicht nur die Fehlart an sich. Es sind auch die Widersprüche zwischen lautstark proklamierten Prinzipien und gelebter Praxis.

Dem öffentlichen Konsens zufolge haben nämlich Parteien, Verwaltungen und Unternehmen gefälligst so zu handeln, wie sie reden. Visionen, Leitbilder, Werthaltungen und Programme müssen, so die dominierende Vorstellung, möglichst eng mit den konkreten Entscheidungen in der Organisation gekoppelt sein. Wird dann deutlich, dass dem nicht so ist, ist der Aufschrei groß und es heißt empört: „Die machen ja gar nicht, was sie sagen!“ Mit dieser Kritik hat man nicht nur immer recht, man kann beim Publikum auch problemlos Moralpunkte sammeln. Doch dabei übersieht man einen wichtigen Punkt: Für Organisationen hat Heuchelei einen Nutzen – und zwar einen, der die damit verbundenen Risiken häufig überwiegt.

### Scheinheiligkeit ist kein Problem, sondern eine Lösung

Scheinheiligkeit – darauf hat zuerst der Organisationsforscher Nils Brunsson aufmerksam gemacht – ist für Organisationen kein Problem, sondern eine Lösung. Tatsächlich sind alle Organisationen (Parteien, Verwaltungen, Non-Governmental-Organisationen und Unternehmen) – darauf angewiesen, möglichst professionell zu heucheln. Die Ursache für den Zwang zur Aufheuschung nach außen liegt in den widersprüchlichen Anforderungen, die Organisationen gleichzeitig bedienen müssen.

Eine christliche Partei muss beispielsweise einerseits ihre klassische Klientel in der Provinz erreichen, andererseits aber auch für hightechorientierte Städter interessant sein. Sie muss daher wenigstens den Eindruck erwecken, dass sie dem „C“ in ihrem Namen gerecht wird, ohne gleichzeitig von ihren Mitgliedern eine jesuitenartige Lebensführung zu verlangen. Ein sich teilweise im Staatsbesitz befindlicher Automobilkonzern muss einerseits einen Profit erzielen, der mit dem anderer Branchenkonkurrenten vergleichbar ist, gleichzeitig aber auch seine Mitarbeitenden durch proportionale Lohnzahlungen zufriedenstellen.

Natürlich könnte sich eine Organisation für nur eine Seite entscheiden. Dann würde sie dem Anspruch der Öffentlichkeit in Bezug auf Konsistenz genügen, aber gleichzeitig würde sie in vielen Gruppen an Unterstützung verlieren. Die Logik dahinter ist simpel: Entscheidet sich eine Organisation grundlegend für die eine Seite, bleibt die andere notgedrungen unbefriedigt, und das ist ein hohes Risiko für Organisationen. Würde ein Unternehmen beispielsweise als einziges Ziel Profit ausgeben, dann geriete es auch in einer Marktwirtschaft in Rechtfertigungsprobleme. Denn Mitarbeitende wollen nicht das Gefühl haben, dass sie täglich acht, neun oder zehn Stunden allein für den schnöden Mammon malochen, sie wollen lieber das Gefühl haben, Teil einer größeren Sache zu sein. Und auch Kunden lassen sich besser binden, wenn man ihnen vermittelt, dass sie nicht gemolken werden, sondern mit ihren Bedürfnissen im Mittelpunkt des Unternehmensinteresses stehen.

### Schönfärberei nach außen hilft, intern mit Widersprüchen klarzukommen

Bereits die Soziologen Marshall Meyer und Lynne Zucker haben nachgewiesen, dass mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontierte – und deswegen nicht effektiv auf ein einzelnes Ziel auszurichtende – Organisationen häufig überlebensfähiger sind als solche, die sich nur auf ein Ziel und eine Zielgruppe fokussiert haben. Schaut man sich langlebige Parteien, Universitäten oder Unternehmen an, wird man feststellen, dass diese tatsächlich häufig kein Vorbild für stromlinienförmige Organisationen sind. Vielmehr gelingt es ihnen offensichtlich, widersprüchliche Anforderungen mehr oder minder geschickt in ihre Strukturen zu integrieren – und dies durch eine aufgeblähte Schutzhülle abzusichern.

Dabei gilt: Je widersprüchlicher die Erwartungen sind, die an eine Organisation herangetragen werden, desto perfekter muss ihr Außenbild sein. Je heterogener also beispielsweise die Wählerschaft einer Partei geworden ist, umso stärker ist sie darauf angewiesen, nach außen hin ein attraktives, aber nicht allzu konkretes Bild von sich abzugeben. Mit je mehr Ansprüchen von Großaktionären, Politik, Gewerkschaften, Umweltschutzinitiativen und Kunden ein Automobilkonzern konfrontiert ist, umso mehr Wert muss er darauf legen, sich als ein kurzfristig profitables, dabei aber auch nachhaltig wirtschaftendes, mitarbeiterorientiertes, umweltbewusstes sowie sozial engagiertes Unternehmen zu präsentieren.

### Hinter einer aufgehübschten Fassade kann man flexibel agieren

Die Kunst beim Schönfärben besteht darin, auf Wertformulierungen zurückzugreifen, die so abstrakt sind, dass sich alle – trotz ihrer widersprüchlichen Ansprüche – damit identifizieren können. Viele Organisationen kommen daher heute als wahre „Bekennntismaschinen“ daher, die ständig ihrer Begeisterung für alle möglichen, in der Gesellschaft gefragten Werte Ausdruck verleihen und proklamieren, wie wichtig ihnen „Nachhaltigkeit“, „Gleichberechtigung“ und „Innovation“ sind.

Doch auf die lauten und farbigen Bekenntnisse folgen nicht zwangsläufig auch die entsprechenden Beschlussfassungen im Daily Business der Organisation. Denn Formulierungen wie „Humanisierung der Arbeitswelt“ oder „Schutz unserer Umwelt“ lassen weitgehend offen, welche Entscheidungen in einer konkreten Situation zu erwarten sind. Für die Organisationen ist genau diese Unbestimmtheit vorteilhaft. Denn die Funktion der Wertebekenntnisse besteht weniger darin, Orientierung im Inneren zu geben (das ist nur in sehr grobem Ausmaß möglich), sie besteht vielmehr darin, Akzeptanz in der Umwelt zu erzeugen.

Erst wenn diese Akzeptanz vorhanden ist, erlangen Unternehmen den Spielraum, den sie brauchen, um trotz der widersprüchlichen Anforderungen, die an sie herangetragen werden, handlungsfähig zu bleiben. Zugespitzt ausgedrückt: Organisationen müssen professionell heucheln, damit sie ihre Produkte herstellen und Dienstleistungen erbringen können, oder, in der Sprache von Nils Brunsson: Unternehmen, Parteien, Universitäten und Kirchen müssen „Talk“ produzieren, um in der Lage zu sein, „Action“ zu erreichen. Eine Partei braucht die Heuchelei, um in den berühmten Hinterzimmern folgewirksame politische Entscheidungen vorbereiten zu können. Auto-



# PROFESSIONELLES BRAND MANAGEMENT

## Mit einer starken Marke zum Erfolg



## Praxis- und Intensivseminar 2024 im SCHLOSS GARTROP

Veranstaltungsort:  
SCHLOSS GARTROP  
- Hotel und exklusive Eventlocation -  
Schlossallee 4  
46569 Hünxe (Gartrop-Bühl)

Termine 2024:  
26. - 28.02. | 18. - 20.03.  
22. - 24.04. | 03. - 05.06.  
15. - 17.07. | 16. - 18.09.  
21. - 23.10. | 25. - 27.11.

**B**  
**R**  
**M A N A G E M E N T**  
**N**  
**D**

Nähere Informationen unter  
[www.brand-consulting-training.de](http://www.brand-consulting-training.de)

BRAND Consulting & Training



mobilkonzerne brauchen eine ausgeschmückte Vorderbühne, um ihre Autos einigermaßen ungestört herstellen zu können.

### Bullshit-Sprech ist das Resultat eines modernen Führungsdilemmas

Angesichts dessen wundert es auch nicht, dass der eingangs erwähnte Bullshit-Sprech manchen Führungskräften in Fleisch und Blut übergegangen zu sein scheint, sodass sie ihn bei jeder Gelegenheit unreflektiert einsetzen. Womöglich hat der Einsatz der Worthülsen, wenn er nicht nur gegenüber der Öffentlichkeit, sondern auch firmenintern stattfindet, aber noch eine weitere Funktion: Möglicherweise dient er den Führungskräften dazu, mit widersprüchlichen Erwartungen, die an sie selbst herangetragen werden, klarzukommen. Denn in den heutigen, immer stärker auf Selbstorganisation setzenden Organisationen erleben Führungskräfte eine wachsende Diskrepanz zwischen der ihnen nach wie vor zugewiesenen Verantwortung und ihren realen Handlungsmöglichkeiten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden einerseits zunehmend eigenständiger, andererseits aber werden immer noch ihre Führungskräfte verantwortlich gemacht, wenn etwas richtig in die Hose gegangen ist. Für die Führungskräfte zeichnet sich damit ein grundlegendes Dilemma ab: Sie sollen auf der einen Seite Führungsstärke zeigen, auf der anderen Seite aber den Selbstorganisationsprozessen ihrer Mitarbeitenden nicht im Weg stehen.

Bullshit-Produktion könnte eine verlockende Lösung für dieses Dilemma sein: Da man sich mit direkten Befehlen zurückhalten muss, gleichwohl aber immer noch Orientierungshilfen liefern soll, greift man zu Formulierungen mit dem Charakter allgemeiner Wertformulierungen. Führungskräfte können so eine Anmutung von Anweisung vermitteln – ohne wirklich anzuweisen. Bullshit-Sprech in internen Meetings ist demnach ebenso wenig eine persönliche Macke von Führungskräften, wie dick aufgetragene Oberflächenkosmetik nach außen eine Entgleisung besonders unlauterer Unternehmen ist. Beides ist vielmehr das Ergebnis der Problematik, mit immer widersprüchlicheren Erwartungen klarkommen zu müssen.

### Eine ganze Industrie widmet sich dem Aufbau von Legitimationsfassaden

Wie wichtig Selbstinszenierungen für Organisationen geworden sind, ist daran erkennbar, dass sich längst eine ganze Industrie gebildet hat, die sie bei der Produktion und Plausibilisierung ihrer Wertebekanntnisse unterstützt. Managementgurus helfen dabei, drastische Gegenüberstellungen zwischen „veralteten“ sowie „modernen“ Werten aufzubauen. Berater rechtfertigen die propagierten Ideale (etwa: „Agilität“ und „New Work“) dadurch, dass sie diese als konkrete Lösungsalternativen für ungelöste Probleme der Organisation darstellen. Und die Organisationen selbst richten Spezialabteilungen ein, die häufig nichts anderes tun, als die organisationale Vorderbühne attraktiv herzurichten: Presseteams, die auch in Krisensituationen dafür zu sorgen haben, dass die Außendarstellung stimmt; Abteilungen für nachhaltiges Wirtschaften, die den Eindruck vermitteln sollen, dass es nicht nur um Profit, sondern auch um die Verantwortung für die Umwelt geht; Korruptionsspezialisten, die gerade in den Bereichen, in denen organisierte Korruption notwendiger Teil des Geschäfts ist, den Anschein

von unternehmerischer Integrität erwecken; Strategieabteilungen, die oft die meiste Zeit damit zubringen, Vorlagen für ihren Bereichsvorstand zu erstellen, der dann wiederum nichts anderes macht, als mit diesen Plänen den Gesamtvorstand zu beruhigen. Diese Spezialabteilungen für Heuchelei werden ganz bewusst vom operativen Geschäft entkoppelt. Schließlich sollen sie verhindern, dass zu viel Unruhe von außen an die eigentlich produktiven Bereiche der Organisation herangetragen wird.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Das Errichten der Legitimationsfassade kann natürlich *nicht völlig* vom Alltagsgeschäft der Organisation entkoppelt sein. Wenn ein Unternehmen aufgrund des öffentlichen Drucks behauptet, dass beim Anbau von Ananas kein heftig kritisierendes Unkrautvernichtungsmittel eingesetzt wird, ist es gut beraten, auf das Mittel tatsächlich zu verzichten. Wenn ein Elektronikkonzern unter viel öffentlichem Tamtam eine Korruptionsbeauftragte ernannt, kann er seine ökonomisch gut begründbaren Bestechungspraktiken nicht auf die gleiche Art und Weise wie zuvor fortführen. Das heißt: Es gibt durchaus Wechselwirkungen zwischen Selbstdarstellung und gelebter Praktik. Und dennoch wäre es der größte Fehler eines neu ernannten Nachhaltigkeitsexperten oder einer neuen Korruptionsspezialistin, zu glauben, dass sich die interne Funktionsweise seines oder ihres Unternehmens zukünftig nach dem eigenen Aufgabenpaket richten wird – das Vorrangig der Außendarstellung dient.

Bei aller Sinnhaftigkeit ihrer Aufhübschung müssen Unternehmen allerdings aufpassen, es damit nicht zu übertreiben. Denn bei allzu großzügiger Anwendung wirkt die Firmenkosmetik toxisch.

### Beim Schönfärben gilt: Die Dosis macht das Gift

Eine ihrer schlimmsten Folgen kann Zynismus unter den Mitarbeitenden sein. Zynismus stellt sich ein, sobald die Diskrepanz zwischen hehren Prinzipien und wahrgenommener Realität zu groß wird. Er ist nicht von ungefähr besonders oft in Organisationen anzutreffen, die auf eine sehr hohe Identifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen – etwa in Entwicklungshilfeorganisationen, Schulen oder Krankenhäusern. Das hat Gründe. Denn die Ausbildung für solche Tätigkeiten findet häufig nicht in den Organisationen selbst statt, sondern fernab der Arbeitsrealität, und sie nährt vorhandene hehre Ideale – die dann im Joballtag Lügen gestraft werden.

Um ein Beispiel zu nennen: Ärzte erlernen ihren Beruf an medizinischen Hochschulen und müssen nach ihrer Ausbildung häufig feststellen, dass es schwierig ist, die Orientierung am Patientenwohl mit den ökonomischen Anforderungen in einem Krankenhaus zu vereinbaren. Zynismus ermöglicht dann das Weiterarbeiten in einer für einen selbst psychisch belastenden Situation, denn er erfüllt eine wichtige Funktion: Er schafft Distanz, wo die anfangs vorhandene Identifikation nur noch schmerzt, weil die eigenen idealistischen Vorstellungen und edlen Motive verletzt werden. Was übrigens auch bedeutet: Wo ohnehin keine hohe Identifikation vorhanden ist, da entsteht auch kein Zynismus, je höher dagegen die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit, umso höher auch die Zynismusgefahr.

Zynismus ist aber keineswegs nur ein Problem von besonders idealistischen Mitarbeitenden in sozialen Berufen. Was oft übersehen wird, sind die vielen Fälle, in denen sich Organisationen, die über Jahrzehnte weitgehend frei von Zynismus waren, sich diesen einhandeln – paradoxerweise gerade deswegen, weil sie

# Tutorial: Bewusster heucheln

**Dass sich Organisationen nach außen hin besser darstellen, als sie sind, gilt als anrühlich, ist aber notwendig. Doch der Grat zwischen funktionaler und toxischer Heuchelei ist schmal. Deswegen lohnt es sich, den eigenen Blick für das Wesen organisationaler Schönfärberei zu schärfen. Ein kurzer Überblick über positive und negative Effekte überzogener Selbstdarstellung.**

## Heuchelei hilft, mit widersprüchlichen Anforderungen zurechtzukommen

Organisationen sind mit widerprüchlichen Anforderungen – etwa von Kunden, Mitarbeitenden, der Politik, Gewerkschaften und Umweltschutzverbänden – konfrontiert. Dementsprechend müssen sie verschiedene, teils einander widersprechende Ziele im Auge behalten, z.B. gleichzeitig profitabel, umweltbewusst, kundenorientiert und mitarbeiterfreundlich sein. Das erfordert Fluidität in den täglichen Entscheidungen. Denn sich auf ein Ziel festzulegen, würde die Organisation enorm einschränken. Gleichzeitig erwartet die Öffentlichkeit Konsistenz von Organisationen. Die Lösung für das Dilemma besteht darin, eine Fassade herzurichten, die gegenüber der Außenwelt den Eindruck von Konsistenz vermittelt, damit die Organisation dahinter möglichst ungestört ihrem Business nachgehen kann.

## Bullshit-Sprech ist das Mittel der Wahl zur Fassaden-Politik

Zur Herrichtung der organisationalen Außenseite greifen Organisationen bevorzugt auf die Formulierung allgemeiner, gesellschaftlich akzeptierter Werte zurück, etwa „Nachhaltigkeit“, „Kundenorientierung“, „Mitarbeiterfreundlichkeit“. Der Vorteil solcher Werte liegt darin, dass man schlecht dagegen argumentieren kann. Die Worthülsen („Bullshit“) sind vielmehr in der Breite anschlussfähig – und dabei unkronkret genug, um offenzulassen, wie in der Organisation im Einzelfall tatsächlich entschieden wird.

## Bullshit-Sprech hilft auch Führungskräften

Auch Führungskräften helfen Worthülsen wie „Nachhaltigkeit“, „Agilität“ oder „innovativ sein“. Denn Führungskräfte haben in modernen Organisationen mit einem eigenen Dilemma zu kämpfen: Sie tragen immer noch Verantwortung und sollen Orientierung geben, gleichzeitig aber sollen sie ihre selbstorganisiert arbeitenden Mitarbeitenden nicht behindern und diese schon gar nicht anweisen. Die Nutzung von schwammigen, bei genauerem Hinsehen eher sinnfreien Buzzwords kann eine Lösung für diese Zwickmühle sein. Denn auch hier gilt: Die Werteformulierungen ermöglichen ein kreatives Sowohl-als-auch: Sie erwecken den Eindruck konkreter Ansagen, sind tatsächlich aber schwammig genug, um den Adressaten immer noch Handlungsfreiheit zu ermöglichen.

## Oberflächenkosmetik wirkt begrenzt auf die Organisation zurück

Die Zuständigkeit für Oberflächenkosmetik weisen Organisationen üblicherweise spezialisierten Stellen zu, etwa Abteilungen für Nachhaltigkeit, gegen Diskriminierung oder Korruption. Diese haben eher die Funktion von Bollwerken, die sicherstellen, dass die produktiven Bereiche der Organisation ungestört arbeiten können, als dass sie die Macht hätten, die im Unternehmen getroffenen Entscheidungen zu beeinflussen. Trotzdem gibt es Wechselwirkungen. Beispiel: Wenn ein Elektronikkonzern eine Korruptionsbeauftragte ernennt, kann er seine bisher verfolgten Bestechungspraktiken eher nicht auf die gleiche Art wie zuvor fortführen.

## Schönfärberei birgt die Gefahr, Zynismus zu provozieren

Wohldosiert kann organisationale Heuchelei zwar (in begrenztem Maß) auch eine motivierende Wirkung auf Mitarbeitende haben, schließlich haben viele von diesen ganz gern das Gefühl, auch höheren Zielen zu dienen. Doch wenn Talk und Realität extrem auseinanderklaffen, wirkt das toxisch. Gerade Mitarbeitende, die sich stark mit ihrem Tun identifizieren, leiden darunter, wenn die Arbeitsrealität dem eigenen Ideal widerspricht. Wenn Unternehmen dann auch noch rosarote Idealbilder zeichnen, die fernab der Realität liegen, wird das mit Zynismus quittiert.

Für den Einzelnen ist dieser eine Überlebensstrategie, die für heilsame psychische Distanz sorgt, für die Organisationen aber ein Desaster mit Blick auf die Loyalität, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden.

## Zu viel Heuchelei erschwert es, mit Reputationskrisen zurechtzukommen

Wenn Schönfärberei und Realität zu weit auseinanderdriften, birgt dies zudem die Gefahr, dass die öffentliche Empörung beim Bekanntwerden unethischen, illegalen oder auch nur zweifelhaften Verhaltens der Organisation besonders hochkocht. Noch dazu müssen Organisationen, die sich moralisch weit aus dem Fenster lehnen, damit rechnen, umso kritischer beobachtet zu werden. Wer Oberflächenkosmetik klug betreiben will, muss daher wissen: Sie ist zwar tatsächlich so nützlich, dass die Gefahren dahinter vernachlässigt werden können, aber wenn zu dick aufgetragen wird, sieht das anders aus.



glauben, als „Purpose Driven Organization“ die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und damit auch deren Motivation erhöhen zu können.

Die Vorstellung ist die, dass Organisationen nicht nur zu ihrem eigenen Wohl, sondern dem der gesamten Gesellschaft beitragen sollten. Dies sei ein Garant für die Loyalität und Motivation von Mitarbeitenden. Auch Großunternehmen der Automobil-, Pharma- und Energieindustrie glauben inzwischen – allen Problemen mit Abgasmanipulationen, Umweltverschmutzung oder Korruption zum Trotz –, die Lösung für das Problem der Mitarbeitermotivation liege darin, dem eigenen Wirtschaften einen höheren Sinn zuzuschreiben. Da aber die großen Sinnversprechen, mit denen sich manche Unternehmen aus dem Fenster lehnen, der intern erlebten Realität, die nun mal mit widersprüchlichen Anforderungen zurechtkommen muss, kaum standhalten können, erreichen sie häufig das *Gegenteil* des Beabsichtigten: Distanzierung statt Identifikation, Demotivation statt Motivation.

Wenn Mitarbeitende, die das Leitbild ihrer Organisation erläutern sollen, die darin aufgeführten Werte mit süffisantem Lächeln erklären, oder wenn sie ein von oben initiiertes Changeprojekt sogleich mit Sarkasmus kommentieren („Noch so ein nützliches Programm...“), sollten die Alarmglocken in Organisationen daher

laut schrillen. Leider bleiben sie oft stumm, denn die Führungsspitze besitzt angesichts ihrer *eigenen* Identifikation mit der Organisation häufig gar kein Gespür für den Grad des intern vorherrschenden Zynismus und vertraut stattdessen lieber den Ergebnissen quantitativer Mitarbeiterbefragungen. So bekommt sie womöglich gar nicht mit, dass ein von ihr angeregter „Fancy Dress Day“, an dem sich die gesamte Belegschaft aufbrezeln soll, von den Angestellten als „cheesy“ wahrgenommen wird, dass daraus Ressentiments gegenüber der ständig proklamierten, offensichtlich aber zwangsweise verordneten „Fun-Kultur“ entstehen und dass die innerliche Distanz der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen dadurch sogar vergrößert wird.

Wenn die Führungsspitze den Zynismus aber doch bemerkt, dann sind die Klagen über die ständig stänkernden, offenbar nie zufriedenzustellenden Mitarbeitenden häufig groß. Dabei wäre es klüger, das Zynismus-Phänomen als Signal dafür zu begreifen, dass die eigenen Erwartungen bezüglich der Mitarbeiteridentifikation womöglich überzogen sind – und dass man mit einer zurückhaltender dosierten Selbstinszenierung als toller Arbeitgeber oft mehr erreicht als mit exzessiver Zurschaustellung vermeintlich vorhandener Qualitäten. Ähnliches gilt im Übrigen auch für die Außendarstellung.

*Stefan Kühl*

Der Autor: **Dr. Stefan Kühl** ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater beim Consultingunternehmen Metaplan.

Kontakt: [uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl](http://uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl)

## Lesetipps

**Stefan Kühl: Der ganz formale Wahnsinn – 111 Einsichten in die Welt der Organisationen.**  
Franz Vahlen 2022, 24,90 Euro.

Wer hat sich nicht schon über scheinbar widersinnige Phänomene in Organisationen gewundert? Das Buch liefert erhellende Einsichten dazu, die erkennen lassen, dass selbst der größte „Wahnsinn“ seine Funktion hat, umgekehrt aber auch, dass selbst die vernünftigsten Forderungen und Bestrebungen ihre wahnwitzigen Nebenwirkungen und Schattenseiten haben können. Kühl zeigt zum Beispiel, wieso eine hohe Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrer Tätigkeit und ihrem Unternehmen kontraproduktiv sein kann, was problematisch daran ist, wenn Organisationen Gefühle als Ressource entdecken und wieso jede Organisation heucheln muss.

**Stefan Kaduk und Dirk Osmetz: Die unmögliche Wahrhaftigkeit – Musterbruch.**  
[managerseminare.de/MS283AR02](http://managerseminare.de/MS283AR02)

Seit Jahren wird leidenschaftlich für mehr Authentizität – nicht nur bei Firmen, sondern gerade auch auf der Ebene des Individuums – geworben. Kaum ein Begriff wird häufiger mit moderner Führung assoziiert. Doch lohnt das Bemühen um Authentizität überhaupt? Die Autoren des Artikels aus der Serie Musterbruch haben Zweifel. Ihr Argument: Niemand kann feststellen, wer oder was authentisch ist. Ein möglicher Ausweg: weg von der Hoffnung auf individuelle Echtheit, hin zur Schaffung von Resonanzmomenten.



## Internationale Management-Trainings und Coachings

### Kontakt

Bettina Dirks  
Fon +49 [0] 89 420 17 471  
E-Mail [bettina.dirks@process-industrieconsult.com](mailto:bettina.dirks@process-industrieconsult.com)  
[www.zeitaufnahme.de/training](http://www.zeitaufnahme.de/training)



### Erstklassige berufliche Weiterbildung!

Unsere internationalen Trainings und Coachings setzen Maßstäbe in den folgenden Fachgebieten:

#### Prozessoptimierung nach REFA und Lean Methoden

Optimieren Sie Ihre Abläufe effizient mit den bewährten Methoden von REFA und Lean!



#### Industrial Engineering

Moderne Techniken des Industrial Engineering um Produktionsprozesse zu perfektionieren.



#### Führung und Management 360 Grad

Leadership Performance und Achtsamkeitstrainings, um Teams und sich selbst zu führen.

#### Controlling 4.0.

Praktisches Controlling für fundierte Entscheidungen.

---

**International anerkannte Abschlüsse**  
**Moderne Vermittlungsformen**  
**Deutsch oder Englisch**

---





# Anbieter im Themenbereich Marketing

.edulab seminare	180	IHK Akademie Schwaben	187
A.V.B.-Akademie	162	Institut für Verkauf und Marketing	169
abovo-academy	186	ISM Academy	158
AdCoach Marketing Akademie	161	IST-Studieninstitut GmbH	155
Akademie Wissen	153	IU Akademie	140
Arnold Horsch e.K.	157	IU Internationale Hochschule	191
ASTA Akademie GmbH	147	Junfermann Verlag GmbH	152
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
Berlin Professional School   HWR Berlin	141	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
Bildungsakademie Baranowski	154	Mannheim Business School gGmbH	172
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	179	matthes-training.com	169
BRAND Consulting & Training	186	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom.	183
Brigitte Simon Seminare	140	MSC Management Seminar Center GmbH	177
CINTELLIC GmbH	163	MW Media Workshop GmbH	145
COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146	Plus Kompetenzcoaching GmbH	153
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	192
Congree Language Technologies GmbH	178	Rheinwerk Verlag GmbH	164
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	151	SGMI Management Institut St. Gallen	193
contentbird GmbH	141	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	189
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149	SMP Management Programm St. Gallen	193
conXisto GmbH	155	Social Media Akademie	172
Deutsche Akademie für Management	143	Steinbeis Institute for Effective Management	187
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	144	TrainerSocietät Berlin	141
DHL Data Science Seminare GmbH	161	Universität Münster Professional School gGmbH	159
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169	Unternehmer Academy GmbH	178
dskom digital.marketing.agentur	143	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung ...	183
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	Vereon AG	193
ESMT Berlin	139	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
Euroforum Deutschland GmbH	155	WHU - Otto Beisheim School of Management	156
flow consulting gmbh	151	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
German Brand School GmbH	166	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	188
Hochschule Fresenius	161	WissensPiloten GmbH	152
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
HSB Akademie	137	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
ibo Akademie GmbH	154	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	165
IFM Institut für Managementberatung GmbH	140	Zürich International Business School (ZIBS)	192

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Marketing  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Der Mensch im Mittelpunkt



Seminare



Coaching

[www.mto-consulting.de](http://www.mto-consulting.de)





## Anbieter im Themenbereich Medien

.edulab seminare	180	Hochschule Fresenius	161
A.V.B.-Akademie	162	HPS Deutschland GmbH	171
AdCoach Marketing Akademie	161	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
Akademie für Management-Kommunikation und Redensprechen ...	163	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	156
CINTELLIC GmbH	163	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	IST-Studieninstitut GmbH	155
contentbird GmbH	141	IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebe	159
conXisto GmbH	155	IU Akademie	140
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155	IU Internationale Hochschule	191
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	144	Kirchner-Seminare GbR	186
dskom digital.marketing.agentur	143	Konhardt & Partner	158
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	MW Media Workshop GmbH	145
FCT Akademie GmbH	164	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
German Brand School GmbH	166	Social Media Akademie	172
		Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
		WissensPiloten GmbH	152



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Medien  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Mitarbeiterführung



Foto: iStock/knoppper

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?

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



# Schlüsselfaktor Loyal Leadership

# Mitarbertreue in der Krise

**Viele Unternehmen machen derzeit die Erfahrung, dass sie ihre Mitarbeitenden nicht halten können – und suchen händeringend nach Antworten auf die Frage, was Menschen eigentlich dazu bringt, einer Organisation die Treue zu halten, selbst wenn gerade nicht alles rundläuft. Sicher ist: Das Gefühl emotionaler Verbundenheit spielt dabei eine wichtige Rolle, es ist der Quell der Loyalität. Doch dass Menschen so empfinden und entsprechend handeln, lässt sich nicht einfordern. Es ist das Resultat eines komplexen Wechselspiels – in dem vor allem der Führung eine besondere Rolle zukommt.**

In den vergangenen Monaten haben viele Mitarbeitende ihren Job quittiert. Umfragen zeigen darüber hinaus, dass auch viele von denen, die *noch* nicht gekündigt haben, einen Arbeitsplatzwechsel in Erwägung ziehen. Schließlich erscheint der leichter denn je: Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- in einen Arbeitnehmermarkt verwandelt. Das heißt, viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind derzeit in der Position, jederzeit eine neue Stelle zu finden, wenn ihnen beim aktuellen Arbeitgeber etwas nicht passt. Die Betriebe setzt das massiv unter Druck. Denn für sie ist der Luxus vorbei, immer passende Jobinteressenten in der Warteschleife zu haben und bei Bedarf darauf zugreifen zu können. Stattdessen scheint sich jetzt zu rächen, dass Mitarbeitenden in den vergangenen Jahren mit befristeten Stellen, schlecht bezahlten Jobs und profitorientierten Massenentlassungen in einigen Branchen und Betrieben signalisiert wurde: Im Zweifelsfall bist du uns egal.

Auch die Corona-Pandemie mag manchen dazu animiert haben, bislang Unhinterfragtes bewusst auf den Prüfstand zu stellen. In vielen reifte womöglich die Erkenntnis, dass die Dinge auch anders sein könnten – weil einiges während der Pandemie plötzlich anders war. Dies zumindest vermuten die Sozialpsychologen Adam Galinsky und Laura Kray, die glauben,

dass dem Big Quit – auch Great Resignation genannt – eine Art Midlife Crisis vorausgeht, in der Menschen plötzlich über den Sinn ihres Jobs nachgrübeln. Dramatisch an der Sache ist aus betrieblicher Sicht, dass sich das Ganze zu einem sich selbst verstärkenden Prozess entwickeln kann: Wo in Unternehmen Kolleginnen und Kollegen fehlen, wird die Arbeitsrealität für die Verbliebenen oft noch unangenehmer.

Wie sehr Unternehmen in Deutschland derzeit darum ringen, klaffende Personallücken zu schließen, merkte man beispielsweise auf der Messe Zukunft Personal in Köln, wo im September 2022 Anbieter von Employer-Branding- und Recruiting-Dienstleistungen fast wie Heilsbringer umschwärmten wurden. Gleichzeitig wurde auf der Messe aber auch klar: Lücken, die sich auftun, immer wieder mit neuem Kitt zu schließen, kann keine Lösung sein. Viel wichtiger ist es, das Personal auch zu halten. Und daher stellt sich vielen jetzt sehr akut die – eigentlich alte – Frage: Was veranlasst Mitarbeitende dazu, einem Betrieb treu zu bleiben?

Wie die Forschung zeigt, ist vor allem eines ausschlaggebend: dass sich Mitarbeitende dem Unternehmen gegenüber auf einer *emotionalen* Ebene verbunden fühlen. Dafür gibt es ein in manchen Ohren vielleicht etwas angestaubt klingendes Wort: Loyalität.

## Bindung ist nicht gleich Bindung

Das Loyalitätsgefühl ist, so Wikipedia, „eine innere Verbundenheit, die – in Abgrenzung zu Treue, Unterwerfung oder Gehorsam – auf gemeinsamen moralischen Maximen basiert oder von einem Vernunftinteresse geleitet ist“. Loyalität meint also den Willen, einen gemeinsamen Weg zu gehen, in guten wie in schlechten Zeiten. Dieser Wille kann sich auf eine Person, eine Gruppe oder eine ganze Organisation beziehen. Man fühlt sich dieser Person oder diesem Kollektiv gegenüber dann innerlich verpflichtet, neudeutsch: committed.

Das Ausmaß und die Art des Commitments, das Menschen einander abfordern, hängt dabei auch von den Erwartungen ab, die für die jeweilige Beziehung – eine Freundschaft, eine Liebesbeziehung oder eine Arbeitsbeziehung – konstitutiv, also maßgeblich sind. Grundsätzlich kann die Bindung, die eine Mitarbeiterin zum Beispiel zu ihrem Unternehmen hat, eher affektiver, normativer oder kalkulatorischer Art sein:

- ▶ Wenn die Mitarbeiterin den tiefen inneren Drang hat, die Beziehung zum Unternehmen aufrechterhalten zu *wollen*, spricht die Forschung von **affektivem Commitment**.
- ▶ Wenn sie eher die moralische Verpflichtung empfindet, die Beziehung zu erhalten, nennt die Forschung dies **normatives Commitment**. Die Mitarbeiterin ist dann aus moralischen Gründen überzeugt: Sie *sollte* die Beziehung aufrechterhalten. (Beispiel: Sie will vermeiden, durch ihr Weggehen den Kollegin-

nen und Kollegen unverhältnismäßig viel Arbeit aufzubürden.)  
 ▶ Beim **kalkulatorischen Commitment** richtet sich der Fokus dagegen auf die persönlichen Nachteile, die die Mitarbeiterin damit verbindet, die Beziehung aufzukündigen oder zu gefährden. Sie geht also davon aus, dass sie die Beziehung aufrechterhalten *muss*. (Beispiel: Sie glaubt, dass sie woanders schlechtere Jobbedingungen hat.)

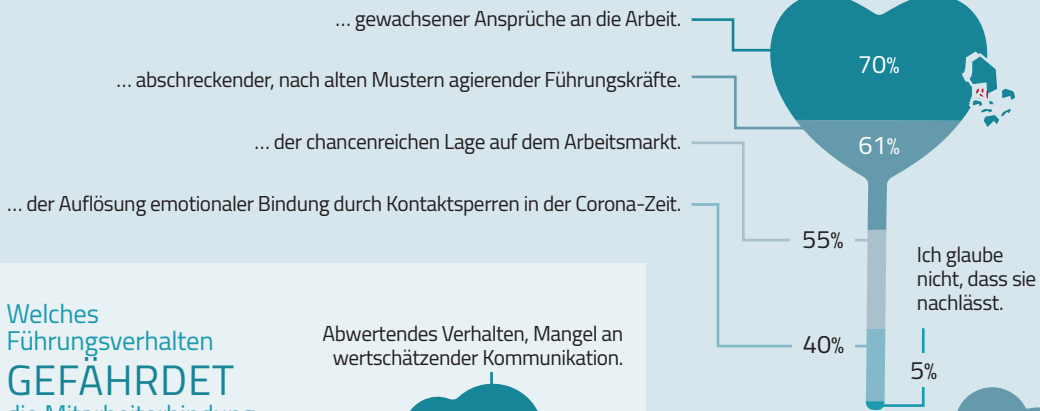
## Loyalität ist Haltung und Handeln

Für Bindung sorgen alle drei Formen. Doch bei der freiwilligen Verbindlichkeit aus Kalkül ist die Gefahr groß, dass Mitarbeitende spätestens dann das Weite suchen, wenn sich eine gute Gelegenheit bietet. Oder, dass sie nur physisch im Unternehmen bleiben, während sie innerlich Dienst nach Vorschrift machen oder sogar längst gekündigt haben. Auch das moralische Commitment bindet nur solange, wie die Vorbehalte vorhanden sind. Der Goldstandard ist dagegen das tief empfundene affektive Commitment. Derartig gebundene Mitarbeitende legen in der Regel ein hohes Maß an loyalen Verhalten gegenüber ihrem Unternehmen an den Tag. Denn Loyalität ist nicht nur eine innere Einstellung, sondern auch eine *wahrnehmbare Verhaltensweise*, die über die reine Verweildauer im Unternehmen hinausgeht. Diese gelebte Loyalität hat eine aktive und passive Ausprägung:  
 ▶ **Aktive Loyalität** meint zum Beispiel, dass sich Mitarbeitende als Botschafter und Botschafterinnen für ihr Unternehmen

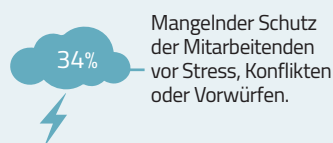
# Mitarbeiterbindung in der KRISE

## Ergebnisse des MeinungsMonitors mS296

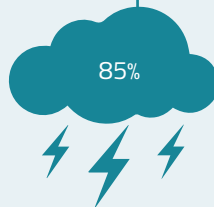
### Mitarbeiterbindung lässt nach, WEGEN...



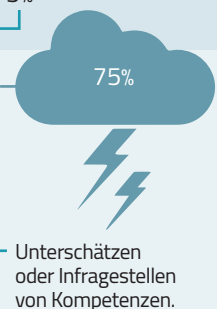
### Welches Führungsverhalten GEFÄHRDET die Mitarbeiterbindung am meisten?



Abwertendes Verhalten, Mangel an wertschätzender Kommunikation.



Ausüben von Kontrolle, Misstrauen in Form von Mikromanagement.



n=91 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie geht Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten?“ in managerSeminare 296, November 2022, beteiligt haben. Grafik: © Katharina Langfeldt

# Tutorial: Vertrauenshürden überwinden

Loyales Verhalten setzt Vertrauen voraus. Auch Führungskräfte können sich nur dann loyal gegenüber ihren Mitarbeitenden verhalten, wenn sie diesen – grundsätzlich – vertrauen. Für viele allerdings leichter gesagt als getan. 5 Tipps, die helfen können, mentale Hürden des Vertrauens zu überwinden.

## 1. Erkennen, dass gute Erwartungen gute Leistungen bewirken.

Vertrauen zu gewähren, auch wenn es ein Gegenüber (noch) nicht erwartet, setzt ein starkes Zeichen für den Aufbau einer loyalen Beziehung und einer loyalen Kultur im Team und Unternehmen. Helfen, über ihren Schatten zu springen und ihr Misstrauen zu überwinden, kann Führungskräften hier gesichertes Wissen aus der Sozialpsychologie. Der dort vielfach beschriebene Rosenthal-Effekt besagt: Wenn jemand großzügig ist und mehr Vertrauen gewährt als erwartet, dann nutzen die meisten Menschen dies nicht aus. Im Gegenteil: Sie wollen sich des in sie gesetzten Vertrauens als würdig erweisen. Schon Goethe sagte: „Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter. Wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“ Umgangssprachlich nennt man es auch „selbsterfüllende Prophezeiung“.

## 2. Wissen, dass jeder Mensch alle Ressourcen hat, die er braucht.

Wer sich fragt, wie er vertrauen soll, wenn das Gegenüber irritierende Sicht- und Verhaltensweisen an den Tag legt, sollte sich klarmachen, dass, wann immer sich Menschen begegnen, Weltansichten aufeinandertreffen – und dass dies völlig normal ist. Denn die Sicht, die Menschen von den Dingen haben, ergibt sich aus den persönlichen Erfahrungen, die sie im Verlauf ihrer Biografie gemacht haben. Daher ist der Verdacht, dass andere eine „falsche“ Sichtweise haben, müßig. Eine sinnvollere Grundhaltung geht stattdessen davon aus, dass in jeder Weltansicht Schätze ruhen. Wir brauchen lediglich ein aufrichtiges Interesse dafür, wie der jeweils andere zu seinem Modell der Welt gelangt ist, und wir brauchen Offenheit und Verständnis dafür, dass selbst in widersprüchlichen Perspektiven Potenziale stecken. Dann können wir zum Beispiel leichter darauf vertrauen, dass Mitarbeitende ihren Job auch ohne unsere enge Anleitung und Kontrollen gut machen werden.

## 3. Die positive Absicht hinter Verhaltensweisen erkennen.

Erscheint einem das Verhalten eines anderen komplett inakzeptabel oder begrenzend, hilft es auch, sich zu vergegenwärtigen, dass hinter jedem Verhalten eine positive Absicht steckt – positiv in dem Sinne, dass die Person damit etwas Positives für sich erreichen will. In Anerkennung dessen fällt es leichter, Menschen auch dann mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen, wenn sie Fehler gemacht und sich in einer Weise verhalten haben, die man persönlich nicht gutheißen kann.

Führungskräften, die begreifen, dass hinter Verhaltensweisen persönliche Bedürfnisse stecken, fällt es leichter, sich loyal hinter eine Person zu stellen und ihre Erwartungen zu überdenken. So wird der Weg frei, gemeinsam Wege zu finden, die die verschiedenen Bedürfnisse erfüllen.

## 4. Erwartungen klären.

Immer wieder machen Menschen andere Menschen für ihre Gefühle verantwortlich und investieren viel Energie, um sie davon zu überzeugen, sie mögen sich anders verhalten. Weil das nicht funktioniert, wächst der Frust und das Vertrauen sinkt. Hier lohnt sich ein Perspektivwechsel: Womöglich ist „unangemessenes“ Verhalten bloß die Reaktion auf unausgesprochene, enttäuschte Erwartungen. Über wohlwollendes Vertrauen hinaus benötigt eine loyale Beziehung daher auch das: die frühzeitige und offene Klärung von Bedürfnissen und Erwartungen.

## 5. Sich selbst vom Gegenteil der eigenen Weltansicht überzeugen.

Wir alle haben unsere Weltansicht, geprägt durch unsere Geschichte und unser Umfeld. Zur mitgebrachten Sozialisation gehört bei vielen Führungskräften die Überzeugung, dass man Mitarbeitenden nicht trauen kann, was einer von gegenseitigem Vertrauen geprägten Beziehung elementar entgegensteht. Ergo muss die eigene Weltansicht auf den Prüfstand. Was in der Theorie einfach und plausibel klingt, fällt in der Realität schwer. Zu eingebunden sind wir in unsere Systeme und teilen die Ansichten unserer Beziehungsgeflechte. Ein Königsweg, um zu neuen Sichtweisen, fernab der eigenen Stereotype, zu gelangen, führt (über die Reflexion hinaus) über das Zusammentragen von Gegenbeweisen: Wer ein ums andere Mal die Erfahrung macht, dass er eben doch vertrauen kann, lernt mit der Zeit, sein Misstrauen abzulegen. Deswegen sind begrenzte Experimente, in denen Mitarbeitende in einem gesteckten Rahmen eigenverantwortlich handeln können, auch psychologisch gesehen ein guter Weg für den Vertrauensaufbau.



## Fundamente der Loyalität

Entscheidende Faktoren, die auf die Loyalität von Mitarbeitenden gegenüber ihrem Unternehmen einzahlen, sind:

**Eingebundenheit** (der Grad der Integration am Arbeitsplatz und im Team): Studien zeigen, dass Mitarbeitende mit einer befriedigenden Job Embeddedness loyaler gegenüber dem Unternehmen sind. Denn je mehr Faktoren Mitarbeitende mit ihrem Unternehmen verbinden (etwa vielfältige, erfüllende Aufgaben und der Zusammenhalt unter den Kollegen), desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie diesen Zustand aufgeben und das Unternehmen verlassen wollen.

**Identifikation:** Auch daraus, dass Mitarbeitende ihre Identität zumindest teilweise aus der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen schöpfen, entstehen ein Verbundenheitsgefühl und inneres Commitment, denn das Unternehmen zu verlassen, hieße, einen Teil der eigenen Identität zu verlieren.

**Engagement:** Führen Mitarbeitende ihre Arbeit mit Spaß und Begeisterung aus, ist dies nicht nur ein Resultat ihrer Loyalität, es wirkt ebenso positiv auf diese zurück. Denn gemeinsame Erfolgserlebnisse steigern das Gefühl der Identifikation und der Einbindung. Nach dem Prinzip der Reziprozität kann also ein inspirierendes Führungsverhalten, das das Engagement der Mitarbeitenden unterstützt, zum Entstehen einer loyalen Haltung beitragen.

Quelle: managerseminare.de; Miriam Engel: Besser führen – Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität, UVK 2021

einsetzen. Dass sie Kollegen und Kolleginnen unterstützen. Dass sie aktiv werden und Verantwortung übernehmen, um Missstände aus der Welt zu schaffen und positive Veränderungen herbeizuführen.

► **Passive Loyalität** äußert sich dagegen eher in Zurückhaltung und Geduld. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin bemerkt, dass ihr Unternehmen in den Social Media mit einer unglücklichen Werbekampagne einen Shitstorm ausgelöst hat. Sie findet die Kampagne eigentlich genauso unsäglich wie die Kritiker. Aber: Sie hält sich öffentlich trotzdem mit ihrer Meinung zurück (und beschließt vielleicht, das Thema intern anzusprechen, was wiederum aktiv loyales Verhalten wäre.)

### Loyales Handeln wird vor allem in schwierigen Zeiten relevant

Das letztgenannte Beispiel verweist auf etwas Wichtiges: Auch wer mit einer Organisation, einem Team oder einer Führungskraft grundsätzliche Werte oder Ziele teilt, stimmt selten in *allen* Punkten und jederzeit mit der Organisation, dem Team oder der Führungskraft überein. Hier ist Loyalität genau *der* Faktor, der über diese Differenzen hinwegträgt.

Denn Loyalität fußt darauf, dass sich zwischen den Parteien bereits ein Vertrauenskonto aufgebaut hat, sprich: Dass Menschen die Erfahrung gemacht haben, dass das Handeln der Person oder der Gruppe, der gegenüber sie loyal sind, von Kompetenz, Integrität und Wohlwollen ihnen gegenüber

geprägt ist. Es braucht schon einige Gegenbeweise, um ein solches Grundvertrauen zu erschüttern. Und deswegen wirkt Loyalität gerade auch in jenen Augenblicken, in denen es keinerlei Indizien für die Vertrauenswürdigkeit der Person oder Gruppe gibt, der gegenüber man loyal ist.

Loyale Menschen sind vielmehr dazu bereit, bis zu einem bestimmten Grad *Kompromisse* einzugehen und nicht gleich das Handtuch zu werfen und die Beziehung aufzukündigen, wenn ihnen etwas gegen den Strich geht. Ihre Loyalität lässt sie beispielsweise auch *dann* bei einem Unternehmen bleiben, wenn sie finden, dass dort die Bezahlung besser sein könnte. Loyalität lässt eine Führungskraft ihr Team gegenüber dem Vorstand auch *dann* verteidigen, wenn dieses mal einen Fehler gemacht hat. Sie bringt Kollegen dazu, auch *dann* gemeinsam im Team Überstunden zu schieben, um ein Projekt zu Ende zu bringen, wenn dadurch ihre eigene Work-Life-Balance temporär verletzt wird.

### Loyalität ist eine Antwort, keine Eigenschaft

Natürlich hat – wie alles – auch Loyalität ihre Schattenseiten. So kann der Grat zwischen Loyalität und blindem Gehorsam bis hin zur Selbstaufgabe mitunter schmal sein. In ungünstigen Fällen kann *blinde* Loyalität auch undifferenziertem Gruppendenken Tür und Tor öffnen und Menschen zu Mitläufern machen. Deshalb sind Unternehmen gut beraten, diesem Risiko über geeignete Maßnahmen (beispielsweise Feedbackstrukturen) entgegenzuwirken. Am Wert der Loyalität ändert dies nichts – was den meisten Firmen auch bewusst sein dürfte: Natürlich wollen sie Mitarbeitende, die vollumfänglich „Ja“ zu ihnen sagen, so, wie man zu einem Lebensbegleiter „Ja“ sagt. Aber ihnen scheint nicht klar zu sein, dass sie sich dann auch so verhalten müssen, wie es Menschen von einem Lebensbegleiter erwarten: wohlwollend, ehrlich interessiert, mit aufrichtiger Anteilnahme, kurzum: *loyal*.

Denn Loyalität ist – wir erinnern uns an das Vertrauenskonto, das sich aufbauen muss – vor allem ein reziprokes Phänomen. Machen Menschen die Erfahrung, dass sie von ihrem Gegenüber kein loyales Verhalten erwarten können, werden sie auch ihrerseits keines (mehr) zeigen. Es gibt zwar interpersonale Unterschiede in der Bereitschaft von Menschen, loyal zu empfinden und zu handeln. So verbleiben aktuellen Studien zufolge ältere weibliche Mitarbeiter tendenziell eher im Unternehmen als ihre männlichen Kollegen. Auch die Länge der Betriebszugehörigkeit scheint einen Einfluss zu haben: Mitarbeitende mit einer kurzen Betriebszugehörigkeit sind Studien zufolge im Schnitt weniger loyal als Mitarbeitende mit einer langen Betriebszugehörigkeit – wohl, weil Letztere mehr firmenspezifisches Wissen aufgebaut haben, das nicht so einfach in anderen Unternehmen angewendet werden kann. Außerdem sind Mitarbeitende mit einer ranghöheren Position vergleichsweise loyaler als Kollegen auf einem niedrigeren Level. Doch weder solche Daten noch Zeugnisse und Zertifikate aus früheren Arbeitsverhältnissen lassen eine Aussage über das Loyalitätspotenzial eines einzelnen Mitarbeiters oder einer einzelnen Mitarbeiterin zu.

Selbst aus einem Lebenslauf mit vielen Berufswechseln kann man nicht zwingend auf mangelnde Loyalität schließen, denn hinter den Wechseln können schließlich sehr unterschiedliche Gründe stecken – unter anderem enttäuschtes Vertrauen. In Summe sind es seltener die großen, medienwirksamen



Beratung unter  
☎ +49 (0)89 89559805  
✉ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de

 **SEMINAR  
INSTITUT**  
Sie lernen Erfolg. Garantiert.

**Beste Auszeichnungen in allen Klassen!**

- > Beste Lernqualität
- > Bestes Preis- / Leistungsverhältnis
- > Höchste Zufriedenheit
- > Höchste Weiterempfehlung
- > **Gesamt: 5 Sterne**

*stern Beitrag vom 29.08.2023*



**Jetzt für  
2024 planen!**

Das SEMINAR-INSTITUT ist Ihr professioneller Anbieter von Seminaren und Weiterbildungen für den gesamten Bereich des Managements. Als eines der maßgebenden deutschen Weiterbildungsinstitute decken wir mit unserem umfangreichen Angebot an Seminaren, Trainings und Vorträgen alle Weiterbildungsbedürfnisse für Fach- und Führungskräfte ab.

[www.SEMINAR-INSTITUT.de](http://www.SEMINAR-INSTITUT.de)



Krisen und Skandale, die das Vertrauen – und damit die Loyalität – von Mitarbeitenden zu einem Unternehmen zerrütten. Loyalitätszersetzend sind viel häufiger die vermeintlich kleinen Dinge, die Mitarbeitende täglich frustrieren und vor den Kopf stoßen: Sie machen zum Beispiel wiederholt die Erfahrung, dass Veränderungen einseitig zu ihren Lasten vorgenommen werden. Sie erleben, dass sie schlecht oder sogar falsch informiert werden. Manchmal werden ihnen Fähigkeiten und Kompetenzen abgesprochen („Mit unseren Leuten kann man das nicht machen“), oder sie müssen die Erfahrung machen, dass ihr jahrelanges Engagement in Krisenzeiten nicht mehr gewürdigt wird.

### Neben den Jobverhältnissen zählt die Beziehungsqualität

Ob eine tiefe innere Bindung zum Unternehmen entstehen kann oder nicht, entscheidet sich Forschungen zufolge vor allem in zwei Bereichen:

► Der erste ist der *jobbezogene Bereich*. Hier zählen – wenig überraschend – Faktoren wie die Vergütung, Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsoptionen. Vor allem unbegründete Ungleichbehandlung im Unternehmen ist Gift für das Loyalitätsempfinden. Auch Aspekte wie eine unklare Rollen- und

Verantwortungsverteilung, zu geringe Handlungsspielräume, eine zu hohe Kontrolldichte, komplizierte, dem Misstrauen geschuldete Prozesse und Strukturen sowie organisationale Defizite in puncto Arbeitsorganisation und Ressourcenverteilung sorgen für Frust, Druck, Stress – und damit eine geringere Bindung.

► Der zweite Bereich ist der der *interpersonalen Beziehungen*. Wenn wir uns Studien ansehen, was im (Arbeits-) Leben glücklich macht, zeigt sich: Gelingende Beziehungen sind der Zufriedenheitstreiber Nummer eins. Das Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit ist das erste und vermutlich stärkste Motiv, das Menschen antreibt. So hat die Beziehung zu den Kollegen und Kolleginnen einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung, weiter für ein Unternehmen zu arbeiten, mit einem Jobwechsel würde man schließlich auch diese Beziehungen aufs Spiel setzen. Das heißt: Etabliert ein Unternehmen eine Kultur, die die gegenseitige Unterstützung fördert und Beziehungen stärkt, dann wirkt sich das auch positiv auf die Loyalität aus.

Ganz besonders wichtig ist über die Teambeziehungen hinaus die Beziehung zur direkten Führungskraft. Es ist eigentlich ein alter Hut: Unzählige Studien haben schon Belege dafür geliefert, dass Mitarbeitende weniger aus Frust über ihr Unternehmen als vielmehr aus Enttäuschung über ihre Führungskraft kündigen. Dabei ist neben dem Führungsstil vor allem der individuelle, persönliche Austausch zwischen der Führungskraft und einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin wichtig. Dazu ein persönliches Beispiel, das mich seinerzeit zutiefst enttäuscht, verletzt und in meinen Überzeugungen erschüttert hat: Ich war Ende zwanzig – motiviert, engagiert und formbar. Ich war die rechte Hand des Chefs, wollte unbedingt dazulernen, suchte Herausforderungen und war bereit zu Extraaufgaben und Überstunden. Ich glaubte daran, dass ich mich in diesem Unternehmen würde weiterentwickeln können – bis ich krank wurde und wegen massiver Rücken- und Gliederschmerzen für längere Zeit ausfiel.

Als ich nach gut zwei Monaten besten Willens wieder im Büro erschien, hatte mein Chef nur wenige Worte für mich übrig: Wenn ich nicht sicherstellen könne, wieder meine volle Leistung zu erbringen und mit weiteren Ausfällen zu rechnen sei, dann könne er meinen Arbeitsplatz nicht für mich freihalten. Diese Aussage traf mich wie ein schallender Schlag ins Gesicht. War ich so entbehrlich? So austauschbar, dass ich aufgrund eines Arbeitsausfalls ohne eigenes Verschulden abgestoßen wurde? Zählten all die Jahre vorher nicht? Ich war so betroffen, dass ich mir einen Anwalt nahm und nicht mehr ins Unternehmen zurückkehrte. Dabei fühlte ich mich grottenschlecht. Allein der Stress, den mir mein Körper verursachte, raubte mir viel Energie, doch in diesem Moment der Schwäche keinen Rückhalt zu erfahren, gab mir den Rest.

### Loyale Führungskräfte können sich loyale Mitarbeitende erhoffen

Mein Beispiel war und ist kein Einzelfall. Tatsächlich führt sehr häufig das – wenn auch nur unachtsame, unbedachte – Verhalten einer Führungskraft in kritischen Momenten dazu, dass sich Mitarbeitende verraten und verkauft fühlen. Loyale Führungspersönlichkeiten sind dagegen solche, die unter schwierigen Bedingungen unter Beweis stellen, dass sie Vertrauen – und damit im Gegenzug ihrerseits Loyalität – verdient haben. Nach

## Lesetipps

**Miriam Engel: Besser führen – Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität.**

UVK 2021, 24,99 Euro.

Das Buch erklärt ausführlich die Bedeutung loyalen Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitenden für Unternehmen. Es zeigt entlang verschiedener Einflussbereiche, was Unternehmen und Führungskräfte tun können, damit die Wahrscheinlichkeit wächst, dass sich Mitarbeitende der Organisation tief verbunden fühlen.

**Judith Muster und Andreas Hermwille: Hierarchie und Führung unterscheiden.**

[managerseminare.de/MS296AR04](https://managerseminare.de/MS296AR04)

Führung funktioniert im Organisationskontext nicht allein qua formaler Position, sondern auch auf Basis informeller Einflussnahme. Für den Soziologen Niklas Luhmann führt der Weg vor allem über Loyalität: Die Führungskraft setzt sich für ihr Team ein, sie verteidigt es, wenn nötig, nach außen, sie kennt dessen Bedürfnisse und drückt daher unter Umständen beide Augen zu, wenn das Team, um reibungslos arbeiten zu können, formale Vorgaben und Regeln umgeht oder stark dehnt.

**Ulf D. Posé: Moralisches Missverständnis – Mitarbeiter haben loyal zu sein.**

[managerseminare.de/MS208AR10](https://managerseminare.de/MS208AR10)

Führungskräfte wünschen sich, dass ihre Mitarbeitenden loyal sind, wozu auch gehört, dass sie sich wünschen, dass ihre Entscheidungen von diesen mitgetragen werden. Aber ist das wirklich immer wünschenswert? Der Autor meldet Zweifel an. Denn es kommt darauf an, mit welchem Typus des loyalen Mitarbeiters man es zu tun hat. Loyale Mitarbeitende, die nur blind Regeln befolgen, helfen niemandem weiter.

# Entdecken Sie die Zukunft mit Generativer KI und ChatGPT in unseren Live-Online-Seminaren



**Erfahren Sie, wie Sie das volle Potenzial generativer Künstlicher Intelligenz nutzen können!** In unseren Live- Online-Seminaren zeigen unsere Profis Ihnen, wie Sie ChatGPT optimal einsetzen, um Ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. Erleben Sie praxisnahe Anwendungsbeispiele und erlernen Sie die besten Strategien für den Einsatz von ChatGPT in jedem Bereich Ihres Unternehmens.

## ChatGPT optimal nutzen für Excel, Outlook, Word und PowerPoint

Aktuelles Wissen zum Optimieren der MS Office-Anwendungen  
Teilnahmegebühr: 299,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3 Stunden

Kundenbewertungen: ★★★★★  
4,8 von 5 Sternen

[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

## HR-Prozesse mittels ChatGPT optimieren

An welchen Stellen geht es schon und wo bestehen rechtliche Hürden?  
Teilnahmegebühr: 299,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 2,5 Stunden

Kundenbewertungen: ★★★★★  
4,8 von 5 Sternen

[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

## Welche rechtlichen Aspekte müssen beim Einsatz von KI beachtet werden?

Urheberrecht, Geschäftsgeheimnisse, Arbeitsrecht und Datenschutz  
Teilnahmegebühr: 299,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 2,5 Stunden

Kundenbewertungen: ★★★★★  
4,8 von 5 Sternen

[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

## Als Betriebsrat den Einsatz von ChatGPT überwachen u. kontrollieren

Risiken für Arbeitnehmer minimieren und Chancen nutzen  
Teilnahmegebühr: 249,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 2,5 Stunden

Kundenbewertungen: ★★★★★  
4,8 von 5 Sternen

[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

## ChatGPT im Rechnungswesen

Anwendungsbereiche in der Buchhaltung durch den Einsatz von ChatGPT?  
Teilnahmegebühr: 299,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3 Stunden

Kundenbewertungen: ★★★★★  
4,8 von 5 Sternen

[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

## KI im Einkauf

Anwendungsbereiche in Beschaffung und Logistik durch den Einsatz von ChatGPT & Co  
Teilnahmegebühr: 315,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3,5 Stunden

Kundenbewertungen: ★★★★★  
4,8 von 5 Sternen

[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

Machen Sie sich bereit, die Möglichkeiten von generativer KI und ChatGPT in Ihrem Unternehmen zu Ihrem Vorteil zu nutzen.

Folgen Sie einfach dem QR-Code und sichern Sie sich **10% Rabatt** auf eines unserer zukunftsweisenden Seminare und bleiben Sie an der Spitzeder technologischen Entwicklung!



[info.dashoefer.de/chatgpt2](https://info.dashoefer.de/chatgpt2)

Untersuchungen der Vertrauensexpertin Eva Schulte-Austum, die durch zahlreiche andere Studien bestätigt werden, sind vor allem neun Faktoren wesentlich, wenn es um den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen geht:

**1. Verschiegenheit:** Die Führungskraft verhält sich taktvoll, wenn es um persönliche Informationen geht. Im Zweifelsfall fragt sie bei einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin nach, was und wie viel sie anderen gegenüber preisgeben darf.

**2. Ehrlichkeit:** Die Führungskraft spricht Wahrheiten aus, auch wenn es unbequem für sie ist. Das bedeutet insbesondere auch: Sie gibt eigene Fehler zu und entschuldigt sich aufrichtig dafür.

**3. Respekt:** Die Führungskraft ist nicht nur freundlich im Umgang, sie nimmt auch Rücksicht auf die Grenzen ihrer Mitarbeitenden. Dies kann zum Beispiel bedeuten, Mitarbeitende im Einklang mit deren Stärken zu fördern

Die Autorin: **Miriam Engel** ist Kommunikationswirtin, Führungstrainerin und Personalentwicklerin. Fokus ihrer Arbeit sind Team- und Kulturentwicklung sowie Mitarbeiterkommunikation. Mit ihrer Managementberatung *loyalworks* berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeitenden nachhaltig binden und passende Kandidaten gewinnen wollen.

Kontakt: [loyalworks.de](http://loyalworks.de)

und bestehende Schwächen bestmöglich innerhalb des Teams zu kompensieren. Es kann heißen, zu berücksichtigen, dass jemand eine Zeitlang nicht besonders belastbar ist. Und es bedeutet, Wertschätzung auch dann zu wahren und auszudrücken, wenn eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter einmal einen Fehler gemacht hat.

**4. Transparenz:** Die Führungskraft klärt Erwartungen so früh wie möglich und handelt später dementsprechend nachvollziehbar. Sie hilft anderen dabei, die Wünsche und Absichten ihres Handelns – und/oder des Handelns des Unternehmens – zu verstehen und vermeidet so Missverständnisse und Konflikte. Werden beispielsweise unliebsame Maßnahmen gut erklärt und begründet, kann oft vermieden werden, dass bei Mitarbeitenden der Eindruck entsteht, die Unternehmensführung gehe bedenkenlos über ihre persönlichen Bedürfnisse hinweg und habe eigene Vorteile stärker im Blick als das Wohl der Mitarbeitenden, den Erhalt der Arbeitsplätze – oder gar den Fortbestand des Betriebes.

**5. Reliabilität:** Die Führungskraft verspricht nur Dinge, die sie wirklich halten kann – und halten will. Sie ist nach besten Kräften kontinuierlich zuverlässig und berechenbar und legt kein widersprüchliches Verhalten an den Tag. Befindet sie sich selbst im Zwiespalt bei einer Sache, legt sie ihre widerstrebenden Gedanken und Argumente dar.

**6. Aufrichtigkeit:** Die Führungskraft bleibt ihren Prinzipien treu und steht, wenn sie wichtige Werte verletzt sieht, anderen bei. Sie hält ihrem Team beispielsweise an höherer Stelle im Unternehmen den Rücken frei, wenn sie dessen berechtigte Interessen bedroht sieht. Etwa so: Die Unternehmensleitung wünscht sich vom Team die Übernahme weiterer Aufgaben, jedoch ohne, dass dies durch die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen gedeckt würde. Loyal gegenüber den eigenen Mitarbeitenden zu sein, bedeutet hier: ein Veto gegen die von oben anberaumten Zusatzaufgaben einzulegen, die zeitliche Befristung der Mehrarbeit teamorientiert auszuhandeln oder

sich zumindest dafür einzusetzen, dass die nötigen Ressourcen (etwa zusätzliches Personal oder eine Sondervergütung) zur Verfügung gestellt werden.

**7. Unterstützung:** Die Führungskraft hilft anderen aus freien Stücken in deren Weiterentwicklung sowie in Form von Tipps, Hilfsmitteln und beruflichen Netzwerken bei deren Aufgabenbewältigung. Wenn sie mitbekommt, dass ihre Expertise gefragt ist, bringt sie diese ein – und freut sich anschließend über den gemeinsamen Erfolg. Folgt man dem Soziologen Niklas Luhmann, dann kann Unterstützung sogar bedeuten, dass eine Führungskraft auch einmal beide Augen zudrückt, wenn das Team – um reibungslos arbeiten zu können – formale Unternehmensvorgaben und -regeln umgeht, wenn es also „brauchbar illegal“ handelt. Hierin zeigt sich allerdings auch, dass Loyalität mitunter zur schwierigen Gratwanderung zwischen verschiedenen Ansprüchen und Richtlinien werden kann. Schließlich hat auch die Organisation Loyalitätsansprüche an die Führungskraft – die es mit denen der Mitarbeitenden auszubalancieren gilt.

**8. Empathie:** Die Führungskraft bemüht sich in Gesprächen darum, die Perspektive ihres Gegenübers nachzuvollziehen und sich in andere hineinzuversetzen. Denn Loyalität ist auch eine Frage unserer grundsätzlichen Haltung anderen Menschen gegenüber. Wer von anderen pauschal eher Schlechtes annimmt, wird kaum dazu in der Lage sein, ihnen zu vertrauen und ihnen mit Offenheit und Wertschätzung zu begegnen. Deswegen hilft es sehr, zu lernen, dass Menschen aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, die sie in ihrem Leben gemacht haben, unterschiedliche Sichtweisen auf die Dinge haben. Dies kann manchmal zu irritierenden Verhaltensweisen führen – die einen am guten Willen des anderen zweifeln lassen. Wer aber fähig ist, sich – nicht zuletzt kommunikativ – auf den anderen und dessen Sicht der Dinge einzulassen, erkennt oft, dass hinter einem bestimmten Verhalten (selbst wenn es von außen inakzeptabel erscheint) durchaus nachvollziehbare Beweggründe stecken. Gemeinsam lassen sich dann häufig alternative Möglichkeiten finden, die zugrunde liegenden Bedürfnisse zu stillen.

**9. Neutralität:** Die Führungskraft gibt Mitarbeitenden grundsätzlich einen *Vertrauensvorschuss*, zumindest solange, bis das Gegenüber durch Missbrauch des Vertrauens (und Bruch des impliziten Loyalitätsverhältnisses) beweist, dass es des Vertrauens und der Loyalität nicht wert ist. Ganz praktisch zeigen Führungskräfte Vertrauen am besten, indem sie Eigenverantwortung zulassen, und zwar in einem Maß, das Mitarbeitende weder unter-, noch überfordert, sondern mit ihnen wächst (siehe Punkt 3).

Die genannten Handlungsbereiche verweisen vor allem auf eines: Loyale Führung fordert Führungskräfte eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung ab. Ohne ein reflektiertes Bewusstsein für das eigene Denken und Verhalten kann man sich die Hoffnung auf emotional gebundene Mitarbeitende sparen. Da helfen auch keine Appelle weiter, ganz im Gegenteil: Wenn es etwas gibt, das Menschen garantiert nicht dazu bringt, loyal zu denken und zu handeln, dann ist es die Aufforderung, loyal zu sein. Sie wird schnell als Druck, Zwang oder gar Hohn empfunden. Mit der Loyalität ist es daher wie mit dem Schlaf: Will man sie erzwingen, stellt sie sich nicht ein. Sie ist vielmehr ein erfreuliches Nebenprodukt guten Führens und Organisierens.

Miriam Engel



TALENTE FÖRDERN. ERFOLGE SEHEN. GEMEINSAM.

# WEITERBILDUNG FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

11 THEMENBEREICHE

17 STANDORTE & ONLINE



100% Durchführungsgarantie  
Starker Praxisbezug  
Persönliche Beratung

QR Code scannen und  
gratis E-Paper herunterladen



Anbieter im Themenbereich **Mitarbeiterführung**

.edulab seminare	180	Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145
(un)fassbare Seminare	165	carriere & more, private Akademie GmbH	188
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144	CETPM GmbH	189
360° BizDevelopment e.K.	168	CHANGE 4 SUCCESS®	149
4 Businessakademie	148	change concepts	163
a metà training	168	Christoph Wiethold Personalentwicklung	150
abb-seminare	138	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	148
abovo-academy	186	CoachAkademieSchweiz GmbH	193
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	184
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	188	Coachingbüro Huber & Partner	168
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	173	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschriften ...	163	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	141
Akademie für systemische Beratung	178	Como Consult GmbH	149
Akademie für Systemische Moderation	176	compass international gmbh	175
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	189	Competence on Top GmbH	186
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	ComTeam AG Academy + Consulting	185
Akademie Wissen	153	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	163	CONSENSUS Consulting GmbH	171
Angela Berger Training & Coaching	176	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	151
Anja Myrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	CONTUR GmbH - Consulting   Training	151
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	139	Coverdale Deutschland GmbH	183
Arnold Horsch e.K.	157	CyriaxTraining & Beratung	148
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	Dear Human GmbH	146
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140	dehner academy GmbH	179
ASTA Akademie GmbH	147	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwick. ...	150
Atelier für Ideen AG	159	Deutsche Akademie für Management	143
Auftriebwerk	179	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155
AUSBILDERWELT UG	144	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141
Auxelya GmbH	189	deutsche training sales- and management-training GmbH	185
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Institut	142	die coachingakademie	149
Awaris GmbH	161	Die GesundheitsManager	138
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	163	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	152
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	dirk raguse - training-coaching-beratung	159
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172
Beratung & Training Hülken	166	Dittmann & Lamour GmbH	164
BERGPARTNER.com   Business & Teamcoaching	182	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
Berlin Professional School   HWR Berlin	141	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	162
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	143	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwick.	152
berufundfamilie Service GmbH	166	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
Bildungsakademie Baranowski	154	Dr. Simone Rappel	181
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174
Bildungszentrum Holzbau	187	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165
Brandt Seminare	177	E-S-B-A - European Systemic Business Academy	145
Breuel & Partner GmbH	184	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	190
Brigitte Simon Seminare	140	EMOVITATION Suisse SARL	192
BSH ACADEMY GERMANY	155	En GardE Deutschland GmbH	171
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	English & Intercultural Communication	156
CA controller akademie®	184	ERLEBNIS & TRAINING	147
		ESMT Berlin	139
		Euroforum Deutschland GmbH	155



**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.**

EVELEADER	154	Invenzio GmbH & Co. KG	190
Exbase	189	ISM Academy	158
faegipae	157	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und ...	183
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsb. ....	164
FBZ Seminare GmbH	143	itstime	142
FCT Akademie GmbH	164	IVTM GmbH	158
flow consulting gmbh	151	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163
fortbildung1.de	175	k.brio training GmbH	151
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	143	Kathrin Abländer	190
FORUM Institut für Management GmbH	173	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	180	KERN AG Training	167
FROMM Managementseminare & -beratung KG	149	KeSch Training International GmbH & Co.KG	180
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185	KESSEL & KESSEL GmbH	146
Göthert-Methode	144	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172	Kirchner-Seminare GbR	186
H&S Seminare	174	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147
Haack Coaching und Seminare	152	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141
Hamburger Training & Consulting oHG	146	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	153
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	155	Kompakttraining GmbH & Co. KG	145
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180	Kompetenzhafen	148
Heitger Consulting GmbH	191	Konhardt & Partner	158
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	175
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	155	Leadership meets Sports	166
Hermannsen-Concept	160	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	M/Training	175
Holisticon AG	149	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187	Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung	156
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
IAL-CAMPUS	162	Management Circle AG	170
IAP Institut für Angewandte Psychologie	193	Management Forum Starnberg GmbH	184
ibo Akademie GmbH	154	Management School St.Gallen	193
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunik.	155	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	182	marillabax GmbH & Co. KG	176
IHK Hessen innovativ	167	Mario Biel Coaching	176
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177	Markus E. Zielke	154
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163	Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching	147
IKOME   Steinbeis Mediation	137	Maxpert GmbH	167
ilvy Intercultural HR	145	MAZ MANAGER AKADEMIE	181
IM Online Campus GmbH	156	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	166
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186	MDI Management Development GmbH	191
ime Institut für Management-Entwicklung	153	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189
implus Trainings AG	193	Mehrwert Zukunft	181
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom.	183
IndiTO Bildung, Training und Beratung	163	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
inmetra Mediation Training & Coaching	167	MINDSET MOVERS	157
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	160	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
Institut BaumannWeiss	177	Modul-Training	176
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	motion works3	167
International Process & Industrie Consult AG	181	Move2Lead	183
		MSC Management Seminar Center GmbH	177
		MW Media Workshop GmbH	145

n.i.I. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160
Neuland Development GmbH & Co. KG	154
noesis	176
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174
OHM Professional School gGmbH	188
oose Innovative Informatik eG	146
ORDIX AG	170
orenda training GmbH	175
OVERDICK Coaching und Training	148
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	173
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173
pm33 GmbH	175
Poko-Institut OHG	159
POP Personalentwicklung	178
Pro Integer Akademie & Leadership	161
Productivity Day	140
Professio GmbH	189
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
PROVECO GmbH	146
Psytest AB	192
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168
RKW Baden-Württemberg GmbH	174
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137
Rolf Schulz HR Consultants AG	178
ROTH INSTITUT	151
S&P Unternehmerforum GmbH	186
sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171
Schiller & Mertens GbR	138
Schirmmacher GmbH	184
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157
SEMINAR-INSTITUT	182
SGMI Management Institut St. Gallen	193
sibylle fugmann personalberatung	190
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	151
Silke Heuwerth - Mensch & Organisation	137
Six Sigma College	156
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	162
SLBB - Stefan Lammers	156
smart quality solution	189
SMP Management Programm St. Gallen	193
splendid-akademie GmbH	142
Stapler-Schmidt	157
Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	149
Steinbeis Institute for Effective Management	187
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188
Stöver Management Beratung & Training	148
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	192
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	139
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144
TAE – Technische Akademie Esslingen	177
TAM Akademie	142
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Team Dr. Rosenkranz GmbH	184
Team Management Services GmbH	168
teamsysplus®AKADEMIE	182
TEAMWILLE GmbH	182
Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
terenia gmbh	185
TF-Coach	144
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	179
Thomas Weber Coaching	170
Tiba Business School GmbH	182
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	143
TrainerSocietät Berlin	141
Trainertreffen Deutschland	152
Training & Coaching Melanie Kubala	173
TRILOGIE GbR	150
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
Ulrike Minkel	153
Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit u....	168
Universität Münster Professional School gGmbH	159
Unternehmer Academy GmbH	178
UP MANAGEMENT Akademie	139
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
V.I.E.L Coaching + Training	150
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
Veränderungsintelligenz® GmbH	179
Verlag Dashöfer GmbH	147
Viola Moritz Seminare	139
Wbildung Akademie GmbH	169
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
wetando Unternehmensberatung	137
WHU - Otto Beisheim School of Management	156
WirksamSein	190
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	188
WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
your best practice	171
yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Zürich International Business School (ZIBS)	192



# 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](https://www.seminarmarkt.de) gibt es zahlreiche Kurse zu diesen Themen.

**[Seminarmarkt.de/Seminare/Office-Management](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Office-Management)**

# Anbieter im Themenbereich Office-Management

BCW Weiterbildung	159	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	Management Circle AG	170
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	179	Märkte Weltweit Medien	186
Brigitte Simon Seminare	140	MAZ MANAGER AKADEMIE	181
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	MODERATIO	185
CETPM GmbH	189	Modul-Training	176
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	OVERDICK Coaching und Training	148
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwick...	150	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
dispo-Tf Education GmbH	143	Pro Integer Akademie & Leadership	161
dskom digital.marketing.agentur	143	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
Elke Klöfer Telefontrainings	170	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137
English & Intercultural Communication	156	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157
Euroforum Deutschland GmbH	155	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
FBZ Seminare GmbH	143	Singer Preisprüfung GmbH	147
FORUM Institut für Management GmbH	173	Social Media Akademie	172
FROMM Managementseminare & -beratung KG	149	Steinbeis Institute for Effective Management	187
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
H&S Seminare	174	SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	149
IAL-CAMPUS	162	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	192
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151
IHK Hessen innovativ	167	taylorix institut für berufliche Bildung e.V.	171
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177	Unternehmer Academy GmbH	178
imcona GmbH & Co. KG	173	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung...	183
International Process & Industrie Consult AG	181	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
IP for IP GmbH	174	Verlag Dashöfer GmbH	147
Karin Helga Schleichers Unternehmensberatung / Seminare	170	Viola Moritz Seminare	139
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165	Wbildung Akademie GmbH	169
Kompaktraining GmbH & Co. KG	145	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168	WissensPiloten GmbH	152
M/Training	175		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Office-Management  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)



# Personalwesen



Foto: iStock/yoak

In Zeiten des Fach- und Führungskräfte­mangels 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.

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

## Personas in der Personalarbeit

# Typologie ohne Stereotype

**Zunehmend erkennen Unternehmen, dass Human-Resources-Maßnahmen nach dem Gießkannen-Prinzip keine gute Idee sind. Besser ist es, die Mitarbeitenden entsprechend ihrer individuellen Voraussetzungen und Einstellungen anzusprechen, auf unterschiedlichen Wegen und mit angepassten Inhalten. Damit dies gelingt, bedienen sie sich immer häufiger einer Technik aus dem Marketing: der Arbeit mit Personas.**

Fröhlich mit dem Laptop unter Palmen? Oder einsam und verloren zwischen Robotern und Maschinen? In einem Workshop zum digitalen Wandel des Logistikkonzerns Deutsche Post DHL kleben Mitarbeitende Collagen, wie sie sich ihre Arbeit in Zukunft vorstellen. Die Bilder, die dabei entstehen, könnten unterschiedlicher kaum sein: Während der eine bunte Szenen vom ortsunabhängigen mobilen Arbeiten zusammenstellt, bringt die andere bedrohlich wirkende Roboter in Schwarz-Weiß aufs Papier. In Interviews werden diese Empfindungen weiter ausdifferenziert. Dabei kristallisiert sich heraus, dass manche die neuen Technologien grundsätzlich scheuen, andere sie nutzen, sobald sie reibungslos funktionieren. Wieder andere treiben die technologische Entwicklungen am liebsten selbst voran.

„Jede Person ist einzigartig und erlebt den Change-Prozess unterschiedlich“, erklärt Jana Koch, Partner und Managing Director bei DHL Consulting, die mit ihrem Team die digitale Transformation des Unternehmens unterstützt. Ein zentrales Anliegen dabei: die Beschäftigten für die künftige Arbeitswelt mit neuen Kompetenzen und Fähigkeiten auszustatten. Eine

gewaltige Herausforderung, schließlich sind in dem Konzern weltweit rund 500.000 Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen beschäftigt. Dabei muss ein Unternehmen nicht einmal groß sein, um Schwierigkeiten damit zu haben, auf die individuellen Unterschiede der Mitarbeitenden einzugehen. Vielerorts werden HR-Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip über die Mitarbeiterschaft verteilt: pauschal, ungezielt und entsprechend wirkungslos.

### Marketing-Instrument für die Bildung

Um dem zu entgehen, nutzt DHL Consulting ein Mittel, das im HR-Bereich bisher kaum etabliert ist. Zunächst werden dazu in einem „Jobkatalog“ alle bestehenden Berufe aufgelistet. Anschließend werden Hypothesen formuliert, wie sich der Beruf verändern wird und welche Fähigkeiten für das neue Jobprofil gebraucht werden. „Im nächsten Schritt geht es um die Frage, wie die Mitarbeitenden diese neuen Fähigkeiten erlangen sollen“, berichtet Koch. Hier kommen die unterschied-

lichen Ausgangsvoraussetzungen und Einstellungen innerhalb der Belegschaft ins Spiel, die – so der Grundgedanke – einen großen Einfluss darauf haben, wie der oder die Einzelne auf die neuen digitalen Jobprofile und entsprechende Weiterbildungsangebote reagiert.

Das Besondere: Um den Führungskräften, die die Mitarbeitenden durch den Change-Prozess begleiten sollen, diese Unterschiede nahezubringen, greift man bei DPDHL auf sogenannte Personas zurück

– ein Verfahren, das vor allem im Marketing verwendet wird, um unterschiedliche Kundenprofile zu identifizieren und eine passgenaue Ansprache zu entwickeln. Personas sind, vereinfacht gesagt, fiktive Personen, die jeweils ein Cluster der Mitarbeitenden repräsentieren, wie Koch erklärt: „Diese werden exemplarisch und sehr konkret mit ihren

jeweiligen Vorlieben, Ängsten und persönlichen Herausforderungen beschrieben.“ Und zwar so, dass ein möglichst differenziertes Bild von der Zielgruppe entsteht, auf dessen Basis die unterschiedlichen Anforderungen mitgedacht und adressiert werden können (s. Kasten).

### One size does not fit all

Bei Deutsche Post DHL sind es sechs Personas, die das HR-Board nach einer Reihe von Workshops festlegt. Sie reichen vom „Traditionalisten“, der der Digitalisierung sehr reserviert begegnet, bis hin zum „Tech-Savvy“ mit hohem Vertrauen in den technologischen Wandel und ausgeprägten digitalen Skills. Diese Typen werden mit Details ausgeschmückt, die der Erfahrung mit realen Mitarbeitenden entstammen. Der Traditionalist etwa – die Persona wird Michael getauft – verfügt über lediglich rudimentäre digitale Fähigkeiten. Er glaubt nicht daran, dass die Digitalisierung hilfreich oder wünschenswert ist. Eine typische Aussage von ihm lautet: „Wir sollten uns auf die Erfahrung und das Wissen unserer Leute verlassen, nicht auf die Technologie.“ Dieser Typus, so Koch, benötigt eine ganz andere Unterstützung als zum Beispiel Samir. So heißt die Persona des „Happy Adopter“, der die neuen Technologien begrüßt und dabei gerne selbst ausprobieren, ob und wie sie ihm die Arbeit erleichtern können. Je mehr Eigenschaften den Typen zugeschrieben werden, desto klarer wird das Gesamtbild. Und umso besser lässt es sich nutzen, um Angebote und Bedarf aufeinander abzustimmen, und zum Beispiel die Ängste der einen zu entschärfen und den Drive der anderen zu nutzen, erläutert Koch.

Die Erkenntnis, dass „One size fits all“-Ansätze beim Change-Management nicht funktionieren, hat auch bei der Unternehmensberatung EY zum Einsatz von Personas geführt, wie Saskia Backhaus, Partner People Advisory Services bei EY,

erklärt. Damit die Change-Begleitung möglichst alle Mitarbeitenden und Führungskräfte erreicht, werden die verschiedenen (Teil-)Zielgruppen zunächst sehr genau analysiert, so die Expertin für Changemanagement und Communication. Bei der Einführung eines neuen IT-Systems zum Beispiel lauten wichtige Fragen: Wer arbeitet damit? Welche Tätigkeiten werden durch die neue Technologie überflüssig? Wer fürchtet um seinen Job? Die Typologie, die sich daraus ergibt, dient nicht nur dem Zuschneiden von Trainingsangeboten. „Personas helfen auch frühzeitig zu erkennen, wann welche Kommunikationsmaßnahmen wichtig sind“, so Backhaus. Mitarbeitende zum Beispiel, deren Tätigkeiten aufgrund der Automatisierung wegfallen, brauchen die Zusicherung: „Wir finden gemeinsam eine neue Aufgabe für euch.“ Und zwar im Idealfall, bevor die Betroffenen von den Neuerungen erfahren, Angst bekommen und aus Selbstschutz die Einführung bremsen.

### Ein Nutzungserlebnis wie für Kunden

Während der Einsatz von Personas in der HR noch eine recht neue Erscheinung ist, gibt es in anderen Unternehmensbereichen oft schon Erfahrungen mit der Methode, auf die Personalentwicklung und Changemanagement zurückgreifen können. „Wir haben uns die Arbeit mit den Personas beim UX-Design abgeschaut“, berichtet Backhaus. UX steht für User Experience, UX-Designer wollen das Nutzungserlebnis von Produkten optimieren und beschäftigen sich daher intensiv mit den Emotionen, die User während der Anwendung des Produktes haben. Im Vergleich fällt auf: Beim Gestalten von Change-Prozessen strengen sich die Unternehmen oft deutlich weniger an als bei der Produktentwicklung, obwohl hier laut Backhaus die konsequente Ausrichtung an den Kunden – in diesem Fall den Mitarbeitenden – mindestens genauso wichtig ist. Zwar hat sich inzwischen ein gewisses Verständnis dafür eingestellt, dass es wichtig ist, die Belegschaft „mitzunehmen“, wenn eine Kulturveränderung oder strategische Neuausrichtung ansteht. „Wie stringent dabei individuelle Bedürfnisse ins Zentrum gestellt werden sollten, wird jedoch häufig unterschätzt“, so Backhaus.

Diesen Fehler sollen die Personas bei DPDHL vermeiden helfen, indem sie Führungskräften schon vor der eigentlichen Change-Maßnahme die unterschiedlichen Einstellungen, Ängste und Wünsche ihrer Mitarbeitenden nahebringen. Bei der Erstellung der Typologie geht es um Fragen wie: Welche Einstellung haben die Mitarbeitenden dem Wandel gegenüber? Wie vertraut sind sie mit neuen Technologien wie Robotic Process Automation, Big Data oder Augmented Reality? Welchen Kommunikationsstil bevorzugen sie? Welche Tools nutzen sie am liebsten zum „Upskilling“? Mithilfe der so immer weiter ausdifferenzierten Personas und dem bereits erwähnten „Jobkatalog“ sollen die Vorgesetzten genauer einschätzen können, welche Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeitenden wichtig sind – und welche auch angenommen werden. Schließlich gibt es Mitarbeitende, die Tages-Workshops bevorzugen, andere sind nur mit Online-Kursen zu erreichen, die sie orts- und zeitungebunden absolvieren können.

### Von der Persona zur Rolle

Personas sorgen nicht nur für einen differenzierteren Blick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Auch welchen Beitrag sie

**Saskia Backhaus**, Partner People Advisory Services bei EY. Kontakt: [linkedin.com/in/saskia-backhaus-02053150](https://www.linkedin.com/in/saskia-backhaus-02053150)

**Jana Koch**, Partner & Managing Director bei DHL Consulting. Kontakt: [linkedin.com/in/jana-koch-dhlc](https://www.linkedin.com/in/jana-koch-dhlc)

**Susanne Grätsch**, Beraterin beim Berliner Team. Kontakt: [berlinerteam.de](https://www.berlinerteam.de)



**TAW.**



live  
interaktiv  
effizient

# Online- Weiterbildungen

Erfolg beginnt mit Wissen. Wissen beginnt hier.

**Virtuell Lernen in kleinen Gruppen zu mehr als 50 Themen.**

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



jeweils leisten können, lässt sich so passender bestimmen. Etwa welche Rolle Teammitglieder im Digitalisierungsprozess übernehmen sollten: So ist es zum Beispiel wenig sinnvoll, einen Traditionalisten in den kreativen Part bei der Entwicklung neuer digitaler Services einzubinden. Als Prozess Controller kann er vielleicht jedoch Risiken aufdecken, an die andere nicht denken. Geht es darum, eine Peer-Coaching-Rolle zu besetzen, sollten wiederum nicht unbedingt Vertreter der technologieaffinsten Personas gewählt werden, vor allem nicht, wenn sie dabei auf Traditionalisten treffen. „Extreme aufeinanderprallen zu lassen, macht keinen Sinn“, so Kochs Erfahrung. Besser geeignet ist demnach eine Persona aus dem digitalen Mittelfeld, die die Bedenken anderer versteht, ohne sich selbst von ihnen abschrecken zu lassen.

Grundsätzlich ist bei der Arbeit mit Personas zu beachten, dass eine Persona per se nicht gut oder schlecht ist. Vielmehr ist Diversität gefragt oder anders gesagt: Ein Team braucht alle Typen. Es sollte auch klar kommuniziert werden, dass es nicht darum geht, Mitarbeitende zu bewerten, sondern um die Frage, wie sie ihre Kompetenzen bestmöglich entfalten bzw. wie sie dabei unterstützt werden können. Als Beispiel nennt Backhaus die Gestaltung hybrider Arbeitswelten: Während nämlich manche Mitarbeitenden die Freiheit der Remote-Arbeit genießen, vermissen andere im Homeoffice ihre Kollegen. Wo die einen sich gern eng mit ihren Führungskräften abstimmen, blühen andere erst auf, wenn sie größere Freiheiten erhalten. Es gibt Mitarbeitende, die dazu neigen, im Homeoffice sehr viel zu arbeiten und dadurch möglicherweise burnoutgefährdet sind. Und wieder andere geraten häufig in einen Zeitkonflikt zwischen Beruf und Familie. Eine Lösung für alle hilft da schlicht nicht weiter. Personas hingegen liefern eine Basis, auf der spezifische Angebote für alle geschaffen werden können.

## Sich selbst einschätzen, in andere einfühlen

Um auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angemessen eingehen zu können, ist es wichtig, dass sich Führungskräfte auch selbst einer Persona zuordnen und erkennen, aus welchem Blickwinkel sie ihre Mitarbeitenden häufig unbewusst betrachten. „Neige ich als Führungskraft zum Beispiel dazu, sehr viel zu arbeiten, hadere ich möglicherweise mit Mitarbeitenden, die ein anderes Wertesystem haben“, erläutert Backhaus den Zusammenhang. „Bin ich hingegen sehr technikaffin, werde ich eher ungehalten, wenn sich jemand mit virtuellen Formen der Zusammenarbeit schwertut.“

Ergänzt werden sollte die Selbsteinschätzung durch das bewusste Einfühlen in andere Personas, um besser zu verstehen, wie verschiedene Mitarbeitende ticken. Eine Persona nur von außen zu betrachten, bringt nicht viel, wie Backhaus betont. Versetzt man sich hingegen mal wirklich in die Lage, in der zum Beispiel eine Mutter oder ein Vater mit zwei kleinen Kindern steckt, die sich durch unflexible Arbeitszeiten in einen permanenten Konflikt zwischen Beruf und Familienleben gezwungen sehen, erweitert das den eigenen Horizont. „Auch wenn eine Persona letztlich eine fiktive Figur ist, so ist sie doch – wenn sie gut gemacht ist – eine Art Sammlung tatsächlicher Personen mit realen Problemen. Zu erforschen, welche Bedürfnisse sie hat, welche Schmerzpunkte, Ängste und Hoffnungen, kann zu einem Perspektivwechsel führen“, erklärt Jana Koch von DHL Consulting. Und zu mehr Empathie in der Führung, weil Sorgen und Ängste, etwa im Hinblick auf den Wandel im Unternehmen, leichter wahrgenommen und dann auch schnell angesprochen werden können. „Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht“, bestätigt Backhaus von EY.

## Personas für die Mitarbeiterbindung

Ein weiteres HR-Thema, bei dem die Arbeit mit Personas Erfolg verspricht, ist die Mitarbeiterbindung, die derzeit vielen Firmen Kopfzerbrechen bereitet. Von einem konkreten Fall berichtet Susanne Grätsch von der Unternehmensberatung Berliner Team, die in der Organisations- und Personalentwicklung häufig mit Personas arbeitet. Beim Vertragspartner eines Automobilherstellers mit mehreren Autohäusern geht es darum, Strategien zu entwickeln, um dem Fachkräftemangel und der steigenden Unzufriedenheit der Mitarbeitenden entgegenzuwirken. Nach vertraulichen Interviews mit einer Auswahl von Mitarbeitenden werden aus den gesammelten Erkenntnissen Personas erarbeitet, die stellvertretend für typische Personengruppen stehen. Zum Beispiel Stefan, 39 Jahre alt, Nutzfahrzeug-Mechatroniker, verheiratet, zwei Kinder, für die er wegen Abend- und Wochenendschichten zu wenig Zeit hat. Oder Janine, 42 Jahre alt, Serviceassistentin an einem kleineren Standort, die oft nicht zu ihrer Mittagspause kommt, weil der Counter wegen Krankheit und Personalmangel chronisch unterbesetzt ist.

„Mithilfe dieser Personas kann sich die Geschäftsführung nun besser in die Mitarbeitenden hineinversetzen und gemeinsam passende Lösungen erarbeiten“, berichtet Grätsch. Dazu gehört, dass Abend- und Wochenendschichten nun freiwillig sind und höher vergütet werden. Die Mitarbeitenden dürfen ihr Essen mittags bei Lieferdiensten bestellen. In kritischen Bereichen steigen auch die Gehälter, um die Mitarbeitenden zu halten. „Oftmals sind die Maßnahmen nicht neu, aber wirksam, da sie

## Persona vs. Zielgruppe

Eine Persona in der Personalentwicklung ist eine fiktive Person, die im Hinblick auf eine spezielle Fragestellung stellvertretend für eine Gruppe von Mitarbeitenden mit **ähnlichen Bedürfnissen** steht. Ihre Ziele und Interessen, ihr Verhalten und ihre Ängste werden genau beschrieben.

Personas basieren auf **Fakten**, nicht auf Annahmen. Sie grenzen sich klar voneinander ab, sind einfach und verständlich beschreibbar.

Das Konzept der Persona kommt aus dem **User Experience Design** bzw. dem Marketing. Auch bei der Innovationsmethode **Design Thinking** wird mit Personas gearbeitet.

Im Vergleich zur **Zielgruppe**, bei der oftmals eher grob nach Alter, Familienstand oder Jobprofil unterschieden wird, erwecken Personas die verschiedenen Gruppen mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen zum Leben. Sie helfen dabei, sich in die Mitarbeitenden hineinzuversetzen und maßgeschneiderte Personalentwicklungs- und Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln.

# Tutorial: Von der Persona zur gezielten Maßnahme

Ob im Rahmen des Changemanagements, für eine Weiterbildungsoffensive oder im Recruiting: Mit Personas lassen sich HR-Aktivitäten besser auf die unterschiedlichen Zielgruppen bzw. an deren konkrete Wünsche und Ängste anpassen. Damit dies auch funktioniert, sollten Unternehmen einige Grundregeln beachten.

## Konkreten Anlass beachten

Grundsätzlich macht die Erstellung von Personas nur in Bezug auf ein konkretes Anliegen Sinn. Will ich ein passendes hybrides Arbeitskonzept erstellen oder eine Weiterbildungsoffensive vorbereiten? Will ich meine Mitarbeitenden für eine neue Technologie begeistern? Oder bin ich auf der Suche nach neuen Mitarbeitenden? Nur so können gezielt Fragen gestellt und Typen erstellt werden, die anschließend gezielte Ableitungen ermöglichen.

## Daten sammeln

Insbesondere für das Recruiting, aber auch für die Mitarbeiterbindung interessant sind zum Beispiel Daten und Fakten zum Arbeitsmarkt: Welche Arbeitskräfte sind verfügbar? Was verdienen sie? Welche Anforderungen stellen sie an einen Arbeitgeber? Im Unternehmen können sich die Change-Beauftragten auf die Suche nach besonders betroffenen Mitarbeitenden machen und sich fragen: Welche Jobs werden durch ein neues IT-System überflüssig? Welche Bereiche sind besonders vom Wandel betroffen?

## Befragungen durchführen

Um die unterschiedlichen Vorlieben, Bedürfnisse und Nöte der Mitarbeitenden zu erfassen, kann HR mit Führungskräften sprechen oder zum Beispiel auch mit den Change Agents, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Typen gemacht haben. Im Idealfall werden die Mitarbeitenden auch direkt befragt.

## Personas ausformulieren

Bei der Ausformulierung von Personas ist es wichtig, sich auf die für die jeweilige Fragestellung wesentlichen Aspekte zu begrenzen. Darauf geachtet werden sollte auch, dass nicht zu viele Typen erstellt werden. Anderenfalls verlieren diejenigen, die damit arbeiten sollen, leicht die Übersicht.

## In die Personas hineinversetzen

Um die Personas für sich nutzen zu können, reicht es nicht, diese nur von außen zu betrachten. Es gilt, sehr genau zu erforschen, welche Bedürfnisse zum Beispiel Mitarbeitende mit zwei Kindern haben – welche Schmerzpunkte, Ängste und Hoffnungen. Erspürt man große Sorgen und Ängste etwa im Hinblick auf den Wandel im Unternehmen, sollten diese thematisiert werden.

## Gezielt Maßnahmen ableiten

Wichtig ist, dass auf die Erstellung der Personas auch konkrete Maßnahmen folgen.

Auch hier gilt: Idealerweise werden diese Maßnahmen gemeinsam mit den ausgewählten Zielgruppen erarbeitet. Auf jeden Fall aber sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, Feedback zu geben. Auf diese Weise kann HR die Wirkung der Maßnahmen prüfen und sie gegebenenfalls anpassen.

## Personas angemessen kommunizieren

Werden die Personas an die Belegschaft kommuniziert, sollte von Anfang an deutlich gemacht werden, dass mit den unterschiedlichen Typen keine Bewertung einhergeht. Klar muss sein, dass jeder im Unternehmen bzw. im Team wichtig ist und es darum geht, sich gemeinsam weiterzuentwickeln.



genau auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind“, so Grätsch.

### Vielfalt oder Schublade?

Ein Kritikpunkt, den Persona-Befürworter häufig hören, lautet: Anhand der Personas werden die Mitarbeitenden in Schubladen gesteckt. Grätsch antwortet darauf: „Wir müssen immer zu einem bestimmten Grad verallgemeinern, um Strategien zu entwickeln und Maßnahmen abzuleiten. Wir werden nie alle Bedürfnisse aller Mitarbeitenden treffen können.“ Grundsätzlich geht es bei den Personas jedoch gerade darum, Stereotype und Klischees zu hinterfragen, die alle Menschen bewusst oder unbewusst im Kopf haben, so Grätsch weiter. Koch von DHL Consulting sieht das ähnlich: „Bei den Personas handelt sich um eine Reduktion von Komplexität, um Herausforderungen verständlicher zu machen und Führungskräften zu helfen, Maßnahmen gezielter abzuleiten.“

Um zu verhindern, dass sich Mitarbeitende falsch kategorisiert fühlen, oder sogar Nachteile dadurch erleiden, werden im Rahmen der digitalen Transformation bei DPDHL die Personas nicht von Führungskräften zugeteilt. Vielmehr können sich die Mitarbeitenden in einem Self-Assessment selbst einer Kategorie zurechnen. Eine Vorgehensweise, die laut Koch sehr gut funktioniert.

Grundsätzlich sollte der Umgang mit den Personas offen und nicht zu dogmatisch sein, ergänzt Grätsch. „Wir wollen die Haltung fördern, dass wir nur miteinander besser werden können. In der wir mit Mitarbeitenden auf Augenhöhe umgehen, sie empowern“, betont die Beraterin. Sollte sich jemand etwa durch die Personas schlecht repräsentiert fühlen, ist das kein Problem, sondern vor allem eine Chance, in einen Dialog zu gehen und daraus zu lernen.

### Realistisches Recruiting

Neben der Personalentwicklung, der Change-Begleitung und der Mitarbeiterbindung profitiert noch ein weiterer HR-Bereich von der Arbeit mit Personas: das Recruiting. „Wir nutzen Candidate Personas, um zielgruppenspezifisch vorzugehen. Das

ist viel besser als das Gießkannen-Prinzip“, erklärt Michael Benz, CEO des Startups whyapply, das Unternehmen bei der gezielten Ansprache von Talenten unterstützt. Die von ihnen entwickelten Personas, die jeweils stellvertretend für eine Bewerbergruppe stehen, sollten dabei aber keinesfalls mit Wunschkandidaten verwechselt werden, so Benz: „Wichtig ist es, Personas zu erstellen, die auf dem Arbeitsmarkt auch tatsächlich zur Verfügung stehen.“ Die entscheidenden Fragen lauten: Wen brauche ich? Wen bekomme ich? Und: Wer passt wirklich zu der Stelle, die ich ausgeschrieben habe?

Anschließend wird für die Personas, die sich zum Beispiel hinsichtlich ihrer Berufserfahrung und aktueller Jobs unterscheiden, ermittelt, auf welchen Kanälen sie am besten angesprochen werden – in den sozialen Medien zum Beispiel oder mit speziellen Firmenevents wie einem Hackathon. In die Personas fließt auch ein, welche Anforderungen ihre Vertreter an ihren Job stellen. Wie in den anderen Anwendungsbeispielen gilt: Auch beim Recruiting dienen Personas dazu, Klischees wie „Handwerker findet man nicht auf LinkedIn“ oder „Alle Vertriebler wollen dicke Firmenwagen“ aufzubrechen und eine differenziertere Betrachtung zu ermöglichen, erläutert Benz. Damit bewahren Candidate Personas Firmen davor, immer nach demselben Muster zu rekrutieren – etwa weil Führungskräfte mit MBA verstärkt nach Bewerbern mit MBA Ausschau halten.

Wichtig ist laut Benz auch, zu wissen, dass es nicht ausreicht, einmal Personas zu entwickeln und davon auszugehen, dass sie dann für immer bestehen bleiben. Denn Bedürfnisse und Vorlieben können sich verändern. Als Beispiel nennt er den Wunsch nach Remote Work, der sich seit der Corona-Pandemie quer durch alle Berufe zieht. Auch Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen die Attraktivität von Stellenangeboten für eine bestimmte Personengruppe. Grundsätzlich befeuert der Fachkräftemangel die Arbeit mit Personas, sagt Benz. Trotzdem sind sie in den Firmen seiner Erfahrung nach längst nicht ausreichend verbreitet: „Früher war das ja auch gar nicht notwendig. Die Firmen hatten ohnehin genügend Bewerber.“ Damals hat eine pauschale Ansprache genügend Kandidaten erreicht. Heute sieht das ganz anders aus.

Andrea Bittelmeyer

### Lesetipps

**Susanne Nickel: Co-Created Change – Wunschbewerber kreieren.**  
[managerseminare.de/MS258AR04](https://managerseminare.de/MS258AR04)

Mithilfe des Persona-Konzepts kann Recruiting als ko-kreativer Prozess gestaltet werden. Die Mitarbeitenden skizzieren die Mitarbeiterotypen, die dem Unternehmen fehlen und die zu ihnen und der Unternehmenskultur passen.

**Sascha Reimann: Customer Centricity – Wa(h)re Beziehungen.**  
[managerseminare.de/MS243AR01](https://managerseminare.de/MS243AR01)

Was für das Überleben von Unternehmen heute wichtig ist, sind langfristige Kundenbeziehungen, denen auch disruptive Veränderungen auf dem Markt nichts anhaben können. Ein wichtiger Faktor, um sie herzustellen, ist das Wissen, wer die Kunden überhaupt sind. Personas können dabei helfen.

**Ingrid Gerstbach: Innovationsmanagement – How to do Design Thinking.**  
[managerseminare.de/MS241AR07](https://managerseminare.de/MS241AR07)

Die Arbeit mit Personas spielt im Design Thinking eine große Rolle. Durch methodisches Einfühlen stoßen Anwender dabei ins Unbewusste von Kunden vor.

## Warum entscheiden sich Arbeitnehmervertreter für uns?

- ▶ Bei uns wird Praxisbezug wahrhaft großgeschrieben! Wir statten Sie mit dem richtigen Handwerkszeug für Ihren Betriebsratsalltag aus.
- ▶ Unsere Referenten begeistern Sie in unseren Seminaren dank langjähriger Praxiserfahrung rund um die Arbeitnehmervertretung.
- ▶ Durch uns gewinnen Sie Rechtssicherheit, erhalten Ratschläge zu Ihren Fragestellungen und konkrete Lösungsangebote.
- ▶ Poko steht für höchste Qualität der Seminarinhalte bei verständlicher, einprägsamer und dennoch kurzweiliger Präsentation samt interaktiver Gruppenarbeiten.
- ▶ Uns liegt Ihr Erfahrungsaustausch am Herzen, damit Sie auch von anderen Teilnehmern lernen. Dafür fördern wir den intensiven Dialog während der Schulung.
- ▶ Dank unserer herzlichen Seminarleitungen erwartet Sie deshalb eine lockere Wohlfühlatmosphäre und gute Stimmung, auch an den Abenden.
- ▶ Wir arbeiten unabhängig, weder von Arbeitgeberverbänden noch Gewerkschaften unterstützt, da wir für die vertrauensvolle, konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber stehen.

Wir möchten, dass Sie erfolgreich mitbestimmen können. Deshalb steht die lebendige Wissensvermittlung bei uns im Fokus – mit Leichtigkeit und Spaß seit über 60 Jahren.

**Poko-Seminare sind einfach  
ein tolles Erlebnis!**

*Über 2.000 Veranstaltungen!*

- Bundesweite Termine*
- Auch als Live-Webinar*



# Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un)fassbare Seminare	165	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
abb-seminare	138	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	152
abovo-academy	186	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	186
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	188	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174
AdCoach Marketing Akademie	161	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165
Akademie für systemische Beratung	178	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	Elke Klöfer Telefontrainings	170
Angela Berger Training & Coaching	176	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	ERLEBNIS & TRAINING	147
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	EVELEADER	154
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	139	Exbase	189
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	FBZ Seminare GmbH	143
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140	FCT Akademie GmbH	164
ASTA Akademie GmbH	147	flow consulting gmbh	151
Auftriebwerk	179	fortbildung1.de	175
AUSBILDERWELT UG	144	Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141
Auxelya GmbH	189	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	143
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Inst.	142	FORUM Institut für Management GmbH	173
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192
BCW Weiterbildung	159	German Brand School GmbH	166
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	141
berufundfamilie Service GmbH	166	GIB21 Gesundheit im Betrieb	153
Bildungsakademie Baranowski	154	Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	179	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	155
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172
BRAINBUILDING Academy	142	HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187
Brandt Seminare	177	HSB Akademie	137
Breuel & Partner GmbH	184	IAC Unternehmensberatung GmbH	153
BSH ACADEMY GERMANY	155	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	IFM Institut für Managementberatung GmbH	140
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145	IFPO Joachim Berger & Partner	170
CHANGE 4 SUCCESS®	149	IHK Akademie Schwaben	187
CoachAkademieSchweiz GmbH	193	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177
CONSENSUS Consulting GmbH	171	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149	IKOME   Steinbeis Mediation	137
conXisto GmbH	155	ilvy Intercultural HR	145
CyriaxTraining & Beratung	148	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186
Dear Human GmbH	146	Institut BaumannWeiss	177
dehner academy GmbH	179	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	152
Delta Consultants	188	Institut für Verkauf und Marketing	169
Deutsche Akademie für Management	143	IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	181
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141	IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	154
die coachingakademie	149	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und ...	183
Die GesundheitsManager	138	itstime	142
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	152	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169	k.brio training GmbH	151
dispo-Tf Education GmbH	143	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
Dittmann & Lamour GmbH	164	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165

# 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 **168** EUR\*/  
pro Jahr

### 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 **168** EUR\*/  
pro Jahr

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 **268** EUR\*/  
pro Jahr

Jetzt für 10 EUR  
einen Monat testen



Jetzt für 10 EUR  
einen Monat testen



Jetzt für 20 EUR  
einen Monat testen



Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147	SDL Seminarteam GmbH	172
KOBIseminare	158	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157
Kompakttraining GmbH & Co. KG	145	Stapler-Schmidt	157
Konhardt & Partner	158	Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	149
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168	Steinbeis Institute for Effective Management	187
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad.	153
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	192
Management Circle AG	170	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144
Management School St.Gallen	193	TAM Akademie	142
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Mario Biel Coaching	176	Team Dr. Rosenkranz GmbH	184
Maxpert GmbH	167	terenia gmbh	185
MAZ MANAGER AKADEMIE	181	TF-Coach	144
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	166	Thomas Weber Coaching	170
Mehrwert Zukunft	181	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	143
MINDSET MOVERS	157	TrainerSocietät Berlin	141
MODERATIO	185	Training & Coaching Melanie Kubala	173
MW Media Workshop GmbH	145	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
Neuland Development GmbH & Co. KG	154	Universität Münster Professional School gGmbH	159
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
orenda training GmbH	175	V.I.E.L Coaching + Training	150
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162	Veränderungsintelligenz® GmbH	179
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173	Verlag Dashöfer GmbH	147
Poko-Institut OHG	159	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	148
Productivity Day	140	Viola Moritz Seminare	139
Professio GmbH	189	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171	WirksamSein	190
Psyttest AB	192	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
RKW Baden-Württemberg GmbH	174	Yoga Vidya e.V.	152
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Rolf Schulz HR Consultants AG	178	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
ROTH INSTITUT	151	zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	165
sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171		
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180		
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166		



Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Personalwesen  
 unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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)



# Persönliche & soziale Kompetenzen



Foto: CoreDESIGN/Adobe Stock

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](https://www.seminarmarkt.de) werden Weiterbildungen vorgestellt, die auf die Entwicklung und Herausbildung persönlicher und sozialer Kompetenzen abzielen.

**[SeminarMarkt.de/Seminare/Persoenliche-und-soziale-Kompetenzen](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Persoenliche-und-soziale-Kompetenzen)**

## Future Skills Framework

# Kompetenzen für die KI-Welt

Ob als Sparringspartnerin in Kreativprozessen, Diskussionspartnerin, Tutorin im Lernprozess oder individualisierter Feedbackservice – KI kann in der Arbeitswelt enorm wertvoll werden. Wie gut sie wirklich performt, wird jedoch vor allem davon abhängen, wie wir Menschen sie involvieren und mit ihr interagieren. Die Fähigkeiten, die wir dafür benötigen, hat ein Forschungsteam der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in einem neuen Kompetenzrahmenmodell beschrieben.

Verwaltungen haben kürzlich ein Computerprogramm eingeführt, mit dem Aktenvermerke automatisch verfasst werden können. Microsoft ist dabei, ein ChatGPT-ähnliches Programm auf Knopfdruck in allen Officeanwendungen bereitzustellen – der Brief ans Finanzamt kann also demnächst automatisch geschrieben werden. Künstliche Intelligenz ermöglicht einiges, verändert vieles und stellt dabei Grundsätzliches infrage. Nicht zuletzt unser bisheriges Verständnis von Lernen, Bildung und Wissensarbeit. Was gilt es künftig noch zu wissen, was zu können, wenn viele der bisher durch Menschen erledigten Arbeiten wie Websites zu programmieren, die Verkaufszahlen des vergangenen Quartals zu analysieren, Konzepte, Back- und Kochrezepte zu entwickeln, nun auch von Maschinen unterstützt oder sogar übernommen werden? In gewisser Hinsicht werden sogar die originären Fähigkeiten des Menschen infrage gestellt: Denn was ist die Bedeutung von *Intelligenz*, wenn Maschinen *intelligent* werden? Fangen die ungeheuren Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung an, den fundamentalen Unterschied zwischen menschlichem Denken und maschineller Informationsverarbeitung zu verwischen?

Nein, zumindest nicht in absehbarer Zeit. Zwar werden die Änderungen im Alltags- und Berufsleben durch KI stärker als bisher erkennbar – aber trotzdem: Bei KI-Systemen handelt es sich bei Weitem nicht um mit der menschlichen vergleichbare

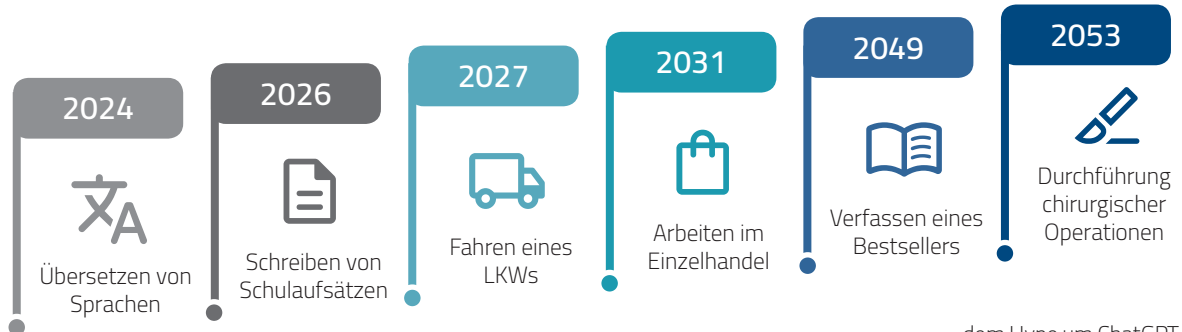
Intelligenzen, sondern eher um Spezialisten für Fähigkeitsnischen, die bei definierten Aufgaben überlegen sind, aber außerhalb ihres Daseinszwecks oft bei den einfachsten Tätigkeiten scheitern (siehe Zeitleiste „KI auf der Überholspur“). Künstliche Intelligenz kann also viel, hat aber auch klare Limitationen. Während AlphaZero, eine Schach-KI, zwar den Schachweltmeister besiegen kann, fehlt es den Maschinen an eigenem Antrieb (Initiativ- und Leistungskompetenz), an Willensfreiheit (ethischer Kompetenz), an Bewusstsein (Selbstkompetenz), an Fähigkeit zur Selbstreflexion (Selbstreflexionskompetenz) und am kritischen Verständnis unserer Welt (Kritisches Denken). Sinn, Verstehen und Verantwortung sind Konzepte, die für KI schon kategorial unpassend sind. KI kann damit auch weder böswillige noch heimtückische Intentionen verfolgen und auch keine Verantwortung für ihr Tun übernehmen – verantwortlich ist und bleibt der Mensch.

### Menschliche KI-Kompetenz bestimmt die KI-Performance

Und auf den Menschen kommt es auch an, wie nützlich KI in der Arbeitswelt wird. Wie gut etwa KI-gestützte Programme als Sparringspartner in Kreativprozessen wie Brainstorming oder als Diskussionspartner einzelner Personen oder von

## KI auf der Überholspur

Laut Allan Dafoe, Direktor des „Centre for the Governance of AI at the Future of Humanity Institute“ an der Universität Oxford, wird KI den Menschen schon bald in vielen Gebieten überholen. Heißt, diese Aufgaben besser erledigen können, als Menschen es je könnten.



Gruppen performen (dieses Szenario wird als Distributed oder auch Shared Cognition bezeichnet und ist heute bereits vielerorts ein Stück weit Realität), wird vor allem davon abhängen, wie die menschliche Seite sie involviert und mit ihnen agiert. Auch KI-gestützte Tutoren oder individualisierte Feedbackservices werden potenziell Enormes leisten können, letztlich aber nur so gut sein, wie wir sie anwenden.

Der entscheidende Faktor in der Mensch-KI-(Arbeits-)Welt sind daher spezifische KI-Kompetenzen. Eine konkrete, die mit

dem Hype um ChatGPT allgemein bekannt geworden ist, ist die sogenannte Prompting-Kompetenz, also die Fähigkeit, einen Auftrag an ein KI-Programm mit möglichst vielen Kontextinformationen so zu formulieren, dass der Algorithmus die genau richtigen Antworten präzise – und nicht nur allgemein – zurückliefert. Zu dieser Kompetenz gehört es übrigens auch, die Grenzen von KI-Anwendungen zu kennen, zu wissen, was sie nicht wissen und können. Aber nicht nur das Anwendenkönnen von KI-Werkzeugen ist wichtig. Entscheidend ist etwa auch das „Mit-Lernen“ mit den sich immer schneller entwickelnden Möglichkeiten, die KI bietet. Zudem gewinnt die Fähigkeit zum kritischen Denken umso mehr an Wert, je intensiver wir mit dem per se unkritischen Geist von KI interagieren.

Im Rahmen des Forschungsprojektes NextSkills haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, die vielfältigen Kompetenzen, die es in einer durch KI geprägten Lebens- und Arbeitswelt braucht, zu identifizieren, zu klassifizieren und zu sortieren. Ziel ist es, eine valide Basis für eine entsprechende, zielgerichtete Bildung zu etablieren – und zwar für alle Bereiche, vom Kindergarten über die Schule, die Berufsausbildung, die Hochschule und vor allem die berufliche Fort- und Weiterbildung (siehe Kasten „Wissenschaftlicher Background“). Da das Ziel zugegeben groß und der wissenschaftliche Anspruch hoch ist, ist eine saubere Begriffsklärung essenziell. Für unsere Studien ohnehin, aber auch im Kontext dieses Artikels kommen wir – zur Schaffung einer klaren gemeinsamen Verständnisbasis – nicht um kurze Ausdefinierungen einiger Kernbegriffe herum.

### Wissenschaftlicher Background

Das **Forschungsprojekt NextSkills** ([nextskills.org](https://nextskills.org)) läuft seit 2016 an der **Dualen Hochschule Baden-Württemberg**. Es wurde vom Bildungsforscher **Ulf-Daniel Ehlers** ins Leben gerufen, um im Rahmen eines multimethodischen Forschungsdesigns und über internationale Konsultationen, Modelle und Beschreibungen zukünftig relevante Fähigkeiten – sogenannte Future Skills – zu identifizieren. **17-Future-Skills-Profile** wurden definiert und in ein Modell gegossen. Die im Rahmen von NextSkills vorgestellten Konzeptionen sind durch Tiefeninterviews, Expertenbeurteilungen und internationale Delphi-Studien abgesichert.

Mit dem Modell **AIComp** ([ai-comp.org](https://ai-comp.org)) – kurz für Artificial Intelligence Competences – wird das Future-Skills-Modell nun mit Blick auf KI-spezifische Fragestellungen weiterentwickelt, um Kompetenzen für eine durch KI geprägte Lebenswelt zu identifizieren. Die Entwicklung läuft im Rahmen der **Initiative KI-Campus** ([ki-campus.org](https://ki-campus.org)), bei der es darum geht, eine nationale Plattform mit Lerninhalten für KI zu schaffen. Alle Forschungsergebnisse werden durch die **NextEducation Group** ([next-education.org](https://next-education.org)) frei zur Verfügung gestellt (Open Access).

### Bildung muss in der KI-Welt eine andere Rolle spielen

Der erste Kernbegriff ist der der Bildung. Diese ist in unserem wissenschaftlichen Verständnis ein individueller Prozess des Menschen. Er besteht in der Ausbildung eines Verhältnisses zu sich selbst, zu den Gegenständen der Welt und zur Gesellschaft. Bildung ist Weltaneignung. Ihr institutionelles Pendant ist das Lernen – zum Beispiel in der Schule. Als System hat die Bildung ein **Technologiedefizit**. Das bedeutet, sie kann nicht auf dieselbe zweckrationale Weise wie etwa ein Produktionsprozess optimiert werden. Sie zielt darauf ab, die Partizipationsfähigkeit von Menschen in der Gesellschaft zu fördern oder dort, wo diese



# WELCHE KOMPETENZEN BRINGEN UNS WEITER?

Die Basis Ihres Erfolgs sind gut ausgebildete Mitarbeitende. Daher ist es wichtig, Know-how und Qualifikation kontinuierlich zu stärken und weiterzuentwickeln. Das gilt für Softskills, aber auch für IT-Themen zur Digitalen Transformation. Mit unseren Managed Training Services bieten wir Ihnen maßgeschneiderte Schulungen, die auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Ob individuelles Lernformat oder praxisnahes Seminar vor Ort – wir beraten Sie bei der Auswahl,

bieten digitale Trainings über unser Lernportal oder stellen Räume und Technologie. Mit Blick auf Ihre erfolgreiche Zukunft begleiten wir Sie als größtes IT-Systemhaus Deutschlands und als regionaler und starker Partner in Ihrer Nähe.

Bechtle Learning Services  
Bechtle Platz 1, 74172 Neckarsulm  
schulung@bechtle.com  
bechtle.com/schulungen



abhandengekommen ist, sie wieder herzustellen. Kurz und mit etwas Pathos formuliert: Bildung ist die Bühne für die Förderung der Handlungsfähigkeit von Menschen.

Im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz muss Bildung Menschen primär in der Entwicklung von Handlungsfähigkeit für eine Welt unterstützen, die durch ständig emergente Zustände geprägt ist, in der sich also die Zukunft nicht mehr durch die Kenntnis der Vergangenheit bewältigen lässt. Ein so verstandenes Bildungsziel geht weit über viele derzeitige wissensorientierte Vermittlungsansätze hinaus. Bildung in einer KI-Welt kann nicht die Aufgabe haben, Menschen in Bezug auf die Datenverarbeitungsgeschwindigkeit konkurrenzfähig mit Maschinen zu machen, sondern muss sie künftig vielmehr im Entscheiden, im Zweifeln und im Widerständigen fördern.

## Handlungskompetenz ist weit mehr als Handlungsfähigkeit

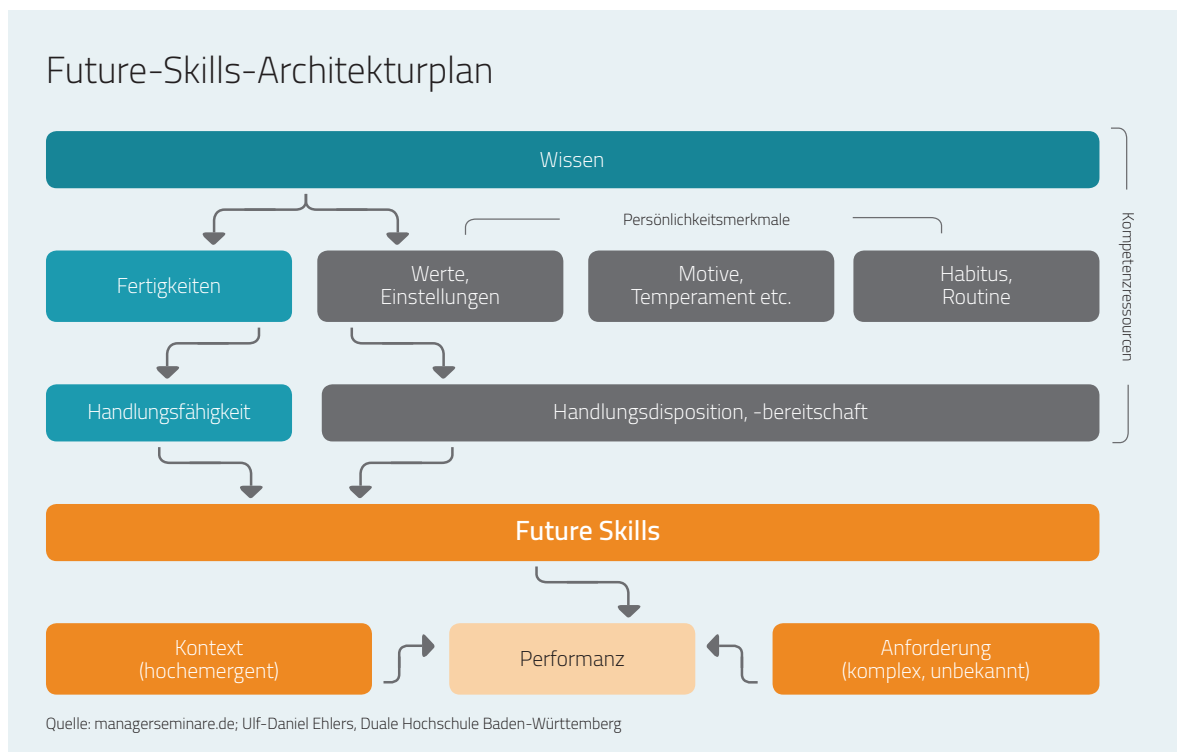
Ein zweiter und der zentrale Kernbegriff unserer KI-Welt-Kompetenzbedarfsanalyse ist der der Future Skills. Future Skills sind sogenannte Handlungskompetenzen, die für die Zukunft bedeutsam sind. Wichtig für das Verständnis von Handlungskompetenzen ist, dass sie nicht nur die Fähigkeit einer Person beschreiben, etwas zu tun, sondern dass sie zusätzlich die sogenannte *Disposition* für eine Handlung beschreiben. Also die Motivation zur Handlung, die damit verbundenen inneren Impulse, die Absicht und Werte einer Person, die letztlich dazu führen, in einer spezifischen Situation zu handeln. Es ist eben ein Unterschied, ob jemand zwar viel zu einem Thema weiß, aber bislang noch keinerlei Fähigkeiten dazu entwickelt hat. Oder ob die Person zwar Fähigkeiten in Bezug auf eine Aufgabe hat, aber keinen inneren Kompass, der ihr ermöglicht, zu bestimmen, was jeweils angemessen zu tun wäre, und der einen inneren Impuls zur Handlung auslöst.

Ein Beispiel: Die Kompetenz „KI kreativ für die Weiterentwicklung des eigenen Berufszusammenhanges“ einzusetzen, ist nicht einfach nur eine abrufbare Fähigkeit, sondern es ist vielmehr das Vermögen, KI-Konzepte in der richtigen Situation angemessen einbringen zu können und zu wollen. Und darin – in der Angemessenheit – liegt ein Abwägungsprozess, der wertbasiert ist. Future Skills brauchen also Wissen, basieren auf Fähigkeiten und Erfahrungen und benötigen drittens eine gehörige Portion eigener Positionierung, die aus Werten und Motivationen besteht. Alle drei Komponenten zusammen bewirken dann Handlungskompetenzentwicklung (siehe Abbildung „Future-Skills-Architekturplan“).

Bröselst man den Begriff weiter auf und nimmt den Terminus „Skill“ genauer unter die Lupe, ist erst einmal festzuhalten, dass dieser immer eine Beziehung ausdrückt. Skills erhalten Bedeutung dadurch, dass sie etwas in Beziehung setzen. *Kommunikation* beispielsweise besteht zunächst nur in der Produktion von Geräuschen, die oftmals Sprache darstellen, die für sich allein genommen jedoch keine *Kommunikations-Skills* bezeichnen. Erst der Sprechakt, also das In-Beziehung-Setzen zu einer Situation oder anderen Person mittels Sprache, macht eine Form des Ausdrucks notwendig, welche wir dann als angemessen oder befähigt wahrnehmen oder bezeichnen können.

## Skills beziehen sich immer auf eine von drei Dimensionen

*Kommunikations-Skills* sind also von ihrem reinen Handlungsablauf zunächst nicht bedeutungsvoll. Kommunikationsfähigkeiten einer Person in einer gekonnten (*skillfull*) Weise in Relation zu etwas oder jemandem erhalten erst Bedeutung durch den Kontext ihrer Handlung. Dabei steht – um im Beispiel zu bleiben – nicht immer nur eine andere Person, etwa eine Dialogpartnerin, im Mittelpunkt. Kommunikation kann durchaus auch



# Tutorial: Kompetenzrahmen für die KI-Welt

Welche Fähigkeiten benötigen wir in einer KI-geprägten (Arbeits-)Welt? Dieser Frage ist ein Wissenschaftsteam um den Bildungsforscher Ulf-Daniel Ehlers in mehreren Studien nachgegangen. Das Ergebnis ist ein Kompetenzmodell, das Bildung und Weiterbildung mit Blick auf KI Rahmen und Richtung geben kann: AIComp, kurz für Artificial Intelligence Competences. .

## Entwicklung der eigenen persönlichen Fähigkeiten für KI-bezogene Handlungsräume

Kompetenzen, um als Individuum in einer KI-durchdrungenen Welt souverän zu handeln und KI-Konzepte und -Werkzeuge für die eigenen Ziele verantwortlich und reflektiert einzusetzen.

**1. Entscheidungskompetenz:** In der Lage sein, in KI-geprägten Handlungsräumen alternative Wahlmöglichkeiten abzuwägen, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für diese zu übernehmen.

**2. Ethische Kompetenz:** Die Fähigkeit, KI-relevante Fragestellungen als ethische Fragestellungen zu begreifen (Wahrnehmung) und, darauf bezogen, verantwortungsvoll zu handeln.

**3. Lernkompetenz:** Offenheit, Fähigkeit und Bereitschaft, über KI-Themen und durch den Einsatz von KI-Werkzeugen und -Anwendungen zu lernen.

**4. Kritisches Denken:** In der Lage und bereit zu sein, die zugrunde liegenden Verhaltensweisen, Denkweisen und Wertesysteme in KI-geprägten Handlungsräumen zu reflektieren und zu bewerten, wie sie Handlungen und Entscheidungen beeinflussen.

**5. Selbstkompetenz:** In der Lage sein, in KI-geprägten Handlungsräumen eine Balance zwischen Selbst- und Fremdbestimmung zu finden und KI-Werkzeuge selbstgesteuert zur Unterstützung zu nutzen.

## Arbeiten und gestalten mit KI und für KI

Kompetenzen, um KI-Anwendungen zu nutzen und für organisatorisch oder individuell bedeutsame Handlungskontexte (weiter) zu entwickeln.

**1. Instrumentelle digitale Kompetenz:** KI-Werkzeuge anwenden und weiterentwickeln zu können und Grenzen von KI-Anwendungen zu kennen.

**2. Kritische digitale Kompetenz:** Die technologische Eigenlogik von KI-Systemen im Hinblick auf ihre Wirkung auf Daten, Organisationen und die Gesellschaft verstehen, analysieren und kritisch bewerten zu können (Beispiel: den Einfluss von KI-Technologien auf den Umgang mit Daten beurteilen und analysieren können).

**3. Systemdesign-Kompetenz:** Fähigkeit, KI- integrierte Konzepte und/oder Systeme an personalen, psychologischen und sozialen Bedarfen auszurichten, sowohl in der Planungs- als auch in der Einsatzphase.

**4. Kreative Gestaltungskompetenz:** Fähigkeit, Zukunftsentwürfe für KI-bezogene Handlungsräume in Organisationen zu entwickeln und mit der Verbindung von technischen und menschlichen Systemen komplexe Probleme zu lösen.

## Das eigene soziale Umfeld mit und für KI gestalten

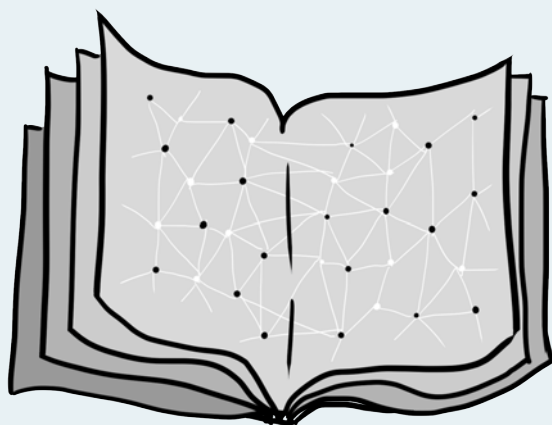
Kompetenzen, KI im eigenen privaten oder professionellen

sozialen Umfeld angemessen einzusetzen und neue KI-bezogene Handlungsräume in Zusammenarbeit mit anderen kreativ zu gestalten.

**1. Initiativkompetenz:** Offen, mutig und kreativ daran mitwirken, im eigenen Umfeld gemeinsame KI-bezogene Handlungsräume (professionelle wie private) zu initiieren und zu gestalten.

**2. Kooperationskompetenz:** In der Lage sein, in interdisziplinären Kooperationsprojekten an KI-Projekten und -Vorhaben zu arbeiten, auch kulturübergreifend.

**3. Kommunikationskompetenz:** Kompetenz, in unterschiedlichen Handlungskontexten situationsgerecht über KI-Themen kommunizieren zu können und empathisch unterschiedliche Perspektiven zu verstehen.



Beziehungnahme zu sich selbst und der eigenen Position oder zu einem bestimmten Gegenstand – etwa einem Thema – sein. *Skills* beziehen sich also ...

1. ... entweder auf individuell entwicklungsbezogene Aspekte des handelnden Subjekts (beispielsweise die Fähigkeit zur Selbstreflexion in Bezug auf etwas in der Vergangenheit Erlebtes oder ethische Kompetenz),

2. ... oder auf den Umgang mit einem Gegenstand, einem Objekt wie einem Thema oder einer Aufgabe (zum Beispiel Design Thinking),

3. ... oder auf die soziale Umwelt beziehungsweise die Organisation, in der das Individuum handelt (beispielsweise Kooperations- oder Kommunikationskompetenzen).

Diese drei Dimensionen gelten auch für Future Skills in Bezug auf KI. Damit bilden sie einen Strukturrahmen, in den sich die von uns ermittelten Kompetenzen einordnen lassen. Den aufgefüllten Rahmen bezeichnen wir als *AIComp*. Der Begriff ist ein Akronym, gebildet aus den Wörtern Artificial Intelligence Competences. Abgebildet werden darin übrigens nur solche KI-Zukunftskompetenzen, die für ein breites Spektrum von Individuen wichtig sind. Kompetenzen, die nur in einem bestimmten Beruf von Nutzen sind, werden hier nicht beachtet (zur Übersicht der im Folgenden genannten 12 Kompetenzen siehe Kasten „Kompetenzrad für KI-bezogene Future Skills“; zu ihrer ausführlicheren Darstellung siehe Tutorial „Kompetenzrahmen für die KI-Welt“).

## Kompetenz-Dimension 1

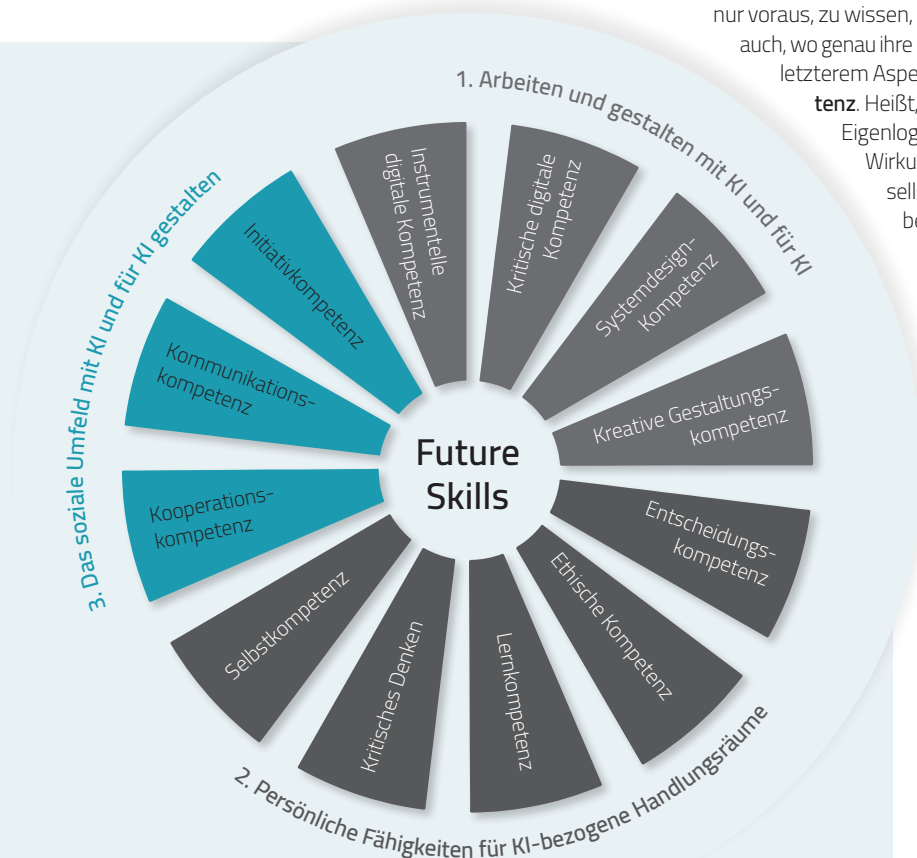
In der ersten Dimension finden sich gemäß der genannten dimensionalen Ordnung jene Kompetenzen, die es ermöglichen, als Individuum in einer KI-durchdrungenen Welt souverän zu handeln und KI-Konzepte und -Werkzeuge für die eigenen Ziele verantwortlich und reflektiert einzusetzen. Dazu gehört erstens **Entscheidungskompetenz**, verstanden als die Fähigkeit, in KI-geprägten Handlungsräumen alternative Wahlmöglichkeiten abzuwägen, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für diese zu übernehmen. Zweitens **ethische Kompetenz**, die es uns überhaupt erst ermöglicht, KI-relevante Fragestellungen als ethische Fragestellungen zu begreifen. Drittens **Lernkompetenz**, um über, mit und durch KI lernen zu können. Viertens **kritisches Denken**, das uns unter anderem befähigt, Verhaltensweisen, Denkweisen und Wertesysteme in KI-geprägten Handlungsräumen zu reflektieren. Und fünftens eine mit der Kompetenz des kritischen Denkens verwobene **Selbstkompetenz**, die uns in die Lage versetzt, in KI-geprägten Handlungsräumen eine Balance zwischen Selbst- und Fremdbestimmung zu finden und KI-Werkzeuge selbstgesteuert zur Unterstützung zu nutzen.

## Kompetenz-Dimension 2

Kompetenzen, die es braucht, um KI-Anwendungen zu nutzen und für organisatorisch oder individuell bedeutsame Handlungskontexte (weiter) zu entwickeln, sind in der zweiten Dimension verortet. Dazu zählt erstens **instrumentelle digitale Kompetenz**, die nicht nur die Anwendung von KI-Werkzeugen ermöglicht, sondern eben auch deren Weiterentwicklung. Dies setzt nicht nur voraus, zu wissen, was KI-Anwendungen können, sondern auch, wo genau ihre Grenzen verlaufen. Zweitens eine eng mit letzterem Aspekt verknüpfte **kritische digitale Kompetenz**. Heißt, wir sind in der Lage, die technologische Eigenlogik von KI-Systemen im Hinblick auf ihre Wirkung auf Daten, Organisationen und die Gesellschaft verstehen, analysieren und kritisch bewerten zu können. Drittens **Systemdesign-Kompetenz**, verstanden als Fähigkeit, KI-integrierte Konzepte und -Systeme an personalen, psychologischen und sozialen Bedarfen auszurichten. Und viertens die Fähigkeit, Zukunftsentwürfe für KI-bezogene Handlungsräume in Organisationen zu entwickeln und mit der Verbindung von technischen und menschlichen Systemen komplexe Probleme zu lösen. Diese nennen wir **kreative Gestaltungskompetenz**.

## Kompetenz-Dimension 3

Die dritte Dimension beinhaltet Kompetenzen, die es uns ermöglichen, das eigene soziale Umfeld mit und für KI zu gestalten. Dazu zählt erstens **Initiativkompetenz**: Wir sind offen, mutig und können kreativ daran mitwirken, im eigenen Umfeld gemeinsame KI-bezogene Handlungsräume (professionelle wie private) zu initiieren und zu gestalten. Zweitens **Kooperationskompetenz**, die uns in die Lage versetzt,



## Kompetenzrad für KI-bezogene Future Skills

SEMINARE | KONGRESSE | SYMPOSIEN | WEBINARE

# FÜR BESSERE BETRIEBSRÄTE

# aas

Unser  
Kongress-  
Highlight



## **aas-Betriebsrätetage 2024**

22.-26.04.2024 | Yachthafenresidenz Hohe Düne,  
Ostseebad Warnemünde | [aas-seminare.de/688](https://aas-seminare.de/688)

[aas-seminare.de](https://aas-seminare.de)



in interdisziplinären Kooperationsprojekten an KI-Projekten und -Vorhaben zu arbeiten, auch kulturübergreifend. Und drittens **Kommunikationskompetenz**, die wir benötigen, um in unterschiedlichen Handlungskontexten situationsgerecht über KI-Themen reden zu können und empathisch unterschiedliche Perspektiven zu verstehen.

Klingt das genannte KI-Future-Skills-Set im ersten Moment vielleicht nach nüchternem wissenschaftlichem Werk, hat es doch auch eine – durchaus intendierte – appellative, man könnte auch sagen emotionale Seite. Denn es trägt die Botschaft in sich, die Zukunftsforscher Matthias Horx so formuliert hat: „Wir haben nichts zu verlieren als unser inneres Maschine-Sein. Wir haben eine neue, humane Welt zu gewinnen.“ Ethische Kompetenz? Ja! Ambiguität meistern? Ja! Kritisch und reflexiv sein? Ja! Es ist das Zusammenspiel solcher verschiedener Future Skills, die die Zukunft des Bildungssystems bestimmt. Wenn wir KI ernst nehmen.

### KI erzwingt einen Aufstieg menschlicher Intelligenz und Empathie

Und damit erzwingt Künstliche Intelligenz einen Aufstieg menschlicher Intelligenz und Empathie. Indem die KI uns verbesserte Prognosen liefert, fordert sie uns gleichzeitig heraus, unsere Zukunftsfähigkeit zu verbessern. Künstliche Intelligenz kann nur wahrhaft intelligent sein, wenn sie durch

humane Ziele gestaltet und mit menschlichen Bedeutungen imprägniert ist. Was produziert werden soll, welche Mobilitäts- und Kommunikationsformen für die Zukunft sinnvoll sind, das hängt immer von den Kontexten menschlicher Erfahrungen ab. Diese Ziele liegen jenseits maschineller Logik.

Die Zukunft der Digitalisierung liegt daher in der Verbindung von emotionaler, sozialer und künstlicher Intelligenz. KI fordert uns heraus, unsere Werte neu zu definieren und zu verstehen, was Erfahrung, Bedeutung, Wissen und Bildung wirklich bedeuten.

Zukünftige Bildung muss Umgang mit Ambiguität fördern. Sie muss uns darin stärken, sich in die Perspektive des anderen hineinzuversetzen, Position beziehen zu können, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen, im zweifelnden Erkennen um Polarisierung. Die KI

ändert nichts daran, dass der Mensch verantwortlich ist für sein Tun und Lassen – und auch für seine Maschinen. Die Technologie ist weder gut noch schlecht noch neutral. Sie ist nicht deterministisch. Die Folgen der Technologie sind abhängig davon, was wir als Gesellschaft daraus machen.

Wo wir im Bildungssystem bisher vielfach auf Wissen und Wissensvermittlung gebaut haben, muss künftig ein neuer Modus der Wissensvermittlung gefunden werden. Ein Modus, der darauf zielt, Lernende in die Lage zu versetzen, in neuen, unbekanntem, komplexen Situationen erfolgreich im humanistischen Sinne zu handeln.

*Ulf-Daniel Ehlers*

Der Autor: **Dr. Ulf-Daniel**

**Ehlers** ist Professor für Bildungsmanagement und lebenslanges Lernen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Zuvor forschte und lehrte er an den Universitäten Duisburg-Essen, Augsburg, der University of Maryland und der Vytautas-Magnus-Universität in Litauen. Als international bekannter Bildungsforscher hat er zahlreiche Direktoren- und Aufsichtsratspositionen in Bildungs- und Forschungsorganisationen inne. [Kontakt: ulf-ehlers.de](mailto:ulf-ehlers.de)

### Lesetipps

**Ulf-Daniel Ehlers: Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Springer 2020, als eBook kostenfrei.**

Im Open-Access-Buch analysiert Bildungsforscher Ulf-Daniel Ehlers die Hochschulbildung weltweit und stellt die Frage, wie sie sich entwickeln muss, um in einer Welt globaler Herausforderungen, sich immer schneller wandelnder gesellschaftlicher Umbrüche und innovationsgetriebener, agiler Arbeitsfelder bestehen zu können. Mit als Grundlage der Analyse dient ein unter seiner Ägide entwickeltes Future-Skills-Konzept. Nicht nur deshalb, sondern auch, weil sich unmittelbare Ableitungen fürs Corporate Learning ziehen lassen, auch für Personalentwicklerinnen und Weiterbildner interessant.

**Dennis Fischer: Job Skills in Zeiten der Automatisierung – Die Zukunft ist menschlich. [managerseminare.de/MS292AR06](http://managerseminare.de/MS292AR06)**

Viele Jobs, die heute noch gebraucht werden, können Künstliche Intelligenzen zukünftig effizienter erledigen. Für Millionen Menschen stellt sich damit die Frage, wie sie sich aufstellen müssen, um gegen die Maschinen bestehen zu können.

# Anbieter im Themenbereich **Persönliche & soziale Kompetenzen**

.edulab seminare	180	CETPM GmbH	189
(un)fassbare Seminare	165	CHANGE 4 SUCCESS®	149
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144	change concepts	163
360° BizDevelopment e.K.	168	Christoph Wiethold Personalentwicklung	150
4 Businessakademie	148	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	148
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	159	Coachingbüro Huber & Partner	168
abb-seminare	138	COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146
abovo-academy	186	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	141
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	188	Como Consult GmbH	149
AdCoach Marketing Akademie	161	compass international gmbh	175
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	Competence on Top GmbH	186
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	173	ComTeam AG Academy + Consulting	185
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben ...	163	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146
Akademie für systemische Beratung	178	CONSENSUS Consulting GmbH	171
Akademie für Systemische Moderation	176	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	151
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	189	CONTUR GmbH - Consulting   Training	151
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149
amendos gmbh	145	conXisto GmbH	155
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	163	Coverdale Deutschland GmbH	183
amontis consulting ag	173	CyriaxTraining & Beratung	148
Angela Berger Training & Coaching	176	Dear Human GmbH	146
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	dehner academy GmbH	179
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	Delta Consultants	188
Arnold Horsch e.K.	157	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwick. ...	150
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140	Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172
ASTA Akademie GmbH	147	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167
Atelier für Ideen AG	159	deutsche training sales- and management-training GmbH	185
Auftriebwerk	179	die coachingakademie	149
AUSBILDERWELT UG	144	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	152
Auxelya GmbH	189	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Inst.	142	dirk raguse - training-coaching-beratung	159
Awaris GmbH	161	dispo-Tf Education GmbH	143
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	163	Dittmann & Lamour GmbH	164
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	Dr. G. Kitmann Akademie GmbH	162
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	Dr. Markus Ramming	186
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
Beratung & Training Hülsken	166	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	186
BERGPARTNER.com   Business & Teamcoaching	182	Dr. Simone Rappel	181
Berlin Professional School   HWR Berlin	141	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165
BRAINBUILDING Academy	142	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177
Brandt Seminare	177	E:S:BA - European Systemic Business Academy	145
Breuel & Partner GmbH	184	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	190
Brigitte Simon Seminare	140	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	Elke Klöfer Telefontrainings	170
CA controller akademie®	184	EMOVITATION Suisse SARL	192
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145	En GardE Deutschland GmbH	171
carriere & more, private Akademie GmbH	188	English & Intercultural Communication	156

ERLEBNIS & TRAINING	147	Institut für Verkauf und Marketing	169
ESMT Berlin	139	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
Euroforum Deutschland GmbH	155	Invenzio GmbH & Co. KG	190
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und ...	191	IP for IP GmbH	174
EVELEADER	154	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und ...	183
faegipae	157	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsb. ....	164
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168	itstime	142
FCM Finanz Coaching	169	Junfermann Verlag GmbH	152
FCT Akademie GmbH	164	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163
flow consulting gmbh	151	k.brio training GmbH	151
fortbildung1.de	175	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	143	Kathrin Abländer	190
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	180	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192	KERN AG Training	167
FROMM Managementseminare & -beratung KG	149	KESSEL & KESSEL GmbH	146
Führungskräfte Institut GmbH	144	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
German Brand School GmbH	166	Kirchner-Seminare GbR	186
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147
Göthert-Methode	144	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	145	KOBIseminare	158
H&S Seminare	174	Kompetenzhafen	148
Haack Coaching und Seminare	152	Konhardt & Partner	158
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	175
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	155	Leadership meets Sports	166
Hermansen-Concept	160	Linguago	180
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164
Holisticon AG	149	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187	M/Training	175
IAL-CAMPUS	162	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
IAP Institut für Angewandte Psychologie	193	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
ibo Akademie GmbH	154	Maik André Baumann   Training - Entwicklung - Beratung	156
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunik. ...	155	Management Circle AG	170
IFPO Joachim Berger & Partner	170	Management Forum Starnberg GmbH	184
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	182	Management School St.Gallen	193
IHK Akademie Schwaben	187	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163	MARGA Business Simulations GmbH	161
IKOME   Steinbeis Mediation	137	marillabax GmbH & Co. KG	176
ilvy Intercultural HR	145	Mario Biel Coaching	176
IM Online Campus GmbH	156	Markus E. Zielke	154
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186	Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching	147
ime Institut für Management-Entwicklung	153	MAZ MANAGER AKADEMIE	181
implus Trainings AG	193	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	166
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	MDI Management Development GmbH	191
IndiTO Bildung, Training und Beratung	163	Mehrwert Zukunft	181
inmetra Mediation Training & Coaching	167	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom.	183
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	138	MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	192
Institut BaumannWeiss	177	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	MINDSET MOVERS	157
Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	152	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184

MODERATIO	185
Modul-Training	176
motion works3	167
Move2Lead	183
MSC Management Seminar Center GmbH	177
MW Media Workshop GmbH	145
n.i.l. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160
Neuland Development GmbH & Co. KG	154
noesis	176
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174
OHM Professional School gGmbH	188
ORDIX AG	170
orenda training GmbH	175
OVERDICK Coaching und Training	148
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	173
Plus Kompetenzcoaching GmbH	153
pm33 GmbH	175
PMCC Consulting GmbH	165
Poko-Institut OHG	159
POP Personalentwicklung	178
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
Pro Integer Akademie & Leadership	161
Productivity Day	140
Professio GmbH	189
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
PROVECO GmbH	146
Psytest AB	192
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168
RKW Baden-Württemberg GmbH	174
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137
Rolf Schulz HR Consultants AG	178
ROTH INSTITUT	151
sabeconsult Coaching; Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180
Schiller & Mertens GbR	138
Schirmmacher GmbH	184
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157
SEMINAR-INSTITUT	182
SGMI Management Institut St. Gallen	193
sibylle fugmann personalberatung	190
Silke Heuwerth - Mensch & Organisation	137
SLBB - Stefan Lammers	156
splendid-akademie GmbH	142
Steife Brise - Improvisation. Theater. Training.	149
Steinbeis Institute for Effective Management	187

Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad.	153
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & MittelstandsB.	176
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188
Stöver Management Beratung & Training	148
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	139
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144
TAM Akademie	142
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
Team Dr. Rosenkranz GmbH	184
Team Management Services GmbH	168
teamsysplus®AKADEMIE	182
TEAMWILLE GmbH	182
Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
terenia gmbh	185
TF-Coach	144
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	179
Thomas Weber Coaching	170
TrainerSocietät Berlin	141
Trainertreffen Deutschland	152
Training & Coaching Melanie Kubala	173
TrainingsManufaktur	150
TRILOGIE GbR	150
ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
Ulrike Minkel	153
UP MANAGEMENT Akademie	139
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung ...	183
V.I.E.L Coaching + Training	150
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
Veränderungsintelligenz® GmbH	179
Viola Moritz Seminare	139
Wbildung Akademie GmbH	169
wetando Unternehmensberatung	137
WHU - Otto Beisheim School of Management	156
WirksamSein	190
Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	188
WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
Yoga Vidya e.V.	152
your best practice	171
yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Zürich International Business School (ZIBS)	192

Sie sind nicht dabei?

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



# 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.

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

# Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

.edulab seminare	180	Hamburger Training & Consulting oHG	146
(un)fassbare Seminare	165	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172
360° BizDevelopment e.K.	168	Hochschule Fresenius	161
4 Businessakademie	148	Holisticon AG	149
a metà training	168	ibo Akademie GmbH	154
abovo-academy	186	IFM Institut für Managementberatung GmbH	140
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	ifss academy	181
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	188	IHK Hessen innovativ	167
AdCoach Marketing Akademie	161	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	173	ime Institut für Management-Entwicklung	153
amendos gmbh	145	IndiTO Bildung, Training und Beratung	163
amontis consulting ag	173	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
ASTA Akademie GmbH	147	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsb. ....	164
Auftriebwerk	179	k.brio training GmbH	151
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	kenic GmbH	138
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Berlin Professional School   HWR Berlin	141	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	153
Bildungszentrum Holzbau	187	Kompakttraining GmbH & Co. KG	145
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	Kompetenzhafen	148
BSH ACADEMY GERMANY	155	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	175
CA controller akademie®	184	Logo InfraConsult GmbH	168
CETPM GmbH	189	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164
CINTELLIC GmbH	163	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	M/Training	175
ComConsult GmbH	162	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
ComTeam AG Academy + Consulting	185	Management Circle AG	170
Confex Training GmbH	142	Management School St.Gallen	193
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
CONSENSUS Consulting GmbH	171	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
CONTUR GmbH - Consulting   Training	151	marillabax GmbH & Co. KG	176
Delta Consultants	188	Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching	147
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwick. ...	150	Maxpert GmbH	167
Die Akademie Fresenius GmbH	158	MDI Management Development GmbH	191
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	169	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom. ...	183
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	162	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
Dr. Simone Rappel	181	MODERATIO	185
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174	Modul-Training	176
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177	MSC Management Seminar Center GmbH	177
E-S-B-A - European Systemic Business Academy	145	n.i.l. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144	OHM Professional School gGmbH	188
En GardE Deutschland GmbH	171	oose Innovative Informatik eG	146
ERLEBNIS & TRAINING	147	ORDIX AG	170
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und ...	191	orenda training GmbH	175
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192	OVERDICK Coaching und Training	148
FROMM Managementseminare & -beratung KG	149	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
GFQ Akademie GmbH	165	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	173
H&S Seminare	174	Plus Kompetenzcoaching GmbH	153

pm33 GmbH	175	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	139
PMCC Consulting GmbH	165	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
POP Personalentwicklung	178	Team Management Services GmbH	168
Postberg+Co. GmbH	153	teamsysplus@AKADEMIE	182
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168	TEAMWILLE GmbH	182
Rheinwerk Verlag GmbH	164	Tiba Business School GmbH	182
Rolf Schulz HR Consultants AG	178	Trainertreffen Deutschland	152
S&P Unternehmerforum GmbH	186	TrainingsManufaktur	150
Schiller & Mertens GbR	138	TRILOGIE GbR	150
Schirmmacher GmbH	184	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
SEMINAR-INSTITUT	182	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
Singer Preisprüfung GmbH	147	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	161
Six Sigma College	156	Veränderungsintelligenz® GmbH	179
		Verlag Dashöfer GmbH	147
		Wbildung Akademie GmbH	169
SLBB - Stefan Lammers	156	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
splendid-akademie GmbH	142	WirksamSein	190
Steinbeis Institute for Effective Management	187	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	188
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad.	153	WissensPiloten GmbH	152
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsb.	176	WZLforum an der RWTH Aachen	162
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	149		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Projektmanagement  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)



ITSERVICE ITSEMINARE CLOUDSERVICE DEVELOPMENT

**SYMPLASSON**

## Premium IT-Seminare in Hamburg und deutschlandweit

Ausgezeichnet im großen  
Anbietervergleich von CHIP!

- Höchster Lernerfolg
- Bestes Preis/Leistungsverhältnis



040 - 53 30 71 80



Wir machen IT **sympathisch!**



# 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.

**[Seminarmarkt.de/Seminare/Qualitaet-und-Service](https://seminarmarkt.de/Seminare/Qualitaet-und-Service)**

# Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un)fassbare Seminare	165	kenic GmbH	138
A.V.B.-Akademie	162	Kompakttraining GmbH & Co. KG	145
abovo-academy	186	Logo InfraConsult GmbH	168
Alfred Kärcher SE & Co. KG	176	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
amendos gmbh	145	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	marillabax GmbH & Co. KG	176
Arnold Horsch e.K.	157	Märkte Weltweit Medien	186
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	Maxpert GmbH	167
ASTA Akademie GmbH	147	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom.	183
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	143	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
Brigitte Simon Seminare	140	motion works3	167
BSH ACADEMY GERMANY	155	oose Innovative Informatik eG	146
CETPM GmbH	189	OVERDICK Coaching und Training	148
CINTELLIC GmbH	163	Postberg+Co. GmbH	153
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167	Provalids Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
DHL Data Science Seminare GmbH	161	Six Sigma College	156
Die Akademie Fresenius GmbH	158	smart quality solution	189
Dittmann & Lamour GmbH	164	Steinbeis Institute for Effective Management	187
DQS GmbH	167	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung...	183
Enable AI	175	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
GFQ Akademie GmbH	165	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	161
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172	Vereon AG	193
Hochschule Fresenius	161	Viola Moritz Seminare	139
IHK Hessen innovativ	167	W.S. Werkstoff Service GmbH	159
imcona GmbH & Co. KG	173	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	WZLforum an der RWTH Aachen	162
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	160	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176		
KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Qualität & Service  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Recht



Foto: fotogestoeber/Stock

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

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

# Anbieter im Themenbereich **Recht**

A.V.B.-Akademie	162	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	159	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	139	Management Forum Starnberg GmbH	184
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	143	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	179	Märkte Weltweit Medien	186
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	NWB Verlag GmbH & Co. KG	158
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
ComConsult GmbH	162	Poko-Institut OHG	159
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	169
DeutscheAnwaltAkademie GmbH	139	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137
Die GesundheitsManager	138		
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172	Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	152		
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144	SDL Seminarteam GmbH	172
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	141	sibylle fugmann personalberatung	190
FORUM Institut für Management GmbH	173	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	189
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	141	Singer Preisprüfung GmbH	147
GIB21 Gesundheit im Betrieb	153	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	179
IAC Unternehmensberatung GmbH	153	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
IFM Institut für Managementberatung GmbH	140	Vereon AG	193
ifu Accounting Akademie GmbH	138	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	148
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163		
IKOME   Steinbeis Mediation	137	von Fürstenberg BOARD Services -	
IM Online Campus GmbH	156	Ausbildung von Aufsichtsräten	182
imcona GmbH & Co. KG	173		
IP for IP GmbH	174	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
ivia UG (haftungsbeschränkt) – Akademie für die Immobilienwirtschaft	160	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
		ZIA Service GmbH	139

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Recht  
 unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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.

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

## Anbieter im Themenbereich Software

.edulab seminare	180	Holisticon AG	149
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebe	159
Bildungszentrum Holzbau	187	iteratec GmbH	183
CINTELLIC GmbH	163	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
ComConsult GmbH	162	ooso Innovative Informatik eG	146
Confex Training GmbH	142	ORDIX AG	170
Congree Language Technologies GmbH	178	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
contentbird GmbH	141	Postberg+Co. GmbH	153
DHL Data Science Seminare GmbH	161	Rheinwerk Verlag GmbH	164
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	149
Enable AI	175	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
Exbase	189	WissensPiloten GmbH	152
GFQ Akademie GmbH	165		

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Software  
 unter [Seminarmarkt.de/Registrierung](https://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](https://www.seminarmarkt.de) listet Seminare, die sowohl sprachliche als auch kulturelle Kompetenzen vermitteln.

[Seminarmarkt.de/Seminare/Sprachen-und-Interkulturelles](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Sprachen-und-Interkulturelles)

## Anbieter im Themenbereich Sprachen &amp; Interkulturelles

abovo-academy	186	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190
ASTA Akademie GmbH	147	KERN AG Training	167
BCCM Broer Cross-Cultural Management	163	KeSch Training International GmbH & Co.KG	180
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	141	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
compass international gmbh	175	Linguago	180
Congree Language Technologies GmbH	178	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
CONTUR GmbH - Consulting   Training	151	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189
Coverdale Deutschland GmbH	183	PMCC Consulting GmbH	165
Dear Human GmbH	146	Pro Integer Akademie & Leadership	161
Delta Consultants	188	sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171
Dr. Simone Rappel	181	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144	Steinbeis Institute for Effective Management	187
English & Intercultural Communication	156	Trainertreffen Deutschland	152
Hamburger Training & Consulting oHG	146	TravelWorks Sprachreisen	160
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
IKOME   Steinbeis Mediation	137	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
ilvy Intercultural HR	145		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Sprachen & Interkulturelles  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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.

[SeminarMarkt.de/Seminare/Umweltmanagement](https://SeminarMarkt.de/Seminare/Umweltmanagement)

## Anbieter im Themenbereich Umweltmanagement

Competenza group	189	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188
concada GmbH	164	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
Die Akademie Fresenius GmbH	158	Umweltakademie Fresenius c/o Die Akademie Fresenius GmbH	158
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	144		
GFQ Akademie GmbH	165	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit u....	168
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	wetando Unternehmensberatung	137
kenic GmbH	138	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
Postberg+Co. GmbH	153	ZIA Service GmbH	139
Stapler-Schmidt	157		

Sie sind nicht dabei?

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

# Unternehmensführung



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).

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

## Adaptive Strategiearbeit

# Von der Magie zum Machen

Strategie wird oft als genialer Zukunftsplan gesehen, den der Vorstand ausarbeitet, bis er perfekt ist. Christian Beinke vom Beratungsunternehmen Dark Horse schlägt ein anderes Verständnis vor: Strategie wird demnach weniger oben erdacht als täglich gemacht. Was dieses Bewusstsein ändert? Es hilft Unternehmen, sich adaptiv an Neues anzupassen – ohne dabei ihre langfristigeren Ziele aus den Augen zu verlieren.

Wenn es etwas gibt, das in Organisationen bis heute Machtverhältnisse zementiert und wie eine gläserne Decke Eingeweihte von Nichteingeweihten trennt, dann ist das die Strategiearbeit. Traditionell ist Strategiearbeit in vielen Organisationen Chefsache. Sie wird wie ein Geheimprojekt von einem elitären Kreis auf C-Management-Ebene betrieben, der sich in regelmäßigen Abständen trifft, um strategische Planungen vorzunehmen und Wege der Umsetzung zu skizzieren.

Doch während man sich in diesem Kreis noch mit genialen Visionen und Zukunftsplänen beschäftigt, tauchen auf den operativen Ebenen des Unternehmens längst neue Herausforderungen auf. Oder es ergeben sich neue geschäftliche Chancen, auf die die Organisation eigentlich reagieren müsste. *Eigentlich* ist das Stichwort. Denn oft passiert gar nichts. Vielmehr macht sich bei den Entscheiderinnen und Entscheidern ein Hang zur Prokrastination breit: „Erst mal abwarten, wie die neue Strategie aussieht“, so eine typische Aussage. Wenn es schlecht läuft, kommt die lang ersehnte neue „Strategie“ dann aber auch nur als Verkündung neuer Ziele oder Powerpoint-Präsentation über die „neue Mission“ des Unternehmens daher. Also als Budenzauber aus der Chefetage, der zwar den Anschein von Orientierung erweckt, jedoch kaum Auswirkungen auf die Praxis hat.

### Strategie ist das, was gemacht wird

Strategie entsteht eben nicht am Reißbrett. Sie ist weniger analytisches Unterfangen als gestalterisches Handeln, wird weniger erdacht als *gemacht*. Denn was genau ist eigentlich die Strategie eines Unternehmens? Definitionen dazu gibt es wie Sand am Meer. Aber, ganz nüchtern und simpel betrachtet,

ergibt sich die Strategie eines Unternehmens aus den konkreten Entscheidungen, die dort getroffen werden. Entscheidungen über das Spielfeld, das die Organisation bespielen will. Entscheidungen darüber, welche Kunden und Kundinnen sie adressieren will. Entscheidungen über das Wertversprechen, das sie diesen Kunden und Kundinnen geben will. Aber auch Entscheidungen darüber, wie die Organisation glaubt, sich selbst organisieren zu müssen, um auf ihrem Spielfeld erfolgreich zu sein, welche Kompetenzen, welche Strukturen und welche Kultur sie meint, dafür zu benötigen.

In all diesen Bereichen (Kompetenzen, Strukturen usw.) wird immer wieder zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten (Optionen) abgewogen und werden Entscheidungen getroffen. Daraus ergeben sich Weichenstellungen, die Auswirkungen auch auf andere Bereiche und vor allem auf zukünftige Entscheidungen haben. Insofern kann potenziell *jede* Entscheidung, *jede* Neu- oder Weiterentwicklung in der Organisation strategische Bedeutung haben. Auch Neu- und Weiterentwicklungen, die nicht geplant waren, formen den zukünftigen Kurs einer Organisation mit. So gesehen, ist all das, was wir in der Organisation tun, *verwirklichte* Strategie. Die Qualität dieser Strategie ergibt sich dabei daraus, ob alle Entscheidungen letztlich ein kongruentes, stimmiges Ganzes ergeben, aus dem ein kopierbarer Vorteil gegenüber dem Wettbewerb entsteht.

### Differenzierung hilft, Strategiearbeit auf zwei Beine zu stellen

Aus dieser Perspektive betrachtet, liegt auf der Hand: Strategiearbeit muss integrativer angegangen werden als bisher. Sie muss stärker als Teamwork quer durch die Organisation,







# Bildung bringt weiter

- Berufliche Weiterbildung
- Inhouse-Angebote
- Seminare & Trainings
- Lehrgänge mit IHK-Abschluss
- Teil- & Nachqualifizierungen
- Nationale & internationale Projekte
- Innovative Lernmethoden
- Individuelle Beratung



Mehr Informationen &  
alle Ansprechpartner  
unter

Ihr Kontakt für allgemeine Anfragen

✉ [info@bbw-seminare.de](mailto:info@bbw-seminare.de)

projekte auszuführen, Innovationsprogramme aufzubauen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. In der Realität wurden wir aber von unseren Kundinnen und Kunden fast immer nur für Workshops gebucht. Es hatte sich herumgesprochen, dass man in unseren Zweitagesseminaren mit viel Spaß und Infotainment in die Welt des Design Thinking eintauchen konnte – und deswegen füllte vor allem unser Seminarbusiness unsere Kasse.

Es war für uns damals sehr wichtig, dieses strategische Problem zu identifizieren, um bewusst zwischen den beiden Optionen entscheiden zu können: Mit voller Pulle weiter auf die Workshops setzen? Oder aber ein gewisses Risiko eingehen und uns Schritt für Schritt dorthin entwickeln, wo wir uns *eigentlich* sahen? Wir entschieden uns für Letzteres. Heute sind wir primär eine Beratung, die auch weiterhin das

Geschäftsfeld Workshops verfolgt. Wir fühlen die strukturellen Probleme, die das aufwirft, immer noch. Aber weil wir damals unsere Priorisierung gefunden haben, können wir mit diesen Spannungen heute viel besser umgehen.

### Mit dem M/O/A-Modell kommt Agilität in die Strategiearbeit

Dabei, sowohl auf spontane Impulse reagieren zu können als auch langfristige Orientierungen nicht aus den Augen zu verlieren, hilft uns ein pragmatisches Strategiemodell, das auf den Informatiker und Digitalstrategen Markus Andrezak zurückgeht. Die **Optionen**, für die wir uns entscheiden – oder nicht entscheiden (!) –, stellen nach diesem Modell (kurz M/O/A genannt) den zentralen Aspekt der Strategiearbeit dar, zusammengenommen mit zwei weiteren Aspekten: sogenannten **Markierungen** und der täglichen **Arbeit**.

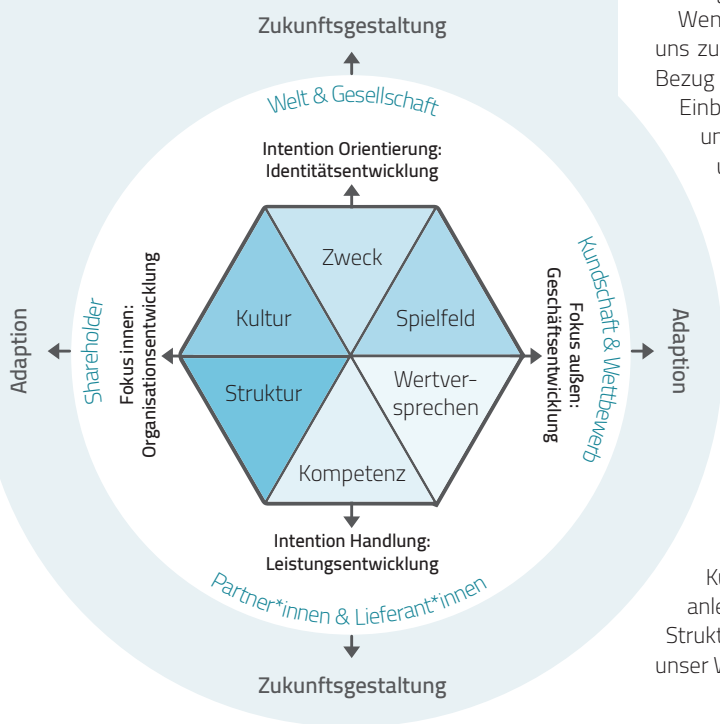
Markierungen sind Aussagen darüber, wer wir als Organisation sind oder wer wir sein wollen, und darüber, was uns von anderen Organisationen unterscheidet. Aus diesen langfristigen Leitplanken lassen sich Entscheidungen zwar nicht eindeutig ableiten, sie geben aber Orientierung und sorgen somit für *Stabilität*. Markierungen haben den Vorteil, dass sie – anders als etwa eine Vision, ein Mission Statement oder ein Purpose Statement – *alles* sein können. Beispielsweise können bestimmte Geschäftsfelder (siehe unser oben erwähntes Beispiel „Wir wollen eine Beratung sein“) Markierungen darstellen. Aber auch bestimmte Merkmale der Unternehmenskultur, spezifische Fähigkeiten oder eine besondere Organisationsstruktur können Markierungen sein. Markierungen sind somit alles, was elementar für die Identität einer Organisation ist, alles, an dem die Organisation festhalten will – oder muss. Markierungen stecken (bei aller Offenheit für spontanes Chancenergreifen) also den Rahmen für die weitere Entwicklung der Organisation ab und gewährleisten, dass Entscheidungen nicht losgelöst von der aktuellen Realität der Organisation und ihren langfristigen Zielen getroffen werden.

Wenn Themen-Owner und zentrales BizDev Team bei uns zusammentreffen, um Optionen zu reflektieren und in Bezug zueinander zu setzen, dann tun sie das stets unter Einbeziehung der Markierungen. Dazu ein Beispiel: Für uns ist die strikte nutzer- und kundenzentrierte Denk- und Handlungsweise unserer Mitarbeitenden eine wesentliche Markierung (aus dem Bereich unserer Kompetenzen). Das bedeutet dann aber auch, dass sämtliche Entscheidungen, die in *anderen* Bereichen getroffen werden, damit abgeglichen werden müssen. Nehmen wir Entscheidungen, die die Organisationsstrukturen betreffen: Diese dürfen, im Lichte der erwähnten Markierung betrachtet, auf keinen Fall darauf hinauslaufen, dass am Ende Strukturen entstehen, die unsere Beraterinnen und Berater in ihrem kundenzentrierten Handeln behindern. Im Gegenteil, welche Veränderungen an den Strukturen auch immer vorgenommen werden: Die Strukturen müssen letztlich maximale Freiheit in der Kundeninteraktion zulassen. Zielvorgaben oder Prozessanleitungen wären beispielsweise völlig kontraproduktive Strukturelemente für uns, die uns daran hindern würden, unser Wertversprechen zu erfüllen.

### Das Strategie-Hexagon

Adaptive Strategiearbeit in einer Organisation bedeutet: Es gelingt, die langfristig ausgerichtete Zukunftsgestaltung mit der kurzfristigen Anpassung an neue Herausforderungen und dem spontanen Ergreifen neuer Chancen unter einen Hut zu bekommen. Das Strategie-Hexagon hilft, dabei den Überblick zu behalten: Welche Optionen tun sich aktuell in verschiedenen, nach innen wie außen gerichteten Feldern des Unternehmens auf (z.B. Wertversprechen, Unternehmenszweck, Struktur, Kultur usw.)? Welche Aktivitäten, über die bereits entschieden wurde, laufen dort? Was davon zählt auf die Weiterentwicklung des Angebotes des Unternehmens ein, was auf die interne Weiterentwicklung? Und vor allem: Wie passt das alles zusammen? Und wie verhalten sich die einzelnen Entscheidungsprobleme und Aktivitäten in Bezug auf die langfristigen Leitplanken (Markierungen) der Organisation? Wo tun sich Diskrepanzen, ergo strategische Probleme auf, die es anzugehen gilt?

Quelle: managerseminare.de; Dark Horse



# Tutorial: Mit Durchblick in die Strategiearbeit starten

Soll ein Unternehmen strategisch weiterentwickelt werden, ist es oft schwer, einen Einstieg zu finden: Wo überhaupt ansetzen? Was sind eigentlich strategisch relevante Entwicklungsfelder? Wo tun sich strategische Probleme auf? Ein einfaches Vorgehen kann helfen, einen ersten Überblick zu gewinnen.

Eine Strategie lässt sich als Antwort auf die Frage bezeichnen: „Wie können wir in unserer Umwelt erfolgreich sein?“ Die möglichen Handlungsoptionen hierfür sind:

1. Wir verändern, was wir tun (neue Spielfelder erschließen, neue Wertversprechen geben).
2. Wir passen an, wie wir es tun und wie wir sind (Kompetenzen ausbauen, Kultur entwickeln, Strukturen anpassen).
3. Wir versuchen, die Umwelt zu beeinflussen (Marketing, Werbung, Lobbyismus betreiben).

Um strategisch sinnvoll aufeinander abgestimmt agieren zu können, ist das gemeinsame Verständnis des Unternehmens essenziell. Dieses Verständnis erarbeiten wir uns idealerweise nicht nur innerhalb der Führungsebenen, sondern in der gesamten Organisation. **Vier Fragestellungen können dabei helfen:**

## 1. Wie sieht der Status quo des Unternehmens aus?

Am Anfang jeder Strategiearbeit müssen wir uns ein gemeinsames Bild erarbeiten: Wo steht die Organisation gerade in Bezug auf ihre nach außen und innen gerichteten Aktivitäten? Wie also steht es erstens um ihr Angebot? Und wie steht es zweitens um ihre innere Verfasstheit? Hier lohnt es sich, sechs wesentliche Bereiche genauer anzuschauen. Und zwar die drei nach außen orientierten Bereiche Unternehmenszweck (Wofür treten wir an?), Spielfeld (Wo spielen wir?), Wertversprechen (Wie überzeugen wir?) und die drei nach innen orientierten Bereiche Kompetenz (Worin sind wir spitze?), Struktur (Wie organisieren wir uns?) und Kultur (Wie sind wir?). Ein einheitliches Bild der kritischen Aspekte in jedem dieser Bereiche zu haben, ist die Grundlage für alle weiteren Schritte. Unter kritischen Aspekten ist hier v.a. Folgendes zu verstehen: aktuelle Aktivitäten, gegenwärtige Herausforderungen und Handlungsoptionen, aber auch spezifische Leitplanken – sogenannte Markierungen –, die die Identität des Unternehmens ausmachen (siehe auch nächster Punkt).

## 2. Was macht uns besonders? Und was davon soll uns langfristig prägen?

Im nächsten Schritt schauen wir uns die Markierungen – also die identitätsrelevanten Leitplanken des Unternehmens – genauer an. Solche Markierungen kann es in allen sechs, bei Punkt eins benannten Feldern geben, nicht nur im Bereich des Unter-

nehmenszwecks. Denn organisationale Leitplanken entstehen überall in der Organisation. Beispielsweise können bestimmte Geschäftsfelder, Merkmale der Unternehmenskultur, spezifische Fähigkeiten oder eine bestimmte Organisationsstruktur als Markierungen dienen. Dies ist deswegen der Fall, weil Organisationen historisch gewachsen sind, sie können nicht ausschließlich aus einem einzelnen Zweck heraus betrachtet werden. Wir analysieren daher in diesem Schritt sehr genau, was uns in den einzelnen Feldern besonders macht – und was davon wir auch weiterhin als erhaltens- oder erstrebenswert betrachten.

## 3. Ergibt das Gesamtbild Sinn?

Im nächsten Schritt wenden wir uns der internen Kohärenz zu. Hierbei wird schnell ersichtlich, ob wir uns – etwa aus Konfliktscheu – zuvor möglicherweise in Allgemeinplätzen und Floskeln verstrickt haben. Eine „offene Unternehmenskultur“ ist z.B. ein häufig angestrebtes Ziel. Aber: Was bedeutet das konkret? Und inwiefern ist es für unsere Organisation von strategischer Bedeutung? Wirkt sich diese Offenheit in kausaler Weise positiv auf andere Elemente in den anderen Feldern aus? Ist eine „offene Unternehmenskultur“ also eine Markierung, die im Kontext des Gesamten Sinn ergibt? Um dies zu klären, betrachten wir explizit die Wechselwirkungen zwischen den Feldern, ihren Markierungen, aber auch den dort laufenden Aktivitäten. Alles, was nicht zusammenpasst, identifizieren wir als strategisches Problem.

## 4. Passen wir zur Welt?

Im vierten Schritt richten wir unseren Blick auf einen Aspekt, den wir bisher vernachlässigt haben: die Umwelt. Hierzu schauen wir die sechs Felder erneut an und untersuchen, gestützt auf die Erfahrungen der Gruppe, mögliche Diskrepanzen zwischen unseren festgelegten Markierungen sowie Aktivitäten und den Gegebenheiten in der Umwelt. Vielleicht betrachten wir uns als Anbieter von Premium-Produkten, aber die Kundinnen und Kunden teilen diese Einschätzung nicht? Bei dieser Untersuchung berücksichtigen wir neben der Kundschaft auch den Wettbewerb, Anteilseigner, Zulieferer sowie die Gesellschaft im Allgemeinen. Am Ende dieses Schrittes haben wir eine Reihe weiterer strategischer Herausforderungen identifiziert, denen sich unsere Organisation stellen sollte.





Markierungen in *einem* Bereich müssen also stets zu Markierungen in anderen Bereichen passen. Wenn Markierungen dagegen nicht kohärent sind, bewegt sich die Organisation in verschiedene Richtungen. Und wenn Aktivitäten nicht mit den Markierungen übereinstimmen, bedeutet dies, dass die Organisation Ressourcen ineffizient einsetzt, die an anderer Stelle sinnvoller verwendet werden könnten.

Die operative Arbeit ist – neben Markierungen und Optionen – das dritte Element im M/O/A-Modell. Arbeit steht hier

für die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen. Zwischen allen drei Elementen – Arbeit, Optionen und Markierungen – gibt es *Rückkopplungsschleifen*. Und genau

darin liegt der agile Charme des Modells.

Wenn wir beispielsweise mehrfach feststellen, dass uns bestehende Markierungen nicht mehr helfen, über Optionen zu entscheiden, dann müssen wir womöglich die Markierungen anpassen. Denn sie sind (anders als Visionen, die oft etwas Ehrfurchtgebietendes, Unberührbares haben) letztlich nur „Better Beta“. Die tägliche Arbeit wiederum gibt uns ständiges Feedback darüber, ob unsere Optionen gut gewählt waren oder nicht. Außerdem verändert sie sich durch verschiedene

Einflüsse langsam und stetig – womit auch sie eine Ursache für nötige Veränderungen der Markierungen sein kann. Zum Beispiel mussten wir uns von unserer lieb gewonnenen, identitätsstiftenden Markierung „Dark Horse ist ein Wahl-Familienunternehmen“ verabschieden, als wir erkannten, dass es all diejenigen, die in den Jahren dazukamen, diskriminiert hat. Denn damit fühlten sich nur die Gründerinnen und Gründer abgeholt.

## Adaptive Strategieentwicklung braucht Durchblick

Spätestens hier sollte klar geworden sein, wieso adaptive Strategiearbeit nichts ist, was die Unternehmensspitze am Reißbrett planen und eins zu eins in die Umsetzung bringen kann. Sie ist vielmehr ein kontinuierlicher, iterativer Prozess – der durch seine Rückkopplungsschleifen die Einbindung vieler erfordert – gerade auch von Mitarbeitenden im operativen Business und von jenen, die viel Kontakt zur Umwelt der Organisation haben.

Um (etwa bei den Zusammentreffen der Themen-Owner und des BizDev Teams) den Überblick zu behalten und einen Startpunkt für strategische Vorhaben zu haben, nutzen wir bei Dark Horse ein simples visuelles Tool: das Strategie-Hexagon (siehe auch gleichnamiger Kasten sowie Einsatzbeispiel im Tutorial). Das Hexagon führt sechs relevante Unternehmensbereiche auf:

- ▶ den Zweck des Unternehmens: Wofür treten wir an?
- ▶ sein Spielfeld: Wo spielen wir?
- ▶ sein Wertversprechen: Wie überzeugen wir?
- ▶ seine Kompetenz: Worin sind wir spitze?
- ▶ seine Struktur: Wie organisieren wir uns?
- ▶ und seine Kultur: Wie sind wir?

Das Tool kann als Reflexionsfläche genutzt werden, um ein gemeinsames Verständnis davon zu schaffen, wo man sich als Organisation gerade in den einzelnen Feldern sieht, wohin man dort will, welche relevanten Aktivitäten dort aktuell stattfinden, welche Optionen sich dort auftun, welche Markierungen es gibt – und vor allem, wie das alles zusammenwirkt. Interessant ist dabei insbesondere, wo sich Diskrepanzen zeigen – und damit strategische Probleme auftun, die es anzugehen gilt: Wo passen Markierungen nicht mehr zusammen? Wo passen sie nicht mehr zu dem, was das Unternehmen tatsächlich tut? Wo entsprechen unsere Entscheidungen und Aktivitäten im Bereich unserer Angebotsgestaltung nicht unseren Entscheidungen und Aktivitäten im Bereich der nach innen gerichteten Transformation? Und wo passen Markierungen und Aktivitäten nicht (mehr) zu dem, wie *andere* das Unternehmen sehen?

Statt auf Strategiemagie von oben zu warten, kommen wir mit dem Strategie-Hexagon und dem M/O/A-Modell schnell ins konkrete Tun. Wir können Lieblingsvorhaben (Optionen) kritisch prüfen, indem wir ihnen den Kontext zum Gesamten geben, den sie verdient haben. Wir können Entscheidungsprobleme gut priorisieren, wenn wir sie im Zusammenspiel über verschiedene Bereiche hinweg betrachten. Vor allem aber können wir konstruktiv mit dem Umstand umgehen, dass Strategie einfach da ist, dass sie – ob es uns bewusst ist oder nicht – durch die Entscheidungen und das Handeln in der Organisation verwirklicht wird. Das ist viel wert. Denn überhaupt erst einmal zu erkennen, *welche* Strategie wir faktisch – also jenseits aller proklamierten Visionen – verfolgen, ist der erste Schritt, um diese Strategie dann auch konstruktiv weiterentwickeln zu können.

Christian Beinke

Der Autor: **Christian Beinke** ist Gründer und Partner bei der Dark Horse GmbH, Berlin. Als Berater, Sparringspartner und Gestalter hilft er Organisationen, ihre Innovations- und Changeprojekte voranzutreiben.

Kontakt: [thedarkhorse.de](http://thedarkhorse.de)

## Lesetipps

**Dark Horse Innovation: Future Organization Playbook – Die unverzichtbare Anleitung für innovative Unternehmen in der Transformation.**

Murmann 2023, 39 Euro.

In ihrem Buch führen die Dark-Horse-Beraterinnen und Berater in ihr Modell einer adaptiven Strategiearbeit ein. Vor allem aber bietet das Werk einen umfangreichen Praxisteil. Vorgestellt wird eine große Bandbreite an Techniken und Methoden, die sowohl kleine als auch große Organisationen nutzen können, um adaptive Strategiearbeit (die gleichzeitig als Transformationsarbeit zu verstehen ist) umzusetzen.

**Stefan Kaduk, Dirk Osmetz: Entmachtete Strategiearbeit – Musterbruch.**

[managerseminare.de/MS295AR03](http://managerseminare.de/MS295AR03)

In dem Artikel aus der Serie Musterbruch rücken die Autoren gegen die in Unternehmen immer noch vorherrschende Vorstellung zu Felde, dass Strategiearbeit nichts fürs Fußvolk ist, sondern ausschließlich hoheitliche Chefsache sein sollte. Kaduk und Osmetz zeigen auf, wieso diese Haltung kontraproduktiv und die Einbindung von Mitarbeitenden gerade in die Strategiearbeit sehr sinnvoll ist. Der Text zeigt außerdem auf, wie sich Partizipation in puncto Strategiearbeit praktisch umsetzen lässt.

**Fortbildung mit Weitblick**



## Fachanwaltslehrgänge

**Unsere Fachanwaltslehrgänge sind auch für Unternehmensjuristen/-innen interessant!**

- Vermittlung aller wichtigen Grundlagen Ihres Rechtsgebiets von erfahrenen Referierenden
- 120 Stunden zu einem äußerst günstigen Preis
- Wissensvermittlung anhand praktischer Fälle



## Präsenz- und Online-Seminare



**Arbeitsrecht / HR / Personal • Corporate Law • IT / Datenschutz • Marken und Patente • Wettbewerbs- und Kartellrecht • Vergaberecht • Steuerrecht**

Seminarprogramm unter **[www.thelegalcounsel.de](http://www.thelegalcounsel.de)**

## Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

(un)fassbare Seminare	165	COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146
360° BizDevelopment e.K.	168	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143
4 Businessakademie	148	Como Consult GmbH	149
abovo-academy	186	compass international gmbh	175
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	Competence on Top GmbH	186
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	188	ComTeam AG Academy + Consulting	185
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	173	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben ...	163	CONSENSUS Consulting GmbH	171
Akademie für systemische Beratung	178	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	151
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	189	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	CyriaxTraining & Beratung	148
Akademie Wissen	153	Dear Human GmbH	146
Alfred Kärcher SE & Co. KG	176	Deutsche Akademie für Management	143
amendos gmbh	145	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141
amontis consulting ag	173	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	167
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	deutsche training sales- and management-training GmbH	185
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	191	DHL Data Science Seminare GmbH	161
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	139	Die Akademie Fresenius GmbH	158
Arnold Horsch e.K.	157	die coachingakademie	149
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140	Die GesundheitsManager	138
ASTA Akademie GmbH	147	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	152
Atelier für Ideen AG	159	dispo-Tf Education GmbH	143
Auftriebwerk	179	Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172
Auxelya GmbH	189	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Inst.	142	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsent. ...	152
Awaris GmbH	161	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
B.W.L – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	158	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	186
Barbara Gerhards, Anti Ärger Akademie	163	Dr. Simone Rappel	181
Bayern Tourist GmbH (BTG)	180	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations. ...	165
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146
BERGPARTNER.com   Business & Teamcoaching	182	English & Intercultural Communication	156
Berlin Professional School   HWR Berlin	141	ERLEBNIS & TRAINING	147
berufundfamilie Service GmbH	166	ESMT Berlin	139
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	179	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und ...	191
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	EVELEADER	154
Bildungszentrum Holzbau	187	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	FCM Finanz Coaching	169
BRAINBUILDING Academy	142	fortbildung1.de	175
BRAND Consulting & Training	186	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	143
Breuel & Partner GmbH	184	forum kommunikation & unternehmensethik	175
BSH ACADEMY GERMANY	155	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	180
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192
CA controller akademie®	184	FROMM Managementseminare & -beratung KG	149
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	145	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185
CETPM GmbH	189	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	141
CHANGE 4 SUCCESS®	149	Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	184	H&S Seminare	174
Coachingbüro Huber & Partner	168	Hamburger Training & Consulting oHG	146


Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	155	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
Heitger Consulting GmbH	191	Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung	156
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
Hermannsen-Concept	160	Management Circle AG	170
HGS Concept GmbH	154	Management Forum Starnberg GmbH	184
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	Management School St.Gallen	193
Hochschule Fresenius	161	Mannheim Business School gGmbH	172
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	MARGA Business Simulations GmbH	161
Holisticon AG	149	marillabax GmbH & Co. KG	176
IAP Institut für Angewandte Psychologie	193	Mario Biel Coaching	176
ibo Akademie GmbH	154	Markus E. Zielke	154
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187	Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching	147
IFM Institut für Managementberatung GmbH	140	Maxpert GmbH	167
ifss academy	181	MAZ MANAGER AKADEMIE	181
ifu Accounting Akademie GmbH	138	MDI Management Development GmbH	191
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	182	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	Mehrwert Zukunft	181
IHK Hessen innovativ	167	MINDSET MOVERS	157
IHK-Akademie Koblenz e.V.	165	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	163	Modul-Training	176
ilvy Intercultural HR	145	MW Media Workshop GmbH	145
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186	n.i.I. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	Neuland Development GmbH & Co. KG	154
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	160	noesis	176
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	180	OHM Professional School gGmbH	188
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	oose Innovative Informatik eG	146
Institut für Verkauf und Marketing	169	orenda training GmbH	175
International Process & Industrie Consult AG	181	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
ISM Academy	158	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162
itstime	142	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	173
IU Akademie	140	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163	Plus Kompetenzcoaching GmbH	153
k.brio training GmbH	151	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	192
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170	pm33 GmbH	175
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165	PMCC Consulting GmbH	165
Kathrin Abländer	190	Poko-Institut OHG	159
KERN AG Training	167	POP Personalentwicklung	178
KeSch Training International GmbH & Co.KG	180	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
KESSEL & KESSEL GmbH	146	Pro Integer Akademie & Leadership	161
KICK OFF Management Consulting GmbH	191	Productivity Day	140
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	147	Professio GmbH	189
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
Kompetenzhafen	148	PROVECO GmbH	146
Logo InfraConsult GmbH	168	Psytest AB	192
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168	RKW Baden-Württemberg GmbH	174
M/Training	175	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen ...	137
		Rolf Schulz HR Consultants AG	178
		ROTH INSTITUT	151
		S&P Unternehmerforum GmbH	186
		sabeconsult Coaching; Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171



SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180	TRIOLOGIE GbR	150
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	148
SDL Seminarteam GmbH	172	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	157	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
SEMINAR-INSTITUT	182	Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	187
SGMI Management Institut St. Gallen	193	Universität Münster Professional School gGmbH	159
Singer Preisprüfung GmbH	147	Unternehmer Academy GmbH	178
Six Sigma College	156	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
SLBB - Stefan Lammers	156	V.I.E.L Coaching + Training	150
SMP Management Programm St. Gallen	193		
splendid-akademie GmbH	142	Veränderungsintelligenz® GmbH 	179
Steinbeis Institute for Effective Management	187	Vereon AG	193
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad.	153	Verlag Dashöfer GmbH	147
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174	Viola Moritz Seminare	139
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	192	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	182
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	139	Wbildung Akademie GmbH	169
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144	Weitungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
TAM Akademie	142	wetando Unternehmensberatung	137
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151	WHU - Otto Beisheim School of Management	156
targets GmbH Management- und Markenberatung	172	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177	WirksamSein	190
Team Dr. Rosenkranz GmbH	184	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
Team Management Services GmbH	168	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	188
teamsysplus®AKADEMIE	182	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
TEAMWILLE GmbH	182	WZLforum an der RWTH Aachen	162
TF-Coach	144	your best practice	171
Theodosius Akademie der Stiftung Kloster Hegne	179	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
Thomas Weber Coaching	170		
Tiba Business School GmbH	182	zfh – Zentrum für Fernstudien im 	165
TopConcept Management Beratung GmbH	184	Zürich International Business School (ZIBS)	192
TrainerSocietät Berlin	141		
Training & Coaching Melanie Kubala	173		
TrainingsManufaktur	150		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Unternehmensführung  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)



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

Sigrid Bauschert, Vorstand

## Ihr Booster für mehr Führungskultur

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

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

Schauen Sie doch gleich mal rein:

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

**MANAGEMENTCIRCLE**<sup>®</sup>  
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

# Vertrieb & Verkauf



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](https://www.seminarmarkt.de) finden sich Verkaufs- und Servicetrainings ebenso wie Seminare zu Vertriebsmarketing, Emotional Selling oder Telefontrainings.

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

## Verhandeln mit gutem Gefühl

# Happy-happy statt Win-win

**Verhandeln ist ein Erlebnissport, das ist zumindest der Kern etablierter Methoden wie dem Harvard-Konzept. Damit rutscht man allerdings in ein Mindset, das erfolgreiches Verhandeln unwahrscheinlicher macht, ist Lars-Johan Åge überzeugt. Von FBI-Unterhändlern und anderen hat er gelernt: Wichtiger als das Ergebnis ist der Prozess.**

Das Arbeitsleben besteht aus zahllosen Verhandlungen, mit Kunden, Mitarbeitenden, Kollegen. Immer wenn unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinandertreffen und eine Einigung gesucht wird, kommt es zum Einsatz bestimmter Verhandlungstaktiken. Meist wird dabei versucht, eine rationale Entscheidung zu finden. Das Harvard-Konzept für Verhandlungen steht dafür Modell.

Das Problem dabei: Der Fokus liegt oft vor allem auf dem Ergebnis, was Verhandeln automatisch zu einer Wettbewerbssituation macht, in der ein Sieg der einen Seite die Niederlage der anderen bedeutet – und umgekehrt. Eine Einigung wird damit von vornherein erschwert, denn wenn es um Gewinnen und Verlieren geht, verlieren wir nur allzu leicht aus den Augen, was die wahren Interessen der Verhandlungspartner sind.

Hier setzt das Verhandlungsmodell Happy-happy an, das nicht auf Sieg und Niederlage – oder etwas dazwischen – zielt. Es unterscheidet sich auch vom klassischen Win-win, das zwar besser ist, als zu glauben, dass eine Partei gewinnen muss, das aber letztlich immer noch derselben Wettbewerbslogik verhaftet bleibt. Für Happy-happy reicht es nicht, wenn sich am Ende beide als Sieger fühlen, was bei Verhandlungen ohnehin selten der Fall ist. Es schaut auch nicht nur auf das Ergebnis. Und es trägt der Tatsache Rechnung, dass eine Verhandlung nicht zu Ende ist, nur weil wir uns auf etwas geeinigt haben.

### Prozess statt Ergebnis

Wichtiger ist für Happy-happy-Verhandlungen etwas anderes, wie ein Experiment zeigt, das mit einigen Jurastudenten durchgeführt

wurde. Die sollten in Zweiergruppen den nicht vereinbarungsgemäßen Bau eines Swimmingpools diskutieren. Dabei spielte jeweils eine Partei den Anwalt des erzürnten Hausbesitzers, und eine den Anwalt des Bauunternehmens, das trotzdem das vereinbarte Honorar verlangte. Die Studierenden sollten eine Lösung für das Problem finden und anschließend sowohl die getroffene Vereinbarung als auch die Verhandlung an sich bewerten.

Wie sich zeigte, hatte die Beurteilung weniger damit zu tun, wer sich als Sieger fühlen konnte, als mit der Art, wie der Verhandlungsablauf wahrgenommen wurde. Die Studenten, die den Prozess positiv einschätzten, waren zufriedener als die anderen, und es fiel ihnen leichter, die endgültige Lösung zu akzeptieren – unabhängig vom Ergebnis. Und: Diejenigen, die eine positive Erfahrung gemacht hatten, trafen deutlich bessere, für beide Seiten wertvollere Entscheidungen als diejenigen, denen diese Erfahrung fehlte.

Bei der weiteren Analyse kam heraus, dass vor allem diejenigen den Prozess positiv bewertet haben, die sich respektvoll behandelt gefühlt und den Eindruck bekommen haben, ihnen sei zugehört worden. Die Wissenschaft spricht von Verfahrensgerechtigkeit (Procedural Justice). Aus eben diesem Grund betonen die FBI-Unterhändler, die ich treffen durfte, wie wichtig es sei, einen Geiselnnehmer immer respektvoll zu behandeln – ganz gleich, was er getan hat. Es läuft dann einfach besser.

### Zusammenarbeit statt Wettbewerb

Das gilt für alle Situationen, in denen wir mit anderen verhandeln. Happy-happy heißt also: Nicht nur die Übereinkunft oder



der Beschluss sollten zu beiderseitiger Zufriedenheit getroffen werden – bereits der Weg dorthin sollte alle glücklich machen. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Beziehung zueinander, der Zusammenarbeit und Zukunftsperspektive. Kooperation statt Wettbewerb, lautet das Motto.

Um dahin zu kommen, braucht es nach dem Happy-happy-Ansatz nur fünf Schritte (s. Kasten). Sie sind universell einsetzbar und darauf angelegt, die richtige Einstellung zu finden, schon bevor das Gespräch beginnt; zu verstehen, was beide Seiten eigentlich wollen; zu erkennen, welche Formulierungen verwendet oder vermieden werden sollten; und zu erkennen, wie ein Ergebnis gefunden werden kann, mit dem am Ende alle zufrieden sind. Letztlich geht es darum, Verhandlungen als Kooperationssituationen zu verstehen, auch wenn sie auf den ersten Blick aussehen wie ein Wettbewerb. Wer die fünf Schritte geht, wird merken, dass sie zur Zusammenarbeit einladen. Und dass das Gegenüber diese Einladung gern annimmt.

## Schritt 1

### Hab ein gutes Gefühl!

Der erste Schritt zielt auf eine geeignete Stimmung. Wir verhandeln viel besser, wenn wir gut drauf sind. Nicht nur verringert gute Laune das Risiko eines Streits, sie ist auch eine der wichtigsten Bedingungen für eine gute Zusammenarbeit. Das ist das Ergebnis meiner eigenen Studien, und sämtliche Experimente, die dazu gemacht wurden, weisen in dieselbe Richtung. In einem wurde

zum Beispiel einer Gruppe von Teilnehmenden vor der simulierten Verhandlung die relativ angenehme Aufgabe gegeben, Comics zu sortieren, wofür sie als Belohnung ein Notizbuch erhielten. Wenig überraschend gaben die so Beschenkten an, während der Diskussion besser drauf gewesen zu sein als die zweite Gruppe. Was noch wichtiger ist: Denjenigen, die gute Laune hatten, ist es auch deutlich leichter gefallen, eine Einigung herbeizuführen, die beide Seiten glücklich machte.

Schlechte Laune wirkt hingegen nachweislich negativ auf unsere Verhandlungsfähigkeit: Forscher aus Taiwan untersuchten über mehrere Tage hinweg, wie Personen Konfliktsituationen einschätzten. Eine parallel laufende Messung ergab: Je schlechter die Stimmung, desto größer wurde die Neigung der Teilnehmenden, die Situation zu beurteilen, als gäbe es einen „Gewinner“ und einen „Verlierer“ – und als wäre nur einer der Beteiligten der Verursacher des Konflikts. Der Grund dafür: Wenn wir gestresst und schlecht gelaunt sind, übernimmt das „Reptiliengehirn“ – also der Fight-or-Flight-Part unseres Gehirns mit seiner rudimentären Ich-oder-Du-Überlebens-Programmierung – die Kontrolle über unser Denken. In dem Zustand erkennen wir automatisch weniger Handlungsmöglichkeiten, wir beurteilen Situationen falsch, werden engstirnig und sind vor allem auf unseren Vorteil bedacht. Hinzu kommt: Schlechte Laune ist ansteckend.

Umgekehrt zeigt die Forschung, dass uns eine positive Stimmung hilfsbereiter, kreativer und lösungsorientierter macht. Außerdem verbessern wir unseren Umgang mit Stress, wir verstehen andere besser und bewältigen Interessenskonflikte leichter. Schritt eins zielt daher darauf, durch gute Laune den besonnenen Teil unseres Gehirns zu aktivieren – und unser Reptiliengehirn damit aus der Rechnung zu nehmen. Aber wie erzeugt man ein positives Gefühl? Manchmal genügt es, eine Kleinigkeit zu essen. Ein ausgeglichener Blutzuckerspiegel kann für die Laune in Verhandlungen Wunder bewirken. Weitere Tipps für die schnelle Gemütspflege sind die „Gefühlformel“ und das „Fröhliche-Augen-Lächeln“ sowie die „S.T.O.P-Methode“ (s. Tutorial).

## Schritt 2

### Denk nach!

Schritt zwei nutzt die Portion Verstand, die wir uns gerade erarbeitet haben, zum Nachdenken. Denn eine gute gedankliche Vorbereitung ist wichtig, um erfolgreich zu verhandeln. Harvard-Wissenschaftler haben untersucht, worauf wir uns bei der Vorbereitung konzentrieren sollten, um die Chancen auf eine erfolgreiche Übereinkunft zu maximieren. Ich habe ihre Methode in zwei Fragen zusammengefasst:

- ▶ Was wollen wir erreichen?
- ▶ Welche Alternativen haben wir?

Diese Fragen fokussieren darauf, die jeweiligen Interessen zu ermitteln, sowie auf kreative Wege, um diese miteinander in Einklang zu bringen. Dabei zeigt sich übrigens, dass es häufig gar nicht unterschiedliche Interessen sind, die die Verhandlungen erschweren. Tatsächlich haben Verhandelnde oft viele Gemeinsamkeiten. Dass wir uns nicht einigen können, liegt eher daran, dass wir unterschiedliche Prioritäten setzen. Umso wichtiger ist also, herauszubekommen, wo genau die Erwartungen beider Parteien liegen. Die erste Frage – Was wollen wir erreichen? – zielt genau darauf. Um die eigenen Ziele und die des Gegenübers zu ermitteln, helfen die „Ein-Satz-Methode“ bzw. die „60-Sekunden-Methode“ und die „Prio-Liste“ (s. Tutorial).

## Lesetipps

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

[managerseminare.de/MS279AR06](https://managerseminare.de/MS279AR06)

Durch Corona sind aus vielen Face-to-Face-Verhandlungen am Konferenztisch virtuelle Vereinbarungen von Video-Kachel zu Video-Kachel geworden. Die Remote-Variante der Negotiation hat Vorteile, die es gezielt auszuschöpfen gilt.

**Lars-Johan Åge: Happy Happy. Wie Sie sich in nur fünf Schritten mit (fast) jedem einigen.**

Campus 2020, 19,99 Euro.

In seinem Buch beschreibt Åge ein neues Grundverständnis von Verhandlungen, das nicht auf Wettbewerb, sondern Kooperation zielt. Indem man vor allem auf den Prozess und die Beziehung zum Gegenüber schaut, können auch heikle Verhandlungen so geführt werden, dass am Ende alle zufrieden sind.

**Sonja Andjelkovic: Emotionen in Verhandlungen – Lass es raus!**

[managerseminare.de/MS235AR07](https://managerseminare.de/MS235AR07)

Gefühle haben bei Verhandlungen außen vor zu bleiben, so lautet die allgemeine Überzeugung. Tatsächlich aber handelt es sich dabei um einen der größten Irrtümer der Verhandlungslehre. Gefühle – selbst negative – können den Verhandlungslauf positiv beeinflussen.

# Entwicklung. Anspruch. Kompetenz. Vielfalt.

Innovative Bildungskonzepte  
für Ihr Unternehmen.



0521 94206-0  
info@ime-seminare.de  
www.ime-seminare.de



## Alternativen finden

Die zweite Frage – welche Alternativen haben wir – zielt darauf, die Optionen zu erweitern, wie diese Interessen erfüllt werden können. Das fällt uns schwer, weil wir oft zu egozentrisch sind und uns nur mit unseren eigenen Forderungen beschäftigen. Außerdem neigen wir dazu, zu denken, es gäbe nur eine einzige Antwort auf unsere Frage – die, die wir bereits gefunden haben. Dann stresst uns der Gedanke, mehrere Ansätze finden zu müssen, zumal ein Haufen neuer Ideen eine Lösung auf den ersten Blick noch erschwert. Und drittens glauben wir, wir hätten es in Verhandlungen mit einem Wettkampf zu tun, den wir – Reptiliengehirn lässt grüßen – gewinnen müssen. In einer solchen Situation ist kein Platz für Kreativität, da wir alle Energie darauf konzentrieren, als Sieger vom Feld zu ziehen.

Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass jede dieser drei Annahmen falsch ist und uns letztlich nur daran hindert, eine für alle Beteiligten gute Lösung zu finden. Stattdessen sollten wir uns bemühen, Alternativen zu finden, je mehr, desto besser. Je mehr wir nämlich vor einer Verhandlung nachdenken und

uns – etwa durch Internetrecherche oder Gespräche mit Dritten – Informationen beschaffen, die uns wiederum mit Ideen versorgen, umso einfacher wird es, eine Lösung zu finden, mit der beide Parteien zufrieden sein können.

## Schritt 3

### Bau eine Beziehung auf!

Schritt drei zielt darauf, eine gute Beziehung zum Gegenüber aufzubauen. Das ist entscheidend für den weiteren Verhandlungsprozess, weswegen sich ein Geiselunterhändler immer als allererstes darum bemüht, einen Zugang zum Geiselnnehmer zu finden. Generell sind wir eher bereit, von uns und unserem Anliegen zu erzählen, wenn wir spüren, dass wir eine Verbindung zu jemandem haben.

Die einfachste Art, so eine Verbindung zu schaffen: Fragen stellen und aktiv zuhören. Als das amerikanische Forschungsinstitut Huthwaite den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Verhandlern untersuchte, war genau das ausschlaggebend: Die Erfolgreichen stellten mehr als doppelt so viele Fragen und hörten besser zu als die anderen. Allerdings kommt es auf die richtigen Fragen an: solche, die Interesse und Verständnis für den anderen zeigen, wofür vor allem die „zwei großen Entdecker“ taugen:

► Was-Fragen: Statt von sich selbst zu reden, kann man in Verhandlungen zum Beispiel sagen: „Bevor wir anfangen: Was genau ist Dein Anliegen? Was ist Dein Ziel?“

► Wie-Fragen: Sie gehören ebenfalls zu den offenen Fragen. Statt ein Gespräch zu kontrollieren, sind sie eher dazu angetan, das Gegenüber zum Sprechen zu bringen: „Wie sollten wir deiner Meinung nach weitermachen? Wie wichtig ist gerade dieser Punkt für Dich?“

### Zuhören, als ob

Ebenfalls wichtig für das Herstellen einer Beziehung: Zuhören und Verständnis ausdrücken. Wir neigen zur Ichbezogenheit, vor allem unter Stress. Hören wir etwas, das uns missfällt, treten dann schnell unsere Vorurteile auf den Plan. Wir halten das Gegenüber dann vielleicht für störrisch und verhandeln umso härter, anstatt zu versuchen, einander zu verstehen.

Eine einfache Methode, um richtig zuzuhören, basiert auf dem As-If-Prinzip, welches auf den Begründer der modernen Psychologie, Alfred Adler, zurückgeht. Es besagt vereinfacht, dass wir reale Umstände erschaffen können, indem wir so tun, als wären sie bereits vorhanden. Im konkreten Fall geht es also darum, so zu tun, als ob wir richtig zuhören – damit wir tatsächlich damit anfangen. Ein Weg, das zu tun, ist Nicken. Wer in einer Verhandlung häufig nickt, wird merken, wie bald auch andere Anzeichen eines interessierten Zuhörens folgen: Nachfragen, Laute der Zustimmung, maßvoller Augenkontakt. Man kann auch das Gesagte mit eigenen Worten wiederholen. Die Nick-Methode setzt nicht nur unser echtes Zuhören in Gang. Sie wirkt auch als Sympathiefaktor. Dabei ist wichtig, im Kopf zu behalten, dass Bestätigen und Zustimmung nicht dasselbe sind. „Das hat Dich verärgert“ oder „Klingt, als sehnst Du Dich nach einer Veränderung“ bestätigen das Gehörte, ohne sich inhaltlich damit gemein zu machen.

## Schritt 4

### Finde die richtigen Worte!

Schritt vier zielt darauf, festgefahrene Situationen von vornherein zu vermeiden, zu denen es in Verhandlungen nur zu leicht






## Verhandeln nach dem Happy-happy-Prinzip

Happy-happy heißt, in Verhandlungen eine Einigung zu erzielen, indem man das Augenmerk auf Zufriedenheit, Beziehung, Zusammenarbeit und Zukunftsperspektive legt.

Der Begriff Happy-happy symbolisiert zwei Parteien, die zufrieden sind – und zwar zum selben Zeitpunkt. Diesen Zustand erreichen wir, wenn wir eine Entscheidung zu beiderseitigem Nutzen (= Ergebnis) treffen, aber auch, wenn beide Parteien mit dem Gesprächsverlauf (= Prozess) zufrieden sind. Happy-happy geht damit über einen Win-win-Ansatz hinaus.

Bei Happy-happy geht es darum, die persönlichen Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten zu berücksichtigen. Die fünf Schritte der Methode sorgen dafür, den anderen zufriedenzustellen – selbst, wenn man seine Wünsche nicht erfüllen kann.

### Fünf Schritte für gute Verhandlungen

-  **1. Hab ein gutes Gefühl – von Anfang an.**  
Es fällt viel leichter, sich mit anderen zu einigen, wenn wir gut gelaunt sind. Das gilt für alle, auch für die, mit denen Du verhandelst.
-  **2. Denk nach.**  
Bereite Dich gut vor, damit Du Dir im Klaren darüber bist, was Dir wichtig ist – und welche Erwartungen die Person hat, mit der Du Dich einigen willst.
-  **3. Bau eine Beziehung auf.**  
Sorge für einen guten Draht, indem Du Interesse und Verständnis zeigst.
-  **4. Finde die richtigen Worte.**  
Vermeide es, zu feilschen, bring das Gespräch auf eine konstruktive Ebene.
-  **5. Hab einen Plan B.**  
Den brauchst Du, wenn Du in eine Situation gerätst, in der ihr nicht vorankommt.

# Tutorial: Übungen für Happy-happy-Verhandlungen

Happy-happy bedeutet, bessere Verhandlungen zu erzielen, indem man nicht auf Ergebnisse, sondern auf einen positiven Verhandlungsprozess und eine gute Zusammenarbeit fokussiert. Sechs einfache Methoden helfen dabei.

## Gutes Gefühl schaffen und erhalten

Wir verhandeln besser, wenn wir gute Laune haben, und erreichen eher ein Ergebnis, mit dem alle Beteiligten zufrieden sind. Aber wie erzeugt man ein positives Gefühl? Eine Banane essen, um den Blutzuckerspiegel anzuheben, kann schon den Unterschied machen. Ansonsten helfen folgende drei Methoden, ein gutes Gefühl zu schaffen und zu erhalten:

- ▶ Die Positive Gefühlsformel: Finde mindestens drei Wörter, die für Dich persönlich einen positiven Klang haben, wie „Liebe“ oder „Feiern“ oder auch „Ja, danke, wunderbar, fantastisch, gut“. Vielleicht gelingt es Dir, einen kleinen Reim einzubauen. Dann wiederholst Du vor jeder Verhandlung den Spruch ein paar Mal leise. Du wirst feststellen, dass sich sofort ein gutes Gefühl einstellt.
- ▶ Das „Fröhliche-Augen-Lächeln“: Diese Art zu Lächeln, das von den Augen ausgeht, löst eine Dopaminschübe aus – auch dann, wenn es willentlich herbeigeführt wird. An eine glückliche Situation oder eine nette Person denken, mit den Augen lächeln – und schlagartig bessert sich die Laune.
- ▶ Die S.T.O.P-Methode: Um ein positives Gefühl beizubehalten, hilft diese Methode zum „Affect Labeling“, mit dem man die eigenen Impulse ein Stück weit kontrollieren kann. Wenn der Gesprächspartner etwas sagt, was den Impuls auslöst, seinen Vorschlag abzuwerten oder wütend zu werden, muss man
  - ... stoppen, sobald man den aufkommenden Impuls oder das Gefühl spürt,
  - ... tief ein- und ausatmen,
  - ... beobachten, wie der Körper reagiert, und den Impuls bzw. das Gefühl benennen, zum Beispiel: „Ich bin wütend“,
  - ... planvoll und bedacht antworten.

## Nachdenken und vorbereiten

Meist sind es nicht unterschiedliche Interessen, die Verhandlungen erschweren. Oft stellt sich sogar heraus, dass bei beiden Parteien weitgehende Einigkeit herrscht und nur bestimmte Teilaspekte oder Prioritäten verhandelt werden müssen. Umso



wichtiger ist es, sich im Vorfeld einer Verhandlung Klarheit über die eigenen und die möglichen Ziele der Gegenpartei zu verschaffen.

- ▶ Die Ein-Satz-Methode: Für die eigenen Ziele ist es hilfreich, sie aufzuschreiben, und zwar möglichst knapp. So ein Satz kann z.B. lauten „Ich will ein so zuverlässiges und billiges Auto wie möglich“. Mit einem konkreten Satz im Hinterkopf, stellen wir gezieltere Fragen, lesen den TÜV-Bericht gründlicher und lassen uns weniger von Nebensächlichkeiten wie einem fetten Soundsystem ablenken. Ein anderer Satz könnte heißen „Ich will einen Job, in dem ich mich weiterentwickeln kann“. Kommt das Gespräch auf den tollen Dienstwagen, ist es leichter, das als zielfremd zu ignorieren und stattdessen zu fragen, welche Weiterbildungsmöglichkeiten es gibt.
- ▶ Wenn es darum geht, sich über die Ziele der Verhandlungspartner klar zu werden, helfen zwei einfache Methoden. Bei der „60-Sekunden-Methode“ versucht man eine Minute lang, sich in das Gegenüber hineinzusetzen und sich zu fragen: Was ist dieser Person wichtig? Bei der Methode „Prio-Liste“ nimmt man ein Blatt und schreibt auf der linken Seite auf, was wir selbst wollen, und auf die rechte, wovon wir meinen, es bedeute dem anderen etwas. Die Gemeinsamkeiten können aus der Verhandlung ausgeklammert werden.



kommt. Das zeigt ein Experiment, das ich bei einer Tagung durchgeführt habe. Eine Teilnehmerin, Karin, sollte sich mit mir einigen, wie wir eine Melone unter uns aufteilen könnten, wobei

Der Autor: **Lars-Johan Åge** ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und hat an der Harvard Law School das Verhandeln gelernt. Er hat bereits mit Verhandlungsexperten für Geiselnahmen vom FBI und mit der schwedischen Bundespolizei zusammengearbeitet. **Kontakt: [larsjohanage.com](http://larsjohanage.com)**

Karin nur entrüstet von sich weisen konnte. Obwohl nur ein Spiel, war für alle im Raum spürbar, wie der Puls bei den Verhandlungsführern stieg. Karin frustrierte es, dass ich so ungerecht war. Und auch ich selbst, der ich die Situation ja mutwillig herbeigeführt hatte, spürte, dass ich diesen Willenskampf gewinnen wollte. Kurz: Wir hatten uns beide auf die Hinterbeine gestellt, unsere Reptiliengehirne arbeiteten auf Hochtouren, es ging ums Prestige und keiner wollte mehr nachgeben.

Was dann folgte, war ein harter Kampf um jeden Melonen-Zentimeter. Ich nenne das „um Positionen feilschen“. Positionen sind in Verhandlungen jedoch eine ungeeignete Basis, weil sie unflexibel sind. Man kann sie nur halten oder verlassen, bleibt aber immer im Positionsspiel, bei dem es um messbare Größen wie das Gewicht oder die Breite der Melonenstücke geht. Und je mehr wir uns auf Positionen konzentrieren, desto weniger achten wir auf die eigentlichen Bedürfnisse, die wir selbst bzw. die anderen haben (s. Schritt 2). Die Laune sinkt, ein Verhandlungsergebnis, mit dem alle zufrieden sind, wird unwahrscheinlicher.

### Bedürfnisse und Alternativen

Nach dem Harvard-Konzept ist es daher besser, über Bedürfnisse und Alternativen zu sprechen, und uns damit von dem Willenskampf freizumachen, der mit dem Feilschen um Positionen einhergeht. Wie aber sprechen wir über Bedürfnisse und Alternativen? Ein wichtiger Punkt dabei ist die Ausdrucksweise, denn sie kann großen Einfluss auf das Ergebnis haben. Richtig über Bedürfnisse und Alternativen sprechen heißt ...

- ▶ ... dem anderen gegenüber Interesse und Verständnis zeigen, etwa durch Was- und Wie-Fragen. Auch gut: „Kannst Du mir helfen zu verstehen, warum das für Dich wichtig ist?“
- ▶ ... keine Angst haben, die eigenen Bedürfnisse zur Sprache zu bringen. Verständnis schaffen, um die Gesprächsbereitschaft des Gegenübers zu erhöhen.
- ▶ ... bestimmt und klar auftreten, womit gemeint ist: hart in der Sache, aber weich zu den Menschen, um das gute Gefühl und die Beziehung zu wahren.
- ▶ ... kreativ sein und nach Optionen suchen, die beide Seiten zufriedenstellen.

Denn oft liegt die Lösung nicht da, wo man sie vermutet, wie auch das Melonendilemma zeigt. Nachdem ich meine gespielte Störrischeit aufgegeben hatte, erklärte ich, dass ich die Melone brauche, um damit für das Kind eines Freundes eine Halloween-Laterne zu basteln. Damit eröffnete sich eine Lösung – Schale für meine Laterne, Fruchtfleisch für ihren Smoothie –, der Karin leicht zustimmen konnte. Das war möglich, weil wir das Positionsspiel verlassen und endlich unsere eigentlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt haben.

## Schritt 5

### Hab einen Plan B!

Der fünfte Schritt soll Handlungsoptionen erhöhen, falls ein Gespräch einen ungunstigen Verlauf nimmt, weil die andere Person wütend wird oder sich noch mehr hinter ihrer Position verschanzt. Dann passiert wieder, was ich anfangs schon beschrieben habe, der Puls steigt, der Stress nimmt zu, das Denken lässt nach, die Verhandlung droht zu scheitern. In solchen Situationen braucht es einen Plan B. Die Geiselunterhändler des FBI, auf die ich mich immer wieder berufe, wissen nur zu gut, dass man einer Person, deren Verstand vom Reptiliengehirn gekapert wurde, keine rationalen Argumente entgegenbringen kann. Daher versuchen sie, die wütende oder radikalisierte Person zu beruhigen und ihren Verstand dazu zu bringen, wieder die Oberhand über die primitiven Instinkte zurückzuerlangen.

Die effektivste Art dazu kennen wir schon: Interesse und Verständnis zeigen (s. Schritt 3). Das lenkt die Gehirnaktivität der anderen Person von „Fight or Flight“ auf Vernunft um und unterbricht damit den Betrieb im Reptiliengehirn. Zweitens bringt das Nachfragen das Gegenüber dazu, „meine“ Sicht der Dinge nachzuvollziehen und mögliche Schwächen der eigenen Position zu erkennen. Und drittens ermöglicht interessiertes Zuhören, dass unser Gegenüber sich verstanden fühlt und dadurch zugänglicher für rationale Argumente wird.

### Fragen aktivieren den Verstand

Eine Frage, die sich in verhärteten Verhandlungen bewährt hat, lautet: „Wie trägt Dein Standpunkt zur Lösung des Problems bei?“ Diese Frage muss natürlich völlig frei von Sarkasmus oder Ironie gestellt werden, sonst geht sie nach hinten los. Ein mentaler Trick dazu besteht darin, die kompromisslose Haltung des anderen als den aufrichtigen Versuch zu (miss-)verstehen, die Bedürfnisse beider Seiten zu berücksichtigen. Die Frage lässt sich dann leichter aus echtem Interesse stellen.

Eine andere Möglichkeit, eine Reptiliengehirn-Situation aufzulösen, besteht darin, Fragen als hypothetisches Argument zu formulieren, um das Gegenüber dazu zu bringen, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten. „Wenn Du in meiner Lage wärst, was würdest Du dann machen?“ Und noch ein Tipp: Wenn jemand mich oder meinen Vorschlag attackiert, lohnt es sich nicht, Energie darauf zu verschwenden, meinen Standpunkt zu verteidigen, das verhärtet nur die Positionen. Besser ist es, sich gerade nicht zu verteidigen, sondern im Gegenteil zu mehr Kritik einzuladen, nach dem Muster „Was stört Dich an meinem Vorschlag?“ Oder: „Worin besteht Deiner Meinung nach der Fehler?“ Das ist wie verbales Judo. Statt Gegenwehr zu leisten, geht man mit.

Der Schlüssel, um emotional schwierige Situationen in Verhandlungen zu überwinden, besteht darin, Angriffe nie persönlich, sondern als Angriff auf den Vorschlag deuten. Haben wir es aber mit jemandem zu tun, der bereits eine gewisse Grenze überschritten hat und richtig wütend ist, müssen wir uns darauf konzentrieren, seine Amygdala zu besänftigen, die gerade auf Hochtouren läuft. Denn letztlich zahlt sich Zusammenarbeit mehr aus als Kampf, und zwar für beide Seiten, das ist das universelle Prinzip hinter Happy-happy. Wie alle Methoden müssen wir sie aber auch erst einmal lernen, tatsächlich anzuwenden. Trainingsmöglichkeiten finden sich ja glücklicherweise genug.

Lars-Johan Åge



# Willkommen zurück!

Aufgepasst -  
Unser Portfolio hat sich  
um 21 *Seminarthemen*  
erweitert!

## *Wir garantieren:*

- Durchführungsgarantie
- Kostenlose Stornierung
- Umfangreiche Trainingsunterlagen
- Mittagessen/ Kaffeepause
- Lernzielabfrage vor Veranstaltung

## Weitere Infos unter:

<https://www.drgkitzmann-akademie.de/>

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

- **Führungstrainings:**
- Führungskompetenzen
- Mitarbeiter Coaching
- Unternehmensführung
- Systemische Führung
- Führen auf Distanz
- Top-Management Training
- Neuroleadership
- Strategieentwicklung
  
- **Kommunikationstraining:**
- Interkulturelle Kommunikation
- Wirtschaftsmediation
  
- **Persönlichkeitsentwicklung:**
- Stärken stärken
  
- **Arbeitsorganisation & Arbeitstechnik:**
- Kreativitätstraining
- Teamarbeit
- Hybrides Projektmanagement
- Office Management
  
- **Verkaufsschulungen:**
- Professionelle Kundenbetreuung
  
- **Einkaufstraining:**
- Beschaffung
- Schulung
  
- **Recht & Datenschutz:**
- Arbeitsrecht Fach- und Führungskräfte
- Datenschutz
- Hinweisgebermeldestelle



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 & Verkauf**

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186
360° BizDevelopment e.K.	168	ime Institut für Management-Entwicklung	153
4 Businessakademie	148	implus Trainings AG	193
AdCoach Marketing Akademie	161	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	160
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben ...	163	Institut BaumannWeiss	177
Akademie für systemische Beratung	178	Institut für Verkauf und Marketing	169
Akademie Wissen	153		
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für ...	163
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
Auftriebwerk	179	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165
BCW Weiterbildung	159	Kathrin Abländer	190
Bildungsakademie Baranowski	154	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	182	KERN AG Training	167
BRAND Consulting & Training	186	KeSch Training International GmbH & Co.KG	180
Brigitte Simon Seminare	140	Kirchner-Seminare GbR	186
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	169	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	141
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	151	Kompakttraining GmbH & Co. KG	145
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	149	Leadership meets Sports	166
dehner academy GmbH	179	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	187
Deutsche Akademie für Management	143	Maik André Baumann   Training - Entwicklung - Beratung	156
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155	Management Forum Starnberg GmbH	184
deutsche training sales- and management-training GmbH	185	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
DHL Data Science Seminare GmbH	161	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
dirk raguse - training-coaching-beratung	159	Mannheim Business School gGmbH	172
Dittmann & Lamour GmbH	164	matthes-training.com	169
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	162	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192	Mehrwert Zukunft	181
dskom digital.marketing.agentur	143	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskom.	183
Elke Klöfer Telefontrainings	170	Modul-Training	176
		motion works3	167
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	MSC Management Seminar Center GmbH	177
En GardE Deutschland GmbH	171	orenda training GmbH	175
English & Intercultural Communication	156	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162
ESMT Berlin	139	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	192
Euroforum Deutschland GmbH	155	Postberg+Co. GmbH	153
flow consulting gmbh	151	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	180	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	169
FROMM Managementseminare & -beratung KG	149	PROVECO GmbH	146
G.M. Training und Beratung	188	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	168
German Brand School GmbH	166	RKW Baden-Württemberg GmbH	174
H&S Seminare	174	S&P Unternehmerforum GmbH	186
Hamburger Training & Consulting oHG	146	Schirmacher GmbH	184
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	180	SEMINAR-INSTITUT	182
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172	SGMI Management Institut St. Gallen	193
Hermannsen-Concept	160	sibylle fugmann personalberatung	190
IAL-CAMPUS	162	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	189
IHK Akademie Schwaben	187	Singer Preisprüfung GmbH	147
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	162
IHK-Akademie Koblenz e.V.	165	SLBB - Stefan Lammers	156
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	177	Social Media Akademie	172

Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	192
TAE – Technische Akademie Esslingen	177
Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
terenia gmbh	185
Trainertreffen Deutschland	152
TRILOGIE GbR	150
Unternehmer Academy GmbH	178
UP MANAGEMENT Akademie	139
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	181
uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung...	183

V.I.E.L Coaching + Training	150
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
WHU - Otto Beisheim School of Management	156
WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
WirksamSein	190
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	188
WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
WZLforum an der RWTH Aachen	162
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Zürich International Business School (ZIBS)	192

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Vertrieb & Verkauf  
 unter [Seminarmarkt.de/Registrierung](https://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.

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

# Anbieter im Themenbereich Ausbildung

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144	IHK Akademie Schwaben	187
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	159	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
abb-seminare	138	IM Online Campus GmbH	156
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	186
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	imcona GmbH & Co. KG	173
Alfred Kärcher SE & Co. KG	176	IndiTO Bildung, Training und Beratung	163
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	163	inmetra Mediation Training & Coaching	167
amontis consulting ag	173	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	152
AUSBILDERWELT UG	144	International Process & Industrie Consult AG	181
Awaris GmbH	161	IP for IP GmbH	174
BCW Weiterbildung	159	ISM Academy	158
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	IST-Studieninstitut GmbH	155
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	183
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	143	itstime	142
Bildungsakademie Baranowski	154	IU Internationale Hochschule	191
Bildungszentrum Holzbau	187	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	Kathrin Abländer	190
BRAINBUILDING Academy	142	KESSEL & KESSEL GmbH	146
Breuel & Partner GmbH	184	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	175
carriere & more, private Akademie GmbH	188	MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	192
change concepts	163	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	183
CoachAkademieSchweiz GmbH	193	n.i.I. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung	160
Coachingbüro Huber & Partner	168	NWB Verlag GmbH & Co. KG	158
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174
Como Consult GmbH	149	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
Competence on Top GmbH	186	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
CyriaxTraining & Beratung	148	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173
dehner academy GmbH	179	PMCC Consulting GmbH	165
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172	POP Personalentwicklung	178
Deutsche Journalisten-Akademie, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	144	Productivity Day	140
die coachingakademie	149	PROVECO GmbH	146
Dittmann & Lamour GmbH	164	Rheinwerk Verlag GmbH	164
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192	sabeconsult Coaching; Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171
DresPleier GmbH	185	SDL Seminarteam GmbH	172
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	146	sibylle fugmann personalberatung	190
Elke Klöfer Telefontrainings	170	Stapler-Schmidt	157
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad. ...	153
ERLEBNIS & TRAINING	147	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	191	SYMPLOSSON Informationstechnik GmbH	149
FBZ Seminare GmbH	143	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	139
FCM Finanz Coaching	169	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	151
FCT Akademie GmbH	164	teamsysplus@AKADEMIE	182
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	180	Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192	Veränderungsintelligenz® GmbH	179
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	185	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	141	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	182
Göthert-Methode	144	W.S. Werkstoff Service GmbH	159
Hamburger Training & Consulting oHG	146	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
ifu Accounting Akademie GmbH	138	Yoga Vidya e.V.	152
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	182	ZIA Service GmbH	139

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

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

## Anbieter im Themenbereich Studium

Berlin Professional School   HWR Berlin	141	ifu Accounting Akademie GmbH	138
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	143	IM Online Campus GmbH	156
BRAINBUILDING Academy	142	ISM Academy	158
conXisto GmbH	155	IST-Studieninstitut GmbH	155
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	155	IU Internationale Hochschule	191
DHL Data Science Seminare GmbH	161	OHM Professional School gGmbH	188
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	172	Rheinwerk Verlag GmbH	164
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
Enable AI	175	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	156
ESMT Berlin	139	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
Göthert-Methode	144		
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	172	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
Hochschule Fresenius	161	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	165
HSB Akademie	137		
ibo Akademie GmbH	154		

Sie sind nicht dabei?  
Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Studium  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://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.

[Seminarmarkt.de/Seminare/Train-the-Trainer](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Train-the-Trainer)

# Anbieter im Themenbereich Train-the-Trainer

(un)fassbare Seminare	165	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	152
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	144	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	174
4 Businessakademie	148	E-S-B-A - European Systemic Business Academy	145
abb-seminare	138	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	190
abovo-academy	186	Elke Klöfer Telefontrainings	170
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	EMOVITATION Suisse SARL	192
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	173	EVELEADER	154
Akademie für systemische Beratung	178	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
Akademie für Systemische Moderation	176	FCM Finanz Coaching	169
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	179	FCT Akademie GmbH	164
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	163	flow consulting gmbh	151
Angela Berger Training & Coaching	176	fortbildung1.de	175
Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen	150	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	143
Arnold Horsch e.K.	157	GIB21 Gesundheit im Betrieb	153
arowa - TRAINING · COACHING · SEMINARE	180	Göthert-Methode	144
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	140	Heitger Consulting GmbH	191
ASTA Akademie GmbH	147	Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	172
Atelier für Ideen AG	159	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	155
Auftriebwerk	179	Hermannsen-Concept	160
AUSBILDERWELT UG	144	Holisticon AG	149
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Inst.	142	HPS Deutschland GmbH	171
Awaris GmbH	161	HSB Akademie	137
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	160	Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	IAP Institut für Angewandte Psychologie	193
BRAINBUILDING Academy	142	ibo Akademie GmbH	154
Brandt Seminare	177	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187
Breuel & Partner GmbH	184	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kom. ...	140
CHANGE 4 SUCCESS®	149	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunik. ...	155
change concepts	163	IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	182
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	148	ilvy Intercultural HR	145
CoachAkademieSchweiz GmbH	193	IndiTO Bildung, Training und Beratung	163
Coachingbüro Huber & Partner	168	inmetra Mediation Training & Coaching	167
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143	Institut BaumannWeiss	177
COMCAVE.COLLEGE GmbH	158	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160
Competence on Top GmbH	186	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	156
ComTeam AG Academy + Consulting	185	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	152
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	146	Invenzio GmbH & Co. KG	190
CONTUR GmbH - Consulting   Training	151	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und ...	183
Coverdale Deutschland GmbH	183	IT & EDV Training - Dipl.-Ing. Thorsten Kebe	159
CyriaxTraining & Beratung	148	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsb. ....	164
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172	itstime	142
deutsche training sales- and management-training GmbH	185	Junfermann Verlag GmbH	152
die coachingakademie	149	k.brio training GmbH	151
Die GesundheitsManager	138	Kathrin Aßländer	190
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	152	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	190
dirk raguse - training-coaching-beratung	159	KeSch Training International GmbH & Co.KG	180
dispo-Tf Education GmbH	143	KESSEL & KESSEL GmbH	146
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171		
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	162		

KICK OFF Management Consulting GmbH	191	Schirmacher GmbH	184
KOBIseminare	158	SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	151
Krawiec Consulting - Train the Trainer	173	SLBB - Stefan Lammers	156
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	175	SLK Training & Coaching GmbH	184
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	164	splendid-akademie GmbH	142
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168	Stapler-Schmidt	157
M/Training	175	Steinbeis Institute for Effective Management	187
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akad.	153
Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching	147	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
MDI Management Development GmbH	191	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & MittelstandsB.	176
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	189	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	188
MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH	192	Stöver Management Beratung & Training	148
Mmc Unternehmensberatung GmbH	184	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	144
MODERATIO	185	TAM Akademie	142
Monisha Meier	181	Team Dr. Rosenkranz GmbH	184
motion works3	167	Team Management Services GmbH	168
Neuland Development GmbH & Co. KG	154	teamsysplus®AKADEMIE	182
noesis	176	TEAMWILLE GmbH	182
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	174	Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	162	terenia gmbh	185
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	173	Thomas Weber Coaching	170
PMCC Consulting GmbH	165	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	143
POP Personalentwicklung	178	TrainerSocietät Berlin	141
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164	Trainertreffen Deutschland	152
Productivity Day	140	Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	187
Professio GmbH	189	UP MANAGEMENT Akademie	139
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171	V.I.E.L Coaching + Training	150
Rolf Schulz HR Consultants AG	178	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
ROTH INSTITUT	151	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
sabeconsult Coaching: Akademie für Transformation  OE/PE   Ausbildung	171	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180	Yoga Vidya e.V.	152
Schiller & Mertens GbR	138		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Train-the-Trainer  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)



## STRATEGISCHES VERTRIEBSMANAGEMENT

„Hunting und Farming“ sind wichtig. Dies ist unter Vertriebsmanagern bekannt. In welchen Branchen möchte ich aber bei welchen „most wanted customers“ mit welcher Zielsetzung vorgehen, um den beidseitigen Mehrwert zu optimieren?

Wie kann ich meine Bestandskunden ausbauen (Absatz, Umsatz, Rendite)? Wie kann ich ehemalige Kunden wieder als Kunde zurück gewinnen?

Solche Fragen klären wir in diesem Workshop.

Offenes Seminar. Mindestteilnehmerzahl: 2 Personen. Für Inhouse-Seminare und Workshops unterbreiten wir Ihnen ein individuelles Angebot.

### Seminarinhalte:

- Strategisches Leadmanagement
  - Kennzahlen, Key Performance Indikatoren, KPI's im Leadprozess
  - Optimierungen und kontinuierliche Verbesserungen, KVP, im Leadprozess
  - Definition und Entwicklung von „most wanted customer“
- Strategisches Bestandskundenmanagement
  - Potentialbestimmung und Potentialentwicklung, Potentialausschöpfungsgrade
- Strategisches Kundenrückgewinnungsmanagement
  - Analyse der Gründe für Kundenabwanderungen
  - Strategische Maßnahmen für die erfolgreiche Kundenrückgewinnung

### Zielgruppe:

- Vertriebsleiter
- Key Account Manager
- Gebietsleiter
- Regionalleiter
- Verkäufer
- Verkäufer im Außendienst
- Verkäufer im Innendienst

### Ziel:

Wege und Kennzahlen zum Management von Bestandskunden und Rückgewinnung ehemaliger Kunden.

### Dauer:

2 Tage | 9 bis 16 Uhr

### Kosten:

1.700,- EUR\*

### Seminartypen:

- Offenes Seminar
- Inhouse-Seminar
- Workshops

### Seminarorte und Termine:

Aktuelle Termine stets unter [www.ivm-seminare.de](http://www.ivm-seminare.de).

\*zzgl. Umsatzsteuer

### ANSPRECHPARTNER:

Roberto Capone • IVM | Institut für Verkauf und Marketing  
Amtshof 4 • 63628 Bad Soden-Salmünster

Telefon: 06056 8033890  
E-Mail: [info@ivm-seminare.de](mailto:info@ivm-seminare.de)  
[www.ivm-seminare.de](http://www.ivm-seminare.de)



# Branchenwissen



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.

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

# Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	LESER GmbH & Co. KG	146
Alfred Kärcher SE & Co. KG	176	Logo InfraConsult GmbH	168
Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Institut	142	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
BCW Weiterbildung	159	Märkte Weltweit Medien	186
Berlin Professional School   HWR Berlin	141	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	166
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	143	NWB Verlag GmbH & Co. KG	158
Bildungszentrum Holzbau	187	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	191
Bitkom Servicegesellschaft mbH	138	Postberg+Co. GmbH	153
carriere & more, private Akademie GmbH	188	PROVECO GmbH	146
Cash Flow & Ko	147	S&P Unternehmerforum GmbH	186
COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
Competence on Top GmbH	186	Sigrid Triebfürst. medtech-seminare & coaching	189
Competenza group	189	SMP Management Programm St. Gallen	193
contentbird GmbH	141	splendid-akademie GmbH	142
Coverdale Deutschland GmbH	183	SYMPLOSSON Informationstechnik GmbH	149
Die Akademie Fresenius GmbH	158	TAE – Technische Akademie Esslingen	177
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	177	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	157
FCM Finanz Coaching	169	Universität Münster Professional School gGmbH	159
FORUM Institut für Management GmbH	173	Unternehmer Academy GmbH	178
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	175
GFQ Akademie GmbH	165	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	161
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	187	Vereon AG	193
ifss academy	181	W.S. Werkstoff Service GmbH	159
imcona GmbH & Co. KG	173	wetando Unternehmensberatung	137
International Process & Industrie Consult AG	181	WHU - Otto Beisheim School of Management	156
IP for IP GmbH	174	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH ..	151
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	181	WZLforum an der RWTH Aachen	162
IST-Studieninstitut GmbH	155	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
ivia UG (haftungsbeschränkt) – Akademie für die Immobilienwirtschaft	160	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	165
Karin Nickenig, Dipl.Oec. – Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	165	ZIA Service GmbH	139
kenic GmbH	138		



Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Branchenwissen  
unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/registrierung)

# Anbieterverzeichnis

nach PLZ sortiert


**RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung**

Wir bieten Ihnen zeitnahe und am Bedarf der Unternehmen orientierte Qualifikations-Angebote 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


**Cloud&Heat Technologies GmbH**

Cloud&Heat verfolgt das Ziel, den Konflikt zwischen steigendem Computer-Bedarf und Nachhaltigkeit aufzulösen. Die Firma hat sich zu einem Spezialisten für energieeffiziente ganzheitliche Lösungen im Rechenzentrumsbereich entwickelt. Unser breites Expertenwissen rund um Planung, Bau und Betrieb energieeffizienter Infrastrukturen geben wir in unterschiedlichen Schulungsformaten weiter.

📍 Königsbrücker Straße 96  
01099 Dresden  
☎ 0351 479367-00  
✉ maria.vaquero@cloudandheat.com  
🌐 www.cloudandheat.com


**Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH**

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


**Lionea GmbH Academy & Consulting**

📍 Friedrich-Ebert-Str. 36,  
03044 Cottbus  
☎ 0170 7054366  
✉ arlett.anderssen@fivehunters.de  
🌐


**IKOME | Steinbeis Mediation**

IKOME | Steinbeis Mediation bietet unterschiedliche Weiterbildungen zu den Themen Mediation und Konfliktmanagement, Beratung und Führungskompetenz an. Dabei legen wir großen Wert auf qualifizierte Trainer mit umfassender praktischer Erfahrung. Unsere Weiterbildungsformate sind stets von sehr hohem Praxisbezug geprägt. Wir sind bundesweit und international tätig.

📍 Hohe Str. 11  
04107 Leipzig  
☎ 0341 2251318  
✉ kontakt@ikome.de  
🌐 www.ikome.de


**HHL Leipzig Graduate School of Management**

HHL Executive Education unterstützt Ihre Führungskräfte und Manager bei der Erweiterung ihres betriebswirtschaftlichen Know-hows sowie bei der Vertiefung ihrer Management- und Leadershipkompetenzen mit praxisorientierten Weiterbildungen. Dazu gehören General Management Programme und Themen wie Digitale Transformation, Merger Integration, Führungskomunikation, Verhandlungsführung und weitere.

📍 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.gloekner@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) bis zu modernen Fernlernkursen mit IHK Zertifikat. 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


**Silke Heuwerth - Mensch & Organisation**

Streit zwischen Kollegen? Die geführten Gespräche greifen nicht? Als Expertin für hochemotionale Konflikte helfe ich Führungskräften, Hindernisse zu überwinden und ihr Potenzial auszuschöpfen. Ich analysiere die verfahren Situation und gebe ihnen Strategien und Tools an die Hand, die funktionieren. Sie erhalten wieder ihre Klarheit und Gelassenheit zurück – mit präzisiertem Coaching on- & offline.

📍 Stöckelstraße 24  
04347 Leipzig  
☎ 0341 51999781  
✉ info@heuwerth.de  
🌐 www.heuwerth.de





### plus.M

Winterweg 14  
 06116 Halle (Saale)  
 0345 5710887  
 info@fuehrungskraefte-seminare.com  
 www.fuehrungskraefte-seminare.com



### Schiller & Mertens GbR

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

Am Steiger 9  
 07743 Jena  
 0176 70170882  
 schiller@schillermertens.de  
 www.scientistsneedmore.de



### 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/



### 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



### 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



### 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 350 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  
 s.schramm@bitkom-service.de  
 www.bitkom-akademie.de



### abb-seminare

abb-seminare bietet ein offenes Seminarprogramm sowie unternehmensinterne Trainings an. Mit unserem Angebot wollen wir dazu beitragen, dass Teilnehmer\*innen sich entwickeln, ihre Stärken entfalten und das Gelernte und Erfahrene unmittelbar in ihrer beruflichen Tätigkeit anwenden. Unsere Schwerpunkte: Trainerausbildung (DVWO), Positive Psychologie (DACH-PP), Coachingausbildung (DVWO) & NLP (DVNLP).

Ernst-Thälmann-Str. 21  
 07381 Pößneck  
 03647 4235-10  
 info@abb-seminare.de  
 www.abb-seminare.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



### 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



**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



**Viola Moritz Seminare**  
Viola Moritz ist seit 1998 Business-Trainerin für die Themen Gesprächsführung, Kommunikation, Führungskräfte-taining, 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



**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



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

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



**yuii Business Training**  
yuii wurde 2011 gegründet, da in der Personalentwicklung die Zeit reif war für mehr Kreativität & Innovationskraft. Wir vereinen Kompetenz mit Passion und haben ein gutes Gespür für die wahren Needs von Mitarbeitenden u. Unternehmen. Das macht uns erfolgreich.

📍 Neue Schönhauser Strasse 6  
10178 Berlin  
☎ 0177 8342788  
✉ hello@yuii.de  
🌐 www.yuii.de




**ZIA Service GmbH**  
Die ZIA-Akademie bietet hochwertige Seminare & Webinare zur Immobilienwirtschaft. Mit führenden Dozenten, renommierten Teilnehmern und hochwertigen Inhalten. Inhouse Schulung sind ab 10 Personen möglich. Entdecken Sie jetzt unser neues Highlight: der Zertifikatskurs Real Estate ESG-Manager (ZIA) bietet über 12 Module hinweg fundiertes Wissen in Sachen Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche.

📍 Leipziger Platz 9  
10117 Berlin  
☎ 030 2021585-0  
✉ service@zia-akademie.de  
🌐 www.zia-akademie.de/



**ESMT Berlin**  
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 21231-1490  
✉ programs@esmt.org  
🌐 esmt.berlin/execed/



**DeutscheAnwaltAkademie GmbH**  
Die Deutsche Anwaltakademie, eine Tochtergesellschaft des Deutschen Anwaltvereins, ist seit 45 Jahren einer der führenden Seminaranbieter im Bereich anwaltlicher Fortbildung in Deutschland. Sie finden bei uns juristische Seminare zu allen Rechtsgebieten in Online und Präsenz sowie zum Selbststudium, Fachanwaltslehrgänge und Veranstaltungen für die Notariat-Ausbildung.

📍 Littenstraße 11  
10179 Berlin  
☎ 030 726153-0  
✉ daa@anwaltsakademie.de  
🌐 www.anwaltsakademie.de/



### 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  
🌐 www.iu-akademie.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 Onlinetrainings statt – nachhaltig, praxisrelevant und lebendig.

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



### GOLT Coaching

Das GOLT Team ist darauf spezialisiert, Gesundheitsziele und Leistungsinteressen miteinander zu vereinbaren.

📍 Knesebeckstrasse 13-14  
10623 Berlin  
☎ 0173 5756988  
✉ info@golt-coaching.de  
🌐 www.golt-coaching.de/



### Stresszentrum Berlin

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

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



### 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

### Flow Working

#### Productivity Day

What if Focus is the mother of all skills? Flow Working is a proven method for Healthy, High Focus Workdays – For leaders and professionals – 400+ trainings – Based on the neuroscience of Flowstates, wellbeing & performance – Build fundamental skills of ▪ Effectiveness ▪ Deep Work ▪ Purpose ▪ Energy ▪ Conscious leadership – Team culture of Mental Health & safe space – Rated 9,6/10 – Questions? Contact us :)

📍 Kopenhagenerstr  
10437 Berlin  
✉ antoine@productivityday.com  
🌐 productivityday.com



### Brigitte Simon Seminare

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

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



#### TrainerSocietät Berlin

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

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



#### Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung ist ein einzigartiges Netzwerk der Entscheider des Personalmanagement – und das seit über 70 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



#### Fortbildungskampagne öffentliches Recht

Die Fortbildungskampagne erweitert das Fortbildungsangebot im öffentlichen Sektor durch effiziente Veranstaltungen im Online-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.

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



#### contentbird GmbH

Nutze die Magie künstlicher Intelligenz im gesamten Content Prozess. Mit der #1 Content Marketing Suite Inhalte kanalübergreifend einfacher und schneller als je zuvor planen, erstellen und veröffentlichen – für mehr Sichtbarkeit und Conversions.

📍 Knesebeckstraße 59-61  
10719 Berlin  
☎ 030 814587963  
✉ controlling@contentbird.io  
🌐 de.contentbird.io



#### 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 sich 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/



#### Korz Eventus GmbH

Sie möchten beruflich aufsteigen, Ihre Führungskompetenzen als Manager:in schärfen oder benötigen einen Sparringspartner für bestimmte Führungssituationen? Als Business Coach stehe ich Ihnen mit meinen über 20 Jahren Erfahrung in der Persönlichkeitsentwicklung, dem Führungskräfte- und in Managementpositionen zur Verfügung und ver helfe Ihnen zu der nötigen Kompetenz und Durchsetzungsstärke.

📍 Hauptstr. 151  
10827 Berlin  
☎ 030 23630682  
✉ mail@jenskorz.de  
🌐 www.jenskorz.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



#### 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



#### 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



#### 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/



#### 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 (Online-)Veranstaltung, in jedem Format! Mit den Illustrationen von "Bettinas Art" hauchen wir den Veranstaltungen Leben und Individualität ein, durch (an)sprechende Bilder hinterlassen wir wirksame Spuren - beim Einzelnen und im Team.

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

📍 Stresemannstr. 78  
10963 Berlin  
☎ 0800 4200500  
✉ kundenservice@confex.de  
🌐 www.confex.de



#### Avenue GmbH - Systemische Führungsberatung und systemisches Institut

Aus über 20 Jahren Erfahrung in systemischer Beratung und Coaching von Führung geben wir 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



#### itstime

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



#### 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  
☎ 0800 3774444  
✉ service@ias-gruppe.de  
🌐 www.ias-gruppe.de



#### TAM Akademie

Die TAM Akademie ist eine der renommiertesten Weiterbildungsakademien in Deutschland. Sie ist Preisträger des "Deutschen Bildungsawards" im Bereich Führungskräfteentwicklung und des "Europäischen Trainingspreises" für die Ausbildung zum New Work Facilitator. Die TAM steht für die besten Trainer:innen, innovative Trainingskonzepte und eine Weiterbildungs-Experience, die befähigt und begeistert!

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



#### BRAINBUILDING Academy

Sie sind Führungskraft und haben große Ziele? Dennoch versacken Sie oft im Routine-Wust? Wir unterstützen Sie dabei, Ihre Ziele zu erreichen. BRAINBUILDING ist das Fitness-Studio für Ihr Gehirn. Wir konzentrieren uns dabei auf die Meta-Fähigkeiten mit dem größten Hebel für eine gesunde Arbeits-Effizienz: Effizientes Lesen, Resilienz, Gedächtnistraining/Wissens-Destillation und Zeitmanagement.

📍 Bessemerstraße 82, 10. OG Ost/Süd  
12103 Berlin  
☎ 030 40364718  
✉ infos@brainbuilding.academy  
🌐 www.brainbuilding.academy



## Deutsche Akademie für Management

### Deutsche Akademie für Management

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

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



### 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



### 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



### 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



### 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/



### Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut

Das Fernstudieninstitut der Berliner Hochschule für Technik bietet berufs begleitende 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



### Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML

Die qualitativ hochwertige Fortbildung zum/zur Laufbahnberater\*in nach dem Zürich Mainzer Laufbahnberatungsmodell (ZML). ZML ist das umfassende, praxisnahe, modular aufgebaute Beratungskonzept, mit dem Berater\*innen der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung sowie Personalverantwortliche, Coachs und Therapeut\*innen ihre Klient\*innen effektiv durch berufliche Veränderungen begleiten können.

📍 Bürgipfad 6  
12209 Berlin  
☎ 0174 3162965  
✉ info@fortbildungszentrum-laufbahnberatung.de  
🌐 fortbildungszentrum-laufbahnberatung.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 Mitglieder 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



### dskom digital.marketing.agentur

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

📍 Reginhardstraße 34  
13409 Berlin  
☎ 030 49907084  
✉ sd@dskom.de  
🌐 www.dskom.de/online-marketing-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/



### 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 große 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



### [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



### AUSBILDERWELT UG

Wir von Ausbilderwelt fördern Personaler & Ausbilder. Unsere Leidenschaft ist unser YouTube-Kanal, mit dem du deine IHK-Prüfung zu 100% bestehen kannst, um dir die Anerkennung im Job zu holen, die dir zusteht. Hier bekommst du Expertenwissen direkt von erfahrenen IHK-Prüfern. Unsere Vision ist es, bis 2030 mindestens eine Million Menschen beruflich und persönlich voranzubringen.

📍 Dennis Gabor Str. 2  
14469 Potsdam  
☎ 0176 23835786  
✉ info@ausbilderwelt.de  
🌐 ausbilderwelt.de/



### Metakomm Academy

Willkommen in der Metakomm Academy! Hier findest du unser breites Angebot für deine individuelle Weiterentwicklung in den Bereichen Führung, Change, Selbstführung, Teamentwicklung, Kommunikation und agile Zusammenarbeit. Unsere Trainings sind als Lernreisen konzipiert, die sich an deine individuellen Bedürfnisse und die deines Unternehmens anpassen. Gerne beraten wir dich bei der Auswahl.

📍 Karl-Marx-Str. 6A  
15537 Grünheide (Mark)  
☎ 01515 2311657  
✉ info@metakomm.de  
🌐 metakomm.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



### Göthert-Methode

Wissenschaftlich durch HRV-Messungen belegt - Angebote der Göthert-Methode führen Sie zu mehr Lebensenergie, innerer Ausgeglichenheit, Resilienz. Entdecken Sie, wie die feinstoffliche Gesundheit & innere Ordnung des Menschen nachhaltige Veränderungen bei Erschöpfung und Stress ermöglichen. Tauchen Sie ein in eine Welt der inneren Balance und persönlichen Weiterentwicklung mit der Göthert-Methode.

📍 Eisenhartstr. 2  
14469 Potsdam  
☎ 0331 9793658-5  
✉ kontakt@goethert.de  
🌐 www.goethert-methode.de



### TF-Coach

LIFE-SCAN -> Das Seminar/Web-Seminar, das uns selbst reflektiert, Blockaden und Angelegenheiten 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

**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, People&Culture sowie Ihre internationale Kooperation, 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

**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 werden außerdem Seminare auf Master-Niveau angeboten.

📍 Heinrich-Grone-Stieg 4  
20097 Hamburg  
☎ 040 23703-400  
✉ gwa@grone.de  
🌐 www.grone.de/hh-wirtschaftsakademie

**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

**MEDIA WORKSHOP**

Seminare // Trainings // Coachings

**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

**Kompakttraining GmbH & Co. KG**

Die Kompakttraining GmbH & Co. KG qualifiziert in offenen Seminaren und Inhouse Kursen Mitarbeitende, Führungskräfte und Teams für Veränderungen im Unternehmen und neue Anforderungen an die eigene Rolle. Die Seminarleiter:innen arbeiten in den interaktiven Schulungen teilnehmerzentriert und themenorientiert mit Fallbeispielen der Gäste und entwickeln diese in ihrer Persönlichkeit und Rolle weiter.

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

**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



Consultants for IT-Technology and Organisation

**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

**Campus Weiterbildung der HAW Hamburg**

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

📍 Stiftstr. 69  
20099 Hamburg  
☎ 040 428757070  
✉ weiterbildung@haw-hamburg.de  
🌐 www.haw-hamburg.de/weiterbildung/

**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.

📍 Christoph-Probst-Weg 4  
20251 Hamburg  
☎ 040 30066090  
✉ info@brandis-trainings.de  
🌐 www.brandis-negotiations.de



**PROVECO GmbH**

Die PROVECO GmbH ist Ihr kompetenter Partner für individuell konzipierte Seminare, Trainings und Workshops aus den Bereichen Vertrieb, Führung und Kommunikation. Unser qualifiziertes Trainer- und Beraterteam verfügt über fundierte Praxiserfahrungen aus den verschiedenen Branchen. So sind unsere Personalentwicklungsmaßnahmen stets praxisorientiert und nachhaltig.

📍 Poststr. 14-16  
20354 Hamburg  
☎ 040 53025390  
✉ info@proveco.de  
🌐 www.proveco.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

**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

**Dear Human GmbH**

Dear Human GmbH ist eine Personal- und Diversity-Beratung, die sich in allen Facetten ihres Angebots klar zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit verpflichtet. Unsere Trainings gehen über die reine Theorie hinaus. In praktischen Übungen schärfen wir das Bewusstsein für andere Perspektiven, und vor allem für die (manchmal überraschenden) eigenen Vorurteile.

📍 Laeiszstrasse 13-15  
20357 Hamburg  
☎ 0172 5290689  
✉ hello@dearhuman.de  
🌐 dearhuman.de/diversitytraining/

**COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH**

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

📍 Ludwig-Erhard-Str. 37  
20459 Hamburg  
☎ 040 5247570-0  
✉ mail@coaworks.com  
🌐 www.coaworks.com/

**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/

**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/

**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

**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.

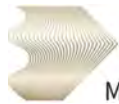
📍 Winsener Str. 1  
21271 Hanstedt  
☎ 04184 89880  
✉ info@kesselundkessel.de  
🌐 www.kesselundkessel.de



### 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



### MARTIN NEDEL

#### Martin Nedel - Kommunikationstraining und Coaching

Ihre Meetings bringen keine oder zu geringe Ergebnisse? Unstimmigkeiten oder Konflikte beeinträchtigen die Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrem Team? Bei der Moderation geraten die Ziele aus dem Fokus? Als Kommunikationstrainer unterstütze ich Sie und Ihr Team bei diesen und ähnlichen Themen pragmatisch, besonnen und ergebnisorientiert, durch Seminare, Training on the job oder Coaching.

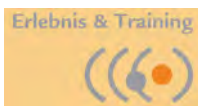
📍 Schlehenweg 10d  
21509 Glinde  
☎ 0151 40037154  
✉ post@martinnedel.de  
🌐 www.martinnedel.de



### Singer Preisprüfung GmbH

Profitieren Sie von einer über 35-jährigen Erfahrung des Anbieters im Öffentlichen Preisrecht und mit Preisprüfungen. Schwerpunkte: maßgeschneiderte Inhouse-Seminare, praxisbezogene offene Seminare sowie Unterstützung und Beratung auf dem Weg zu möglichst sicheren Preisprüfungen.

📍 Bengelsdorfstr. 24  
22179 Hamburg  
☎ 040 6957304  
✉ michael@singer-preispruefung.de  
🌐 www.singer-preispruefung.de



### 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



### ASTA Akademie GmbH

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.

📍 Im Winkel 2  
21521 Aumühle  
☎ 04104 9940667  
✉ info@asta-akademie.de  
🌐 www.asta-akademie.de



### 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 485099-0  
✉ zentrale@weiterbildung-in-hamburg.de  
🌐 www.weiterbildung-in-hamburg.de/



### Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit gestalten-Mitarbeiter binden-Ressourcen optimieren! Unsere Trainings, Seminare & Online-Lösungen zielen darauf ab, die Selbstmanagementkompetenz von Unternehmensakteuren rund um das Arbeitsfähigkeitsmanagement zu fördern. Schwerpunkte sind: Betriebliches Gesundheitsmanagement-Betriebliches Eingliederungsmanagement-Psychische Gefährdungsbeurteilung-Führung-Projektmanagement.

📍 Lerchenweg 16  
21465 Reinbek  
☎ + 49 (0) 4104 69 44 32  
✉ kontakt@kirsten-holzlehner.de  
🌐 www.kirsten-holzlehner.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/



### Verlag Dashöfer GmbH

Unser Herz schlägt für innovative Bildung!

📍 Barmbeker Str. 4a  
22303 Hamburg  
☎ 040 413321-0  
✉ marketing@dashoefer.de  
🌐 www.dashoefer.de

## 4 Business Akademie

### 4 Businessakademie

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.

📍 Witthof 23g  
22305 Hamburg  
☎ 040 35771444  
✉ mail@4businessakademie.de  
🌐 www.4BusinessAkademie.de

## Albertakademie VERLAG E. ALBERT

### Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur

Seminare, Beratungen und Fachliteratur zum gesamten Lohnsteuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Spezialgebiete: Reisekosten, Incentive- und Tagungsreisen, Events.

📍 Heinrich-von-Ohlendorff-Str. 91  
22359 Hamburg  
☎ 040 6030933  
✉ info@albertakademie.de  
🌐 www.albertakademie.de

## CYRIAX TRAINING & BERATUNG

### 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

## OVERDICK Coaching and Training

### OVERDICK Coaching und Training

OVERDICK Coaching und Training steht seit 25 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

## GABRIELE BRAEMER clear entrance® CONSULTING. COACHING. CHANGE.

### 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

## TÜVNORD

### TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG

Wir sind Ihr Partner für berufliche Weiterbildung: Über 55.000 zufriedene Teilnehmende besuchen jedes Jahr unsere praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Sie profitieren dabei 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

## KOMPETENZHAFFEN Training - Coaching - Moderation

### Kompetenzhafen

Wir unterstützen Sie dabei, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu verwirklichen. Zeitgemäße, bedarfsgerechte, und unterhaltsame Seminare, sowie individuelle Coachings zu allen Themen rund um Führung, Kommunikation, Team- und Organisationsentwicklung, Konfliktbewältigung und Persönlichkeitsentwicklung tragen zu Ihrem Erfolg bei.

📍 Alfred-Johann-Levy-Str. 12  
22307 Hamburg  
☎ 040 52630149  
✉ kontakt@kompetenzhafen.de  
🌐 www.kompetenzhafen.de

## SM

### 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, "schlüsselartige" 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

## ACADEMY 4 EXCELLENCE

### 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

**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

**SYMPLASSON****SYMPLASSON Informationstechnik GmbH**

SYMPLASSON zählt seit 30 Jahren zu einem der führenden Weiterbildungsanbieter in Norddeutschland. Die Kombination aus zertifizierten Trainern und der Erfahrung aus der Praxis von IT-Projekten unserer Dozenten macht eine Schulung bei uns einzigartig! Unser Haupt-Schulungsstandort ist Hamburg. Durch ein weites Partnernetzwerk führt SYMPLASSON an bis zu 26 weiteren Standorten IT-Seminare durch.

📍 Holstenstraße 205  
22765 Hamburg  
☎ 040 53307180  
✉ seminare@symplasson.de  
🌐 www.symplasson.de

**CONVINTO | Management Coaching - Workshop Specials**

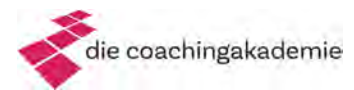
CONVINTO ist ein Unternehmen für Persönlichkeits- und Teamentwicklung für Führungskräfte und Unternehmer mit Sitz in Hamburg. Es wurde 2014 gegründet und unterstützt Führungskräfte und Teams mit Systemischen (Team) Management Coaching, Workshops und Moderation zur Erreichung ihrer geschäftlichen Ziele. Zu den Kunden zählen u. a. Carnival Maritime, Active Nutrition Int., Volksbank Gronau-Ahaus eG.

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

**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

**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  
☎ +49 40 6094 430-0  
✉ info@holisticon.de  
🌐 www.holisticon.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

**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

zeitgemäß - praxisorientiert - fundiert

### 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



### 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

## TRAININGS MANUFAKTUR CONSULTING

### TrainingsManufaktur

Wir sind der Katalysator, der echte Veränderungen in Unternehmen anstößt. Wir bieten Organisationen Hilfe zur Selbsthilfe für die zielgerichtete Transformation – von der Strategieentwicklung bis zur operativen Umsetzung. Wir befähigen Unternehmen, die Hürden auf dem Weg zur Excellence zu nehmen, und reduzieren die nötige Aktivierungsenergie für alle künftigen Veränderungen.

📍 Große Elbstraße 47  
22767 Hamburg  
☎ 040 696386020  
✉ kontakt@trainingsmanufaktur.de  
🌐 www.trainingsmanufaktur.de



### TRILOGIE GbR

TRILOGIE liegt der wirtschaftliche Erfolg und das menschliche Miteinander gleichwertig am Herzen. Deshalb unterstützen wir Unternehmen darin, ihre Ziele mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitenden zu erreichen. In einem derart stabilen Unternehmen werden Integrität, Wertschätzung und Verantwortung tatsächlich gelebt. Dafür setzen wir uns ein. Dafür machen wir Sie stark.

📍 Lokfeld 36  
23858 Barnitz  
☎ 04533 6101927  
✉ mail@trilogie.de  
🌐 www.trilogie.de



### Anja Mýrdal - Strategien für Unternehmer:innen

Anja Mýrdal: Visionäre Gestalterin von Transformationen, einfühlsame Coach-Ausbilderin und strategische Vordenkerin für Unternehmen. Mit ihrer einzigartigen Fusion aus psychologischem Feingefühl und betriebswirtschaftlicher Expertise gestaltet sie kraftvolle Veränderungen. Ziel ihrer interaktiven Seminare ist es, dass sich zukunftsweisendes nachhaltiges Wachstum entwickelt.

📍 Eichenweg 6  
24257 Köhn  
☎ 0171 7875712  
✉ info@anjamyrdal.de  
🌐 www.anjamyrdal.de



### V.I.E.L. Coaching + Training

Das Hamburger Ausbildungs-Institut V.I.E.L.® Coaching + Training bietet offene Seminare sowie mehrstufige Fortbildungen zum zertifizierten Business-Coach und zum zertifizierten Business-Trainer an. Die erfahrenen Seminarleiterinnen und Seminarleiter vermitteln praxiserprobte und hoch wirksame Kommunikations-Fertigkeiten – basierend auf Vertrauen, Wertschätzung und emotionaler Intelligenz.

📍 Elbberg 1  
22767 Hamburg  
☎ 040 854 18797  
✉ info@viel-coaching.de  
🌐 www.viel-coaching.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, 10 zertifizierte Weiterbildungen für Berufstätige im Programm. Qualifizieren Sie sich u.a. in den Bereichen: Business Consulting, Marketing & Sales, Mediation, Business Coaching, Verkaufs- und Personalpsychologie oder Change Management.

📍 Philipp-Müller-Str. 12  
23966 Wismar  
☎ 03841 753-7586  
✉ studienberatung@wings.hs-wismar.de  
🌐 www.wings.hs-wismar.de/



### Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung

Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung und Kompetenzzentrum für das Reiss Motivation Profile. Schwerpunkt sind Seminare zum Training von Kompetenzen. Als Coaches begleiten wir die persönliche Entwicklung. In Veränderungsprozessen übernehmen wir die Moderation. Im Konfliktfall bieten wir eine professionelle Mediation an. Moderner Seminarraum für 15 Personen vor Ort.

📍 Holstenstr. 9  
24582 Bordesholm  
☎ 04322 699674  
✉ info@Denk-Fabrik-am-See.de  
🌐 www.Denk-Fabrik-am-See.de



### Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum

Seit 50 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



### 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



### 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/



### 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



### 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 Sebastian Herbst 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/



### 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/



### 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



### 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



### 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@musmann-partner.net  
🌐 www.musmann-partner.net



### DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH

Seit 40 Jahren berät DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH seine Kunden begeistert im Kontext von Beratung, Training, Coaching und Mediation. Das Team von mehr als 25 Beratern verfügt über langjährige Fach- sowie Führungserfahrung und umfangreiche, aktuelle Qualifikationen in den jeweiligen Beratungsspektren.

📍 Konrad-Adenauer-Straße 43  
31139 Hildesheim  
☎ 05121 9786-0  
✉ hallo@die-trainer.de  
🌐 www.die-trainer.de



### 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 87-2021  
✉ info@yoga-vidya.de  
🌐 www.yoga-vidya.de



### Haack Coaching und Seminare

Coaching - Training - Supervision. Das Angebot der Haack Coaching und Seminare umfasst Business Coaching für Fach-, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte sowie Life Coaching für persönliche Anliegen. Seminare zu den Themen Resilienz, Stressbewältigung/Burn out Prävention, Zeit- und Selbstmanagement. Systemische Supervisionen werden für Einzelne, Teams oder Gruppen angeboten.

📍 Vinnhorster Weg 45  
30419 Hannover  
☎ 0511/97934641  
✉ haack-coaching@t-online.de  
🌐 www.haack-coaching.de/



### Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger

Berufsbegleitende Fortbildung 'Trainer/in für mentales Gesundheitstraining'; incl. 6 spezifische Gruppentrainings (klinisch evaluiert) · Stress & persönliche Entwicklung · chron. Schmerzen · Hypertonie · Allergien/allerg. Asthma · Psychoonkologie · ZPP-zertifizierte Burnout-Prävention für das BGM · Online-Kompakt-Seminare 'Salutogene Werkzeuge'.

📍 Kirchstr. 21  
31171 Nordstemmen  
☎ 05069 516836  
✉ info@innere-staerke-erleben.de  
🌐 www.mentale-gesundheitsstrategien.de  
www.hildesheimer-gesundheitstraining.de  
www.innere-staerke-erleben.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



### 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



### Denkhäus Loccum e.V.

Das Denkhäus Loccum ist eine nach dem niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz (NEBG) anerkannte öffentliche Einrichtung der Erwachsenenbildung. Es ist nach DIN-EN-ISO 9001:2008 zertifiziert. Seit der Gründung im Jahr 1953 ist es für die Entwicklung und Durchführung unterschiedlichster Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen als kompetenter Bildungspartner über die Region hinaus engagiert.

📍 Hormannshausen 6-8  
31547 Rehburg-Loccum  
☎ 05766 9609-0  
✉ info@denkhäus-loccum.de  
🌐 www.denkhäus-loccum.de/



### 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, praxisingerechte Lösungen und nachhaltige Qualifizierung.

📍 Sunderweg 4  
33649 Bielefeld  
☎ 0521 94206-0  
✉ info@ime-seminare.de  
🌐 www.ime-seminare.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 maßgeschneiderte Produktentwicklung von Mess- und Sensortechnik - auch als OEM - bis hin zum professionellen Support in allen Dienstleistungs- und Outsourcingstufen. Zudem bieten wir Seminare und Online-Seminare zum Thema Druckluffeffizienz an.

📍 Emilienstr. 37  
34121 Kassel  
☎ 0561 506309-70  
✉ seminar@postberg.com  
🌐 www.postberg.com

#### 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



Knoche & Partner

#### 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



#### 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



#### Akademie Wissen

Praxiswissen von führenden Experten - Wir geben Ihnen das Wissen und Werkzeug für ein erfolgreiches Unternehmen! Unser Anspruch ist es, qualitativ hochwertige Seminare durch praxisnahes Expertenwissen und Know-how durchzuführen. Durch ausgewählte Experten, Referenten, Keynote-Speaker, unsere Kompetenz und Expertise, sowie dem Rundum-Service werden Sie zu erfolgreichen Fach- und Führungskräften.

📍 Harthbergring 65  
34613 Schwalmsstadt  
☎ 06691 7792750  
✉ info@akademie-wissen.de  
🌐 www.akademie-wissen.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 Mitarbeiteresatzes.

📍 Spohrstr. 9  
34117 Kassel  
☎ 0561 703453-0  
✉ info@i-a-c.de  
🌐 www.i-a-c.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 sind einzelne Module mehrsprachig möglich.

📍 Ludwig-Erhard-Str. 10  
34131 Kassel  
☎ 0561 940 390 74  
✉ info@pluscoaching.eu  
🌐 www.pluscoaching.eu



#### 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! Das Steinbeis-Institut gewinnt den eLearning AWARD 2023 in der Kategorie "Lerntransfer".

📍 Schlossgasse 4  
35423 Lich  
☎ 06404 665544  
✉ service@digital-learning-leadership.com  
🌐 digital-learning-leadership.com



**Wir organisieren Zukunft.**

#### ibo Akademie GmbH

Als Pioniere für Organisation treten wir seit 1982 dafür an, Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu befähigen, sich und ihre Arbeit besser zu organisieren und zukunftsfähiger zu gestalten. Profitieren Sie von unserer Organisations- und Methodenkompetenz in: Organisationsentwicklung, Business Analyse, Projektmanagement, Prozessmanagement, Begleitung bei der Transformation in eine agile Organisation.

📍 Im Westpark 8  
35435 Wettenberg  
☎ 064 1982 10300  
✉ [ibo@ibo.de](mailto:ibo@ibo.de)  
🌐 [www.ibo.de](http://www.ibo.de)



#### Neuland Development GmbH & Co. KG

Wir beraten und begleiten Entwicklungsprozesse von Menschen, Teams und Organisationen mit dem Ziel, die gegebenen Möglichkeiten zu überschreiten.

📍 Von-Schildeck-Straße 12  
36043 Fulda  
☎ 0661 93414-0  
✉ [info@neuland-development.de](mailto:info@neuland-development.de)  
🌐 [neuland-development.de](http://neuland-development.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](mailto:kontakt@markuszielke.de)  
🌐 [www.markuszielke.de](http://www.markuszielke.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](mailto:IPW@IPW-Institut.de)  
🌐 [www.IPW-Institut.de](http://www.IPW-Institut.de)



#### Bildungsakademie Baranowski

Maßgeschneiderte Inhouse-Kurse & Seminare nach Wunsch des Auftraggebers, Vorbereitung auf die Ausbildeignungsprüfung nach AEVO, Workshops für Ausbilder & Ausbildungsbeauftragte, Unterstützung rund um das Thema Aus- & Weiterbildung, Seminare und Individuelle Betreuung innerhalb der DACH Region, Zertifikatskurse, Aufstiegsfortbildungskurse, Prüfungsvorbereitung, Onlinekurse & Hybridveranstaltungen.

📍 Marktplatz 8  
36137 Großlütder  
☎ 0176 63323029  
✉ [katrin@baranowski-bildung.de](mailto:katrin@baranowski-bildung.de)  
🌐 [www.bildungsakademie-barnowski.de](http://www.bildungsakademie-barnowski.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](mailto:info@eveleader.de)  
🌐 [www.eveleader.de](http://www.eveleader.de)



#### 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](mailto:e.gross@hgs-concept.de)  
🌐 [www.hgs-concept.de](http://www.hgs-concept.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](mailto:info@nlp-trainerakademie.de)  
🌐 [www.nlp-trainerakademie.de](http://www.nlp-trainerakademie.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](mailto:info@hdm-strategie.de)  
🌐 [www.hdm-strategie.de](http://www.hdm-strategie.de)





### IEK Braunschweig, Institut für Entspannungs- techniken & Kommunikation

Das 1998 von Dipl.-Psycholog(inn)en, Ärzt(inn)en und Dipl.-Pädagog(inn)en gegründete Institut hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches, wissenschaftlich fundiertes und interessantes Bildungsangebot bereit zu stellen. Unsere Arbeit zeichnet sich durch eine Synthese aus Wissenschaft, modernen wie alternativen Inhalten und innovativen Vermittlungsformen aus.

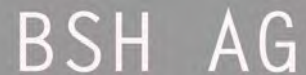
📍 Hamburger Str. 273 A2  
38114 Braunschweig  
✉ info@iek-braunschweig.de  
🌐 www.iek-braunschweig.de



### 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.

📍 Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
☎ 0211 8871439  
✉ veranstaltungen@fachmedien.de  
🌐 www.fachmedien-veranstaltungen.de



### 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 (Inhouse-Training).

📍 Brückenstr. 22  
40221 Düsseldorf  
☎ 0049/0211/  
✉ hass@bsh-akademie.de  
🌐 www.bsh-akademie.de



### DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe

Das Deutsche Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches, wissenschaftlich fundiertes und interessantes Bildungsangebot bereit zu stellen. Als privatrechtliches Ausbildungsinstitut können wir den Bedürfnissen der Menschen unserer Zeit dabei immer den höchsten Stellenwert geben.

📍 Lange Str. 8  
38836 Huy-Neinstedt  
☎ 03944 3699505  
✉ info@dpt-online.de  
🌐 www.dpt-online.de



### 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 und Intensivtrainings 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



### conXisto GmbH

Seit 2013 unterstützen wir unsere Kunden nicht nur durch innovative Recruiting Lösungen flexibel und bedarfsgerichtet bei der Stellenbesetzung, sondern bieten auch regelmäßig Praxis-Seminare zu den Themen Active Sourcing, Talent Mining, Talent Acquisition und Talent Management in Düsseldorf, Frankfurt und München an, die wir auf Anfrage auch gerne Inhouse durchführen.

📍 Speditionstr. 21  
40221 Düsseldorf  
☎ 0172 4640005  
✉ kontakt@conxisto.com  
🌐 www.conxisto.com



### Euroforum Deutschland GmbH

Als Veranstalter engagiert Euroforum ausgewiesene Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und schafft Foren für Wissenstransfer und Meinungsaustausch.

📍 Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
☎ 0211 88743-3346  
✉ Sabine.Bock@euroforum.com  
🌐 www.euroforum.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



### 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



**WHU - Otto Beisheim School of Management**  
WHU Executive Education bietet maßgeschneiderte Programme für Unternehmen und offene Programme für Teilnehmer:innen im Bereich Management an. Das Portfolio der Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte reicht von allgemeinen General Management Themen (Leadership, Strategie, Finanzen) bis hin zu spezialisierten Themen wie beispielsweise Verhandlungskompetenz, Innovation oder Digitalisierung.

📍 Erkrather Str. 224a  
40233 Düsseldorf  
☎ 0211 44709-178  
✉ openprograms@whu.edu  
🌐 ee.whu.edu/



**Maik André Baumann | Training - Entwicklung - Beratung**

Maik André Baumann hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen zu dabei zu helfen, die Performance im Vertrieb, bei Führungskräften und Mitarbeitenden gezielt zu verbessern. Für eine systematische Vertriebsentwicklung hat er die Methode VIT® Verkauf Intervall Training entwickelt. Das Ziel: Mitarbeitende und Führungskräfte bei der Umsetzung zu unterstützen und ergebnisorientiert zu begleiten.

📍 Quirinstraße 32  
40545 Düsseldorf  
☎ 0211 93070211  
✉ info@maik-andre-baumann.de  
🌐 www.maik-andre-baumann.de



**Studieninstitut für Kommunikation GmbH**

Das Studieninstitut für Kommunikation gestaltet berufsbegleitende Fortbildungen, Inhouse-Trainings und Coachings in den Bereichen Digital Marketing, Kommunikation, Eventmanagement und Messemanagement, Persönlichkeit und Führung. Das Institut ist 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



**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



**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.

📍 Düsseldorfferstr. 90  
40545 Düsseldorf  
☎ 004921117156289  
✉ info@six-sigma-college.de  
🌐 www.six-sigma-college.de/



**SLBB - Stefan Lammers**

SLBB – Herausfordernde Zeiten brauchen Klarheit in Entscheidungen und Leadership. Wir sind über 20 Berater für Transformation, Reorganisation Team-, Führungskräfte und Kulturentwicklung in Konzernen, Mittelstand und Start-Ups. Wir verbinden Klarheit und Emotionalität mit Themen wie High Performance Teams und -Leadership und was gefordert ist, um gesunde nachhaltige Organisationen zu gestalten.

📍 Von-Gahlen-Str. 24  
40625 Düsseldorf  
☎ 0211 2396667  
✉ office@slbb.de  
🌐 www.slbb.de/



**ULRIKE LEHMANN. agile art. coaching**

Sie brauchen kreative MitarbeiterInnen, um Innovationen voranzutreiben? Oder Sie möchten die Kommunikation im Team verbessern? Sie sind auf der Suche nach dem 'etwas anderen' Format in der Personalentwicklung? Als Kunsthistorikerin, zertifizierte systemische Business und Agile Coach beziehe ich Kunstbetrachtung wirkungsvoll und erfolgreich ein, begleite Teams in der Entwicklung zu agilem Arbeiten.

📍 Lennéstr. 21  
40477 Düsseldorf  
☎ 0173-2829461  
✉ kontakt@ulrike-lehmann.de  
🌐 www.ulrike-lehmann.de



**English & Intercultural Communication**

Seit 1998 führen wir erfolgreich Schulungen für anspruchsvolle Fach- und Führungskräfte durch. Covid-19 hat uns ermuntert, unsere Trainings auch ONLINE live anzubieten. Wir haben damit viel Erfahrung gesammelt und sind überzeugt, dass die online Seminare keinen Qualitätsverlust mit sich bringen (und besser für Umwelt und Gesundheit sind). Dennoch finden viele Seminare nun wieder in Präsenz statt.

📍 Lütticher Str. 132  
40547 Düsseldorf  
☎ 0211 5379405  
✉ eic@entercult.de  
🌐 www.entercult.de



**IM Online Campus GmbH**

INDUSTRIEMEISTER CHEMIE IHK (w/d/m) Berufsbegleitender Kurs in Live-Online-Präsenz durch die IM Online Campus GmbH. Als Industriemeister stellst Du eine Schlüsselfunktion innerhalb deines Unternehmens dar. Du bringst deine fachliche Expertise, Managementfähigkeiten und soziale Kompetenz in dein Unternehmen ein. Wir sind der erfahrene Partner für Deine erfolgreiche Weiterbildung.

📍 Am Hagelkreuz 2  
40789 Monheim am Rhein  
☎ 0179 1109554  
✉ info@im-campus.de  
🌐 im-campus.de

**MINDSET MOVERS**

Willkommen bei MINDSET MOVERS – dein Partner für Coaching und Persönlichkeitswachstum!

📍 Bruchhauser Straße 12  
40883 Ratingen  
☎ 0170 5484227  
✉ learn@mindsetmovers.de  
🌐 www.mindsetmovers.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

**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

**Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung**

Die Selectes GmbH bietet seit 2007 Trainings und individuelle Coachings von Führungskräften an: Mitarbeiterführung - Bewerberauswahl - Personalbeurteilung - Personalmarketing - Mitarbeitergespräche - Konfliktmanagement - Zeitmanagement - Vorbereitung auf Management Audits u. ACs. usw. Die Seminare werden bundesweit als Präsenzseminare oder als Live-Online-Seminare durchgeführt.

📍 Louise-Gueury-Str. 48  
41169 Mönchengladbach  
☎ 02161 3084990  
✉ info@selectes.com  
🌐 www.selectes.com

**faegipae**

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  
✉ martina@mronga.de  
🌐 aufstiegskompetenz.com

**Arnold Horsch e.K.**

Arnold Horsch e.K. wurde gegründet um Vertriebsseminare anzubieten. Mit über 35 Jahren Erfahrung in verschiedenen leitenden Positionen, biete Ich eine solide Ausbildung in Theorie und Praxis. Vertrieb und Verkauf. Wie schaffen Sie es, Ihre Produkte zu verkaufen, auch zu höheren Preisen als der Wettbewerb? Lernen Sie die wesentlichen Schritte zum erfolgreichen Verkaufsabschluss.

📍 Berghauser Str. 62  
42859 Remscheid  
☎ 02191/7912021  
✉ info@arnold-horsch.de  
🌐

**Technologiezentrum Glehn GmbH**

Bei uns hat Weiterbildung Gehalt und Qualität. Ob Sie gerade arbeitssuchend sind, sich in ihrem aktuellen Beruf weiterbilden möchten oder als Führungskraft vor dem nächsten Karriereschritt stehen: Bei uns sind Sie richtig! Wir orientieren uns an den aktuellen Anforderungen der Arbeitswelt und verwenden in unseren Schulungen aktuellste IT – Wir finden den für Sie richtigen Kurs!

📍 Hauptstr. 76  
41352 Korschenbroich  
☎ 02182 85070  
✉ akademie@tz-glehn.de  
🌐 www.tzg-akademie.de

**TAW Technische Akademie Wuppertal 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 74950  
✉ info@taw.de  
🌐 www.taw.de

**GIS-Akademie GmbH**

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

**KOBi Seminare**

KOBi Seminare ist eine vom Land NRW anerkannte Einrichtung der Weiterbildung in freier Trägerschaft. In Form von Kursreihen, Informationsveranstaltungen, Bildungsurlaubsseminaren und berufsbegleitenden Fortbildungen greifen wir aktuelle Themen auf, die die Entwicklung beruflicher Kompetenz fördern.

📍 Adlerstr. 83  
44137 Dortmund  
☎ 0231 0534525-0  
✉ info@kobi.de  
🌐 www.kobi.de

## ISM ACADEMY

WISSEN. WAS ERFOLGREICH MACHT

**ISM Academy**

Die ISM Academy ist als 100%ige Tochter der staatlich anerkannten, privaten Hochschule International School of Management seit Gründung 1997 starker Weiterbildungspartner für Menschen und Unternehmen in Management und Wirtschaft. Seit über 25 Jahren setzen wir den Fokus dabei auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Schulungen durch Hochschulzertifikate - sowohl online als auch in Präsenz.

📍 Otto-Hahn-Str. 19  
44227 Dortmund  
☎ 030 3151935-101  
✉ academy@ism.de  
🌐 ism-academy.de

**Umweltakademie Fresenius c/o Die Akademie Fresenius GmbH**

Seit über 25 Jahren veranstalten wir Tagungen und Seminare rund um den betrieblichen Umweltschutz. Wir bieten regelmäßige Veranstaltungen an, auf denen Sie Ihre gesetzlich geforderten Nachweise erhalten. Darüber hinaus reagieren wir schnell und flexibel auf aktuelle Neuerungen und ermöglichen Ihnen so, ohne Zeitverzögerung, Schritt mit den Änderungen in der Gesetzgebung zu halten.

📍 Alter Hellweg 46  
44379 Dortmund  
☎ 0231 75896-50  
✉ marketing@akademie-fresenius.de  
🌐 www.umweltakademie-fresenius.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/

**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

**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/

**COMCAVE.COLLEGE GmbH**

COMCAVE.COLLEGE  
Seminare | Weiterbildungen | Umschulungen  
Seit nun mehr als 20 Jahren widmen wir uns mit viel Leidenschaft, Kompetenz und Engagement der Erwachsenenbildung. Mit unserem hochwertigen Kursangebot unterstützen wir Sie bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung und ebnen Ihnen den Weg für eine sichere Zukunft.

📍 Technologiepark, Hauert 1  
44227 Dortmund  
☎ 0800 4434332  
✉ anfrage@comcave.de  
🌐 www.comcave.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  
✉ marketing@akademie-fresenius.de  
🌐 www.akademie-fresenius.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

**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  
☎ +49 201 316844 0  
✉ trainingcenter@werkstoff-service.de  
🌐 www.werkstoff-service.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

**BCW Weiterbildung**

Die BCW Weiterbildung hat sich innerhalb der BCW-Gruppe auf praxisnahe Lehrgänge und Seminare für Berufstätige spezialisiert. In Essen und Duisburg können sich die Teilnehmer im kaufmännischen und technischen Bereich sowie in den Sparten IT, Immobilien und Gesundheit weiter qualifizieren. Sämtliche Lehrgänge und Seminare sind am Bedarf der Wirtschaft ausgerichtet.

📍 Leimkugelstr. 6  
45141 Essen  
☎ 0201 81004-567  
✉ info@bcw-weiterbildung.de  
🌐 www.bcw-weiterbildung.de

**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

**Universität Münster Professional School GmbH**

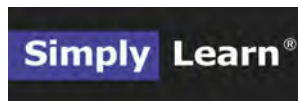
Die Universität Münster Professional School steht für eine breite Palette an berufsbegleitenden Studiengängen, Zertifikaten und Seminaren, eine interdisziplinäre Ausrichtung und eine enge Theorie-Praxis-Verzahnung. Als zuverlässiger HR-Partner bieten wir Ihnen eine Vielzahl an Studienmöglichkeiten für Fach- und (Nachwuchs-) Führungskräfte in Wirtschaft, Verwaltung, Medizin oder dem dritten Sektor.

📍 Königsstr. 47  
48143 Münster  
☎ 0251 83-27104  
✉ info@professional-school.uni-muenster.de  
🌐 www.professional-school.uni-muenster.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 Seminararkompetenz 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

**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

**Poko-Institut OHG**

Das unabhängige Poko-Institut in Münster bietet bundesweit seit 60 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 Inhouse-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 drei Trainer\*innen und Berater\*innen. Es hat das Ziel gruppendynamische und organisationsdynamische Arbeitsweisen in unterschiedlichen Feldern wirksam werden zu lassen. Wir machen Angebote für Teams, Führungskräfte, Berater\*innen, Inhaber\*innen und Organisationen. Bei Bedarf kooperieren wir mit einem Netzwerk von Kolleg\*innen.

📍 Albersloher Weg 10c  
48155 Münster  
☎ 0171 2691681  
✉ info@igo-muenster.de  
🌐 www.igo-muenster.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



### Solution Elements

Wir sind Unternehmensberatung für agile und digitale Transformation. Als Projektmanagementexperten begleiten wir eure Veränderungsprojekte 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



### 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



### Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision

Wir sind DiplompsychologInnen, SupervisorInnen BDP/ DGsv sowie ausbildungsberechtigte TrainerInnen für Gruppendynamik DGGO. 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



### 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



### 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



### n.i.l. Institut für systemische Fort- und Weiterbildung

Das DGSF-zertifizierte Institut n.i.l. in Osnabrück bietet systemische Weiterbildungen, Coachings und Workshops an. Wir bilden zum systemischen Berater/Therapeuten aus, bieten Fortbildungen & Beratung, Coaching für Unternehmen sowie Organisationen an. Unsere praxisnahen Formate erweitern professionelle Fähigkeiten, aktivieren Ressourcen und führen ins Handeln mit systemischem Blick.

📍 Herrrenteichstraße 1  
49074 Osnabrück  
☎ 0541 44023026  
✉ office@n-i-l.de  
🌐 www.n-i-l.de



### ivia UG (haftungsbeschränkt) – Akademie für die Immobilienwirtschaft

Durch die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten der ivia akademie erweitern Sie Ihre fachlichen Kompetenzen und steigern Ihr Wissen. Mit unseren digitalen, innovativen und auf die Immobilienwirtschaft zugeschnittenen Lernangeboten können Sie punktuell Ihre persönliche und berufliche Entwicklung voranbringen.

📍 Immendorfer Str. 2  
50321 Brühl  
☎ 02232 38940  
✉ wissenswertes@ivia-akademie.de  
🌐 ivia-akademie.de/

**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 Erftstadt  
☎ 02235 406-364  
✉ info@marga.de  
🌐 www.marga.de

**CMW**

Abenteurer und Coach Michael Wigge hat sich einen Namen als Erfolgsautor und TV Reporter mit seinen Challenge Geschichten wie "Ohne Geld bis ans Ende der Welt" (ZDF/Grimmepreisnominierung) und "Wiggos Tauschrausch" (um die Welt vom Apfel zum Haus/ZDF) gemacht. Durch diese und andere Selbstversuche hat Michael viele Erfahrungen für seine Seminare für SIE gesammelt und gibt sie systemisch weiter!

📍 Hermann Becker Str 2  
50672 Köln  
☎ 0163284-7222  
✉ info@michaelwigge.com  
🌐 my-challenge-coach.de/seminare

**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

**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  
✉ affiliate@hs-fresenius.de  
🌐 www.hs-fresenius.de

**PCG Pure Consultant GmbH**

Die PCG Pure Consultant GmbH bietet Trainings- und Consultingleistungen im Kontext von klassischem und agilem Projektmanagement an. Hierbei unterstützen wir unsere Kunden mit Leistungen wie: Assessments, Management Workshops und Consultingleistungen. Unsere Scrum Trainings zeichnen sich durch eine hohe Interaktivität und den perfekten Mix aus Wissenstransfer und Prüfungsvorbereitung aus.

📍 Hohenstaufenring 57a  
50674 Köln  
☎ 0221 177383-40  
✉ contact@pureconsultant.de  
🌐 www.pureconsultant.de/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  
✉ lehrgang@vds.de  
🌐 www.vds.de/bildung

**Awaris 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@awaris.com  
🌐 awaris.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

**AdCoach Marketing Akademie**

Die AdCoach Academy bietet Praxis-Seminare für Marketing & Management. Essenzielle Themen wie Marktanalysen, Markenführung, Projektmanagement, Kampagnen, Kreativität, Psychologie und Recht, aber auch Hot Topics wie Green Marketing, KI und Web3 sind Teil des Seminarprogramms. Die AdCoach K-FAKTORY kreiert individuelle Trainings und Lern-Content. Zahlreiche Top100 Unternehmen sind Referenzkunden.

📍 Butzweilerstr. 35-39  
50829 Köln  
☎ 0221 98946070  
✉ 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  
☎ 0221/48540  
✉ info@prokoda.de  
🌐 www.prokoda.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

**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

**SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse**

Effiziente, maßgeschneiderte Seminare auf De, Eng, NI seit 1992. 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

**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

**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

**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  
✉ kontakt@drgkitzmann-akademie.de  
🌐 www.drgkitzmann-akademie.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  
☎ 0241/8023610  
✉ info@wzlforum.rwth-aachen.de  
🌐 www.wzlforum.de/

**A.V.B.-Akademie**

Akademie für Arbeitssicherheit, Veranstaltungssicherheit und Besuchersicherheit.

📍 Blumenstraße 31  
52511 Geilenkirchen  
☎ 02271 837630  
✉ service@avb-akademie.de  
🌐 www.AVB-Akademie.de

**CINTELLIC GmbH**

Praxisorientierte Schulungen für praktischen Erfolg. Erfahren Sie aus erster Hand von unseren Experten, wie Sie Ihr Wissen in die Praxis umsetzen und Ihre beruflichen Ziele erreichen können.

📍 Remigiusstraße 16  
53111 Bonn  
☎ 0228 92 65 18 20  
✉ schulung@cintelllic.com  
🌐 www.cintelllic.com

**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-Experte 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

**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



► 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

**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

**BCCM Broer Cross-Cultural Management**

BCCM-Trainings steigern die Arbeitseffizienz in internationalen Projekten und tragen zum beruflichen und persönlichen Erfolg bei Auslandsentsendungen bei. Begeisterte Kunden bestätigen den Anspruch der Qualitätsführerschaft mit nachhaltig positiven Evaluierungen.

📍 Mittelstraße 28  
53175 Bonn  
☎ 0228 9107295  
✉ info@bccm-web.com  
🌐 www.bccm-web.com

**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

**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

**change concepts**

change concepts engagiert sich mit einem langjährig erfahrenen Team für Professionalität im Coaching. Wir haben es uns zum Ziel gemacht, Dienstleistungen rund um das Thema Coaching auf höchstem professionellem Niveau anzubieten. So führen wir auch seit 2005 jährlich im Frühjahr und Herbst eine vom Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV) zertifizierte Ausbildung in Systemischem Coaching durch.

📍 Konstantinstr. 41  
53179 Bonn  
☎ 0228 37710-01  
✉ mail@change-concepts.de  
🌐 www.change-concepts.de

**concada GmbH**

Die concada GmbH ist seit 2001 Ihr vertrauensvoller Partner wenn es um professionelle Seminare, Lehrgänge, Online-Schulungen und Webinare für Fach- und Führungskräfte geht. Das Seminarangebot der concada GmbH erstreckt sich über die Themen Umwelt, Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit, Managementsysteme sowie Arbeitsmedizin.

📍 Herbert-Rabius-Str. 24  
53225 Bonn  
☎ +228 228 40072-244  
✉ info@concada.de  
🌐 www.concada.de

**Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR**

Wir sind ein Unternehmen, das seit 1994 deutschlandweit und international Seminare, Schulungen, Workshops, Ausbildungen, Einzel- und Teamcoachings, bis hin zu therapeutischen Interventionen veranstaltet und durchführt. Wir beraten, trainieren, coachen und bilden aus im offenen Bereich: für jeden zugänglich, der an Weiterbildung und Entwicklung interessiert ist und für Firmen im Inhouse Bereich.

📍 Hoholzstr. 10a  
53229 Bonn  
☎ 0228 9480499  
✉ info@power-research-seminare.com  
🌐 www.power-research-seminare.com

**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  
☎ +49 2222 989 987-1  
✉ team@fct-akademie.com  
🌐 www.fct-akademie.com

**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.

📍 Rilkestraße 52  
53225 Bonn  
☎ 0049/151/18569753  
✉ a.schoeler@losloesung-coaching.de  
🌐 www.loesung-coaching.de

**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

**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

**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, Webinaren und Konferenzen bringen wir Sie nun mit unseren Expertinnen und Experten zusammen – online oder live vor Ort. Damit Sie noch intensiver lernen, Fragen stellen und netzwerken können.

📍 Rheinwerkallee 4  
53227 Bonn  
☎ 0228 42150-55  
✉ seminare@rheinwerk-verlag.de  
🌐 www.rheinwerk-verlag.de/seminare

**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

**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  
☎ 0043 316 22 50 33  
✉ office@pmcc-consulting.com  
🌐 www.pmcc-consulting.com

**GFQ Akademie GmbH**

Die GFQ Akademie ist seit 30 Jahren in der Schulung tätig. In dieser Zeit haben wir alle Managementsysteme, unabhängig davon, ob es sich dabei um Qualität, Umwelt, Sicherheit oder Personal handelt, in den verschiedensten Unternehmen bzw. bei den unterschiedlichsten Dienstleistern eingeführt und deren Mitarbeiter in Seminaren oder Lehrgängen für die jeweiligen Aufgaben qualifiziert.

📍 In der Wester 5  
55494 Rheinböllen  
☎ 06764 90200-50  
✉ Info@GFQ.de  
🌐 www.GFQ.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

**Drittnner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung**

Wir arbeiten dort, wo es auf den Menschen ankommt und sind spezialisiert auf die Themen Führung und Zusammenarbeit, sowie die Entwicklung hin zur modernen Führungskultur. Unsere Stärke: Training, Coaching und Moderation von Workshops/Fokus-Projekten der GL, über Führungskräfte und Fach-Führungskräfte bis zum Mitarbeiter an der Basis in Unternehmen der Produktion/Fertigung sowie Lager und Logistik.

📍 Hambuchener Str. 17  
53809 Ruppichteroth  
☎ 02295 1286  
✉ info@drittnner-training.de  
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.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

**zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund**

Das zfh ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz. Über 6.400 Fernstudierende sind an derzeit 21 Hochschulen eingeschrieben. Das Angebot umfasst über 100 Fernstudiengänge in den Fachrichtungen Technik/Naturwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die sich durch eine abwechslungsreiche Mischung aus Selbststudium, Online-Lehre und Präsenzphasen auszeichnen.

📍 Konrad-Zuse-Str. 1  
56075 Koblenz  
☎ 0261 91538-0  
✉ fernstudium@zfh.de  
🌐 www.zfh.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

**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  
✉ anfragen@ihk-akademie-koblenz.de  
🌐 ihk-akademie-koblenz.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 (mobil)  
✉ post@karin-nickenig.de  
🌐 www.kn-seminare.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



### Schreiner Praxis-Seminare GbR

Schreiner Praxis-Seminare ist spezialisiert auf die Schulung von Arbeitgebern im Arbeitsrecht. Die Seminare richten sich an Geschäftsführer, Personalleiter, HR-Mitarbeiter und Führungskräfte. Durchgeführt werden sie immer von Rechtsanwälten oder Mitarbeitern der auf Arbeitsrecht spezialisierten Anwaltssozietät Dr. Schreiner + Partner. Dadurch bieten die Seminare einen sehr hohen Praxisbezug.

📍 Am Wassertor 18  
57439 Attendorn  
☎ 02722 959235  
✉ info@praxisseminare.de  
🌐 www.praxisseminare.de



### 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

### MKT Manfred Kaufmann Training

📍 Bergstrasse 8  
56594 Willroth  
☎ 0160 1176989  
✉ info@emkt.de  
🌐 www.emkt.de



### 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



### Marketing Fernakademie

Ihr Fernstudium. Durch staatlich geprüft und zugelassene Fernlehrgänge erhalten Sie branchenspezifisches Fachwissen – praxisnah und anwendungsorientiert – Sie können Ihr neues Wissen direkt in die Tat umsetzen und mit anerkannten Qualifikationen Ihren nächsten Karriereschritt machen. Wir freuen uns, mit Ihnen den nächsten Schritt Richtung Erfolg gemeinsam zu gehen.

📍 Bremer Straße 12  
59557 Lippstadt  
☎ 02941 82865-91  
✉ info@marketing-fernakademie.de  
🌐 www.marketing-fernakademie.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/



### Leadership meets Sports

📍 Brinkhofstr. 102  
58642 Iserlohn  
☎ 0172 6874687  
✉ a.klement@andreasklement.de  
🌐 www.leadership-meets-sports.de



### berufundfamilie Service GmbH

Der Think Tank und Dienstleister berufundfamilie Service GmbH begleitet Organisationen bei der Gestaltung einer nachhaltigen familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik bzw. familiengerechter Arbeits- und Studienbedingungen. Ihre reiche Erfahrung bzgl. strategischer Veränderungsprozesse können Organisationen jetzt zudem in der ganzen Bandbreite der Vielschichtdimensionen nutzen.

📍 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 IHK's 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.Bonanno-Duran@frankfurt-main.ihk.de  
🌐 www.IHK-Hessen-innovativ.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

**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

**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

**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  
☎ +49 69 95427-169  
✉ info@dqs.de  
🌐 www.dqsglobal.com/de-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

**HEISE-CONSULTING**

HEISE-CONSULTING, Seminare, die begeistern. Wir bereiten Sie praxisorientiert und professionell auf IHK-Prüfungen vor. Darüber hinaus führen wir Zertifikatslehrgänge zu unterschiedlichen Themen durch. Unsere Teilnehmenden bewerten uns regelmäßig sehr gut. Alle Seminare führen wir in Präsenz, Online oder Inhouse für Ihr Unternehmen durch. Alle Informationen und Seminare finden Sie auf unserer Webseite.

📍 Postfach 50 02 02  
60392 Frankfurt am Main  
☎ 069 53054980  
✉ seminare@heise-consulting.de  
🌐 heise-consulting.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 Glaubensätzen 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

**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@kerntesting.com  
🌐 www.kerntesting.com



#### Logo InfraConsult GmbH

LOGO InfraConsult ist eine technische Unternehmensberatungs- und Projektmanagementgesellschaft. Wir steuern Bau- & Infrastrukturprojekte und bieten Dienstleistungen in den Bereichen Immobilien, Mobilität & Luftverkehr. Wir geben unser Praxiswissen aus über 10-jähriger Erfahrung mit komplexen Bauprojekten unter der Marke LOGOtraining für Fach- und Führungskräfte weiter.

📍 Bessie-Coleman-Straße, 7  
60549 Frankfurt am Main  
☎ 069 15041993  
✉ training@logo-infraconsult.de  
🌐 www.logo-infraconsult.de



#### 360° BizDevelopment e.K.

Wir unterstützen Unternehmer & Unternehmen dabei ihren B2B Vertrieb sowie alle Business Development relevanten Prozesse zu optimieren und auf Erfolg zu trimmen. Dazu gehört u.a. Neukunden zu gewinnen, Bestandskunden zu halten bzw. auszubauen sowie Zielgruppen und Vertriebsprozesse zu optimieren. Ergänzend bieten wir auch verschiedenen Trainingsformate und Business Coaching an.

📍 Philosophenweg 28  
61389 Schmittlen  
☎ 06084 957969-0  
✉ office@360bizdevelopment.de  
🌐 360bizdevelopment.de/

#### m-sight Organization & Information Consultants GmbH

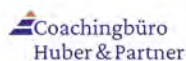
📍 Im Kleinfeld 8  
61462 Königstein im Taunus  
☎ 06173 783244  
✉ seminare@m-sight.de  
🌐 www.m-sight.de



#### 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



#### 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".

📍 Lange Str. 97  
61440 Oberursel (Taunus)  
☎ 017642947074  
✉ kontakt@coachingbuero.de  
🌐 www.coachingbuero.de



#### Umweltinstitut Offenburg GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz

Das Umweltinstitut Offenburg ist Anbieter von Seminaren, Lehrgängen und Workshops in den Bereichen Arbeitssicherheit und Betrieblicher Umweltschutz. Unsere Seminarstandorte sind: Offenburg, 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.

📍 Aliceplatz 11  
63065 Offenburg am Main  
☎ 069 810679  
✉ mail@umweltinstitut.de  
🌐 www.umweltinstitut.de



#### Team Management Services GmbH

Das Team Management Profil von Margerison-McCann (TMS) ist eines der weltweit am häufigsten eingesetzten Instrumente in der Personal- und Teamentwicklung. Wir bilden Sie in unseren Akkreditierungsseminaren aus und sind an Ihrer Seite. Damit helfen Sie Teams, besser miteinander zu arbeiten und Resultate leichter zu erreichen.

📍 Ernst-Ludwig-Ring 2  
61231 Bad Nauheim  
☎ +49 6032 70180-30  
✉ info@team.energy  
🌐 www.team.energy



#### 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



#### 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.

📍 Hauptstraße 1  
63628 Bad Soden-Salmünster  
☎ 06056 80338-90  
✉ info@ivm-seminare.de  
🌐 www.ivm-seminare.de



**Thomas Ferber**  
Praxisratgeber  
Vergaberecht

### Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.

Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafendschungel zu befreien und anschaulich und realitätsbezogen darzustellen. Wer den Praxisbezug dieses eher trockenen Themas sucht, findet ihn hier.

📍 Heinestr. 56  
64295 Darmstadt  
☎ 06151-2783990  
✉ kontakt@praxisratgeber-vergaberecht.de  
🌐 www.praxisratgeber-vergaberecht.de

**w|bildung**

persönlich | kompetent | nachhaltig

### Wbildung Akademie GmbH

Ihr persönlicher Weiterbildungspartner: kompetent & nachhaltig, mit grünem Gewissen. Wir bieten offene Seminare, Online-Kurse, Kongresse, Zertifikatslehrgänge & INHOUSE-Schulungen in folgenden Bereichen an: Assistenz, betriebliche Altersversorgung (bAV), BDM, Buchhaltung, Führung, Kommunikation, Office-Management, Projektmanagement & Softskills. Erster Preisträger beim Wettbewerb "Büro & Umwelt".

📍 Niedernhäuser Mühle 8  
64405 Fischbachtal  
☎ 06166 9338937  
✉ info@wbildung.de  
🌐 wbildung.de/



### Dipl.-Psych. Jürgen Junker | MTO-Consulting

Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Offene Seminare max. 5 TN + individuelles Coaching. 100% Aktive Trainings mit viel Praxis + Feedback. Direktes Eingehen auf Ihre Person und Ihre Anliegen. FIRMENINTERN: auch Teamworkshops für große Gruppen bis zu 120TN. Über 900 Unternehmen vertrauen auf eine Zusammenarbeit mit Dipl.-Psych. Jürgen Junker + Dipl.-Soz. Isabella Junker | www.mto-consulting.de |

📍 Goethestr. 27  
63739 Aschaffenburg  
☎ 06021 20667  
✉ anfrage@mto-consulting.de  
🌐 www.mto-consulting.de



DEUTSCHLANDS  
FÜHRENDE FERNSCHULE

### sgd Studiengemeinschaft 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

**BXB**

### 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



### 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



### matthes-training.com

Sie wollen Entwicklung und Wachstum für Ihr Vertriebsteam? Sie wollen Ihren Wettbewerbern an der Kundenfront mehr als eine Nasenlänge voraus sein? Sie wollen, dass Ihre nächste Messe ein voller Erfolg wird? Sie wollen mit Ihrem Innendienstteam in Up-Selling und Cross-Selling einsteigen bevor es Ihr Wettbewerber tut? Sie wollen, dass Ihr Innendienstteam aktiv Zusatzumsätze generiert?

📍 An der Modau 20  
64372 Ober-Ramstadt  
☎ 0172 6634577  
✉ info@matthes-training.com  
🌐 www.matthes-training.com



### 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  
🌐

#### 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.

📍 Düsseldorfer Str. 36  
65760 Eschborn  
☎ 06196 4722-569  
✉ info@haub-seminare.de  
🌐 www.haub-seminare.de/



#### Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare

Karin Helga 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 ne-bend. Lehrbeauftragte an einer Hochschule und Mitglied im Bundesprüfungsausschuss Xpert Business des VHS-Verbands.

📍 Brunnengasse, 14  
65203 Wiesbaden  
☎ 0049/611/58079881  
✉ info@schleines.de  
🌐 www.schleines.de



#### Elke Klöfer Telefontrainings

Elke Klöfer, zertifizierte Trainerin für erfolgreich geführte Telefonate im B2B, vermittelt ihren Teilnehmern aus dem Kundenservice, der Telefonzentrale und dem Innen- und Außendienst die Fähigkeiten und das Wissen, am Telefon professionell zu wirken und zu überzeugen. Es geht darum, Kundenbeziehungen zu verbessern und Anrufer so abzuholen, dass sie sich sicher und wohl fühlen.

📍 Römerstr.2  
65719 Hofheim am Taunus  
☎ +49 (0)173 174 36 22  
✉ info@elke-kloefer.de  
🌐 www.seminare-telefon.de



#### Management Circle AG

Bildung für die Besten – unser Leitmotiv seit 30 Jahren. Sigrid Bauschert gründete Management Circle 1989 unter dem Leitmotiv Bildung für die Besten. Der Gedanke dahinter: Berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau zu bieten. Diese Idee hat sich zu einer festen Größe im deutschsprachigen Raum entwickelt. Management Circle zählt heute zu den renommiertesten Weiterbildungsanbietern.

📍 Düsseldorfer Str. 36  
65760 Eschborn  
☎ 06196 4722 0  
✉ kundenservice@managementcircle.de  
🌐 www.managementcircle.de



#### ORDIX AG

Die ORDIX AG ein zuverlässiger Partner von namhaften Kunden aus dem Finanz und Bankensektor, der Industrie und dem Handel sowie von öffentlichen Auftraggebern. Wissen zu teilen und der offene Dialog untereinander ist bei uns gelebte Unternehmenskultur. Unser Portfolio umfasst die Bereiche Beratung, Entwicklung, Service, Training sowie Projektmanagement rund um die Informationstechnologie.

📍 Kreuzberger Ring 13  
65205 Wiesbaden  
☎ 0611 7784000  
✉ seminare@ordix.de  
🌐 seminare.ordix.de



#### 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

#### 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 Visionorientiertem Coaching machen wir einen Unterschied für Mensch & Unternehmen. Ganzheitlich, pragmatisch, messbar.

📍 Schwarzwaldstr. 26  
65779 Kelkheim (Taunus)  
☎ 06195 976689  
✉ info@sabeconsult.de  
🌐 www.sabeconsult.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



### 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



### 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 lizenzierte Verhandlungsprofis (Trainer), - Double-Screen-Video (Intensiv-Feedback), - Top Tools für Ihre Verhandlungspraxis.

📍 Weingartenstr. 6  
65795 Hattersheim am Main  
☎ 06190 8885410  
✉ germany@engarde-training.de  
🌐 www.engarde-training.de



### Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH

Die Provadis Gruppe - Bildungsanbieter und Fachkräfte-Entwickler der Industrie. Von der Ausbildung, Weiterbildung über duale und berufsbegleitende Studiengänge bis zu unternehmensspezifischen Bildungskonzepten, Personaldienstleistung, E-Learning und Corporate Events profitieren Sie von über 50 Jahren Erfahrung im Bildungsmarkt.

📍 Industriepark Höchst  
65926 Frankfurt am Main  
☎ 069 305-15188  
✉ info@provadis.de  
🌐 www.provadis.de/weiterbildung



### 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  
✉ benjamin.tirotta@tuev-seminare.de  
🌐 www.tuev-seminare.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 begeistert wird. Dabei haben wir das Ohr immer direkt am Markt!

📍 Weingartenstr. 6  
65795 Hattersheim am Main  
☎ 06190-992850  
✉ germany@hps-training.de  
🌐 www.hps-training.com/de/



### 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



### your best practice

Als Trainerin biete ich Fach- & Führungskräften aus allen Branchen fundiertes Wissen & etablierte Methoden zu essenziellen Managementthemen an, um die eigenen Kompetenzen zu stärken und zu erweitern. Die Konzentration auf das Wesentliche, zahlreiche Praxisbeispiele, Diskussionen und Bilder helfen dabei, das Erlernete leicht zu verankern und in der betrieblichen Praxis nachhaltig umsetzen zu können.

📍 Kohlstraße 80  
66450 Bexbach  
☎ +49 1632615371  
✉ hello@yourbestpractice.de  
🌐 yourbestpractice.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 Spannungsklä rung auch in Großgruppen. Highlight: [www.falconarius.eu](http://www.falconarius.eu)

📍 Wurzelbach 12  
66606 St. Wendel  
✉ [m.witte@targets.de](mailto:m.witte@targets.de)  
🌐 [www.targets.de](http://www.targets.de)



#### Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit

Seit 2018 bilden wir Kursleiter\*innen für Waldbaden aus und entwickeln seit dem unser Angebot kontinuierlich weiter. Immer mit dem Anspruch, die Natur als wertvollen Impulsgeber oder Co-Coach an der Seite zu haben. Beispielsweise als Natur- Resilienz-Trainer, Train-the-Trainer Outdoor, Natur-Coach oder Natur-Mental-Training. Dazu bieten wir auch Inhouse-Schulungen für Kliniken und Unternehmen an.

📍 Kellereistr. 1  
67487 Sankt Martin  
☎ 06341 70800-60  
✉ [info@waldbaden-akademie.com](mailto:info@waldbaden-akademie.com)  
🌐 [www.waldbaden-akademie.com](http://www.waldbaden-akademie.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](mailto:info@mannheim-business-school.com)  
🌐 [www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)



#### 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](mailto:marketing@gsrn.de)  
🌐 [gsrn.de/](http://gsrn.de/)



#### Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU

Das DISC der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau (RPTU) bietet sozial-, wirtschafts- und rechtswissenschaftliche sowie naturwissenschaftliche und technische berufsbegleitende Fernstudiengänge (Masterstudiengänge und Zertifikatsprogramme) an. Das DISC ist seit dem 1.1.2023 Teil der RPTU, die aus der TU Kaiserslautern und der Universität in Landau entstanden ist.

📍 Erwin-Schrödinger-Straße, Gebäude 57  
67663 Kaiserslautern  
☎ 0631 205-4925  
✉ [fernstudium@rptu.de](mailto:fernstudium@rptu.de)  
🌐 [fernstudium.rptu.de/](http://fernstudium.rptu.de/)



**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  
☎ 0621/490890-92  
✉ [weiterbildung@hdwm.org](mailto:weiterbildung@hdwm.org)  
🌐 [www.hdwm.de/die-hdwm-weiterbildung/](http://www.hdwm.de/die-hdwm-weiterbildung/)



#### SDL Seminarteam GmbH

Die SDL-Akademie ist ihr Partner für die erfolgreiche Durchführung von Online-LIVE und Präsenz-Seminaren zu den Themen betriebliche Altersversorgung (bAV) und Rentenrecht sowie für Fuhrparkmanagement, Facility Management und Ausbildungsmanagement. Aktuelle Seminarinhalte, innovative Lehrmethoden sowie praxiserfahrene Referent/-innen sind unsere Erfolgsfaktoren für erstklassige Weiterbildung.

📍 Bahnhofstr. 20  
67146 Deidesheim  
☎ 06326 9658-999  
✉ [kontakt@sdl-akademie.de](mailto:kontakt@sdl-akademie.de)  
🌐 [www.sdl-akademie.de/](http://www.sdl-akademie.de/)



#### 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](mailto:jw@voehringervilhelm.com)  
🌐 [www.voehringervilhelm.com](http://www.voehringervilhelm.com)



#### Social Media Akademie

Die Social Media Akademie (SMA), betrieben durch die WEKA Media GmbH & Co. KG, ist die führende Akademie zur beruflichen Online-Weiterbildung in digitaler Kommunikation und digitalem Marketing. Ziel der SMA ist die berufsbegleitende Weiterbildung für Kommunikations- und Marketingprofis sowie Fach- und Führungskräfte zu Online Marketing Experten.

📍 Melchiorstraße 1  
68167 Mannheim  
☎ 0621 180695210  
✉ [beratung@socialmediaakademie.de](mailto:beratung@socialmediaakademie.de)  
🌐 [www.socialmediaakademie.de/](http://www.socialmediaakademie.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



### Training & Coaching Melanie Kubala

Mit großer Expertise und Leidenschaft für personalisierte Weiterbildung ist Melanie Kubala eine erfahrene Führungskraft und zertifizierte Coach mit einem umfangreichen Hintergrundwissen. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Begleitung von Führungskräften auf ihrem Weg zur beruflichen Exzellenz.

📍 Gryphusweg 38  
68307 Mannheim  
☎ 017661518758  
✉ melanie@melaniekubala.de  
🌐 www.melaniekubala.de



### FORUM Institut für Management GmbH

Wir bilden weiter. Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 44 Jahren Fachkräfte, Führungskräfte, Manager und Projektleiter aller Unternehmensbereiche. Wichtige Trends und notwendiges Fachwissen werden professionell aufbereitet und modern und praxisnah vermittelt. Wir bieten Ihnen mit unseren Veranstaltungen ein tolles Weiterbildungserlebnis.

📍 Vangerowstraße 18  
69115 Heidelberg  
☎ 06221 500-500  
✉ service@forum-institut.de  
🌐 www.forum-institut.de



### Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft

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



### 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



### 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



### 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/



### 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/



### 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



### 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



### Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung

Das zertifizierte Odenwald-Institut liegt mitten im Grünen im Raum Rhein-Neckar und bietet seit 1978 werteorientierte 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



### RKW Baden-Württemberg GmbH

Das RKW Baden-Württemberg steht als Sparringspartner seit 1953 an der Seite kleiner u. mittlerer Unternehmen, Existenzgründer, Familienbetriebe u. Traditionsunternehmen. Unser Selbstverständnis: Potenziale zu Erfolgen machen! Dies gelingt durch einen integrativen Ansatz aus Beratung, Training u. Coaching. Die Trainings finden in Kleingruppen statt – persönlich, praxisnah u. zielgerichtet.

📍 Schlossstrasse 70  
70176 Stuttgart  
☎ 0711 2998-19  
✉ voecklinghaus@rkw-bw.de  
🌐 www.rkw-bw.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



### 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



### 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  
🌐 www.akad.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.

📍 Thaddenstraße 10  
69469 Weinheim  
☎ 06201/3923300  
✉ info@ipforip.de  
🌐 www.ipforip.de



### volkshochschule stuttgart e. V.

Die volkshochschule stuttgart zählt nicht nur zu den größten Volkshochschulen in Deutschland, sondern hebt sich durch ihr spezifisches Profil vom Großteil der öffentlichen Bildungsinstitutionen ab. Mit ihrem Engagement und einer Fülle von Angeboten umfasst die vhs stuttgart das ganze Spektrum von Bildung, Kultur und sozialer Verantwortung.

📍 Fritz Elsas Str. 46/48  
70174 Stuttgart  
☎ 0711 1873-796  
✉ vasiliki.asimaki@vhs-stuttgart.de  
🌐 vhs-stuttgart.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  
☎ 0049/17620725136  
✉ hellmann@stz-itpm.de  
🌐 www.stz-itpm.de/





**Enable AI**  
Spezialisierte Anbieter für Künstliche Intelligenz, Data Science, Machine Learning und Deep Learning. Unsere Dozenten sind langjährige Fachexperten und schulen online, oder vor Ort u.a. in Stuttgart, München, Köln oder in-house bei Ihnen.

📍 Adlerstr. 46  
70199 Stuttgart  
☎ 0711 96881553  
✉ info@enable-ai.de  
🌐 enable-ai.de




**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  
✉ office@kroebekom.de  
🌐 www.kroebekom.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



**M/Training**  
M/Training, Erik Lehmann, Akademie für Persönlichkeitsentfaltung und Arbeitsorganisation. Kompetenztrainings – Online Tages Seminare / Präsenztrainings zu den 4 Leitachsen – Projektmanagement, Rollen, Stress und Selbstkenntnis.

📍 Augsburgstr 371  
70327 Stuttgart  
☎ 0711 93505056  
✉ info@m-training.eu  
🌐 www.m-training.eu



**VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart**  
Das modern ausgestattete VDI Fortbildungszentrum Stuttgart bietet jährlich ca. 200 Seminare von in der Regel ein- bis zwei Tagen Dauer an. Das Angebot richtet sich an Ingenieure und andere Fach- und Führungskräfte. Die Seminarinhalte zielen darauf, den Qualifizierungs-Bedarf der wichtigsten Unternehmensbereiche zu decken wie Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Vertrieb und Service.

📍 Hamletstr.11  
70563 Stuttgart  
☎ 0711 13163-43  
✉ anmeldung@vdi-suedwest.de  
🌐 www.vdi-fortbildung.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  
✉ kutscher@kutscher-partner.de  
🌐 www.kutscher-partner.de



**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.

📍 Postwiesenstr. 5A  
70327 Stuttgart  
☎ 0711 75884594  
✉ info@pm33.de  
🌐 www.pm33.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



**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


**Steinbeis-Transferzentrum  
Managementseminare  
& Mittelstandsberatung**
**Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)**

Wir sind ein Anbieter von Online- und Präsenz-Seminaren bzw. -Trainings zur Vermittlung sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz. Aufbauend auf einer Bedarfsanalyse erstellen wir eine Seminar- und Trainingskonzeption, die wir für Sie durchführen. Unsere als Führungskraft erfahrenen Trainer(innen) besitzen eine Ausbildung als Pädagoge/in oder sind als Trainer(in) zertifiziert.

📍 Keplerstr. 12  
71364 Winnenden  
☎ 07195 9080080  
✉ info@stzm.de  
🌐 www.stzm.de

**Modul-Training**

Praxisorientierte Präsenzseminare. Individuell Inhouse. Online lernen. Persönlich entwickeln. Hybrid weiterbilden. 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


**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

**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.

📍 Eduard-Breuninger-Straße 2  
71522 Backnang  
☎ 07191 970089  
✉ Michaela.Stach@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de  
🌐 www.Akademie-fuer-Systemische-Moderation.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  
☎ 00491727400482  
✉ michael.moerike@integrata-stiftung.de  
🌐 www.integrata-stiftung.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@karcher.com  
🌐 www.kaercher.com


**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

**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.

📍 Auf dem Heimenwasen 13  
72636 Frickenhausen  
☎ 0179 4504372  
✉ 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/



### 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 3898-298  
✉ weiterbildung@cas.dhbw.de  
🌐 wissenschaftliche-weiterbildung.dhbw.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  
✉ institut@baumannweiss.com  
🌐 www.baumannweiss.com



### 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



### Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren

Die Basis Ihres Erfolgs? Ihre gut ausgebildeten Mitarbeitenden! Daher ist es wichtig, Know-how und Qualifikation kontinuierlich zu stärken und weiterzuentwickeln. Wir beraten Sie bei Qualifizierungsplanung, helfen Ihnen bei der Auswahl passender Schulungen sowie der Erstellung und Bereitstellung Ihrer eigenen E-Learnings (Videos, Wissenskurse mit Frage-Parcour und Gamification). Ganz einfach.

📍 Bechtle Platz 1  
74172 Neckarsulm  
☎ 07132 981-2198  
✉ schulung@bechtle.com  
🌐 www.bechtle.com/schulungen



### 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. Dipl.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



### 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 20  
74074 Heilbronn  
☎ 07131 26414-49  
✉ weiterbildung@ihk-weiterbildung.de  
🌐 www.ihk-weiterbildung.de



### 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/



### 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.

📍 Rosenweg 16  
75417 Mühlacker  
☎ 07041 9499125  
✉ s.keusch@pop-seminare.de  
🌐 www.pop-personalentwicklung.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

**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 922-200  
✉ akademie@vs.ihk.de  
🌐 www.ihkakademie.de

**Congree Language Technologies GmbH**

Die Congree Language Technologies GmbH ist Lösungsanbieter für Unique Corporate Content. Congree UCC als Plattform verknüpft die linguistische Intelligenz von Congree mit externen Ressourcen wie generativer KI. Unternehmen jeder Größenordnung nutzen Congree UCC für die effiziente Erstellung von unverwechselbarer und qualitätsgesicherter Unternehmens-, Produkt- und Kundenkommunikation.

📍 Tullastraße 62  
76131 Karlsruhe  
☎ 0721 6677570  
✉ info@congree.com  
🌐 www.congree.com/

**BCT Pflug Verkaufsschulung Vertriebscoaching**

📍 Hauptmann-Hoffmann-Str. 25  
76891 Erlenbach bei Dahn  
☎ 06398 993029  
✉ info@kh-pflug.de  
🌐 www.kh-pflug.de

**BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH**

Die BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen in Business- und Managementbereichen zu erfolgreichen Managern zu entwickeln. Deshalb bietet sie in diesem Bereich qualitativ hochwertige und erschwingliche Online-Ausbildungen an. So können sich Interessierte flexibel und berufsbegeleitend weiterbilden, um auf ihrem Karriereweg den nächsten Schritt zu gehen.

📍 Fritz-Reichle-Ring 16/1  
78315 Radolfzell am Bodensee  
☎ 07732 9879202  
✉ info@business-management-akademie.de  
🌐 www.business-management-akademie.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  
☎ 0721 50993422  
✉ info@luederspartner.de  
🌐 www.akademie-systemische-beratung.de

**Unternehmer Academy GmbH**

Die Unternehmer Academy unterstützt Selbstständige und Unternehmer dabei, die Inhaberabhängigkeit zu lösen, das Wachstum anzukurbeln und den Unternehmenswert zu steigern, so dass die Unternehmensnachfolge (oder auch der Unternehmensverkauf) erfolgreich umgesetzt werden kann. Da die Unternehmer Academy seitens des Regierungspräsidiums als Bildungsträger anerkannt ist, besteht Umsatzsteuerfreiheit.

📍 Amalie Hofer Str. 4  
77656 Offenburg  
☎ 0151 40220900  
✉ Info@unternehmeracademy.com  
🌐 www.danielkrespach.ch/

**Gorus Campus**

📍 Mühlestraße 2  
78345 Moos  
☎ 07732 94075  
✉ info@gorus.de  
🌐 www.gorus.de

## BILDUNGS akademie

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



**dehner academy**  
coaching. training. consulting.

### dehner academy GmbH

Seit mehr als 30 Jahren unterstützen wir mit Leidenschaft, Expertise und Erfahrung Menschen dabei, sich weiterzuentwickeln. Hervorgegangen aus den Konstanzer Seminaren, ist die dehner academy heute Experte für Organisationsentwicklung und Changemanagement, Beratung, Führungs- und Vertriebs-Trainings, Business- und Life-Coachings und in Ausbildungsreihen für Coaches, Führungskräfte und Personal.

📍 Theodor-Heuss-Str. 36  
78467 Konstanz  
☎ 07531 942008-0  
✉ info@dehner.academy  
🌐 www.dehner.academy



### Auftriebwerk

📍 Hohenhewenstraße, 20  
78576 Emmingen-Liptingen  
☎ 0172 3012050  
✉ o.hannabach@auftriebwerk.de  
🌐 www.auftriebwerk.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



### 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



**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.finger@ims-management.de  
🌐 www.ims-elearning.de



### Veränderungszintelligenz® GmbH

Experten zur Diagnose & Stärkung von Veränderungsbereitschaft / -kompetenzen, Agilität und Innovationsfähigkeiten | Trainer/Coaches/Berater mit langjähriger Berufserfahrung u. anerkannten Ausbildungen. Präsenz-Seminare in Kleingruppen inkl. Praxistransfer-Coaching | Vielfältige & erprobte digitale Lernangebote (E-Learning, Webinare, eBooks) | Renommierte Veröffentlichungen (Springer Gabler Verlag).

📍 Jakobstr. 50  
78464 Konstanz  
☎ 07531 9221661  
✉ hallo@veraenderungszintelligenz.de  
🌐 www.veraenderungszintelligenz.de



### 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



### 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

**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

**.edulab seminare**

edulab bietet seit 2003 offene & Inhouse-Seminare, Webinare 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, Social-Media-Quelle & Web-Programmierung. www.edulab.de

📍 Briennerstr.  
80331 München  
☎ 0821 2528496  
✉ seminare@edulab.de  
🌐 www.edulab.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  
☎ +49 761 595339-00  
✉ anfragen@haufe-akademie.de  
🌐 www.haufe-akademie.de

**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

**Bayern Tourist GmbH (BTG)**

Gemeinsam etwas bewegen! Wir, das ist das motivierte Team der Bayern Tourist GmbH (BTG), eine 100%ige Tochter der Bayerischen Gastgeber AG und dem Bayerischen Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V., bei dem in allen Lebenslagen Teamwork im Vordergrund steht! Gemeinsam überzeugen wir durch ein fundiertes Knowhow in der Dienstleistungsbranche.

📍 Türkenstrasse 7  
80333 München  
☎ 089 28760-105  
✉ konferenz@btg-service.de  
🌐 www.btg-service.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/

**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

**Linguago**

Linguago wurde 2003 gegründet und befindet sich in München (am Stachus), Deutschland. Seit unserer Gründung haben wir für tausende von Personen eine Vielzahl unterschiedlicher Sprachreisen arrangiert.

📍 Schwanthalerstr. 5  
80336 München  
☎ 089 59945570  
✉ hallo@linguago.de  
🌐 www.linguagode


**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


**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

**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  
🌐

**Manager Akademie**
**MAZ MANAGER AKADEMIE**

Die Manager Akademie bietet Seminare und Workshops für Fach- und Führungskräfte an. Der Fokus der Akademie liegt auf praxisnahen, interaktiven Schulungen in kleinen Gruppen. Greifen Sie auf unsere Leistungen, unser Know-How und das große Netzwerk an Experten zurück um Ihre Personal und Unternehmensziele effektiv umzusetzen. Wie können wir Sie unterstützen? Wir freuen auf den Kontakt.

📍 Schulstr. 4  
80634 München  
☎ 089 92774934  
✉ kontakt@managerakademie.com  
🌐 www.manager-akademie.net


**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


**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


**yourprofler 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.yourprofler.de


**Mehrwert Zukunft**

"You are young and life is long and there is time to kill today. And then one day you find ten years have got behind you. No one told you when to run, you missed the starting gun!" Die 'Zeit', wie beim Lied von Pink Floyd, rennt uns manchmal davon - entscheiden Sie jetzt, Ihren Mitarbeiter/innen oder sich selbst neue Entwicklungsräume zu ermöglichen - eine Zukunft mit Mehrwert!

📍 Christoph-Rapparini-Bogen 10  
80639 München  
☎ 089 90173533  
✉ mz@mehrwert-zukunft.de  
🌐 www.mehrwert-zukunft.de



Ihr Profi für Zeitaufnahmen  
REFA Methodik | LEAN Management

**International Process & Industrie Consult AG**

Die International Process & Industrie Consult AG (ehemals REFA International AG) ist ihr bester Partner im Bereich GLOBAL Consulting - LEAN Management - LEAN Beratung - REFA-Methodik und leistungsstarkem TRAINING. Wir schließen die Lücke zwischen strategischen Zielen und greifbarem Erfolg. Entdecken Sie unser stetig wachsendes Kursprogramm in deutscher und englischer Sprache - in Online & Präsenz.

📍 Elsenheimerstraße 61  
80687 München  
☎ 089 420174-71  
✉ office@ipic-ag.com  
🌐 process-industrieconsult.com/



### Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH

Als Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gemeinnützige GmbH qualifizieren und begleiten wir Menschen und Unternehmen in Bayern durch berufliche Weiterbildung und Bildungsdienstleistungen. Profitieren Sie von unserer jahrelangen Erfahrung in den Bereichen Seminare, Lehrgänge, Inhouse-Trainings und Tagungen. Fortschritt braucht Fortbildung.

📍 Infanteriestr. 8  
80797 München  
☎ 089 44108-430  
✉ elke.wailand@bbw.de  
🌐 www.bbww-seminare.de/



### TEAMWILLE

#### 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



### BOARD SERVICES

AUSBILDUNG UND ZERTIFIZIERUNG VON AUFSICHTSRÄTEN

#### 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



### BERGPARTNER.com | Business & Teamcoaching

Als Business- und Teamcoaches helfen wir Führungskräften, Teams und Organisationen ihr volles Potenzial zu entfalten und ihr Unternehmen für die Herausforderungen von morgen zu stärken.

📍 Schraudolphstr. 16  
80799 München  
☎ 089 200013010  
✉ team@bergpartner.com  
🌐 www.bergpartner.com



### IFW Institut für Fort- und Weiterbildung

Wir gehören zu den anerkannten Pionieren der Systemischen Praxis und haben Systemisches Coaching bereits sehr frueh im deutschsprachigen Raum etabliert. Dabei reden wir nicht nur über Coaching, sondern sind selbst als Coach, Trainer oder Consultant in Unternehmen aktiv. Unsere vielseitigen Erfahrungen aus der Taetigkeit im IFW Consulting fließen unmittelbar in die Weiterbildung ein.

📍 Bodenstedtstr. 66  
81241 München  
☎ 089 82908618  
✉ info@i-f-w.de  
🌐 www.i-f-w.de

### MANAGER INSTITUT

#### MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH

Das MANAGER INSTITUT ist eines der führenden deutschen Weiterbildungsinstitute rund um Management-Themen. In unserem Angebot an über 300 Seminaren in insgesamt 27 Fachbereichen ist bestimmt auch für Sie das passende Seminar dabei, das Sie bei uns je nach Bedarf als offene Schulung oder Firmentraining buchen können - bundesweit an 21 Standorten, bei Ihnen vor Ort oder Online.

📍 Hans-Grässel-Weg 1  
81375 München  
☎ 0800 3060303  
✉ beratung@manager-institut.de  
🌐 www.manager-institut.de



### 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



### SEMINAR-INSTITUT

Das SEMINAR-INSTITUT ist Ihr professioneller Anbieter von Seminaren und Weiterbildungen für den gesamten Bereich des Managements. Als eines der maßgebenden deutschen Weiterbildungsinstitute decken wir mit unserem umfangreichen Angebot an Seminaren, Trainings und Vorträgen alle Weiterbildungsbedürfnisse für Fach- und Führungskräfte ab.

📍 Trimbürgstr. 2  
81249 München  
☎ 089 8959805  
✉ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de  
🌐 www.SEMINAR-INSTITUT.de



### Tiba Business School GmbH

Die Tiba Business School ist führender Anbieter für lebenslanges Lernen rund um die Anforderungen von New Work. Unsere Projekt- und Change Management, Leadership und Power Skill Trainings eignen sich für Teilnehmende auf jedem Wissens- und Erfahrungsniveau. Wir stellen den Menschen in den Fokus und helfen Ihnen dabei, Ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Starten Sie jetzt Ihre Lernreise mit uns!

📍 Perchtinger Straße 10  
81379 München  
☎ 089 893161-28  
✉ business-school@tiba.de  
🌐 www.tiba.de/business-school/



## Coverdale

### Coverdale Deutschland GmbH

Mit einer Kombination aus Trainings- u. Beratungselementen begleitet Coverdale Veränderungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es ist unsere Kernkompetenz, die Energien und Aktivitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens an gemeinsamen Visionen und Zielen auszurichten u. die Potenziale der Mitarbeiter so zu erschließen, dass sie diese auch erreichen.

📍 Boosstr. 3  
81541 München  
☎ 089 651283-0  
✉ deutschland@coverdale.com  
🌐 www.coverdale.de



### 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



### 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



### 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



### 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



### Move2Lead

Move2Lead unterstützt Führungskräfte bei einer ganzheitlichen und zukunftsfähigen Weiterentwicklung. Alle Leadership-Trainings kombinieren Future Skills und Führungskompetenzen mit Bewegung. Sie bereiten erfolgreich auf die neue Arbeitswelt vor und stärken die Gesundheit. Angesichts von New Work, Arbeitskräftemangel und steigenden mentalen & physischen Belastungen ist gesunde Führung unerlässlich.

📍 Hubertusstraße  
82041 Deisenhofen  
☎ 089 12090440  
✉ office@move2lead.com  
🌐 move2lead.com



### iteratec GmbH

Als Technologieunternehmen eröffnet iteratec neue technologische und unternehmerische Chancen. Mit mehr als 1.000 erfolgreichen Projekten gehört iteratec zu den führenden Experten für digitale Produktinnovation, Software- und Architekturentwicklung sowie digitale Infrastrukturen. iteratec beschäftigt rund 600 Mitarbeiter\*innen und Studierende an sieben Standorten in Deutschland und Europa.

📍 St.-Martin-Straße 114  
81669 München  
☎ 089 614551-0  
✉ office@iteratec.com  
🌐 www.iteratec.com/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



### 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



#### Team Dr. Rosenkranz GmbH

Unser Ziel ist, auch in agilen Zeiten, Lernen und Entwicklung mit nachhaltiger Wirksamkeit zu gestalten. Das erreichen wir durch die Methode des aktiven Erlebens. Sie lernen, indem Sie handeln und erleben. Unsere Seminare, Trainings und Coachings sind mit viel Feingefühl, jahrzehntelanger Erfahrung und dem Streben nach fortwährendem Wachstum konzipiert.

📍 Bahnhofstr. 103  
82166 Gräfelting  
☎ 089 8549071  
✉ post@team-rosenkranz.de  
🌐 www.team-rosenkranz.de



#### Breuel & Partner GmbH

Als praxiserfahrene Berater, Trainer und Coaches bieten wir seit mehr als 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 und der Ausbildung interner Unterstützer und Kulturträger bis hin zu Personaldienstleistungen.

📍 Jakob-Groß-Str. 2a  
82256 Fürstenfeldbruck  
☎ 08141 8185588  
✉ info@breuel-und-partner.de  
🌐 www.breuel-und-partner.de

### Coaching - Beratung Hans-Georg Schäfer

#### Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer

Ich biete Kunden aus dem Mittelstand passgenaue, praxiserprobte und preis-werte Lösungen zum Thema Leistungsfähigkeit: erkennen - entfalten - erhalten. Inhaltlich umfasst mein Angebot: Einzelaussessment 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



#### 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



#### 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



#### 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



#### CA controller akademie®

Neues lernen, neu denken, sich entwickeln. All das ist entscheidend für den Erfolg Ihrer beruflichen Zukunft und die des Unternehmens. Als Spezialist für ganzheitl. Unternehmenssteuerung ist die CA controller akademie Ihr idealer Partner. Seit über 50 Jahren bieten wir Weiterentwicklungslösungen in Controlling, Accounting & Finance, Business Development, Information Management, soziale Kompetenzen.

📍 Münchner Str. 8  
82237 Würthsee  
☎ 08153 88974-0  
✉ kontakt@ca-akademie.de  
🌐 www.controllerakademie.de



#### Schirmmacher GmbH

Seit über 20 Jahren entwickeln wir Planspiele mit dem Schwerpunkt Verhaltenstraining. Diese werden von Lizenztrainer\*innen europaweit eingesetzt. Wir entwickeln auch kundenindividuelle Planspiele zu Ihren Unternehmensinhalten und bilden gerne Ihre Trainer\*innen weiter. Unsere kompetenzbasierten digitalen Angebote ergänzen Ihre Präsenzseminare um professionell gestaltete Lernvideos und WBts.

📍 Schatzlgasse 31  
82335 Berg  
☎ 08151 97292-42  
✉ info@schirmmachergroup.de  
🌐 www.schirmmachergroup.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.

📍 Wolftrathhauser 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](mailto:gesundheitsakademie@gesundheitswelt.de)  
🌐 [www.gesundheitsakademie-chiemgau.de](http://www.gesundheitsakademie-chiemgau.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](mailto:info@socialstyles.de)  
🌐 [www.socialstyles.de](http://www.socialstyles.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 Pörrnbach  
☎ 08446 920300  
✉ [info@MODERATIO.com](mailto:info@MODERATIO.com)  
🌐 [www.MODERATIO.com](http://www.MODERATIO.com)



### 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 Seebuck  
☎ 08667 7177  
✉ [info@deutsche-training.de](mailto:info@deutsche-training.de)  
🌐 [www.deutsche-training.de](http://www.deutsche-training.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](mailto:info@DresPleier.de)  
🌐 [www.DresPleier.de](http://www.DresPleier.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.

📍 LabCampus 52  
85356 München-Flughafen  
☎ 089 975-43303  
✉ [academy@munich-airport.de](mailto:academy@munich-airport.de)  
🌐 [www.munich-airport.de/academy/de](http://www.munich-airport.de/academy/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.

📍 Erlkamer Straße 4  
83607 Holzkirchen  
✉ [de.office@comteamgroup.com](mailto:de.office@comteamgroup.com)  
🌐 [comteamgroup.com/de/](http://comteamgroup.com/de/)



### ZS Consult GmbH

Seit 2011 sind wir ein erfahrener Seminaranbieter für alle Themen rund um die gelungene prof. Kommunikation. Für Führungskräfte und Teams, die in schwierigen Kommunikationssituationen prof. Skills erarbeiten möchten. Für Führungskräfte, die sich eine Balance zwischen Leistung und Gesundheit erarbeiten möchten, bieten wir Trainings zur Förderung der Resilienz + gesundheitsgerechten Führungsstil an.

📍 Ahornstraße 1  
84416 Inning a. Holz  
☎ 08084 4132-66  
✉ [ute.zander@zsconsult.de](mailto:ute.zander@zsconsult.de)  
🌐 [www.zsconsult.de](http://www.zsconsult.de)



### 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](mailto:mail@embis.de)  
🌐 [www.eMBIS.de](http://www.eMBIS.de)

**abovo-academy**

Präsenzseminare, Online-seminare, individuelle Einzelcoachings, Führungcoaching berufsbegleitend, Veränderungscoaching, Burnoutprävention, Resilienz.

📍 Tannenstr. 13  
85435 Erding  
☎ 08122 7019565  
✉ adeischl@abovo-academy.de  
🌐 www.abovo-academy.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

**Kirchner-Seminare GbR**

Kirchner-Seminare bietet seit 1972 sehr erfolgreich persönlichkeitsbildende Seminare und Coachings an und zählt zu den etabliertesten Rhetorik- und Dialektik-Instituten im deutschsprachigen Raum. Referenten Prof. Dr. Baldu, Dr. Alexander und Dr. Sebastian Kirchner. Fokus: Rhetorik, Argumentation, Glaubwürdigkeit, Verhandeln, Dialektik, Umgang mit Krisen und Konflikten, Ethik, Selbstreflexion.

📍 Zeugplatz 7  
86150 Augsburg  
☎ 0821/99883085  
✉ info@kirchner-seminare.de  
🌐 www.kirchner-seminare.de

**IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement**

Das IMB gehört zu den Pionieren im Bereich Konfliktmanagement und Mediation. Schwerpunkte sind systemische Konfliktbearbeitung, Mediation, Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Organisationen und Verwaltung und die Leitung von zertifizierten Ausbildungen (BMW®®, BMJ) im Bereich Konfliktmanagement und Mediation u.a. in München, Salzburg und an den Universitäten Linz und Ulm.

📍 Carl-Orff-Str. 11  
85591 Vaterstetten  
☎ 08106 302090  
✉ kontakt@imb-institut.de  
🌐 imb-institut.de

**BRAND Consulting & Training**

Die Strahlkraft von Marken stellt im Wahrnehmungswettbewerb einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. BRAND Consulting & Training bietet qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung zum Themenfeld Markenmanagement an. Das Angebot zeichnet sich durch eine hohe Praxisorientierung und einen ganzheitlichen Einblick in das Tätigkeitsfeld des Markenmanagements aus.

📍 Beim Pfarracker 28  
85716 Unterschleißheim  
☎ 0160 2108777  
✉ info@brand-consulting-training.de  
🌐 www.brand-consulting-training.de

**Märkte Weltweit Medien**

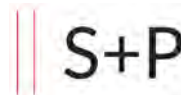
Als Fachverlag und Nachrichtendiensteanbieter stehen wir sowohl mit unserer Redaktion, als auch mit unseren Referentinnen und Referenten stets nahe am Geschehen und können Sie topaktuell informieren.

📍 Halderstraße 25  
86150 Augsburg  
☎ 0821 24280-0  
✉ seminare@mwm-medien.de  
🌐 www.mwm-medien.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.

📍 Olympiast. 2a  
85622 Feldkirchen  
☎ 089 43737-259  
✉ seminar@ssz-beratung.de  
🌐 www.ssz-beratung.de

**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

**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.

📍 Klinkerberg 2  
86152 Augsburg  
☎ 0821 2170-870  
✉ contact@competenceontop.com  
🌐 www.competenceontop.com



### M+Co . Akademie für Führungskompetenz

M+Co . Akademie für Führungskompetenz. Unser Motto: Was wirklich funktioniert. Mit unserer Durchführungs-Garantie haben Sie 100% Planungssicherheit. Max. 6 teilnehmende Personen. Jeden Freitag von 10:00 bis 16:00. Alle Seminare / Trainings werden online durchgeführt. Wir freuen uns Sie in unserem Virtuellen Class Room zu begrüßen. Sie erleben es wie im Seminarraum, interaktiv, Dialog gesteuert.

📍 Ludwigstraße 24  
86152 Augsburg  
☎ 0821 99875053  
✉ johanna.mueller@mplusco.de  
🌐 www.mplusco.de



### Steinbeis Institute for Effective Management

Die Steinbeis Augsburg Business School ist die zukunftsweisende Adresse für effektives Management, Coaching und Beratung. Ihr integrales Konzept der Augsburger Schule für Transformation verbindet wissenschaftlich fundierte Modelle mit praxiserprobten und flexibel umsetzbaren Tools und Strategien. So bildet nicht zuletzt ihr Weiterbildungsangebot eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

📍 Am Technologiezentrum 5  
86159 Augsburg  
☎ 0821 65084280  
✉ info@steinbeis-ifem.de  
🌐 www.steinbeis-ifem.de



Schloss Lautrach

### Management Centrum Schloss Lautrach GmbH

Als renommiertes Seminar- und Beratungsunternehmen liegt unser Fokus auf Führung, Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation. Das Management Centrum Schloss Lautrach ist der ideale Ort für tiefgründige Begegnung und nachhaltige Weiterentwicklung von Menschen, Teams und Organisationen.

📍 Schlosstr. 1a  
87763 Lautrach  
☎ 08394 910-415  
✉ seminare@mcschl.de  
🌐 www.mcschl.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 Weiterbildungen sind praxisnah & theoretisch fundiert und werden von erfahrenen Trainer\*innen durchgeführt.

📍 Provinenstr. 52  
86153 Augsburg  
☎ 0821 56975670  
✉ info@ico-online.de  
🌐 www.ico-online.de



### Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer

Das ZWW der Universität Augsburg fördert den Wissensaustausch von Universität und beruflicher Praxis und stellt für Sie neueste wissenschaftliche Ergebnisse bereit - in Form von Seminaren, MBA-Studiengang "Unternehmensführung", Beratungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Kongressen, Tagungen und Workshops.

📍 Universitätsstr. 16  
86159 Augsburg  
☎ 0821 598-4742  
✉ service@zww.uni-augsburg.de  
🌐 www.zww.uni-augsburg.de



### HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching

HR & Perspektiven ist Ihr Partner für praxisnahe Seminare mit dem Schwerpunkt Personalauswahl, Mitarbeiter:innenkommunikation sowie ganzheitliche Stressbewältigung im Business. 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.

📍 Obere Seestraße 25  
88085 Langenargen  
☎ 0176/63336915  
✉ kaiser@hrundperspektiven.de  
🌐 www.hrundperspektiven.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  
🌐 ihk-akademie-schwaben.de

### Maxeiner & Nagel GmbH & Co. KG

📍 Fundenring 8  
86486 Bonstetten  
☎ 0173 9465193  
✉ info@maxeiner-nagel.com  
🌐 www.maxeiner-nagel.com



### 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



### STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie

Die Zertifikatslehrgänge der Steinbeis+Akademie sind Bildungsbausteine in unterschiedlichen Bereichen, die es ermöglichen, die Welt umfassender zu verstehen und nachhaltiger zu gestalten. Das Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono ist spezialisiert auf Kompetenzentwicklung für Menschen und Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Kombination aus Fachwissen und sozialer Kompetenz.

📍 Stufenweg 23  
89075 Ulm  
☎ 030 61097206  
✉ info@sti-kiu.com  
🌐 www.sti-kiu.com/angebot



### 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).

📍 Neumeyerstr. 100  
90411 Nürnberg  
☎ 0800 4665466  
✉ info@schneller-schlau.de  
🌐 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 über 20 Jahre 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 5880-2812  
✉ ohm-professional-school@th-nuernberg.de  
🌐 ohm-professional-school.de



### 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



### WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)

Die WiSo-Führungskräfte-Akademie ist ein An-Institut der Universität Erlangen-Nürnberg. Unsere Angebote sind praxisbezogen und berufsbegleitend. 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



### 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  
🌐 www.hawkins-consulting.com



### G.M. Training und Beratung

Ich bin seit 1988 im Trainings- und Beratungsbereich tätig. Ich unterstütze meine 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



### Delta Consultants

Indien Expertin, Trainer / Coach aus Leidenschaft. Kompetenz in Indien seit 1996. Pragmatischer Arbeitsansatz: aus der Praxis für die Praxis - erkennen, verstehen, adäquat handeln. Pragmatismus vs. Prinzipien. Vom REAGIEREN ins AGIEREN kommen, vom ERTRAGEN zum GESTALTEN.

📍 Umbenhauerstrasse 2  
90453 Nürnberg  
☎ 0911 65070103  
✉ margit.flierl@delta-consultants.de  
🌐 www.delta-consultants.de

### Prof5 GmbH

Wir sind eine Gruppe von Hochschulprofessoren mit Führungserfahrung in verschiedensten Branchen. Unsere Erfahrung im Trainingsbereich liegt bei 15 Jahren. Wir konzipieren Trainings und Seminare nach wissenschaftlichen Konzepten und Instrumenten. Mit unserem Trainerpool führen wir Trainings und Seminare durch. Dadurch gewährleisten wir einen gleichmäßigen Qualitätsstandard.

📍 Am Richterhaus 15  
90530 Wendelstein  
☎ 0176 32236250  
✉ Dr.Thorsten.Krings@gmail.com  
🌐 www.prof5.de

## Akademie prof.dr.jutta heller

Resilienz für Unternehmen

### Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen

Ergänzend zu meinen Inhouse-Angeboten und Vorträgen zu Individueller Resilienz, Team-Resilienz und Organisationaler Resilienz 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  
🌐 www.juttaheller.de



### me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb

Trainer sind heute gefordert, praxisbezogene, anwendbare und auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Trainings zu realisieren. Genau hier setzt das Trainer-Netzwerk me Weiterbildung – Die Spezialisten für Service und Vertrieb an. PRÄSENZ - ONLINE - hybrides trainieren - WORKSHOP - COACHING - TRAINING ON THE JOB - MODERATION - INDIVIDUAL - EVENTS.

📍 Sonnenleite 6  
91077 Neunkirchen a.Brand  
☎ 09192 9943680  
✉ info@me-weiterbildung.de  
🌐 www.me-weiterbildung.de/



### 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 zukunftsfit. Bücher aus dem Deutschen Management Verlag und zahlreiche Praxishilfen ergänzen das Angebot.

📍 Schernberg 34  
91567 Herrieden  
☎ 09825 2038-100  
✉ info@cetpm.de  
🌐 www.cetpm.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  
🌐 www.medtech-seminare.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  
🌐 www.exbase.de



### 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



### Competenza group

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 548366-20  
✉ academy@competenza.com  
🌐 www.competenza-academy.com/  
seminartermine



### Professio GmbH

PROFESSIO steht für Professionalisierung von Menschen in ihren Rollen und der Stärkung Ihrer Human Resources. Ihr Vorteil ist unsere enge Verzahnung von Theorie und aktueller Praxis. Nutzen Sie unser passendes Akademieangebot. Gerne bringen wir uns auch bei Ihnen vor Ort als Experten für Change-Prozesse, interne Führungskräfteentwicklung oder strategische Berater für Organisationsentwicklung ein.

📍 Am Bocksberg 80  
91522 Ansbach  
☎ 0981 9777876-60  
✉ campus@professio.de  
🌐 www.professio.de



### Auxelya GmbH

Die Akademie der AUXELYA GmbH stärkt mit präventiven Angeboten die mentale und körperliche Gesundheit der Menschen in Ihrem Unternehmen. Die Führungskompetenz und der Teamfähigkeit wird gestärkt, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden gefördert. Durch ein verbessertes Betriebsklima werden die Ausfallzeiten stark gesenkt. Für das Wichtigste im Unternehmen. Die Menschen.

📍 Salzingerstraße 1  
92637 Weiden i.d.OPf.  
☎ 0961 20661309  
✉ kontakt@auxelya.de  
🌐 auxelya.de




**Invenzio GmbH & Co. KG**

Am Königshof 7  
 93047 Regensburg  
 0179/1134010  
 info@invenzio.de  
 www.invenzio.de


**sibylle fugmann personalberatung**

Knellendorf 3  
 96317 Kronach  
 09261 61404  
 mail@sf-personalberatung.de  
 www.sf-personalberatung.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


**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


**Tendera Training - Seminare Training Coaching**

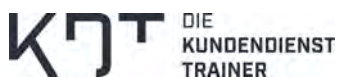
Ihre Investition von heute ist Ihr Erfolg von morgen! Tendera Training unterstützt Sie bei der Weiterentwicklung Ihres Personals und bei Ihrer eigenen Weiterentwicklung im Verhaltensbereich.

Franz-Klingler-Str. 1  
 96450 Coburg  
 09561 319285  
 info@tendera-training.de  
 www.tendera-training.de


**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


**KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer**

KDT GmbH ist mit über 20 Jahren Projekterfahrung einer der spezialisiertesten Anbieter für den technischen Service. Mit fachlich und methodisch qualifizierten TrainerInnen, die das Umfeld der Unternehmen und Mitarbeiter bestens kennen, bietet KDT 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  
 0921980324  
 info@kundendienst-Trainer.de  
 www.kundendienst-trainer.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 Seminararmethoden.

Am Sonnenberg 4  
 97078 Würzburg  
 0931 76021867  
 info@asslaender.de  
 www.asslaender.de


**Hochschule Schmalkalden | HSM Fernstudium**

Die Weiterbildungsangebote der Hochschule Schmalkalden bieten Einblicke in unterschiedliche Fachgebiete – praxisnah, flexibel und bestens betreut. Aktuell bietet die Hochschule unter der Marke "HSM Fernstudium" 8 Master- und 4 Bachelorstudiengänge sowie zahlreiche Hochschulzertifikat-Programme an. Alle Angebote sind so konzipiert, dass sich das Studium gut mit Beruf und Privatleben vereinen lässt.

Blechhammer 9  
 98574 Schmalkalden  
 03683 688-1762  
 info@hsm-fernstudium.de  
 www.hsm-fernstudium.de



### PATON | Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau

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.

📍 Langewiesener Str. 37  
98693 Ilmenau  
☎ 03677 69-4591  
✉ paton.akademie@tu-ilmenau.de  
🌐 www.paton.de/akademie



### Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.

Das Ziel des Vereines ist die Verbreitung von Kompetenzen und Wissen aus den Tätigkeitsfeldern Bauen, Werterhaltung, Sanierung und Strategien. Des weiteren fördert die EKA Kunstprojekte aller Art in Form von Ausstellungen und Symposien für Künstler.

📍 Hauptstr. 90B  
99820 Hörselberg-Hainich  
☎ 03625486599501  
✉ info@eka.de  
🌐 www.eka.de

## Heitger Consulting

ESSENTIAL CHANGE & LEADERSHIP by KPMG

### 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



### 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  
🌐 www.iu-fernstudium.de



### X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH

New Work @ Agile Transformation @ KI Training  
4 Coaches @ Berater @ Mittelstand. Ihr Bildungsinstitut für karriereorientiertes VUCA-Training. Kleingruppen-Seminare bis maximal 6 Personen garantiert besten Wissenstransfer. Auch das individuelle Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ist ein Mehrwert, den unsere Kund\*innen zu schätzen wissen.

📍 Rochusgasse 6  
A-1030 Wien  
☎ +43 2622 35110  
✉ office@x-sieben.at  
🌐 www.x-sieben.eu



### KICK OFF Management Consulting GmbH

KICK OFF Consulting, ein Familienunternehmen, ist seit 1998 erfolgreich als Beratungsunternehmen tätig. Wir sehen Beratung als strategische, nachhaltige Dienstleistung für Entwicklungsprozesse in Unternehmen, im Management und für Persönlichkeiten. Unser Ansatz ist sowohl systemisch als auch systematisch auf Basis unterschiedlicher Methoden und Modelle.

📍 Wienerbergstr. 11  
A-1100 Wien  
☎ +43 1 7107854-0  
✉ eva.fuchs@kick-off.at  
🌐 www.kick-off.at



### APROPRO Haarbeck Projektmanagement

Fundierte und unterhaltsame 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-projektmanagement.de



### MDI Management Development GmbH

Wir unterstützen Führungskräfte, die eine bessere Welt anstreben. Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und das Erschließen von Entwicklungspotentialen von Führungskräften garantieren Unternehmen langfristige Vorteile. Darüber hinaus fördern sie kreative Lösungen in innovativen Veränderungsprozessen.

📍 Mariahilfer Str. 51/1/6  
A-1060 Wien  
☎ +43 1 5241717  
✉ office@mdi-training.com  
🌐 www.mdi-training.com



### 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  
☎ +436642688100  
✉ office@neuwaldegg.at  
🌐 www.neuwaldegg.at



### SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH

Die Stärkung der 3 Synergiebereiche zwischen a) Kunden + Führungskräften, b) Kunden + MitarbeiterInnen und c) Führungskräften + MitarbeiterInnen ist der springende Punkt in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

📍 Erzherzogin Isabelle-Str. 15a  
A-2500 Baden  
☎ +43 676 4326484  
✉ katja.bauer@synergy.co.at  
🌐 www.synergy.co.at



### 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  
☎ +46 40 6610510  
✉ stefan.lindstam@psyttest.se  
🌐 www.psychologisetests.de



### Zürich International Business School (ZIBS)

Die ZIBS hilft Ihnen, aus Ihren Potenzialen, Ideen und Konzepten, nachhaltige Resultate zu erzielen und Erfolgsgeschichten von morgen zu schreiben. Damit Sie Ihre Ziele erreichen, bieten wir Ihnen umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten: Seminare, Inhouse-Veranstaltungen und Consulting-Dienstleistungen – von General Management, Marketing und Strategie bis hin zu Leadership.

📍 Seehofstrasse 4  
CH-8008 Zürich  
☎ +41 44 7000166  
✉ info@zibs.ch  
🌐 www.zibs.ch



### MENTAK Aus- und WeiterbildungsGmbH

Die Mentalakademie Europa steht für mentale Kompetenz im mentalen Aus- und Weiterbildungs-Bereich. Für Selbstmanagement + Mentale Stärken Entwicklung in Unternehmen. Von offenen Kursen, mentale Ausbildungen und Weiterbildungen im Business- Sport- und Kinder-Mentaltraining. Spezielle Angebote gibt es für Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter, die Sie in DE, AT, CH, IT, nutzen können.

📍 Gutenacker 28  
A-8543 Sankt Martin im Sulmtal  
☎ +43 3465 20697  
✉ office@mentak.eu  
🌐 www.mentalakademie-europa.com



### EMOVITATION Suisse SARL

Wir lieben Kausalitätsketten!- Grundlage nachhaltiger Persönlichkeitsentwicklung ist das Verständnis von Ursache und (Aus)Wirkung. PERFORMANCE & HEALTH gelingt dauerhaft nur, wenn man versteht WOFÜR wir brennen und WARUM, WAS uns stresst oder sogar krank macht, und WIESO, WESHALB, WARUM, das neu erworbene Wissen,dafür sorgt, dass wir unsere PERFORMANCE in Zukunft selbstbestimmt STEUERN können.

📍 Chemin des Landes 225  
CH-1265 La Cure  
☎ +41798928212  
✉ kontakt@performance-health.academy  
🌐 www.performance-health.academy



### Coaching Institut living sense

Das Coaching Institut wurde als Spezialist für integrale Coaching Ausbildungen 1994 in der Schweiz gegründet. Wir sind in der Schweiz und über die Landesgrenzen hinaus der führende Anbieter für Coaching Ausbildungen. Lassen Sie sich überzeugen und vertrauen Sie Ihre Berufung dem Spezialisten an. Profitieren Sie von einer international anerkannten Coaching Ausbildung mit Schweizer Qualitätssiegel.

📍 Sonnenbergstrasse 36  
CH-8032 Zürich  
☎ +41 71 5651723  
✉ info@livingsense.ch  
🌐 www.coaching-institut.ch



### PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)

Produktmanagement Performance in Industrie und B2B. Mit unserem 'Betriebssystem für Produktmanagement' bringt PM1 Ihr Produktmanagement in Höchstform. Hierzu bieten wir ein Portfolio aus Grundlagen-, Deep Dive und Leadership Trainings an. Durchgeführt von einem handverlesenen Team praxiserfahrener Produktmanagement-Experten im Industrie-, Technologie- und Investitionsgüterbereich.

📍 Moradias da Ermida A2 – Praceta da Ermida  
P-8400-095 Estombar  
☎ 01520 4152766  
✉ redaktion@pm1.de  
🌐 pm1.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.

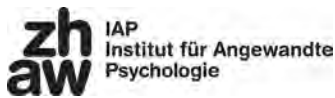
📍 Ibelweg 18a  
CH-6300 Zug  
☎ +41 41 7632839  
✉ kontakt@dr-ohnesorge-institut.com  
🌐 www.dr-ohnesorge-institut.com



### frischer wind AG für Organisationsentwicklungen

Wir sind Pioniere in der Begleitung partizipativer Entwicklungs- und Klärungsprozesse im Großgruppenformat. Seit der Gründung im Jahr 2000 haben wir mehr als tausend partizipative Prozesse in Wirtschaft, in der Verwaltung, im öffentlichen sowie im Non-Profit Bereich begleitet und mehr als 1000 Personen in Großgruppenmethoden ausgebildet und gecoacht.

📍 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  
☎ +41 58 9348333  
✉ info.iap@zhaw.ch  
🌐 www.zhaw.ch/iap



#### 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 berufs begleitenden Executive-MBA-Programm.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2445555  
✉ seminare@smp.ch  
🌐 www.smp.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.

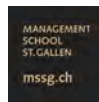
📍 Schützenstrasse 7  
CH-9450 Altstätten  
☎ 00491723407846  
✉ g.jantzen@implus.de  
🌐 www.implus.de



#### 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  
☎ +41 71 6778700  
✉ info@vereon.ch  
🌐 www.vereon.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 zukunftssicherem 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

#### IIHB Internationales Institut für Integrale Heilung und Transpersonale Bewußtseinsforschung

Das IIHB – Internationales Institut für integrale Heilung und transpersonale Bewußtseinsforschung hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches, fundiertes und interessantes Bildungsangebot bereit zu stellen. Als privatrechtliches Ausbildungsinstitut können wir den Bedürfnissen der Menschen unserer Zeit dabei immer den höchsten Stellenwert geben.

📍 Calle Lopez Botas 43  
E-35001 Las Palmas de Gran Canaria  
☎ 030 55152124  
✉ info@iihb.de  
🌐 www.iihb.de



#### 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 Ihrgleichem treffen und messen können.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2235030  
✉ seminare@sgmi.ch  
🌐 www.sgmi.ch



#### CoachAkademieSchweiz GmbH

Die Coach Akademie Schweiz mit Sitz in St. Gallen/ Rebstein führt seit 1997 systemische und wertorientierte Coach-Ausbildungen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Italien durch. Methodische Basis ist das "St. Galler Coaching Modell (SCM)®" ein systemisches, lösungs- und wertorientiertes Coaching-Verfahren welches dreifach wissenschaftlich validiert ist (siehe Studien).

📍 Alte Landstr. 106  
CH-9445 Rebstein  
☎ +41 71 7700262  
✉ office@coachakademie.ch  
🌐 www.coachakademie.ch

Sie sind nicht dabei?  
Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter  
unter **[Seminarmarkt.de/Registrierung](https://www.seminarmarkt.de/Registrierung)**





## Empowerment für Ihre Führungskräfte

Mit der **managerSeminare CORPORATE** Business-Lizenz holen Sie sich die Führungswelt des Weiterbildungsverlags in Ihre Organisation.



Unternehmensweiter Flatrate-Jahreszugang



Tausende Leadership-Ressourcen



Multimedial als Text, Audio und Video



Monatlich neue Inhalte zu aktuellen Themen

Ideal zum selbstständigen Lernen, als Material für interne Schulungen oder als Content für Ihre Lernplattform.



**Fragen? Wir beraten Sie gerne persönlich!**

**Telefon: +49 228 9 77 91-23**

**Mail: [corporate@managerseminare.de](mailto:corporate@managerseminare.de)**



