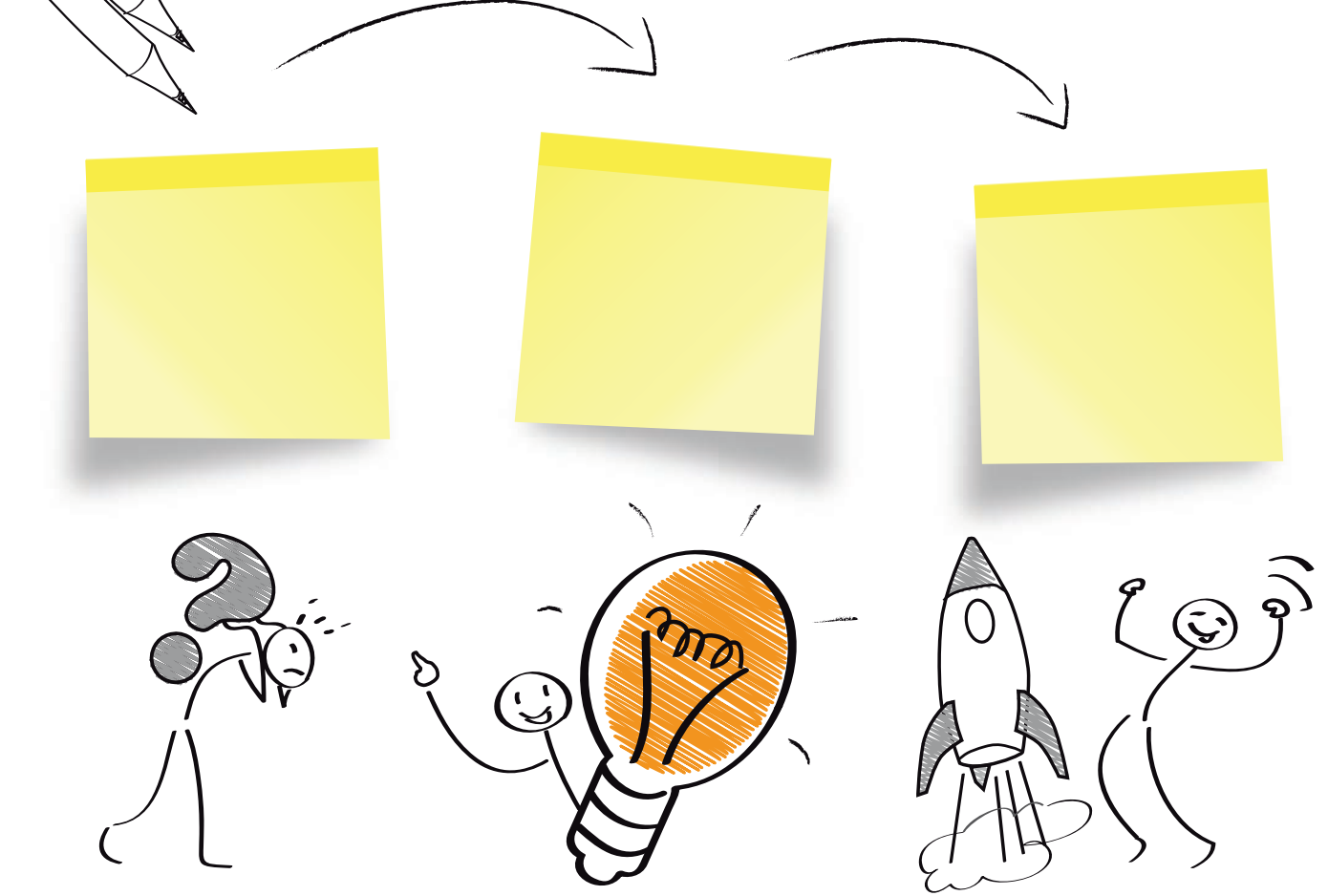




Seminaranbieter

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

2020



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

TÜV NORD Akademie – Ihr Weiterbildungspartner

Meistern Sie sicher neue Herausforderungen

- ✓ Digital Transformation Manager (TÜV®)
- ✓ Projektleiter 4.0
- ✓ Wissensmanagement in der Praxis

Sie haben Fragen?

Wir sind für Sie da: 0511 9986-2270



Johannes Esch,
Leiter Seminarmarkt.de

Rechtzeitig zum Start des Weiterbildungsjahrs 2020 liefern wir Ihnen mit der neuen gedruckten Ausgabe „Seminaranbieter 2020“ wieder umfangreichen Input aus dem gesamten Themenspektrum der beruflichen Weiterbildung. Mit diesem Buch möchten wir Sie nicht nur über die aktuellen Trends der Weiterbildung informieren, sondern Ihnen die Experten und Kontakte zur Hand geben, mit denen Sie diese Impulse auch gleich gemeinsam in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Seminaranbieter 2020 teilt sich in zwei Bereiche auf – in die Rubrikenübersicht und das Anbieterverzeichnis. Die Rubrikenübersicht führt Sie in die 25 Themenbereiche ein, in die alle Seminare und Anbieter in diesem Verzeichnis eingeteilt sind. In Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare haben wir in vielen dieser Rubriken einen lesenswerten Einführungsartikel aufgenommen. Im PLZ-sortierten Anbieterverzeichnis stellen sich über 650 Seminaranbieter vor, inkl. Kontaktdaten und Adresse.

Sie suchen ein ganz bestimmtes Seminar? Dann nutzen Sie doch die Suchfunktion auf unserem Weiterbildungsmarktplatz

Seminarmarkt.de. Dort werden Sie unter 100.000 aktuellen Seminarangeboten mit Sicherheit fündig. Sämtliche Veranstaltungen können Sie gemäß Ihrer Anforderungen nach Themenbereich, Termin, Preis oder Ort eingrenzen. Und mit nur einem Klick gelangen Sie zur Buchungswebseite des Anbieters.

Mit unserer Ausschreibungsplattform auf **Seminarmarkt.de** drehen wir den Spieß um. Hier können Sie Ihren firmeninternen Weiterbildungsbedarf gezielt ausschreiben und allen gelisteten Weiterbildungsanbietern die Möglichkeit geben, sich darauf zu bewerben. Für Sie als ausschreibendes Unternehmen ist das vollkommen kostenfrei. Weitere Informationen zu dieser Möglichkeit finden Sie auf Seite 75.

Viel Spaß beim Lesen und ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr 2020!

PS: Sie möchten weitere spannende Artikel aus managerSeminare lesen? Bestellen Sie Ihr Kennenlernexemplar des Weiterbildungsmagazins unter www.managerseminare.de

Inhaltsverzeichnis

Rubriken

Arbeitssicherheit	4	Projektmanagement	88
Einkauf & Logistik	6	Qualität & Service	92
Finanzen & Steuern	8	Recht	102
Gesundheitsmanagement	10	Software	104
Immobilien	20	Sprachen & Interkulturelles	106
IT & Programmierung	22	Umweltmanagement	108
Kommunikation	24	Unternehmensführung	110
Marketing	36	Vertrieb & Verkauf	124
Medien	46	Ausbildung	132
Mitarbeiterführung	48	Studium	134
Office-Management	62	Train-the-Trainer	136
Personalwesen	64	Branchenwissen	140
Persönliche & soziale Kompetenzen	76		

Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert	142
---------------------------------------	-----

Impressum

Herausgeber: managerSeminare Verlags GmbH, Bonn; **V.i.S.d.P.:** Gerhard May | **Einträge:** Johannes Esch (verantw.), Fabienne Carnott, Caroline Lamann, Natalie Rogge | **Anzeigen:** Uwe Schmitt (verantw.), Jutta Zeranski-Killich | **Herstellung:** Patricia Zart | **Titelbild:** trueffelpix/depositphotos.com | **Druck:** Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG

Arbeitssicherheit



Foto: Atelier 211 – stock.adobe.com

Stress, Schichtarbeit und das Bedienen schwerer Maschinen gehören in Zeiten von Globalisierung und Industrie 4.0 in vielen Betrieben zum Arbeitsalltag. Um die 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: Der Arbeitgeber ist für Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten sowie für die menschengerechte Gestaltung ihrer Arbeit verantwortlich. Er 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 Arbeitnehmer und Arbeitgeber dabei unterstützen, Arbeit in ihren Unternehmen sicherer zu gestalten.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Arbeitssicherheit

Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	176	GIB21 Gesundheit im Betrieb	191
AUB Die Unabhängigen e.V.	212	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199
Bitkom Servicegesellschaft mbH	145	InTuS Akademie e.K.	170
ComConsult GmbH	176	kenic GmbH	145
Competenza GmbH	213	Lloyd's Register Deutschland GmbH	174
concada GmbH	177	prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	210	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	171
Demografie-Experten e.V.	168	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
Die Akademie Fresenius GmbH	169	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	185
DNV GL Business Assurance Germany GmbH	170	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
Dr. Klinkner & Partner GmbH	189	WEKA Forum für Sicherheit	186
ecomed-Storck GmbH	210		
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	155		

Sie sind nicht dabei?

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

Einkauf & Logistik



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

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

Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

amendos gmbh	152	KeSch Training International GmbH & Co.KG	200
BCCM Broer Cross-Cultural Management	177	Kühne Logistics University	154
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	195	Management School St. Gallen	219
BME Akademie GmbH	188	MAZ MANAGER AKADEMIE	202
Campus-Akademie für Weiterbildung	215	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
dettlofconsulting	159	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	185
Die Akademie Fresenius GmbH	169	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167	QMH Consulting GmbH	158
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179	RWTH Business School	176
DVV Media Group GmbH	152	S&P Unternehmerforum GmbH	209
En GardE Deutschland GmbH	188	SEMINAR-INSTITUT	203
Exbase	199	Singer Preisprüfung GmbH	156
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	213	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	195
HANS BECKER GmbH	205	Stuttgarter Produktionsakademie	193
IAL-CAMPUS	175	Support Q GmbH	144
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	151	Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
IHK Akademie München und Oberbayern	204	TrainingsManufaktur	158
IHK Akademie Schwaben	209	TravelWorks Sprachreisen	172
IHK Mittlerer Niederrhein	171	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193
implus Trainings AG	219	WZLforum an der RWTH Aachen	176
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare & Inhouse-Schulungen	180	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
kenic GmbH	145	implus Trainings AG	219



Sie sind nicht dabei?

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

Finanzen & Steuern



Foto: Dreaming Andy - stock.adobe.com

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, die ihre Buchhaltung selbst erledigen müssen, oftmals die Ärmel hochzukrempeln, sich selbst Wissen über Kostenstellen, Revision und Co. anzueignen und auf dem neuesten Stand zu halten. Denn werden zum Beispiel gesetzliche Änderungen im Finanzbereich nicht mitverfolgt oder wird die Umsatzsteuer falsch berechnet, kann das ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. SeminarMarkt.de stellt Schulungen vor, die dem entgegenwirken.

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

Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	208	IHK@hoc	210
ASTA Akademie GmbH	155	imcona GmbH & Co. KG	190
B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	169	IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	202
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	207	itcon Consulting GmbH	211
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	170	Karin Nickenig, Dipl.Oec. – Seminare & Inhouse-Schulungen	180
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217	Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	164
CA controller akademie®	206	Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	181
Campus-Akademie für Weiterbildung	215	Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	212	Lake Constance Business School GmbH	199
Cash Flow & Ko	155	LucaNet Academy GmbH	147
China Expert Consulting GmbH	212	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
CoachingInstitut Berlin	147	MAB Business School	219
Deutsche StiftungsAkademie	145	Management Forum Starnberg GmbH	206
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	183	Management School St. Gallen	219
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167	Mannheim Business School gGmbH	190
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151	Maxpert GmbH	183
dispo-Tf Education GmbH	150	NWB Verlag GmbH & Co. KG	169
emcra GmbH – Europa aktiv nutzen	151	PI-CCT Piontke Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159
ENVALIS GmbH	187	Q-DAS GmbH	192
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146	Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
Exbase	199	S&P Unternehmerforum GmbH	209
Expat Consult GmbH	157	SGMI Management Institut St. Gallen	219
FCM Finanz Coaching	187	Singer Preisprüfung GmbH	156
febs Consulting GmbH	208	SMP Management Programm St. Gallen	219
FFB Forum für Betriebsräte	186	SprachenGalerie	165
FORUM Institut für Management GmbH	191	Statcon GmbH	164
Frank Pfeil Training – Coaching – Beratung	200	Steinbeis Institute for Effective Management	209
Frankfurt School of Finance & Management	182	Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
Freiburg School of Business and Law GmbH Tax Academy	199	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	148	Vereon AG	218
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	165	Verlag Dashöfer GmbH	156
HANS BECKER GmbH	205	Verlag E. Albert – Albertakademie – Seminare Beratungen Fachliteratur	156
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200	von Fürstenberg BOARD Services	201
IAC Unternehmensberatung GmbH	163	WHU – Otto Beisheim School of Management	166
ifu Accounting Akademie GmbH	144	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	215
IHK Akademie Koblenz e.V.	180	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	212
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198	Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.	192
IHK Bildungshaus	196	WZLforum an der RWTH Aachen	176
IHK Hessen innovativ	182	Zürich International Business School (ZIBS)	218

Sie sind nicht dabei?

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

Gesundheitsmanagement



Foto: daizuoxin/iStock

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmatrix

Welches Rezept passt wann?

Meditieren, Joggen, Stunden reduzieren ... – und dann wird es wieder gut mit der angeschlagenen Gesundheit gestresster Führungskräfte? Das ist zu kurz gedacht. Physische und psychische Beeinträchtigungen führen über fünf verschiedene Stationen in die Krankheit, und in jeder Phase helfen andere Maßnahmen, um den ungesunden Verlauf umzukehren. Eine Matrix für Diagnose und Therapie.

Bei der Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden gelten sie als wichtige Multiplikatoren – doch als eigene Empfänger von Gesundheitsangeboten sind sie noch immer zu wenig im Blick: Führungskräfte. Ihre Belastungen sind enorm und ihre Gesundheitsrisiken daher überdurchschnittlich hoch. Große Verantwortung, lange Arbeitszeiten und hohe Mobilitätsanforderungen sorgen für Stress, der sich in einem erhöhten Risiko für Herz-/Kreislauferkrankungen und psychischen Störungen wie Depression und Burnout niederschlagen kann. Wer Führungskräften zum Ausgleich ihrer Belastungen automatisch Entspannungstrainings und Meditationsübungen zukommen lässt, meint es gut und macht per se etwas Sinnvolles, indem er diese Zielgruppe neuen Dimensionen des Erlebens zuführt – doch tut er damit nicht unbedingt das Effizienteste und Wirksamste. Denn wirksame Gesundheitsangebote müssen bei der Frage ansetzen: An welcher Stelle steht der Betroffene überhaupt aktuell in seinem Krankheitsverlauf?

Die meisten körperlichen und psychischen Erkrankungen unterliegen einem längeren Entwicklungsprozess. Bei stressbedingten Erkrankungen wird eine Entstehungsdauer von mindestens ein bis zwei Jahren angenommen, und am Anfang dieser Entwicklung sind natürlich andere Gegenmaßnahmen erforderlich als am Ende. Vereinfacht gesagt: Bei den ersten Signalen dafür, dass sich das Stressempfinden eines Menschen

erhöht, braucht dieser noch keine Kur – und dennoch sollten bereits Präventionen erfolgen, um einer möglichen Erkrankung vorzubeugen.

Über welche Stufen sich der Weg in eine Krankheit vollzieht, woran sich erkennen lässt, an welcher Stufe sich der oder die Belastete befindet und was jeweils zur Prävention zu tun ist – hierfür liefert eine Studie der Universität Bremen und der University of Applied Management Studies, Mannheim, Grundlagen und Hinweise (s. Kasten „Lesetipps“). Die Ergebnisse der PsyGeMa-Studie (PsyGeMa = Psychische Gesundheit von Managern/Führungskräften) stammen aus dem Jahr 2015 und wurden anschließend in der Praxis überprüft. Die mit ihrer Hilfe zustande gekommene Gesundheitsmatrix verdeutlicht: Eine Stress-Erkrankung von Führungskräften entwickelt sich über fünf Stationen, und jede Station verlangt für das betriebliche und individuelle Gesundheitsmanagement einen anderen Hebel und andere Maßnahmen, um den Krankheitsverlauf zu stoppen.

Station 1

Kennzeichen: Beanspruchende Situationen treten auf.

Hebel: Belastungen reduzieren.

Belastungen sind untrennbar mit Arbeit verbunden und machen nicht per se krank. Sie sollten jedoch in einem zumutbaren Maß

auftreten, damit das Risiko für so genannte „Fehlbeanspruchungen“ gering gehalten werden kann. Denn Arbeiten am Leistungslimit kann mit erheblichen Folgekosten verbunden sein – nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für ihre Familien und ihre Unternehmen. An Führungskräften sind die Anforderungen in den vergangenen Jahren stark gestiegen: Knappe Personalressourcen, Budgetkürzungen, höher gesteckte Zielvorgaben, Hierarchieabbau und damit einhergehende neue Rollen der Führungskraft üben einen verstärkten Druck aus. Lange Arbeitszeiten und eine hohe Arbeitsdichte haben zur Folge, dass zudem das Privatleben oft zu kurz kommt. Zu all diesen psychischen Belastungen kommt als zusätzliche Belastung ein Defizit hinzu: Außerberufliche Interessen werden häufig vernachlässigt, weil zu deren Ausübung Zeit und Energie fehlen.

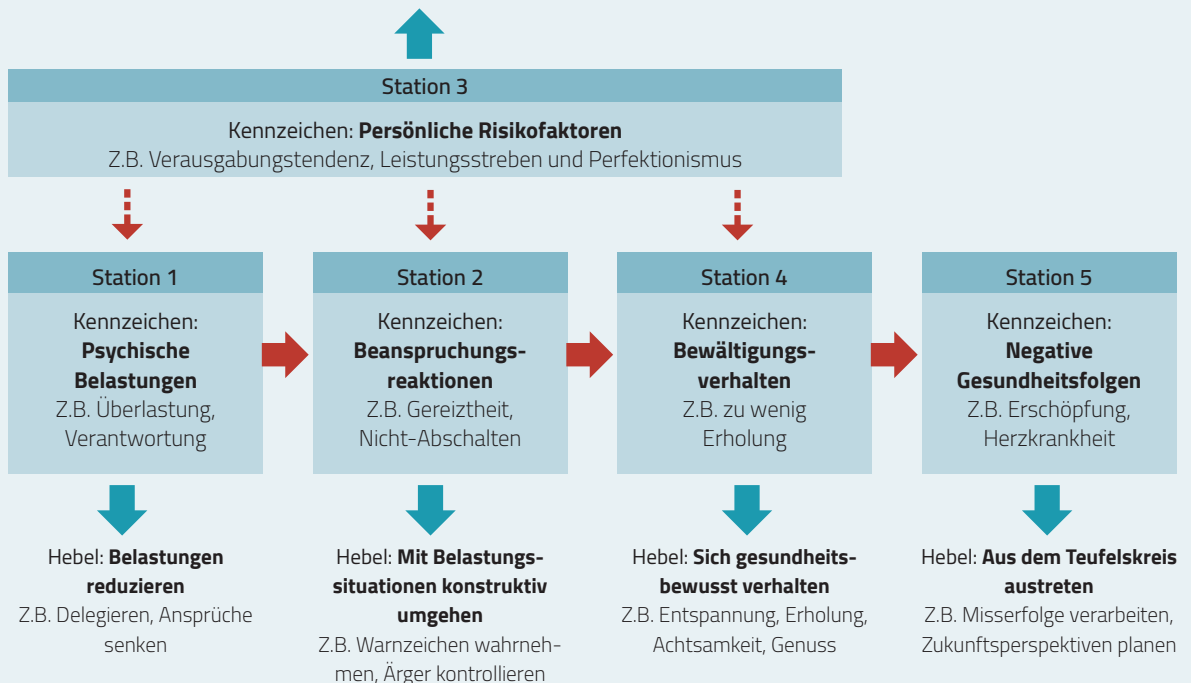
Maßnahmen des Unternehmens: Aufgabe des Arbeitgebers im Rahmen seiner gesetzlich festgelegten Fürsorgepflicht ist: Arbeitsbelastungen auf ein zumutbares Maß zu reduzieren. Wichtige Überlegungen: Wie können Führungskräfte durch eine möglichst reibungslose Arbeitsorganisation entlastet werden? Welche Change-Prozesse, für deren Umsetzung häufig Führungskräfte verantwortlich sind, sind wirklich wichtig und nötig? Auf welche Veränderungen kann im Moment verzichtet werden? Der drohenden Entgrenzung des Arbeits- vom Privatleben kann vorgebeugt werden, indem auf die Erwartung verzichtet wird, dass Führungskräfte am Wochenende und

im Urlaub erreichbar sind. Hier kann die jeweils nächsthöhere Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen. Sie ist auch der geeignete Ansprechpartner, wenn eine Führungskraft mit ihrer Mitarbeiterführung überfordert ist. Ein Mentoring durch die Führungskraft oder die kollegiale Beratung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen vermitteln das Gefühl sozialer Unterstützung und entwickeln beim Belasteten notwendige Kompetenzen weiter.

Maßnahmen der belasteten Führungskraft: Für die belastete Führungskraft gilt es, den eigenen Anteil an der Belastungsentstehung zu reflektieren. So neigen viele Führungskräfte dazu, an sich selbst besonders hohe Leistungserwartungen zu stellen und Arbeitsaufgaben über das notwendige Maß hinaus zu übernehmen. Das Problem: Solche Anspruchshaltungen sind „ich-synton“, d.h. Teil der Persönlichkeit. Daher ist es so schwer, sie überhaupt zu erkennen und kritisch zu hinterfragen. Um einen Zugang zur Frage zu finden, ob und inwieweit man selber mit seinen Ansprüchen sein eigenes Problem bildet oder verstärkt, eignet sich der Umweg des Perspektivenwechsels. Zum Beispiel kann die eigene Arbeitszeit mit jener der Führungskollegen abgeglichen werden. Liegt sie stets deutlich darüber, sollte man sich fragen: Sind die eigenen Ansprüche vielleicht über die Maßen hoch? Was bringen diese Ansprüche? Und inwiefern schaden sie erstens mir – und zweitens damit letztlich auch dem Unternehmen, weil ich in der Folge vielleicht gereizt und unkonzentriert werde, ich und mein Team also schlechter und

Der Weg in die Krankheit und Stopp-Maßnahmen

Hebel: **Gesundheitsgefährdende Einstellungen erkennen und ändern**



Tutorial: Erholung mit System

Erholungsmaßnahmen sind nicht bei jeder ersten Job-Belastung gleich das einzige und beste Rezept – doch dauerhaft lässt sich ein hoher Leistungslevel nicht aufrechterhalten, ohne ab und an abzuschalten. Viele unterdrücken jedoch permanent ihr Bedürfnis nach Erholung und Entspannung, weil sie der Arbeit immer Vorrang einräumen. Erholung will gelernt sein und muss systematisch angegangen werden. Die fünf Schritte dazu sind:

1. Prüfen Sie Ihren Erholungsbedarf

Vor allem bei geistig fordernden Tätigkeiten tritt die Wahrnehmung der eigenen inneren Verfassung in den Hintergrund. Wir sind so stark mit unserer Aufgabe beschäftigt, dass unsere Bedürfnisse oder unser momentanes Befinden kaum ins Bewusstsein treten. Hier können Achtsamkeitsübungen helfen. Sie verschaffen Ihnen einen Zugang zu Ihrem aktuellen Zustand. Achten Sie darauf, ob zur Zeit besondere Beanspruchungszustände bestehen wie Monotonie, Ermüdung, Sättigung – und ob Sie mit Stress-Symptomen reagieren wie Gereiztheit, Fahrigkeit, Ungeduld, Hautausschlag etc.

2. Fassen Sie eine feste Erholungsabsicht

Falls Sie feststellen, dass Sie müde oder gestresst sind: Nehmen Sie sich gezielt vor, sich möglichst bald zu erholen. Dazu müssen Sie möglicherweise Barrieren überwinden. Eine äußere Barriere ist z.B. die ständige berufliche Erreichbarkeit durch PC und Smartphone zu Hause. Setzen Sie Zeiten fest, an denen die Geräte ausbleiben bzw. legen Sie sich ein dienstliches und ein rein privates Smartphone zu. Innere Barrieren sind persönliche Verhaltensmuster und Einstellungen wie „Ich muss es selber machen“, „Es muss perfekt werden“, „Als Führungskraft muss ich als letzte Person aus dem Büro gehen“. Falls Sie davon betroffen sind, machen Sie sich klar: Ihre Erholung muss dann und wann Vorrang haben. Und: Sie müssen sich die Erholung einräumen, sonst findet sie nicht statt.



3. Wählen Sie eine passende Erholungsaktivität

Was allgemein als erholsame Aktivität gilt, ist nicht zentral. Wichtig ist, welche Erholungsqualität Sie erleben bei dem, was Sie tun. Wenn Sie ein Waldspaziergang langweilt und Yoga mental anstrengt, Sie aber beim Briefmarkensortieren abschalten, dann sortieren Sie Briefmarken. Insgesamt gilt: Sind Sie mit Ihrer Arbeit gedanklich noch stark beschäftigt, sollten Sie eine Erholungsaktivität wählen, mit der Sie sich gut ablenken können. Sind Sie z.B. beim Joggen mit Ihren Gedanken noch im Büro, erholen Sie sich nicht wirklich. Besser sind dann Beschäftigungen und Sportarten, die Sie so stark in Anspruch nehmen, dass es gar nicht möglich ist, sich gedanklich mit der Arbeit zu beschäftigen, z.B. Schach, Golf, Mannschaftssport.

4. Erholen Sie sich bewusst

Schalten Sie bewusst auf den Erholungsmodus um. Damit das gelingt, sollten Sie sich voll und ganz auf die gewählte Aktivität einlassen. Gewähren Sie Ablenkungen oder Unterbrechungen keine Chance. Schalten Sie potenzielle Störquellen wie das Telefon nach Möglichkeit ganz aus.

5. Kontrollieren Sie Ihre Erholung

Beobachten Sie sich nach der Erholungsaktivität und bewerten Sie, ob und wie sie gewirkt hat. Hat sich die Erholung nicht so wie gewünscht eingestellt, suchen Sie nach den Ursachen: Haben innere oder äußere

Barrieren Sie am Erholen gehindert? Oder: War die Aktivität als solche nicht erholsam? Was könnten Sie beim nächsten Mal anderes ausprobieren? Seien Sie nicht frustriert, wenn es nicht auf Anhieb klappt. Sich gut zu erholen, ist ein längerer Lernprozess.

angespannter arbeiten werden? Und natürlich: Naheliegender ist, die eigene Arbeitszeit einfach denen der Kolleginnen und Kollegen anzupassen.

Führungskräften mit hohen Leistungsansprüchen fällt es zudem schwer, Aufgaben an andere abzugeben. Sie nutzen also auch selten die Gelegenheit, sich durch

Aufgabendelegation zusätzlich zu entlasten. Psychologisch kann dies unterschiedlich motiviert sein: Während manche Führungskraft glaubt, selbst alles am besten zu können, haben

andere Scheu vor der Reaktion ihrer Mitarbeiter. Sie fürchten: Die Mitarbeitenden könnten den Eindruck haben, die Führungskraft wolle

„wieder einmal“ unliebsame Aufgaben „abdrücken“. Hier hilft es, sich vor Augen zu führen: Die Aufgabendelegation ist ein wichtiges Instrument zur Personalentwicklung. Beim Delegieren hilft dann die AKV-Regel: Delegiert werden nicht nur die Aufgaben (A), sondern auch die zur Ausführung erforderlichen Kompetenzen (K) und die Verantwortung (V) für die Umsetzung.

Der Autor: **Dr. Andreas Zimmer** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) in Mannheim. Er publiziert und engagiert sich in Fachinitiativen zum Themenfeld „Führung und Gesundheit“.

Kontakt: www.hdwm.de

Station 2

Kennzeichen: Der Belastete zeigt Stressreaktionen wie Gereiztheit.

Hebel: Mit bestehenden Belastungen konstruktiv umgehen.

Als kurzfristige Notfallreaktion ist Stress für den Organismus überlebenswichtig und gesundheitlich erst einmal völlig unbedenklich. Körper und Psyche werden erst dann beeinträchtigt, wenn Dauerstress und fehlende Erholung das Aktivierungsniveau chronisch erhöhen und dadurch die Abwehrkräfte schwächen. Stress ist aber nicht nur eine autonom ablaufende Notfallreaktion unseres Körpers. Auch unsere subjektiven Bewertungen spielen bei der Entstehung von Stress eine wichtige Rolle. Jeder Mensch verfügt über Möglichkeiten, das Erleben von Belastungssituationen aktiv zu beeinflussen: Der Belastete kann seine Reaktionen auf die Belastung steuern, indem er erstens die Bedrohlichkeit der Situation anders bewertet und sich zweitens klarmacht: Er/sie hat Ressourcen zur Verfügung, mit denen er/sie die Belastung bewältigen kann.

Maßnahmen des Unternehmens: Das Unternehmen sollte Maßnahmen anbieten, die zur Selbstreflexion verhelfen: allgemeine Workshops zum Umgang mit Stress und/oder individuelle Coachings.

Maßnahmen der belasteten Führungskraft: Der erste Schritt besteht darin, sich Gedanken, die in Stresssituationen meist automatisch ablaufen, bewusst zu machen. Meist handelt es sich um stark negativ getönte Extremsätze wie: „Kann man denn niemals in Ruhe gelassen werden?“ Oder: „Immer stellst du dich so blöd an!“ Die Stress-Gedanken sind meistens verallgemeinernd und verabsolutierend formuliert und werten auch denjenigen ab, der sie gedanklich formuliert, – was den konstruktiven Umgang mit der Situation zusätzlich erschwert.

Die Perspektive zu wechseln und die Sichtweise einer anderen Person einzunehmen, hilft, einen realistischen und weniger abwertenden Gedanken zu formulieren, z.B.: „Heute ist ein turbulenter Tag“. Oder: „Ich hab zwar lauter andere Sachen zu tun, aber es hilft ja nicht: Ich muss es dem Mitarbeiter halt noch einmal erklären, das ist eben der Job einer Führungskraft.“ Sich klarzumachen „Dies oder das gehört eben zum Führungsalltag oder zum Leben dazu“, kann eine große Hilfe sein. Ebenfalls hilfreich: Wenn der Ärger hochkommt, die Atmung bewusst kontrollieren – und viele können aufgestauten Ärger auch gut durch Bewegung und Sport abreagieren. Auf alle Fälle ist es wichtig, etwas gegen den Ärger zu tun, denn er ist ein typischer Begleiter von Stressreaktionen und kann bestehende Reaktionen noch verstärken und länger aufrechterhalten.

Eine Schlüsselrolle für die seelische Gesundheit von Führungskräften spielt die Fähigkeit, gedanklich abzuschalten. Vielen fällt gerade das schwer, weil sie sich so sehr mit dem Job identifizieren und sich nicht von den Aufgaben distanzieren können. Ein nützliches Instrument sind daher Rituale, die den Arbeitstag abschließen. Für den einen ist das der Abendspaziergang, eine Tasse Tee oder ein Duschbad, für den anderen die Gewohnheit, den Arbeitstag noch einmal kurz Revue passieren zu lassen. Bewährt haben sich ebenso Karenzräume, in denen die Arbeit für einen selbst definierten Zeitraum oder Ort aus dem Privatbereich ausgesperrt wird. Dies kann ein arbeitsfreies Wochenende sein, ein arbeitsfreies Zimmer oder ein Handy, das ausschließlich für private Zwecke genutzt wird.

Station 3

Kennzeichen: Persönliche Risikofaktoren befeuern die Erkrankungsgefahr.

Hebel: Gesundheitsgefährdende Einstellungen erkennen und ändern.

Aus der Gesundheitsforschung ist bekannt, dass Personen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen ein erhöhtes Risiko für Erschöpfungszustände und Burnout haben. In den im Rahmen der PsyGeMa-Studie geführten Interviews mit gesundheitsgefährdeten Führungskräften fanden sich regelmäßig als in der persönlichen Haltung wurzelnde Risikofaktoren: Leistungsstreben und Perfektionismus, hohe Verausgabungsbereitschaft, ausgeprägtes Pflicht- und Verantwortungsgefühl, Streben nach Erfolg und Status sowie Streben nach Harmonie. Menschen mit solchen Tendenzen bekommen viel Anerkennung, was ihre Neigungen weiter verstärken kann. Zugleich zahlen sie einen hohen Preis, denn mit ihrer Haltung und ihrer Einstellung befördern sie Überlastungszustände und soziale Konflikte.

Maßnahmen des Unternehmens: Aufgabe des Unternehmens ist es, gemeinsam mit den Führungskräften deren persönlichen Risikofaktoren zu erheben und den Führungskräften bewusst zu machen, was passieren kann, wenn sie ihre Haltung nicht lockern: Stress, Konflikte, noch mehr Stress, noch mehr Konflikte, Krankheit.

Maßnahmen der belasteten Führungskraft: Sind dem Betroffenen seine ungesunden inneren Antreiber wie „Ich muss hundert Prozent geben“, „Es muss perfekt werden“, „Ich muss es alleine schaffen“, etc. erst einmal bewusst geworden, kann er lernen, positiv auf sie einzuwirken. Denn für alle Muster gibt es Gegenmuster mit einem gesundheitsförderlichen Potenzial.

Weiterbildung in der Pflege

Kursberater/in
09.09.2019

Höher Akademie
MANAGEMENT LÖSUNGEN

1. Schritt

Ich habe
nach einer Ausbildung in
einer Pflegeeinrichtung
eine berufliche Ausbildung
der Strukturen in der Pflege
und eine gute praktische Ausbildung
in der Theorie
den 1. Schritt der Ausbildung
in der Theorie
nach einer Ausbildung in der Pflege
bestanden.
Zum nächsten Schritt
für weiterführende Aufgaben

**TOP
FERNSCHULE
Award 2019
FernstudiumCheck.de**

- Pflegedienstleiter/in • Praxisanleiter/in
- Einrichtungsleiter/in • Wundmanager/in
- und vieles mehr

Wir beraten Sie gern
03493 51 56 0

HÖHER Management GmbH®
Zöbiger Straße 33-35
06749 Bitterfeld-Wolfen/OT Bitterfeld

Besuchen Sie uns auch im Internet
unter **www.hoeher-akademie.de**

Diese guten Gegenmuster gilt es, sich vor Augen zu führen, gerne auch laut aufzusagen. Einige Formulierungsvorschläge:

- ▶ Bei starkem Leistungsstreben und Perfektionismus kann helfen: „Aus Fehlern wird man klug.“ „Gut ist gut genug.“
- ▶ Bei hoher Verausgabungsbereitschaft kann helfen: „Ich muss nicht alles selbst machen.“ „Weniger ist manchmal mehr.“
- ▶ Bei ausgeprägtem Pflicht- und Verantwortungsgefühl kann helfen: „Ich achte auf meine Grenzen und meine Bedürfnisse.“ „Ich bin gut zu mir.“
- ▶ Bei starkem Streben nach Erfolg und Status kann helfen: „Nicht alles hängt von mir ab, nimm dich also nicht so wichtig.“ „Der Betrieb würde auch ohne mich funktionieren.“
- ▶ Bei ausgeprägtem Harmoniestreben kann helfen: „Ich darf auch mal Nein sagen und andere enttäuschen.“ „Nicht alle anderen müssen mich mögen.“

Station 4

Kennzeichen: Der Belastete macht weiter wie immer.

Hebel: Gesundheitsbewusstes Verhalten trainieren und anwenden.

Manchmal ist der Alltag der Führungskräfte tatsächlich so stark Leistungszielen unterworfen, dass schlichtweg die nötige Zeit und Energie fehlen, an den Belastungen etwas zu ändern. Die Führungskraft bleibt im Hamsterrad, ändert nichts am Stresszustand und läuft einfach immer weiter wie bisher. Dabei sind viele Führungskräfte sich darüber im Klaren, dass ihr Körper und ihre Psyche etwas anderes brauchen als noch mehr Anstrengung. Sie wissen theoretisch sogar, was ihnen guttun würde: Entspannung, moderater Sport, Genuss und Achtsamkeit oder die Pflege sozialer Kontakte. An dieser Stelle greifen nun all die Erholungsmaßnahmen, die pauschal so gerne in Anschlag gebracht werden, wenn es um Gesundheit geht. Allerdings fallen solche Ausgleichshandlungen bei den belasteten Führungskräften häufig Kosten-Nutzen-Kalkulationen zum Opfer: zu aufwendig, lohnt sich nicht, hinterher muss ich ja doch nur noch mehr arbeiten, um all das zwischenzeitlich Liegengelassene aufzuholen – so der Gedanke. Weiterarbeiten wie bisher und Schleifenlassen können aber auch einfach nur ein Muster der Bequemlichkeit sein, denn es ist immer erstmal angenehm, wenn an einem Verhalten nichts geändert werden muss.

Maßnahmen des Unternehmens: Der Vielfalt der Angebote, die für Ausgleich in Belastungsphasen sorgen, ist kaum Grenzen gesetzt. Unternehmen können neben unternehmensweit

festgelegten Arbeitspausen Maßnahmen wie Gesundheitstage, Betriebssport und Business-Yoga anbieten, zudem Achtsamkeitstrainings, Entspannungsübungen usw. Gut ist, wenn für den individuell Belasteten auch die individuell passende Maßnahme dabei ist. Nicht jedem beispielsweise gefällt es, beim Sport abzuschalten, und nicht jeder kann sich z.B. auf autogenes Training einlassen. Genauso wichtig: die Belasteten aufmerksam auf bestehende Angebote zu machen, sie gezielt anzusprechen, sie zum Teilnehmen zu motivieren. Von alleine passiert nämlich meist nichts. Also: Der Zugang zur Gesundheitsförderung muss den belasteten Führungskräften erleichtert werden.

Maßnahmen der belasteten Führungskraft: Gerade, weil es so schwer ist, von seinen Gewohnheiten abzulassen, braucht der erste Schritt zum gesundheitsbewussteren Verhalten nicht gleich besonders groß und verändernd zu sein. Es ist nicht erforderlich, sich gleich im Fitness- oder Yogastudio anzumelden oder gar einen Halbmarathon mitzumachen. Wobei genau hier die Gefahr liegt: Führungskräfte setzen sich gern ehrgeizige Ziele – auch wenn sie sich aufrufen, um etwas für ihre Gesundheit zu tun. Im ambitionierten Sport sehen sie dann die besser zu ihnen passende Maßnahme als in der bewussten Pausengestaltung während der Arbeit. Doch wenn sie dann nicht durchhalten, wird der Stress nur noch umso größer und das Gegenteil vom Ausgleich zur Arbeitsbelastung ist erreicht ...

Darum ist es gut, zunächst an einfach umzusetzenden Dingen anzusetzen, z.B. an der Pausengestaltung. Hier gilt: Viele kurze Pausen sind deutlich wirksamer als wenige lange Unterbrechungen. Ideal: nach jeder Arbeitsstunde eine Erholungspause von fünf bis zehn Minuten einzulegen. Auch neue Freizeitaktivitäten, die Spaß machen, sind ein Ausgleich. Bei Urlauben heißt es gerade für Managerinnen und Manager: die ihnen zustehenden Tage nicht vor lauter Arbeit leichtfertig verfallen lassen, sondern regelmäßig nehmen. Urlaube tragen dann am ehesten zur Wiederherstellung der Ressourcen bei, wenn man viel Zeit für sich und seine Familie und möglichst wenige Verpflichtungen hat – also: Der Segelkurs jeden Tag um 9.00 Uhr früh und abends noch ständig terminierte Verabredungen mit Urlaubsfreunden mögen der Anregung dienen, fördern aber nicht unbedingt die Regeneration. Vielmehr sollte die Armbanduhr möglichst oft abgelegt und die Uhranzeige auf dem Handy ignoriert werden. Der größte Zugewinn an Erholung vollzieht sich in den ersten Tagen des Urlaubs, dagegen ist der Erholungszuwachs nach einer Woche nur noch marginal. Es verhält sich also ähnlich wie bei den Pausen: Es ist besser, öfter Kurzurlaube zu machen, als zwei Mal im Jahr für drei Wochen zu verreisen – es sei denn, man ist sehr stark erholungsbedürftig, dann braucht es natürlich eine längere Auszeit.

Lesetipps

Andreas Zimmer: Führen und gesund bleiben. Ein Präventionsprogramm für Führungskräfte in Sandwich-Positionen.

Springer 2018, 14,99 Euro.

Eine knapp 160-seitige Anleitung, wie Führungskräfte sich selbst helfen und verhindern, dass sie vor Stress und Druck krank werden. Mit Beispielen aus dem Businessalltag und vielen Tipps.

<https://bit.ly/2IEaauy>

Kostenfreier Download der von Andreas Zimmer mitverantworteten Studie „PsyGeMa“ zur psychischen Gesundheit, Stressfaktoren, Gesundheitsrisiken und Stressbewältigungsstrategien von Managern.

Station 5

Kennzeichen: Krankheitssymptome treten auf.

Hebel: Über sich und das eigene Leben nachdenken und sich neu ausrichten.

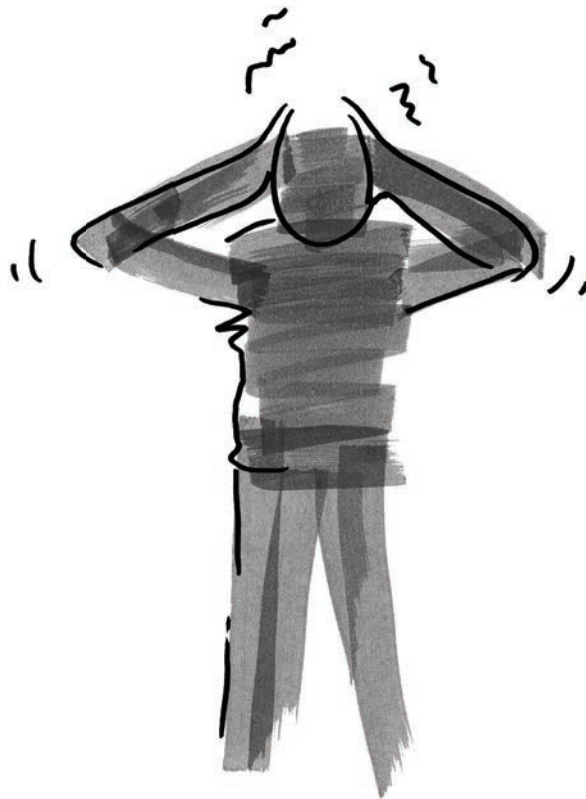
Ein Teil der Betroffenen schafft es bis zum Schluss nicht, gesundheitliche Risiken zu erkennen, Hilfe zu rufen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Manche werden körperlich krank und müssen sich Behandlungen oder Rehabilitationsmaßnahmen unterziehen, weil sie z.B. ein Herzleiden oder eine Depression entwickelt haben. Gerade viele männliche Führungskräfte erleben eine sich zuspitzende Entwicklung von Belastungen, derer sie nicht mächtig werden und auf die sie mit anhaltenden Stress-Symptomen bis hin zur Krankheitssymptomen reagieren, als empfindlichen Misserfolg. Sie sehen es als eine große Niederlage oder ein Scheitern an – und stürzen in eine schwere psychische Krise.

Maßnahmen des Unternehmens: Der Betroffene braucht an diesem Punkt tief greifende Maßnahmen, die ihn aus dem Teufelskreis des „Immer mehr Stress und Krankheit durch den schon bestehenden Stress und bestehende Krankheitssymptome“ herausholen. Maßnahmen der individuellen Beratung, häufig praktiziert als extern angebotene Employee Assistance Programs (EPA), können einer Chronifizierung bestehender Beeinträchtigungen wirksam vorbeugen. Sollte bereits das

Kind in den Brunnen gefallen und ein Weiterarbeiten derzeit nicht mehr möglich sein, kann eine zwischen Arbeitgeber und Betroffenen gemeinsam festgelegte Auszeit helfen, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen.

Maßnahmen der belasteten Führungskraft: Der Betroffene muss seine Lage nun ungeschönt erkennen. Er ist gefordert, zu akzeptieren, dass er gescheitert ist, und muss hieraus Schlüsse ziehen. Dieser Weg ist häufig steinig, und man sollte sich daher Zeit gewähren, die eigene Misserfolgserfahrung zu verdauen. Negative Gefühle sollten zugelassen werden und mit nahestehenden Personen besprochen werden. Erst wenn durch die Kognition Abstand zu den eigenen Emotionen hergestellt ist, kann das Geschehene angemessen reflektiert und ein neues Ziel ins Visier genommen werden. Dabei ist es auch wichtig, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Statt mit großen Projektplänen sollte man sich jetzt lieber mit konkreten Handlungsschritten für das unmittelbar Bevorstehende beschäftigen, z.B.: Wie bewerbe ich mich für eine neue Stelle? Der Betroffene sollte nicht vergessen, sich auch für kleine Veränderungen in die gewünschte Richtung zu belohnen. Denn es gilt, wieder Zutrauen zu sich selbst zu fassen und sich mit Wertschätzung zu begegnen. Darum wichtig: nicht kleinlaut zu werden, wenn auf dem neuen Weg Rückschläge erfolgen. Im Gegenteil – Rückschritte sollten eingeplant werden. Sie bedeuten noch lange nicht, dass die Fortschritte verloren sind.

Dr. Andreas Zimmer



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	Haack Coaching und Seminare	162
Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt	174	herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190
abovo-academy	208	Hermannsen-Concept	172
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165	HÖHER Management GmbH	145
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173	Humorkom - Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	199
Akademie Kneigendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	172	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	147
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	213	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	164
		IEK Köln - Deutsches Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	175
		igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching	202
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	176	IHK Hessen innovativ	182
apelt consults - Trainer Training - Vermittlung von Experten	189	IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157
ASTA Akademie GmbH	155	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172
AUB Die Unabhängigen e.V.	212		
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	165	IST-Studieninstitut GmbH	166
Beratung & Training Hülsken	181		
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	195	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	itcon Consulting GmbH	211
Brandt Seminare	196	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179
		Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176
Business Akademie Profileon	197	Kalapa Academy GmbH	173
Campus-Akademie für Weiterbildung	215	KDS Unternehmensberatung	167
Coaching Lounge	207	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148
Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe	201	köhler consulting seminare.coaching.mediation	210
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	206	Kom-Com - Seminare	158
CoachingInstitut Berlin	147	Kompetenzzentrum Coaching I Anja Mumm	202
CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH	219	kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	192
CONTUR GmbH - Consulting Training	161	LICLATO GmbH	152
CyriaxTraining + Beratung	157	Lloyd's Register Deutschland GmbH	174
dehner academy GmbH	198	lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	159	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184	M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	214
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182	m2m consulting GmbH & Co. KG	197
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	211	management forum wiesbaden	187
DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH	192	Mario Biel Coaching	196
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151	Marion Herzog - Training Beratung Coaching	150
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	162	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	155
dispo-Tf Education GmbH	150	Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	207
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	161	MDI Management Development GmbH	216
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	184	Mehrwert Zukunft	202
		Mr. Schmerzfrei Bernward Rauchbach	164
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	215	MTB Beratung GmbH	179
		MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	185
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	216	Neuroleadership-Concept	209
FFB Forum für Betriebsräte	186	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162
fortbildung1.de	193	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	191	OVERDICK Coaching und Training	153
freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung	197	partnerteams GmbH & Co. KG	167
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	207	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
GIB21 Gesundheit im Betrieb	191	Poko-Institut OHG	171

Pro Integer Akademie & Leadership	174
Professio GmbH	214
ProKomm Akademie	178
prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
Quest-Team GmbH & Co. KG	181
Rambau & Baumann GbR	175
sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
Schiller & Mertens GbR	145
Schirrmacher GmbH	206
Scholze	189
Schröder Consulting	171
Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	167
SprachenGalerie	165
St. Galler Business School	219
Steinbeis Institute for Effective Management	209
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211
Strategiemensch GbR	165
Stresszentrum Berlin	149
Summit-TuC	175

SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	215
Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
Trainer Company	148
Trainings Institut Resilienz	171
Trigon Academy	217
TRILOGIE GbR	159
TRIPODIA Life+Business-School	177
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
UP MANAGEMENT Akademie	146
uP training und beratung	208
Upgrade Consulting	154
Ute Klein – EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
WALHALLA Fachverlag	214
we develop people	201
Werner Schümchen Coaching	181
Wilmer's Kommunikation	200
Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
WS Management Consulting	160
Yoga Vidya e.V.	162

Sie sind nicht dabei?

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

Immobilien



Foto: stokkete - stock.adobe.com

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 oft gegenüber sehen: Passt der Immobilienkauf, der Ausbau der heimischen Garage oder die Miete eines Gewerbeobjekts besser zum Business-Plan? Mit einem entsprechenden Fachseminar aus der Seminarmarktdatenbank lassen sich die Antworten deutlich leichter finden.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Immobilien

Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	176	IHK Mittlerer Niederrhein	171
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217	imcona GmbH & Co. KG	190
Competenza GmbH	213	Management Circle AG	188
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte eV.	216	ML Fachinstitut für die Immobilienwirtschaft	156
GH Consult UG & Co. KG	178	Umweltinstitut Offenbach GmbH -	185
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200	Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	
IHK Bildungshaus	196	WEKA Forum für Sicherheit	186

Sie sind nicht dabei?

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

IT & Programmierung



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

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

Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	208	itcon Consulting GmbH	211
amendos gmbh	152	Kedua GmbH	150
ASTA Akademie GmbH	155	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	166
Atelier für Ideen AG	171	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	170	Mannheim Business School gGmbH	190
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203	marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195
Bitkom Servicegesellschaft mbH	145	Maxpert GmbH	183
CoachingInstitut Berlin	147	NIT Northern Institute of Technology Management	154
ComConsult GmbH	176	ORDIX AG	187
Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel.	169	Otto GmbH & Co. KG	155
Bundesweite IT-Seminare seit 1995.		Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210
Confex Training GmbH	149	Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154	Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	149	rsb-Schulung UG (haftungsbeschränkt)	197
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	210	RWTH Business School	176
DHL Data Science Seminare GmbH	174	Schiller & Mertens GbR	145
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151	SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	186
dispo-Tf Education GmbH	150	SprachenGalerie	165
Dr. Jaitner - Lernen im Internet	151	Statcon GmbH	164
Dr. Klinkner & Partner GmbH	189	Steinbeis Institute for Effective Management	209
DresPleier GmbH	207	Stuttgarter Produktionsakademie	193
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	155	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
Exbase	199	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
FFD Forum für Datenschutz	186	Umweltinstitut Offenbach GmbH -	
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	198	Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	185
IAL-CAMPUS	175	UP MANAGEMENT Akademie	146
IHK Akademie Koblenz e.V.	180	VDE Verband der Elektrotechnik	184
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198	Vereon AG	218
IHK Hessen innovativ	182	Vogel Communications Group	215
InTuS Akademie e.K.	170	Weidlich Consulting	182
IP for IP GmbH	192	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	146	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
isits AG International School of IT Security	169		

Sie sind nicht dabei?

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

Kommunikation



Foto: DragonImages/iStock

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Kommunikation

Change-Kommunikation bei der Allianz

Konkurrenz für den Flurfunk

In Change-Prozessen funkt der Flurfunk oft auf Hochtouren – schlechte Voraussetzungen für gelungene Veränderung. Die Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG will bessere schaffen: Um der Gerüchteküche von vornherein den Brennstoff zu entziehen, setzt das Unternehmen auf systematische Change-Kommunikation. Die Maximen dahinter lauten Ehrlichkeit und Offenheit.

Unser Unternehmen, die Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG, digitalisiert derzeit ihren Vertrieb. Das heißt für rund 8.300 freie Handelsvertreter: Sie werden mit ihren Kunden zukünftig verstärkt auch über digitale Kanäle in Kontakt zu treten. Denn Kunden wollen ihren Versicherungsvertreter heute per Facebook kontaktieren. Sie wollen Termine online vereinbaren. Sie möchten eine Schadensmeldung mit dem Smartphone durchführen können. Sie finden es angenehm, einen Vertrag elektronisch unterschreiben und digital versenden zu können, statt ihre Unterschrift unter ein Papierdokument setzen und dieses umständlich per Post verschicken zu müssen. Und manche möchten sich gerne von ihrem Vertreter per Video-Telefonat beraten lassen.

Der persönliche Kontakt ist den meisten Kunden zwar nach wie vor wichtig. Doch die Verknüpfung mit einem umfassenden digitalen Werkzeugkoffer steigert nachweislich ihre Zufriedenheit. Deshalb bieten wir unseren Kunden über die gesamte Customer Journey hinweg eine intelligente Kombination aus On- und Offline-Kontaktpunkten an. Die technischen Voraussetzungen dafür wurden größtenteils schon geschaffen. Seit rund zwei Jahren läuft ein digitales Transformationsprojekt zur „Digitalen Agentur“. So anspruchsvoll das Projekt auf technischer Seite auch ist – noch anspruchsvoller sind die damit verbundenen Denk- und Handlungsweisen. Denn nicht sofort stieß das Digitalisierungsprojekt bei allen Beteiligten auf Gegenliebe.

Transformation als Herausforderung

Dazu muss man wissen: Unser Unternehmen hat eine fast 130-jährige Tradition. Und traditionell fand der Kundenkontakt beim Kunden zu Hause oder in der Agentur des Versicherungsvertreters statt. Vor diesem Hintergrund fällt es manchmal schwer, zu glauben, dass sich daran etwas ändern sollte. Das gilt vor allem dann, wenn die traditionellen Wege bis dato durchaus noch funktionieren. Der Dreh- und Angelpunkt für die Kundengewinnung in vielen ländlich geprägten Regionen und -pflege ist zum Beispiel immer noch das örtliche Vereinsleben, weniger Facebook. Doch selbst wenn sich bislang die Erwartungen nicht bei allen Kunden in allen Regionen geändert haben: Bei der heranwachsenden, jüngeren Kundengeneration sieht das anders aus. Spätestens sie erwartet zusätzliche digitale Kontaktpunkte. Sich darum zu kümmern, heißt für die Agenturen daher, in die eigene Zukunftsfähigkeit zu investieren.

Das ist ein fundamentaler Grund für den Change – der jedoch nicht jedem bewusst war. Genau deshalb musste der auf der technischen Ebene ablaufende Transformationsprozess auch auf der menschlichen Ebene intensiv begleitet werden. Und zwar durch Kommunikation. Kommunikation, bei der es vor allem darum ging beziehungsweise geht, den Sinn und Nutzen des digitalen Wandels zu vermitteln. Denn: Wenn man möchte,

dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Transformationsprozess mittragen, dann darf man sich nicht nur um das Was und Wie kümmern. Man muss von vornherein das Warum ins Zentrum stellen.

In der Vergangenheit ist uns das in Change-Prozessen nicht immer hundertprozentig gelungen. Außerdem lagen uns Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung vor, die erkennen ließen, dass auch die Sinnhaftigkeit unserer Unternehmensstrategie einem Teil der Beschäftigten unklar war. Wir machten wichtige Erfahrungen, die uns geholfen haben, den aktuellen digitalen Transformationsprozess von vornherein kommunikativ systematisch zu begleiten.

Je weniger offiziell geredet wird, desto stärker brodelt die Gerüchteküche

Die Betonung liegt auf systematisch. Denn Change-Kommunikation erfordert aktives und planvolles Handeln. Man darf sie nicht sich selbst überlassen. Statt dessen gilt es, dem Flurfunk gegenüber Klarheit und Orientierung entgegenzusetzen.

Denn wenn unzutreffende Gerüchte wie beispielsweise die Mutmaßung, dass Versicherungen künftig nur noch digital abschließbar seien, kursieren, führt dies zu einer Lähmung. Wenn diese Lähmung oft auch nur vorübergehend ist, so schadet sie dennoch: Keiner bewegt sich mehr. Stattdessen versuchen alle, nur ja nichts falsch zu machen und gehen in Deckung. Dieser Gefahr haben wir von Beginn an auf zwei Wegen entgegengearbeitet. Erstens, indem wir den Sinn und Nutzen der Veränderung in sich konsistent und widerspruchsfrei kommuniziert haben. Und zweitens, indem wir offene Fragen und Befürchtungen nicht ungehört verhallen ließen, sondern aufgegriffen und beantwortet haben.

Adressiert haben wir mit unserem Kommunikationskonzept alle Beteiligten: die selbstständigen Handelsvertreter, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unsere Führungskräfte, die die Verantwortung dafür tragen, dass die Veränderungen in der Breite der Organisation ankommen.

Kern der Veränderungskommunikation ist eine gute Masterstory

Am Anfang steht die Erarbeitung eines Storybooks. Das Storybook ist eine Art „gemeinsames Singblatt“, das für alle kommunikativen Anlässe nutzbar und multiplizierbar sein sollte. Neben der Begründung der Veränderung sind darin auch die wesentlichen Ziele, die Umsetzungsschritte und -maßnahmen sowie der Zeitplan des Change-Projekts erläutert. Allerdings nicht in Form trockener Ausführungen, sondern so, dass die Rezipienten auch auf einer emotionalen Ebene erreicht werden. Wir arbeiten deswegen neben erzählendem Text auch mit Bildern, Comics, Podcasts und Videobeiträgen, um unsere „Geschichte“ zu transportieren. All das sind gut geeignete nie-

derschwellige Formate, um Kernbotschaften zeitgleich in die gesamte Organisation mit ihren fast 6.000 Angestellten und 8.300 Agenturinhabern zu transportieren, sei es bei diversen Veranstaltungen oder über das Intranet.

Inhaltlich dreht sich unsere Masterstory vor allem um die digitale Lebenswirklichkeit, in der wir und unsere Kunden heute leben – und die Konsequenzen, die sich daraus für den Vertrieb ergeben. Die Geschichte erklärt anhand von konkreten Beispielen aus dem Leben der Kunden, warum es sich lohnt, mit digitalen Optionen auf diese veränderte Lebenswirklichkeit einzugehen. Im Grunde muss unser Angebot so beschaffen sein, dass es im Leben der Kunden förmlich einrastet. Um den Puls der Zeit einzufangen und quasi hautnah abzubilden, haben wir zum Beispiel Videosequenzen gedreht, in denen der Blick in ein Wohnzimmer fällt, in dem eine Familie sitzt, die gerade digital vernetzt mit ihrer Vertreterin spricht.

Nicht für jeden hat der Change denselben Sinn

Das Storybook erzählt zwar eine konsistente Geschichte, aber wir haben erkannt, dass es keine Einheitsgeschichte für alle geben kann, sondern dass wir die verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen mit ihren Bedürfnissen ansprechen müssen. Daher arbeiten wir aktuell an verschiedenen Ausführungen, zum Beispiel für unsere angestellten Mitarbeiter, für die Führungskräfte sowie für die selbstständigen Handelsvertreter.

Die verschiedenen Ausführungen erklären die Sinnhaftigkeit der Veränderungen aus dem jeweiligen Blickwinkel der Betroffenen und beantworten die Frage „Was habe ich konkret davon?“ bezogen auf die jeweilige Zielgruppe. Denn selbstständige Agenturunternehmer haben nun einmal andere Ziele und Erwartungen als Angestellte: Während für die Vertreter und Vertreterinnen beispielsweise das Argument zählt, auf digitalem Weg ihren Kundenkreis erweitern und ihr Geschäftsmodell zukunftsfest machen zu können zählt, liegen die Vorteile der Digitalisierung für die Mitarbeitenden zum Beispiel eher darin, dass ihnen diese mobiles Arbeiten oder neue Entwicklungsperspektiven ermöglicht.

Der Vorstand rückt näher heran

Neben der Masterstory ist die Kommunikation mit dem Vorstand ein weiteres wichtiges Prinzip unserer Change-Kommunikation. Denn der Vorstand ist die erste Instanz in der Veränderungskommunikation. Er ist verantwortlich für die Kernbotschaften. Der O-Ton der Unternehmensführung ist daher eine Grundvoraussetzung dafür, dass Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen können.

Wichtig ist, dass die Unternehmensleitung mit hoher Authentizität kommuniziert und nahbar ist. Das heißt: Die Kommunikation findet nicht eingleisig von oben nach unten statt. Sollen Beschäftigte selbst Teil der Veränderung sein, dürfen sie nicht nur Adressaten am Ende der Kette sein. Eine wirksame Veränderungskommunikation kann daher nur mit ausreichend vielen Kanälen gelingen, die die Interaktion und das Feedback aller Beteiligten und Betroffenen möglich machen. Vor diesem Hintergrund haben wir neue Kommunikationsformate entwickelt. Eines davon sind die so genannten Debriefing-Calls für Führungskräfte. Die Debriefing-Calls finden unmittelbar nach jeder Vorstandssitzung statt. Eingeladen sind alle Führungskräfte der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG. Die Meetings

Die Autoren: **Stephanie Dicks** ist Senior Vice President und Fachbereichsleiterin People Management der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG. In dieser Funktion ist sie mit ihrem Team u.a. verantwortlich für die Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen und -initiativen.

Kontakt: bit.ly/2TDaVQ8



Seminare | Training | Beratung

Wir kümmern uns!

Betriebsräte • JAV • SBV • Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat • Wirtschaftsausschuss • Personalräte

Das zeichnet uns aus



Begeisternde Referenten

mit langjähriger Praxiserfahrung rund um die Arbeitnehmervertretung und hervorragenden Kundenbewertungen.

Wissen, das wirklich wirkt!

Leicht verständlich, dank echter Praxisbeispiele erfahrener Praktiker: Beste Lernerfolge, direkt umsetzbar.

Geselliges Rahmenprogramm

zur Entspannung am Abend und für den Austausch untereinander – Betreuung rundum, dank herzlicher Seminarleiter.

Umfangreiche Starter-Kits

Tolle Arbeitshilfen für den leichten Einstieg – kostenlos in wichtigen Einführungsseminaren. Außerdem in vielen Veranstaltungen aktuelle Fachbücher inklusive.

Direkte Hotelkostenabrechnung

Poko übernimmt die Abrechnung (Übernachtung und Verpflegungspauschale) direkt mit Ihrem Arbeitgeber.

Attraktive Gremium-Rabatte

für eine größtmögliche Wissensbasis im Betriebsrat – in kurzer Zeit, mit hoher Ersparnis.

Inhouse-Veranstaltungen

mit umfassender Themenvielfalt, nach Ihren Wünschen maßgeschneidert und zeitlich flexibel.

Das macht uns besonders



Poko-Points

sammeln und aus tollen Arbeitsmitteln/Gutscheinen selbst auswählen – ob alleine oder mit dem Gremium. Jetzt in jedem Seminar!

BR-Navis

Gestandene Betriebsratsprofis stehen Ihnen auf Wunsch persönlich zur Seite – unverbindlich und kostenfrei bei Ihnen vor Ort.

Wir kennen und schulen beide Seiten,

v. a. in gemeinsamen Veranstaltungen – ganz im Sinne einer auch vom Gesetzgeber geforderten vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 2 BetrVG).

werden als Online-Konferenz mit Einwahlmöglichkeit durchgeführt und von je zwei Vorstandsmitgliedern geleitet. Und das Besondere an ihnen ist, dass die Führungskräfte hier tatsächlich O-Ton-Informationen dessen zu hören bekommen, was kurz zuvor in der Vorstandssitzung besprochen wurde. Es werden auch die Original-Charts aus der Sitzung aufgelegt.

Natürlich gibt es auch Themen, bei denen sich die sofortige Offenlegung verbietet. Etwa, wenn ein Thema erst noch mit dem Betriebsrat verhandelt werden muss. Grundsätzlich aber werden auch sensible, diskursive Aspekte ungefiltert dargestellt. Kürzlich beschäftigte uns zum Beispiel ein technisches Problem. Es gehört zum Konzept, Derartiges offen zur Sprache zu bringen – gekoppelt mit Informationen darüber, welche Maßnahmen geplant sind und wie weit man bei der Lösung der Probleme bislang gekommen ist. So fallen die sonst üblichen Filtereffekte einer Kommunikation über die Kaskade weg. Stattdessen hören alle Führungskräfte, ganz gleich auf welcher Ebene sie sich befinden, den O-Ton des Vorstands.

Damit das Ganze keine kommunikative Einbahnstraße bleibt, können die Führungskräfte mit den Vorständen auch per Chat in den Dialog treten und Fragen stellen. Anfangs geschah das anonym. Nachdem aber angeregt wurde, mit Namensnennung zu fragen – weil sich viele Fragen nun mal besser beantworten lassen, wenn man weiß, von wem sie kommen –, wird dies auch so praktiziert. Die Erkenntnis, dass niemand wegen seiner Fragen Nachteile zu befürchten hat, hat sich mit der Zeit durchgesetzt. Die Erfahrungen mit den Debriefing Calls waren so gut, dass wir vor kurzem ein ähnliches, einstündiges Online-Konferenz-Format für alle Mitarbeitenden des Unternehmens eingeführt haben.

Feedbackkultur: Mitarbeitende wollten mehr Einbindung – und bekamen sie

Ein weiteres wichtiges Element in unserem Kommunikationskonzept sind unsere Jahresauftaktveranstaltungen in den Geschäftsstellen. Früher kam bei diesen Events die „Musik von vorne“. Im Anschluss an Vorträge konnten sich unsere Handelsvertreter an Messeständen über wichtige Neuerungen informieren. Wie eine Umfrage im Anschluss zeigte, stieß dieses Angebot jedoch auf wenig Resonanz. Was sich die Teilnehmen-

den stattdessen wünschten, war, dass ihre Themen zur Sprache kommen sollten. Also haben wir die Messe kurzerhand wieder gestrichen – und sind genau diesem Wunsch nachgekommen.

Zu Beginn des Jahres 2019 konnten alle Teilnehmenden der Jahresauftaktveranstaltungen erstmals live ihre eigenen Fragen einspielen. Es gingen insgesamt über 6.000 Fragen ein, die – soweit möglich – von den Führungskräften auf dem Podium beantwortet wurden. Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem neuen Format war groß: 75 Prozent begrüßen eine Wiederholung im kommenden Jahr. Doch die Rückmeldungen zeigten auch, dass sich die Teilnehmer beim nächsten Durchgang noch mehr Tiefe und Offenheit in der Auseinandersetzung wünschten – und mehr aktive Einbindung. 2020 sollen deshalb auch Vertreter der Agenten und Mitarbeiter mit auf dem Podium sitzen und mit den Führungskräften diskutieren.

Auch an diesem Beispiel zeigt sich, wie wichtig Feedback in einem Veränderungsprozess ist. Für eine rasche und niederschwellige Rückkopplung nutzen wir auch technische Hilfsmittel. Genauer gesagt: die Werkzeuge Sli.do und Qualtrics. Mit Qualtrics führen wir Umfragen zu Veranstaltungen und Formaten durch. Mit Sli.do ist es möglich, in diesen Fragen aus dem Publikum – anonym oder mit Namensnennung – live einzuspielen und Abstimmungen durchzuführen.

Ein Steuerkreis hat das Ohr am Puls der sich verändernden Organisation

Technische Feedback-Tools sind aber nur ein Mittel, um zu jeder Zeit das Ohr am Puls der Organisation zu haben. Ein anderes wirkungsvolles Instrument, das uns hilft, im Blick zu behalten, was die Organisation bewegt, ist unser Steuerkreis. Dabei handelt es sich um einen repräsentativen Querschnitt des Unternehmens, in dem die vertrieblichen Rollen und Funktionen – Vorstand, Vertriebsdirektor, Geschäftsstellenleiter, Vertriebsbereichsleiter und Vertreter – durch Repräsentanten aus allen Regionen zusammenkommen.

In einem moderierten Dialog tauschen sich die rund 25 Teilnehmer dreimal jährlich über zwei Tage hinweg zu aktuellen Themen wie Produktneueinführungen, technische Neuerungen, aber auch über kulturelle Aspekte wie den Umgang mit Fehlern oder Entscheidungsfreiräume aus. Ziel ist es, aus dem Kreis



Wir bilden weiter.

Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 40 Jahren Fach- und Führungskräfte aller Unternehmensbereiche. Nutzen Sie unsere Weiterbildungen als Inspiration, um für sich neue Lösungen und Ideen zu finden. Wir vermitteln modern und praxisnah wichtige Trends und notwendiges Fachwissen, sodass Sie nachhaltig davon profitieren.

Wir bieten Konferenzen, Seminare, Lehrgänge, Workshops sowie e-Learnings für die folgenden Bereiche an:

- Assistenz und Sachbearbeitung
- Banken
- Controlling
- Finanz- und Rechnungswesen
- Führung und Soft Skills
- Gewerblicher Rechtsschutz
- Informationstechnologie
- Marketing und Vertrieb
- Personal
- Pharma und Healthcare
- Recht
- Steuern und Bilanzen



© Right 3 - stock.adobe.com

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

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



der operativ Verantwortlichen regelmäßig an die Geschäftsleitung zurückzumelden, was in der vertrieblichen Umsetzung gut läuft und wo es Probleme gibt. So können Störfaktoren und Hemmnisse frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Die kommunikative Kompetenz jeder einzelnen Führungskraft ist gefragt

Nicht immer ist es uns jedoch auf Anhieb gelungen, unserem eigenen Anspruch an einen völlig offenen, von Vertrauen getragenen Austausch gerecht zu werden. In einer Veranstaltung sollten Führungskräfte Ideen zur Umsetzung der Allianz-Strategie entwickeln. Als der Sprecher eines Teams gerade einen in der Tat streitbaren Vorschlag, den das Team erarbeitet hatte, vorstellte, wies ein Vorstand den Vorschlag sehr schnell zurück. In der Feedback-Befragung zu dieser Tagung wurde die Begebenheit von den Teilnehmern kritisch kommentiert – und der Vorschlag des Teams zur weiteren Prüfung aufgenommen.

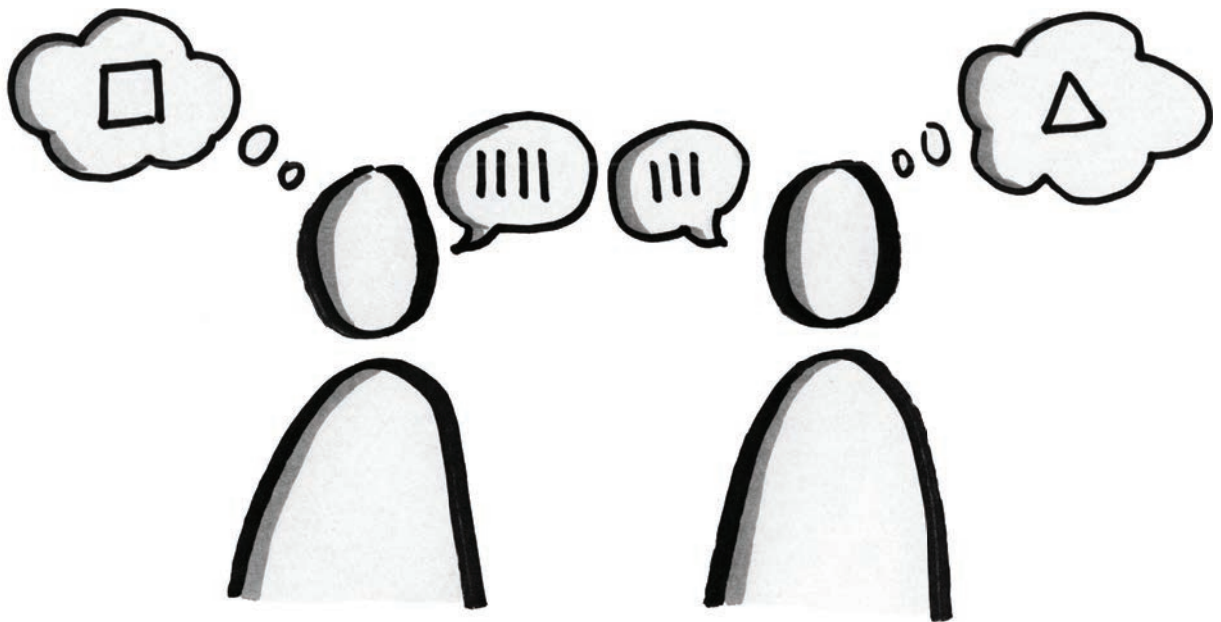
Das Beispiel zeigt: Eine gute Change-Kommunikation erfordert auch von jeder einzelnen Führungskraft – bis hin zum Vorstand – neue kommunikative Kompetenzen. Online-Meetings und Großveranstaltungen sind schließlich nur eine Seite der Medaille. Ein Großteil der Veränderungskommunikation findet

dagegen in der täglichen Zusammenarbeit statt. Insofern tragen die Führungskräfte vor Ort einen erheblichen Teil der Verantwortung dafür, dass die Veränderungen aufgenommen, verstanden und wirksam werden, dass das Neue im täglichen Tun „einrastet“. Konnten Führungskräfte in der Vergangenheit vor allem durch Fachkenntnisse und dadurch punkten, einen „guten persönlichen Draht“ zu den Handelsvertretern zu haben, sind heute auch andere Kompetenzen gefragt: Sie müssen als Moderatoren und Begleiter in der Transformation auftreten.

Die Führungskräfte vor Ort sind auch diejenigen, die direkt mit den Befürchtungen oder Kritik konfrontiert sind und diese auffangen müssen. Wir bereiten die Führungskräfte auf solche schwierigen Situationen vor, indem wir Trainings einsetzen, in denen die Teilnehmenden unter anderem per Rollenspiel und Videofeedback kommunikativ geschult werden.

Bei unseren Bemühungen wissen wir natürlich, dass eine tiefgreifende Veränderung auch mit bester Unterstützung nicht von heute auf morgen umsetzbar ist. Ein Veränderungsprozess braucht Zeit, Lernschleifen und Wiederholung. Doch genau deswegen gleicht unsere Veränderungskommunikation auch einer langen aufgereihten Perlschnur, die sich durch das gesamte Vertriebsjahr zieht und in all ihren Spielarten und Formaten darauf ausgerichtet ist, konsistent Botschaften zu senden und dauerhaft im Dialog miteinander zu bleiben.

Stephanie Dickses



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Tutorial: So gelingt die Change-Kommunikation

Bei Veränderungsprojekten vergessen viele Unternehmen, dass sie mit ihren Mitarbeitenden über den Wandel reden müssen. Nicht nur einmal, sondern permanent. Die Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG macht das. Sie setzt auf eine systematische Change-Kommunikation – und verfolgt dabei sechs zentrale Prinzipien.

1. Prinzip: Eine gute Geschichte erzählen

Menschen sind nur dann bereit, alte Pfade zu verlassen und neue Wege einzuschlagen, wenn sie darin einen Sinn erkennen. Daher ist es wichtig, zu erklären, welchen Nutzen ein Transformationsvorhaben für den Einzelnen hat. Dabei reichen keine Zahlen, Daten, Fakten. Damit der Sinn auch auf emotionaler Ebene einrasten kann, ist es hilfreich, ihn über eine überzeugende Geschichte zu vermitteln. Diese Geschichte sollte unmittelbar an die Lebenswirklichkeit der vom Wandel Betroffenen andocken und aufzeigen, inwiefern der Wandel in genau dieser Lebenswirklichkeit Positives bewirken kann. Ist solch eine Masterstory erst einmal entwickelt, kann sie im gesamten Verlauf des Change-Prozesses genutzt, multimedial aufbereitet und über verschiedene Kommunikationskanäle verbreitet werden.

2. Prinzip: Nähe des Topmanagements gewährleisten

In einem Change-Prozess ist die Geschäftsführung bzw. der Vorstand die erste Instanz der Veränderungskommunikation. Der O-Ton, der von dort kommt, muss deshalb glaubwürdig und vertrauenswürdig sein. Das Topmanagement sollte Führungskräfte und Mitarbeiter über den Status quo der Veränderung auf dem Laufenden halten. Es sollte aber auch Probleme klar und ehrlich benennen und aufzeigen, was geplant ist, um diese in den Griff zu bekommen.

3. Prinzip: Feedback-Prozesse einbauen

Im Change führt Einbahnstraßen-Kommunikation in die Sackgasse. Stattdessen braucht der Wandel Interaktion und Feedback. Ob in Online-Meetings mit dem Topmanagement oder live in Großveranstaltungen: Es sollten regelmäßig Rückmeldungen der vom Wandel Betroffenen eingeholt und auch deren Fragen aufgegriffen und beantwortet werden. Bei der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG spielt auch ein Steuerkreis als Feedback-Instrument eine wichtige Rolle. Er ist mit Vertretern aus den operativen Bereichen des Unternehmens besetzt, die sich regelmäßig mit dem Topmanagement treffen, um über den Fortgang der Veränderung zu reden.

4. Prinzip: Aus Fehlern lernen

Das regelmäßige Feedback sorgt für permanente Lerneffekte, weil Probleme nicht in der Organisation versacken, sondern publik werden. Die Probleme sollten sorgsam analysiert werden, um dann die richtigen Schlüsse daraus ziehen und umgehend handeln zu können. Über dieses Handeln sollten die vom Wandel Betroffenen regelmäßig auf dem Laufenden gehalten werden.

5. Prinzip: Abwechslungsreiche Kommunikationsformate nutzen

Einschneidende und umfassende Veränderungen erfordern aus Sicht der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG „Wiederholung, Wiederholung und nochmals Wiederholung“. Auch wenn dies auf den ersten Blick manchmal lästig erscheinen mag,

Umso wichtiger ist es, möglichst vielfältige, sowohl

analoge als auch digitale Formate zu nutzen, um die Change-Botschaften nachhaltig im Bewusstsein der Betroffenen zu verankern.

Die Vielfalt ist darüber hinaus auch von Bedeutung, um während des gesamten Change-Prozesses ein möglichst breit gefächertes Spektrum an Möglichkeiten zu bieten, sich einzubringen, Probleme anzusprechen und Fragen zu stellen.

6. Prinzip: Persönliche Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte fördern

Führungskräfte auf allen Ebenen sind wichtige Kommunikatoren in Veränderungsprozessen. Denn sie sind es, die Entscheidungen – auch unpopuläre – so schnell wie möglich kommunizieren und nachvollziehbar machen müssen. Sie müssen die Masterstory der Veränderung für ihren Bereich übersetzen. Sie müssen vor Ort ihren Anteil daran leisten, dass die Veränderungen aufgenommen, verstanden und wirksam werden. Und sie sind es auch, bei denen Frust und Kritik im Arbeitsalltag oft als Erstes landen. Die Führungskräfte müssen daher durch Trainings gut auf ihre Rolle als Kommunikator im Wandel vorbereitet werden. Wichtig ist darüber hinaus ihre Haltung: Nur wenn die Führungskräfte als gute Vorbilder im Wandel vorangehen und voll und ganz hinter der Masterstory der Veränderung stehen, kann der Change in der Breite erfolgreich verlaufen.



Anbieter im Themenbereich Kommunikation

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	151	Carl Duisberg Centren	173
#LeaderLab Muenster	171	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	212
4 Business Akademie	153	CHANGE 4 SUCCESS®	157
A-M-T Management Performance AG	168	change concepts	177
Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt	174	CKK Consult OHG	175
ACADEMY 4 EXCELLENCE	157	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	157
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	211	Coaching Lounge	207
AdCoach Marketing Akademie	173	Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe	201
AEZ-Seminare & Consulting	164	CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH	219
AIM-HIGHER – Professional Presentations	194	CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	170
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	148
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	211	compass international gmbh	193
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	Competence on Top GmbH	210
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	181	ComTeam AG Academy + Consulting	207
Akademie für systemische Führung	210	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154
Akademie für Systemische Moderation	195	CONSENSUS Consulting GmbH	189
Akademie Reichenberg	147	Consensus GmbH	192
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	198	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	160
amendos gmbh	152	CONTUR GmbH - Consulting Training	161
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	176	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158
amontis consulting ag	191	CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	149
Andreas Mätzold - Trainings in Wirtschaft und Kommunikation	159	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	174
Angela Berger Training & Coaching	194	Culture Talk	198
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160	CyriaxTraining + Beratung	157
Annette Berger Projektwerkstatt	195	dehner academy GmbH	198
APEDOS GmbH	151	DEKRA Qualification GmbH	201
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	216	Demos GmbH	182
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	207	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	159
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199	denkmodell GmbH	149
ASB Akademie GmbH	186	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184
ASSIST.pro Deutschland - Akademie für Management und Weiterbildung	159	Deutsche Presseakademie	145
az GmbH Personalkonzepte	154	Deutsche Psychologen Akademie	147
balance Unternehmensberatung Training & Coaching	199	Deutsche StiftungsAkademie	145
bamberger HR concepts	178	deutsche training sales- and management-training GmbH	207
BE-TRAINING GmbH	167	Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	151
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	172	DeYuCo GmbH	167
Beratung & Training Hülken	181	Die Akademie Fresenius GmbH	169
Beratung X - Herr Stephan Kasperczyk	163	DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH	162
Berlitz Deutschland GmbH	183	DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167
Bernt Klein training - beratung - coaching	197	DIE WACHSTUMSSCHMIEDE	198
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	195	DIENEMANN - NEUE WEGE FÜR SICH	192
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	191
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	dirk raguse - training-coaching-beratung	170
BRANDIS NEGOTIATIONS	154	DITTMANN consulting	178
Brandt Seminare	196	Dotzauer Beratung Training Coaching	189
Breuel & Partner GmbH	205	dvelop-Dirk Kaiser	144
Brigitte Simon Seminare	147	Dr. Friedrich Assländer	216
Business Akademie Profileon	197	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	217
CA Coaching Akademie	162	Dr. Simone Rappel	202
		DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191

Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
Drum Cafe Academy	185
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	196
ecodemos - Institut für bewusste Unternehmensführung u. nachh. Management	218
edulab - education communication consulting	200
Egger, Philips & Partner AG Verhandlungsberater	218
EinfachStimmig	212
Eisberg-Seminare GmbH	154
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	184
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	215
Elisabeth Kaißer Office-Coach	177
Elke Klöfer Training & Akquise	188
EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179
En GardE Deutschland GmbH	188
English & Intercultural Communication	166
ERLEBNIS & TRAINING	155
ESBA - European Systemic Business Academy	153
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	216
Exbase	199
Explain GmbH	197
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	184
FCT Akademie GmbH	178
FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung	150
FFB Forum für Betriebsräte	186
FISCHER Rhetorik	194
forma mentis GmbH	179
fortbildung1.de	193
FORUM Institut für Management GmbH	191
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	200
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	150
freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung	197
FROMM Managementseminare & -beratung KG	158
FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.	217
FuturePace Consulting GmbH	218
Gestalt-Institut Frankfurt	182
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	207
GH Consult UG & Co. KG	178
GISMA Business School GmbH	161
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	212
Grossmann Consulting	211
Guenther Holland netzwerk.training	214
Hamburg School of Ideas Die neue Texterschmiede	153
Hamburger Training & Consulting oHG	156
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH	164
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	166

herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190
Hermannsen-Concept	172
HPS Deutschland GmbH	188
HR & Perspektiven - HR Projekte Personalentwicklung Seminare	202
HSB Akademie	144
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	199
IAL-CAMPUS	175
IEK Köln - Deutsches Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	175
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	151
IFPO Joachim Berger & Partner	187
igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching	202
IHK Akademie Schwaben	209
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198
IHK Bildungshaus	196
IHK Mittlerer Niederrhein	171
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157
ilvy Intercultural HR	152
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208
ime Institut für Management-Entwicklung	162
implus Trainings AG	219
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199
imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH	161
inmetra Mediation Training & Coaching	183
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	173
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	166
Institut für Rhetorik	213
Invenzio GmbH & Co. KG	214
IOS - Prof. Schley & Partner GmbH	156
IP for IP GmbH	192
ISM ACADEMY GmbH - Management- Training & Organisationsberatung	169
IST-Studieninstitut GmbH	166
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205
ITT Institut für Training + Teamentwicklung	159
IVTM GmbH	169
Jacobi & White GmbH	164
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176
k.brio training GmbH	160
Kalapa Academy GmbH	173
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	153
KERN AG Training	183

KeSch Training International GmbH & Co.KG	200	Otto GmbH & Co. KG	155
KESSEL & KESSEL GmbH	155	OVERDICK Coaching und Training	153
KICK OFF Management Consulting GmbH	216	PACT Training GmbH	203
Kirchner-Seminare GbR	212	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148	partnerteams GmbH & Co. KG	167
KOBISeminare	168	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
köhler consulting seminare.coaching.mediation	210	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
Kompakttraining GmbH & Co. KG	153	permitto gmbh	187
Kompetenzsprung Personalentwicklung	165	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190,
Kompetenzzentrum Coaching I Anja Mumm	202	PI-CCT Piontko Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159
Konhardt & Partner	169	Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching	162
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	193		
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166	Plath & Partner AG	217
Lake Constance Business School GmbH	199		
Iubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179	Pohl & Partner	195
m2m consulting GmbH & Co. KG	197	Pöhl & Schottler GbR	183
Management Forum Starnberg GmbH	206,	Poko-Institut OHG	171
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172	POP Personalentwicklung	197
Margarete Gerber-Velmerig und Carl Otto Velmerig	172	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178
marilabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195	Pro Integer Akademie & Leadership	174
Mario Biel Coaching	196	PROAKTIV Management GmbH	174
Marion Herzog - Training Beratung Coaching	150	Professio GmbH	214
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215	ProKomm Akademie	178
Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	207	prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
MAZ MANAGER AKADEMIE	202	PURE Training UG (haftungsbeschränkt)	205
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184
mbw Medienberatung der Wirtschaft GmbH	201	Quest-Team GmbH & Co. KG	181
me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213	R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	182
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	173	Rambau & Baumann GbR	175
Mehrwert Zukunft	202	Rhetores GmbH	203
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205	RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	144
mensch & kommunikation GmbH	202	Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198
Mentus GmbH	156	RWT Personalberatung GmbH	196
METAFORUM Sommercamp	152	Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management	163
metisLeadership, Dr. Klaus Wagenhals	198	SBR Consulting/ Akquisitionsdynamik	195
Mmc Unternehmensberatung GmbH	206	Schiller & Mertens GbR	145
MODERATIO	208	Schirmacher GmbH	206
Modul-Training	195,	SCHLATTER - Training und Beratung GmbH	184
MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	159	Schmidt-Tanger Akademie, CCC professional, Competence Center Coaching, Münster	171
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	185	Schröer Consulting	171
		Schulz von Thun Institut für Kommunikation	153
MW Media Workshop GmbH	152	Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	167
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163	SEMINAR-INSTITUT	203
noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162	SGMI Management Institut St. Gallen	219
NWB Verlag GmbH & Co. KG	169	SILCC sabine klenke, training coaching consulting	161
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	175
on course & partner	217	SLBB	167
ORDIX AG	187	SMP Management Programm St. Gallen	219
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194	Spectrum KommunikationsTraining	149
		splendid-akademie GmbH	149

Sprachdirekt GmbH	201
Sprechkultur Kommunikationsgestaltung GmbH	181
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	195
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	195
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211
Stöver Management Beratung & Training	157
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
Summit-TuC	175
SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
Susanne Stegmann Coaching & Training	194
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	216
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	160
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	215
Team Management Services GmbH	184
TEAMGEISSELHART GmbH	169
teamsysplus®AKADEMIE	203
Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
Tendera Training – Seminare Training Coaching	215
Thomas Weber Coaching	187
Trainer Company	148
TrainerSocietät Berlin	148
Trainertreffen Deutschland	162



Trainings Institut Resilienz	171
TRILOGIE GbR	159
TRIPODIA Life+Business-School	177
UP MANAGEMENT Akademie	146
Upgrade Consulting	154
Ute Klein – EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
Ute Schütz menschen-management	201
uwe freund seminare Kommunikationstraining und Coaching	204
V.I.E.L Coaching + Training	158
Veränderungsintelligenz GmbH	199
Vereins- und Verbands-Service	183
Verlag Dashöfer GmbH	156
Viola Moritz Seminare	147
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157
Wagner & Walter GmbH	152
we develop people	201
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	178
Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
WEKA Forum für Sicherheit	186
Werner Schümchen Coaching	181
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	211
Wilmers Kommunikation	200
Wings of Future – Leadership Academy, A. Scheuer & A. Christl GbR	207
WirksamSein	215
Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
WordBridge Academy	172
Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.	192
Zürich International Business School (ZIBS)	218

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

Marketing



Foto: Ariapsa/pixabay

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 haben sich verändert. Kunden 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 Kunden mit berücksichtigt. Auf Seminarmarkt.de sind diverse Weiterbildungen gelistet, die Antworten auf die Frage liefern, wie Kunden bei ihren Emotionen „gepackt“ werden können. Daneben gibt es auch Kurse zu Marketing-Basics wie Produkthaftung, Verkaufsrhetorik oder Akquisition.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Marketing

Unternehmenskommunikation 4.0

Corporate Influencing

Corporate Influencer geben Unternehmen in den sozialen Netzen ein Gesicht, helfen bei der Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte und werben als Sympathieträger neue Mitarbeiter an – und das mit Erfolg. Der Grund: Sie sind selbst Mitarbeiter des Unternehmens und wissen somit, worauf es ankommt. Trotzdem ist Corporate Influencing in vielen Unternehmen noch nicht angekommen. Wie sich das ändern lässt und warum sich auch Vorstände heute als Chef-Influencer verstehen sollten.

Wie heißt das Hauptthema von Siemens-Chef Joe Kaeser auf Twitter? Natürlich Siemens. Er twittert von Messen, Wirtschaftsforen oder nimmt seine Follower per Video auch mal mit in den Führerstand eines Testzugs im kalifornischen Sacramento. Aber dabei belässt er es nicht. Immer wieder mischt er sich in den sozialen Medien auch in aktuelle gesellschaftspolitische Debatten ein: „Lieber Kopftuch-Mädel als Bund Deutscher Mädel. Frau Weidel schadet mit ihrem Nationalismus dem Ansehen unseres Landes in der Welt. Da, wo die Haupt-Quelle des deutschen Wohlstands liegt“, twitterte er beispielsweise im vergangenen Jahr.

Es ist noch nicht lange her, da hätte der Siemens-Chef seine Meinung zuallererst in einem Zeitungs- oder Fernsehinterview geäußert. Aber die Art und Weise, wie Unternehmen mit der Öffentlichkeit kommunizieren, verändert sich. Sie suchen immer häufiger den direkten Dialog mit ihren Zielgruppen. Nehmen nicht den Umweg über die Medien. Und sie beschränken sich auch nicht auf offizielle Statements ihrer Organisation auf ihren Webseiten oder Corporate-Kanälen. Sondern werden persönlich. Inzwischen ist den Unternehmen nämlich klar, dass die Meinungsbildung immer stärker übers Smartphone stattfindet – ebenso wie Markenbildung und Reputationsma-

nagement. Daher setzen sie vermehrt auf Corporate Influencer. Das sind die eigenen Beschäftigten – Führungskräfte und Mitarbeiter –, die auf ihren persönlichen Profilen von Kanälen wie LinkedIn, Twitter, Facebook oder Instagram Themen aus ihrem beruflichen Umfeld posten. Unternehmen wie Siemens, deutsche Telekom, Deutsche Bahn, Microsoft oder Otto haben erkannt, dass ihnen ihre Mitarbeiter mit ihrem Know-how und ihrem Netzwerk wichtige Anknüpfungspunkte in digitale Teil-Öffentlichkeiten bieten. Sie wissen aber auch: Authentizität gilt als neues Gütesiegel der Kommunikation, und die Markenkommunikation funktioniert ohne Gesicht immer weniger.

Menschen folgen Menschen

So werden Markenbotschaften laut der Kommunikationsberatung MSL Group rund 24 Mal häufiger auf Social Media geteilt, wenn sie von Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen gepostet werden. Warum? Weil wir in den sozialen Medien lieber Menschen folgen, nicht Firmen. Wir sind an spannenden und nützlichen Inhalten interessiert, an persönlichen Geschichten. Am besten von Menschen, denen wir vertrauen. Denen wir im Netz ohnehin schon folgen. Mediennutzer sind anspruchsvoller

und kritischer geworden. Und sie können es sich leisten: Denn der nächste – und vielleicht interessantere Content – ist in Zeiten von Social Media eben nur einen Klick entfernt.

Laut einer Studie der Hochschule Darmstadt und der Kommunikationsagentur Fink & Fuchs sind angesichts der neuen Möglichkeiten digitaler Kommunikation mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen überzeugt, dass die Influencer-Kommunikation die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stärkt. Sie wünschen sich daher Multiplikatoren, die die Botschaften ihrer Firma regelmäßig, unaufdringlich, aber gezielt in ihrem hochkarätigen Netzwerk platzieren.

Dass sich immer mehr Unternehmen auf diese Entwicklung einstellen wollen, merken wir auch an unserem eigenen Geschäft: Seit gut einem Jahr erreichen uns als Kommunikationsagentur deutlich verstärkt Anfragen von Unternehmen, die ihre CEOs, Mitarbeiter aus der Managementriege oder Experten auf Fachebene als Corporate Influencer in den sozialen Medien positionieren möchten – in der Regel auf LinkedIn, Xing und Twitter. Sie möchten von uns wissen, wie ein Manager zur Social Brand wird oder wie ihr Unternehmen diese Markenbotschafter so unterstützen kann, dass diese ihre Kanäle nachhaltig bespielen. Wie sich LinkedIn- oder Twitter-Profile verbessern lassen – und wie sich der Spagat zwischen inhaltlich-strategischer Lenkung, handwerklicher Unterstützung und individueller Freiheit meistern lässt.

Das Interesse ist verständlich. Denn tatsächlich ist nicht nur das B2C-, sondern gerade auch das B2B-Geschäft für das Corporate Influencing als Teil des Word-of-Mouth-Marketings wie geschaffen: Influencer wie Magdalena Rogl (Microsoft), Stephanie Tönjes (Deutsche Telekom) oder Nick Marten (Otto) machen es täglich vor: Sie teilen interessanten Content, sorgen für Reichweite und zielgruppengenaue Ansprache – selbst bei spitzen Themen. Und sie werben als Sympathieträger neue Kolleginnen und Kollegen an. Ihr Engagement beschränkt sich nicht auf die sozialen Medien: Corporate Influencer bespielen auch unternehmenseigene Kanäle, teilen ihr Wissen in Blogs und sind bei Firmenveranstaltungen oder Branchentreffen, bei Messen oder Barcamps wichtige Ansprechpartner für das Publikum.

Klassische Medien verlieren an Relevanz

So diskutierte Manuel Gerres (Deutsche Bahn) auf der re:publica in Berlin über FOMO – die „Fear of Missing Out“ – also die Angst, digitale Trends zu verpassen. Und auch sonst twittert der Geschäftsführer der Deutsche-Bahn-Tochter Digital Ventures regelmäßig über Themen wie die Mobilität der Zukunft. Oder er gibt auf LinkedIn einen Einblick in den Alltag seiner Bahnkollegen. Sabine Scheunert (Daimler) schreibt auf Twitter und LinkedIn von ihrer Liebe zur IT, erklärt die Vorteile von KI und Kollaboration und erklärt die Innovationen ihres Arbeitgebers. Das zeigt: Mit dem Corporate Influencing sind die Zeiten vorbei, als der Chef – oder besser seine Kommunikationsabteilung – entschieden, was nach außen dringen sollte. Zeiten, in denen Unternehmen nur die klassischen Medien bespielen mussten, um für Relevanz zu sorgen. Zeiten, in denen Zeitungen, Hörfunk und Fernsehen unser Bild von der Welt bestimmten. Die Medien haben ihre Rolle als Sprachrohr für Unternehmensbotschaften verloren.

42 Prozent der Unternehmen sagten in einer Befragung der Universität Hohenheim unter den Top-500-Unternehmen in Deutschland, dass Presse und Rundfunk für sie an Bedeutung verlören. Mehr als 70 Prozent der befragten Firmen äußerten,

dass für sie Social-Media-Kanäle wie Facebook, Twitter und Youtube künftig noch wichtiger werden. 62 Prozent der Befragten wollten sich systematisch um Blogger und Influencer im Netz kümmern und selbst welche anheuern – und sich dabei auch in den eigenen Reihen umschauchen. Was die meisten Firmen dabei jedoch nicht beachten: Die Nutzung von Influencern zur Kommunikation mit den Zielgruppen des Unternehmens ist keine Kanalfolge. Oder ein Thema für die Unternehmenskommunikation, die mal schnell ein paar Botschafter akquiriert. Vielmehr geht die neue Art der Kommunikation mit einer neuen Haltung in Unternehmen einher.

Denn: Auch wenn Unternehmen mit Corporate Influencern Relevanz und Reichweite gewinnen, verlieren sie gleichzeitig an Kommunikationshoheit. Das muss auf den Führungsetagen klar und akzeptiert sein. Sollen die Markenbotschafter im Netz wirklich authentisch wirken, dürfen Führungskräfte diese nicht an die kurze Leine legen. Wer „Ja“ zu Corporate Influencern sagt, muss „Nein“ zu totaler Kontrolle sagen. Wenn sich die Markenwahrnehmung im Netz aus vielen Stimmen zusammenfügen soll, dann darf dieser Chor nicht vorgestanzte Sprechblasen von sich geben. Lange Freigaberunden führen soziale Medien wie Twitter ad absurdum, die vom spontanen, schnellen Dialog leben. Bis die Freigabe erteilt ist, ist in der Regel die Diskussion schon veräuscht. Das heißt: Bei moderner Kommunikation sind agile Organisationen, sind Netzwerkstrukturen Hierarchien immer überlegen. Denn die eigenen Markenbotschafter brauchen Freiräume, um langfristig glaubwürdig zu bleiben.

Vertrauenskultur schlägt Hierarchie

Vor allem Unternehmen, die noch klassisch organisiert sind, sollten das Corporate Influencing daher als strategisches Projekt in einen allgemeinen Kulturwandel einbetten und als Teil von „New Work“ begreifen. Dieser Wandel gesteht Mitarbeitern mehr Verantwortung zu und ersetzt starre Hierarchien durch eine Vertrauens- und Enabling-Kultur. Es fügt sich gut, dass sich etliche Unternehmen ohnehin zu agilen Organisationen transformieren möchten. Das erfordert auch die unbedingte Bereitschaft – von Führungskräften und Mitarbeitern – zu intensiver Kommunikation. Eine Fähigkeit, die es einzufordern und zu trainieren gilt. Denn agile Teams handeln autark – und sollten daher auch ihre Themen persönlich vorantreiben und kommunizieren dürfen. Intern wie extern. Das heißt natürlich auch, dass sich die Rolle der Unternehmenskommunikation verändert: War sie ehemals Sprachrohr und Chefkontrolleur für alles, was das Unternehmen nach draußen mitteilen wollte, ist sie heute der Enabler und Moderator der Kommunikation.

Was bedeutet das für die Führungskräfte? Ihre Aufgaben erweitern sich. Das Management wird künftig nicht mehr allein daran gemessen, ob es seine Finanzkennzahlen erreicht. Unternehmen werden sehr viel stärker darauf achten müssen, ob es ihren Führungskräften gelingt, ihre Teams auf eine gemeinsame Corporate Identity einzuschwören. Heißt: Manager müssen nicht nur Überzeugungen, Werte und Visionen für ihr Unternehmen entwickeln, sondern auch Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter diese teilen und als Corporate Influencer die Botschaften in die sozialen Medien, bei Vorträgen, gegenüber der Presse, auf Veranstaltungen und in der Kundenansprache weitertragen. Erste Unternehmen wie die Deutsche Telekom haben diesen Anspruch bereits in ihren Zielvereinbarungen verankert: Der Konzern bemisst die Boni der Führungskräfte daran, ob es ihnen gelungen ist, die Unternehmenswerte zu leben und zu transportieren.

Dass Führungskräfte kommunizieren, wofür ein Unternehmen steht bzw. welcher Vision es folgt, ist im Hinblick auf das Corporate Influencing nicht nur nützlich, sondern sogar unabdingbar. Schließlich sollen Corporate Influencer zwar auf vielen Kanälen mit unterschiedlichen Stimmen sprechen, aber eben doch den einen Geist des Unternehmens verkörpern. Diesen zu vermitteln sowie den eigenen Mitarbeitern Rückendeckung beim Handeln im Sinne dieses Corporate Spirits zu geben, ist Aufgabe der Führungskraft.

Der CEO als Chief Influencer

Peter Drucker definierte den Leader 1973 so: „Somebody who has followers.“ Passt besser denn je. Gerade in einer Welt des Wandels ist der CEO das wichtigste Gesicht des Unternehmens. Sie oder er ist Sinnstifter, Wegweiser, Motivator und Vermittler – kurz: bestimmt ganz sicher die Außenwahrnehmung des Unternehmens mit. Gut, wenn der CEO in den sozialen Netzwerken aktiv ist – und zwar in seiner beruflichen Funktion. Ziele der Chef-Accounts: Sie überzeugen neue Bewerber, binden Kunden und Partner, zeigen Expertise und Thought Leadership und fördern den Zusammenhalt und den Stolz der Belegschaft. Die wichtigste Führungsperson des Unternehmens soll als Corporate Influencer Individualität, Emotionalität und Haltung ausstrahlen, Sichtbarkeit und Nahbarkeit beweisen.

Doch nicht jeder fühlt sich auf jedem Kanal wohl (s. Kasten „Welches Netzwerk für welchen Zweck?“): In den USA hat sich Twitter bei vielen Konzernchefs längst als bevorzugter Kanal zum Kunden etabliert. Ihre deutschen Kollegen ziehen dagegen Kanäle wie LinkedIn vor, wo die Schlagzahl geringer ist, die Wahrscheinlichkeit aber umso größer, auf ein interessiertes

Zielpublikum von Fachleuten zu treffen. Zu den Top Influencern unter den CEOs deutscher Unternehmen gehören Tina Müller (Douglas), Tim Höttges (Deutsche Telekom), Dieter Zetsche (bis Ende Mai 2019 Daimler-Boss), Joe Kaeser (Siemens) oder der Amerikaner Bill McDermott, Vorstandsvorsitzender von SAP, Europas größtem Softwarekonzern. Aber auch Chefinnen wie Anita Freitag-Meyer von der Verdener Keksfabrik. Sie haben ganz unterschiedliche Themen – und doch eint sie eine große Gemeinsamkeit: Dass sie – wohldosiert – Nähe zulassen – und damit als nahbar und nicht als steife Funktionsträger wirken.

So zog beispielsweise Tim Höttges, in der nüchternen Zahlenwelt groß geworden, vergangenen Dezember beim Plätzchenbacken in den sozialen Medien selbstironisch Bilanz – und zwar auch im Hinblick auf die Leistung seiner Mitarbeiter. „Sie haben richtig viel gebacken bekommen“, lobt der Telekom-Chef in dem sechsminütigen Video seine Kollegen, während er Plätzchen aus dem Ofen holt. Das Rezept für diesen Jahresrückblick kam übrigens aus den eigenen Reihen. Genauer: von seinem Kollegen John Legere, T-Mobile-Chef in den USA. Der hat sogar eine wöchentliche Kochshow auf Facebook. Und nicht nur das: Wie Kaeser und Höttges auch kommentiert er die Posts seiner Mitarbeiter, gratuliert auf seinen Kanälen den Kollegen zu Vertragsabschlüssen, nimmt seine Follower mit zu Messen oder Konzernveranstaltungen, zeigt Fotos von Treffen mit Partnern, Kunden, Kollegen – und gehört somit zu einem der wenigen CEOs, die das machen.

So finden sich zum Beispiel in den Top 10 der Social CEOs auf Twitter mit Siemens-Chef Joe Kaeser und Wirecard-Boss Markus Braun nur zwei DAX-30-Vorstandsvorsitzende. Sicher auch, weil ihnen klar ist, dass sie mit ihren Posts anecken

So sieht der ideale Corporate Influencer aus

1. Bleibt authentisch

Auch im Netz bleibt der Unternehmensvertreter in erster Linie Mensch. Das heißt, er zeichnet sich durch ein spezielles Know-how, Stärken, Eigenheiten, Interessen – oder kurz: durch seine ganz eigene Persönlichkeit aus.

2. Ist mitteilsam

Erfolgreiche Corporate Influencer beanspruchen Relevanz: für sich, für ihre Themen und für ihr Unternehmen. Sie erzählen gern von ihren Themen, möchten ihr Wissen teilen und wissen, dass sie regelmäßig kommunizieren und aktiv networken müssen, wenn sie für ihre Community wichtig bleiben wollen.

3. Vernetzt sich gern

Der Corporate Influencer vernetzt sich mit Menschen, die ähnliche Themen auf der Social-Media-Agenda haben, kommentiert deren Posts, verlinkt andere Personen im eigenen Beitrag. Der Lohn: Verlinkte Personen oder Kanäle reagieren in der Regel mit einem „Gefällt mir“ oder teilen den Post. So steigert der Netzwerker die eigene Reichweite und gewinnt neue Follower.

4. Bietet Unterhaltung

Gute Corporate Influencer gehen locker und humorvoll mit ihrer Community um, würzen ihre Expertise mit Witz. So wecken sie Aufmerksamkeit und schaffen Nähe, wie Steffi Tönjes (@coffeandsteph) von der Deutschen Telekom sowie Sascha Pallenberg von der Daimler AG. Tipp: Entertain-Talente nutzen immer häufiger animierte GIFs.

5. Bleibt professionell

Gute Corporate Influencer stellen sich in den Dienst ihres Unternehmens – dazu gehört ein professioneller und seriöser Auftritt in den offiziellen Kanälen des Unternehmens und in den sozialen Netzwerken. Zudem punkten sie durch ihre fachliche Expertise und behalten die Zielgruppe des eigenen Unternehmens im Blick.

6. Ist stolz auf sein Unternehmen

Einen Mitarbeiter gegen seinen Willen zum Corporate Influencer zu ernennen, macht wenig Sinn. Denn Corporate Influencer sind in den sozialen Medien nicht aus Pflichtgefühl aktiv, sondern weil sie Spaß am Networken haben und: weil sie stolz auf ihr Unternehmen sind, d.h. voll hinter dessen Werten, Visionen und Leistungen stehen.

Welches Netzwerk für welchen Zweck?

Laut der Strategieberatung Oliver Wyman sind derzeit 37 Prozent der DAX-Chefs in den sozialen Netzwerken aktiv. Während Siemens-Chef Joe Kaeser seinen Followern auf Twitter die Niederlassungen seines Unternehmens zeigt oder einen Clip zum Weltfrauentag präsentiert, fühlt sich die Mehrheit der Top-Manager auf Kanälen wie LinkedIn oder Xing deutlich wohler. Die Corporate-Influencer-Strategie sollte daher eine Netzwerk-Typologie beinhalten.



Twitter: Klug genutzt ist der Kurznachrichtendienst ein Erfolgsmodell für die Medienarbeit. Keine Plattform wird so häufig zitiert wie Twitter – und dies ist nicht nur der Tweetleidenschaft des amerikanischen Präsidenten geschuldet. Auch klassische Medien nutzen Twitter längst für ihre Recherche. Am besten eignet sich Twitter, wenn das Unternehmen über einen Content Hub mit eigenen Inhalten verfügt (Blogartikel, Pressemitteilungen, Meinungsbeiträge auf LinkedIn). Diesen Content kann der Corporate Influencer auf Twitter einfach anteaern. Generell gilt: Markenbotschafter brauchen einen Mix aus eigenem und fremdem Content, um den Kanal erfolgreich zu bespielen. Daher sollten sie auch einen Blick auf andere Kanäle werfen. Und das lohnt sich zugleich in mehrerlei Hinsicht: z.B. für die Themenrecherche, für die Wettbewerbsbeobachtung. Und natürlich, um ein persönliches Netzwerk aufzubauen.



LinkedIn: Vom ursprünglichen Recruiting-Netzwerk hat sich LinkedIn stark in Richtung Social Network und Publishing-Plattform entwickelt. Reichweite erzielen die Influencer, indem sie sich vernetzen, Hashtags, Themen und anderen Personen folgen oder Beiträge aus ihrem Netzwerk kommentieren. Außerdem bietet LinkedIn flexible Publikationsmöglichkeiten: Mit einem kurzen Post können Influencer Links teilen oder auf Inhalte verweisen. Wollen sie sich mit einem Thema positionieren, sollten sie eigene Artikel veröffentlichen. Diese entsprechen der Länge von Blogbeiträgen und erlauben somit eine ausführlichere Stellungnahme oder Kommentierung. Artikel sind prominent im Profil sichtbar und stellen so eine Verbindung zwischen Thema und Influencer her.



Xing: Das in der DACH-Region aktive Netzwerk hat gegenüber LinkedIn zuletzt stark an Boden verloren, als Employer-Branding-Kanal eignet es sich dagegen noch immer. Auch Corporate Influencern bietet Xing spannende redaktionelle Möglichkeiten: So gibt es mit Xing Klartext zum Beispiel ein Debattenformat, bei dem Experten und bekannte Persönlichkeiten exklusiv Position beziehen und ihre Meinungen zu aktuellen und kontroversen Themen rund um Wirtschaft und Beruf äußern können. Alle Beiträge gehen über die Tische der Xing-Redaktion, von der sie mit weiteren Beiträgen flankiert und in moderierte Diskussionen eingebunden werden. Die Artikel bekommen dadurch besonderes Gewicht. Für CXOs interessant ist Xing Insider: Hier können sie sich in ihrem Branchenumfeld über Branchennewsletter vermarkten.

können – vor allem dann, wenn sie ihr eigentliches Themengebiet verlassen. Wer seine Persönlichkeit zeigt, wer sich als Social CEO positioniert, sich zu gesellschaftlichen oder politischen Themen äußert, macht sich angreifbar. Wenn sich Joe Kaeser in den sozialen Medien zum Beispiel gegen Rechts positioniert, dann schlagen ihm in Teilen des Netzes zwar Anerkennung und Zustimmung entgegen, in anderen Teilen aber auch hohe Hass-Wellen. Für sein gesellschaftspolitisches Engagement erhielt der Siemens-Chef inzwischen sogar eine Morddrohung per Mail – und veröffentlichte sie auf Twitter. Und auch sonst sind selbst CEOs im Netz nicht vor Ärger gefeit: Unbedachte Tweets, Instagram- oder Facebook-Posts können heute schnell Karrieren oder große Unternehmenswerte vernichten. Daimler befürchtete zwischenzeitlich den Boykott chinesischer Kunden, weil auf Instagram über dem Foto einer C-Klasse ein Dalai-Lama-Zitat stand. Elon Musk bekam nach einem Twitter-Post Ärger mit der US-Börsenaufsicht.

Führungskräfte fürchten sich vor Kontrollverlust

Solche Beispiele schrecken viele CEOs großer Konzerne oder kleiner und mittlerer Unternehmen vor dem Corporate Influencing ab – ebenso wie der Kontrollverlust, die Gefahr der überspitzten Kommunikation und die direkte Kommunikation mit Kunden sowie der interessierten Öffentlichkeit. Oder, wie es Social-Media-Experte Klaus Eck formuliert: „Man bekommt ein direktes Feedback vom Kunden und von Leuten, die das Unternehmen vielleicht nicht so toll finden.“ Damit umzugehen, ist nicht so einfach – jedoch unumgänglich. Denn es gehört nun einmal zu den Grundlagen sozialer Netzwerke, dass sie Kommunikation in beide Richtungen erlauben.

Und das hat auch eine gute Seite, denn nicht selten werden CEOs dadurch auch für viele Menschen zu Sympathieträgern und Vorbildern. Einfach, weil sie Position beziehen und Haltung zeigen – und zwar trotz oftmals starkem Gegenwind. Wie zum Beispiel Tina Müller, Geschäftsführerin der Parfümerie Douglas, die sich in ihren Tweets immer wieder gegen die Herrenzirkel in den Unternehmen wendet. Damit gehört sie zu den Führungskräften, die gesellschaftliche und politische Themen aufgreifen, und dadurch Verantwortung zeigen sowie die eigene Weltoffenheit demonstrieren – und die ihres Unternehmens gleich mit. Ein kluger Schachzug, denn galt früher vornehme Zurückhaltung als Strategie der Wahl, erwarten heute mehr als drei Viertel der Deutschen von CEOs „klare Kante bezüglich gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Fragen“. Das hat die Kommunikationsagentur Edelmann in einer Studie herausgefunden. Galt für Unternehmenschefs früher noch vornehme Zurückhaltung, wenn es um gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Fragen ging, wird heute klare Kante von ihnen erwartet.

Zeigen CEOs diese als Chef Influencer, kann sich das sogar wirtschaftlich auszahlen: „Der Anteil der Investoren, die Aussagen des CEOs im Netz suchen und erwarten, ist innerhalb eines Jahres von 21 auf 49 Prozent gestiegen. Ist nicht weiter überraschend: Je mehr klassische Medien Paywalls



WIR FEIERN 20 JAHRE MANAGER INSTITUT

...und bedanken uns für das
Vertrauen und positive Feedback
unserer Kursteilnehmer und
Inhouse Kunden



10.116 Teilnehmer bewerten das
MANAGER INSTITUT mit der Note 1,2

Als Teil des Bildungskonzerns 5D ist das MANAGER INSTITUT der starke Partner an Ihrer Seite, wenn es um Ihren beruflichen Erfolg geht. Denn wir bieten professionelle Lernformate wie Offene Seminare, Inhouse Seminare, Einzelcoaching, Ausbildungslehrgänge, Digitale Lernformate (CBT/WBT/Webinar/Virtual Classroom) und Consulting für mittelständische und Großunternehmen.

hochziehen, desto wichtiger werden die „Corporate Influencer“, schreibt „Netzökonom“ Holger Schmidt auf LinkedIn. Dass CEOs die Bedeutung der sozialen Medien nicht unterschätzen sollten, zeigt eine Untersuchung der PR-Agentur Brunswick aus dem Jahr 2018, nach der 88 Prozent der insgesamt 150 befragten

Investoren ihre Investitionsentscheidungen und Empfehlungen auf der Grundlage von Erkenntnissen aus

den digitalen Medien treffen. Im Jahr 2017 waren es 70 Prozent und 2015 erst 41 Prozent. Gut, wenn der CEO als maßgebliche Stimme im Netz zur Investitionsentscheidung beitragen kann.

Und weshalb regt sich dann nicht schon viel mehr an der deutschen Chef-Front? Zum einen, weil das

Corporate Influencing Zeit kostet. Denn diese Form der Kommunikation lässt sich nicht einfach delegieren – zumindest nicht, wenn die eigene Authentizität gewahrt werden soll. Bei der Social-Media-Kommunikation geht es nämlich immer um echten Austausch und Offenheit für konstruktiven Dialog. Wer auf seinem Kanal nur offizielle Statements und vorgeplante Tweets verbreitet, wirkt schnell fade. Schlimmer noch: unglaubwürdig. CEOs müssen ein gutes Gespür für ihr Publikum entwickeln – sich für ihr Publikum wirklich interessieren – und es dann auch unterhalten wollen: Denn das Storytelling in den sozialen Medien orientiert sich viel stärker am Kunden. Verlautbarungsmarketing wird nicht geklickt.

Netzwerke und Zielgruppen sind entscheidend

Und genau davor fürchten sich auch viele Chefs: vor wenigen Klicks und geringen Follower-Zahlen. Ihnen sei jedoch gesagt: Die reinen Zahlen sind gar nicht so entscheidend. Wichtiger ist eine Verankerung in fürs Unternehmen relevanten Zielgruppen. Denn als gut vernetzte Mikro-Influencer erfahren Corporate Influencer viel eher als das offizielle Monitoring von Entwicklungen, Gerüchten oder interessanten Hintergründen und können schneller darauf reagieren. Heißt: Wer in den sozialen Medien ein offenes Ohr hat, betreibt wichtige Marktforschung.

Doch selbst der erfolgreichste Social CEO kann nicht alle Expertenzirkel im Netz erreichen. Er braucht die Unterstützung seiner Kolleginnen und Kollegen. Geht es um Employer Branding und Recruiting, sollten die eigenen Mitarbeiter immer erste Wahl sein. Wer könnte einen besseren Einblick in die Kultur und den Arbeitsalltag des Unternehmens bieten? Auf Youtube, Instagram & Co. erwarten Absolventen und Young Professionals einen halbwegs ehrlichen Blick hinter die Kulissen. Keine Anzeige auf Karriereportalen erreicht denselben Effekt wie der Post eines geschätzten Multiplikators auf LinkedIn, in dem er erzählt, wie sein Unternehmen tickt.

Die gute Nachricht: Jedes Unternehmen hat Mitarbeiter, die nicht nur Know-how mitbringen, sondern auch professionelle Kontakte. Viele haben ihr Netzwerk bereits in die sozialen Medien ausgedehnt, halten regelmäßig Vorträge, sind gefragte Diskussionspartner bei Veranstaltungen. Heißt: Sie sind ideale

Influencer. Gerade, wenn bei stark erklärungsbedürftigen Produkten und Services ihre Expertise im Fachpublikum gefragt ist. Bei der Telekom beispielsweise teilen täglich Mitarbeiter unter #MeinMagenta und #Werkstolz ihre Erlebnisse und Erfahrungen im Job. Das Telekommunikationsunternehmen hat sich innerhalb der vergangenen Jahre eines der größten Netzwerke von Corporate Influencern aufgebaut. Diese schaffen Inhalte, die das Marketing und das Employer Branding nutzen können. 2017 schaffte es der Konzern mit dem Hashtag #Telekomwall nach ganz vorn in die Trending Topics von Twitter: Etwa 40 Telekombotschafter nutzten die Weihnachtsfeier, um fleißig Fotos auf Twitter und anderen Kanälen zu posten – und animierten ihre Kolleginnen und Kollegen, es ihnen gleichzutun. Das Schwarmprinzip funktionierte. Jedes Unternehmen hat Mitarbeiter, die sowohl Know-how als auch professionelle Kontakte mitbringen – und somit wie geschaffen sind fürs Corporate Influencing.

Doch auch Posts, die sich locker lesen, schreiben sich nicht von selbst. Und so ist es für Unternehmen keine Selbstverständlichkeit, Mitarbeiter und Führungskräfte dazu zu bewegen, solche eigenen, individuellen Inhalte zu produzieren – diese Ansicht teilten 75 Prozent der befragten Unternehmen in der TOPKOM 500-Umfrage der Universität Hohenheim. Gleichzeitig zeigten sich 39 Prozent überzeugt, dass der persönliche Austausch künftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Sprich: An Corporate Influencern führt kein Weg vorbei.

Iris Heilmann

Lesetipps

Sarah Lambers: Umgang mit internen Fans – Ja zum Yeah

www.managerseminare.de/MS258AR02

Corporate Influencer promoten ihre Firma in den sozialen Medien nicht etwa, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen, sondern, weil sie voll und ganz hinter ihr stehen. Sie sind somit immer auch ein Stück weit Fan ihres Unternehmens. Doch auf solche sind die meisten Unternehmen weder vorbereitet noch scharf. Und das, obwohl Fans eigentlich eine enorme zusätzliche Ressource für Unternehmen darstellen. Warum sich der Umgang mit Fans lohnt und wie er gelingt.

Damian Corbet: The Social CEO – How Social Media Can Make You a Stronger Leader.

Bloomsbury Business 2019, 20,95 Euro.

Auch Führungskräfte können Corporate Influencer sein – und sollten es heute, im sozialen Zeitalter, auch sein. Davon ist der britische Autor und Social Media Berater Damian Corbet überzeugt. Denn über die Social Media können CEOs ihre Mitarbeiter und Kunden nicht nur besser erreichen, sie können auch die Ziele und Werte ihres Unternehmens effektiv verbreiten. Wie es Führungskräften gelingt, zum Social CEO zu werden.

Tutorial: Corporate Influencer fördern

Corporate Influencing bietet Unternehmen zwar viele Vorteile, ist aber keineswegs ein Selbstläufer. Denn Mitarbeiter können nur in sozialen Medien aktiv werden, wenn ihnen eine Arbeitsumgebung geboten wird, die das ermöglicht. Wie Unternehmen zu einer solchen beitragen können.

Prüfen Sie Ihre Unternehmenskultur auf Influencer-Tauglichkeit

In einer hierarchischen, auf Kontrolle angelegten Organisation kann Corporate Influencing nicht funktionieren. Denn es lebt vom Vertrauen. Daher ist es wichtig, die eigene Unternehmenskultur zu überprüfen und gegebenenfalls einen Wandel anzustreben – hin zu einer Empowerment- und Enabling-Kultur.

Geben Sie Ihren Corporate Influencern Freiräume

Soziale Medien sind schnell und spontan. Wer auf einen relevanten Beitrag anderer User reagieren oder selbst etwas posten möchte, muss in der Lage sein, das umgehend zu tun. Unternehmen sollten daher auf lange Abstimmungs- und Freigaberunden verzichten – ebenso wie darauf, Corporate Influencern von der Kommunikations- oder Fachabteilung vorbereitete Posts in den Mund zu legen. Sie gehören nicht an die Leine – sonst verspielen sie ihre Authentizität.

Machen Sie Corporate Influencing zum Teil Ihrer Kommunikationsstrategie

Das Markenbotschafterprogramm eines Unternehmens sollte heute auch die sozialen Medien umfassen. Für die Kommunikationsabteilungen empfiehlt es sich daher, zusammen mit den Bereichen Marketing, Personalmanagement und den Fachabteilungen ein strategisches Konzept zu entwickeln – mit Zielen, Botschaften, Verantwortlichkeiten und einem Content-Plan.

Machen Sie Ihren CEO zum Vorbild

Warum sollten Mitarbeiter Haltung zeigen und ihre Expertise teilen, wenn sich ihre Chefs in vornehmer Zurückhaltung üben? Bill McDermott (SAP), Joe Kaeser (Siemens), Tim Hötting (Deutsche Telekom) und Tina Müller (Douglas) exponieren sich in den sozialen Medien – und animieren ihre Beschäftigten so, es ihnen gleichzutun.

Setzen Sie auf Freiwilligkeit

Corporate Influencer brauchen nicht nur Know-how und Kommunikationstalent, sondern vor allem Lust, sich zu exponieren. Verdonnern Sie Ihre Mitarbeiter nicht dazu. Suchen Sie lieber

nach Experten und Talenten, die bereits im Social Web und in Fach-Communities aktiv sind. Die bringen die nötige intrinsische Motivation mit.

Bieten Sie Ihren Influencern eine Orientierung

Damit das Markenimage nicht verwässert, brauchen moderne Botschafter einen Rahmen – aus Vision, Strategie und Unternehmenswerten. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Influencer diese verinnerlichen. Zudem sollten Influencer über Themen schreiben, von denen sie etwas verstehen. Unterstützen Sie sie bei Bedarf dabei, ihr inhaltliches Profil zu entwickeln, um innerhalb der Community an Relevanz zu gewinnen.

Betrachten Sie Corporate Influencing als Arbeitszeit

Gute Posts lassen sich nicht nebenbei erledigen. Wenn sich Experten auf LinkedIn mit komplizierten Zusammenhängen auseinandersetzen, diese für ihr Zielpublikum vereinfachen und auf den Punkt bringen, dann kostet das Zeit – Arbeitszeit. Betrachten Sie Corporate Influencing daher nicht als Freizeit Ihrer Mitarbeiter, sondern als Teil ihres Aufgabenbereichs.

Stellen Sie Social Media Tools zur Verfügung

Sie wollen Ihren Corporate Influencern Arbeit abnehmen, ohne sie zu bevormunden? Dann stellen Sie ihnen täglich Inhalte auf einer Content-Plattform zur Verfügung, die sie – auf freiwilliger Basis – kuratieren und kommentieren können. Zum Beispiel das

Videostatement eines Vorstands, eine Infografik oder Bilder. Unternehmen wie Microsoft oder IBM machen damit gute Erfahrungen.

Trainieren Sie Ihre Influencer

Viele Mitarbeiter haben das Zeug, sich zu Corporate Influencern zu entwickeln. Helfen Sie ihnen dabei – wie etwa der Online-Händler Otto. Der hat für sein Corporate-Influencer-Programm ein Baukastensystem entwickelt, mithilfe dessen sich Mitarbeiter gezielt Seminare und Workshops zusammenstellen können. Auch bei Bayer gibt es ein Ambassador-Programm mit Online-Trainings für die Mitarbeiter – inklusive Argumentationshilfen bei kritischen Unternehmesthemen.



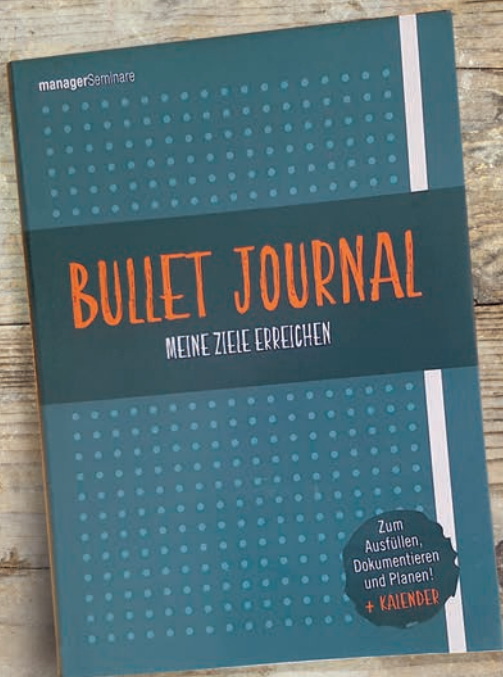
Anbieter im Themenbereich Marketing

A.V.B.-Akademie	176	IST-Studieninstitut GmbH	166
abovo-academy	208	itcon Consulting GmbH	211
AdCoach Marketing Akademie	173	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
AIM-HIGHER – Professional Presentations	194	MAB Business School	219
Arnold Horsch e.K.	168	Management Center Innsbruck	217
ASTA Akademie GmbH	155	Management School St. Gallen	219
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204
Birven Beratung Coaching Training Seminare, Raum zur Entwicklung	175	Mannheim Business School gGmbH	190
Brigitte Simon Seminare	147	matthes-training.com	186
CoachingInstitut Berlin	147	MAZ MANAGER AKADEMIE	202
CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158	Melters & Partner – Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205
CoObeya – Experten Netzwerk für Innovation	149	MKS Business Seminare GmbH	213
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165	MSC Management Seminar Center GmbH	197
Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	151		
DHL Data Science Seminare GmbH	174	MW Media Workshop GmbH	152
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151		
dispo-Tf Education GmbH	150		
Dr. Friedrich Assländer	216	PACT Training GmbH	203
EBS Executive Education	188	Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
edulab – education communication consulting	200	Quadrige Akademie Berlin GmbH	146
Eisberg-Seminare GmbH	154	sales projects architects	185
eMBIS GmbH – Akademie für Online Marketing	208	SGMI Management Institut St. Gallen	219
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146	SMP Management Programm St. Gallen	219
Euroforum Deutschland GmbH	165	SprachenGalerie	165
Explain GmbH	197	St. Galler Business School	219
flow consulting gmbh	161	Steinbeis Institute for Effective Management	209
Forum für Führungskräfte	186	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	150	Tapetenwechsel	144
Hamburg School of Ideas Die neue Texterschmiede	153	TrainerSocietät Berlin	148
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190	Trigon Academy	217
HSB Akademie	144	Vereon AG	218
ibo Beratung und Training GmbH	163	Vogel Communications Group	215
IFM – Institut für Managementberatung GmbH	151	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157
IHK Akademie Schwaben	209	we develop people	201
IHK Bildungshaus	196	Webildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
IHK Hessen innovativ	182	WHU – Otto Beisheim School of Management	166
INDIGMA Management Consulting GmbH Stuttgart – München – Lindau a.B.	192	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	160
INSTATIK GmbH – Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191	WordBridge Academy	172
Institut für Verkauf und Marketing	185	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	180
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	146	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
ISM ACADEMY GmbH – Management- Training & Organisationsberatung	169	Zürich International Business School (ZIBS)	218



Sie sind nicht dabei?

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



Kann jederzeit
gestartet werden

Nachhaltige Seminare

mit dem **Bullet Journal** – damit Ihre Teilnehmer ihre Ziele erreichen

Wie gut erreichen Sie, dass Ihre Teilnehmer das neu Gelernte in ihren Alltag integrieren? Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Qualitätsfaktor in der Weiterbildung, den das Bullet Journal fördert. Das Journal knüpft an das Ende eines Seminars an und eignet sich dafür, als Transferhilfe an Teilnehmer verteilt zu werden. Sie werden durch Tools zum Ausfüllen und einen begleitenden Zeitplaner systematisch darin unterstützt, ihre Vorhaben Schritt für Schritt Realität werden zu lassen. Der Zeitplaner funktioniert nach der Bullet-Methode und hat dadurch für jedes Jahr Gültigkeit. Die wichtigsten Elemente des hochwertig produzierten Bullet Journals sind illustriert. Man beginnt also nicht mit völlig leeren Seiten, hat aber viel Platz, kreativ zu werden.

Stefanie Diers, Vera Sleeking

Bullet Journal: Meine Ziele erreichen

Zum Ausfüllen, Dokumentieren und Planen – plus Kalender
2. Aufl. 2019, 192 Seiten

Preis: 16,90 EUR

Jetzt bestellen:

www.managerseminare.de/tb/tb-12008

**Fragen Sie für große Mengen direkt
bei uns nach: 0228/9 77 91-10**



Medien



Foto: Julien Eichinger - stock.adobe.com

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Medien

Anbieter im Themenbereich Medien

A.V.B.-Akademie	176
AdCoach Marketing Akademie	173
AIM-HIGHER – Professional Presentations	194
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177
CKK Consult OHG	175
Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Keibel	169
Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	169
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165
Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	151
DVV Media Group GmbH	152
edulab - education communication consulting	200
Explain GmbH	197
FCT Akademie GmbH	178
FFD Forum für Datenschutz	186
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	150
Hamburg School of Ideas Die neue Texterschmiede	153
HPS Deutschland GmbH	188

imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH	161
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	166
IST-Studieninstitut GmbH	166
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179
Kirchner-Seminare GbR	212
Konhardt & Partner	169
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	166
mbw Medienberatung der Wirtschaft GmbH	201
mensch & kommunikation GmbH	202
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	185
MW Media Workshop GmbH	152
Rhetores GmbH	203
SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	186
swiss competence center for innovations in learning - Universität St.Gallen	219
Vogel Communications Group	215
Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	160

Sie sind nicht dabei?

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

Mitarbeiterführung



Foto: darksite/iStock

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 Mitarbeiter sowie das Ideenmanagement aus. Auf welche Art und Weise Führungskräfte ihre Mitarbeiter 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 Mitarbeiter begegnen sich mehr und mehr auf Augenhöhe, Angestellte entwickeln ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche zunehmend selbst. Dennoch sind einige Fragen hinsichtlich der Mitarbeiterführung nach wie vor aktuell: Wie trete ich authentisch auf? Wie treffe ich Entscheidungen? Wie führe ich schwierige Mitarbeitergespräche? Wie behalte ich meine Emotionen im Griff?

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Mitarbeiterführung

Leadership-Untugenden

Die Bad Five

Die meisten Führungskräfte neigen zu mindestens einer von ihnen, viele zu mehreren. Und häufig sind sie sich ihrer nicht bewusst. Die Rede ist von den fünf typischen Leadership-Untugenden. Je nach Stärke der Ausprägung können sich diese für die Mitarbeitenden der Führungskraft, sie selbst und auch für das gesamte Unternehmen verheerend auswirken.

Was kennzeichnet gute Führungskräfte? Was sind die wichtigen Eigenschaften, die sie mitbringen? Über diese Fragen wurde bereits sehr viel diskutiert und publiziert – und wird es immer noch. Zu Recht, schließlich ändert sich der Führungskontext kontinuierlich und mithin gewinnen auch neue (Führungs-)Eigenschaften an Bedeutung. Man könnte sagen: Die gute, die helle Seite der Führungskräfte ist seit jeher ziemlich gut ausgeleuchtet.

Anders verhält es sich mit ihrem Pendant, wenn man so will der dunklen Seite der Führungskräfte. Diese liegt sicher nicht vollkommen im Schatten, steht aber – zumindest im ernst zu nehmenden Fachdiskurs – weit weniger im Rampenlicht. Welche Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen der Führungskräfte sind es vor allem, die dysfunktional wirken, die den Mitarbeitern das Leben schwer machen und den Erfolg des großen Ganzen gefährden? Was sind die verbreitetsten Untugenden von Führungskräften? In Hunderten Gesprächen mit Mitarbeitern, Führungskräften und anderen Führungsexperten haben sich vor allem fünf Untugenden als besonders relevant herauskristallisiert. Kaum eine Führungskraft ist frei von ihnen. Das liegt vor allem daran, dass diese Untugenden eine gewisse Funktionalität besitzen. Und zwar in dem Sinne, dass sie oft dazu beigetragen haben, dass die Führungskraft überhaupt zur Führungskraft geworden ist.

Weil die Untugenden unter Führungskräften so verbreitet sind, könnte man sie die Bad Five der Führung nennen, in Anlehnung an die Big Five, die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit. Mit diesen haben sie zudem gemein, dass sie sich nur sehr schwer verändern lassen. Umso wichtiger ist es als Führungskraft, sich in diesen Punkten immer wieder selbst zu hinterfragen, sie kritisch im Auge zu behalten. Vor allem heute, in der neuen Wirtschafts- und Arbeitswelt, ist das essenziell. Denn deren Bedingungen haben die Gefahren, die von den Bad Five ausgehen, noch einmal deutlich verschärft. Natürlich ist es nicht so, dass man als Führungskraft die einzelnen Eigenschaften entweder besitzt oder nicht. So schwarz-weiß ist die Welt bekanntlich nicht und der Mensch schon gar nicht. Vielmehr wird man zu den einzelnen Eigenschaften, die im Folgenden im Kontext von Führung idealtypisch gezeichnet werden, jeweils mehr oder weniger neigen.

Ungeduld

„Woran können Sie bei sich noch arbeiten?“ Wenn in Vorstellungsgesprächen diese Frage fällt, lautet die Antwort häufig: „Meine Ungeduld.“ Indirekt wollen Bewerber und Bewerberinnen damit ausdrücken, dass sie sehr schnell im Denken und Umsetzen sind. Und weil andere dieses hohe Tempo oft

nicht mithalten können, seien sie manchmal eben leider ein bisschen ungeduldig. Zudem ist Ungeduld nach verbreiteter Vorstellung ein Zeichen für Tatkraft: Wer ungeduldig ist, kommt weiter und bringt auch andere voran. Aus diesem Grund werden häufig sogar gezielt ungeduldige Menschen in Führungspositionen befördert.

Tatsächlich gehen geistige Beweglichkeit und Tatkraft oft mit der Eigenschaft der Ungeduld einher. Was aber in der Regel übersehen wird: Letztere ist für erstere beiden weder notwendig noch förderlich, im Gegenteil. Denn Ungeduld hat nichts mit Progressivität oder Entwicklungsdrang zu tun. Das Paradebeispiel für Ungeduld liefern täglich jene Autofahrer im Stau, die permanent auf die Hupe drücken. Was ändern sie damit? Nichts, außer dass alle um sie herum genervt sind.

Analog dazu erzeugt eine Führungskraft, die aus ihrer Ungeduld heraus bildlich gesprochen kontinuierlich auf die Hupe drückt, bei ihren Mitarbeitenden Stress. Der ist nicht nur auf Dauer psychisch ungesund, sondern führt auch dazu, dass diese mehr Fehler machen. Zudem hemmt Stress die Kreativität und verkleinert den Fokus. Gerade in der heutigen VUKA-Welt, in der es darauf ankommt, dass die Mitarbeiter sich den verändernden Bedingungen anpassen können oder diese sogar vorhersehen, kann das für Abteilungen und ganze Unternehmen kritische Folgen haben. Die Welt da draußen erzeugt genug Druck, sie durch Ungeduld noch künstlich zu steigern, ist fahrlässig.

Mit Ungeduld geht in der Regel auch ein Mangel an Empathie einher. Stark vereinfacht ausgedrückt: Man nimmt sich nicht die Zeit, die emotionalen Signale des anderen zu registrieren oder gar zu deuten. Oder wie mancher Manager es sagen könnten „Als Gott die Empathie verteilte, stand ich noch bei der Ungeduld an.“ Ein typisches Anzeichen von Ungeduld bei Führungskräften besteht übrigens darin, dass sie Mitarbeitenden regelmäßig ins Wort fallen. Dadurch ent-

gehen ihnen wichtige Informationen für eine differenzierte Meinungsbildung, die die verstummten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr mitteilen.

Gute Führung bedeutet, geduldig zu sein, wenn es erforderlich ist. Als Dieter Zetsche zum Präsident von Chrysler ernannt wurde, um den Konzern zu sanieren, empfing ihn in den USA niemand mit offenen Armen. Aus Sicht der Amerikaner kam hier ein Deutscher, der ihnen endlich mal erklären sollte, wie man richtig Autos baut. Jeder erwartete von ihm Ungeduld und Aktionismus. Zetsche bereiste aber erst mal alle Werke, redete mit den Menschen, hörte sich Meinungen an. Er stellte sich in den Werkskantinen in die Warteschlange der Montagearbeiter und bot ihnen zu Beginn der beim Warten geführten Gespräche gleich an: „You can call me Dieter.“ Erst nachdem er verstanden hatte, wie die Sicht der Chrysler-Leute war, begann er zu sanieren und obwohl er Werke schloss und nicht unerheblich Personal abbaut gilt „Dr. Z“ in den USA heute noch als ein Good Guy. Mit dieser herausragenden Leistung empfahl er sich für den Posten als CEO der Daimler AG. Seine Geduld zu Beginn der Sanierung hat sicherlich dazu beigetragen.

Perfektionismus

Ähnlich wie mit der Ungeduld verhält es sich mit dem Perfektionismus. Anstatt sich des charakterlichen Defizits bewusst zu werden und daran zu arbeiten, sagen Perfektionisten meist ganz offen: „Ich bin Perfektionist – und das ist gut so!“ Diese falsche Sichtweise ist aus vermeintlicher Erfahrung geboren, denn oft gab es in der Karriere des Perfektionisten ein oder zwei Projekte oder Aufgaben, die er aufgrund seiner Akribie so perfekt löste, dass sie zum Sprungbrett für seine Karriere wurden.

Generell ist Perfektionismus jedoch dysfunktional, gerade in der Rolle als Führungskraft, gerade in der heutigen Zeit. Das Grundproblem ist bekannt: Perfektionisten beschäftigen sich oft mit Details, auf die es salopp gesagt nicht ankommt. Eine Werbeagentur, die einen sechsstelligen Betrag für eine Werbekampagne bekommt, die deutschlandweit auf Großwerbeflächen plakatiert wird, kann perfektionistisch sein. Sie wird sogar dafür bezahlt. Aber eine E-Mail oder eine Meeting-Agenda muss verständlich formuliert und inhaltlich richtig sein – mehr nicht.

Das Starren auf die Details führt zudem zu weniger Übersicht. Externe Entwicklungen – etwa Markttendenzen – wie interne – etwa negative Dynamiken im Team – werden schwerer und später registriert. Die Erfüllung der Führungsrolle wird durch Perfektionismus somit erheblich erschwert, die Führung leidet. Auch deshalb, weil die perfektionistische Führungskraft im Gegensatz zum perfektionistischen Mitarbeiter, der meist nur sich selbst plagt, eine Plage für den ganzen Bereich ist. Die Mitarbeiter nennen einen solchen Chef übrigens nicht Perfektionist, sondern Pedant.

Wenn perfektionistische Führungskräfte die Leistungen nicht anerkennen und immer wieder Verbesserungen fordern, töten sie die Freude der Mitarbeitenden an ihrer Arbeit. Immer wieder nachbessern zu müssen, obwohl man mit einem Ergebnis an sich zufrieden ist und nach allgemeinem Maßstab auch sein kann, ist enorm frustrierend. Zudem ist die Gefahr groß, dass die Mitarbeitenden durch die ständigen Nachbesserungsforderungen sukzessive an

Lesetipps

Alexander Groth: Leadership Essentials – Best of Führungslehre.

www.managerseminare.de/MS251AR03

Was macht eine Führungskraft zu einer guten Führungskraft? Was führt zu guter Führung? Der Berater Alexander Groth hat die Antworten aus Hunderten von Büchern verglichen und mit mindestens ebenso vielen Führungskräften über das Thema gesprochen. Seine Quintessenz: Im Kern kommt es auf neun Faktoren an. Alles andere ergibt sich.

Barbara Kellermann: Bad Leadership – What It Is, How It Happens, Why It Matters.

Harvard Business School Press 2004, 29,99 Euro.

Die Harvard-Politologin Barbara Kellermann gehört zu jenen wenigen Wissenschaftlern weltweit, die das Feld der schlechten Führung intensiv erforscht haben. Zwar konzentriert sie sich in ihrer Analyse in diesem Band vor allem auf Führungskräfte aus der Politik. Ihre Erkenntnisse lassen sich aber auch auf die Unternehmenswelt übertragen.

Tutorial: Leadership-Untugenden entgegenwirken

Viele Führungskräfte neigen zu einer oder zu mehreren der folgenden fünf Untugenden. Diese lassen sich nicht einfach per bewusster Entscheidung ablegen. Vielmehr gilt es, sich selbst und sein eigenes Verhalten immer wieder auf die Untugenden hin zu reflektieren und situativ gegenzusteuern.

Ungeduld

Wenn Sie ungeduldig sind, fragen Sie sich: Läuft die Erledigung der Aufgabe wirklich deutlich zu langsam und hat sie eine überdurchschnittliche Priorität? Anders formuliert: Ist es wirklich notwendig, sie zu beschleunigen? Lautet die Antwort „Nein“ – und das dürfte häufig der Fall sein – betrachten Sie die Situation als Möglichkeit, sich in Gelassenheit und Geduld zu üben. Gute Ideen entstehen oft nur dann, wenn man Dingen Zeit gibt. Wenn man Dingen zu wenig Zeit gibt, entstehen fast immer Standardlösungen.

Negativität

Sehen Sie überall Probleme? Läuft ständig irgendetwas schief? Wenn ja, kann dies daran liegen, dass Sie Ihren Fokus vor allem auf das Negative richten. Drehen Sie in diesem Fall den Spieß bewusst immer einmal wieder um: Fragen Sie sich, was gerade gut läuft oder besonders gut gelaufen ist, und kommunizieren Sie das auch. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden auch über Positives statt nur über Probleme. Das gilt vor allem, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über sie sprechen, über ihre Leistungen, ihre Arbeit, ihre Entwicklung. Vielleicht kennen Sie die Idee des Beziehungskontos. Immer wenn Sie mit einer Person in eine positive Interaktion gehen – z.B. ihre Leistung würdigen – zahlen Sie auf dieses ein, jede von der anderen Person als negativ erlebte Interaktion – etwa Kritik – bedeutet eine Abhebung. Reflektieren Sie regelmäßig, etwa alle drei Tage, wie die Bilanz der Beziehungskonten zu Ihren Mitarbeitenden ausfällt. Behalten Sie dabei im Hinterkopf: Wenn Sie 20 Mitarbeiter führen, dann haben Sie Einfluss auf das Leben von 50 bis 80 Menschen. Die Führung entscheidet maßgeblich darüber, wie sich die Mitarbeiter am Abend fühlen. Die positive oder eben auch negative Energie überträgt sich auf die ganze Familie.

Perfektionismus

Fallen Ihnen regelmäßig Verbesserungsmöglichkeiten auf, die bei den Mitarbeitenden auf wenig Gegenliebe stoßen, über die sie diskutieren und bei denen ihnen die Energie zur Umsetzung fehlt? Dann ist es möglich, dass Sie zum Perfektionismus

neigen. Holen Sie – zumindest für eine gewisse Zeit – für die Bewertung von erledigten Aufgaben eine zusätzliche Meinung einer weiteren versierten Person ein. Fragen Sie sie, ob das Ergebnis ihrer Meinung nach so bereits in Ordnung ist oder ob man es verbessern sollte.

Selbstsucht

Teilen Sie gerne Informationen mit Ihren Kollegen, auch aus anderen Bereichen? Oder halten Sie Ihr Wissen eher zurück, weil Sie andere als Konkurrenz betrachten? Und wie steht es um Ihr Interesse an Ihren Mitarbeitenden? Sehen Sie diese eher als Mittel zum Zweck für Ihren eigenen Erfolg oder interessieren Sie sich wirklich für Sie? Stellen Sie sich diese Fragen ernsthaft, und seien Sie dabei ehrlich zu sich selbst. Ein gewisser Egoismus ist menschlich, wenn er aber überhandnimmt oder gar zur Selbstsucht ausartet, ist er gerade in der Führungsrolle extrem dysfunktional. Er macht gute, menschenorientierte Führung unmöglich und behindert offenen Austausch, der heutzutage in Unternehmen unverzichtbar ist. Wenn Sie bei sich selbst egoistische Tendenzen erkennen, bremsen Sie sich immer wieder bewusst ein und steuern Sie gegen. Denken Sie in Ihrem Handeln bewusst an andere. Die Befriedigung, die sie aus so einem Handeln ziehen können, ist das beste Mittel gegen Selbstsucht.



Hochmut

Wie gehen Sie mit Widerspruch und sachlicher Kritik um? Nehmen Sie beides schnell persönlich und reagieren darauf leicht emotional? Dann ist es möglich, dass Sie zum Hochmut neigen, einer Eigenschaft, die unter Führungskräften verbreitet ist. Führungskräfte entwickeln leicht Überlegenheitsgefühle, da sie sich karrieretechnisch erhöht fühlen. Im Umgang mit Kritik und Widerspruch werden diese Gefühle besonders deutlich. Um gegenzusteuern, rufen Sie sich selbst immer wieder in Erinnerung, dass es keinen Grund gibt, sich einem anderen Menschen gegenüber überlegen zu fühlen. Jeder Mensch hat andere Präferenzen und Maßstäbe – und nach diesen vielleicht sogar deutlich mehr erreicht als Sie selbst, auch wenn er im Job eine „niedrigere“ Position bekleidet. Und nehmen Sie Widerspruch und sachliche Kritik immer ernst. Die meisten Menschen äußern weder das eine noch das andere gerne. Wenn sie es tun, haben sie dafür meistens einen guten Grund.

Selbstwirksamkeitsüberzeugung verlieren, also den Glauben an ihre eigenen Fähig- und Fertigkeiten.

In von perfektionistischen Führungskräften geleiteten Bereichen wird daher besonders wenig ausprobiert und innoviert. Während das früher nicht unbedingt als Handicap wahrgenommen wurde, ist das heutzutage ein gravierendes Manko. Schließlich besteht die allgemeine Herausforderung in der VUKA-Welt darin, sich kontinuierlich in die unsichere und ungewisse Zukunft hineinzutasten.

Negativität

Nicht zwangsläufig, aber oft geht Perfektionismus mit Negativität einher. Negativität bedeutet, sich auf Probleme und auf Fehler zu konzentrieren. Ist der eigene Wahrnehmungsfilter erst einmal derart ausgerichtet, werden dann auch hauptsächlich die dazu passenden Ausschnitte der Wirklichkeit wahrgenommen. Es kommt also zu einer Selffulfilling Prophecy, die zudem in einen Teufelskreis führt, denn so bestätigt die Wahrnehmung des Negativen ständig das Vorurteil, die Welt sei voller Probleme.

Negativität wird vor allem beim Feedback deutlich: Positive Leistungen werden weitgehend ignoriert, negative – oder oft auch nur das Haar in einer sonst hervorragenden Suppe – stehen im Fokus und werden ausschweifend thematisiert. Dass solches Verhalten, ebenso wie ständige Nachbesserungswünsche perfektionistischer Führungskräfte den Glauben der Mitarbeitenden an sich selbst abtötet, liegt auf der Hand.

Während sie für die Ursache, ihre eigene Negativität, meist blind sind, lässt ihr Problemfokus sie die Wirkung in der Regel doch sehr deutlich erkennen. So bemängeln negativ gepolte Führungskräfte etwa oft die (von ihnen selbst verursachte) mangelnde Eigeninitiative

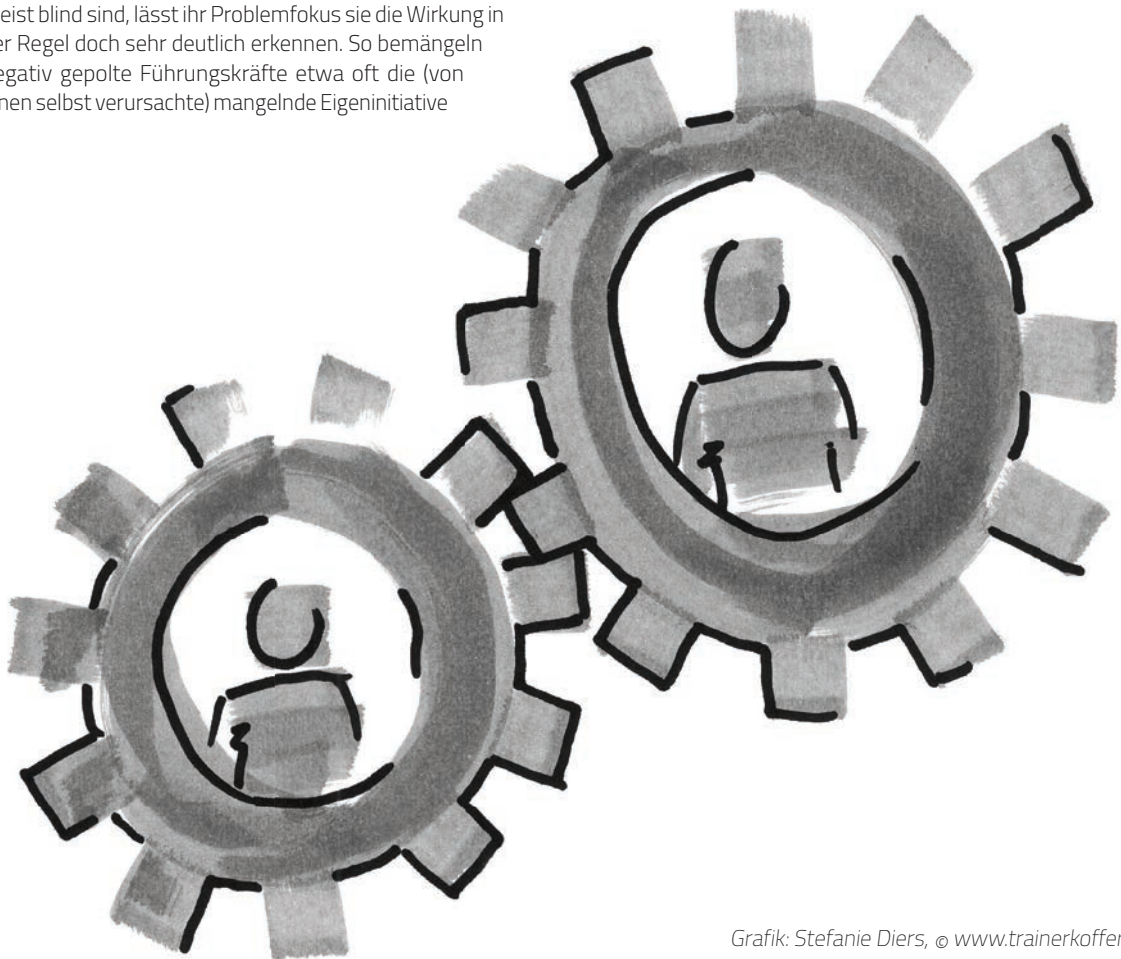
ihrer Mitarbeiter: „Alles muss ich selbst anstoßen, von euch kommen ja keine Ideen.“

Ein weiteres Problem von Negativität besteht darin, dass sie sehr ansteckend ist. Die Mitarbeitenden entsprechender Führungskräfte geraten also nahezu zwangsläufig auch in besagten negativen Teufelskreis, sehen mehr das Schlechte und werden blind fürs Positive. Das zerrt an der Psyche. Mitarbeiter negativ eingestellter Führungskräfte gehen abends nicht körperlich müde, sondern geistig erschöpft nach Hause.

Gute Führungskräfte sind nicht nur nicht negativ oder auch nur energetisch neutral, sondern sie besitzen eine hohe positive Energie. Herausragende Leader schaffen es, frei nach Johann Wolfgang von Goethe, eine besondere Form der Positivität zu entwickeln: „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.“

Selbstsucht

Wenn jeder an sich selbst denkt, ist an jeden gedacht. Diesem Motto folgten schon viele Manager. Bernard „Bernie“ Ebbers (WorldCom) und Jeffrey Skilling (Enron) sind nur zwei Namen in einer langen Reihe von Topmanagern, die durch ihre Selbstsucht Firmenpleiten verursacht und damit Menschen den Job und ihre Pensionseinlagen gekostet haben. Im Fall von Ebbers



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de



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

Sigrid Bauschert, Vorstand

Maßgeschneiderte WissensWerte für Sie

- Wir sind seit über 30 Jahren im deutschsprachigen Raum aktiv
- Uns vertrauen rund 20.000 Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und leitende Mitarbeiter jährlich
- Wir pflegen einen hohen Standard auf unseren 2.000 Seminaren, Konferenzen und Kongressen im Jahr
- Unsere Mitarbeiter und 8.000 Experten vermitteln WissensWerte zu aktuellen Trends und innovativen Themen
- Unsere Mission ist es, Sie im täglichen Berufsleben wirklich voranzubringen
- Wir bieten einen exklusiven Rahmen, Networking und den Austausch auf Augenhöhe mit anderen Top-Entscheidern

Besuchen Sie uns jetzt

www.managementcircle.de

**MANAGEMENTCIRCLE®**
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Der Autor: **Alexander Groth** ist Redner zum Thema Führung und Herausgeber der Online-Plattform LeadershipJournal.de. An den Universitäten München, Stuttgart und Mannheim gibt er sein Führungswissen als Gastdozent weiter.

Kontakt: www.alexander-groth.de

und Skilling betraf es Zehntausende von Menschen. Hinzu kamen noch etliche Aktionäre, die den jeweils dreistelligen Milliardenverlust der Unternehmen an der Börse schultern mussten.

Selbstsucht findet man aber nicht nur im oberen, sondern auch in den unteren und mittleren Führungspositionen. Selbstsüchtige Führungskräfte zeigen wenig bis kein Interesse an ihren

Mitarbeitern. Sie nehmen diese als notwendiges Mittel zum Zweck wahr, die eigenen Ziele zu erreichen. Das wiederum merken Mitarbeiter natürlich schon nach kurzer Zeit. Da Selbstsucht gesellschaftlich abgelehnt wird, haben solche Führungskräfte oft soziale Routinen entwickelt, um den Anschein von persönlichem Interesse am anderen zu wahren. Tatsächlich sind wir Menschen aber fähig, die Mikrosignale aus dem Gesicht unseres Gegenübers unbewusst zu erkennen. Unabhängig von den gesprochenen Worten merken wir, ob jemand sich wirklich für uns interessiert. Die Botschaft „Ich bin wichtig, du nicht“ kommt daher trotz noch so guter Schauspielerei an. Sie sorgt für Distanz, Verärgerung und Zynismus.

Was diese Untugend darüber hinaus so folgenscher machen kann: Selbstsüchtige Führungskräfte neigen zum Silo-Denken. Sie teilen keine Informationen, Wissensvorteile wollen sie für sich und ihre Zielerreichung nutzen. Die anderen Bereiche und Abteilungen sehen sie als Konkurrenz im Wettstreit um Ansehen und Ressourcen. Damit werden sie zum Hindernis im Prozess einer stärkeren internen Vernetzung, also für jenen Prozess, der nach verbreiteter Expertenmeinung für das Überleben von Unternehmen in der VUKA-Welt unabdingbar ist.

Wie kann man Selbstsucht im Unternehmen reduzieren? Es besteht die Hoffnung, dass diese nach und nach aus den Köpfen der Manager verschwindet, wenn immer mehr Selbstsüchtige genau aufgrund dieser Eigenschaft gehen müssen. Entlassungen sind der stärkste Signalgeber für eine Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur. Keine andere Maßnahme ist deutlicher und sorgt schneller für eine Veränderung des Denkens und Verhaltens bei den Bleibenden.

Hochmut

Hochmut bedeutet, sich selbst aufgrund von Bildung, Status oder Erfolg für wertvoller zu erachten als andere. Frei nach dem Motto: Jeder ist seines Glückes Schmied und wer weniger Intelligenz oder keinen Status hat, ist eben ein schlechter Schmied. Da der Mensch sich kontinuierlich sozial vergleicht, ist es im gewissen Sinne nur menschlich, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Menschen – zu denen Führungskräfte sicher gehören – sich irgendwann auch in einem gewissen Sinne als überdurchschnittlich wertvoll erachten, also einen gewissen Hochmut entwickeln. Genau dieser Hochmut ist wohl auch der Grund, warum die „Kaste“ der Manager mittlerweile in der Bevölkerung oft zynisch

betrachtet wird und massiv an Ansehen verloren hat. Laut aktuellen Befragungen zum Image von Berufen bzw. Positionen finden weniger als ein Drittel der Deutschen, dass die Position des Managers eine angenehme ist.

In der Entscheidungsfindung verführt Hochmut dazu, die eigene Meinung als überaus gewichtig anzusehen. In der Folge wird Widerspruch und sachliche Kritik schnell persönlich genommen und entsprechend emotional fällt die Reaktion darauf aus. Greift eine zum Hochmut neigende Führungskraft eine Idee eines Mitarbeitenden auf, vergisst sie zudem gerne vor anderen zu erwähnen, von wem diese Idee ursprünglich stammte. Nach einiger Zeit glaubt sie oft sogar selbst daran, die Idee sei letztendlich die eigene gewesen, der Mitarbeiter habe sie nur als Erster in Worte gefasst.

Auf diese Weise wird Selberdenken und Initiative systematisch abgewürgt und eine Kultur des Ja-Sagens und Nach-dem-Mund-Redens gefördert. Also eine Kultur, mit der Unternehmen auf Dauer keine Chance haben, in der zunehmend diversen und komplexen Welt zu bestehen.

Gute Führungskräfte wissen, dass sich der Komplexität der heutigen Märkte aber nicht mehr mit gleichgeschaltetem Denken begegnen lässt. Sie fördern Diversität und fordern ihre Mitarbeiter aktiv auf, Gegenargumente zu entwickeln, wenn wichtige Entscheidungen scheinbar zu schnell und ohne Gegenstimmen getroffen werden, weil sie in diesem Fall wahrscheinlich zu wenig durchdacht wurden. Sie lassen also nicht nur zu, dass ihre eigene Meinung in Frage gestellt wird, sie fordern es ein. Eine solche gelebte Meinungs- und auch Gestaltungsfreiheit zieht starke Mitarbeiter an. Denen muss man als Führungskraft gewachsen sein, denn sie sind anspruchsvoller in der Führung. Hier zeigt sich die Wahrheit eines alten Spruches: Erstklassige ertragen Erstklassige, Zweitklassige nur Drittklassige.

Alexander Groth



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Ihr Partner für Weiterbildung.



Die Akademie: Wissen, das Sie weiterbringt.

Nutzen Sie individuelle Angebote zur Weiterbildung für Ihren Erfolg. Unsere Trainer gestalten sie praxisnah und auf der Basis von über 60 Jahren Erfahrung – immer mit Blick auf die Zukunft und auf Ihre Anforderungen.

■ Offene Seminare

Ob Führung, Persönlichkeit oder Management – bei uns finden Sie das passende Angebot, vom Ein-Tages-Seminar über Intensivtrainings und Blended-Learning-Formate bis zum Qualifizierungsprogramm.

■ Inhouse-Programme

Individuell an Ihre Anforderungen angepasst. Vom dreistündigen Kurzformat bis zum mehrmoduligen Trainingsprogramm, vom Coaching bis zur Bereichsentwicklung oder die Moderation eines Workshops.

■ Sie stehen im Mittelpunkt

Neue Kompetenzen, neue Perspektiven: Individuelle Lernbegleitung und Transfercoachings helfen Ihnen in der Praxis.

Mehr erfahren:

www.die-akademie.de

Anbieter im Themenbereich Mitarbeiterführung

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	Berlitz Deutschland GmbH	183
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	151	Bernt Klein training - beratung - coaching	197
#LeaderLab Muenster	171	Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217
4 Business Akademie	153	Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	150
A-M-T Management Performance AG	168	Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	195
Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt	174	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203
abovo-academy	208	biz4d - Mentoring-Programme	182
ACADEMY 4 EXCELLENCE	157	BRAIN-HR	204
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	211	Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189
AEZ-Seminare & Consulting	164		196
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165		
AIM-HIGHER – Professional Presentations	194	Brandt Seminare	
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173	Breuel & Partner GmbH	205
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH 	211	Brigitte Simon Seminare	147
		Business Akademie Profileon	197
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	CA controller akademie®	206
Akademie für systemische Führung	210	Carl Duisberg Centren	173
Akademie für Systemische Moderation	195	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	212
Akademie Kneigendörfer - Seminare für Fach- und Führungskräfte	172	CHANGE 4 SUCCESS®	157
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	213	China Expert Consulting GmbH	212
Akademie Reichenberg	147	Christoph Hauke - 3Gen Worx	166
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation 	198	Christoph Wiethold Personalentwicklung	159
		CKK Consult OHG	175
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	176	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	157
Angela Berger Training & Coaching	194	Coaching Lounge	207
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160	Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe	201
Annette Berger Projektwerkstatt	195	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	206
APEDOS GmbH	151	Coachingbüro Huber & Partner	200
apelt consults - Trainer Training - Vermittlung von Experten	189	CoachingInstitut Berlin	147
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	216	CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH	219
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	207	CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	170
Arnold Horsch e.K.	168	ComConsult GmbH	176
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199	COMENO company consulting GmbH	193
ASB Akademie GmbH	186	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	148
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	Como Consult GmbH	148
ASSIST.pro Deutschland - Akademie für Management und Weiterbildung	159	compass international gmbh	193
ASTA Akademie GmbH	155	Competence on Top GmbH	210
Atelier für Ideen AG	171	ComTeam AG Academy + Consulting	207
AUB Die Unabhängigen e.V.	212	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154
az GmbH Personalkonzepte	154	CONSENSUS Consulting GmbH	189
balance Unternehmensberatung Training & Coaching	199	Consensus GmbH	192
bamberger HR concepts	178	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	160
BE-TRAINING GmbH	167	CONTUR GmbH - Consulting Training	161
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	172	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	216	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	174
Beratung & Training Hülsken	181	Coverdale Deutschland GmbH	204
Beratung X - Herr Stephan Kasperczyk	163	CyriaxTraining + Beratung	157
		dehner academy GmbH	198
		DEKRA Qualifikation GmbH	201

Demografie-Experten e.V.	168
Demos GmbH	182
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	159
denkmodell GmbH	149
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184
deutsche training sales- and management-training GmbH 	207
DeYuCo GmbH	167
die coachingakademie	158
DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH	162
DIE WACHSTUMSSCHMIEDE	198
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	211
DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH	192
diePartner für professionelle Personalentwicklung GmbH	201
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151
Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	191
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	162
dirk raguse - training-coaching-beratung	170
DITTMANN consulting	178
Dotzauer Beratung Training Coaching	189
dvelop-Dirk Kaiser	144
Dr. Friedrich Assländer	216
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	161
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	217
Dr. Simone Rappel	202
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
DresPleier GmbH	207
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
Drum Cafe Academy	185
EBS Executive Education	188
ecodemos - Institut für bewusste Unternehmensführung u. nachh. Management	218
edulab - education communication consulting	200
EinfachStimmig	212
Eisberg-Seminare GmbH	154
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	184
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	215
EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179
En GardE Deutschland GmbH	188
English & Intercultural Communication	166
ERLEBNIS & TRAINING	155
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146
Euroforum Deutschland GmbH	165
Exbase	199
Expat Consult GmbH	157
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	184
FCT Akademie GmbH	178
FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung	150

FFD Forum für Datenschutz	186
FISCHER Rhetorik	194
flow consulting gmbh	161
forma mentis GmbH	179
fortbildung1.de	193
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	191
Forum für Führungskräfte	186
FORUM Institut für Management GmbH	191
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	200
freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung	197
FROMM Managementseminare & -beratung KG	158
FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.	217
FutureManagementGroup AG	188
FuturePace Consulting GmbH	218
Gestalt-Institut Frankfurt	182
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	207
GH Consult UG & Co. KG	178
GISMA Business School GmbH	161
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	212
Grossmann Consulting	211
Guenther Holland netzwerk.training	214
Haack Coaching und Seminare	162
Hamburger Training & Consulting oHG	156
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	165
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200
Heitger Consulting GmbH	216
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	190
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	166
herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190
Hermannsen-Concept	172
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	198
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
HR & Perspektiven - HR Projekte I Personalentwicklung I Seminare	202
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	199
IAL-CAMPUS	175
IAP Institut für Angewandte Psychologie	218
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	164
IEK Köln - Deutsches Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	175
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	203
igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching	202
IHK Akademie Koblenz e.V.	180
IHK Akademie München und Oberbayern	204
IHK Bildungshaus	196
IHK Hessen innovativ	182
IHK Mittlerer Niederrhein	171
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157
ilvy Intercultural HR	152
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208
ime Institut für Management-Entwicklung	162
implus Trainings AG	219

IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199	Management School St. Gallen	219
imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH	161	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172
inmetra Mediation Training & Coaching	183	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	173	Margarete Gerber-Velmerig und Carl Otto Velmerig	172
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191	marillabx GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173	Mario Biel Coaching	196
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172	Marion Herzog - Training Beratung Coaching	150
Invenzio GmbH & Co. KG	214	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	155
isits AG International School of IT Security	169	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215
ISM ACADEMY GmbH - Management- Training & Organisationsberatung	169	MAZ MANAGER AKADEMIE	202
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180
itcon Consulting GmbH	211	mbw Medienberatung der Wirtschaft GmbH	201
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178	MDI Management Development GmbH	216
ITT Institut für Training + Teamentwicklung	159	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213
IVTM GmbH	169	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	173
Jacobi & White GmbH	164	Mehrwert Zukunft	202
jom+ JOCHEN METZGER. DER VERTRIEBSEXPERTE.	196	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176	mensch & kommunikation GmbH	202
k.brio training GmbH	160	Mentus GmbH	156
Kalapa Academy GmbH	173	METAFORUM Sommercamp	152
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	153	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205
KDS Unternehmensberatung	167	Milz & Comp. GmbH	174
KeSch Training International GmbH & Co.KG	200	MKS Business Seminare GmbH	213
KICK OFF Management Consulting GmbH	216	Mmc Unternehmensberatung GmbH	206
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148	Modul-Training	195
Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	164	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	159
Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	163	Mr. Schmerzfrei Bernward Rauchbach	164
köhler consulting seminare.coaching.mediation	210	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	185
Kom-Com - Seminare	158	MW Media Workshop GmbH	152
Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	181	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163
Kompakttraining GmbH & Co. KG	153	NIT Northern Institute of Technology Management	154
Kompetenzsprung Personalentwicklung	165	noesis	194
Kompetenzzentrum Coaching I Anja Mumm	202	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162
Konhardt & Partner	169	NWB Verlag GmbH & Co. KG	169
Köster Coaching	160	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192
kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	192	on course & partner	217
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	193	ORDIX AG	187
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194
LICLATO GmbH	152	OVERDICK Coaching und Training	153
lubbbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179	p4d - partnership for development GmbH	177
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185	PACT Training GmbH	203
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	214	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146
m2m consulting GmbH & Co. KG	197	partnerteams GmbH & Co. KG	167
MAB Business Schoola	219	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
manage motion	203	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
Management Center Innsbruck	217		
Management Circle AG	188		
Management Forum Starnberg GmbH	206		
management forum wiesbaden	187		

Personaltraining Christine Pfeiffer	180
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
PI-CCT Piontke Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159
Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching	162
Plath & Partner AG	217
PLD-Consulting	211
Pohl & Partner	195
Pöhl & Schottler GbR	183
Poko-Institut OHG	171
POP Personalentwicklung	197
Pro Integer Akademie & Leadership	174
PROAKTIV Management GmbH	174
Prof. Dr. Cord Twele	160
Professio GmbH	214
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210
ProKomm Akademie 	178
prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG	214
Proadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184
Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
Quest-Team GmbH & Co. KG	181
R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	182
Rambau & Baumann GbR	175
RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	144
Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198
RWT Personalberatung GmbH	196
RWTH Business School	176
S&P Unternehmerforum GmbH	209
sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management	163
Schiller & Mertens GbR	145
Schirrmaier GmbH	206
SCHLATTER - Training und Beratung GmbH	184
Schmidt-Tanger Akademie, CCC professional, Competence Center Coaching, Münster	171
Scholze	189
Schreiner Praxis-Seminare	181
Schröder Consulting	171
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	153
Selectes GmbH Ges. f. Personal- auswahl u. Personalmanagement 	167
SEMINAR-INSTITUT	203
SGMI Management Institut St. Gallen	219
SILCC sabine klenke, training coaching consulting	161
simply-competent !	147

SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	175
SLBB	167
smart quality solution	214
SMP Management Programm St. Gallen	219
splendid-akademie GmbH	149
SprachenGalerie	165
St. Galler Business School	219
Steinbeis Institute for Effective Management	209
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	195
Steinhübel Coaching GmbH	172
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211
Stöver Management Beratung & Training	157
Strategiemensch GbR	165
Summit-TuC	175
Support Q GmbH	144
SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
Susanne Stegmann Coaching & Training	194
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	216
system worx GmbH	209
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	160
Tapetenwechsel	144
TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	197
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	215
Team Dr. Rosenkranz GmbH	205
Team Management Services GmbH	184
teamsysplus®AKADEMIE	203
Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
Technische Akademie  Wuppertal e.V.	168
Tendera Training - Seminare Training Coaching	215
Thomas Weber Coaching	187
Trainer Company	148
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	150
TrainerSocietät Berlin	148
Trainertreffen Deutschland	162
Trainings Institut Resilienz	171
Trigon Academy	217
TRILOGIE GbR	159
TRIPODIA Life+Business-School	177
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	185
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
UP MANAGEMENT Akademie	146
uP training und beratung	208
Upgrade Consulting	154
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
Ute Schütz menschen-management	201

V.I.E.L Coaching + Training	158	Werner Schümchen Coaching	181
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	211
Veränderungsintelligenz GmbH	199	WHU - Otto Beisheim School of Management	166
Vereins- und Verbands-Service	183	Wilmers Kommunikation	200
Viola Moritz Seminare	147	Wings of Future - Leadership Academy, A. Scheuer & A. Christl GbR	207
Vogel Communications Group	215	WirksamSein	215
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
we develop people	201	WS Management Consulting	160
Weidlich Consulting	182	Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.	192
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	178	Zürich International Business School (ZIBS)	218

Sie sind nicht dabei?

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



Die **CORPORATE** Unternehmenslösung

NEU: Das digitale Leadership-Archiv für Ihre Führungsteams

Agiles Führen ist etwas fundamental anderes als klassisch zu führen. Die geschulte Fachredaktion von managerSeminare leitet Ihre Führungsteams durch die digitale Arbeitswelt. Unterstützen Sie sie dabei durch den unternehmensweiten Zugriff auf das digitale Wissen der Zeitschrift. Alles jederzeit verfügbar, praxisstark, auf den Punkt gebracht.

”

Wir dürfen durch die Corporate-Lizenz für einen relativ kleinen Preis das ganze Unternehmen mit den Inhalten der Zeitschrift „managerSeminare“ beliefern – das ist super! Das könnten sich andere Verlage als Beispiel nehmen“

M. Beck, Sachbearbeiterin, BARMER

“

*CORPORATE gilt für ein Bezugsjahr und ist danach monatlich kündbar. Das Angebot gilt für alle Unternehmen, NPOs und Hochschulbibliotheken ausgenommen sind berufsständische Verbände oder Vereinigungen.



Stefanie Diers und Natalie Rogge beantworten Ihre Fragen:



+49 22 8 9 77 91-23



abo@managerseminare.de



www.managerseminare.de/corporate

Office-Management



Foto: vege - stock.adobe.com

Das Vereinbaren von Terminen, Beantworten von E-Mails und Anfertigen von Protokollen treiben nicht nur Assistierende regelmäßig in den Wahnsinn. Auch Mitarbeiter 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, Kunden 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 und Office Manager zu verbessern. Auf Seminarmarkt.de gibt es zahlreiche Kurse zu diesen Themen.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Office-Management

Personalwesen

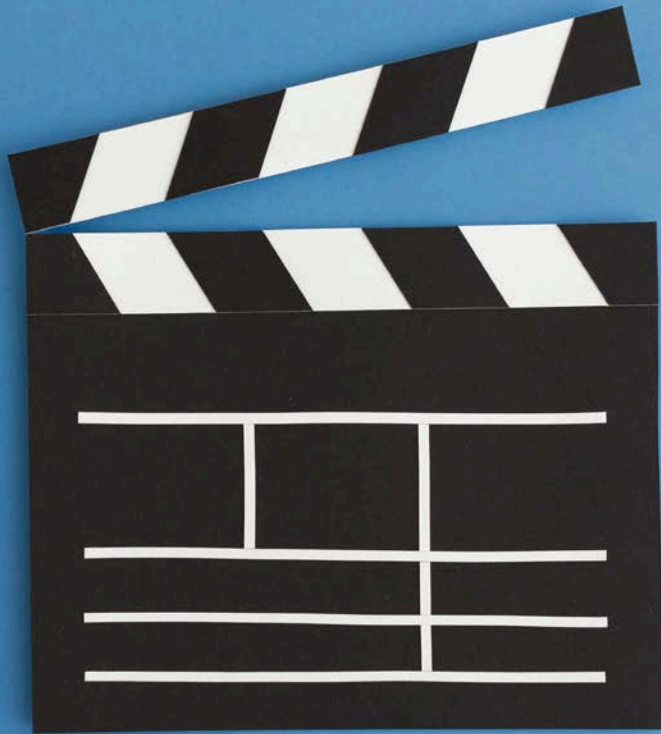


Foto: Marie Maerz / photocase.de

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Personalwesen

Recruiting-Trends

Film ab!

Bis vor Kurzem gehörte die Auswertung von Lebenslauf, Anschreiben und Co. noch zum Standard-Rekrutierungsprozess dazu. Inzwischen verzichten Unternehmen zunehmend auf schriftliche Elemente bei der Personalauswahl und setzen stattdessen auf Video- und Audioformate. Was diese leisten können und wo sie an ihre Grenzen stoßen.

deepblue networks aus Hamburg zeigt, wie Rekrutierung in Zukunft abläuft: ohne Anschreiben, ohne Lebenslauf, ohne einen einzigen getippten Buchstaben. Stattdessen können sich Jobsucher über Alexa bei der Agentur bewerben. Wer das Amazon-Gerät besitzt, braucht nur „Öffne deepblue“ zu sagen, dann startet das Bewerbungsprogramm mit sechs kleinen Testfragen. Beispiel: „Im Team wird eine neue Idee besprochen. Alle finden sie super. Du aber nicht. Was machst du?“ Der Kandidat kann eine von drei Antworten wählen und sie Alexa mündlich mitteilen. Am Schluss gehen seine Antworten samt seinen persönlichen Daten (sie stammen aus dem Amazon-Kundenkonto) per E-Mail an die Personalabteilung von deepblue. Der neue Rekrutierungsweg hat sich schon bewährt. Allein in diesem Jahr hat die Agentur fünf neue Kräfte eingestellt, die sich zunächst per Alexa gemeldet hatten. „So haben wir einen neuen Touchpoint für unsere HR geschaffen“, erklärt Patrick Dörr, Sprecher des Unternehmens.

Bewerben, ohne zur Tastatur zu greifen – das könnte ein Zukunftsmodell sein. Der Kandidat von morgen braucht keine Formulare mehr auszufüllen oder Anschreiben zu formulieren, sondern bewirbt sich komplett ohne Text, zum Beispiel mündlich per Alexa oder per Handyvideo. Experten halten das für den nächsten logischen Schritt. „Viele Kandidaten können besser sprechen als schreiben oder haben einfach keine Lust, sich hinzusetzen und einen Text zu verfassen“, erklärt Wolfgang Brickwedde vom Institute for Competitive Recruiting (ICR),

Heidelberg, eine auf Personalbeschaffung spezialisierte Unternehmensberatung. Arbeitgeber, die auf Geschriebenes verzichten und zum Beispiel eine Sprachbewerbung akzeptieren, können diese bisher vernachlässigte Zielgruppe erschließen. Im gewerblichen Bereich etwa könnte die „gesprochene Mappe“ in fünf bis zehn Jahren die schriftliche Bewerbung abgelöst haben, ist Brickwedde überzeugt. Hat sich die Formel „Eine Bewerbung schreiben“ also wirklich bald überholt? Und vereinfachen Sprache und Video – wie viele Anbieter behaupten – tatsächlich die Rekrutierung?

Bewerben on the fly

Die Technik ist jedenfalls da. Die Personalberatung BetterHeads zum Beispiel bietet eine Software namens Talk & Go an, die auf jedem Handy läuft und mit der sich ein Interessent ohne Tippen bei einem Arbeitgeber vorstellen kann. Startet er das Programm, erscheint ein stilisiertes Gesicht auf dem Display, das mit einer Computerstimme spricht und zum Beispiel fragt: „Was hast du zuletzt beruflich gemacht?“ Im Verlauf des folgenden Gesprächs sammelt die App mündlich Lebenslaufdaten und zusätzliche Infos ein, etwa ob der Kandidat einen Führerschein hat oder bereit ist, Schichtarbeit zu machen. Ist der Dialog beendet, verwandelt ein Algorithmus die Antworten in ein Textdokument, das an die Personalabteilung geht und dort maschinell weiterverarbeitet werden kann. Ein Link zu so

einer Sprachbewerbung lässt sich leicht in eine Stellenanzeige integrieren, etwa als QR-Code. Unternehmen mit stationärer Präsenz (Beispiel: Einzelhändler) könnten zudem in ihren Filialen elektronische Kioske aufstellen, an denen eine gesprochene Bewerbung quasi im Vorbeigehen möglich ist. Experte Brickwedde hält den Einsatz solcher Dialogsysteme für richtig. „Je enger es am Arbeitsmarkt wird, desto niedriger muss man die Hürden machen.“

Zu den Arbeitgebern, die Geschriebenes aus dem Recruiting entfernt haben, gehört expertcloud aus Berlin. Das Unternehmen übernimmt für andere Firmen den Kundenservice und setzt dafür Freelancer ein, die von zu Hause aus arbeiten. Die Auftragslage in der Branche schwankt mitunter sehr stark. „Es kann sein, dass wir in einem Monat 100 neue Freelancer einstellen“, berichtet Nina Müller, Co-Geschäftsführerin und COO von expertcloud. Um solche Volumina besser stemmen zu können, hat ihr Unternehmen im Juli einen neuen, schriftfreien Bewerbungsprozess eingeführt. Er läuft so ab: Kandidaten geben online Name und Anschrift ein und beantworten einige Multiple-Choice-Fragen (Beispiel: „Verfügen Sie über ein abschließbares Arbeitszimmer?“); einen Lebenslauf müssen sie nicht mehr einreichen. Erfüllt eine Person alle formalen Kriterien, wird sie eingeladen, zu einem Zeitpunkt ihrer Wahl eine Videobewerbung einzureichen: Sie soll in einem fünfminütigen Clip schildern, warum sie für die Position geeignet ist. Dieser kann mit einer Webcam, mit dem Handy oder Tablet aufgezeichnet werden (eingesetzt wird dabei die Software des Berliner Dienstleisters Viasto). Die Recruiter von expertcloud sichten dann die Videobewerbungen und wählen passende Kandidaten aus.

Recruiter sparen durch Videobewerbungen Zeit

Müller ist begeistert vom neuen textlosen System: „Bei der Videobewerbung sieht man oft nach 30 Sekunden, ob die Person passt oder nicht.“ Ist Letzteres der Fall, kann der Recruiter zum nächsten Kandidaten weiterklicken. Bisher hat expertcloud persönliche Webinterviews durchgeführt, die bis zu einer Stunde dauerten – selbst wenn ein Kandidat offensichtlich nicht passte. „Es fällt manchen Recruitern schwer, solche Gespräche frühzeitig abubrechen“, so Müller. Bei aufgezeichneten Videobewerbungen dagegen fallen tote Zeiten weg, weil sofort zum nächsten Bewerber gewechselt werden kann. „Hocheffizient“ findet die Geschäftsführerin das. Die Bilanz nach den ersten Monaten Testlauf: 75 Prozent der Bewerber, die eine Videobewerbung einreichen, kommen in die nächste Auswahlstufe – ein persönliches Gespräch per Videokonferenz – und meistern diese erfolgreich. Vorher lag die Quote bei 12,5 Prozent.

Bei expertcloud müssen die Kandidaten vor der Kamera nur eine einzige Frage beantworten, andere Unternehmen stellen gleich mehrere, und zwar immer in der gleichen Reihenfolge. Typische Fragen: „Bitte erzählen Sie uns etwas von sich, das nicht in Ihrem Lebenslauf steht, aber das Sie von anderen Bewerbern unterscheidet“, „Was ist die beste Idee, die Sie jemals im Unternehmenskontext hatten?“, „Was ist Ihr Beitrag zu einem erfolgreichen Arbeiten im Team?“, „Was können Ihre Kollegen von Ihnen erwarten?“ Dass alle Bewerber vor der Kamera die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge beantworten, soll den Einstellungsprozess objektiver machen. Anders als im Eins-zu-eins-Gespräch zwischen Personaler und Stelleninteressent

kann so nämlich keine Dynamik entstehen, von der wortgewandte Kandidaten profitieren. Außerdem sieht der Recruiter bei der Auswertung immer nur die einzelne Antwort und kann sich auf den abgefragten Anforderungspunkt konzentrieren.

Bewerber reagieren zurückhaltend auf Video und Co.

So weit die Vorteile, wenn das Schriftliche wegfällt. Doch wie kommen diese Verfahren beim Bewerber an? Wie fühlt er sich, während er in sein Alexa-Gerät spricht oder in seine Handykamera? Letztlich laufen sowohl Video- als auch Sprachbewerbung auf einen Dialog mit einer Maschine hinaus, und damit fühlt sich offenbar noch nicht jeder wohl. Nina Müller von expertcloud berichtet, dass derzeit rund 50 Prozent der Bewerber vor der Videobewerbung aussteigen. Sie vermutet hinter der Zurückhaltung schlichtweg mangelnde Erfahrung. „Wenn sich dieses Verfahren verbreitet, wird die Bereitschaft, es zu nutzen, zunehmen“, so Müller, „auf der anderen Seite kann die Bereitschaft, so ein Tool zu benutzen, bereits ein Auswahlkriterium sein.“

Außerdem eignen sich Sprach- und Videobewerbung sicher nicht für alle Stellen. Wer sich auf eine Callcenter-Position bewirbt, mag ja noch mitspielen, doch werden Fach- und Führungskräfte mit der Maschine sprechen? „Sicher nicht ein CEO“, schmunzelt Recruiting-Fachmann Brickwedde. Er glaubt, dass bei der Besetzung von Führungspositionen und im Headhunting solche Dialogsysteme so bald nicht eingesetzt werden. Doch es gibt auch andere Stimmen. Sara Lindemann, Gründerin der Berliner Firma Viasto, die Software für Videointerviews anbietet, betont: „Mit unserer Software wurde sogar schon ein Personalleiter rekrutiert.“ Dass Videointerviews bei der Besetzung von Leitungspositionen seltener zum Einsatz kommen, liege schlichtweg daran, dass es hier meist nur wenige Kandidaten gibt und sich das Aufsetzen einer Softwarelösung nicht lohnt.

Ebenfalls nicht wahr sei das Vorurteil, dass Videobewerbungen nur was für junge Menschen sind, so Lindemann. „Alterseffekte konnten wir nicht beobachten.“ Ob die Kandidaten die Videobewerbung nutzen, hänge allein davon ab, ob das Verfahren einfach und schnell geht und die Kandidaten einen Mehrwert für sich erleben. Gerade die Möglichkeit, das Gespräch zu führen, wo und wann man will, schätzten ältere und junge Kandidaten gleichermaßen.

Der Faktenscan funktioniert besser in Schwarz auf Weiß

Aus der Sicht der Personaler haben sowohl Sprach- als auch Videobewerbung jedoch einen Mangel: Die Auswertung kann lange dauern – länger, als wenn die Informationen Schwarz auf Weiß vorliegen. Ein Beispiel: Angenommen, ein Kandidat trägt sein Motivationsschreiben (500 Wörter) vor der Kamera vor, dauert es drei Minuten, um sich das Video anzuschauen. Würde sich der Recruiter dagegen das Schreiben als Text durchlesen, wäre er nach spätestens anderthalb Minuten fertig, ein besonders geübter Leser bräuchte sogar nur 30 Sekunden. Audio und Video mögen reich an Emotionen sein, für die reine Faktenübermittlung sind sie denkbar schlecht geeignet. „Käme jede Bewerbung als Video rein, würden alle Personalabteilungen zusammenbrechen“, sagt Tim Weitzel, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bamberg.



**Erleben Sie
die aas!**

KONGRESSE UND SEMINARE 2020

TERMINE

JETZT ONLINE!

aas-seminare.de



Mit Freu(n)den lernen.

T 0209 165 85 – 0 · info@aas-seminare.de

Die Lösung ist offensichtlich: Man überlässt es einer Maschine, Bild und Ton auszuwerten. Der britisch-niederländische Konsumgüterkonzern Unilever zum Beispiel tut genau das schon. Er lädt Kandidaten zum Videointerview ein, das dann von dem US-Dienstleister HireVue analysiert wird. Er setzt Künstliche Intelligenz (KI) ein, die den „Erfolg“ des Kandidaten voraussagen könne, behauptet die Firma auf ihrer Website. Wie genau das funktioniert, verrät HireVue nicht. Die KI achte auf Stichworte, Intonation und Körpersprache, heißt es nur. Unilever gibt an, mit dem neuen Bewerbungsverfahren die Time-to-Hire von vier Monaten auf vier Wochen verkürzt zu haben.

Gesprochene Bewerbungen lassen sich ebenfalls maschinell auswerten. Im einfachsten Fall verwandelt ein Algorithmus die Worte in Text. Das funktioniert mittlerweile recht zuverlässig. Der Aachener Dienstleister Precire geht allerdings noch weiter und behauptet, per Sprachanalyse Fähigkeiten und Eigenschaften von Bewerbern erkennen zu können. Die dabei eingesetzte Künstliche Intelligenz könne über „Sprach-DNA“ Talente entdecken, von denen die Kandidaten selbst womöglich nichts wissen, heißt es auf der Website. Anwender der automatischen Sprachanalyse ist das Zeitarbeitsunternehmen Randstad.

KI eignet sich noch nicht für die Auswertung

Aber kann eine Maschine wirklich aus einer Video- oder Sprachbewerbung auf die Persönlichkeit eines Bewerbers schließen – und womöglich sogar beurteilen, wie gut er zur ausgeschriebenen Stelle passt? Wissenschaftler Weitzel hält solche Versprechungen für „extrem unseriös“. Mit dieser Einschätzung steht er in der Recruiting-Szene nicht alleine. Ein Team von Psychologen hat den Test von Precire unlängst untersucht und seine Einschätzung in der Fachpublikation

„Report Psychologie“ veröffentlicht. Es kam zu dem Schluss, dass die „psychometrische Qualität des Verfahrens nicht hinreichend belegt“ ist.

Auf dem heutigen Stand der Entwicklung hätte eine maschinelle Auswertung von Videos keine zuverlässige Aussagekraft, meint auch Viasto-Gründerin Lindemann, und sei zudem „unethisch“. Ihr Unternehmen bietet sie bewusst nicht an. „Es darf nicht sein, dass eine Mimik-Analyse die Einstellungsentscheidung beeinflusst.“ Sie verweist auf Regeln, die die Europäische Union unlängst zum Einsatz von KI vorge-schlagen hat. Demnach sollten Algorithmen nicht aufgrund von Faktoren über Menschen urteilen, die diese selbst nicht unter Kontrolle haben. Das unbewusste Zucken des Mundwinkels würde dazugehören.

Experte Wolfgang Brickwedde würde der KI zum jetzigen Zeitpunkt ebenfalls noch nicht die Entscheidung zumuten: „Die wissenschaftliche Basis ist dünn.“ Doch das könne sich in Zukunft ändern. Brickweddes Argument: Je mehr Daten (sprich Videos) ein System gesammelt hat, desto besser kann es aus den Bildern Charaktereigenschaften ablesen. Die Empfehlungssysteme von Online-Shops haben gezeigt, wie das geht: Vor einigen Jahren lagen die mit ihren Tipps oft schwer daneben, mittlerweile können sie die Interessen der Kunden sehr gut einschätzen. Ähnliche Fortschritte werde es bei der Auswertung von Sprach- und Videobewerbungen geben, so Brickwedde.

Einfach ist nicht immer einfach

Ein weiteres Problem mit der schriftlosen Bewerbung könnte sein, dass sie für den Jobsucher schlichtweg zu einfach ist. Angenommen, in Zukunft braucht jeder TV-Zuschauer nur



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Wirtschaft. Technik. Zukunft.

PRO BILD UNG

Management | Personal | Rechnungswesen | Marketing | Vertrieb | International | IT
Produktion | Digitalisierung | Konstruktion | Ressourcen | Elektronik | Faserverbund
Metall | Schweißen | Ausbildung | Assistenz | Kommunikation | Qualität | Logistik

noch „Alexa, bitte bewerben“ zu sagen, wenn er die Werbung eines Unternehmens sieht, das ihm sympathisch ist, würde die jeweilige Firma bald in einer Kontaktflut untergehen. Es den Jobsuchern zu einfach zu machen, kann für Arbeitgeber eben schnell kompliziert werden. Diesen Effekt kennt man zum Beispiel von der 1-Click-Bewerbung, die ebenfalls eine Flut von spontanen und wenig ernst gemeinten Anfragen entfesseln kann. Arbeitgeber werden also Hürden einbauen müssen, um die ernsthaft Interessierten unter den Video- und Sprachbewerbern auszusieben. Aus vermutlich diesem Grund hat deepblue networks die sechs Quizfragen in die Alexa-Bewerbung eingebaut.

Strich drunter. Ohne Stift oder Tastatur zum neuen Job zu kommen, ist möglich und wird von den ersten Unternehmen bereits angeboten. Doch es zeichnet sich ab, dass das Schriftliche im Recruiting so bald nicht ausgedient hat. Online-Formulare und Lebensläufe bleiben vorerst Alltag.

„Was verschwinden wird, ist lediglich das Anschreiben“, meint Experte Weitzel. Für Bewerber sei der Bewerbungsklassiker lästig und für Unternehmen nicht interpretierbar, weil nicht klar sei, wer Verfasser des Textes ist. Daneben stelle es eine Hürde für Mobilbewerber dar. Deshalb würden viele Unternehmen dem Vorbild von Firmen wie der Deutschen Bahn folgen und kein Anschreiben mehr verlangen, so Weitzel. Weniger Schriftliches erwartet er zudem in den Lebensläufen: „Der Trend geht zum Kurz-CV ergänzt durch Referenzen.“ Reine Video- oder Sprachbewerbungen hält er zum jetzigen Zeitpunkt überwiegend für Marketing.

Das kann allerdings sehr erfolgreich sein. Bei deepblue networks ist die Zahl der Initiativbewerbungen seit Start des Alexa-Programms um 250 Prozent gestiegen. Daneben haben sich etliche Unternehmen, etwa aus der Versicherungswirtschaft, gemeldet, die eine Alexa-Bewerbung ebenfalls ermöglichen wollen. Das letzte Wort im textlosen Recruiting ist also noch lange nicht gesprochen.

Constantin Gillies



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Lesetipps

Axel Gloger: Digitale HR-Lösungen – Fresh-ups für Personal
www.managerseminare.de/MS246AR05

Zwar kommen neue Technologien wie Video- und Audibewerbungsverfahren in den HR-Abteilungen einiger Unternehmen bereits zum Einsatz, doch insgesamt reagieren Personalmanager noch immer eher zurückhaltend auf digitale Lösungen. Und das, obwohl Rekrutierungsprozesse und Co. durch diese oftmals effizienter und effektiver gestaltet werden können.

Anja Dilk: Recruiting heute – Wege zum Wunschkandidaten
www.managerseminare.de/MS223AR06

In Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels müssen sich Unternehmen immer mehr Mühe geben, wenn sie geeignete Kandidaten finden wollen – und das bedeutet auch, sie auf anderen Kanälen als den herkömmlichen anzusprechen. Welche aktuellen Möglichkeiten des Recruitments und Employer Brandings es gibt und was sie leisten können.

Tutorial: Sprachbasierte Recruiting Tools einführen

Mehr und mehr Personalmanager spielen mit dem Gedanken, Recruiting Tools einzusetzen, die schriftliche Elemente wie Anschreiben, Lebenslauf und Co. überflüssig machen und stattdessen audio- und/oder videobasiert sind. Was es vor der Einführung neuer Dialogsysteme im Recruiting zu beachten gilt.

Pros und Contras abwägen

Recruiting per Video und Audio bringt einige Vorteile mit sich – und zwar für beide Seiten. So können sich Kandidaten gewissermaßen on the fly bewerben und z.B. auch trotz fehlendem schriftlichen Talent überzeugen. Für Personaler bietet sich die Möglichkeit, an Talente heranzukommen, die vielleicht keine Motivation haben, lange Schriftstücke zu verfassen. Doch es gibt auch einige Nachteile: So können Video- und Audiodateien für den Recruiter einen erheblich größeren Zeitaufwand bedeuten als Schriftdokumente. Schließlich dauert es länger, ein ca. dreiminütiges Video anzuschauen, als ein Schriftstück nach Schlüsselbegriffen zu scannen. Und nicht nur das: Ein einfaches, intuitives Recruiting-Verfahren setzt auch die Hürden für Bewerber herab. Als Folge bewerben sich nicht mehr nur Kandidaten, die sich wirklich vorstellen können, für das Unternehmen zu arbeiten, sondern auch mehr von jenen, die es „einfach ausprobieren“ wollen.

Unternehmensstandpunkt klären

Die Einführung eines digitalen Recruiting Tools sollte nur dann erwogen werden, wenn es zum Unternehmen und zur Kultur passt. Und das wissen die Mitarbeiter des Unternehmens am besten. Daher ist es ratsam, die Belegschaft in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen und sie zu bitten, ihre Einschätzung abzugeben. Dabei helfen konkrete Fragen wie: Fühlt ihr euch mit dem Einsatz eines solchen Tools wohl? Hättet ihr euch bei uns beworben, wenn das Tool bei eurem Bewerbungsverfahren schon im Einsatz gewesen wäre? Habt ihr irgendwelche Bedenken? Wo würdet ihr die Grenze bei einem maschinellen Bewerbungsverfahren ziehen – ganz am Ende oder hinter einem bestimmten Prozess wie etwa der ersten Auswahlrunde?

Abläufe überlegen

Anschließend gilt es, sich zu überlegen, wie der Ablauf genau aussehen soll. Soll lediglich die erste Auswahlrunde über das Tool abgewickelt werden, bietet sich das Erstellen eines kurzen Fragenkatalogs an, der über das Tool ausgespielt wird und entweder freie oder vorgefertigte Antwortmöglichkeiten bereitstellt. Neben formalen Fragen wie „Was hast du zuletzt beruflich gemacht?“ oder „Bist du bereit, Schichtarbeit zu machen?“ können das Fragen sein wie „Im Team wird eine neue Idee besprochen. Alle finden sie super. Du aber nicht.

Was machst du?“. Oder: „Was steht nicht in deinem Lebenslauf, unterscheidet dich aber von anderen Bewerbern?“ Unternehmen, die nach der ersten Auswahlrunde noch weiter mit dem Tool arbeiten möchten, können in einem zweiten Schritt geeignete Kandidaten z.B. dazu einladen, einen fünfminütigen Clip einzureichen, in dem sie schildern, warum sie für die Position geeignet sind.

Tool auswählen

Es gilt nun, sich Gedanken darüber zu machen, was das neue Tool technisch leisten soll. Soll es z.B. lediglich Lebenslaufdaten und Infos über Kandidaten sammeln und abspeichern oder soll es noch weitere Funktionen haben – etwa einen Algorithmus, der die Antworten von Bewerbern in ein Textdokument verwandelt und an den entsprechenden Recruiter weiterleitet? Soll es Schnittstellen zu Talent- oder Wissensmanagementsystemen geben? Soll das Tool als App funktionieren oder mithilfe von Sprachassistenten wie Alexa oder Siri zu bedienen sein? Unternehmen mit stationärer Präsenz (Beispiel: Einzelhändler) können in ihren Filialen auch elektronische Kioske aufstellen, an denen sich beworben werden kann. Doch bei all den digitalen Möglichkeiten ist auch Vorsicht geboten – etwa bei der maschinellen Auswertung von Videobewerbungen. Denn die meisten auf Künstlicher Intelligenz basierenden Systeme sind noch nicht ausgereift genug, um wirklich aussagekräftige Mimik-Analysen durchzuführen oder zuverlässige psychometrische Daten zu liefern.

Klassische Bewerbungen nicht ausschließen

Audio- und Videobewerbungen laufen immer auf einen Dialog mit einer Maschine hinaus. Und genau damit fühlen sich nicht alle Bewerber und Bewerberinnen wohl. Das zeigt auch die Ausstiegsquote aus derartigen Verfahren, die derzeit bei 50 Prozent liegt. Zwar kann sich die Bereitschaft, digitale Tools für die Bewerbung zu nutzen, mit zunehmender Erfahrung und Gewohnheit steigern, jedoch ist es auch eine Frage der Persönlichkeit. So gibt es Menschen, die lieber gründlich über jeden Satz nachdenken und ihrer Motivation besser schriftlich auf Papier Ausdruck verleihen können, und andere, die erst im Gespräch so richtig aufblühen. Beide Persönlichkeitstypen sollten mit dem Bewerbungsverfahren erreicht werden. Daher ist es ratsam, auch die schriftliche Bewerbung nicht gänzlich aus dem Recruiting zu verbannen.



Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	diePartner für professionelle Personalentwicklung GmbH	201
A-M-T Management Performance AG	168	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151
Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt	174	dispo-Tf Education GmbH	150
abovo-academy	208	DITTMANN consulting	178
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	211	Dotzauer Beratung Training Coaching	189
AEZ-Seminare & Consulting	164	dvelop-Dirk Kaiser	144
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	161
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	208
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
Akademie Knegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	172	Drum Cafe Academy	185
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	198	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	196
Angela Berger Training & Coaching	194	EinfachStimmig	212
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	155
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	216	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	151
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	207	EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199	ERLEBNIS & TRAINING	155
ASB Akademie GmbH	186	eventus	149
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	Exbase	199
ASTA Akademie GmbH	155	Expat Consult GmbH	157
AUB Die Unabhängigen e.V.	212	FFB Forum für Betriebsräte	186
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	165	FFD Forum für Datenschutz	186
balance Unternehmensberatung Training & Coaching	199	flow consulting gmbh	161
BE-TRAINING GmbH	167	forma mentis GmbH	179
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	172	fortbildung1.de	193
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	216	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	191
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203	Forum für Führungskräfte	186
biz4d - Mentoring-Programme	182	FORUM Institut für Management GmbH	191
BRAIN-HR	204	freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung	197
Brandt Seminare	196	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	218
Breuel & Partner GmbH	205	FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.	217
Business Akademie Profileon	197	FuturePace Consulting GmbH	218
CA controller akademie®	206	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	207
CERTQUA GmbH	176	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	148
CHANGE 4 SUCCESS®	157	GH Consult UG & Co. KG	178
Christoph Hauke - 3Gen Worx	166	GIB21 Gesundheit im Betrieb	191
CoachingInstitut Berlin	147	GISMA Business School GmbH	161
CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH	219	Grossmann Consulting	211
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	170	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200
COMENO company consulting GmbH	193	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	166
CONSENSUS Consulting GmbH	189	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158	HR & Perspektiven - HR Projekte I Personalentwicklung I Seminare	202
conXisto GmbH	166	 HR & PERSPEKTIVEN	
courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	174	HSB Akademie	144
dehner academy GmbH	198	IAC Unternehmensberatung GmbH	163
Demografie-Experten e.V.	168	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209
Demos GmbH	182	IFM - Institut für Managementberatung GmbH	151
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184	IFPO Joachim Berger & Partner	187
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182	IHK Akademie Koblenz e.V.	180
Deutsche Psychologen Akademie	147	IHK Akademie München und Oberbayern	204
Deutsche StiftungsAkademie	145	IHK Akademie Schwaben	209
DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH	162		

IHK Hessen innovativ	182	PI-CCT Piontke Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159
IHK@hoc	210	Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching	162
ilvy Intercultural HR	152	Plath & Partner AG	217
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208	PLD-Consulting	211
INDIGMA Management Consulting GmbH Stuttgart - München - Lindau a.B.	192	Poko-Institut OHG	171
Insights Group Deutschland GmbH	186	Prof. Dr. Cord Twele	160
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173	Professio GmbH	214
Institut für Verkauf und Marketing	185	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	202	prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	163	prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG	214
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	146	Provisis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
ISM ACADEMY GmbH - Management- Training & Organisationsberatung	169	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205	Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
itcon Consulting GmbH	211	Rambau & Baumann GbR	175
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176	Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198
k.brio training GmbH	160	sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
KOBIseminare	168	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	200
köhler consulting seminare.coaching.mediation	210	Scholze	189
Kom-Com - Seminare	158	School of Management and Technology	194
Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	181	Schreiner Praxis-Seminare	181
Kompakttraining GmbH & Co. KG	153	Schröer Consulting	171
Konhardt & Partner	169	Selectes GmbH Ges. f. Personal- auswahl u. Personalmanagement	167
LICLATO GmbH	152	 Selectes GmbH Ges. f. Personal- auswahl u. Personalmanagement	167
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185	simply-competent !	147
m2m consulting GmbH & Co. KG	197	SprachenGalerie	165
Management Center Innsbruck	217	Steinbeis Institute for Effective Management	209
Management Circle AG	188	Strategiemensch GbR	165
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172	swiss competence center for innovations in learning - Universität St.Gallen	219
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	216
Mario Biel Coaching	196	system worx GmbH	209
Marion Herzog - Training Beratung Coaching	150	Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
Maxpert GmbH	183	TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	197
MAZ MANAGER AKADEMIE	202	Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180	 Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	173	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
Mehrwert Zukunft	202	Thomas Weber Coaching	187
Mentus GmbH	156	Trainer Company	148
MKS Business Seminare GmbH	213	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	150
MODERATIO	208	TrainerSocietät Berlin	148
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	185	Trainings Institut Resilienz	171
MW Media Workshop GmbH	152	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163	Ute Schütz menschen-management	201
NWB Verlag GmbH & Co. KG	169	V.I.E.L. Coaching + Training	158
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194	Vereins- und Verbands-Service	183
Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146	Verlag Dashöfer GmbH	156
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	156
permitto gmbh	187	Viola Moritz Seminare	147
Personaltraining Christine Pfeiffer	180		
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190		

VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157
WALHALLA Fachverlag	214
we develop people	201
Weidlich Consulting	182
Webildungszentrum Alanus Werkhaus	178
Werner Schümchen Coaching	181
Wilmsers Kommunikation	200

WirksamSein	215
Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	160
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	212
Yoga Vidya e.V.	162
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	180
zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180

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

Finden Sie die Besten – auf der Gesuche-Plattform von Seminarmarkt.de

Ihre Vorteile auf einen Blick:

Auf Seminarmarkt plus können Unternehmen gezielt ihren Weiterbildungsbedarf ausschreiben. Sie erreichen auf direktem Weg Seminarinstitute und Experten.

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



Starten Sie jetzt Ihr Gesuch auf
www.seminarmarkt.de/Gesuche

Persönliche & soziale Kompetenzen



Foto: marsj/photocase.de

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 werden Weiterbildungen vorgestellt, die auf die Entwicklung und Herausbildung persönlicher und sozialer Kompetenzen abzielen.

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

Umgang mit verdrängten Emotionen

Frozen Feelings

Rational wissen Führungskräfte vieles. Etwa, dass sie Mitarbeitern vertrauen sollten. Oder, dass es sich lohnt, auf kritisches Feedback zu hören. Trotzdem verhalten sie sich manchmal irrational. Ein Grund dafür sind unterdrückte Gefühle. Solche „Frozen Feelings“ haben die Angewohnheit, in den unpassendsten Momenten die Regie über das eigene Handeln zu übernehmen. Was Führungskräfte gegen die emotionalen Altlasten unternehmen können.

Das Teammeeting ist in vollem Gang. Gerade hat der Teamleiter eine neue Idee präsentiert, von der er richtiggehend beseelt ist. Als dann aber einer seiner Mitarbeiter anfängt, Gegenargumente vorzubringen und den schönen Plan nach Strich und Faden zu zerlegen, platzt ihm der Kragen. Er herrscht den Mitarbeiter an, unterstellt ihm, ein Miesmacher zu sein, unterbindet die Debatte – und hat dann, aufgewühlt wie er ist, trotzdem die größte Mühe, sich auf den weiteren Verlauf des Meetings zu konzentrieren. Anschließend ärgert er sich über sich selbst. Denn eigentlich weiß er ganz genau: Er sollte sich über den wachen Geist in seinem Team freuen. Über die Bereitschaft seiner Mitarbeiter, mitzudenken. Die Verantwortung gemeinsam mit ihm zu schultern. Stattdessen aber fühlt er sich nur – angegriffen.

Viele Führungskräfte kennen solche irritierenden Reaktionen von sich selbst. Ihnen ist zum Beispiel bewusst, dass „von oben nach unten“-Regieren ein immer unpassenderer Führungsstil ist. Dass sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter brauchen, um unter komplexen, volatilen Bedingungen gute Entscheidungen treffen zu können. Und trotzdem verhalten sie sich oft gegenteilig. Beharren auf ihrer Macht. Kontrollieren heimlich. Reagieren patzig auf gut gemeintes Feedback. Und fragen sich manchmal hinterher, ob sie eigentlich noch bei Verstand sind.

Wer mit negativen Erfahrungen allein bleibt, wird leicht zum Gefühlsverdränger

Die Antwort ist ein klares Jein: Einerseits tut unser Verstand laut der Begründerin der Rapid Transformational Therapy, Marisa Peer, stets das, von dem er überzeugt ist, dass es das Beste für uns ist. Er folgt unseren Gedanken und inneren Bildern – die Gefühle in uns auslösen. Und er geht dabei lieber bekannte als neue Wege, denn diese versprechen Sicherheit. Das Unterbewusstsein zieht den Menschen also immer wieder zum vertrauten Handeln. Andererseits sind die vertrauten Handlungsstrategien in vielen Fällen alles andere als ein Resultat vernünftiger Reflexionsprozesse. Im Gegenteil: Menschen sind, vor allem, wenn sie keine Unterstützung bekommen, oft nicht dazu in der Lage, die Erfahrungen, die sie im Verlauf ihrer Biografie machen, angemessen zu interpretieren und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen.

Menschen können beispielsweise zu der irrigen Annahme kommen, „nichts wert zu sein“. Gerade Kinder gelangen leicht zu solchen Trugschlüssen – weil sie gar nicht anders können, als Situationen stets bezogen auf sich selbst zu interpretieren. Die Eltern streiten sich, und ein Elternteil zieht aus? Das Kind interpretiert: Ich bin schuld daran. Ich bin nichts wert, sonst wäre mein Vater/meine Mutter nicht gegangen. So realitäts-

fern solch ein Gedanke aus erwachsener Sicht ist, er kann zu einem Glaubenssatz werden, der den Menschen dann durchs Leben begleitet – und der immer wieder aufs Neue negative Gefühle produziert: Trauer, Unsicherheit, Schmerz, Angst. Statt sich diesen Gefühlen jedoch zu stellen, schieben viele Menschen sie lieber von sich weg. Denn die Emotionen sind so schmerzhaft – und Lösung und Hilfe sind so wenig in Sicht –, dass das Wegschieben als der einzig mögliche Weg erscheint. Aus akuten werden so verdrängte Gefühle – Frozen Feelings.

Gefühlsverdrängung ist eine Form der Psychohygiene

Das Phänomen der Frozen Feelings gäbe es nicht, wenn es evolutionär nicht auch einen Sinn hätte. Wer es als Strategie wählt, der betreibt eine Art von Psychohygiene. Er entlastet kurzfristig sein Gehirn und verschafft sich – wenn auch nur scheinbar – ein Gefühl der Sicherheit. Mitunter kann ihm das tatsächlich das Überleben sichern, vielleicht sogar mehr: Wer beispielsweise gelernt hat, das Gefühl, nichts wert zu sein, von sich wegzuschieben, und wer seine nagenden Selbstzweifel stattdessen mit höchsten Leistungsansprüchen an sich selbst kompensiert, der hat damit nicht selten in der Tat Erfolg. Das wiederum bestärkt sein Unterbewusstsein darin, dass das Verdrängen die richtige Strategie ist, um das Überleben zu sichern. Denn, das hat die Erfahrung gelehrt: Selbst wenn das Verdrängen mit Schmerz verbunden ist – dieser Schmerz ist überlebbar.

Richtig erscheint das Wegdrücken von Gefühlen vielen auch deshalb, weil es eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz genießt. Das hat einiges mit der deutschen Geschichte zu tun: Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, in den Jahren des Wiederaufbaus, war es unmöglich, Zeit und Geld für die Verarbeitung des kollektiven Traumas aufzubringen. Arbeiten, Durchhalten, Zähne zusammenbeißen lautete die Überlebensdevise der damaligen Zeit – die Eltern und Großeltern auch

an ihre Nachfahren weitergaben. Deshalb erscheint vielen noch heute Funktionsfähigkeit als Wert an sich.

Und gerade die Wirtschaft profitiert vermeintlich davon, wenn Menschen um des Funktionierens willen zu Gefühlsverdrängern werden. So ist es Unternehmen ganz recht, dass viele berufstätige Mütter oder Väter das schmerzhaftes Gefühl, zu wenig Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, von sich wegschieben. Und vordergründig scheint es auch von Vorteil zu sein, wenn sich Führungskräfte nicht auf destruktive Gefühle wie Angst, Minderwertigkeit oder Neid einlassen, sondern versuchen, „sachlich“ zu bleiben. Doch das Unterdrücken von Gefühlen wird langfristig fast immer zum Problem.

Ständige Gefühlsverdrängung ist zum einen ein echtes Gesundheitsrisiko. So konnten Wissenschaftler der Universität Jena in einer Meta-Studie nachweisen, dass es krank macht, Gefühle permanent von sich wegzuschieben. Es erhöht zum Beispiel den Blutdruck. Und ein zu hoher Blutdruck ist ein Risikofaktor für ernsthafte Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Zum anderen sind Frozen Feelings aber auch ein soziales Problem. Und hier liegt für Führungskräfte ein besonderer Knackpunkt.

Frozen Feelings verstellen Führungskräften den Blick auf die Realität

Verdrängte Gefühle stören wie kaum etwas anderes die zwischenmenschliche Interaktion. Sie blockieren die Fähigkeit, auf unvoreingenommene Art mit anderen in Kontakt zu treten, eine Beziehung zu ihnen aufzubauen. Das liegt daran, dass sie die gleiche Eigenschaft wie Wasserleichen haben: Sie tauchen irgendwann – meist zum scheinbar ungünstigsten Zeitpunkt – wie aus dem Nichts auf und übernehmen in einer Interaktionssituation die Regie.

So wie bei der Führungskraft, die dadurch aus der Fassung gebracht wird, dass ein Mitarbeiter Zweifel an der Zugkraft ihrer neuen Idee vorbringt. Ein an sich völlig harmloser – und in der heutigen Arbeitswelt sogar wünschenswerter – Vorgang. Doch wenn die Führungskraft in der Vergangenheit gelernt hat, ihre Selbstzweifel dadurch zu beruhigen, immer und überall der Beste zu sein und dafür Anerkennung zu bekommen, dann kann ein kritisches Feedback, so wertschätzend es auch formuliert ist, diesen Schutzpanzer von einem Moment auf den anderen einreißen. Bei der Führungskraft kommt in diesem Augenblick genau das an, was sie – uneingestanden – ständig befürchtet: „Du machst deinen Job nicht gut genug.“ Und sie erlebt mit voller Wucht die sonst erfolgreich in Schach gehaltenen Gefühle – die sie jedoch einmal mehr von sich wegschiebt, indem sie sich ein Ventil dafür sucht: Sie faltet ihren Mitarbeiter zusammen.

Es gibt noch viele weitere typische Fälle, die eine Ahnung davon vermitteln, wie gefährlich es ist, wenn emotionale Altlasten das Handeln einer Führungskraft beeinflussen. Da ist etwa die Abteilungsleiterin, die in der Vergangenheit die schmerzhafteste Erfahrung gemacht hat, von jemand anderem nicht die Unterstützung zu bekommen, die sie damals gebraucht hätte: Sie hat gelernt, die dadurch verursachte Angst dadurch in Schach zu halten, dass sie alle Probleme möglichst aus eigener Kraft löst. Doch, konfrontiert mit dem Anspruch, ihren Mitarbeitern größere Handlungsspielräume zu geben, stößt sie rasch an ihre psychische Grenze. Denn ihr Vertrauen darauf, dass andere ihren Job machen, wie sie sollen, ist eingeschränkt bis gar nicht vorhanden.

Lesetipps

Doris Wolf und Rolf Merkle: Gefühle verstehen, Probleme bewältigen – Eine Gebrauchsanleitung für Gefühle.

PAL 2012, 14,80 Euro.

Die Autoren zeigen, dass Gefühle das Resultat von Gedanken sind – und dass auch negative Gefühle ihren Sinn haben. Vor allem aber ist das Buch ein Übungsbuch, das hilft, sein emotionales Erleben – auf dem Weg über das Denken – konstruktiv zu beeinflussen.

Sascha Reimann: Emotionen im Unternehmen – Gefahrenzone Gefühle.

www.managerseminare.de/MS200AR01

Führungskräfte sollten stets ausgeglichen, wertschätzend und sachlich sein. Der Alltag sieht oft anders aus: Gestresst und gereizt verlieren Manager leicht die Kontrolle über ihre Gefühle und schaden damit sich selbst und ihren Mitarbeitern. Aber was tun, damit die Emotionen nicht hochkochen?

Entfalte Deine Potenziale für die Welt von heute und morgen!



ime · Institut für Management-Entwicklung · Sunderweg 4 · 33649 Bielefeld
0521 94206-0 · info@ime-seminare.de · www.ime-seminare.de

hr consulting
inhouse training
offene seminare
development center
development programs
business coaching
workshopmoderation

Frozen Feelings rauben Empathie

Da ist die Führungskraft, bei der sich in jungen Jahren die Überzeugung festgesetzt hat: „Die anderen nehmen mich nicht ernst.“ Bei ihr reicht schon ein lächerlicher Fauxpas, um sie zu brüskieren. Etwa das Zuspätkommen eines Mitarbeiters beim Teammeeting, das die Führungskraft – in kindlicher Fixierung auf sich selbst – als Respektlosigkeit ihr gegenüber deutet, obwohl der Mitarbeiter auf Nachfrage einen guten Grund für sein späteres Auftauchen hätte nennen können. Aber die Gelegenheit dazu, sich zu erklären, bekommt er erst gar nicht.

Da ist die Geschäftsführerin, die vor vielen Jahren von ihrer ehemals besten Freundin massiv enttäuscht worden ist und im Bewerbungsgespräch eine Kandidatin vor sich sitzen hat, die eigentlich bestens für die ausgeschriebene Stelle geeignet wäre – was ihr aber völlig entgeht. Denn die Bewerberin hat das Pech, sie an ihre ehemalige Freundin zu erinnern. Und da ist die Personalmanagerin, die von einer eigenen Familie träumt, aber von ihrem Partner verlassen worden ist und den damit verbundenen Schmerz rigoros von sich weggeschoben hat. Als ihr einige Wochen später ein Mitarbeiter gegenüber sitzt, der ihr mit strahlenden Augen berichtet, dass seine Frau schwanger ist und er gerne Elternzeit beantragen würde, fertigt sie diesen mit der patzigen Bemerkung ab, dass Elternzeit zwar sein gutes Recht sei. Doch deshalb könne ihm noch lange nicht garantiert werden, dass sein Aufgabengebiet nach dieser Zeit noch das gleiche sein werde wie zuvor.

Die Beispiele zeigen: Frozen Feelings sind vor allem deshalb so gefährlich für die Führungsqualität, weil sie Führungskräften erst die Empathie für sich selbst, dann die für ihre Mitarbeiter rauben. Denn sie verleiten dazu, Situationen, Menschen und Optionen verzerrt wahrzunehmen: durch die Brille der eigenen Vergangenheit, statt objektiv und zukunftsorientiert. Kurzum: Führungskräfte, die Gefühle verdrängen, sehen nicht das, was ist. Sie sehen rot. Und im Nebel ihrer uneingestanden – und gerade deswegen umso mächtigeren – Emotionen schätzen sie Mitarbeiter falsch ein, behandeln sie wenig wertschätzend, unfair und manchmal sogar offen aggressiv.

Wer sich seinen Gefühlen verschließt, wird für andere zum Minenfeld

Mitarbeiter können durch solche Führungskräfte in ihrem Potenzial massiv einschränkt werden. Zum einen, weil diese ihnen ganz konkret Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten verbauen. Und zum anderen, weil sie in einem vergifteten Betriebsklima nicht dazu in der Lage sind, produktiv frei und unbefangen zu denken und zu agieren.

Denn Führungskräfte, die über viele blinde Flecken verfügen, sind wie ein Minenfeld: Die Mitarbeiter wissen nie, wann sie bei ihnen auf einen wunden Punkt treffen. Die Mitarbeiter stehen dadurch unter Stress. Sie müssen ihrerseits ständig Emotionsarbeit leisten, um mit ihren Verletzungen, ihrem Frust und ihrem Ärger zurechtzukommen. Und sie sind insgeheim permanent damit beschäftigt, sich abzusichern und abzuschotten. Das kostet Energie, die an anderer Stelle fehlt. Oder es schlägt Mitarbeiter in die Flucht: Sie verlassen das Unternehmen bei guter Gelegenheit und wechseln in ein anderes. Eines, in dem sie Beziehungen erleben können, die authentisch und frei von Ängsten, Vorbehalten und Zwängen sind.

Letzte Autofahrt Burnout

Grund genug also, sich als Führungskraft seinen weggedrückten Gefühlen zu stellen. Doch damit ein Mensch überhaupt bereit ist, diese schwierige Aufgabe auf sich zu nehmen, muss der Leidensdruck, den seine Kompensationsstrategie verursacht, so groß werden, dass er ihr nicht mehr tragbar erscheint. Das erleben beispielsweise Führungskräfte, die in die Falle des Workaholismus tappen.

Wie die Alkoholsucht ist auch die Arbeitssucht der Versuch, ein belastendes, angsteinflößendes Gefühl nicht mehr spüren zu müssen. Statt sich also beispielsweise ihrem eigenen fragilen Selbstwertgefühl zu stellen, setzen Arbeitssüchtige alles daran, sich und anderen mit ihrer Vielerarbeit zu beweisen, wertvoll zu sein. Das geht so lange gut, bis der Körper streikt und das ständige Verdrängen des eigentlichen Problems mit einem Burnout quittiert. „Geh’ du vor“, sagte die Seele zum Körper, „auf mich hört er nicht, vielleicht hört er auf dich.“ „Ich werde krank werden, dann wird er Zeit für dich haben“, sagte der Körper zur Seele. Dieser Aphorismus des Schriftstellers Ulrich Schaffer bringt es auf den Punkt: Ein Burnout ist für viele ein wirklich starkes Signal, etwas ändern zu müssen. Das Leben bietet uns auch noch viele andere Chancen, uns unserer Wunden bewusst zu werden und diese zu heilen. Aber: Wir nehmen diese Gelegenheiten selten so deutlich wahr wie einen Burnout.

Emotionsarbeit kostet Energie

Wenn Führungskräfte sich aufgrund ihrer verdrängten Gefühle zu unangemessenem Verhalten gegenüber Mitarbeitern hinreißen lassen, dann ist die Wahrnehmung oft weniger scharf. Das ist ein Problem. Denn die Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen, die Reflektion über das eigene Verhalten, bedeutet stets einen Energieaufwand, der sich für den Einzelnen lohnen muss. Der individuelle Turning Point muss erreicht werden. Also jener Wendepunkt, den man weitläufig als Schmerzgrenze bezeichnet – und der bei jedem Menschen aufgrund von dessen erlerntem Schmerzlevel unterschiedlich hoch angesiedelt ist. Die ernüchternde Wahrheit ist: Sind Mitarbeiter auch in einer angespannten Arbeitsatmosphäre noch ausreichend leistungsfähig, dann ist dieser Punkt bei der Führungskraft häufig noch nicht erreicht.

Wach werden viele erst, wenn sich die Auswirkungen ihres Verhaltens in den Zahlen niederschlagen. Möglicherweise bietet aber auch die jüngere Generation Führungskräften einen Anlass, sich ihrem Ich zu stellen. Denn diese Generation ist schmerzfreier aufgewachsen als alle Generationen vor ihr. Und deshalb ist sie auch viel weniger bereit, schlechte Führung hinzunehmen beziehungsweise: eine beziehungsarme Arbeitswelt zu tolerieren. Eine Welt, in der von oben nach unten regiert wird, statt gemeinsam ein Ziel zu verfolgen und auf kollegialer Ebene alles für dessen Erfüllung zu geben. Im Zweifelsfall verlassen junge Menschen mit ihren hohen Ansprüchen an die Beziehungsqualität im Arbeitsleben lieber ein Unternehmen, in dem sie diese Qualität nicht vorfinden als den Kopf einzuziehen und solche Zustände dulgend hinzunehmen. Oder sie heuern erst gar nicht in solch einer Firma an.

Tutorial: Umgang mit Frozen Feelings

Wir alle sind – mehr oder weniger – Gefühlsverdränger. Das Problem: Später melden sich unsere Frozen Feelings häufig mit Wucht zurück und vernebeln in Interaktionen den klaren Blick auf unser Gegenüber. Gerade Führungskräfte sollten daher lernen, konstruktiv mit ihren verdrängten Gefühlen umzugehen. Hier die zentralen Schritte.

Frozen Feelings akzeptieren

Jeder Mensch hat verdrängte Gefühle. Dies grundsätzlich zu akzeptieren, ist die erste Voraussetzung dafür, solche Emotionen aufarbeiten zu können, sofern diese als störend empfunden werden oder sofern man den Verdacht hat, dass die eigene Führungsleistung durch das Vorhandensein emotionaler Altlasten leidet. Letzteres ist ein wichtiger Punkt. Denn Führungskräften obliegt die Verantwortung für die Atmosphäre in einer Abteilung oder gar in einem ganzen Unternehmen. Diese Stimmung wiederum entscheidet über das Wohlergehen der Menschen im Unternehmen – und den Erfolg des Betriebes.

Störende Frozen Feelings erkennen

Störende verdrängte Gefühle erkennen Sie daran, dass es Ihnen subjektiv nicht gut geht. Dass Sie nach einer Entscheidung, einer Handlung bzw. einer Interaktionssituation sehr unzufrieden mit Ihrer eigenen Denkweise oder Ihren Reaktionen sind. Sie erkennen sie auch daran, dass Sie unerklärlicherweise immer wieder in bestimmten Situationen in ähnliche Problemlagen stolpern.

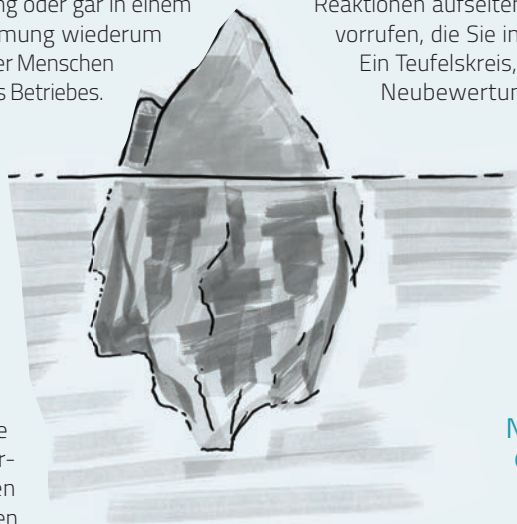
Frozen Feelings auf die Spur kommen

Wenn Sie den Verdacht haben, dass verdrängte Gefühle ungewollt die Regie über Ihr Handeln ergreifen und dass sich dies negativ auf Ihre Urteilsfähigkeit oder Ihre Fähigkeit, mit anderen zu interagieren, auswirkt, lohnt es sich, die eigenen Gefühle näher zu analysieren: Wann treten sie auf? Welche Auslöser gibt es dafür? Was geschieht in diesen Momenten in Ihnen? Welches Gefühl will nach draußen? Gibt es eine Erinnerung daran, wann dieses Gefühl zum ersten Mal ins eigene Leben kam? Welche Situation war das? Wie alt waren Sie damals? Wer war involviert?

Neubewertungen vornehmen

Lösen Sie sich aktiv von der Bedeutung, die Sie – zum Beispiel als Kind/Jugendliche(r) – dem belastenden Ereignis beigemessen haben. Denn es ist nie ein Ereignis, das uns

belastet, es ist immer nur die Wertung, die wir dem Ereignis gegeben haben. Diese Bewertung bestimmt dann unser Denken und Verhalten. Und das Verwickelte daran ist: Die Reaktion, die unser Verhalten in unserer Umwelt auslöst, bestätigt oft unsere irreführende Bewertung. Beispiel: Sie haben aus einer Erfahrung den Schluss gezogen, dass Sie „keiner respektiert“. Das sozial ungünstige Verhalten, das sich daraus möglicherweise ergibt, kann tatsächlich Reaktionen aufseiten Ihrer Interaktionspartner hervorrufen, die Sie in Ihrem Trugschluss bestätigen. Ein Teufelskreis, der sich jedoch durch kognitive Neubewertung durchbrechen lässt. Möglicherweise benötigen Sie für diesen Schritt Hilfe von außen – etwa durch einen Coach oder Therapeuten –, da Ihre Psyche Sie schützen will und ein Vorstoßen in diese Tiefen manchmal um jeden Preis zu vermeiden versucht.



Neues Denken oder Handeln kreieren

Definieren Sie – am besten bis ins Detail –, wie Sie sich in Zukunft in Situationen verhalten wollen, in denen bisher ein verdrängtes, negatives Gefühl regelmäßig die Oberhand über Sie gewonnen hat. Stecken Sie sich klare Ziele, wie Sie dieses neue Verhalten – bzw. die neue Denkweise – umsetzen wollen. Definieren Sie auch, woran Sie erkennen, dass Ihnen dies gelungen ist.

Langfristig dranbleiben

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – und diese Tatsache sollten Sie sich für Ihr Ziel zunutze machen. Es heißt also: dranbleiben und üben, üben, üben, damit Ihr Gehirn das Neue als das Bekannte abspeichert. Sie werden immer schneller darin werden, sich selbst auf die Schliche zu kommen. Und Sie werden das neue Verhalten Schritt für Schritt immer mehr verinnerlichen. Nutzen Sie Ihre neu gewonnene Achtsamkeit auch, um Ihre Erfolge zu feiern. Dadurch schaffen Sie einen weiteren Anreiz für Ihr Unterbewusstsein, dranzubleiben. Ihr Zufriedenheitsindex wird es Ihnen danken – und auch Ihre Mitarbeiter und Familienangehörigen.

Auftauprogramm für Frozen Feelings

Auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt, in der auf Augenhöhe zusammengearbeitet wird, geht es also nicht darum, ein Organigramm abzuschaffen, Stabsstellen einzustampfen oder von heute auf morgen mit hipem Corporate Design und schicken Werbeslogans aufzuwarten. Stattdessen erfordert die Evolution des Unternehmens viele persönliche Revolutionen seitens der Führungskräfte. Es ist wichtig, dass jede einzelne Führungskraft zur persönlichen Weiterentwicklung bereit ist und erkennt, dass die Auseinander-

setzung mit ihren Gedanken und Gefühlen ein wichtiger Baustein ihrer Selbstführung ist. Und damit auch ihrer Führungsqualität.

Der erste Schritt für eine Führungskraft, die sich ihren emotionalen Altlasten stellen will, besteht darin, besser darin zu werden, zu erkennen, in welchen Situationen Frozen Feelings für sie zum unerwünschten Handlungsmotor werden. Unterdrückte Gefühle lassen sich daran

erkennen, dass sie uns immer wieder in ähnlichen Situationen in abgewandelter Form und unterschiedlichen Settings begegnen. Das Gefühl von „und täglich grüßt das Murmeltier“ ist der beste Hinweis auf eine Geschichte aus der Vergangenheit, die ins Jetzt hineinwirkt und nach Auflösung strebt. Auch nach außen irrational wirkendes Verhalten, ein die Wahrnehmung beschneidender Tunnelblick sowie heftige physische Reaktionen – Schweißausbrüche, Zittern, Blackouts und Ähnliches – sind hilfreiche Marker, anhand derer sich verdrängte Gefühle erkennen lassen.

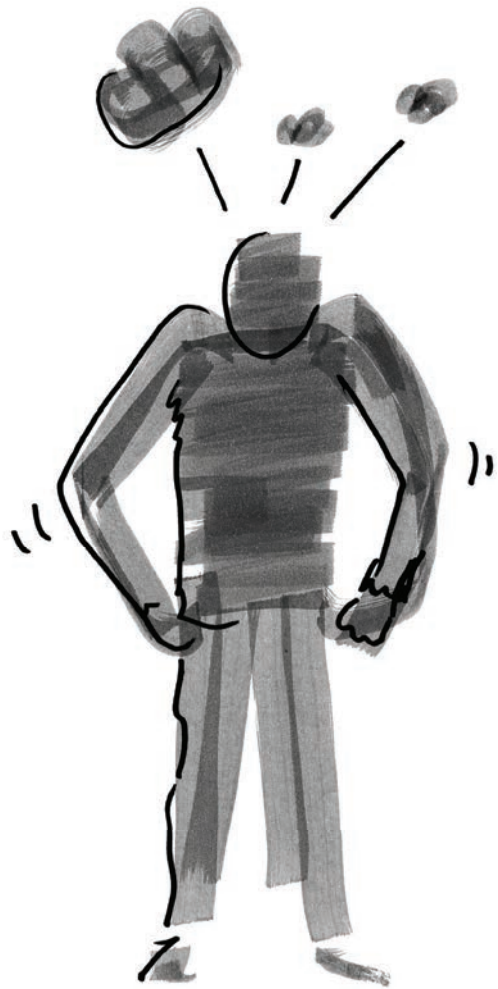
In der Situation selbst ist es dann wichtig, die persönliche Irritation als Wachstumschance zu begreifen – und die eigene Wut, Ohnmacht, Aggression, Panik und Angst wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten. Stattdessen müssen Führungskräfte lernen, hier empathisch und wohlwollend sich selbst gegenüber zu sein. Sie sollten sich zunächst einmal wertfrei fragen: Was ist gerade passiert? Wie fühle ich mich? Was brauche ich? Was kann ich tun? Kleine körperbetonte Übungen können helfen, im akuten Moment der Erregung eine gewisse Distanz zum eigenen Fühlen aufzubauen und aktiv die Führung der Gefühle zu übernehmen. Manchmal hilft es schon, die Finger gegeneinander zu drücken oder die Fußzehen anzuspannen, um wieder in der Realität anzukommen und den Frozen Feelings nicht ausgeliefert zu sein.

Davon abgesehen, ist der Moment, in dem ein verdrängtes Gefühl in uns aufpoppt, jedoch nicht der richtige Zeitpunkt für eine Aktion oder Reaktion. Dieses Eisen lässt sich erst schmieden, wenn es kalt ist. Dann ist es wichtig, sich zu fragen, warum man immer wieder den Impuls verspürt, das Feedback eines Mitarbeiters heftig abzuwehren. Warum einen ein Mitarbeiter, der in Elternzeit gehen möchte, auf irritierende Weise verärgert. Oder warum es einem so große Angst macht, Mitarbeiter in

die Selbstverantwortung zu entlassen. Weil die Ursachen oft tief liegen und weil die Psyche aus Selbstschutz den Versuch, die eigenen Gedanken- und Gefühlsschleifen zu durchbrechen, blockiert, kann es sein, dass dieser Prozess nicht ohne professionelle Hilfe gelingt. In einem Coaching können Menschen lernen, den Ursachen für ihr für sie selbst irritierendes Verhalten auf die Spur zu kommen. Und wenn sie klarer sehen, können sie sich daranmachen, ihr Unterbewusstsein neu zu programmieren.

Die Führungskraft aus unserem Anfangsbeispiel könnte sich beispielsweise fragen, ob sie den Gedanken und Gefühlen, mit denen sie auf kritisches Feedback reagiert, auch in Zukunft ausgesetzt sein möchte. Will sie wirklich so eine Führungskraft sein? Entscheidet sie sich bewusst dagegen, besteht die Chance, dass sie lernen kann, dem Impuls, kritisches Feedback kategorisch abzublocken, in Zukunft bewusst zu widerstehen. Sie kann sich beispielsweise vornehmen, in der nächsten entsprechenden Situation den Dialog mit dem Mitarbeiter zu suchen. Und dies dann – als neue Reaktion auf den Impuls – zur Gewohnheit werden lassen. Egal, was von da an geschieht: Es wird besser sein als das alte emotionale Chaos.

Eva Klein



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Die Autorin: **Eva Klein**, diplomierte Medienwirtin, unterstützt Führungskräfte bei Change-Prozessen im Berufs- oder Privatleben. Als Coach für Rapid Transformational Therapy (RTT), Hochschuldozentin und Co-Autorin eines Führungsratgebers war sie eine der Hosts der Sat.1 Produktion „Stell Dich Deiner Sucht“.

Kontakt: www.eva-klein.de



Psychologie | Seminare | Trainings

Kleine Gruppen | max. 5 TN | intensive Feedbacks | 100% Praxis + Übung

Überzeugen + Durchsetzen

Der Ton macht die Musik

Lampenfieber + Redetraining

Go in and win: Besser präsentieren

Keep cool in tricky situations

Psychologie im Business

Psychologie im Projekt

Laterale Führung

Ideenlabor für Teams

www.mto-consulting.de



Anbieter im Themenbereich Persönliche & soziale Kompetenzen

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	Brandt Seminare	196
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	151	Breuel & Partner GmbH	205
#LeaderLab Muenster	171	Brigitte Simon Seminare	147
4 Business Akademie	153	Büro Jens der Denker	151
A-M-T Management Performance AG	168	Business Akademie Profileon	197
Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt	174	CA Coaching Akademie	162
abovo-academy	208	CA controller akademie®	206
ACADEMY 4 EXCELLENCE	157	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	212
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	211	CHANGE 4 SUCCESS®	157
AEZ-Seminare & Consulting	164	change concepts	177
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165	Christoph Wiethold Personalentwicklung	159
AIM-HIGHER – Professional Presentations	194	CKK Consult OHG	175
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	157
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	211	Coachingbüro Huber & Partner	200
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	CoachingInstitut Berlin	147
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	181	CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	170
Akademie für systemische Führung	210	COMENO company consulting GmbH	193
Akademie für Systemische Moderation	195	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	148
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	Como Consult GmbH	148
Akademie Kneigendörfer - Seminare für Fach- und Führungskräfte	172	compass international gmbh	193
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	213	Competence on Top GmbH	210
Akademie Reichenberg	147	ComTeam AG Academy + Consulting	207
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	198	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154
amendos gmbh	152	CONSENSUS Consulting GmbH	189
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	176	Consensus GmbH	192
amontis consulting ag	191	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	160
Angela Berger Training & Coaching	194	CONTUR GmbH - Consulting Training	161
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158
Annette Berger Projektwerkstatt	195	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	174
APEDOS GmbH	151	Coverdale Deutschland GmbH	204
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	216	Culture Talk	198
Arnold Horsch e.K.	168	dehner academy GmbH	198
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199	DEKRA Qualification GmbH	201
ASB Akademie GmbH	186	Demos GmbH	182
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	159
ASTA Akademie GmbH	155	denkmodell GmbH	149
Atelier für Ideen AG	171	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165
AUB Die Unabhängigen e.V.	212	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184
az GmbH Personalkonzepte	154	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182
balance Unternehmensberatung Training & Coaching	199	Deutsche StiftungsAkademie	145
bamberger HR concepts	178	DeYuCo GmbH	167
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	170	DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH	162
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	172	DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	216	Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	211
Beratung & Training Hülken	181	DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH	192
Berlitz Deutschland GmbH	183	diePartner für professionelle Personalentwicklung GmbH	201
Bernt Klein training - beratung - coaching	197	Dietz Training und Partner	206
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203	different angles	217
BRAIN-HR	204	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	191
		Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	162

dirk raguse - training-coaching-beratung	170
dispo-Tf Education GmbH	150
DITTMANN consulting	178
Dotzauer Beratung Training Coaching	189
Dr. Friedrich Assländer	216
Dr. Klinkner & Partner GmbH	189
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	217
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	208
Dr. Simone Rappel	202
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
DresPleier GmbH	207
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
Drum Cafe Academy	185
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	196
ecodemos - Institut für bewusste Unternehmensführung u. nachh. Management	218
edulab - education communication consulting	200
Egger, Philips & Partner AG Verhandlungsberater	218
EinfachStimmig	212
Eisberg-Seminare GmbH	154
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	215
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	155
Elke Klöfer Training & Akquise	188
EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179
En GardE Deutschland GmbH	188
English & Intercultural Communication	166
ERLEBNIS & TRAINING	155
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146
Euroforum Deutschland GmbH	165
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	216
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	184
FCM Finanz Coaching	187
FCT Akademie GmbH	178
FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung	150
FFB Forum für Betriebsräte	186
FISCHER Rhetorik	194
flow consulting gmbh	161
forma mentis GmbH	179
fortbildung1.de	193
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	191
Forum für Führungskräfte	186
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	200
freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung	197
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	218
FROMM Managementseminare & -beratung KG	158
Führungskräfte Institut GmbH	151
FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.	217
Gestalt-Institut Frankfurt	182
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	207



GH Consult UG & Co. KG	178
GISMA Business School GmbH	161
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	212
Grossmann Consulting	211
Haack Coaching und Seminare	162
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	190
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	166
herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190
Hermannsen-Concept	172
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
HR & Perspektiven - HR Projekte Personalentwicklung Seminare	202
IAL-CAMPUS	175
IAP Institut für Angewandte Psychologie	218
ibo Beratung und Training GmbH	163
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	164
IEK Köln - Deutsches Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	175
IFPO Joachim Berger & Partner	187
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	203
igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching	202
IHK Akademie Koblenz e.V.	180
IHK Akademie München und Oberbayern	204
IHK Akademie Schwaben	209
IHK Hessen innovativ	182
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208
ime Institut für Management-Entwicklung	162
implus Trainings AG	219
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199
imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH	161
inmetra Mediation Training & Coaching	183
INQUA Institut für Coaching	145
Insights Group Deutschland GmbH	186
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172
Institut für Humanbewegung	185
Institut für Verkauf und Marketing	185
Invenzio GmbH & Co. KG	214
IOS - Prof. Schley & Partner GmbH	156
IP for IP GmbH	192
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205
itcon Consulting GmbH	211
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178
ITT Institut für Training + Teamentwicklung	159
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176
k.brio training GmbH	160



Kalapa Academy GmbH	173	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	153	Milz & Comp. GmbH	174
KDS Unternehmensberatung	167	MKS Business Seminare GmbH	213
KERN AG Training	183	Mmc Unternehmensberatung GmbH	206
KICK OFF Management Consulting GmbH	216	MODERATIO	208
Kirchner-Seminare GbR	212	Modul-Training	195
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	159
Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	164	Mr. Schmerzfrei Bernward Rauchbach	164
KOBIseminare	168	MTB Beratung GmbH	179
köhler consulting seminare.coaching.mediation	210	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organi- sation	185
Kom-Com - Seminare	158	MW Media Workshop GmbH	152
Kompakttraining GmbH & Co. KG	153	my_time	164
Kompetenzsprung Personalentwicklung	165	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163
Kompetenzzentrum Coaching Anja Mumm	202	Neuroleadership-Concept	209
Konhardt & Partner	169	noesis	194
kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	192	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	193	NWB Verlag GmbH & Co. KG	169
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192
Lake Constance Business School GmbH	199	on course & partner	217
LICLATO GmbH	152	ORDIX AG	187
lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185	Otto GmbH & Co. KG	155
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	214	OVERDICK Coaching und Training	153
m2m consulting GmbH & Co. KG	197	p4d - partnership for development GmbH	177
manage motion	203	partnerteams GmbH & Co. KG	167
Management Center Innsbruck	217	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
Management Circle AG	188	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190
Management Forum Starnberg GmbH	206	permitto gmbh	187
management forum wiesbaden	187	Personaltraining Christine Pfeiffer	180
Management School St. Gallen	219	PI-CCT Pionke Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172	Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching	162
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204	Plath & Partner AG	217
Marc Galal GmbH	183	PLD-Consulting	211
Margarete Gerber-Velmerig und Carl Otto Velmerig	172	PMCC Consulting GmbH	179
marilabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195	Pohl & Partner	195
Mario Biel Coaching	196	Pöhlner & Schottler GbR	183
Marion Herzog - Training Beratung Coaching	150	Poko-Institut OHG	171
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	155	POP Personalentwicklung	197
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178
Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	207	Pro Integer Akademie & Leadership	174
MAZ MANAGER AKADEMIE	202	PROAKTIV Management GmbH	174
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180	ProDialog Systemisches Coaching/ Training/Integrative Organisationsentw.	196
mbw Medienberatung der Wirtschaft GmbH	201	Prof. Dr. Cord Twele	160
MDI Management Development GmbH	216	Professio GmbH	214
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	173	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210
Mehrwert Zukunft	202	ProKomm Akademie	178
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205	prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
mensch & kommunikation GmbH	202	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
METAFORUM Sommercamp	152	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184
metisLeadership, Dr. Klaus Wagenhals	198	Quadrige Akademie Berlin GmbH	146

Quest-Team GmbH & Co. KG	181
R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	182
Rambau & Baumann GbR	175
RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	144
Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198
RWT Personalberatung GmbH	196
RWTH Business School	176
sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
sales projects architects	185
Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management	163
SBR Consulting/ Akquisitionsdynamik	195
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	200
Schiller & Mertens GbR	145
Schirmacher GmbH	206
SCHLATTER - Training und Beratung GmbH	184
Schmidt-Tanger Akademie, CCC professional, Competence Center Coaching, Münster	171
Scholze	189
Schröder Consulting	171
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	153
Selectes GmbH Ges. f. Personal- auswahl u. Personalmanagement	167
SEMINAR-INSTITUT	203
SGMI Management Institut St. Gallen	219
simply-competent !	147
SLBB	167
splendid-akademie GmbH	149
Sprachdirekt GmbH	201
SprachenGalerie	165
St. Galler Business School	219
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	144
Steinbeis Institute for Effective Management	209
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	195
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	195
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211
Stöver Management Beratung & Training	157
Strategiemensch GbR	165
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
Stuttgarter Produktionsakademie	193
Summit-TuC	175
Support Q GmbH	144
SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
Susanne Stegmann Coaching & Training	194
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	160
Tapetenwechsel	144
TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	197



TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	215
Team Dr. Rosenkranz GmbH	205
Team Management Services GmbH	184
TEAMGEISSELHART GmbH	169
teamsysplus®AKADEMIE	203
Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
Tendera Training - Seminare Training Coaching	215
Thomas Weber Coaching	187
Trainer Company	148
TrainerSocietät Berlin	148
TrainerTreffen Deutschland	162
Trainings Institut Resilienz	171
TrainingsManufaktur	158
Trigon Academy	217
Trigon Academy / Trigon Entwicklungsberatung GmbH	201
TRILOGIE GbR	159
TRIPODIA Life+Business-School	177
UP MANAGEMENT Akademie	146
uP training und beratung	208
Upgrade Consulting	154
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
Ute Schütz menschen-management	201
uwe freund seminare Kommunikationstraining und Coaching	204
V.I.E.L Coaching + Training	158
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193
Veränderungsintelligenz GmbH	199
Vereins- und Verbands-Service	183
Viola Moritz Seminare	147
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157
WALHALLA Fachverlag	214
we develop people	201
Weidlich Consulting	182
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	178
WEKA Forum für Sicherheit	186
Werner Schümchen Coaching	181
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	211
WHU - Otto Beisheim School of Management	166
Wilmers Kommunikation	200
Wings of Future - Leadership Academy, A. Scheuer & A. Christl GbR	207
WirksamSein	215
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
WordBridge Academy	172
WS Management Consulting	160
Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.	192
Yoga Vidya e.V.	162
Zürich International Business School (ZIBS)	218



Projektmanagement



Foto: Rawpixel_white/fotolia

Unter Projektmanagement wird das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten verstanden. Es zählt somit zu den Evergreens der Managementaufgaben. Der Manager eines Projekts muss 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. Er bewegt sich dabei zwischen den Größen Zeit, Kosten und Qualität. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von prozessualen, technischen und sozialen Projekt-Komponenten ist es wichtig, alle Phasen eines Projektes sowie Meilensteine, To-Dos und Risikofaktoren abzubilden. Das kann auf klassischem Wege oder aber mithilfe neuer agiler Methoden wie Scrum oder Kanban erfolgen. Der Projektleitung fällt eine besondere Schlüsselposition zu, da sie idealerweise sowohl über Fachwissen über die Prozessabläufe als auch Erfahrungen in Kommunikation, Konfliktmanagement und Teambuilding verfügt.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Projektmanagement

Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	217
#LeaderLab Muenster	171	Dr. Simone Rappel	202
4 Business Akademie	153	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
abovo-academy	208	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	196
ACADEMY 4 EXCELLENCE	157	edulab – education communication consulting	200
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	211	EinfachStimmig	212
AdCoach Marketing Akademie	173	Eisberg-Seminare GmbH	154
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165	emcra GmbH – Europa aktiv nutzen	151
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	211	En GardE Deutschland GmbH	188
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	181	ERLEBNIS & TRAINING	155
Akademie Reichenberg	147	ESBA – European Systemic Business Academy	153
amendos gmbh	152	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	216
amontis consulting ag	191	FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung	150
Annette Berger Projektwerkstatt	195	Forum für Führungskräfte	186
APEDOS GmbH	151	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	218
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	216	FROMM Managementseminare & -beratung KG	158
ASB Akademie GmbH	186	Geis Unternehmens- und Personalentwicklung	158
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	GFQ Akademie GmbH	180
ASTA Akademie GmbH	155	GISMA Business School GmbH	161
AUB Die Unabhängigen e.V.	212	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	212
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	207	GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	213
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	170	Hamburger Training & Consulting oHG	156
Behrenberg + Faßnacht training – fortbildung – beratung – supervision	172	Heupel Consultants GmbH & Co. KG	198
Berlitz Deutschland GmbH	183	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
Bernt Klein training – beratung – coaching	197	ibo Beratung und Training GmbH	163
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	195	IFM – Institut für Managementberatung GmbH	151
Bitkom Servicegesellschaft mbH	145	ifss academy	204
Business Akademie Profileon	197	IHK Akademie München und Oberbayern	204
CA controller akademie®	206	IHK Hessen innovativ	182
Carl Duisberg Centren	173	ilvy Intercultural HR	152
Carneades Project Services GmbH	156	ime Institut für Management-Entwicklung	162
CoachingInstitut Berlin	147	INDIGMA Management Consulting GmbH Stuttgart – München – Lindau a.B.	192
ComConsult GmbH	176	INSTATIK GmbH – Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
COMENO company consulting GmbH	193	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172
ComTeam AG Academy + Consulting	207	itcon Consulting GmbH	211
Confex Training GmbH	149	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154	k.brio training GmbH	160
CONSENSUS Consulting GmbH	189	KAYENTA Training und Beratung – Projektmanagement-Experten	153
CONTUR GmbH – Consulting Training	161	kenic GmbH	145
CoObeya – Expertennetzwerk für Innovation	149	KICK OFF Management Consulting GmbH	216
courbière GmbH – Gesellschaft für Personal Expertising	174	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	163
DEKRA Qualification GmbH	201	Kom-Com – Seminare	158
Demos GmbH	182	Kompakttraining GmbH & Co. KG	153
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	159	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	193
denkmodell GmbH	149	lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179
Deutsche StiftungsAkademie	145	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
DeYuCo GmbH	167	M-Training STIGLMAIR – Organisationsberatung & Systemisches COACHING	214
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151	Management Center Innsbruck	217
DITTMANN consulting	178	Management Circle AG	188
DNV GL Business Assurance Germany GmbH	170	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172
Dr. Klinkner & Partner GmbH	189	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204

marilabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195	Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management	163
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	155	Schiller & Mertens GbR	145
Maxpert GmbH	183	Schirmacher GmbH	206
MAZ MANAGER AKADEMIE	202	Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	167
MDI Management Development GmbH	216	Singer Preisprüfung GmbH	156
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	173	SLBB	167
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205	splendid-akademie GmbH	149
Mentus GmbH	156	SprachenGalerie	165
METAFORUM Sommercamp	152	St. Galler Business School	219
metisLeadership, Dr. Klaus Wagenhals	198	Statcon GmbH	164
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205	Steinbeis Institute for Effective Management	209
MKS Business Seminare GmbH	213	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	195
Mmc Unternehmensberatung GmbH	206	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	195
MODERATIO	208	Strategiemensch GbR	165
Modul-Training	195	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	185	Support Q GmbH	144
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163	SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
Omnex Europe GmbH	149	Tapetenwechsel	144
ORDIX AG	187	TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	197
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194	Team Management Services GmbH	184
Otto GmbH & Co. KG	155	teamsysplus®AKADEMIE	203
OVERDICK Coaching und Training	153	Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146	Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190	Tiba Business School GmbH	203
Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching	162	Trainer Company	148
Plath & Partner AG	217	Trainertreffen Deutschland	162
PMCC Consulting GmbH	179	TrainingsManufaktur	158
POP Personalentwicklung	197	Trigon Academy	217
Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189	TRILOGIE GbR	159
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184	Ute Schütz menschen-management	201
Q-DAS GmbH	192	Vogel Communications Group	215
QMH Consulting GmbH	158	Wagner & Walter GmbH	152
QRP M.M.I. GmbH Management Methods International	173	Weidlich Consulting	182
Quadrige Akademie Berlin GmbH	146	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Quest-Team GmbH & Co. KG	181	WirksamSein	215
RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	144	WordBridge Academy	172
Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198	WZLforum an der RWTH Aachen	176
RWTH Business School	176		
S&P Unternehmerforum GmbH	209		



Sie sind nicht dabei?

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

Finden Sie das passende Seminar
auf www.hermannsen-concept.de



Hermannsen-Concept

Hermannsen-Concept ist Ihr Weiterbildungsinstitut in den Bereichen
Kommunikation, Leadership, Business und Persönlichkeitsentwicklung.

Sie suchen ein **offenes Seminar**, ein maßgeschneidertes **Inhouse-Seminar** für Ihre Firma, lieber ein **Business-Coaching** oder einen **Vortrag** für einen besonderen Anlass? Sie sind bei uns richtig!

Kontaktieren Sie uns für ein individuelles Angebot – Wir arbeiten flexibel und freuen uns auf Ihre Ideen!

Berlin - Frankfurt - Hamburg - Köln - München - Münster - Stuttgart

Hermannsen-Concept

Wienburgstr. 207

48159 Münster

mail@hermannsen-concept.de

0251 207 5533



Qualität & Service



Foto: ka.te / photocase.de

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

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

Kundenzentrierung als Management-Ansatz

Das Ende der Jagd

Kunden sind nicht mehr nur Zielgruppe. Aus Abnehmern sind mündige Partner geworden, die ernst genommen werden wollen – und die sich wehren, wenn das nicht passiert. Um den neuen Machtverhältnissen gerecht zu werden, müssen Unternehmen ihre gesamte Organisation neu aufstellen und alle Prozesse und Angebote kundenzentriert gestalten. Sieben P helfen dabei.

The deer has now a gun – dieser Satz bringt auf den Punkt, wie sich das Machtverhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern im digitalen Zeitalter verändert hat. Durch Soziale Medien, Foren, Empfehlungsplattformen und Vergleichsdienste sind Kunden nicht länger die Beute, auf die Anbieter nach ihren Bedingungen Jagd machen können. Die Kunden sind es nun, die die Anbieter vor sich hertreiben, und die mit User Reviews und Erfahrungsberichten „zurückschießen“ – und ungenügende Produkte und Services öffentlich und breitenwirksam abstrafen.

Die Folgen dieser Machtverschiebung sind kaum hoch genug einzuschätzen: Unternehmen können sich nicht länger erlauben, bei der Gestaltung ihrer Angebote in erster Linie von sich selbst auszugehen. Sie müssen lernen, Kunden ernster zu nehmen, sie als Partner auf Augenhöhe zu verstehen und ihre Wünsche und Bedürfnisse in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen. Kundenzentrierung ist das Buzzword dafür. Dahinter verbirgt sich aber kein simpler Marketing-Hype, sondern, zu Ende gedacht, ein Management-Ansatz, der auf die nachhaltige Neuausrichtung der gesamten Organisation zielt. Kundenzentrierung ist dabei nicht nur die Antwort auf das veränderte Verhältnis zwischen Anbietern und Kunden. Sondern auch eine Antwort auf den Hyperwettbewerb auf einem globalen Markt, auf dem Innovationen einander immer schneller ablösen, Marktkonstellationen sich dauernd ändern und Wettbewerbsvorteile rasch verschwinden. Technologien, Produkte und Geschäftsmodelle kommen und gehen. Was

bleibt, sind enge Kundenbeziehungen – sofern es gelingt, sie aufzubauen und zu erhalten. Technologien, Produkte und Geschäftsmodelle kommen und gehen. Was bleibt, sind enge Kundenbeziehungen – sofern es gelingt, sie aufzubauen und zu erhalten.

Wirkung nach innen und außen

Doch was bedeutet dies konkret für den Arbeitsalltag und Wandel in Unternehmen? Kundenzentriertes Arbeiten wird oft gleichgesetzt mit der Einbindung von Tools und Arbeitsweisen wie Customer Relationship Management (CRM), Datenerhebung, A-und-B-Testing oder dem zurzeit sehr gehypten Werkzeug Customer Experience (CX). Letzteres beschreibt die strukturierte, oft datenbasierte Auswertung des Kundenerlebnisses, die es möglich machen soll, Kunden besser zu verstehen und Inhalte auf sie anzupassen. All diese Faktoren spielen zwar eine Rolle, aber Kundenzentrierung ist mehr. Vor allem eines gehört noch dazu: Leadership. Letztlich geht es um die Art und Weise, wie Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Beziehung zu ihren Kunden gestalten.

Dabei ist wichtig zu verstehen, dass Kundenzentrierung nicht nur nach außen wirkt, sondern auch nach innen. Sie trägt auch erheblich zur Motivation der eigenen Mitarbeiter bei: Bei Unternehmen mit einer, gemessen an der CX, hohen Kundenorientierung arbeiten nach einer Studie der Temkin Group

80 Prozent der Belegschaft gerne, während es bei denen mit durchschnittlicher CX nur 50 Prozent sind. Mitarbeitermotivation und Erfolg beim Kunden gehen Hand in Hand: Die holländische Bank ING hat daher bereits 2010 Kundenzentrierung als festen Bestandteil der Mitarbeiterziele verankert und motiviert damit alle Mitarbeiter. Produkte und Services mit agil-iterativen Prozessen den gemessenen Kundenwünschen immer weiter anzunähern. Mit beeindruckendem Ergebnis: Seit 2014 hat sich der Stamm der Primärkunden um 25 Prozent erhöht.

Die sieben P der Kundenzentrierung

Aber wie kann sich ein Unternehmen strategisch auf die Begeisterung von Kunden ausrichten? In Kooperation mit dem Portal-Betreiber Netskill Solutions und dem Softwareanbieter Cobra CRM ist ein Werkzeugkasten entstanden, der dabei helfen soll, und der System-, Prozess- und Leadership-Ebene verbindet. Aus diesem Werkzeugkasten stammen auch „die 7 P der Kundenzentrierung“, die den Rahmen bilden, in dem sich Leadership und Zusammenarbeit im Zeitalter des Kunden entwickeln – und die im folgenden vorgestellt werden:

P #1: Paradigm

Das erste der sieben P macht Umfang und Tiefe des notwendigen Wandels deutlich. Kundenzentrierung – so wie sie hier verstanden wird – bedeutet einen grundlegenden Paradigmenwechsel, vom Fokus auf Produkte zum Fokus auf den Kunden. Das ist eine strategische Transformation, die sowohl nach außen als auch nach innen stattfinden muss, unter Einsatz aller zur Verfügung stehenden Mittel, speziell auch der Möglichkeiten, die durch die Digitalisierung entstehen. Deswegen kann die Kundenzentrierung auch nur ganz oben im Unternehmen angesiedelt werden, beim Vorstand bzw. Eigentümer, wenn sie nachhaltig sein soll.

Der Paradigmenwechsel braucht Zeit: Zeit, die Führungskräfte sich und ihren Teams gönnen müssen, um die Muskeln von Empathie, vernetztem Denken usw. zu trainieren. Dabei hilft der interne Erfahrungsaustausch, den es nach Möglichkeit zu fördern gilt. Auch ein Blick in die Praxis, wie Startups und besonders kundenorientierte Unternehmen die Zugänge zu ihren Kunden, Mitarbeitern und Ressourcen optimieren, ist aufschlussreich für die eigene Neuausrichtung.

Führungskräfte sollten außerdem versuchen, möglichst viel über ihre Kunden und Wettbewerber zu lernen. Als Erstinformation empfiehlt sich der Einsatz von Social Listening, ein Werkzeug aus dem Marketing, bei dem identifiziert, analysiert und bewertet wird, was über ein Unternehmen, ein Produkt, eine Marke oder eine Einzelperson im Internet, vor allem in den sozialen Medien, geschrieben wird. Auch wenn das erst einmal nicht nach strategischer Transformation klingt, ist diese Informationsbeschaffung dennoch entscheidend: Je besser sie ihre Kunden verstehen, umso gezielter können Unternehmen auf sie eingehen.

P #2: Personas

Das zweite P steht für die Zusammenführung aller Informationen über Kunden in Form von Personas: Auch das ist ein Marketing-Instrument, das durch das populäre Design Thinking Bekanntheit gewonnen hat. Vereinfacht gesagt handelt es sich dabei um aggregierte Daten, die, um sie greifbarer zu machen, personalisiert werden, also einen Namen erhalten und

Eigenschaften zugeschrieben bekommen nach dem Muster: arbeitet eher als ..., mag Musik von ...

Zwar kann man trefflich darüber streiten, ob Personas eine zeitgemäße Form der Aufbereitung sind. Welcher Mensch lässt sich schließlich mit einem anderen über einen Kamm scheren? Allerdings gibt es bislang keine praktikablere Alternative für die Aufbereitung von Kundeninformationen. Und bei aller Pauschalisierung haben Personas den Vorteil, dass sie es einfach machen, den Kunden mitzudenken – und zwar auf eine konkrete und nachvollziehbare Weise. Diffuse Sätze wie „der Markt will das“ werden dadurch hinfällig.

Sinnvoll ist, verschiedene Personas nach der Intensität der Beziehung zum Produkt/Unternehmen zu unterscheiden: zum Beispiel „Interessenten“ (Menschen, die noch nie gekauft haben), „Käufer“ und „Wiederkäufer“. Es empfiehlt sich zudem, solche Profile offen und für alle sichtbar in Büros aufzuhängen und regelmäßig zu thematisieren, schließlich betrifft Kundenzentrierung die gesamte Firma. Bei Besprechungen sollten alle Beteiligten diese Profile als Bezugspunkt vor Augen haben und sich bei Entscheidungsfindungen stets im Team fragen: Was würden Kunden/die verschiedenen Personas denken?

- ▶ Was würden Kunden/die verschiedenen Personas machen?
- ▶ Was würden Kunden/die verschiedenen Personas wertschätzen?
- ▶ Was kann ich für ein besseres Kundenerlebnis tun?
- ▶ Würde ich das mit meiner Mutter machen?
- ▶ Wie lösen wir diese Herausforderung gemeinsam? Was ist der konkrete „Job to be done“?

P #3: Promoter

Das dritte P bezieht sich auf ein neues Verständnis von der Rolle der Mitarbeiter. Für die Kundenzentrierung sind sie der wichtigste Ansatzpunkt, denn letztlich sind es die Mitarbeiter, die die Beziehung mit den Kunden gestalten. Um sie in dieser Rolle zu stärken, empfiehlt es sich, in allen Teams sogenannte Kundenbotschafter zu nominieren: Das sind Mitarbeiter, welche besonders dialogfähig sind und den Kundenkontakt vorleben, sowohl nach außen als auch im Büro, die Social-Media-affin sind und serviceorientiert denken. Es geht dabei weniger um Performance und Wissen als vielmehr um eine Art Gastgeberqualität oder etwas, was es früher in Tante-Emma-Läden gab: etwas, das kaum zu fassen ist, dem Kunden aber ein gutes Gefühl gibt.

Das dazugehörige Verhalten kann man nicht vorgeben. Auch ein Chief Digital Officer oder Chief Customer Officer, dessen Aufgabe es ist, für ein gutes Kundenerlebnis zu sorgen, kann letztlich nur eine Brücke zur Eigenbefähigung und Eigenverantwortung sein. Damit es in der Praxis ankommt, brauchen Menschen Rollenbilder, die es vorleben und von denen sie lernen können. Gerade für Unternehmen, deren Kerngeschäft bislang in Niederlassungen stattgefunden hat und die nun verstärkt digital mit ihren Kunden interagieren sollen, sind Kundenbotschafter daher ein zentraler Schlüssel. Die Digitalisierung wird durch sie persönlicher. Falsch wäre jedoch, die gesamte Kundenzentrierung auf diese eine Person zu projizieren, nach dem Motto „Der macht das schon“.

Worum es eher geht, ist, einen Weg zu finden, die Kundenzentrierung auf eine breite Basis zu stellen und möglichst viele Mitarbeiter zu involvieren. Führungskräfte können selbst dazu beitragen, indem sie bei Entscheidungen bewusst den Rat ihrer Mitarbeiter suchen, gerne auch von Kollegen aus



**Vielfältige
Fördermöglichkeiten!**

Sie sind auf der Suche nach einer neuen beruflichen Perspektive?

Werfen Sie doch mal einen Blick auf unsere Seminarangebote!

Wir bieten passgenaue Qualifizierungen für Ihren beruflichen Erfolg in den Bereichen: Transport/Verkehr • Lager/Logistik • Gefahrgutlogistik • Kraftfahrzeug-Technologie • Umweltschutz/Arbeitsschutz • Handwerk/Industrie/Baugewerbe • Kaufmännisch/IT • Nachhaltiges Management • Kommunale Einrichtungen

Ein Standort der DEKRA Akademie ist auch in Ihrer Nähe. Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne ausführlich und unverbindlich.

Ihre Ansprechpartnerin:

Gerlinde Espig • Ulmer Str. 160 • 86156 Augsburg • Tel.: 0821.44091-65
E-Mail: gerlinde.espig@dekra.com • www.dekra-akademie.de

 **DEKRA**
Alles im grünen Bereich.

anderen Bereichen. Durch den gemeinsamen Blick auf die Herausforderung und auf den Kunden fördern sie die empathische Auseinandersetzung mit dessen Bedürfnissen und Anliegen – und wie sie bestmöglich bedient werden können. Die verschiedenen Blickwinkel ergänzen sich und führen dazu, dass Herausforderungen gemeinsam leichter gelöst werden.

P #4: Process

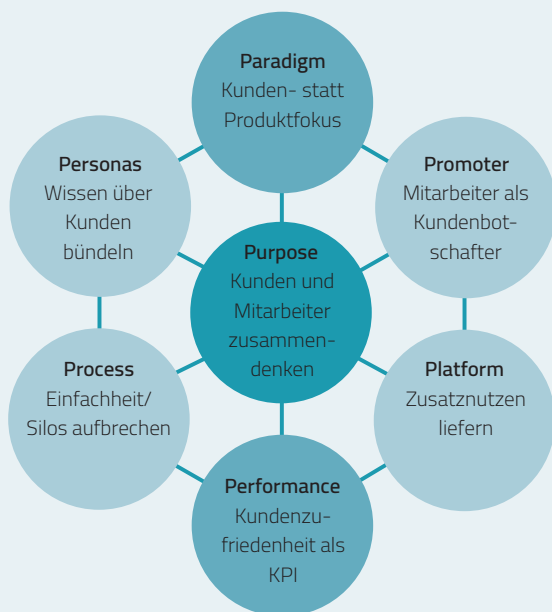
Das größte Hindernis für Kundenzentrierung ist das Abteilungsdenken, in dem Einfluss und Zuständigkeit oft wichtiger sind als optimale Prozesse. Jede Möglichkeit, diese Silos zu überbrücken und Prozesse zu vereinfachen und kundenfreundlicher zu gestalten, sollte daher genutzt werden. Im Marketing ist in diesem Zusammenhang von „Growth“ die Rede, ein Sammelbegriff für Methoden, die geeignet sind, die Beziehungen zu Kunden auszubauen. Ein typisches Beispiel ist die Auswertung von Daten aus unterschiedlichen Quellen für ein besseres Kundenerlebnis. Growth kann aber auch analog stattfinden, zum Beispiel durch Mitarbeiter (die oft als Growth Hacker bezeichnet werden), die Wachstum generieren, indem sie jenseits etablierter Strukturen denken

und gut mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten – und auf diese Weise Kundenwünsche erfüllen, die offiziell nicht erfüllt werden können. Sei es eine spezielle Information oder ein personalisierter Newsletter, der eine Kundengruppe besser anspricht, und damit dafür sorgt, dass die Firma mehr Registrierungen für ein Event hat.

Solche Initiativen brauchen Rückendeckung und Begleitung vom Management. Die Gefahr ist sonst sehr groß, dass sie zum Stressfaktor werden – und schnell verebben, weil sich das Engagement für die Beteiligten nicht auszahlt. Umso wichtiger ist für Führungskräfte, Growth Hacker zu identifizieren und zu unterstützen. Sie sollten außerdem genau zuhören, was an Informationen, persönlichem Engagement und Ideen bereits da ist, um mehr Kundenzentrierung zu erreichen. Dabei spielt vor allem das abteilungsübergreifende Lernen eine Rolle. Denn je besser Menschen voneinander wissen, was sie machen, worauf ihre Arbeit einzahlt, und wie sie letztlich gemeinsam für den Kunden arbeiten, umso mehr ergibt ihre Arbeit für alle Beteiligten Sinn, desto motivierter sind sie in der Folge und umso eher bringen sie eigene Ideen ein.

Bei der Ausgestaltung von Prozessen sollte das Augenmerk stets auf exzellentem Service und hochwertigen Inhalten liegen – für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen, denn auch Mitarbeiter sind Kunden und wissen Angebote zu schätzen, die auf ihre Bedürfnisse eingehen. Etwa beim Zusammenlegen von Bereichen: Hier hilft es zum Beispiel ungemein, wenn die Fachabteilungen dringende Fragen wie „An wen kann ich mich bezüglich meines Umzugs wenden?“ so vor- und aufbereiten, dass Betroffene ihr Problem schnellstmöglich lösen können. Solche Erfahrungen können eine Inspiration sein, es auch Kunden so einfach wie möglich zu machen.

Die 7 P der Kundenzentrierung



Die sieben P bezeichnen den Rahmen, in dem sich Leadership und Zusammenarbeit entwickeln müssen, um stabile Kundenbeziehungen herstellen und erhalten zu können. Zusammen ergeben sie einen Ansatz, der auf Marketing-Methoden aufbaut, aber das Management der gesamten Organisation umfasst.

Quelle: www.managerseminare.de, nach Johannes Ceh © Carolin Peters/CobraCRM

P #5: Platform

Das vermutlich am meisten vernachlässigte Werkzeug für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist das CRM. Während in den vergangenen Jahren E-Commerce und Social Media in den Vordergrund rückten, verlor das klassische Tool zur Pflege von Kundenbeziehungen an Bedeutung. Auch deshalb, weil CRM in seiner ursprünglichen Form für eine Art der Kundenbeziehung stand, die ausschließlich von der Unternehmensseite gestaltet oder besser gesagt kontrolliert wurde. Ein Abbild des taylorischen Management-Verständnisses.

Heute kann CRM das Rückgrat einer Kundenbeziehung auf Augenhöhe bilden, sofern es an eine ganzheitliche Strategie andockt. Für zukunftsfähige Geschäftsmodelle wie Abos ist ein stabiles CRM sogar unabdingbar. In Zeiten der DSGVO heißt stabil vor allem, dass klar sein muss, welche Kunden man wie kontaktieren darf und welche nicht. Was wie eine Einschränkung klingt, kann auch als Chance gesehen werden, sich auf die Menschen zu fokussieren, welche bereits aktiv Interesse am Unternehmen gezeigt haben. Unternehmen verbrauchen bis zu 95 Prozent ihres Marketing-Budgets dafür, Menschen neu von sich zu überzeugen. Dabei wissen Menschen, die schon mit dem Unternehmen zu tun hatten, eine gezielte Kontaktaufnahme meist eher zu schätzen. Zudem stellt ein aufgeräumtes CRM einen guten Ausgangspunkt dar, um Kunden-Plattformen auf- bzw. weiter auszubauen. Die leitende Frage dabei: Mit welchem Service können wir die Problemlösungen unserer Kunden zusätzlich unterstützen?

Tutorial: Kundenzentrierung fördern

Kundenzentrierung ist längst mehr als nur ein Marketing-Thema. Um den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen zu können, müssen sich Organisationen in allen Bereichen strategisch transformieren. Sieben Tipps, wie das gelingen kann.

Wissen über Kunden sammeln

Um den Kunden ins Zentrum allen Handelns zu stellen, muss man wissen, was besagter Kunde überhaupt will. Daher ist es wichtig, den internen Erfahrungsaustausch zu fördern, denn viele Informationen sind bereits vorhanden, häufig aber zu verstreut, um sie effektiv nutzen zu können. Weitere Möglichkeiten sind die Auswertung von User-Daten, und Social Listening, also die Analyse, was auf Social Media über die eigene Marke gesagt wird.

Kundenfokus wachhalten

Um den Kundenfokus präsent zu halten, haben sich Personas bewährt. Darunter versteht man aggregierte Daten, die einen Namen erhalten und Eigenschaften zugeschrieben bekommen, eben so, als ob sie eine reale Person wären. Zu empfehlen ist, für verschiedene Kundengruppen verschiedene Personas zu definieren. Diese Profile sollten öffentlich ausgehängt werden. Bei Besprechungen und Entscheidungen sollte sich jedes Team gemeinsam fragen: Was hat Persona A für ein Problem? Was würde Persona B davon halten?

Mitarbeiter entwickeln

Kundenzentriertes Denken und Handeln kann man nicht einfach verordnen. Um es möglichst vielen Mitarbeitern nahezubringen, eignen sich Kundenbotschafter. Das sind Mitarbeiter, die von sich aus dialogfreudig und serviceorientiert sind und auch digitalen Kundenkontakt menschlich und persönlich gestalten können. Sie dienen als Rollenbilder, von denen andere lernen können.

Growth fördern

Mit das größte Hindernis für mehr Kundenzentrierung ist das Silo-Denken, das die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erschwert. Hier liegen oft ungenutzte Potenziale für schnellere, einfachere oder individuellere Serviceleistungen. Sie gezielt zu suchen und zu nutzen, wird als Growth bezeichnet. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang sind Mitarbeiter, die jenseits etablierter Strukturen denken und gut mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten – und dadurch Wachstum schaffen.

Plattform-Denken

Kundenzentrierte Unternehmen spielen nicht einfach einen Markt oder eine Zielgruppe, sie versuchen auch nicht, einseitig Kundenbeziehungen zu gestalten oder zu kontrollieren. Sie verstehen sich vielmehr als Plattform, zu der Kunden kommen, weil es ihnen einen Mehrwert bringt. Der zentrale Gedanke, um diese Plattform auszuweiten, lautet: Mit welchem Service können wir die Problemlösungen unserer Kunden zusätzlich unterstützen?

Performance neu definieren

Wenn es das übergreifende Unternehmensziel ist, den Kundenkontakt zu optimieren, muss dies auch zu einem harten Messfaktor für den Erfolg werden. Kundenzufriedenheit muss daher zur KPI für den Erfolg und als Bewertungsgrundlage für die Performance von Teams gelten.

Mitarbeiter als Kunden verstehen

Kundenzentrierung wirkt nach außen wie nach innen: Zufriedene Mitarbeiter sind der Schlüssel zu zufriedenen Kunden, und umgekehrt. Unternehmen, die mit einem besonderen und persönlichen Service punkten wollen, sollten daher auch nach innen für einfache und nützliche Prozesse sorgen, und so das gemeinsame Ziel – den Dienst am Kunden – für jeden Mitarbeiter erfahrbar machen.



P #6: Performance

Auch die Art, wie Performance verstanden wird, unterscheidet sich in einem kundenorientierten Unternehmen von der klassischen Kennzahlenorientierung. Der Erfolg von Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen bemisst sich bei ihnen vor allem danach, inwiefern sie ihnen tatsächlich beim Kontakt mit Menschen weiterhelfen. Kundenzufriedenheit sollte daher zum KPI für die Bewertung von Teams werden. Natürlich muss der Einfluss dieses Faktors situativ gewichtet werden. Wenn es jedoch das übergreifende Unternehmensziel ist, den Kundenkontakt zu optimieren, muss dies auch zu einem harten Messfaktor für den Erfolg werden.

Das kann einen großen Unterschied in der Wahl der Mittel bewirken. Die Erfahrung zeigt, dass es in Unternehmen eine gewisse Technik- und Produktverliebtheit gibt. Was „heiß“ und innovativ wirkt, wird priorisiert. Ob es wirklich hilft – und ob nicht etwas anderes vielleicht viel besser geeignet ist, den Erfolg am Markt zu gestalten, ist damit aber nicht gesagt. Manchmal ist ein einfacher, aber ehrlich gemeinter Anruf („Danke, dass Sie bei uns gekauft haben“) effektiver als jede ausgefeilte Hightech-Kampagne.

Auch hier ist der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern der erste Schritt, um den Umgang mit dem Kunden – und damit letztlich die Performance – zu verbessern. Der Telekommunikationsanbieter Sipgate zum Beispiel hat sich intensiv sowohl mit Mitarbeiter-Eigenverantwortung als auch Marktfokus auseinandergesetzt und erkannt, dass das eine ohne das andere nicht geht. Konsequenterweise werden dort daher alle Informationen zu Kunden, zum Geschäftserfolg etc. für alle transparent gemacht, um Mitarbeiter überhaupt zu befähigen, konsequent vom Kunden denken und handeln zu können.

P #7: Purpose

Das siebte P und das Herzstück der Beziehungsbildung zum Kunden ist der Purpose, der Sinn und Zweck des Handelns. Wichtig zu verstehen: Es geht hierbei nicht um den Purpose eines Einzelnen, sondern um etwas Gemeinsames, das Mitarbeiter und Kunden verbindet. Leadership bedeutet in diesem Zusammenhang, zu verstehen und sicherzustellen, dass Mitarbeiter und Kunden in keiner Konkurrenz zueinander stehen. Sie nehmen einander nichts weg. Im Gegenteil: Sie befruchten sich gegenseitig. Wer begeisterte Kunden will, braucht begeisterte Mitarbeiter. Denn die Mitarbeiter sind das lebendige Gesicht im Kundenkontakt.

Umso wichtiger ist ein Rahmen, in dem die Aktivitäten und Ressourcen Sinn ergeben, eine gemeinsame Idee, welchen Mehrwert man dem Kunden liefern kann. Führungsaufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass es so einen Rahmen gibt und dass die darin enthaltenen Serviceversprechen auch wirklich eingelöst werden. Mit diesem gemeinsamen Purpose können Anbieter einen Unterschied machen, auch in einem Marktumfeld, in dem Amazon mit dem „One-Click Dash Button“

einen Maßstab gesetzt hat, mit dem rein technisch kaum ein Konkurrent mithalten kann. Dieser Unterschied besteht in der persönlichen Qualität, der Begeisterung, die dem Kundenkontakt ein menschliches Gesicht gibt. Der Schlüssel dazu sind motivierte und empowerte Mitarbeiter, die den Mehrwert für ihre Kunden als gemeinsames Ziel verstehen.

Johannes Ceh

Der Autor: **Johannes Ceh** unterstützt Unternehmen, sich für das „Zeitalter des Kunden“ aufzustellen. Ein Buch des Arbeits- und Organisationspsychologen über seine Erfahrungen in Kundenzentrierung, Innovation und neuen Formen der Zusammenarbeit wird im Herbst erscheinen.

Kontakt: www.linkedin.com/in/johannescehcustomerexperience

Lesetipps

Anne M. Schüller: Verbindungsrollen der neuen Arbeitswelt – Die Brückenbauer.
www.managerseminare.de/MS254AR06

Um in einer vernetzten Umwelt zu bestehen, muss in Unternehmen dasselbe passieren. Dazu braucht es Menschen, die Silos aufbrechen, die Kluft zwischen innen und außen schließen und neue Kunden ansprechen.

Sascha Reimann: Customer Centricity – Wa(h)re Beziehung.

www.managerseminare.de/MS243AR01

Der Kunde soll König sein, behandelt wird er jedoch oft als bloßer Abnehmer. Im digitalen Zeitalter genügt das nicht mehr. Unternehmen müssen lernen, ihre Beziehung mit dem Kunden neu zu gestalten.

Winfried Felser (Hrsg.): Next: CRM goes CXM – Ein Framework für eine neue Qualität der Kundenbeziehung auf Basis von Datenschutz & Datenchancen.

NetSkill Solutions 2018

Das Buch enthält Arbeitsmaterialien zum Kundenbeziehungs- und Kundenerlebnismanagement, darunter die „7 P der Kundenorientierung“ von Johannes Ceh. Es kann kostenfrei unter www.cobra.de/CXM-Book bestellt werden.

Karin Glattes: Customer Experience Management – Wow-Momente erzeugen.

www.managerseminare.de/MS227AR04

Tolle Produkte und Services reichen nicht mehr, um Kunden langfristig bei der Stange zu halten. Was den Unterschied macht, sind Erlebnisse, die Kunden mit einem Unternehmen haben. Die lassen sich gezielt herbeiführen.

Wir bringen Sie auf Erfolgskurs!

Die TAW ist **seit 70 Jahren** Ihr professioneller Partner für die berufliche Weiterbildung. An unserem Stammsitz in Wuppertal und fünf weiteren Standorten bieten wir jährlich 1.500 Seminare für Fach- und Führungskräfte an. Bei uns finden Sie **aktuelle Themen und innovative Formate** – vom Grundlagenseminar bis zum Spezial-Workshop. Namhafte Trainer/innen garantieren **Praxisnähe und erfolgreichen Lerntransfer**. Profitieren Sie von kleinen Gruppen mit interaktiver Arbeitsweise und sichern Sie nachhaltig Ihren Wissensvorsprung!

Führung
Personalmanagement
Kommunikation
Controlling *Management*
Einkauf Logistik
Rechnungswesen **Technik**
Gesundheitsmanagement
Recht Vertrieb
Marketing

Technische Akademie Wuppertal e. V.

Wuppertal • Altdorf b. Nürnberg • Bochum • Cottbus • Wildau b. Berlin

Hubertusallee 18 • 42117 Wuppertal • Tel. 0202 / 7495 - 157

www.taw.de/seminare • seminare@taw.de

 **TAW**
Technische Akademie
Wuppertal e.V.

WEITER durch BILDUNG

Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	itcon Consulting GmbH	211
A.V.B.-Akademie	176	ITT Institut für Training + Teamentwicklung	159
abovo-academy	208	kenic GmbH	145
AEZ-Seminare & Consulting	164	Klaus-Joachim Wehrmann Impulse für Ihr Unternehmen	210
Akademie Reichenberg	147	Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166
amendos gmbh	152	Lloyd's Register Deutschland GmbH	174
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	207	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
Arnold Horsch e.K.	168	marillabax GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215
ASTA Akademie GmbH	155	Maxpert GmbH	183
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	150	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213
Bitkom Servicegesellschaft mbH	145	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205
Brigitte Simon Seminare	147	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205
CERTQUA GmbH	176	Mr. Schmerzfrei Bernward Rauchbach	164
CoachingInstitut Berlin	147	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	170	Omnex Europe GmbH	149
CoObeya - Experten Netzwerk für Innovation	149	OVERDICK Coaching und Training	153
DEKRA Qualification GmbH	201	partnerteams GmbH & Co. KG	167
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182	PROAKTIV Management GmbH	174
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	183	ProKomm Akademie	178
DHL Data Science Seminare GmbH	174	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
Die Akademie Fresenius GmbH	169	Q-DAS GmbH	192
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151	QMH Consulting GmbH	158
DNV GL Business Assurance Germany GmbH	170	Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
DQS GmbH	183	smart quality solution	214
Dr. Klinkner & Partner GmbH	189	SprachenGalerie	165
Dritter-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179	Statcon GmbH	164
Egger, Philips & Partner AG Verhandlungsberater	218	Steinbeis Institute for Effective Management	209
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	151	Strategiemensch GbR	165
EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179	Stuttgarter Produktionsakademie	193
FISCHER Rhetorik	194	Support Q GmbH	144
forma mentis GmbH	179	swiss competence center for innovations in learning - Universität St.Gallen	219
GFQ Akademie GmbH	180		
Grossmann Consulting	211	Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	213		
Hamburg School of Ideas Die neue Texterschmiede	153		
HR & Perspektiven - HR Projekte Personalentwicklung Seminare	202	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198	uwe freund seminare Kommunikationstraining und Coaching	204
IHK Hessen innovativ	182	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157	Vereon AG	218
imcona GmbH & Co. KG	190	Viola Moritz Seminare	147
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199	W.S. Werkstoff Service GmbH	170
imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH	161	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	211
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	173	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
InTuS Akademie e.K.	170	WordBridge Academy	172
isits AG International School of IT Security	169	WZLforum an der RWTH Aachen	176

Sie sind nicht dabei?

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



Training**aktuell** viel mehr als nur eine Fachzeitschrift

Alle zusätzlichen Services auf einem Blick:



20% Rabatt

trainerbuch
bis zu 20% Rabatt
auf Bücher der
Edition **Training aktuell**

GRATIS

Beitragsarchiv
Vollzugriff auf das digitale
Trainerarchiv: über 306 Hefte,
1.400 Beiträge, 44 Dossiers

20% Rabatt

Trainingskonzepte
Fertig ausgearbeitete
Führungs- und
Kommunikationstrainings
für Profis

GRATIS

trainerkoffer
exklusiv:
Flatrate auf 4.000 Tools,
Bilder, Inputs und Verträge
www.trainerkoffer.de

GRATIS

**Weiterbildungsszene
Deutschland**
jährlich gratis: die neueste
eBook-Studie im Wert von
99,50 EUR

149 € sparen

Seminarmarkt.de
Premiureintrag im
Expertenverzeichnis
seminarmarkt.de
149 EUR günstiger



www.trainingaktuell.de/testen



+49 228 977 91-23

Recht



Foto: Lukas Gojda - stock.adobe.com

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 Mitarbeiter anderer Abteilungen erweisen sich Kenntnisse über Rechte und Pflichten im Unternehmen häufig als unabdingbar. Seminarmarkt.de listet zahlreiche Kurse zu Themen wie Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht, Datenschutzrecht sowie Wirtschafts- und Vertragsrecht.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Recht

Anbieter im Themenbereich Recht

A.V.B.-Akademie	176	Kedua GmbH	150
AdCoach Marketing Akademie	173	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	150	Lake Constance Business School GmbH	199
Bitkom Servicegesellschaft mbH	145	Lloyd's Register Deutschland GmbH	174
Campus-Akademie für Weiterbildung	215	LucaNet Academy GmbH	147
Carneades Project Services GmbH	156	Management Alliance GmbH 	170,
CERTQUA GmbH	176	Management Center Innsbruck	217
China Expert Consulting GmbH	212	Management Forum Starnberg GmbH	206,
Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe	201	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204
ComConsult GmbH	176	NWB Verlag GmbH & Co. KG	169
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146
Deutsche StiftungsAkademie	145	Personaltraining Christine Pfeiffer	180
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	161	Poko-Institut OHG	171
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	151	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	185
Expat Consult GmbH	157	RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	144
FFB Forum für Betriebsräte	186	Schreiner Praxis-Seminare 	181
FFD Forum für Datenschutz 	186	Singer Preisprüfung GmbH	156
FORUM Institut für Management GmbH	191	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	160
Freiburg School of Business and Law GmbH Tax Academy	199	Technische Akademie Wuppertal e.V. 	168
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	148	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
GH Consult UG & Co. KG	178	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
GIB21 Gesundheit im Betrieb	191	Vereon AG	218
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200	Verlag Dashöfer GmbH	156
IAC Unternehmensberatung GmbH	163	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	156
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	151	von Fürstenberg BOARD Services	201
ifu Accounting Akademie GmbH	144	WALHALLA Fachverlag	214
IHK@hoc	210	WEKA Forum für Sicherheit	186
imcona GmbH & Co. KG	190	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	160
InTuS Akademie e.K.	170	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	215
IP for IP GmbH	192		
ISM ACADEMY GmbH - Management- Training & Organisationsberatung	169		
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179		
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare & Inhouse-Schulungen	180		

Sie sind nicht dabei?

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

Software



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 sind zahlreiche Kurse aufgeführt, die Software-Kenntnisse vermitteln oder vertiefen. Dazu zählen u.a. Schulungen zum Statistikprogramm SPSS, zu CAD-Anwendungen oder zur Rechnungswesensoftware DATEV.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Software

Anbieter im Themenbereich Software

Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Keibel. Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	169	GFQ Akademie GmbH	180
Confex Training GmbH	149	ORDIX AG	187
DHL Data Science Seminare GmbH	174	Otto GmbH & Co. KG	155
edulab - education communication consulting	200	prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG	214
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	155	QMH Consulting GmbH	158
Exbase	199	SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	186
Explain GmbH	197	Statcon GmbH	164
		Vereins- und Verbands-Service	183

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

Sprachen & Interkulturelles



Foto: kras99 - stock.adobe.com

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 listet Seminare, die sowohl sprachliche als auch kulturelle Kompetenzen vermitteln.

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

Anbieter im Themenbereich Sprachen & Interkulturelles

abovo-academy	208	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	181	IHK Hessen innovativ	182
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	IHK@hoc	210
apelt consults - Trainer Training - Vermittlung von Experten	189	ISM ACADEMY GmbH - Management- Training & Organisationsberatung	169
ASTA Akademie GmbH	155	itcon Consulting GmbH	211
BCCM Broer Cross-Cultural Management	177	KERN AG Training	183
Berlitz Deutschland GmbH	183	KeSch Training International GmbH & Co.KG	200
Carl Duisberg Centren	173	KICK OFF Management Consulting GmbH	216
China Expert Consulting GmbH	212	Kom-Com - Seminare	158
Coaching Lounge	207	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
CoachingInstitut Berlin	147	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	148	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213
compass international gmbh	193	mensch & kommunikation GmbH	202
CONTUR GmbH - Consulting Training	161	MKS Business Seminare GmbH	213
Coverdale Deutschland GmbH	204	p4d - partnership for development GmbH	177
DeYuCo GmbH	167	PMCC Consulting GmbH	179
DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH	192	Pro Integer Akademie & Leadership	174,
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151	Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
dispo-Tf Education GmbH	150	sabeconsult - Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
Dr. Simone Rappel	202	Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management	163
EF Sprachreisen	165	SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	186
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	151	Sprachdirekt GmbH	201
English & Intercultural Communication	166	SprachenGalerie	165
English Incorporated	155	Steinbeis Institute for Effective Management	209
Expat Consult GmbH	157	Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	184	Trainertreffen Deutschland	162
Grossmann Consulting	211	TravelWorks Sprachreisen	172
Hamburger Training & Consulting oHG	156	TRIPODIA Life+Business-School	177
		WordBridge Academy	172

Sie sind nicht dabei?

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

Umweltmanagement



Foto: 7177 DESIGN – stock.adobe.com

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 Mitarbeiter und Stakeholder von ihren Konkurrenten abheben. Gleichzeitig gibt es behördliche Auflagen bzw. gesetzliche Grenzwerte, deren Missachtung ein Unternehmen teuer zu stehen kommen kann. Es ist für Betriebe daher ratsam, sich je nach Ausrichtung mit den Themen Energiemanagement, Nachhaltigkeit, Entsorgung, Immissionsschutz, Gefahrgut, etc. zu beschäftigen und Ressourcen zugunsten des Umweltmanagements aufzuwenden.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Umweltmanagement

Anbieter im Themenbereich Umweltmanagement

Competenza GmbH	213
concada GmbH	177
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182
Die Akademie Fresenius GmbH	169
DNV GL Business Assurance Germany GmbH	170
ecomед-Storck GmbH	210
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	151
GFQ Akademie GmbH	180
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199
InTuS Akademie e.K.	170
kenic GmbH	145
Klaus-Joachim Wehrmann Impulse für Ihr Unternehmen	210
Lloyd's Register Deutschland GmbH	174

Q-DAS GmbH	192
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211
Stuttgarter Produktionsakademie	193
Support Q GmbH	144
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	185
VDE Verband der Elektrotechnik	184
WALHALLA Fachverlag	214
WEKA Forum für Sicherheit	186
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	211
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	180

Sie sind nicht dabei?

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

Unternehmensführung



Foto: Fiona1/iStock

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 eines Managers, der in der Unternehmensführung tätig ist, gehören u.a. die strategische Unternehmensplanung, die Konzeption, Einführung und Pflege von Systemstrukturen und -prozessen, der Aufbau und Erhalt einer Unternehmenskultur sowie die Pflege eines Risiko- und Krisenmanagements. Neben diesen klassischen Tätigkeitsbereichen werden heute noch zusätzliche Themen relevant. Wie lässt sich beispielsweise ein effizientes Change- oder Innovationsmanagement im Unternehmen einführen, oder wie können vorhandene Prozesse verschlankt werden? Antworten auf diese und weitere Fragen finden Interessenten im Rahmen der Seminare von Seminarmarkt.de.

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Unternehmensfuehrung

Aufräumen im Unternehmen

Time to kehre

Dass Unternehmen die Tendenz haben, überflüssige Aufgaben und Prozesse anzuhäufen, ist keine neue Erkenntnis. Neu ist jedoch die Stärke des Impacts des Phänomens, die Gefahr, die von ihm ausgeht. Organisationsexperten raten daher dringend zum Ausmisten – am besten im großen Stil. Beim Corporate Kehraus ist jedoch Fingerspitzengefühl gefragt.

Kennen Sie Marie Kondo? Das Time Magazin zählt die japanische Beraterin aktuell zu den 100 einflussreichsten Menschen der Welt. Bekannt geworden ist sie mit ihren Aufräumtechniken, bei denen es im Kern immer um ein und dieselbe Frage geht: Macht uns ein Gegenstand glücklich? Wenn ja, behalten, wenn nicht, weg damit. Deutlich ausführlicher hat sie dieses Vorgehen in ihren Büchern beschrieben, die in 27 Sprachen übersetzt und bereits millionenfach verkauft wurden. Sogar eine eigene Netflix-Serie gibt es mittlerweile mit der Ordnungsberaterin, in der sie Chaos-Haushalte auf Vordermann bringt. Im deutschsprachigen Raum ist „Aufräumen mit Marie Kondo“ Anfang des Jahres gestartet und hat – zusammen mit Kondos Büchern und der Berichterstattung über sie – der Lust am großzügigen Ausmisten hierzulande deutlich Auftrieb verliehen.

Einen solchen Ausmisttrend, wie er gerade durch die hiesigen Haushalte fegt, würde sich Lars Vollmer auch in den Unternehmen wünschen. Denn: „Genau wie in privaten Wohnungen sammelt sich auch in Organisationen über die Zeit immer mehr an – mehr Aufgaben, mehr Regeln, mehr Praktiken, mehr Rituale ...“, sagt der Unternehmer, der einen Think Tank zur neuen Arbeitswelt betreibt. Sein Credo erinnert an das von Marie Kondo. „Weniger macht glücklicher“, predigt die japanische Beraterin. „Von allem weniger bringt Unternehmen weiter“, erklärt Vollmer, „denn vieles dort hat kaum einen oder keinen Nutzen, im Gegenteil.“

Die Erkenntnis, dass so einiges, was in Organisationen gilt und gemacht wird, im Grunde überflüssig ist, ist nicht neu. Bereits vor mehr als 60 Jahren hat der britische Soziologe Cyril Northcote Parkinson beobachtet – und in seinem Weltbestseller „Parkinsons Gesetz“ satirisch zugespitzt beschrieben –, wie sich in Organisationen mit der Zeit immer mehr unnötige Prozesse herausbilden. Auch Studien rund um das Thema organisationaler Firlefanz werden immer wieder veröffentlicht. Eine Diagnose, die sie so oder ähnlich regelmäßig liefern: Rund ein Drittel ihrer Zeit verbringen Mitarbeitende in Unternehmen mit sinnlosen Aufgaben.

Organisationaler Ballast entkoppelt Unternehmen von der Umwelt

Neu ist jedoch die Stärke des Impacts, den dieses betagte Phänomen besitzt. „Der Ballast, den die Unternehmen mit sich herumschleppen, wird in dynamischen Märkten für sie zunehmend zum Problem“, sagt Lars Vollmer. Hintergrund: Er entkoppelt, wie der Unternehmensexperte es ausdrückt, die Organisation immer stärker von der Umwelt. Vollmer: „Die vielen Regeln, Rituale und Praktiken führen dazu, dass sich der organisationale Fokus zunehmend nach innen richtet.“ Hemdsärmeliger ausgedrückt: Während sich alle darum bemühen, den vielen nicht notwendigen Vorgaben zu folgen, bekommen sie Entwicklungen in der Umwelt nicht mit. Denn die verlaufen in

der VUKA-Welt bekanntlich nicht nur viel schneller, sondern auch plötzlicher, meist ohne große Schatten vorauszuwerfen, erfordern also eigentlich besonders hohe Aufmerksamkeit.

Ein zweiter Faktor, der dem Phänomen heute zusätzliches Gewicht verleiht, ist der Fachkräftemangel. „Je schwerer es für Unternehmen wird, gute Leute zu finden, desto weniger können sie es sich leisten, die guten mit unproduktiven Prozessen und Bürokratie zu beschäftigen“, macht Roman Stöger von der University of Applied Science im österreichischen Kufstein die einfache Rechnung auf. Verschärfend wirkt laut dem Professor für Strategische Unternehmensführung, dass es gerade die besonders guten Mitarbeitenden sind, die durch überflüssige Aufgaben und Regeln vertrieben werden: „Gute Leute zeichnen sich dadurch aus, dass sie etwas bewegen und vorwärtsbringen wollen. Wenn sie durch die Organisation behindert werden, suchen sie sich berufliche Alternativen. Die heutigen Arbeitsmärkte bieten hier unzählige Chancen.“

Außerdem fühlen sich viele Mitarbeitende heute aufgrund der hohen Komplexität der Arbeit ohnehin bereits überfordert. „Alles nicht Notwendige im Unternehmen erhöht die Komplexität und damit das Risiko der psychischen Überlastung unnötig weiter“, sagt Stephan Grabmeier. Der Berater, der sich auf die Themen New Work und Transformation spezialisiert hat, spricht von einer „tiefen Sehnsucht nach Klarheit“, die er in den Unternehmen spürt. Wenn Vollmer seinen Wunsch nach einer konzentrierten Aufräumaktion in den Unternehmen, nach einem Common Corporate Kehraus, als Aufruf formulieren würde, würde Grabmeier sofort unterschreiben. Roman Stöger sowieso – und sicher etliche Weitere. Die Überzeugung, dass es dringend notwendig ist, in den Unternehmen im großen Stil auszumisten, ist unter Beratern wie Organisationswissenschaftlern weit verbreitet. „Es ist time to kehre“, könnte man deutsch formulieren.

Die Agilisierung zeigt erste Entschlackungseffekte

Wobei der große Kehraus zumindest ansatzweise bereits begonnen hat. „Vor allem die Agilisierung in den Unternehmen zeigt erste Entschlackungseffekte“, stellt Grabmeier fest. „Weil agile Methoden extrem klar, eng fokussiert und streng durchdekliniert sind, lassen sie wenig Raum, in dem Überflüssiges entstehen bzw. betrieben werden kann.“ Ein Wundermittel gegen organisationalen Ballast sind die Methoden seiner Meinung nach jedoch nicht. Hinzu kommt: So viel wie über Agilität aktuell geschrieben und gesprochen wird, so begrenzt ist (noch) ihre Reichweite. Studien zufolge nutzt aktuell nur etwa jedes sechste Unternehmen agile Methoden. Und nur die wenigsten dieser vergleichsweise wenigen Unternehmen haben eine Art agiles Betriebssystem installiert. In den meisten Unternehmen wird nach wie vor weitgehend in den gleichen Strukturen gearbeitet wie zu Parkinsons Zeiten – und entsprechend werden ähnliche Ausschuss-Aufgaben und -prozesse produziert. Ein typisches Beispiel für Letztere sind Abstimmungs- und Entscheidungsschleifen. Wie die ablaufen, hat Parkinson, verkürzt dargestellt, so beschrieben:

Ein Mitarbeitender formuliert einen Text. Seine Führungskraft merkt zwei, drei Punkte an, die er umformulieren soll. Dann geht der Text zur nächsthöheren Führungskraft, die ihn – Parkinson sagt, vor allem aus Eitelkeit – auch noch einmal sehen will. Und allein schon deshalb, um zu rechtfertigen, dass sie

ihn sich anschaut, macht sie ebenfalls mindestens ein, zwei Anmerkungen, die der Mitarbeitende umzusetzen hat. Vielleicht geht der Text danach noch einmal zur ersten Führungskraft, eventuell noch eine Ebene höher und noch eine ... Bei Daimler etwa durchlaufen wichtigere Entscheidungen im Schnitt sechs Hierarchieebenen. Wobei im Konzern an diesem Punkt gerade der Besen angesetzt wird: Im Rahmen des aktuell laufenden Programms „Leadership 2020“ sollen die Entscheidungswege auf maximal zwei Ebenen begrenzt werden.

Das wohl bekannteste Beispiel für organisationalen Ballast, geradezu ein Sinnbild für sinnlose Prozesse im Unternehmen, sind Meetings – und zwar solche, bei denen, wie es im bekannten Meeting-Witz heißt, viele hineingehen und wenig herauskommt. „Zu viele Menschen sitzen in zu vielen Besprechungen, mit denen sie zu wenig zu tun haben, hören dabei zu wenig zu und tragen zu wenig bei“, diagnostiziert Stephanie Borgert. Die Beraterin hat gerade ein Buch vorgelegt, in dem sie den Finger in typische wunde Punkte von Organisationen legt, sie erklärt und Heilungsansätze skizziert (siehe Lesetipp „Die kranke Organisation“). Die immer weiter wachsende Zahl unnötiger Meetings, die sie beobachtet, führt sie vor allem auf einen Teufelskreis zurück. „Weil so viele Meetings stattfinden und so viele Leute hingehen, entsteht der Eindruck, dass Meetings einen in der Sache besonders weiterbringen. Also werden noch mehr Meetings einberufen und noch mehr Leute gehen hin, was wiederum den Eindruck verstärkt, Meetings wären immer ein effektives Mittel usw.“ Die Systemtheorie spricht in einem solchen Fall von autopoietischer Reproduktion: Ein Prozess vermehrt sich aus sich selbst heraus.

Prozesse werden zu Spielregeln

Unproduktive Meetings und Entscheidungsschleifen sind allerdings nur die schillernde sichtbare Spitze des Eisbergs. Der Großteil des Ballasts ist nicht so leicht als überflüssig zu identifizieren, vor allem deshalb, weil die Prozesse, Arbeitsschritte, Standards und Regeln durchaus einmal Sinn gemacht haben. „In Organisationen entsteht nichts ohne einen bestimmten Zweck“, sagt der Berater Torsten Groth. „Das Problem ist, es besteht oft auch dann weiter, wenn dieser Zweck verloren gegangen ist.“ Die Prozesse sind dann, wie der Systemiker es ausdrückt, zu nicht hinterfragten Spielregeln geworden, die sich analog zu sich selbst vermehrenden Prozessen aus sich selbst heraus rechtfertigen. Die typischen dazugehörigen Totschlagfloskeln, die dann kommen, wenn doch jemand noch einmal nach dem Sinn fragt: „Das machen wir halt so!“ Oder: „Das haben wir schon immer so gemacht.“

Die Sinnverlorenheit angesammelter Vorgaben und Aufgaben lässt sich – wie so vieles – am leichtesten aus der Außenperspektive erkennen. Mitarbeitende aus benachbarten Bereichen, insbesondere die Führungskräfte, die die Zusammenarbeit zu diesen koordinieren, könnten aus dem Stand oft mehrere Prozesse aufzählen, die der Nachbarbereich getrost in die Tonne kloppen könnte, ist Groth überzeugt – nur machen sie es meistens eben nicht, weil „sie fürchten, dass ihre Kollegen sich revanchieren, und eine Streichliste für den eigenen Bereich vorlegen“. Es gilt das Motto: „Lass mir meinen Tinnel, ich lass dir deinen.“ „Viele Führungskräfte hängen stark an ihren Prozessen und Standards“, beobachtet auch Transformationsexperte Grabmeier, was er unter anderem auf zwei psychologische Effekte zurückführt.

Beratung unter
+49 (0)89 89559805

**SEMINAR
INSTITUT**

Sie lernen Erfolg. Garantiert.

**Jetzt für
2020 planen!**



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

www.SEMINAR-INSTITUT.de

Der erste ist der sogenannte Endowment-Effekt, demzufolge der Wert von etwas in der eigenen Wahrnehmung steigt, wenn man es selbst besitzt oder macht. Der zweite ist der sogenannte Ikea-Effekt: „Dinge – auch Prozesse und Strukturen – erhalten für einen selbst einen höheren Wert, wenn man sie selbst zusammengebastelt hat“, erklärt ihn Grabmeier. Diese beiden Effekte, addiert mit der beschriebenen Neigung, eingespielte Prozesse nicht zu hinterfragen – der Mechanismus dahinter hat übrigens auch einen Namen: Vertrauenseffekt –, sind nach Meinung Grabmeiers wesentlich mit dafür verantwortlich, warum sich selbst in weitgehend agilen Strukturen Überschüssiges ansammelt (siehe dazu auch Kasten „Die Psychologie des Behalten-Wollens“).

Für jeden neuen Prozess zwei alte streichen

Manche Unternehmen nutzen ein einfaches, effektives Prinzip, um dieser Ansammlungstendenz entgegenzuwirken. Für jeden neuen Prozess, der eingeführt wird, werden zwei alte gestrichen. Ähnlich dem Tipp von Aufräumcoachs, zwei alte Oberteile auszusortieren, wenn man ein neues gekauft hat, bis nur noch solche im Schrank hängen, die man wirklich anzieht. Und wenn aus Versehen etwas Wichtiges entsorgt wird? „Macht nichts“, sagt Grabmeier, „dann wird der Prozess eben reinstalliert und kann dabei gleich aktualisiert und optimiert werden.“ In eine ähnliche Richtung weist die Idee, alle neuen Prozesse und Aufgaben mit einer Art Haltbarkeitsdatum zu versehen. Heißt, nach einer bestimmten Zeit werden sie erneut hinterfragt: Erfüllen sie immer noch ihren Zweck? Machen sie immer noch Sinn? Selbst wenn dies in der Praxis nur schwer konsequent umzusetzen ist, kann es trotzdem hilfreich sein, Wiedervorlagen zu planen, findet Grabmeier: „Das verändert die Grundhaltung. Es fällt leichter, auszusieben und wegzuerwerfen.“

Die Idee, nicht nur Aufgaben und Prozesse, sondern quasi die gesamte Organisation auf Wiedervorlage zu legen, geht auf Peter Drucker zurück, wurde von Fredmund Malik aufgegriffen und zur Methode der „Systemischen Müllabfuhr“ weiterentwickelt. Roman Stöger, der mehrere Jahre im Malik Management Zentrum St. Gallen gearbeitet hat, bringt den methodischen Kern auf den Punkt: „Es geht darum, in der Organisation fundamental alles in Frage zu stellen, was sich angehäuft hat.“ Der Ablauf ist vom Prinzip her simpel: Zuerst werden die (Themen-)Bereiche – etwa Produkte bzw. Dienstleistungen, Berichte oder Führungsprozesse –, die entrümpelt werden sollen, identifiziert, dann Vorschläge erarbeitet, was dort entsorgt werden könnte, der dadurch erwartete Zeit- und Ressourcengewinn grob quantifiziert, Zuständigkeiten zugewiesen und Termine vereinbart, was bis wann über die Wupper gegangen sein soll (zum genauen Ablauf siehe Lesetipp „Die Systematische Müllabfuhr“).

Die Crux liegt in der Identifizierung der Wegwerfware

Die Crux dieser Methode liegt – wie bei anderen Aufräumtools auch – in der Identifizierung der Wegwerfware. Malik hat die dazugehörige Leitfrage in seinem Standardwerk „Führen. Leisten. Leben“ so formuliert: „Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?“ Wer dieser Frage folgt, kommt nach Meinung

Stögers immer schnell zum Wesenskern eines Unternehmens: Wofür bezahlt der Kunde eine Rechnung? Wofür gibt es uns eigentlich? Das sei ein großer Vorteil des Ausmistens. „Wenn man das Überflüssige entsorgt, wird das Wichtige, das, worum es eigentlich geht, klarer.“

Was die Frage, was warum wichtig ist, und was nicht, besonders knifflig macht: Aus systemischer Perspektive betrachtet haben viele Prozesse im Unternehmen nicht nur eine mehr oder weniger offensichtliche Funktion, eine Funktion erster Ordnung. So dient etwa das Wochenmeeting primär dem Zweck, sich gegenseitig auf Stand zu bringen: Wer beschäftigt sich gerade womit? Sondern auch eine Funktion zweiter Ordnung, eine systemerhaltende: „So kann ein regelmäßiges Meeting auch für das Zusammengehörigkeitsgefühl wichtig sein“, verdeutlicht Groth. An solche zusätzlichen Funktionen gelte es beim Ausmistern zu denken.

Beim Aussortieren auf die Funktion zweiter Ordnung achten

„Das heißt nicht, dass man Prozesse nicht streichen darf, die ihre Funktion erster Ordnung nicht mehr erfüllen, aber weiter eine systemerhaltende Funktion besitzen“, betont Systemiker Groth. Es sollte dann aber geprüft werden, ob die systemerhaltende Funktion anderweitig ausreichend erfüllt wird und ggf. ein Ersatz geschaffen werden kann. Wird zum Beispiel das Wochenmeeting gestrichen, weil aufgrund einer Workflow-Umstellung im Team jetzt ohnehin jeder weiß, was der andere gerade macht, sagt Groth, könnten zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls neue Rituale eingeführt werden, die diese sekundäre Funktion womöglich so noch besser füllen. Einfaches Beispiel: Jeden Freitagmittag wird mit dem gesamten Team gemeinsam zu Mittag gegessen.

Auf noch etwas gilt es beim Auskehren zu achten, das gerade dann leicht vergessen wird, wenn das Aufräumfieber grassiert: „Eine wertschätzende Verabschiedung des Aussortierten“, benennt es Transformationsexperte Grabmeier. Dazu schwebt ihm etwa ein Prozessfriedhof vor – analog zu einem Projektfriedhof, wie er ihn aus seiner Zeit bei der Deutschen Telekom kennt –, auf dem Aufgaben und Abläufe „feierlich beigesetzt“ werden. „So wird die Gefahr minimiert, dass alte Prozesse im Hintergrund weiterlaufen und sich wieder einschleichen“, sagt Grabmeier. Zudem kann so eine weitere Gefahr minimiert werden, wie ein Experiment zeigt, das ein Team um die Mikroökonomin Sabrina Jeworrek vor fünf Jahren durchgeführt hat.

Im Institut in Trier, in dem sie damals tätig war, arbeiteten 140 Aushilfskräfte am Aufbau einer Forschungsdatenbank. Nach Abschluss des Projektes schickte Jeworreks Team ihnen einen zweigeteilten Fragebogen zu ihrer Arbeit zu. Fürs Ausfüllen der Fragen im ersten Teil erhielten diese eine Aufwandsentschädigung, für die Beantwortung der Fragen im zweiten Teil gab es kein Geld. Zum Fragebogen gab es zudem eine Nachricht, genauer gesagt drei verschiedene Nachrichten. Beim ersten Drittel der ehemaligen Aushilfskräfte bedankten sich die Forscher für die bedeutungsvolle Arbeit. Das zweite Drittel erhielt die Nachricht, dass das Projektziel leider nicht erreicht wurde und ihre Arbeit daher weitestgehend umsonst gewesen war. In der Nachricht ans dritte Drittel wurde erklärt, dass die Arbeit zwar ihren ursprünglichen Sinn verloren hat, die Ergebnisse aber einem neuen Zweck dienen würden.

Tutorial: Das Unternehmen ausmisten

Nicht nur große, klassisch organisierte Unternehmen haben die Tendenz, überflüssige bzw. nicht notwendige Prozesse anzuhäufen, sondern auch kleine (noch) wendige Unternehmen und Startups. Die Folge ist immer die gleiche: Sie blähen sich auf und werden zunehmend träger. Durch regelmäßiges Ausmisten lässt sich gegensteuern.

Überflüssiges identifizieren

Eine ruhige Zeit, wie sie in vielen Unternehmen etwa das Sommerloch bietet, ist zum Ausmisten natürlich ideal. Ansonsten gilt: Ausgemistet werden kann immer – und sollte es regelmäßig, z.B. einmal im Jahr oder alle zwei Jahre. Dabei kann der Besen entweder in einzelnen Abteilungen oder gleich im ganzen Unternehmen angesetzt werden. In beiden Fällen wird dazu am besten mit einem Workshop gestartet, also einem abteilungsinternen bzw. einem mit Vertretern aus allen Unternehmensbereichen. Vor allem bei Letzterem

ist es wichtig, dass mindestens ein Teilnehmer tiefes Wissen zur Strategie und zu künftigen Entwicklungszielen des Unternehmens besitzt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass etwas entsorgt wird, das später einmal wichtig werden könnte. Eine externe Perspektive ist in beiden Fällen sinnvoll. Im Abteilungsworkshop etwa in persona einer Fach- oder Führungskraft einer benachbarten Abteilung, im Unternehmensworkshop etwa in persona eines Beraters.

Mögliche Leitfragen für den Abteilungs- / Unternehmensworkshop:

- ▶ Was müssen wir stoppen oder verringern, um uns auf Neues und wirklich Wichtiges konzentrieren zu können?
- ▶ Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?

Speziell für den Unternehmensworkshop:

- ▶ Wie können wir auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben? Was müssen wir dafür tun? Und was müssen wir weglassen, damit wir das tun können?

Auf systemerhaltende Funktionen achten

Viele Prozesse im Unternehmen haben nicht nur eine operative, sondern auch eine systemerhaltende Funktion. Konkret handelt es sich bei dieser meistens um die Absorption von Unsicherheit, oft auch um die Steigerung des Zusammenge-

hörigkeitsgefühls. Bei der Entsorgung eines Prozesses ist an diese Funktion zu denken. Genauer gesagt: Es gilt zu prüfen, ob die systemerhaltende Funktion durch andere Prozesse weiterhin ausreichend erfüllt wird.

Mit diesen Fragen lässt sich der systemerhaltenden Funktion fast immer auf die Spur kommen:

- ▶ Sorgt der Prozess für Stabilität? Wenn ja, warum und inwieweit?
- ▶ Steigert der Prozess das Sicherheitsgefühl? Wenn ja, bei wem, warum und inwieweit?
- ▶ Steigert der Prozess das Zusammengehörigkeitsgefühl? Wenn ja, bei wem, warum und inwieweit?



Wertschätzend verabschieden

Jeder Prozess sollte, bevor er entsorgt wird, gewürdigt werden. Bedeutet: Es wird noch einmal darüber gesprochen, warum dieser Prozess bis dato Sinn gemacht hat und einmal wichtig war. So wird möglicher Demotivation entgegengewirkt, die entsteht, wenn Mitarbeitende den Eindruck bekommen, sinnlose Aufgaben erledigt zu haben. Und es sollte ausführlich darüber gesprochen werden, warum es jetzt eben besser ist, den Prozess zu streichen. Damit wird die Gefahr gesenkt, dass dieser im Hintergrund weiterläuft bzw. sich wieder einschleicht.

An den Slack denken

Ein Prozess wurde entsorgt, also können die frei gewordenen Ressourcen direkt für etwas anderes genutzt werden. Klingt sinnvoll, ist es aber nicht unbedingt. Bevor die Ressourcen neu verteilt werden, sollte man zunächst prüfen, ob es ausreichend Ressourcenüberschuss (engl.: Slack) gibt. In vielen Unternehmen gibt es davon nämlich zu wenig oder auch gar keinen. Wichtig ist Slack vor allem für Kreativität und Innovation sowie dafür, um in Krisen und Notfällen reagieren zu können. Organisationsforscher halten einen Slack von bis zu 20 Prozent für sinnvoll.

Vor dem Wegwerfen noch einmal über den ursprünglichen Sinn sprechen

Während die meisten Mitglieder der Gruppen eins und drei einen Großteil der Zusatzfragen beantworteten, zeigten sich die Mitglieder der zweiten Gruppe erheblich unmotivierter und beantworteten im Schnitt nur eine geringe Anzahl Zusatzfragen. Die Schlussfolgerung der Forscher: Die wahrgenommene Bedeutung einer ausgeführten Aufgabe

wirkt sich anscheinend wesentlich darauf aus, wie motiviert die nächsten Aufgaben angegangen werden. Anders ausgedrückt: „Wenn Mitarbeitende den Eindruck bekommen, dass eine der von ihnen erledigten Aufgaben sinnlos war, kann das ihre Motivation erheblich reduzieren“, erläutert Studienleiterin Jeworrek. Deshalb sei es extrem wichtig, bei jeder Aufgabe, die aussortiert wird, noch einmal explizit darüber zu sprechen, warum sie ihre Berechtigung hatte, wozu sie beitrug.

Die Psychologie des Behalten-Wollens

Menschen neigen dazu, Dinge anzusammeln und tun sich oft schwer damit, Überflüssiges zu entsorgen. Das gilt für Regeln, Praktiken und Rituale ebenso wie für Gegenstände. Psychologische Erklärungsansätze:



Angeborene Sammeltendenz: Jagen und Sammeln waren ursprünglich und sehr lange die wichtigsten Überlebensstrategien des Menschen. Beide haben sich tief ins menschliche Bewusstsein eingefräst. Während der angeborene Jagdtrieb sich jedoch eher punktuell zeigt, wirkt der Sammeltrieb kontinuierlich. Auch das lässt sich evolutionsgeschichtlich begründen. Beim Jagen ging den Menschen schnell die Puste aus, sammeln konnten sie jedoch kontinuierlich, denn es kostet nicht viel Energie.



Besitztumseffekt: Der Besitzums- oder auch Endowment-Effekt besagt, dass Menschen dazu tendieren, etwas als wertvoller einzuschätzen, sobald sie es besitzen. Eine Erklärung dafür ist der Wunsch, kognitive Dissonanz zu vermeiden. Das ist jener unangenehme Gefühlszustand, der dann entsteht, wenn wir mit Gedanken oder einer Handlung sozusagen nicht im Reinen sind. Beispiel: Nach einem Autokauf beginnen wir zu zweifeln, ob das andere Auto nicht doch die bessere Wahl gewesen wäre. Eine unangenehme Spannung (kognitive Dissonanz) entsteht, die wir dadurch auflösen, dass wir das gekaufte Auto subjektiv aufwerten. Analog dazu verhält es sich etwa mit Regeln. Wir neigen dazu, Regeln, die wir befolgen, oft als sinnvoller und nützlicher zu betrachten, als sie eigentlich sind. Denn das Eingeständnis, einer sinnlosen Regel zu folgen, würde kognitive Dissonanz auslösen.



Ikea-Effekt: Als Ikea-Effekt wird der Zuwachs an Wertschätzung bezeichnet, der selbst entworfenen oder zumindest selbst zusammengebauten Gegenständen im Vergleich zu fertig gekauften entgegengebracht wird. Vergleichbares lässt sich auch in Organisationen bei Prozessen, Strukturen und Methoden beobachten. Wer sie entwickelt bzw. eingeführt hat, schätzt sie oft höher und hält mithin stärker an ihnen fest als andere.



Verlustaversion: Die Tendenz, mögliche Verluste höher zu gewichten als mögliche Gewinne, wird als Verlustaversion bezeichnet. Nachgewiesen wurde diese Verhaltenstendenz vor allem mithilfe verschiedener Gewinnspielexperimente. Sie bezieht sich aber nicht nur auf monetäre Chancen, sondern ist universeller. In Organisationen macht sie sich etwa bei der Frage bemerkbar, ob eine alte Methode durch eine neue ersetzt werden soll. Die möglichen Nachteile, die die Abschaffung einer Methode mit sich bringen kann, werden im Vergleich zu den möglichen Vorteilen einer neuen Methode tendenziell überschätzt.



Unterlassungseffekt: Als Unterlassungseffekt oder Omission Bias wird die menschliche Tendenz beschrieben, die Risiken des Handelns zu über- und die Risiken des Nichthandelns zu unterschätzen. Im Zweifelsfall also lieber nichts tun, lautet daher eine typische Devise. Also lieber auch nicht den anscheinend überflüssigen Prozess einstellen, nicht dass er nachher doch noch für etwas Wichtiges gut gewesen wäre. Dieser Bias ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass in Gesellschaften Handlungen in aller Regel stärker sanktioniert werden als Unterlassungen, auch dann, wenn die Folgen beider Verhaltensoptionen dieselben sind.



Status-quo-Verzerrung: Eine Regel, einen Prozess oder ein Ritual zu entsorgen, bedeutet immer auch eine Veränderung. Am liebsten haben es die meisten Menschen jedoch, wenn alles so bleibt, wie es ist. Ein Grund: Jede Veränderung erfordert eine Anpassungsleistung vom Gehirn, und das ist auf Energiesparen programmiert. Die übermäßige Bevorzugung des Status quo wird als Status-quo-Verzerrung bezeichnet.



Default-Effekt: Eng verwandt mit der Status-quo-Verzerrung und dem Unterlassungseffekt ist der Default-Effekt. Dieser besagt, dass Menschen tendenziell jene Optionen bevorzugen, bei denen sie keine aktiven Entscheidungen treffen müssen. Und etwas wegzuworfen, bedarf immer einer aktiven Entscheidung, etwas zu behalten nicht.

Für mich hat sich's gelohnt!

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

UNSER SEMINARANGEBOT:

- ◆ Ausbilder-fit | Azubi-fit
- ◆ Außen- | Betriebswirtschaft
- ◆ Büro- | Personalmanagement
- ◆ Digitalisierung
- ◆ Existenzgründung
- ◆ Immobilien
- ◆ Mitarbeiterführung
- ◆ Nachhaltigkeit
- ◆ (Online) Marketing | Vertrieb
- ◆ Projekt- | Qualitätsmanagement
- ◆ Soft Skills | Arbeitstechniken
- ◆ Unternehmensführung



INHOUSE-TRAINING

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

Jetzt online
informieren!



Überhaupt ist nach Meinung Jeworreks Kommunikation im Auskehrprozess das A und O. Das sei beim organisationalen Aufräumen nicht anders als bei jedem anderen Veränderungsprozess: „Je stärker die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen miteinbezogen werden, desto mehr werden sie hinter dem Prozess und seinen Ergebnissen stehen.“ Der beste Weg für die Entstehung eines „Kehr-Commitments“ laut der Wissenschaftlerin: „Man erkennt selbst, dass eine Aufgabe, die man erledigt, nicht mehr zielführend ist.“ Um entsprechende Erkenntnisprozesse zu initiieren, können zum Beispiel Workshops zur systemischen Müllabfuhr in einzelnen Abteilungen durchgeführt werden. „Das Format ist nicht nur als Aufräuminstrument fürs ganze Unternehmen gedacht, sondern eignet sich auch gut für kleinere Einheiten“, sagt Entwickler Kröger.

Prozesse schlank denken

Lars Vollmer ist häufig mit Unternehmen im Dialog, die sich die Identifizierung von Überflüssigem zur Aufgabe gemacht haben. Eine eigene Netflexserie – so wie Marie Kondo – hat er zwar nicht, sich als Aufräumer aber ebenfalls bereits einen Namen gemacht. Zu seinen Spezialitäten zählt die Entschlackung von klassischen Managementpraktiken. Ein Gedankenexperiment, zu dem er dazu regelmäßig einlädt: „Was würde passieren, wenn wir dieses Ritual ersatzlos streichen?“ „Das ist der kürzeste Weg, um zum Kern einer jeden Praktik vorzudringen“, ist Vollmer überzeugt.

Zum Beispiel zu der von Investitionsanträgen. Unter anderem um einen solchen Prozess ging es kürzlich bei einem großen Mittelständler, der Service für Maschinen anbietet. Die

Meister durften dort Investitionen nur bis zu einem Betrag X bewilligen. Für höhere Investitionen galt es, ein aufwendiges Beantragungsprozedere zu absolvieren. Um sich dieses zu ersparen, stückelten die Meister gerne einmal Investitionen. Allgemeiner gesagt: „Sie spielten Businessstheater, um eine formale Anforderung formal zu erfüllen“, so Vollmer. Die einfache Antwort, die auf seine Frage dort letztlich gegeben wurde: „Wir hätten keine Übersicht mehr über unsere Investitionen.“ Und genau darum ging es bei diesem Prozess im Kern, um die Übersicht, der Rest drumherum entpuppte sich im Zuge zusätzlicher Organisationsveränderungen als verzichtbares Beiwerk und wurde entsorgt. Fortan musste jede Investition nur noch kurz beschrieben und beziffert werden – mehr nicht.

Auch Torsten Groth nutzt gerne ein Gedankenexperiment, wenn er Unternehmen aus seiner systemischen Perspektive heraus bei der Entrümpelung und Entschlackung unterstützt. „Wie können wir noch mehr und noch kompliziertere Prozesse schaffen?“, lautet eine seiner typischen Startfragen, mit der er, so der Fachaussdruck, „schwarze Fantasien“ provozieren will. Groth: „Diese bieten einen guten Weg, um die Mechanismen aufzudecken, die zur organisationalen Verstopfung führen.“ Die Ursache des Übels lasse sich dann direkt an der Wurzel packen. Eine häufig aufgedeckte Ursache: ein Wust von Regeln und Vorschriften.

Regeln behindern kundenorientiertes Verhalten

Jene sind Lars Vollmer ein besonderer Dorn im Auge. Die vielen Regeln und Vorschriften, die es vor allem in großen Unternehmen gibt, wirken seiner Meinung nach nämlich nicht nur Selbstorganisation und Selbstverantwortung entgegen – zwei ineinandergreifende Konzepte, die sich bislang als mit die effektivsten Antworten auf die Herausforderungen der VUKA-Welt erwiesen haben –, sondern behindern auch engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei ihrer Arbeit. „Diese befinden sich oft in der anstrengenden Rolle von Doppelagenten wieder“, sagt Vollmer. „Auf der einen Seite versuchen sie, den Kundenwünschen gerecht zu werden, auf der anderen Seite trotzdem irgendwie jene Regeln einzuhalten, die der Erfüllung der Wünsche im Weg stehen.“ Dabei braucht die meisten von ihnen seiner Meinung nach ohnehin kein Mensch: „Je weniger Regeln und Vorschriften es im Unternehmen gibt, desto besser kann dieses mit Überraschungen auf Märkten umgehen, desto angemessener verhalten sich Führungskräfte und Mitarbeiter und desto kundenorientierter agieren sie.“

Während viele Berater beim Kehraus in den Unternehmen bildlich gesprochen eher zum filigranen Handfeger als zum groben Reisigbesen greifen, würde Lars Vollmer durch die komplizierten Regelwerke vieler Unternehmen am liebsten mit der Kehrrmaschine brettern. Je nachdem, inwieweit sein Wunsch in Erfüllung geht, wird vielleicht ja sogar einmal ein Verb nach ihm benannt werden: „Vollmern“ könnte es etwa lauten, was dann so viel bedeuten würde wie „die Managementpraktiken einer Organisation ausmisten“. Aus dem Nachnamen der Aufräumexpertin Marie Kondo ist jedenfalls ein Verb geworden: „To kondo“ bedeutet im Englischen einen Schrank aufräumen.

Andree Martens

Lesetipps

Stephanie Borgert: Die kranke Organisation – Diagnosen und Behandlungsansätze für Unternehmen in Zeiten der Transformation.
Gabal 2019, 25 Euro.

Die Organisationsexpertin Stephanie Borgert legt den Finger auf typische wunde Punkte von Unternehmen – einige davon sind überflüssige Aufgaben und überbordende Prozesse –, erläutert ihre Entstehung und skizziert jeweils Heilungsverfahren.

Roman Stöger: Die Systematische Müllabfuhr – Ein Fitnessprogramm für Unternehmen.
<http://bit.ly/2xeqTqQ>

Eine Anleitung – samt Hintergrundinfos und Beispiel –, wie eine Organisation mithilfe der Methode der Systemischen Müllabfuhr entrümpelt werden kann.

Andree Martens: Wissensmanagement heute – Weiterkommen durch Wegwerfen.
www.managerseminare.de/MS161AR01

Nicht nur Aufgaben, Prozesse und Regeln können für Unternehmen zum Ballast werden, auch gehortetes Wissen kann das. Statt ihren Fokus nur auf die Wissensspeicherung zu legen, sollten sich Unternehmen daher auch überlegen, wie sie Know-how systematisch entsorgen können.



Seminare & Inhouse-Schulungen
Rechnungswesen | Steuern

Dipl.Oec. Karin Nickenig

*Mit Erfolg
zum Ziel !*

Seminare und Inhouse-Schulungen für folgende Fachgebiete:

▼ Buchführung

(Grundlagen und Vertiefung)

▼ Jahresabschluss

(Grundlagen und Vertiefung)

▼ Digitalisierung / GoBD

▼ Umsatzsteuer

(Grundlagen und Vertiefung)

▼ Reisekosten

(öffentlicher und privatwirtschaftlicher Bereich)

▼ Wunschthemen

(insbesondere für Inhouse-Schulungen)

Es wird keine Steuerberatung angeboten!

Karin Nickenig
Koblenzer Straße 12
56218 Mülheim-Kärlich
UID: DE239324331

Telefon: 02630 / 9676780
Mobil: 0160 / 96288050
office@karin-nickenig.de
www.karin-nickenig.de

Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180	Carl Duisberg Centren	173
#LeaderLab Muenster	171	CHANGE 4 SUCCESS®	157
4 Business Akademie	153	CKK Consult OHG	175
A-M-T Management Performance AG	168	Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe	201
Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt	174	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	206
abovo-academy	208	Coachingbüro Huber & Partner	200
ACADEMY 4 EXCELLENCE	157	CoachingInstitut Berlin	147
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	211	Como Consult GmbH	148
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165	compass international gmbh	193
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173	Competence on Top GmbH	210
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	211	ComTeam AG Academy + Consulting	207
Akademie für Management-Kommunikation und Redens schreiben (AMAKOR GmbH)	177	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154
Akademie für systemische Führung	210	CONSENSUS Consulting GmbH	189
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	160
Akademie Knegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	172	CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	213	CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	149
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	198	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	174
amendos gmbh	152	CyriaxTraining + Beratung	157
amontis consulting ag	191	DEKRA Qualification GmbH	201
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160	Demografie-Experten e.V.	168
Annette Berger Projektwerkstatt	195	Demos GmbH	182
APEDOS GmbH	151	denkmodell GmbH	149
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	216	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	184
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	207	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH	182
Arnold Horsch e.K.	168	Deutsche Psychologen Akademie	147
ASB Akademie GmbH	186	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	183
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	DeYuCo GmbH	167
ASTA Akademie GmbH	155	DHL Data Science Seminare GmbH	174
Atelier für Ideen AG	171	Die Akademie Fresenius GmbH	169
az GmbH Personalkonzepte	154	DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH	162
B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	169	DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167
balance Unternehmensberatung Training & Coaching	199	Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	211
bamberger HR concepts	178	different angles	217
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	207	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151
BE-TRAINING GmbH	167	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	162
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	172	dispo-Tf Education GmbH	150
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	216	Dotzauer Beratung Training Coaching	189
Bernt Klein training - beratung - coaching	197	dvelop-Dirk Kaiser	144
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217	Dr. Friedrich Assländer	216
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	161
Bitkom Servicegesellschaft mbH	145	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	217
BRAIN-HR	204	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	208
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189	Dr. Simone Rappel	202
Breuel & Partner GmbH	205	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
Business Akademie Profileon	197	DresPleier GmbH	207
CA Coaching Akademie	162	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	179
CA controller akademie®	206	DVV Media Group GmbH	152
Campus-Akademie für Weiterbildung	215	EBS Executive Education	188
		ecodemos - Institut für bewusste Unternehmensführung u. nachh. Management	218
		ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	155

EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179
ENVALIS GmbH	187
ERLEBNIS & TRAINING	155
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	216
Expat Consult GmbH	157
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	184
FCM Finanz Coaching	187
FCT Akademie GmbH	178
FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung	150
FFD Forum für Datenschutz	186
FISCHER Rhetorik	194
flow consulting gmbh	161
fortbildung1.de	193
Forum für Führungskräfte	186
forum kommunikation & unternehmensethik	194
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	200
Frankfurt School of Finance & Management	182
freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung	197
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	218
FROMM Managementseminare & -beratung KG	158
FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.	217
FutureManagementGroup AG	188
FuturePace Consulting GmbH	218
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	207
GH Consult UG & Co. KG	178
GISMA Business School GmbH	161
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	212
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	213
Hamburg School of Ideas Die neue Texterschmiede	153
Hamburger Training & Consulting oHG	156
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	165
Heitger Consulting GmbH	216
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	190
herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190
Hermannsen-Concept	172
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	198
HGS Concept GmbH	163
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190
IAP Institut für Angewandte Psychologie	218
ibo Beratung und Training GmbH	163
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209
ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG	206
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	151
ifss academy	204

IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	203
IHK Akademie Koblenz e.V.	180
IHK Akademie München und Oberbayern	204
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198
IHK Hessen innovativ	182
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208
ime Institut für Management-Entwicklung	162
implus Trainings AG	219
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	199
INDIGMA Management Consulting GmbH Stuttgart - München - Lindau a.B.	192
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	173
Insights Group Deutschland GmbH	186
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	200
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172
InTuS Akademie e.K.	170
IOS - Prof. Schley & Partner GmbH	156
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	146
isits AG International School of IT Security	169
itcon Consulting GmbH	211
jom+ JOCHEN METZGER. DER VERTRIEBSEXPERTE.	196
Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176
k.brio training GmbH	160
Kalapa Academy GmbH	173
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare & Inhouse-Schulungen	180
KDS Unternehmensberatung	167
KeSch Training International GmbH & Co.KG	200
KESSEL & KESSEL GmbH	155
KICK OFF Management Consulting GmbH	216
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148
köhler consulting seminare.coaching.mediation	210
Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	181
Kompetenzzentrum Coaching Anja Mumm	202
Konzepte Gesellschaft für Beratung, Seminare und Medien mbH	179
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166
Lake Constance Business School GmbH	199
lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179
LucaNet Academy GmbH	147
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	214
m2m consulting GmbH & Co. KG	197
MAB Business School	219
Management Center Innsbruck	217
Management Circle AG	188
Management Forum Starnberg GmbH	206
management forum wiesbaden	187
Management School St. Gallen	219
Mannheim Business School gGmbH	190

Margarete Gerber-Velmerig und Carl Otto Velmerig	172	R.E.S.P.E.K.T. Beratung.Training.Coaching	182
marillabx GmbH & Co. KG #Kundenorientierter Beratung, Training, Coaching	195	Rambau & Baumann GbR	175
Mario Biel Coaching	196	Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198
Martin Nedel – Starke Menschen. Exzellente Projekte.	155	RWTH Business School	176
Maxpert GmbH	183	S&P Unternehmerforum GmbH	209
mbw Medienberatung der Wirtschaft GmbH	201	sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
MDI Management Development GmbH	216	sales projects architects	185
me Weiterbildung – Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213	Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management	163
Mediation Fest – Kölner Institut für Konfliktmanagement	173	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	200
Mehrwert Zukunft	202	Schreiner Praxis-Seminare	181
Mentus GmbH	156	Schröder Consulting	171
METAFORUM Sommercamp	152	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	153
metisLeadership, Dr. Klaus Wagenhals	198	Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	167
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205	SEMINAR-INSTITUT	203
Milz & Comp. GmbH	174	SGMI Management Institut St. Gallen	219
MKS Business Seminare GmbH	213	simply-competent !	147
Mmc Unternehmensberatung GmbH	206	SLBB	167
Modul-Training	195	SMP Management Programm St. Gallen	219
MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	159	splendid-akademie GmbH	149
Mr. Schmerzfrei Bernward Rauchbach	164	SprachenGalerie	165
MW Media Workshop GmbH	152	St. Galler Business School	219
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163	Statcon GmbH	164
NIT Northern Institute of Technology Management	154	Steinbeis Institute for Effective Management	209
noesis	194	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	195
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194	Steinhübel Coaching GmbH	172
Otto GmbH & Co. KG	155	Strategiemensch GbR	165
p4d – partnership for development GmbH	177	Stuttgarter Produktionsakademie	193
PBO – Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	216
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	190	system worx GmbH	209
peppair GmbH	211	Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	160
PI-CCT Piontko Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159	Tapetenwechsel	144
Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching	162	targets GmbH Management- und Markenberatung	189
Plath & Partner AG	217	TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	197
PLD-Consulting	211	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	215
PMCC Consulting GmbH	179	Team Dr. Rosenkranz GmbH	205
Poko-Institut OHG	171	Team Management Services GmbH	184
POP Personalentwicklung	197	TEAMGEISSELHART GmbH	169
Power Research Seminare – Dyckhoff/Westerhausen GbR	178	teamsysplus®AKADEMIE	203
Pro Integer Akademie & Leadership	174	Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
PROAKTIV Management GmbH	174	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
ProDialog Systemisches Coaching/ Training/Integrative Organisationsentw.	196	Thomas Weber Coaching	187
Prof. Dr. Cord Twele	160	TopConcept Management Beratung GmbH	206
Professio GmbH	214	TrainerSocietät Berlin	148
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210	Trainings Institut Resilienz	171
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189	TrainingsManufaktur	158
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184	Trigon Academy	217
QMH Consulting GmbH	158	Trigon Academy / Trigon Entwicklungsberatung GmbH	201
QRP M.M.I. GmbH Management Methods International	173	TRILOGIE GbR	159
Quadrige Akademie Berlin GmbH	146	TRIPODIA Life+Business-School	177
Quest-Team GmbH & Co. KG	181		

TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	157
Universität Augsburg – Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	210
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
Ute Schütz menschen-management	201
V.I.E.L. Coaching + Training	158
Veränderungsintelligenz GmbH	199
Vereon AG	218
Viola Moritz Seminare	147
von Fürstenberg BOARD Services	201
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157
Wagner & Walter GmbH	152
WALHALLA Fachverlag	214
Weidlich Consulting	182



Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
Werner Schümchen Coaching	181
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	211
WHU – Otto Beisheim School of Management	166
Wilmers Kommunikation	200
Wings of Future – Leadership Academy, A. Scheuer & A. Christl GbR	207
WirksamSein	215
WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	215
Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
WZLforum an der RWTH Aachen	176
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	180
zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
Zieroth & Kindermann GmbH	145
Zürich International Business School (ZIBS)	218

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

Vertrieb & Verkauf



Foto: Martin Barraud/Caia Image

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 der Kunde ist nicht mehr derselbe wie früher. Er ist in der Regel vorinformiert, hat Produkte und Leistungen bereits im Internet miteinander verglichen, weiß genau, was er will. Und erwartet immer mehr: Lieferung frei Haus am nächsten Tag, individuelle und emotionale Ansprache, genau auf ihn abgestimmte Produkte, um nur einige Beispiele zu nennen. Auf Seminarmarkt.de finden sich Verkaufs- und Servicetrainings ebenso wie Seminare zu Vertriebsmarketing, Emotional Selling oder Telefontrainings.

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

Focusing

Reframing in Verhandlungen

Verhandlungen scheitern oft daran, dass die Emotionen überkochen. Mit der Technik des Reframings kann ein solches Entgleisen vermieden werden. Die Methode hilft dabei, in schwierigen Verhandlungen die Ruhe zu bewahren. Außerdem lässt sie sich gezielt einsetzen, um auch die Gefühle des Gegenübers positiv zu beeinflussen. So können aus verbissenen Verhandlungsgegnern wieder Verhandlungspartner werden.

Kurzbeschreibung

In Verhandlungen geht es häufig hoch her. Durch unsachliche Behauptungen und persönliche Verletzungen rückt die Aussicht, eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden, in weite Ferne. Mit der Technik des Reframings lässt sich das Ruder jedoch herumreißen – oder das Überkochen der Emotionen sogar von vornherein verhindern. Reframen heißt, eine Situation umzudeuten, indem man sie in einen anderen Kontext stellt oder ihr bewusst eine andere – positive – Bedeutung zuschreibt. Verhandelnde können das Verfahren nutzen, um ihre eigenen Gefühle in den Griff zu bekommen.

Sie können es aber auch auf den Verhandlungspartner anwenden. Jemand, dem in einer Verhandlung an den Kopf geworfen wird: „Sie verdrehen die Tatsachen“, dem also unterstellt wird, er würde lügen, kann beispielsweise so reframe: „Ich finde es gut, dass Sie unser Gespräch auf nachprüfbar Fakten aufbauen wollen.“ Auf diese Weise unterstellt er dem anderen eine gute und konstruktive Absicht. Das Angebot dieser alternativen Sichtweise kann dem Gegenüber dann helfen, ebenfalls anders auf die Dinge zu schauen – und dem emotionalen Nebel zu entkommen, der es zuvor im Griff hatte. Die Chance, dass die Verhandlung wieder in ruhigeres, sachlicheres Fahrwasser zurückkehren kann, steigt.

Hintergrund

Es ist zum Davonlaufen! Die Verhandlung läuft aus dem Ruder. Unsere Verhandlungsposition ist schwach. Wir brauchen den Abschluss. Das weiß das Gegenüber nur zu gut – und fährt schwere Geschütze auf: persönliche Angriffe, unverschämte Forderungen, unfaire Attacken. Klassische Verhandlungskonzepte, etwa das berühmte Harvard-Konzept des Interessenausgleichs, raten uns, in solch einer Situation trotzdem die Contenance zu wahren. Wir sollen kühl, sachlich und konstruktiv die Interessen des Gegenübers ausloten und diese mit unseren eigenen Interessen in Übereinstimmung bringen.

Doch was Ansätze wie das Harvard-Konzept verschweigen: Wir können unsere Emotionen gar nicht unterdrücken. Denn wenn wir uns angegriffen, beleidigt oder verletzt fühlen, wird automatisch der Mandelkern in unserem Gehirn – die Amygdala – aktiviert. Und diese zwingt uns durch Ausschüttung von Stresshormonen in kritischen Situationen dazu, anzugreifen, zurückzuschlagen, zu fliehen oder uns tot zu stellen. Ist die Amygdala erst einmal aktiviert, schalten andere Gehirnzentren ab. Etwa das Großhirn, das uns andernfalls zu rationalem und überlegtem Denken und Handeln verhelfen könnte. Es verwundert also nicht, dass es Verhandelnden oft nicht gelingt, den üblichen Empfehlungen zu folgen. Hier

setzt Reframing an. Reframing kommt vom englischen Wort „Frame“ (Rahmen) und bedeutet so viel wie „neu rahmen“. Ziel ist die Neubewertung einer Situation, eines Gedankens, einer Aussage oder einer Verhaltensweise.

Nutzen

Nach Erkenntnissen der Neurowissenschaft hilft Reframing, den Mandelkern zu beruhigen – oder es verhindert sogar, dass dieser aktiviert wird. Denn wenn wir ein Verhalten unseres Verhandlungspartners bewusst aus einer Perspektive sehen, die uns hilft, ihm eine gute Absicht zu unterstellen, wenn wir eine verletzende Aussage positiv umdeuten, dann verhindern wir, dass der Mandelkern in unserem Hirn seine Arbeit aufnimmt. Wir bleiben ruhiger und gelassener.

Auch beim Gegenüber kann die Hirnregion, die für die situationsangemessene Steuerung von Handlungen und die

Regulation emotionaler Prozesse zuständig ist, wieder die

Kontrolle übernehmen, wenn wir

Die Autorin: **Prof. Dr. Barbara Schott** ist spezialisiert auf das Coaching in schwierigen Verhandlungssituationen und Geschäftsführerin sowie Inhaberin der Beratungsfirma Management-Beratung

Prof. Dr. B. Schott & Associates.

Kontakt: www.management-coaching.de

unserem Gesprächspartner mittels Reframing die Möglichkeit eröffnen, anders auf die Dinge zu sehen als bisher. Durch Um-

deutung seiner verletzenden

Aussagen oder seines unfairen Handelns eröffnen wir dem Gesprächspartner eine neue Perspektive. Wir lassen ihn quasi über seine eigene Meinung stolpern – und geben ihm so die Möglichkeit, sich von seiner festgefügtten Ansicht zu befreien oder diese zumindest zu reflektieren.

Reframing lässt sich zum Zwecke der Selbstberuhigung vor und, um das Verhandlungsklima zu verbessern, auch während einer Verhandlung einsetzen. Es kann chole- risch-emotionale Verhaltensweisen abfangen, Vielredner stoppen, dabei helfen, sich auf gemeinsame Ziele zu fokussieren und sich aus Sackgassen zu befreien.

Vorgehensweise

Am wirkungsvollsten lässt sich Reframing in Verhandlungssituationen eingebettet in einen Dreischritt einsetzen:

1. Schritt: Stoßdämpfer setzen

Die Stimmung ist extrem aufgeheizt, der Partner greift an, agiert unfair und bringt Einwände vor. Damit das Reframing auf fruchtbaren Boden fallen kann, ist es nötig, die Situation zunächst zu entspannen. Der Handelnde könnte beispielsweise sagen: „Ich möchte das gern verstehen.“ Die mögliche Folge: Das Gegenüber fühlt sich wertgeschätzt. Die Emotionen kochen nicht weiter hoch. Weitere deeskalierende Stoßdämpfer sind beispielsweise Signale der Zustimmung wie „Ich höre, dass das ein wichtiger Punkt für Sie ist“, „Das ist nachvollziehbar“ und „Vielen Dank, dass Sie das so offen ansprechen!“. Diese Formulierung eignet sich besonders, wenn der Gesprächspartner wütend ist.

2. Schritt: Reframing anwenden

Der Perspektivenwechsel ist das Goldnugget der Methode. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Reframing-Verfahren. Wenn der Verhandlungspartner darauf beharrt, dass ein Change-Prozess „nur Unruhe ins Unternehmen bringen würde“, dann bieten sich beispielsweise folgende Verfahrensweisen an:

- ▶ Die positive Absicht des Gesprächspartners anerkennen: „Sie möchten also, dass alles ruhig läuft.“
- ▶ Die Konsequenzen thematisieren, die entstehen, wenn sich der Partner durchsetzt: „Wenn sich allerdings nichts ändert, könnte es irgendwann erst recht zu einem Aufstand unter den Mitarbeitern kommen.“
- ▶ Mit Gegenbeispielen und Ausnahmen arbeiten: „Nicht in allen Unternehmen, in denen XY geändert wurde, entsteht Unruhe.“
- ▶ Die Realität ins Spiel bringen: „Woran erkennen Sie denn eigentlich, ob Unruhe herrscht?“
- ▶ Ein höherwertiges Kriterium ansprechen: „Ist Erfolg nicht viel wichtiger für ein Unternehmen als Ruhe?“
- ▶ Den Blickwinkel verändern: „Eine Erfahrung ist, dass vor allem Veränderungen Unternehmen am Leben erhalten.“
- ▶ Den Metarahmen ansprechen: „Sagen Sie das vielleicht, weil Sie selbst Unruhe fürchten?“
- ▶ Eine Verallgemeinerung vornehmen: „Hängt denn der Erfolg eines Unternehmens wirklich nur von Ruhe ab?“
- ▶ Das zentrale Wort in der Argumentation (in diesem Fall: Veränderung) austauschen (umdefinieren): Das Beispiel des Unternehmens XY zeigt: „Stetiger Erfolg braucht meistens Innovation (statt Veränderung).“

3. Schritt: W-Fragen stellen

Wer Reframing nutzt, möchte nicht überreden, sondern überzeugen und den Verhandlungspartner zur konstruktiven Mitarbeit motivieren. Wer lediglich überredet, muss damit rechnen, dass die in der Verhandlung getroffenen Vereinbarungen am nächsten Tag widerrufen werden. Oder er muss sich den Vorwurf der Manipulation gefallen lassen, weil der Gesprächspartner sich im Rückblick überrollt fühlt. Darum ist es zielführend, nach Stoßdämpfer und Reframing dem Verhandlungspartner mit einer Frage das Wort zu überlassen, damit er nun auch verbal den angestoßenen Perspektivenwechsel vollziehen kann. Die Frage animiert ihn, sich mit der neuen Sichtweise intensiv zu beschäftigen. Geeignet sind W-Fragen, die mit einem Fragewort wie „Wer“, „Wie“, „Welche“, „Wo“, „Wann“ oder „Warum“, „Wieso“, „Weshalb“ beginnen und den anderen zum Reden veranlassen: „Was ist Ihnen an Ruhe wichtig?“, „Woran würden Sie merken, dass Unruhe herrscht?“, „Wie lautet Ihre Definition von Erfolg im Unternehmen?“, „Was wäre aus Ihrer

Lesetipp

Barbara Schott, Marion Seßler und Helmut Seßler: Verhandlungserfolge mit der Kraft der Emotionen. INtem Media, 19,90 Euro.

Die Autoren stellen umsetzungsorientiert die wichtigsten Reframing-Techniken samt Trainingseinheiten und To-dos vor.



Ihr Partner für den beruflichen Erfolg!

In der **ProKomm AKADEMIE** mit ihrem vielfältigen Angebot an offenen Seminaren und der **ProKomm INHOUSE** mit Fokus auf der Konzeption von individuellen Kundenprojekten: Höchste Qualität, gegenseitige Wertschätzung und Werthaltung in einer positiven Lernatmosphäre sind dabei wesentliche Aspekte unseres Leitbildes.

Sie haben Fragen?

Gerne helfen wir Ihnen weiter! Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine E-Mail.
02226 89 229-0 | info@pro-komm.de

Hier finden Sie Informationen zu unseren Seminaren und Ihrer Weiterbildungsmöglichkeit: **www.pro-komm.de**

Führung

Train-the-Trainer

Service und Verkauf

Persönlichkeit und Methoden

Horse-Coaching

Sicht eine Vorgehensweise, die den Erfolg des Unternehmens sichert?“, „Welche positiven Aspekte sehen Sie vielleicht doch an Veränderungsprozessen?“

Ein idealtypischer Dreischritt sieht demnach so aus:

- ▶ „Aha, ich verstehe, was Sie meinen.“ (Stoßdämpfer)
- ▶ „Sie verfolgen mit Ihrem Verhalten XY eine gute Absicht, nämlich ...“ (Reframing)
- ▶ „Welche Absicht ist das denn konkret? Wie stellen Sie sich die Lösung vor?“ (W-Frage)

Anwendungsbeispiel 1

Eine Verhandlung in der Energiewirtschaft. Gekämpft wird mit harten Bandagen. Der Einkaufsleiter des Energiekonzerns schleudert dem Vertriebsleiter – im Wissen um seine eigene enorme Marktmacht – entgegen: „Wenn Sie beim Preis nicht nachgeben, können Sie auch gleich gehen. Im Nebenraum wartet schon ein Wettbewerber, der die Bedingungen akzeptieren wird.“ Die Aussage dahinter: „Eine Zusammenarbeit mit Ihnen hat unter diesen Bedingungen keine Zukunft.“

Der Autor: **Helmut Seßler**, Experte für emotionales Verkaufen und emotionale Führung, gilt als einer der führenden Verkaufstrainer und Verkaufstrainer-Ausbilder Deutschlands.

Kontakt: www.intem.de

Statt sich von seinen Emotionen überwältigen zu lassen, sagt sich der Vertriebsleiter, dass der Einkaufsleiter ihm vor allem eine weitere Chance geben will, ein unschlagbares Angebot zu unterbreiten. Er erklärt also:

- ▶ „Das möchte ich gern verstehen.“ (Stoßdämpfer)
- ▶ „Ihnen geht es um eine Top-Leistung und den best- und höchstmöglichen Nutzen, den wir Ihnen bieten können. Natürlich legen Sie Wert darauf, stets Projekte mit guten Zukunftsperspektiven zu realisieren.“ (Reframing)
- ▶ „Was muss denn passieren, damit unsere Zusammenarbeit eine Zukunft hat?“ (W-Frage)

Resultat: Indem der Vertriebsleiter die Drohung des Einkaufsleiters in einen neuen Rahmen stellt und seinem Gegenüber hilft, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen – in diesem Fall: die visionäre Hubschrauberperspektive einzunehmen –, kann er das Gespräch in konstruktivere Bahnen lenken. Im nachfolgenden Dialog geht es dann primär um die Zukunftsvision des Energieunternehmens. Und um die Frage, inwiefern die Firma des Vertriebsleiters dieses auf dem Weg in die Zukunft unterstützen kann.

Anwendungsbeispiel 2

Der Gesprächspartner lässt den Verhandelnden nicht zu Wort kommen. Er spricht sehr schnell und laut und unterbricht sein Gegenüber ständig. Ein passender Dreischritt sieht hier zum Beispiel so aus:

- ▶ „Hier wird schnell, laut und viel gesprochen, das finde ich zielführend“ (Stoßdämpfer)
- ▶ „Ich spüre wirklich viel Engagement und Bewegung im Raum, das ist toll“ (Reframing)
- ▶ „Wie wäre es jedoch, wenn einer nach dem anderen spricht?“ (W-Frage)

Resultat: Der andere fühlt sich wertgeschätzt, weil seine Vorgehensweise positiv als „energievoll“ gedeutet wird. Sein Gehirn kann quasi entspannen. Er kann in die Metakommunikation einsteigen, die ihm angeboten wird: Statt über das Was reden die Beteiligten darüber, wie sie miteinander reden – und der Gesprächspartner sieht jetzt vielleicht ein, dass er sein Gegenüber ausreden lassen sollte.

Anwendungsbeispiel 3

Überkochende Emotionen stellen sich nicht nur in Verhandlungen ein. Sie belasten Verhandlungsführende oft auch im Vorfeld. Auch hier kann ein Dreischritt mit Reframing helfen, die eigene Amygdala zu beruhigen. Wer beispielsweise vor einer Verhandlungssituation fürchtet, dass ihn der andere emotional unter Druck setzen wird, könnte wie folgt vorgehen:

- ▶ Er setzt einen Stoßdämpfer, indem er die Fakten akzeptiert wie sie sind: „Der Verhandlungspartner wird wie immer unfair argumentieren. Das ist nun einmal so.“
- ▶ Er reframt, indem er die Lernchance in der Situation für sich hervorhebt: „Wenn ich es schaffe, trotzdem zu einem guten Ergebnis zu gelangen, entwickle ich mich persönlich weiter.“
- ▶ Er überlegt sich das Wie der Vorgehensweise. Also, eine Strategie, die es ihm ermöglicht, die Gefühle des Gegenübers in ruhigere Bahnen zu leiten: „Ich bin überrascht über Ihre Stimmung. Ich merke, Sie sind sehr engagiert für eine gute Lösung. Es bedeutet Ihnen sehr viel, dass und wie wir uns einigen. Was meinen Sie, wie gelingt das?“

Resultat: Mit dem Reframing der eigenen Gefühle gelingt es, Befürchtungen oder Ängste umzudeuten und eine positive Erwartungshaltung aufzubauen. Erfahrene und erfolgreiche Verhandelnde freuen sich auf die Herausforderung, mit einem schwierigen Gesprächspartner Ergebnisse zu erzielen, mit denen alle gut leben können.

Barbara Schott und Helmut Seßler



Inhouse-Seminare

SIE SUCHEN EINE INTERNE LÖSUNG? GERNE KOMMEN WIR ZU IHNEN.

Alle Themen aus unserem Seminarprogramm führen wir gerne bei Ihnen im Unternehmen durch – mit genau den Themen oder Erweiterungen, die Sie wünschen. Sie haben die Möglichkeiten, wir das Know-how.

IHRE VORTEILE:

■ Sie entscheiden über das Thema, die Ziele und die Inhalte des Seminars

Sie definieren Ihre Schwerpunkte und Themen, wir schneiden die Seminarinhalte auf Ihre Anforderungen zu. Selbstverständlich ist eine Kombination aus verschiedenen Seminarthemen möglich.

■ Sie entscheiden, wann das Seminar stattfindet

Das Inhouse-Seminar berücksichtigt Ihre zeitlichen Vorgaben. Die Durchführung kann ohne Aufpreis am Wochenende stattfinden, das sichert Ihnen den gewohnten Arbeitsfluss in Ihrem Unternehmen unter der Woche.

■ Sie entscheiden über die konkrete Umsetzung

Unsere Methodik orientiert sich an Ihren Mitarbeitern und Ihren Zielen: Training, Workshop, Personalentwicklungsprogramm, Einzelcoaching oder Coaching am Arbeitsplatz. Ihre Praxis steht bei unserer Arbeit im Mittelpunkt.

ATTRAKTIV KALKULIERBAR, IMTAGESSATZ SIND ENTHALTEN:

- Teilnehmerzahl bis zehn Personen
- Inhaltliche telefonische Abstimmung, vollständige Vorbereitung und eine mögliche Konzeptanpassung
- Seminarunterlagen, Schreibblöcke und Stifte für die Teilnehmer/innen
- Moderationsmaterial, Namensschilder
- Teilnehmerzertifikate
- Sämtlicher Reisekosten und Spesen des Trainers
- An- und Abreisezeiten, sowie sonstige Leerzeiten des Trainers



Unsere bundesweiten Tagessätze:
1.000 € - 1.900 € zzgl. MwSt.

UNSERE TRAINER

An unsere Trainerinnen und Trainer stellen wir höchste Ansprüche. Alle Seminare werden von erfahrenen Referenten geleitet, die das jeweilige Thema praxisnah, fachkundig und engagiert vermitteln. Fachkompetenz und eine fundierte Trainerausbildung alleine genügt in der heutigen Zeit nicht mehr. Neben Qualifikation und Berufserfahrung legen wir besonderen Wert auf hervorragende Sozialkompetenz: Kundenorientierung, Teambildung und hohes Engagement stehen dabei für uns an erster Stelle.

WÄHLEN SIE AUS UNSEREM BREIT GEFÄCHERTEN ANGEBOT:

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| ■ Akquise | ■ Führungsstil | ■ Mitarbeitergespräche | ■ Stressmanagement |
| ■ Angebotsmanagement | ■ Gesprächsführung | ■ Motivation | ■ Support am Telefon |
| ■ Assistenz | ■ Großkundenbetreuung | ■ Neukundengewinnung | ■ Teambildung/-entwicklung |
| ■ Auftreten/Körpersprache | ■ Innendienst | ■ Officemanagement | ■ Telefoninkasso |
| ■ Außendienst/Verkauf | ■ Key-Account-Management | ■ Präsentation | ■ Telefontraining |
| ■ Beschwerdemanagement | ■ Kommunikation | ■ Projektmanagement | ■ Telefonverkauf |
| ■ Businessetikette | ■ Konfliktmanagement | ■ Reklamationsbearbeitung | ■ Terminvereinbarung am Telefon |
| ■ Changemanagement | ■ Korrespondenz | ■ Ressourcen im Vertrieb | ■ Umsatzsteigerung |
| ■ Coaching | ■ Kundenbindung/-orientierung | ■ Rhetorik | ■ Verhandlungsführung |
| ■ Deeskalationstraining | ■ Kundenrückgewinnung | ■ Sekretariat Selbstmanagement | ■ Verkaufstraining |
| ■ E-Mail-Korrespondenz | ■ Marketing | ■ Servicetechniker/Monteur | ■ Verkaufen im technischen Vertrieb |
| ■ Empfang und Telefonzentrale | ■ Meetingmanagement | ■ Stimme und Sprache | ■ Vertriebsstrategie |
| ■ Führung | ■ Messestraining | ■ Strategische Marktpositionierung | ■ Zeitmanagement |

Bereits ab drei Teilnehmern rechnet sich ein Inhouse-Seminar. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir beraten Sie gerne.

Anbieter im Themenbereich Vertrieb & Verkauf

4 Business Akademie	153	forma mentis GmbH	179
A-M-T Management Performance AG	168	 Forum für Führungskräfte	186
AdCoach Marketing Akademie	173		
AEZ-Seminare & Consulting	164	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	200
AIM-HIGHER – Professional Presentations	194	FROMM Managementseminare & -beratung KG	158
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	177	G.M. Training und Beratung	212
Akademie Reichenberg	147	Grossmann Consulting	211
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160	Guenther Holland netzwerk.training	214
apelt consults - Trainer Training - Vermittlung von Experten	189	Hamburg School of Ideas Die neue Texterschmiede	153
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199	Hamburger Training & Consulting oHG	156
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	147	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	200
balance Unternehmensberatung Training & Coaching	199	Hermannsen-Concept	172
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	170	IAL-CAMPUS	175
BE-TRAINING GmbH	167	IHK Akademie München und Oberbayern	204
Berlitz Deutschland GmbH	183	IHK Akademie Schwaben	209
Bernt Klein training - beratung - coaching	197	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	203	IHK Bildungshaus	196
Brigitte Simon Seminare	147	IHK Mittlerer Niederrhein	171
Business Akademie Profileon	197	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	170	ime Institut für Management-Entwicklung	162
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	160	implus Trainings AG	219
CONVINTO Management Coaching · Workshop Specials	158	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	173
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	149	INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	191
dehner academy GmbH	198	Institut für Verkauf und Marketing	185
DEKRA Qualification GmbH	201	ISM ACADEMY GmbH - Management- Training & Organisationsberatung	169
Demos GmbH	182	ITT Institut für Training + Teamentwicklung	159
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165	Jacobi & White GmbH	164
deutsche training sales- and management-training GmbH	207	jom+ JOCHEN METZGER. DER VERTRIEBSEXPERTE.	196
DHL Data Science Seminare GmbH	174	Jung Team Personal & Gesundheit Psychologisches Know-How für die Praxis	176
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare & Inhouse-Schulungen	180
dirk raguse - training-coaching-beratung	170	KeSch Training International GmbH & Co.KG	200
DITTMANN consulting	178	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	148
dvelop-Dirk Kaiser	144	Kom-Com - Seminare	158
Dr. Friedrich Assländer	216	Kompakttraining GmbH & Co. KG	153
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	217	Kompetenzsprung Personalentwicklung	165
DVV Media Group GmbH	152	Ksi Consult Ltd. & Co. KG	166
EBS Executive Education	188	MAB Business School	219
EinfachStimmig	212	Management Forum Starnberg GmbH	206
Eisberg-Seminare GmbH	154	Management School St. Gallen	219
Elke Klöfer Training & Akquise	188	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172
En GardE Deutschland GmbH	188	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	204
English & Intercultural Communication	166	Mannheim Business School gGmbH	190
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146	Marc Galal GmbH	183
Euroforum Deutschland GmbH	165	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215
Expat Consult GmbH	157	matthes-training.com	186
Explain GmbH	197	mbw Medienberatung der Wirtschaft GmbH	201
FISCHER Rhetorik	194	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213
flow consulting gmbh	161	Mehrwert Zukunft	202
		Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	205

mensch & kommunikation GmbH	202
Milz & Comp. GmbH	174
MKS Business Seminare GmbH	213
Modul-Training	195
MSC Management Seminar Center GmbH	197
on course & partner	217
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	194
PACT Training GmbH	203
partnerteams GmbH & Co. KG	167
PBO – Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
Plath & Partner AG	217
Pöhl & Schottler GbR	183
Power Research Seminare – Dyckhoff/Westerhausen GbR	178
Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	185
PROAKTIV Management GmbH	174
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	210
ProKomm Akademie	178
	
PURE Training UG (haftungsbeschränkt)	205
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	184
Rhetores GmbH	203
RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	144
RWT Personalberatung GmbH	196
S&P Unternehmerforum GmbH	209
sales projects architects	185
SBR Consulting/ Akquisitionsdynamik	195
Schirmmacher GmbH	206
SCHLATTER – Training und Beratung GmbH	184

Scholze	189
SEMINAR-INSTITUT	203
SGMI Management Institut St. Gallen	219
SKIP – Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	175
SLBB	167
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	216
Technische Akademie Konstanz gGmbH	199
Technische Akademie Wuppertal e.V.	168
Tendera Training – Seminare Training Coaching	215
Thomas Bottin management- und vertriebstraining	212
Trainertreffen Deutschland	162
TRILOGIE GbR	159
UP MANAGEMENT Akademie	146
uP training und beratung	208
Upgrade Consulting	154
Ute Schütz menschen-management	201
V.I.E.L Coaching + Training	158
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193
Vogel Communications Group	215
Wagner & Walter GmbH	152
Weidlich Consulting	182
Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	193
WHU – Otto Beisheim School of Management	166
WordBridge Academy	172
WZLforum an der RWTH Aachen	176
zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
Zürich International Business School (ZIBS)	218

Sie sind nicht dabei?

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

Ausbildung



Foto: Sunny studio - stock.adobe.com

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Ausbildung

Anbieter im Themenbereich Ausbildung

ACADEMY 4 EXCELLENCE		157	Hamburger Training & Consulting oHG	156
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation		198	herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G		176	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209
amontis consulting ag		191	igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching	202
APROPRO Haarbeck Projektmanagement		216	IHK Akademie Koblenz e.V.	180
arne büchner - Die Trainingshandwerker®		207	IHK Akademie Schwaben	209
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH		165	IHK Mittlerer Niederrhein	171
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH		170	IHK@hoc	210
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH		216	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	208
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut		150	imcona GmbH & Co. KG	190
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.		195	inmetra Mediation Training & Coaching	183
biz4d - Mentoring-Programme		182	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich		189	InfUS Akademie e.K.	170
Breuel & Partner GmbH		205	IP for IP GmbH	192
Business Akademie Profileon		197	IST-Studieninstitut GmbH	166
Carl Duisberg Centren		173	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH		212	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179
change concepts		177	Kalapa Academy GmbH	173
Coaching Lounge		207	KDS Unternehmensberatung	167
Coachingbüro Huber & Partner		200	Kompetenzzentrum Coaching I Anja Mumm	202
CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH		219	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	193
Como Consult GmbH		148	Marc Galal GmbH	183
Competence on Top GmbH		210	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	173
dehner academy GmbH		198	METAFORUM Sommercamp	152
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG		210	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205
denkmodell GmbH		149	ML Fachinstitut für die Immobilienwirtschaft	156
Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH		151	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192
die coachingakademie		158	permitto gmbh	187
DIE WACHSTUMSSCHMIEDE		198	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum		211	PI-CCT Piontke Consulting · Coaching · Training Managemententwickler	159
DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH		192	PMCC Consulting GmbH	179
DITTMANN consulting		178	POP Personalentwicklung	197
Dr. Ohnesorge Institut GmbH		217	prorücken® - Akademie BGF Coaching	175
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg		155	R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	182
Elke Klöfer Training & Akquise		188	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211
ERLEBNIS & TRAINING		155	Susanne Stegmann Coaching & Training	194
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.		216	swiss competence center for innovations in learning - Universität St.Gallen	219
FCM Finanz Coaching		187	teamsysplus®AKADEMIE	203
FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung		150	Veränderungsintelligenz GmbH	199
forma mentis GmbH		179	von Fürstenberg BOARD Services	201
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung		191	W.S. Werkstoff Service GmbH	170
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung		200	Wagner & Walter GmbH	152
freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung		197	WALHALLA Fachverlag	214
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen		218	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	178
FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.		217	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	215
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG		207	Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.	192
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH		148	Yoga Vidya e.V.	162

Studium

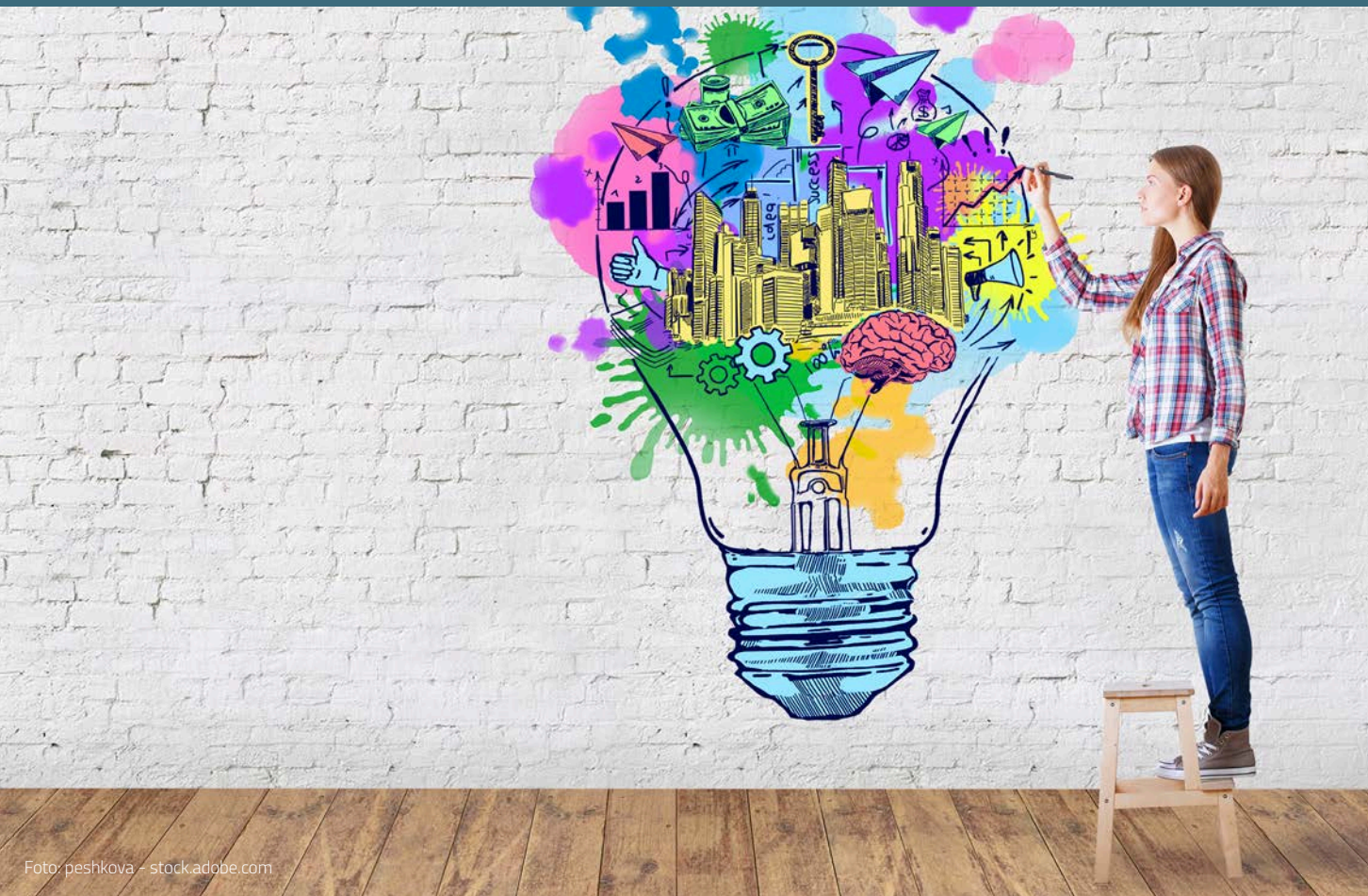


Foto: peshkova - stock.adobe.com

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Studium

Anbieter im Themenbereich Studium

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	165	isits AG International School of IT Security	169
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217	IST-Studieninstitut GmbH	166
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	150	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146
Campus-Akademie für Weiterbildung	215	School of Management and Technology	194
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	165	SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	186
DHL Data Science Seminare GmbH	174	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	167
Dr. Klinkner & Partner GmbH	189	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	190
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	196	Tiba Business School GmbH	203
ESMT European School of Management and Technology GmbH	146	Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.	192
GISMA Business School GmbH	161	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	180
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	190	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	180
HSB Akademie	144		

Sie sind nicht dabei?

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

Train-the-Trainer

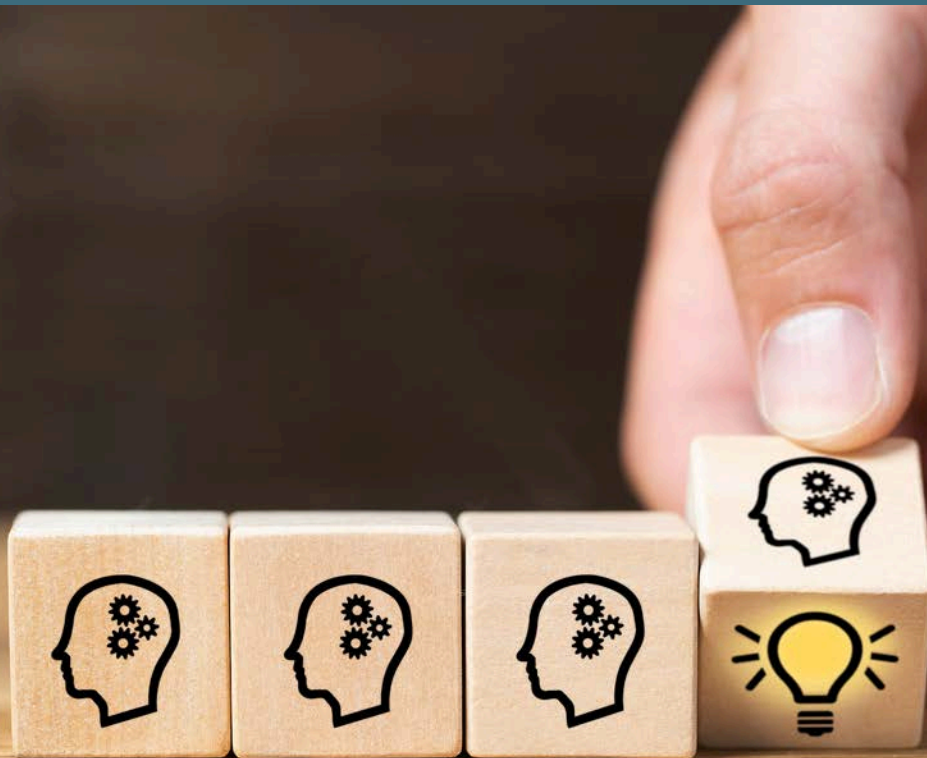


Foto: fotogestoeber - stock.adobe.com

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

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

Anbieter im Themenbereich Train-the-Trainer

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	180		Coaching Lounge	207
4 Business Akademie	153		Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe	201
A-M-T Management Performance AG	168		Coachingbüro Huber & Partner	200
abovo-academy	208		CoachingInstitut Berlin	147
ACADEMY 4 EXCELLENCE	157		CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH	219
AEZ-Seminare & Consulting	164		COMENO company consulting GmbH	193
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	173		Competence on Top GmbH	210
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	211		Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel.	169
Akademie für Systemische Moderation	195		Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	169
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	191		ComTeam AG Academy + Consulting	207
Akademie Knegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	172		Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	154
AKADEMIE SUSANNE WEBER Führung Coaching Kommunikation	198		Consensus GmbH	192
Akademie von Hertel	153		Consulting Excellence: Seminare und Coaching	160
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	176		CONTUR GmbH - Consulting Training	161
Angela Berger Training & Coaching	194		courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	174
Anja M_rdal Strategien für Unternehmer	160		Coverdale Deutschland GmbH	204
APEDOS GmbH	151		DEKRA Qualifikation GmbH	201
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	207		denkmodell GmbH	149
Arnold Horsch e.K.	168		dettlofconsulting	159
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	199		Deutsche Psychologen Akademie	147
ASTA Akademie GmbH	155		DeYuCo GmbH	167
Atelier für Ideen AG	171		die coachingakademie	158
B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	169		DIE TRAINER Hildesheim UnternehmensberatungsGmbH	162
BE-TRAINING GmbH	167		DIE WACHSTUMSSCHMIEDE	198
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	172		Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	211
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	216		DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH	192
Berlitz Deutschland GmbH	183		diePartner für professionelle Personalentwicklung GmbH	201
Bernt Klein training - beratung - coaching	197		Dietz Training und Partner	206
biz4d - Mentoring-Programme	182		different angles	217
BRAIN-HR	204		DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	151
Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Saarbrücken · Zürich	189		Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	162
brandinvest Corporate Coaching / Coaching Frankfurt	187		dirk raguse - training-coaching-beratung	170
Brandt Seminare	196		dispo-Tf Education GmbH	150
Breuel & Partner GmbH	205		DITTMANN consulting	178
Business Akademie Profileon	197		Dotzauer Beratung Training Coaching	189
CA Coaching Akademie	162		dvelop-Dirk Kaiser	144
CHANGE 4 SUCCESS®	157		Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	161
change concepts	177		DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	191
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	157		Drum Cafe Academy	185
			EinfachStimmig	212
			EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	215
			Elke Klöfer Training & Akquise	188
			EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung	179
			ESBA - European Systemic Business Academy	153
			Explain GmbH	197
			FCM Finanz Coaching	187
			FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung	150
			FISCHER Rhetorik	194
			flow consulting gmbh	161
			fortbildung1.de	193
			Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	191

Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	150	KICK OFF Management Consulting GmbH	216
FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.	217	Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	164
FuturePace Consulting GmbH	218	KOBIseminare	168
Gestalt-Institut Frankfurt	182	Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	181
GIB21 Gesundheit im Betrieb	191	Kompetenzsprung Personalentwicklung	165
GMWGROUPE	152	Kompetenzzentrum Coaching I Anja Mumm	202
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	213	Köster Coaching	160
Guenther Holland netzwerk.training	214	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	192
Heitger Consulting GmbH	216	Krawiec Consulting - Train the Trainer	190
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	190	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	193
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	166	lubbers GmbH Für Menschen in Unternehmen	179
herakles academy by Dipl.Psych. Sonja Tolevski & Partner	190	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	185
Hermannsen-Concept	172	M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	214
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	198	m2m consulting GmbH & Co. KG	197
HPS Deutschland GmbH	188	manage motion	203
HSB Akademie	144	management forum wiesbaden	187
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	199	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	172
IAP Institut für Angewandte Psychologie	218	Marc Galal GmbH	183
ibo Beratung und Training GmbH	163	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	155
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	215
Identität und Strategie	164	Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	207
IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	147	MDI Management Development GmbH	216
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	164	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	213
IEK Köln - Deutsches Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	175	Mentus GmbH	156
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	203	METAFORUM Sommercamp	152
igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching	202	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	205
IHK Hessen innovativ	182	MKS Business Seminare GmbH	213
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157	Mmc Unternehmensberatung GmbH	206
imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH	161	MODERATIO	208
inmetra Mediation Training & Coaching	183	Monisha Meier	202
INQUA Institut für Coaching	145	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	159
Insights Group Deutschland GmbH	186	Mr. Schmerzfrei Bernward Rauchbach	164
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	173	MTB Beratung GmbH	179
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	172	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	163
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	166	noesis	194
Invenzio GmbH & Co. KG	214	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162
IOS - Prof. Schley & Partner GmbH	156	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	192
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	205	on course & partner	217
itcon Consulting GmbH	211	p4d - partnership for development GmbH	177
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	178	PACT Training GmbH	203
ITT Institut für Training + Teamentwicklung	159	partnerteams GmbH & Co. KG	167
Jacobi & White GmbH	164	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	176
k.brio training GmbH	160	permitto gmbh	187
Kalapa Academy GmbH	173	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	190
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	153	PLD-Consulting	211
KDS Unternehmensberatung	167	PMCC Consulting GmbH	179
KeSch Training International GmbH & Co.KG	200	Pohl & Partner	195
KESSEL & KESSEL GmbH	155	POP Personalentwicklung	197
		Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	178



Professio GmbH	214
ProKomm Akademie 	178
Provis Partner für Bildung und Beratung GmbH	189
PURE Training UG (haftungsbeschränkt)	205
Q-DAS GmbH	192
QMH Consulting GmbH	158
Quadriga Akademie Berlin GmbH	146
Quest-Team GmbH & Co. KG	181
R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	182
Rhetores GmbH	203
Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG	198
RWT Personalberatung GmbH	196
sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching OE/PE Ausbildung	188
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	200
Schiller & Mertens GbR	145
Schirmacher GmbH	206
SCHLATTER – Training und Beratung GmbH	184
Schmidt-Tanger Akademie, CCC professional, Competence Center Coaching, Münster	171
Scholze	189
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	153
SILCC sabine klenke, training coaching consulting	161
simply-competent !	147
SLBB	167
SLK Training & Coaching GmbH	206
Spectrum KommunikationsTraining	149
splendid-akademie GmbH	149
SprachenGalerie	165
St. Galler Business School	219
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	144
Steinbeis Institute for Effective Management	209
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	195
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	195
Steinhübel Coaching GmbH	172
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	211

Stöver Management Beratung & Training	157
Summit-TuC	175
SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung	208
swiss competence center for innovations in learning – Universität St.Gallen	219
system worx GmbH	209
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	152
Tapetenwechsel	144
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	215
Team Dr. Rosenkranz GmbH	205
Team Management Services GmbH	184
teamsysplus®AKADEMIE	203
Tendera Training – Seminare Training Coaching	215
Thomas Weber Coaching	187
Trainer Company	148
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	150
TrainerSocietät Berlin	148
Trainertreffen Deutschland	162
Trainings Institut Resilienz	171
Trigon Academy	217
Trigon Academy / Trigon Entwicklungsberatung GmbH	201
TRIPODIA Life+Business-School	177
Universität Augsburg – Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	210
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	148
UP MANAGEMENT Akademie	146
uP training und beratung	208
Upgrade Consulting	154
Ute Klein – EMOVITATION Performance- & Health-Development	176
V.I.E.L. Coaching + Training	158
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	157
Wagner & Walter GmbH	152
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	178
WEKA Forum für Sicherheit	186
Werner Schümchen Coaching	181
Wilmers Kommunikation	200
Wings of Future – Leadership Academy, A. Scheuer & A. Christl GbR	207
Wonerow-Training – Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	158
WS Management Consulting	160
Yoga Vidya e.V.	162

Branchenwissen



Foto: Ana Tramont - stock.adobe.com

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

www.Seminarmarkt.de/Seminare/Branchenwissen

Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

AdCoach Marketing Akademie	173
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	181
Alfred Kärcher SE & Co. KG	194
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	165
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	170
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	217
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	150
Campus-Akademie für Weiterbildung	215
Carneades Project Services GmbH	156
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	212
Cash Flow & Ko	155
Coaching Lounge	207
Competence on Top GmbH	210
Competenza GmbH	213
Coverdale Deutschland GmbH	204
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	210
Deutsche Psychologen Akademie	147
Deutsche StiftungsAkademie	145
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	167
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	211
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	196
DVV Media Group GmbH	152
EBS Executive Education	188
FCM Finanz Coaching	187
FORUM Institut für Management GmbH	191
Frankfurt School of Finance & Management	182
	
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	218
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	213
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	209
ifss academy	204
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	198
IHK@hoc	210
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	157
imcona GmbH & Co. KG	190
INDIGMA Management Consulting GmbH Stuttgart - München - Lindau a.B.	192
IP for IP GmbH	192
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	202
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	146
isits AG International School of IT Security	169

IST-Studieninstitut GmbH	166
	
Jacobi & White GmbH	164
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	179
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare & Inhouse-Schulungen	180
kenic GmbH	145
Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	164
MAB Business School	219
Marion Herzog - Training Beratung Coaching	150
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	180
Mr. Schmerzfrei Bernhard Rauchbach	164
NIT Northern Institute of Technology Management	154
noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	162
Paritätische Akademie Berlin gGmbH	146
prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG	214
Q-DAS GmbH	192
QMH Consulting GmbH	158
Rhetores GmbH	203
sales projects architects	185
SCHLATTER - Training und Beratung GmbH	184
SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	186
SMP Management Programm St. Gallen	219
splendid-akademie GmbH	149
Statcon GmbH	164
Stuttgarter Produktionsakademie	193
Support Q GmbH	144
swiss competence center for innovations in learning - Universität St.Gallen	219
VDE Verband der Elektrotechnik	184
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	193
Vereins- und Verbands-Service	183
Vereon AG	218
Vogel Communications Group	215
Wagner & Walter GmbH	152
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	178
WHU - Otto Beisheim School of Management	166
Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	160
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	212
WZLforum an der RWTH Aachen	176
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	180

Sie sind nicht dabei?

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

Anbieterverzeichnis

nach PLZ sortiert



RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung

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

📍 Freiburger Str. 35
01067 Dresden
☎ 0351 8322339
✉ kuehn@rkw-sachsen.de
🌐 www.rkw-sachsen.de



Immobilien Investment Akademie CRW GmbH

Die Immobilien Investment Akademie ist eine staatlich anerkannte Bildungseinrichtung und bietet seit 2009 nachhaltige Trainings für Immobilien-Investoren und solche, die es werden möchten. Der Schwerpunkt der Trainings ist die Vermittlung von Wissen in Bezug auf Vermögensaufbau und dauerhafte Vermögensabsicherung durch profitable Immobilien-Investments.

📍 Königstr. 1
01097 Dresden
☎ 0173 2305603
✉ info@immobilien-investment-akademie.de
🌐 www.immobilien-investment-akademie.de/



dovelop-Dirk Kaiser

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

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



Support Q GmbH

Die Support Q GmbH ist ein auf die Erbringung von Dienstleistungen im Industriebereich spezialisierter, mittelständischer Qualitätsdienstleister. Unterstützung bei der Zertifizierung, bei Audits und mit individuell angepassten Schulungen und Beratungen auf dem Feld der Qualitätsstandards und –normen, Lieferantenentwicklung und Durchführung von Projekten sind die Hauptgeschäftsfelder.

📍 Schützenstr. 8
02826 Görlitz
☎ 0157 578066-84
✉ jp@supportq.de
🌐 www.supportq.de



FRIEDENS RICHTER Praxis für Gewaltprävention und Konfliktmanagement

FRIEDENS RICHTER bietet Trainings, Coaching und Beratung zu Kommunikation, Konfliktmanagement, Deeskalation & Selbstbehauptung und spezielle Angebote für Führungskräfte und zur Persönlichkeitsentwicklung. Auch Wirtschaftsmediation und Moderation, sowie Unternehmensberatung sind im Portfolio. Alle Themen werden vermehrt als Blended Learning, sowie als Online-Seminare/Coaching angeboten.

📍 Comeniusstr.4
03044 Cottbus
☎ 0355 4839581
✉ buero@friedens-richter.de
🌐 www.friedens-richter.de



Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis Beratungszentrum
Wirtschaftsmediation
Leipzig – Stuttgart – Wien – Budapest

Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation

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

📍 Hohe Str. 11
04107 Leipzig
☎ 0341 2251318
✉ info@steinbeis-ausbildung.com
🌐 www.steinbeis-ausbildung.com



Tapetenwechsel

Wir begleiten Unternehmen und Marken bei anstehenden Veränderungen und ins digitale Zeitalter. Wir unterstützen bei innovativen Projekten, treiben neue Geschäftsfelder voran und kreieren Kampagnen. Dabei setzen wir auf unsere Erfahrungen aus der Startup-Welt. Spezialist für Innovationsworkshops, Design Thinking, Changemanagement. Offene Trainings und Inhouse Seminare im deutschsprachigen Raum.

📍 Lützner Str. 91
04177 Leipzig
☎ 0163 3203551
✉ eine@internet-verbundung.com
🌐 www.tapetenwechsel-leipzig.de/



HSB Akademie

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

📍 Schongauerstr. 29-31
04328 Leipzig
☎ 0341 5205777
✉ info@hsb-akademie.de
🌐 www.hsb-akademie.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 Intensivseminare zur Konzernabschlusserstellung (HGB und IFRS) sowie Seminare zur IFRS-Rechnungslegung. In allen Seminaren kommen erfahrene Praktiker zum Einsatz, die Ihnen das Wissen anwendungsbezogen vermitteln.

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

**HÖHER Management GmbH**

Die HÖHER Management GmbH - AKADEMIE FÜR PFLEGEBERUFE Wir denken von unseren Geschäftspartnern, wie wir wünschen, daß sie über uns denken. Wir sprechen von unseren Geschäftspartnern, wie wir wünschen, daß sie über uns sprechen. Wir handeln unseren Geschäftspartnern gegenüber so, wie wir wünschen, daß sie es uns gegenüber tun.

📍 Zörbiger Str. 33-35
06749 Bitterfeld-Wolfen
☎ 03493 5156-0
✉ news@hoeher-akademie.de
🌐 www.hoeher-akademie.de

**Zieroth & Kindermann GmbH**

Training, Coaching und Moderation für den professionellen Weiterbildungsmarkt.

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

interculture.de

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

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

**Schiller & Mertens GbR**

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

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

**INQUA Institut für Coaching**

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 28599432
✉ info@inqua-institut.de
🌐 www.inqua-institut.de

**kenic GmbH**

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

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

**Bitkom Servicegesellschaft mbH**

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

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

**Deutsche Presseakademie**

Wir bieten über 70 Seminarthemen praxisnahe Weiterbildung in den unterschiedlichen Feldern des Kommunikationsmanagements. An den Seminaren der Deutschen Presseakademie nehmen jährlich rund 1.500 Nachwuchskräfte und PR-Profis teil. In kleinen Gruppen vermitteln Ihnen Experten aus der Branche praxisnahe Lerninhalte. Zahlreiche Übungen ermöglichen, das Erlernte direkt im Berufsalltag einzusetzen.

📍 Werderscher Markt 13
10117 Berlin
☎ 030 44729426
✉ david.nitschke@quadriga.eu
🌐 www.depak.de

**Deutsche StiftungsAkademie**

Die Deutsche StiftungsAkademie (DSA) ist eine gemeinsame Einrichtung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und des Stifterverbandes. Seit ihrer Gründung 1998 hat sich die DSA als Bildungsträgerin im Bereich stiftungsrelevanter Themen bundesweit etabliert. Quelle: www.stiftungsakademie.de / Deutsche StiftungsAkademie

📍 Mauerstr. 93
10117 Berlin
☎ 030 897947-42
✉ ch@stiftungsakademie.de
🌐 www.stiftungsakademie.de

**EO Institut GmbH**

Das EO Institut ist eine Organisationsberatung, die Unternehmen bei der (menschenorientierten) Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Prozessen sowie der Weiterentwicklung der internen Zusammenarbeit und Kommunikation unterstützt. Dazu greifen wir auf unsere organisationspsychologische Expertise und Erfahrung zurück.

📍 EO Institut GmbH, Schumannstraße 17
10117 Berlin
☎ 030 40040700
✉ rfq@eo-institut.de
🌐 www.eo-institut.de

**IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH**

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

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

**Paritätische Akademie Berlin gGmbH**

Wir machen Fach- und Führungskräfte der Sozialwirtschaft für ihren Berufsalltag fit. Mehrheitlich sind unsere Weiterbildungen jedoch für alle Branchen geeignet. Neben berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudiengängen führen wir Seminare, Workshops und Zertifikatskurse in den Bereichen Management, Führung, Personal, Kommunikation, Digitalisierung und Innovation durch.

📍 Tucholskystr. 11
10117 Berlin
☎ 030 275 8282 12
✉ paritaetische@akademie.org
🌐 www.akademie.org

**Quadriga Akademie Berlin GmbH**

📍 Werderscher Markt 13
10117 Berlin
☎ 030 44729426
✉ david.nitschke@quadriga.eu
🌐 www.quadriga-hochschule.com/

**Schlegel Akademie**

Schlegel Akademie ist das Weiterbildungs- und Qualifizierungszentrum der DS Consulting GmbH. Wir sind erfahrene Unternehmensberater und Praktiker. Wir erklären, begleiten, coachen, beraten, trainieren. Unternehmen bietet Schlegel Akademie Praxismodule für Mitarbeiterqualifizierung, Aufbau Inhouse Consulting, Chef Coaching und Veränderungs- und Personalabbauprozesse.

📍 Leipziger Str. 96
10117 Berlin
☎ 030 30329948
✉ info@schlegel-akademie.de
🌐 www.schlegel-akademie.com



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
☎ 030 86200066
✉ kontakt@thekey.community
🌐 www.thekey.community

**UP MANAGEMENT Akademie**

Die UP MANAGEMENT Akademie trainiert Nachwuchsführungskräfte und junge Führungskräfte in besonders relevanten Führungs- und Kommunikationskompetenzen. Unsere Trainer sind erfahrene Führungskräfte und professionelle Vermittler. Die Seminar Teilnehmer agieren in anspruchsvollen Berufssituationen und ersten Führungsrollen zukünftig souverän und erfolgreich.

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

**ESMT European School of Management and Technology GmbH**

Die ESMT Berlin ist eine internationale, forschungsorientierte Business School, die von 25 führenden globalen Unternehmen und Verbänden gegründet wurde. Sie bietet Managementweiterbildung auf Englisch und Deutsch an sowie englischsprachige Vollzeit- und berufsbegleitende Executive MBA-Studiengänge und einen Master in Management-Studiengang.

📍 Schlossplatz 1
10178 Berlin
☎ 030 21231-8023
✉ christoph.graupner-dietrich@esmt.org
🌐 www.esmt.org/executive-education

Herrmann - Kutscher - Weidinger
Arbeitszeitberatung

**Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeitberatung**

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

**LucaNet Academy GmbH**

Die LucaNet.Academy veranstaltet Seminare und Workshops rund um das Thema Rechnungswesen und bietet interaktive Fachvorträge mit interessanten Fallstudien an. Die Referenten sind Professoren der Hochschule Bochum oder anerkannte Professionals aus der Wirtschaft (Wirtschaftsprüfer und Steuerberater).

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

**Viola Moritz Seminare****Viola Moritz Seminare**

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

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

**Deutsche Psychologen Akademie****Deutsche Psychologen Akademie**

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

📍 Am Köllnischen Park 2
10179 Berlin
✉ info@psychologenakademie.de
🌐 www.psychologenakademie.de

**IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation**

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

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

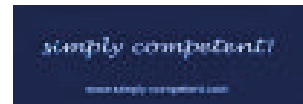
**AKADEMIE REICHENBERG**

Vertrieb und Service mit Leidenschaft

Akademie Reichenberg

"Trainieren, was erfolgreich macht" – das ist unser Motto. Unsere Trainerinnen und Trainer verfügen über fundierte Kenntnisse und langjährige praktische Erfahrung. Sie kennen die spezifischen Probleme von Führungskräften und Mitarbeitern in Vertrieb, Customer Service und der Projektarbeit und wissen, wo die Hebel sind, um durch ein gezieltes Training oder Coaching schnell Ergebnisse zu erzielen.

📍 Kopenhagener Str. 44
10437 Berlin
☎ 030 44308998
✉ mail@akademie-reichenberg.de
🌐 www.akademie-reichenberg.de

**simply-competent !**

Experte für Organisationsentwicklung, Führung, Schlüsselkompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung & Teamentwicklung, KODE-Lizenzierter Berater, Analyst und Trainer

📍 Stargarder Str. 39
10437 Berlin
☎ 0163 7426524
✉ c.stortz@simply-competent.com
🌐 www.simply-competent.com

Coaching Institut / Berlin**CoachingInstitut Berlin**

📍 Waldstr. 32
10551 Berlin
☎ 030 36751717
✉ info@coachinginstitut.berlin

**brigitte simon seminare
BERLIN****Brigitte Simon Seminare**

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

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

**ASSESSMENT CENTER
KURFÜRSTENDAMM****Assessmentcenter Kurfürstendamm****Dr. Roland Lange**

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

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

DGI Deutsche Gesellschaft für Informationssicherheit AG

📍 Kurfürstendamm 57
10707 Berlin
☎ 030 31517389-10
✉ akademie@dgi-ag.de
🌐 www.DGI-AG.de

**Trainer Company**

Die ersten 100 Tage in der neuen Führungsrolle! Nutzen Sie unser 3stufiges Kompetenztraining, um Ihre Führungsenergie zu aktivieren, zu stärken und zu lenken. Mittels KompetenzDinner, KompetenzDialog und KompetenzCoaching nutzen Sie uns als Sparringspartner für Ihre Veränderungen, Headhunter für Ihr kreatives Potential und als Profiler für Ihre Führungskompetenz!

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

**TrainerSocietät Berlin**

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

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

**Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement**

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

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

**COMMUNICATION ACADEMY BERLIN**

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

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

**GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH**

Steuerberater, Bilanzbuchhalter IHK, Bilanzbuchhalter International IHK, Steuerfachwirt, Rechtsfachwirt, Controller. Fachanwalt für Steuerrecht, Internationale Partner: USA. MBA Zertifikatprogramme, u.a. SAP-Lehrgänge; Lehrgänge für AG f. Arbeit: Rechtsanwalts- und Notarfachangestellter, Groß- und Außenhandelskaufmann, Steuerfachangestellter, Qualifizierter Buchhalter modular (SAP/Datev/ KHK/IAS)

📍 Ansbacher Str. 16
10787 Berlin
☎ 030 236349-36
✉ steufa@gfs.eu
🌐 www.gfs.eu

**Klaus D. Krebs
Trainings - Consulting - Coaching****Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching**

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

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

**COSMO CONSULT SSC AG**

Die COSMO CONSULT-Gruppe hat sich auf die Einführung und das Systemmanagement von Business-Softwarelösungen für mittelständische und große Unternehmen aus den Bereichen Fertigungsindustrie, Dienstleistung und Handel spezialisiert. Unser Produktspektrum reicht von ERP-Software, über Business Intelligence-Lösungen, Customer Relationship Management-Systemen bis hin zu Office- und Portallösungen.

📍 Schöneberger Str. 15
10963 Berlin
☎ 0351 8113070
✉ henry.kressmann@cosmoconsult.com
🌐 de.cosmoconsult.com/

**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.

📍 Kreuzbergstr. 37/38
10965 Berlin
✉ Moritz.Oltmanns@como-consult.de
🌐 www.como-consult.de

**CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation**

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

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

**Stresszentrum Berlin**

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

📍 Ritterstr. 35
10969 Berlin
☎ 030 22358938
✉ info@stresszentrum-berlin.de
🌐 www.stresszentrum-berlin.de

**denkmodell GmbH**

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

📍 Pfüelstr. 5
10997 Berlin
☎ 030 6904880
✉ berlin@denkmodell.de
🌐 www.denkmodell.de

**splendid-akademie GmbH**

Die splendid-akademie trainiert, berät und begleitet... Wen? Menschen, die Zukunft gestalten: Führungskräfte, Trainer*innen, Projektleiter*innen, Teamleiter*innen, Teams, Fachreferent*innen, Zukunftsarbeiter*innen. Wie? Modern, professionell, kreativ und sozial kompetent. Wofür? Um Lern- und Veränderungsprozesse zu starten und nachhaltig zu begleiten.

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

**TAM Akademie**

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

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

**Omnex Europe GmbH**

Omnex, being engaged in Europe since 1992, moved the european headquarters to Berlin. Omnex provides local trainings, consulting and software services in the field of integrated quality management and business excellence.

📍 Albrechtstrasse 58
12103 Berlin
☎ 030 61285-700
✉ info@omnexus.eu
🌐 www.omnexus.eu

**Spectrum KommunikationsTraining**

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

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

**Confex Training GmbH**

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

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

**eventus**

Wir ziehen unsere Energie daraus, mit Ihnen gemeinsam kreativ und sehr individuell etwas im positiven Sinne zu bewegen. Wir sehen uns als Partner für die weitere erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens. In der Summe macht genau DAS uns aus - Impulse geben, Perspektiven schaffen.

📍 Gritznerstr. 1
12163 Berlin
☎ 0172 4799282
✉ info@go-eventus.de
🌐 www.go-eventus.de

**Freie Journalistenschule (FJS) GmbH**

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

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

Thiel & Partner**Thiel Personalentwicklungs GmbH**

Thiel & Partner ist einer der führenden Seminaranbieter. Unsere 20jährige Erfahrung und Zusammenarbeit mit verschiedensten Unternehmen macht uns zu Ihrem Komplettanbieter wirksamer Weiterbildung. Gerne konzipieren wir auf Ihren Bedarf abgestimmte, individualisierte Trainings, Workshops und Assessment Center, die wir mit einer hohen Professionalität und Kundenzufriedenheit durchführen.

📍 Seelenbinderstraße 141
12555 Berlin
☎️ 030 64958240
✉️ seminarmanagement@thielundpartner.de
🌐 www.thielundpartner.net

**Marion Herzog - Training Beratung Coaching**

Als ehemalige Aktive und Trainerin im Leistungssport und jetzige Managementtrainerin weiß ich, warum Sportler erfolgreich sind: Sie haben Talent für das, was sie tun. Sie tun es mit Begeisterung. Sie haben Ziele. Sie messen gern Ihre Leistungen. Sie entwickeln sich ständig weiter. Sie trainieren täglich.

📍 Gerhart-Hauptmann-Str. 8A
12623 Berlin
✉️ marion.herzog@t-online.de
🌐 www.herzog-leistungstraining.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 577013874
✉️ bildung@dispo-tf.de
🌐 www.dispo-tf.de/

FELIX Institut**FELIX Institut für Coaching und Organisationsberatung**

Das FELIX Institut ist ein Ort der Gelassenheit in einer manchmal hektisch und chaotisch anmutenden Welt, auch jenseits der allseits erwähnten Digitalisierung. Hier ist Raum und Zeit zum Reflektieren, Praxis und Theorie zu überdenken und neue Fertigkeiten einzuüben. Feiner Wahrnehmen, klüger Orientieren und taktvoller Handeln sind dabei unsere Leitlinien.

📍 Teichbergstr. 14
13125 Berlin
☎️ 0173 3754523
✉️ marcus.bittner@shifthappens.de
🌐 www.felixinstitut.de

**FBZ Seminare GmbH**

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

📍 Wollankstr. 134
13187 Berlin
☎️ +30 30 2859827-0
✉️ post@fbz-seminare.de
🌐 fbz-seminare.de/

**TRAINERGEMEINSCHAFT BERLIN****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

**Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut**

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

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

**Kedua GmbH**

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

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


Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH

Das Deutsche Journalistenkolleg ist die Journalistenschule der Deutschen Fachjournalisten-Verbandes. Als Alternative zum Volontariat setzt sie mit ihren erstklassigen Dozenten auf starke Praxisorientierung und ein breites Wahlpflichtangebot. Dabei verknüpft die Ausbildung die grundlegenden journalistischen Arbeitstechniken mit neuen Aspekten der medialen Darstellung.

📍 Karmeliterweg 84
13465 Berlin
☎ 030 810036885
✉ kontakt@journalistenkolleg.de
🌐 www.journalistenkolleg.de


Büro Jens der Denker

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

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

Praxiswissen, neuester Stand.


DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH

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

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


[dwp] - die wirtschaftspsychologen

[dwp] ist ein Team von Wirtschaftspsychologen. Wir beschäftigen uns mit allen Fragestellungen rund um den wirtschaftlich handelnden Menschen – von der Führungskraft über die Mitarbeiter bis zum Kunden. Wir sind überzeugt, dass jede Organisation in erster Linie durch die Menschen in ihr besteht und wächst.

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


Führungskräfte Institut GmbH

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

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


Dr. Jaitner - Lernen im Internet

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

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


emcra GmbH - Europa aktiv nutzen

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

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


APEDOS GmbH

APEDOS-Trainerinnen und -Trainer coachen und trainieren in den Bereichen Personal, Führung/Management, Organisation und Persönlichkeit. Dabei bieten wir sowohl offene Seminare als auch Inhouse und konzeptionelle Trainings an. APEDOS greift auf ein Team erfahrener Trainerinnen und Trainer und Beraterinnen und Berater zurück, die über branchenübergreifende Praxis-Erfahrungen und Kenntnisse verfügen.

📍 Großbeerenstr. 231
14480 Potsdam
☎ 0331 23386115
✉ kontakt@apedos.de
🌐 www.apedos.de


IFM - Institut für Managementberatung GmbH

Das IFM Institut für Managementberatung ist seit über 20 Jahren spezialisiert auf die Schulung und Beratung von Unternehmen. Schwerpunkte der Dienstleistung des IFM sind die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften sowie Managementberatung, Organisationsentwicklung, IT-Consulting und Personalvermittlung.

📍 Karl-Liebknecht-Str. 21/22
14482 Potsdam
☎ 0331 70178-14
✉ info@ifm-business.de
🌐 ifm-business.de

**Wagner & Walter GmbH**

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

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

**Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer**

Dr. Sabine Schröder, Coach: Ich habe Lehramt und Theologie studiert. 2007 machte ich mich als systemische Coachin, Supervisorin und freiberufliche Referentin selbstständig. Seit 2015 biete ich auch pferdegestützte Trainings an. Auf den Höfen stehen verschiedene Pferdepersönlichkeiten zur Verfügung, sodass eine große Variationsbreite in der Aufgabenschwere und -ausführung besteht.

📍 Dallgower Straße 9
14612 Falkensee
☎ 0176 61393182
✉ pferdecoaching@sabineschroeder.de
🌐 www.systemisches-pferdegestuetztes-coaching.de

**GMWGROUP**

Wir bieten maßgeschneiderte Trainings und Coaching m. H. wissenschaftlicher Analyseverfahren. Unsere Stärken liegen im methodisch professionellen Vorgehen (exakte Bedarfsermittlung, detaillierte Konzeption, konsequente Umsetzung der Ziel-Inhalt-Methoden-Relation im Training sowie mehrstufige Lerntransfersicherung). Auf all das bietet die GMWGROUP seit 2000 eine Praxiswirksamkeitsgarantie.

📍 Am Hang 5
15711 Königs Wusterhausen
☎ 03375 527130
✉ frank.keller@gmwgroup.de
🌐 www.gmwgroup.de

**METAforum Sommercamp**

Metaforum Sommercamp: Treffe eine herausragende Anzahl an Experten aus den Anwendungsfeldern Coaching, Therapie, Wirtschaft und Beruf & Gesundheit. Profitiere von der Möglichkeit, fachübergreifend drei Wochen lang intensiv von und miteinander zu lernen: Mehr als 50 Trainer bringen in über 40 Seminaren und Lehrgängen Gewohntes mit neuen Impulsen zusammen. GANZHEITLICH, SYSTEMISCH, UNVERGLEICHLICH.

📍 Klosterfelder Chaussee 2
16348 Wandlitz
☎ 030 94414900
✉ info@metaforum.com
🌐 www.metaforum-sommercamp.com

**LICLATO GmbH**

Seit 2003 trainieren und coachen wir Teams und Einzelpersonen. Komplexe Themen wie das gesamte Leben im Zusammenspiel mit der Arbeit und dem eigenen Ich - wie soll das einfach und zusammenhängend vermittelt werden? Schon immer war unser Herangehensweise, dass Dinge einfach, nachvollziehbar und leicht umsetzbar sein müssen, damit diese angenommen und aktiv angegangen werden können.

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

**ilvy Intercultural HR**

ilvy Intercultural HR steht für interkulturelle Kompetenz, virtuelle Kommunikation und digitale Kompetenz. Mit unserem Angebot unterstützen wir Sie bei den Herausforderungen im internationalen Geschäftsverkehr. Dabei konzentrieren wir uns sowohl auf Ihre interne Zusammenarbeit als auch auf die Kommunikation mit Ihren Geschäftspartnern.

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

**MW Media Workshop GmbH**

Die MW Media Workshop GmbH ist ein zertifizierter Bildungsanbieter und zählt in der Kommunikationsbranche seit 2001 zu den führenden Anbietern beruflicher Weiterbildung. Das praxisnahe Seminarprogramm ist speziell entwickelt für Fachleute aus den Bereichen Pressearbeit, PR, Marketing und Unternehmenskommunikation. Neben dem offenen Programm werden auch Inhouse-Schulungen für die Kunden konzipiert.

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

**amendos gmbh**

Der Fokus der amendos Beratung und unserer Seminare liegt auf der Gestaltung der Zusammenarbeit mit IT-Providern, d.h. IT-Outsourcing und Providermanagement. Mit unserer 9PRO-FITS-Methode bieten wir Ihnen einen einzigartigen, ganzheitlichen Ansatz für die Gestaltung Ihres Providermanagements und ein - auf diesen aufsetzendes - System an Leistungen zum Aufbau einer effizienten Providersteuerung an.

📍 Frankenstr. 3
20097 Hamburg
☎ 040 24827600
✉ sekretariat@amendos.de
🌐 www.amendos.de

**DVV Media Group GmbH**

Wir liefern relevante Informationen für die Entscheider in den jeweiligen Märkten. Wir sehen uns als festen Bestandteil unserer Branchen und schaffen Plattformen für den Erfahrungsaustausch und die Geschäftsanbahnung.

📍 Heidenkampsweg 73-79
20097 Hamburg
☎ 040 23714
✉ kundenservice@dvvmedia.com
🌐 www.dvvmedia.com



Hamburg School of Ideas | Die neue Texterschmiede

Die Hamburg School of Ideas ist eine anerkannte Fachschule, in der seit 1998 erfolgreich Texter und Konzeptioner von ausgezeichneten Kommunikationskreativen ausgebildet werden. Die Weiterbildungen in offenen Kursen und maßgeschneiderten Inhouse-Seminaren machen das Kommunikations-Knowhow auch für Professionals aus der Kreativwirtschaft, dem Dienstleistungssektor und der Industrie zugänglich.

📍 Hammerbrookstr. 93
20097 Hamburg
☎ 040 23686271
✉ weiterbildung@hsoi.de
🌐 school-of-ideas.hamburg



Impulse Medien GmbH

Die impulse-Akademie wählt seit Jahren einen anderen Ansatz: Sie konzentriert sich bewusst auf die Kernfragen des Unternehmertums. Unsere Mission ist es, ambitionierten Unternehmern zu helfen, weniger IN und mehr AN ihrem Unternehmen zu arbeiten.

📍 Hammerbrookstrasse 93
20097 Hamburg
☎ 040 6094522-78
✉ akademie@impulse.de
🌐 akademie.impulse.de/



Kompakttraining GmbH & Co. KG

Deutschlandweit, für sie vor Ort, bieten wir Seminare, speziell für die berufliche Praxis, mit dem Ziel die Soft- und Managementkompetenzen Ihrer Fach- und Führungskräfte zu steigern. Bei uns finden Sie keine statischen Kurse, sondern kleine Seminargruppen, die hohe Interaktivität, praktische Fallarbeit und Praxisübungen ermöglichen – kurz, konkret, kompakt & praxisnah.

📍 Banksstr. 6
20097 Hamburg
☎ 040 8081375-0
✉ service@kompakttraining.de
🌐 www.kompakttraining.de



AKADEMIE
VON
HERTEL

Akademie von Hertel

Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft. Anita von Hertel, "Pionierin der internationalen Wirtschaftsmediation" (Dr. Theo Sommer, DIE ZEIT) & Team, bestehend aus Mediationsspezialisten aller Herkunftsberufe, vermittelt Praxiserfahrung in Seminaren und zertifizierten Ausbildungen für wirtschaftliche Wege von Konflikten zu neuen Lösungen. 2011 feierte das Hertel-Team 25. Firmenjubiläum.

📍 Holzdamm 41
20099 Hamburg
☎ 040 5367911
✉ anita@vonhertel.de
🌐 www.vonhertel.de



ESBA - European Systemic Business Academy

ESBA bietet rund um "Systemisches Coaching" an mehreren Standorten Ausbildungen auf universitärem Niveau mit international gültigen ISO-Zertifizierungen an.

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



Schulz von Thun Institut für Kommunikation

Schulz von Thun Institut für Kommunikation

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

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



KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten

Projektmanagement-Trainings: agil, klassisch und hybrid Methoden, Soft-Skills und Zertifizierungen – für erfolgreiche Projekte! Wir sind Spezialisten für Projektmanagement-Trainings, Coachings und Beratung sowie individuelle Qualifizierungsprogramme – für alle Rollen und Stakeholder. Erfahrene PM-Experten zeigen Ihnen, wie erfolgreiche Projektplanung, Projektleitung und Erfolgskontrolle gelingt.

📍 Abendrothsweg 73
20253 Hamburg
☎ 040 37080155
✉ kontakt@kayenta.de
🌐 www.kayenta.de



OVERDICK Coaching und Training

OVERDICK Coaching und Training steht seit 20 Jahren für Erfolg im Beruf durch psychologisches Know-how. Unser Team aus fundiert ausgebildeten Diplompsychologinnen und -psychologen mit wirtschaftlichem Erfahrungshintergrund (auch als Führungskraft) bietet Ihnen Inhouse-Trainings, Coaching, Personalagnostik, Teamentwicklungen, Gesundheitstage, betriebliche Suchtarbeit und (Konflikt-)Moderationen.

📍 Hoheluftchaussee 42
20253 Hamburg
☎ 040 28052605
✉ overdick@coaching-und-training.de
🌐 www.coaching-und-training.de



4 Business Akademie

Die 4 Business Akademie ist spezialisiert auf Seminare und berufsbegleitende Ausbildungen zum Trainer und Coach. Durch moderne Methoden im Zusammenspiel mit einem hohen Maß an Praxisorientierung für jeden einzelnen Teilnehmer stellen wir eine zielorientierte und nachhaltige Weiterentwicklung Ihrer beruflichen Qualifikation in unterschiedlichen Bereichen sicher.

📍 Poststraße, 14-16
20354 Hamburg
☎ 040 530253-89
✉ mail@4businessakademie.de
🌐 www.4BusinessAkademie.de

**BRANDIS NEGOTIATIONS**

WILLKOMMEN! IHRE EXPERTEN FÜR ANSPRUCHSVOLLE VERHANDLUNGEN 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.

📍 Neuer Wall 44
20354 Hamburg
☎ 040 30066090
✉ info@brandis-trainings.de
🌐 www.brandis-negotiations.de/verhandlungstrainings-verhandlungsseminare.html

**Upgrade Consulting**

Wir sind ein Beratungs- und Trainingsunternehmen mit einem umfassenden Leistungsspektrum für Unternehmen aller Branchen. Zu unseren Kunden gehören Finanzdienstleister, der produzierende Mittelstand sowie die öffentliche Hand. Die Leistungen für unsere Auftraggeber bestehen aus Beratung, Training, Coaching, Begleitung sowie Projektarbeit und Interim.

📍 Große Bleichen 12
20354 Hamburg
✉ info@upgrade-consulting.de
🌐 www.upgrade-consulting.de

**oose Innovative Informatik eG**

Zu Themen der Software- und Systementwicklung bieten wir Coaching, Seminare, Workshops, Beratung und Projektunterstützung. Wir begleiten Veränderungen, führen neue Methoden ein und vermitteln Wissen. Wir geben unseren Kunden Impulse, damit sie entscheidende Fähigkeiten gewinnen und sich weiter entwickeln.

📍 Schulterblatt 36, Kontorhaus Montblanc
20357 Hamburg
☎ 040 414250-28

**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

**Eisberg-Seminare GmbH**

Willkommen bei Eisberg-Seminare, Hamburgs Weiterbildungspartner für Managementtrainings, Coaching und Beratung. Eisberg-Seminare begleitet seit 2001 Kommunikationsprozesse in Unternehmen. Als Spezialisten für durchdachte Lernprozesse entwickeln wir für unsere Kunden ganzheitliche Qualifizierungsangebote, die Lernen als Zusammenspiel zwischen Verstand und Herz verstehen.

📍 Kleine Reichenstr. 5
20457 Hamburg
✉ info@eisberg-seminare.de
🌐 www.eisberg-seminare.de

**Kühne Logistics University**

KLU offers a broad spectrum of courses and research in logistics and supply chain management. Our Executive MBA program, a seminar series and international summer and autumn schools provide excellent opportunities for professionals to expand their know-how.

📍 Großer Grasbrook 17
20457 Hamburg
✉ professional@the-klu.org
🌐 www.the-klu.org

**Profile Dynamics Deutschland GmbH**

Seit 2005 bildet Profile Dynamics® erfolgreich zertifizierte Berater/in aus. Die Persönlichkeitsanalyse und die Team- und Organisationsanalyse sind moderne und wissenschaftlich basierende (Clare W. Graves Value Systems) Online Tools. Sie liefern eine genaue Diagnose und Gap Analyse auf Werte-Basis agile Methode mit hoher Akzeptanz und sind kombinierbar mit jedem individuellem Methodenkoffer.

📍 Australiastraße 51b
20457 Hamburg
☎ 040 559290-21
✉ buero@profiledynamics.de
🌐 www.profiledynamics.com/de/

**az GmbH Personalkonzepte**

Wir sind die etwas andere Personalberatung. Wir finden: Wenn Arbeit das halbe Leben ist, sollte sie doppelt so viel Spaß machen! Mit Begeisterung, Leidenschaft und langjähriger Expertise geben wir unser Wissen als Trainer, Coaches und Berater weiter. Ob in digitaler Form oder bei uns im Büro: Trainings und Coachings sind unsere Leidenschaft. www.az-personalkonzepte.de

📍 Deichstr. 48-50
20459 Hamburg
☎ 040 85402881
✉ duennebacke@az-personalkonzepte.de
🌐 www.az-personalkonzepte.de

**NIT Northern Institute of Technology Management**

BE THE CHANGE! – unter diesem Leitspruch lernen Talente aus aller Welt am NIT Northern Institute of Technology Management, Managementaufgaben verantwortungsvoll und nachhaltig zu übernehmen. Dabei orientieren wir uns an aktuellen Themen wie Digitalisierung, globales Management und Unternehmertum, um Studierende und Führungskräfte praxisorientiert zu qualifizieren.

📍 Kasernenstr. 12
21073 Hamburg
☎ 040 428783789
✉ info@nithh.de
🌐 www.nithh.de/de


ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg

Der ELBCAMPUS, das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Hamburg, ist eines der modernsten Bildungszentren für Handwerk und Mittelstand in Deutschland. In bestens ausgestatteten Werkstätten und Seminarräumen bietet Ihnen diese einmalige Einrichtung professionelle Aus- und Weiterbildungsangebote auf höchstem Niveau.

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

Management Akademie - ELBCAMPUS

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

KESSEL & KESSEL
KESSEL & KESSEL GmbH

15 Jahre Erfahrung in Beratung und Weiterbildung von Führungskräften und PersonalentwicklerInnen in Organisationsentwicklung, Change-Management und Coaching. Inhalte und Vorgehensweisen sind an ihrer Praxistauglichkeit ausgerichtet (Praxis supervision). Unseren theoretischen Bezugsrahmen bilden die systemische Transaktionsanalyse, das Neurolinguistische Programmieren und Gruppendynamikkonzepte.

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


English Incorporated

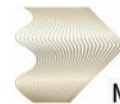
2008 startete English Incorporated in Lüneburg und hat sich seitdem bei Firmen und Privatkunden in der Region einen guten Ruf erarbeitet – nicht nur wegen unserer motivierten, muttersprachlichen Dozenten, sondern auch wegen unserer modernen und bedarfsorientierten Unterrichtsmethoden. Wir stehen für Qualität und Professionalität.

📍 Stadtkoppel 15
21337 Lüneburg
☎ 04131 855 69 16
✉ office@englishinc.de
🌐 www.english-incorporated.de


ERLEBNIS & TRAINING

Das Unternehmen ERLEBNIS & TRAINING bietet Outdoortrainings für Teams und Führungskräfte, Auszubildungen, 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


MARTIN NEDEL
Martin Nedel - Starke Menschen.
Exzellente Projekte.

Martin Nedel unterstützt Sie als Projektleiter/in oder Teammitglieder darin, Stärken zu fördern, Motivation und Leistungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten und Fähigkeiten auszubauen. Hier erarbeiten Sie Antworten auf die Fragen: Wer sind Sie? Was treibt Sie an, was bremst Sie? Was können Sie (besser)? Sie steigern Ihren Erfolg mit Coaching, Beratung und Training im Einklang mit Ihrer Persönlichkeit.

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


ASTA Akademie GmbH

📍 Sachsenwaldstr. 7
21521 Aumühle
☎ 04104 9940667
✉ info@asta-akademie.de
🌐 www.asta-akademie.de


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/


Otto GmbH & Co. KG

Die OTTO-Akademie steht für innovative Weiterbildung.

📍 Werner-Otto-Str. 1-7
22179 Hamburg
☎ 040 64617029
✉ ottoakademie@otto.de
🌐 www.ottoakademie.de

**Singer Preisprüfung GmbH**

Profitieren Sie von einer über 30-jährigen Erfahrung des Anbieters im Öffentlichen Preisrecht und mit Preisprüfungen. Schwerpunkte: maßgeschneiderte Inhouse-Seminare, praxisbezogene offene Seminare sowie Unterstützung und Beratung auf dem Weg zu möglichst sicheren Preisprüfungen.

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

**Carneades Project Services GmbH**

Wir sind über 20 Berater mit internationalem Hintergrund und hervorragenden Referenzen von branchenführenden Unternehmen und großen Windparkprojekten. Wir haben uns qualitativ hochwertiger Beratungsdienstleistungen im Bereich der erneuerbaren Energien und insbesondere im Bereich der Offshore-Windenergie verschrieben. Wir sind bereit, Ihre Projekte zu unterstützen.

📍 Überseering 4
22297 Hamburg
☎ 040 63707300
✉ contact@carneades.com
🌐 www.carneades.com

**Verein für berufliche Weiterbildung e.V.**

Gemeinnützige PC- und Sprachschule mit 6 Standorten 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.

📍 Mexikoring 15
22297 Hamburg
☎ 040 485099
✉ zentrale@weiterbildung-in-hamburg.de
🌐 www.weiterbildung-in-hamburg.de/

**IOS - Prof. Schley & Partner GmbH**

Das Institut für Organisationsentwicklung und systemische Beratung ist spezialisiert auf strategische Beratung und Kulturwandel. Führungsprogramme, Coaching, Konfliktklärung, Teamentwicklungen, Change Management – wir haben die Anliegen der Menschen und der Organisation gleichermaßen im Blick. Unser umfangreiches Wissen geben wir in unseren Ausbildungen für Berater und Coaches weiter.

📍 Geibelstr. 46 B
22303 Hamburg
☎ 040 41330090
✉ info@ios-schley.de
🌐 www.ios-schley.de

**Verlag Dashöfer GmbH**

Schon seit über 25 Jahren bildet der Dashöfer Verlag viele wissbegierige Menschen. Sie mit hoher Kundenorientierung und engem Praxisbezug weiter. Unsere Seminare sind zukunftsorientiert und an Ihre Bedürfnisse angepasst – in Tagungsräumen wie auch online auf unserem VideoCampus.de. Auch unsere Handbücher, Software, Wissensdatenbanken und Hörbücher sind stets am Zeitgeschehen. Newsletter

📍 Barmbeker Str. 4a
22303 Hamburg
✉ a.cieslik@dashoef.de
🌐 www.dashoef.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 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.

📍 Wilhelm-Drexelius-Weg 12
22307 Hamburg
☎ 040 41352074
✉ hilberink@hamburger-training.de
🌐 www.hamburger-training.de

**Mentus GmbH**

Die Mentus GmbH unterstützt ihre Klienten bei der Konzeption und Realisierung ergebnisorientierter Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung. Von Einzelmaßnahmen über Programme zur Führungskräfteentwicklung bis hin zur strategischen Einbettung von PE-Elementen in die Organisationsentwicklung bietet die Mentus GmbH ihren Kunden maßgeschneiderte Lösungen.

📍 Pralleweg 1
22359 Hamburg
☎ 0171 06806893
✉ fe@mentus.de
🌐 www.mentus.de

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

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

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

**ML Fachinstitut für die Immobilienwirtschaft**

Grund-, Aufbau-, und Fachseminare für die Immobilienwirtschaft, speziell für Makler, Hausverwalter und die Grundstücksbewertung. Kleine Seminargruppen, Seminare zeitlich und preislich miteinander kombinierbar. Standorte: Hamburg, Frankfurt/M., Dresden und Düsseldorf. Inhouse-Seminare auf Anfrage; zu allen Themen rund um die Immobilienwirtschaft. Rechtssichere, praxisnahe Seminarmanuskripte

📍 Heckkoppel 2a
22393 Hamburg
✉ info@ml-fachinstitut.de
🌐 www.ml-fachseminare.de



clear entrance® Consulting. Coaching. Change.
Als Spezialistin für internationale Teamentwicklungen und Teamcoachings begleite ich Unternehmen rund um den Globus dabei, wie die Zusammenarbeit bei aller Unterschiedlichkeit bestmöglich gelingen kann. Auf Deutsch und Englisch. Für langfristige Wirksamkeit und „Hilfe zur Selbsthilfe“.

📍 Apothekergang 34
22395 Hamburg
✉ contact@clear-entrance.com
🌐 www.clear-entrance.com



IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte
Seit 1988 beraten, trainieren und coachen wir Führungskräfte bei allen Themen der internen / externen Kommunikation und Führung. Coachings per Video und Live-online-Workshops ergänzen unsere Präsenzformate. Als Profinetzwerk begleiten wir größere Changeprozesse. Karin Fontaine ist zudem bekannt für ihre motivierenden Vorträge unter der Überschrift 'einfach gut führen'.

📍 Eggertweg 14
22399 Hamburg
☎ 040 60299092
✉ k.fontaine@ikom-seminare.de
🌐 www.ikom-seminare.de



Stöver Management Beratung & Training
Wir sind ein kleines, vielseitiges Team von Psychologen und Pädagogen und beraten und trainieren zu allen wichtigen Themen der Unternehmenskultur. Uns liegt es besonders, "schlüsselfertige" PE-Lösungen zu entwickeln für öffentliche Verwaltungen und kleine Wirtschaftsunternehmen in Veränderungsprozessen. In unseren Seminaren, Trainings und Coachings initiieren wir dazu die Lernprozesse.

📍 Stockflethweg 56
22417 Hamburg
☎ 040 53718008
✉ service@stoever-management.de
🌐 www.fuehrungstraining.de



CyriaxTraining + Beratung
Die drei Säulen des beruflichen Erfolges: zielorientiert und redigewandt im Dialog, souverän im Umgang mit anderen, mit eigener hoher Widerstandskraft und Stärke. Sprache kompetent und überlegt einsetzen, souverän und durchsetzungsstark verhandeln und diplomatisch mit anderen umgehen, dafür steht Cyriax Training + Beratung: Wissenschaftlich fundierte, lebendige und praxisbezogene Profitrainings.

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



TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG
Um sich weiter zu entwickeln, besuchen jährlich über 50.000 zufriedene Kunden unsere praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Sie profitieren von den nachhaltigen TÜV®-Qualifizierungsmaßnahmen mit anerkannten Abschlüssen in den Bereichen: Management, Kommunikation, IT-/Datensicherheit, Qualität, Produkt-, Anlagen- und Betriebssicherheit, Logistik, Arbeitssicherheit und Umweltschutz.

📍 Große Bahnstr. 31
22525 Hamburg
☎ 040 8557-1541
✉ akademie@tuev-nord.de
🌐 www.tuev-nord.de



VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH
Optimieren Sie Ihre Führungs- und Schulungskompetenzen. Seit über 40 Jahren sind wir Partner unserer Kunden bei der Personalentwicklung. Wir unterstützen sie mit bewährten Train the Trainer- Programmen national und international, auch beim Aufbau einer Unternehmensakademie. Leiten Sie mit maßgeschneiderten Konzepten eine systematische Führungsentwicklung ein.

📍 Hugh-Greene-Weg 2
22529 Hamburg
☎ 040 79007670
✉ info@voss-training.de
🌐 www.voss-training.de



Expat Consult GmbH
Die Expat Consult ist Spezialist für Entsendungen von Mitarbeitern ins Ausland. In diesem Zusammenhang unterstützen wir Unternehmen in allen Fragestellungen der Bereiche Sozialversicherung, Steuern, Recht und Vergütung. In offenen Seminaren vermittelt das Unternehmen Personalverantwortlichen das Know-how und die Fertigkeiten für die erfolgreiche Umsetzung internationaler Mitarbeiterentsendungen.

📍 Brandstücken 24
22549 Hamburg
☎ 040 897261610
✉ mtiessen@expat-consult.de
🌐 www.expat-consult.de



ACADEMY 4 EXCELLENCE
Die ACADEMY 4 EXCELLENCE ist als führendes Trainingsinstitut spezialisiert auf die Weiterbildung von Leistungsträgern und Führungspersönlichkeiten sowie auf die Ausbildung zum Agile Coach, Agile Change Manager, Agile Innovator, Agile Leader, Business Coach, Business Mediator, Business Moderator, Business Trainer. 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®
Weshalb sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere? Wodurch unterscheidet sich die Leistungsstärke von Teams? Schlüssel zum Erfolg ist die Tatsache, dass sie sich entwickeln. Veränderung ist Zukunft. Gestalten Sie sie! Als Experten für Agile Leadership Excellence und Emotional Performance Management im Change unterstützen wir Sie gern bei Kulturwandel, Agiler & Digitaler Transformation, u.a.

📍 Am Sorgfeld 42a
22587 Hamburg
☎ 040 64424210
✉ info@change4success.de
🌐 change4success.de


CONVINTO | Management Coaching · Workshop Specials

CONVINTO ist ein Unternehmen für Persönlichkeits- und Teamentwicklung für Führungskräfte und Unternehmer mit Sitz in Hamburg. Es wurde 2014 gegründet und unterstützt seitdem Führungskräfte und ihre Teams mit Systemischen (Team) Management Coaching, Workshops und Moderation zur Erreichung Ihrer geschäftlichen Ziele. Zu den Kunden zählen u. a. Carnival Maritime, Brand Concepts, Inwave Media.

📍 Daimlerstr. 17
22763 Hamburg
☎ 040 18191835
✉ info@convinto.de
🌐 www.convinto.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


die coachingakademie

Seit 2004 bietet die coachingakademie systemische Beratung, Coaching und nachhaltige professionelle Qualifizierung. Unsere Aufgabe und unser Ziel ist es, Menschen und Organisationen zu befähigen, in komplexen Umfeldern ihre eigene Entwicklung ressourcen-, lösungs- und zukunftsorientiert zu gestalten.

📍 Große Elbstr. 86
22767 Hamburg
☎ 040 734451970
✉ info@die-coaching-akademie.de
🌐 www.die-coaching-akademie.de


FROMM Managementseminare & -beratung KG

FROMM Managementseminare & -beratung KG ist Hamburgs ältester Weiterbildungspartner für Seminare im Bereich Rhetorik, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Führung. Wir unterstützen Entwicklungsprozesse durch offene Seminare, firmeninterne Trainings und Begleitung in Veränderungsprozessen.

📍 Große Elbstr. 38
22767 Hamburg
☎ 040 303764-4
✉ info@fromm-seminare.de
🌐 www.fromm-seminare.de


Geis Unternehmens- und Personalentwicklung

Wir begleiten Sie in konkreten Schritten zu neuen Höhen und durch manchmal nötige Tiefen. Mit Ihnen gemeinsam nehmen wir die Herausforderung an: Ideen bis zu vereinbarten Zielen entwickeln und diese tatsächlich umsetzen. Das schafft mit dem Erfolgserlebnis nachhaltige Motivation. Auszeichnung für Beraterkonzepte vom Bund deutscher Verkaufsförderer und Trainer - BDVT.

📍 Große Bergstr. 261
22767 Hamburg
☎ 040 38610783
✉ mail@gabrielgeis.de
🌐 www.gabrielgeis.de


TrainingsManufaktur

Mit unserer Beratung und unseren Trainings helfen wir Unternehmen, die ihre Organisation in Richtung Innovation und Effizienz weiter entwickeln wollen, indem wir Methodenkompetenzen mittels Action Learning Simulationen greifbar machen.

📍 Große Elbstraße 47
22767 Hamburg
☎ 040 23553112
✉ kontakt@trainingsmanufaktur.de
🌐 www.trainingsmanufaktur.de


V.I.E.L. Coaching + Training

Die Hamburger Firma V.I.E.L.® Coaching + Training bietet offene Seminare sowie mehrstufige Ausbildungen zum zertifizierten Business-Coach und zum zertifizierten Business-Trainer an. Neben klassischen Coaching- und Trainingsmethoden vermitteln die erfahrenen Seminarleiter von V.I.E.L.® innovative und hoch wirksame Fertigkeiten - basierend auf Vertrauen, Wertschätzung und intelligenter Kommunikation.

📍 Elbberg 1
22767 Hamburg
☎ 040 85418797
✉ info@viel-coaching.de
🌐 www.viel-coaching.de


Kom-Com - Seminare

Seit 20 Jahren bieten wir unseren Kunden, als Trainings- und Beratungsunternehmen, eine vertrauensvolle und nachhaltige partnerschaftliche Zusammenarbeit in den Bereichen der Personalentwicklung an. Wir begleiten Sie in der Veränderung und Optimierung der Soft Skills Ihrer Mitarbeiter. Wir arbeiten national/international.

📍 Waldstr. 78d
22846 Norderstedt
☎ 040 5222180
✉ petra.kraemer@kom-com.de
🌐 www.kom-com.de


QMH Consulting GmbH

Wir meinen, dass optimale Prozesse die Basis für Wettbewerbsfähigkeit sind. Darum beraten und unterstützen wir unsere Kunden – seien sie groß oder klein – im Bereich Qualitätsmanagement. Und denken mit Ihnen weiter. Und quer. Und über den berühmten Tellerrand hinaus. Um einen direkten Weg zu zukunftsfähigen Lösungen mit Ihnen zu gehen.

📍 Südportal 5
22848 Norderstedt
☎ 040 881 902-110
✉ kontakt@qmh-consulting.de
🌐 www.qmh-consulting.de/de/



ITT Institut für Training + Teamentwicklung
Teamentwicklung, Organisationsentwicklung oder Wissensvermittlung sind Lebensinhalte, die Sie und Ihr Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg begleiten. Alle firmeninternen Seminare werden auf Ihre Philosophien modifiziert. Somit garantieren wir unseren Kunden intensives Lernen mit hohem Transfer. Die Nachbetreuung jedes Teilnehmers ist Teil des gemeinsamen Erfolges. Werden Sie stärker, erfolgreicher!

📍 Nienkamp 18-20
23795 Fahrenkrug
☎ 04551 944459
✉ ITTseminare@aol.com
🌐 www.ITTseminare.de



MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge

Als Partner für Ihren Erfolg unterstützen wir Sie mit umfangreichen eigenen Managementenerfahrungen und gut ausgebildeten Trainern und Coaches bei Teamentwicklung, Change-Projekten, der Führungskräfteentwicklung und vielen weiteren Themen rund um Führung und Kommunikation. Wir freuen uns auf Sie!

📍 Königsberger Str. 11
23795 Bad Segeberg
☎ 0172 4015835
✉ post@marioporten.de
🌐 www.marioporten.de



TRILOGIE GbR

TRILOGIE arbeitet unter dem Motto: "Wirtschaftlicher Erfolg durch menschliche Unternehmensführung". Wir begleiten Unternehmen auf allen Ebenen durch Trainings, Seminare, Workshops, Coachings und Sparring. Unsere offenen Seminare zeigen einen Querschnitt unserer Arbeit. Alle Seminare sind auch als Inhouse-Seminare verfügbar, viele davon werden auch in Englisch gehalten.

📍 Lokfeld 36
23858 Barnitz
✉ info@trilogie.de
🌐 www.trilogie.de

Andreas Mätzold - Trainings in Wirtschaft und Kommunikation

Andreas Mätzold ist seit 1982 als freier Trainer für Unternehmen, Berufsakademien und Verbandsinstitutionen tätig. Trainingsschwerpunkte sind Unternehmensplanspiele, Rhetorik, Präsentationstechnik, Marketing-Grundlagen. Von 2003-2013 wurden auch technische Seminare/Fortbildungen für Lehrer/Schüler mit Unternehmenspartnern organisiert. Weiter werden Bewerbungstrainings für SchülerInnen angeboten.

📍 Kiebitzweg 21
24217 Wisch
✉ kontakt@andreas-maetzold.de
🌐 www.andreas-maetzold.de



PI-CCT Piontk Consulting · Coaching · Training | Managemententwickler

Managemententwickler Claus-Dieter Piontk bringt Erfahrungen als Führungskraft, als Interim Manager, als Kaufmännischer Leiter und Trainer in seine Projekte und Seminare ein. Nutzen Sie seine umfangreiche Expertise aus außerordentlichen Veränderungsprozessen, Restrukturierungen, Krisen- und Turnaround-Management. Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen: BWL, Management- & Schlüsselkompetenzen

📍 Kastanienstr. 23
24223 Schwentinental
☎ 04307 299815
✉ pi-cct@managemententwickler.de
🌐 managemententwickler.de/
kontaktformular/



dettlofconsulting

dettlofconsulting ist eine Fachberatung für strategisches Beschaffungsmanagement. Seit 2007 bieten wir unsere Dienste an und haben seit dem über 1500 Teilnehmer in unseren Seminaren, Workshops und Simulationen aus allen Branchen begrüßen dürfen. Die Authentizität und langjährige Berufserfahrung des Inhabers im internationalen Einkauf prägen das Unternehmensprofil.

📍 An de Wurth 28
24244 Felm
☎ 04346 6000508
✉ contact@dettlofconsulting.de
🌐 www.dettlofconsulting.de



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

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

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



ASSIST.pro Deutschland - Akademie für Management und Weiterbildung

ASSIST.pro Deutschland steht für die erfolgreiche und systematische Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern aller Bereiche in Organisationen und Institutionen. Ein klares, auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmtes Ausbildungskonzept gewährleistet die wirksame Umsetzung von erworbenem Wissen in konkrete unternehmerische Ergebnisse und sichtbare Erfolge.

📍 Heidkatenweg 23
24613 Aukrug
☎ 0172 4078162
✉ info@assistpro.de
🌐 www.assistpro.de



Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum

Seit über 40 Jahren sind wir in der beruflichen Weiterbildung erfahren. Jährlich bieten wir über 100 verschiedene Seminarthemen an jeweils 2 Terminen an. Unser Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiterführung, in dem wir über 20 verschiedene Seminarthemen anbieten. Unser Trainerpool von rund 50 freiberuflichen Trainerinnen und Trainer ist von uns ausgiebig erprobt.

📍 Tannenfelde
24613 Aukrug
☎ 04873 18-19
✉ diebold@tannenfelde.de
🌐 www.tannenfelde.de



Coaching & Training
für das Gesundheitswesen

WS Management Consulting

Seit 2003 Anbieter von Trainings, Workshops und Coachings im Bereich – Führungskräfteentwicklung – Resilienz und Burnoutprophylaxe – Kommunikation – Konfliktmanagement Inhouse- und offene Seminare in ganz Deutschland – Kampfrhetorik/Schlagfertigkeit

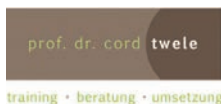
📍 Dorfstr. 24
24641 Hüttblek
☎ 0172 9153456
✉ wolfgang.spitzer@ws-mc.com
🌐 www.ws-mc.com



Consulting Excellence: Seminare und Coaching

In den Seminaren von Consulting Excellence finden die Teilnehmer Antworten auf jene Fragen, die im Arbeitsalltag wichtig sind. Die Seminare sind individuell und praxisnah. Sie sind anregend und kurzweilig. Alle werden aktiv einbezogen. Unsere Konzepte sind maßgeschneidert. Wir sind erst zufrieden, wenn der Kunde am Ziel ist.

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



Prof. Dr. Cord Twele

Ich biete modulare (Einzel-)Trainings zur Förderung von Problemlösungs-, konzeptioneller und strategischer Handlungs- und somit Veränderungs-Kompetenzen an. Aufbauend auf meinen Trainings unterstütze ich meine Kunden direkt in Workshops und Projekten bei der konkreten Problemlösung und bei der Entwicklung von Ideen und Initiativen sowie ihrer konzeptionellen Aufbereitung und konkreten Umsetzung.

📍 Rauhehorst 63
26127 Oldenburg (Oldenburg)
☎ 0441 87455
✉ ct@cord-twele.de
🌐 www.cord-twele.de



Anja Mýrdal Strategien für Unternehmer

Sie suchen Veränderungsbegleitung und / oder wollen eine neue Strategie entwickeln. Um AM und nicht IM System zu arbeiten begleite ich Sie, Ihr Vorstandsteam, Ihre Geschäftsführung. Moderation für Visionen & Ziele, neue Produkte, neue Abläufe. Coaching & Seminare für Ihr Unternehmertum und Akademie für Business- Trainer-, Coach und NLP-Ausbildungen aller Stufen.

📍 Ahlsdorfer Weg 8
27383 Scheeßel
☎ 0171 7875712
✉ info@anjamyrdal.de
🌐 www.anjamyrdal.de



Employer Branding Campus

Der Employer Branding Campus ist Deutschlands erster spezialisierter Seminaranbieter zu den Themen Employer Branding, Arbeitgebermarke und Arbeitgeberattraktivität. Das breite aber detailreiche Spektrum des Employer Branding Campus hilft allen Entscheidern und Fachkräften, selbstständig die richtigen Weichen in Richtung eines zeitgemäßen Arbeitgeberauftritts zu stellen.

📍 Altenwall 14
28195 Bremen
☎ 0421 36519-222
✉berater@eb-campus.de
🌐 www.employer-branding-campus.de



Köster Coaching

Coaching, Moderation, Persönlichkeitsprofil für Personalentwicklung, Training nach IHREN Bedürfnissen. Lösungs- motivationsorientiert, kurz: Wir kommen aus der Industrie. Dennoch helfen wir auch bei Balance Problemen. Unser Herz schlägt für das 1:1 Gespräch.

📍 Schlachte 45
28195 Bremen
☎ 0421 1632785
✉ info@alto-lc.de
🌐 www.alto-lc.de



Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH

Die wisoak Wirtschafts- und Sozialakademie Bremen ist einer der größten Anbieter für berufliche Qualifizierung im Land Bremen "und umzu". Sie erfüllt den gesetzlichen Auftrag der Arbeitnehmerkammer, berufliche Fort- und Weiterbildung für möglichst breite Beschäftigtengruppen anzubieten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf Management und Betriebswirtschaft.

📍 Bertha-von-Suttner-Str. 17
28207 Bremen
☎ 0421 4499888
✉ t.gebel@wisoak.de
🌐 www.wisoak.de



k.brio training GmbH

k.brio ist ein bundesweit tätiges Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung. Wir beraten, befähigen und begleiten Menschen und Organisationen auf dem Weg zur Zukunft der Arbeit.

📍 Konsul-Smidt-Str. 8p
28217 Bremen
☎ 0421 4604660
✉ post@k-brio.de
🌐 www.k-brio.de


SILCC sabine klenke, training | coaching | consulting

Ausbildungen in allen Stufen des NLP, professionelle Coach-Ausbildungen (DVNLP- bzw. ECA zertifiziert), Supervisionen, Coaching, Systemaufstellungen (privat, beruflich, Organisation); Inhouse Trainings für Führungskräfte, Key Accounter, Teamentwicklung, Moderationen, Prozessbegleitung, Inhouse- Ausbildungen zur Führungskraft, Coach; Trainings für Selbstständige und ExistenzgründerInnen.

📍 Am Herzogenkamp 15
28359 Bremen
☎ 0421 230626
✉ office@silcc.de
🌐 www.silcc.de


flow consulting gmbh

flow consulting berät und begleitet Unternehmen in Fragen der Organisations- und Personalentwicklung zu den Schwerpunkten Change, Leadership, Sales und Personal.

📍 Spörckenstr. 89
29221 Celle
☎ 05141 740074
✉ mail@flow.de
🌐 www.flow.de/


emodaktik® - Die Lernkomplizen®

emodaktik® - Emotionale Didaktik - ist die Kunst, Lern- und Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die wechselseitigen Einflüsse von Didaktik und Emotionen optimal berücksichtigt werden. Deshalb bieten wir Lernkomplizen – also Trainern, Fort- und Weiterbildnern, Dozenten, Lehrern sowie Unternehmen und Institutionen erfahrungsreiche Seminare, Didaktik Coaching, Tools wie den Emotionscanner ...

📍 Lönsweg 64
29549 Bad Bevensen
☎ 05821 9933033
✉ kobbeloer@emodaktik.com
🌐 www.emodaktik.com


imug - Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH

Nachhaltigkeit und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung erfordern Leidenschaft, Engagement und Kompetenz. imug steht seit 25 Jahren als führende Beratungseinrichtung für echte Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Wir nehmen konsequent die Kundenperspektive ein und unterstützen in der optimalen Ausrichtung Ihrer Produkte, Leistungen, Services und Kommunikation.

📍 Postkamp 14 a
30159 Hannover
☎ 0511 1219615
✉ dreblow@imug.de
🌐 www.imug.de


TRUECARE GmbH

Projektmanagement ist unsere Schlüsseldisziplin, der wir viel Leidenschaft widmen. In der Praxis finden Unternehmen bei uns Unterstützung bei der Einführung von Projektmanagementmethoden und -software und wir übernehmen selbstverständlich auch die Schulung der Projektleiter und Projektmitarbeiter.

📍 Kronenstraße 13
30161 Hannover
☎ 0511 876505-0
✉ schulung@truecare.de
🌐 www.truecare.de


CONTUR GmbH - Consulting | Training

Die CONTUR steht seit über 20 Jahren für wirkungsvolle Weiterentwicklung von Menschen und Teams – auch im internationalen Umfeld. Wir unterstützen Fach- und Führungskräfte mit einem umfangreichen Seminarangebot, damit sie bei Herausforderungen und im täglichen Business erfolgreicher agieren können. Die Trainings bieten wir auch maßgeschneidert als Inhouse Seminar an – exklusiv für Ihr Unternehmen.

📍 Großer Kolonnenweg 23
30163 Hannover
☎ 0511 969680
✉ c.wilker@contur-online.de
🌐 www.contur-online.de/


Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Als erfahrener Anbieter von Fort- und Weiterbildungen unterstützen wir unsere Kunden bei der Personalentwicklung. Wir bieten Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements, für Führungskräfte in mittleren Management und für operativ arbeitende Führungskräfte sowie für Beschäftigte mit besonderen Aufgaben.

📍 Königsworther Str. 23a
30167 Hannover
✉ office@mußmann-partner.net
🌐 www.mußmann-partner.net


GISMA Business School GmbH

Die GISMA Business School geht zurück auf eine Initiative der Niedersächsischen Landesregierung und wird von führenden Wirtschaftsunternehmen unterstützt. Sie ist privatwirtschaftlich organisiert und geführt. Die Programme sind bedarfsorientiert, international auf höchstem Qualitätsstandard entwickelt und werden von renommierten praxiserfahrenen Professoren durchgeführt.

📍 Goethestr. 18
30169 Hannover
☎ 0511 546090
✉ executive-education@gisma.com
🌐 gisma.com


Ute Roehl Trainervermittlung

Ute Roehl Trainervermittlung ist spezialisiert auf die Vermittlung von Managementtrainern und ist Partnerin für die Personalentwicklung der Unternehmen im In- und Ausland. Unser besonderes Angebot sind "Learning Alliances": Das sind Trainings, bei denen je ein bis fünf Teilnehmer aus drei bis fünf unterschiedlichen Unternehmen kommen, die jedoch denselben Lernbedarf zu einem bestimmten Thema haben.

📍 Leisewitzstr. 28
30175 Hannover
☎ 0511 92030385
✉ ute.roehl@roehl-trainer.de
🌐 www.roehl-trainer.de

**Haack Coaching und Seminare**

Coaching, Training, Supervision. Das Angebot der Haack Coaching und Seminare umfasst Business Coaching für Fach-, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, Life Coaching für persönliche Anliegen sowie Seminare zu den Themen Stressbewältigung/Burn out Prävention und Zeitmanagement. 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/

**CA Coaching Akademie**

Die CA Coaching Akademie wurde 1999 in Hannover von Dr. Spreckelmeyer gegründet und bietet seriöses Coaching und als DBVC und IHK anerkannter Weiterbildungsanbieter u.a. eine von Stiftung Warentest geprüfte Coachinausbildung mit IHK-Abschluss an. Die seriöse Beratung erfolgt professionell nach den DBVC Standards, die von Dr. Spreckelmeyer mit erarbeitet wurden. Coaching ist unsere Leidenschaft.

📍 Podbielkistr. 333
30659 Hannover
✉ ca@coaching-akademie.de
🌐 www.coaching-akademie.de

**Pirkner Consult GmbH - Organisationsentwicklung - Transformations-Coaching**

Ausbau von Agilität in etablierten Unternehmen. Auflösen von Blockaden und Umsetzung anstehender Veränderungen. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Unterstützung generationsübergreifender Zusammenarbeit. Stärkung der Veränderungsfähigkeit von Führungskräften. Förderung agiler Haltungen u. Arbeitsweisen. Wir stoßen Veränderungen an, geben neue Impulse und begleiten die nachhaltige Umsetzung.

📍 Dammtor 9a
30983 Gehrden
☎ 05108 9214996
✉ info@pirkner-consult.de
🌐 www.pirkner-consult.de

**DIE TRAINER Hildesheim Unternehmensberatungs GmbH**

Mit mehr als 20 hoch qualifizierten Beratern widmen wir uns deutschlandweit Ihren Anliegen im Kontext von Prozessbegleitung, Teamdynamik, Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation. Wir zeichnen uns aus durch: - Eine zukunftsweisende Sicht auf Organisation, Führung und Zusammenarbeit - Innovative Ideen zu Konzepten, Methoden und Lerntransfer - Beratungsprozesse, Akademieangebot, Einzelberatung, etc.

📍 Knollenstr. 9
31134 Hildesheim
☎ 05121 9786-0
✉ info@die-trainer.de
🌐 www.die-trainer.de

**noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH**

Frischer Wind - neue Impulse! Unsere Vision ist eine ganzheitliche Bildung, um der Zukunft mit Freude, Kompetenz und Persönlichkeit zu begegnen. Fachliches Handeln stärken, Expertenwissen auffrischen oder den Horizont weiten und persönliches Wachstum anregen: Wir bilden Sie fort - damit Sie weiterkommen!

📍 Kaiserstraße 9
31177 Harsum
☎ 05127 9857-276
✉ vision@nomamed.de
🌐 nomavision.de

**Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen**

beraten - trainieren - coachen. Seit über 14 Jahren Trainer- und Beratertätigkeit in freier Praxis. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Gesundheits- und Qualitätsmanagements, der Führungskräfteentwicklung und des Team- und Einzelcoachings.

📍 Grillparzerstr. 24b
31224 Peine
☎ 05171 6724
✉ Munzel@beratenundtrainieren.de
🌐 www.beratenundtrainieren.de

**Trainertreffen Deutschland**

Das Trainertreffen Deutschland gehört seit über 25 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.

📍 Buchholzweg 3
31535 Neustadt am Rübenberge
☎ 0160 97843900
✉ info@trainertreffen.de
🌐 www.trainertreffen.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 87-0
✉ info@yoga-vidya.de
🌐 www.yoga-vidya.de

**ime Institut für Management-Entwicklung**

Das ime - Institut für Management-Entwicklung zählt zu den großen Weiterbildungsakademien in Deutschland. Mit einem umfangreichen Seminarprogramm und Inhouse Leistungen sind wir Partner für Personalentwicklung in Unternehmen aller Branchen und Größen. Mit unserem Beraterteam und rund 100 Trainern stehen wir für innovative Konzepte, praxisgerechte Lösungen und nachhaltige Qualifizierung.

📍 Sunderweg 4
33649 Bielefeld
☎ 0521 94206-0
✉ info@ime-seminare.de
🌐 www.ime-seminare.de



Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH

Knoche & Partner ist seit 1991 eine erfolgreiche Unternehmensberatung auf dem Gebiet der Optimierung interner Unternehmensprozesse sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Die praxisorientierte Erfahrung aus der Beratung fließt direkt in die Seminare ein. Neben den klassischen Beratungs- und Trainingstools werden auch systemische Aufstellungen angewandt.

📍 Nonengrund 16
33813 Oerlinghausen
☎ 05202 157160
✉ info@knoche-partner.de
🌐 www.knoche-partner.de



IAC Unternehmensberatung GmbH

Die IAC Unternehmensberatung GmbH steht seit Jahren für zuverlässige und kompetente Beratung im internationalen Personalmanagement. Wir sind der exklusive Anbieter im internationalen Seminar-Bereich und sehen uns in der Verpflichtung Ihre Personalangelegenheiten in jeglicher Hinsicht zu klären. Unsere Experten helfen Ihnen in allen Phasen des internationalen Mitarbeitereinsatzes.

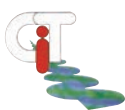
📍 Spohrstr. 9
34117 Kassel
☎ 0561 703453-0
✉ info@i-a-c.de
🌐 www.i-a-c.de



Sänger & Partner Unternehmensberater International Project Management

Als Projektmanagement-Experten stehen wir Ihnen bei der erfolgreichen Implementierung einer effektiven Projektmanagement-Organisation und einer modernen Projekt- und Kooperationskultur zur Seite. Wir integrieren bewährte klassische und moderne agile Vorgehensweisen und unterstützen Sie ganzheitlich durch Beratung, individuelle Trainings, persönliches Coaching und Projektbegleitung.

📍 Neckarweg 5
34317 Habichtswald
☎ 05606 563-9020
✉ info@saenger-partner.com
🌐 saenger-projektmanagement.de/



CIT Leadership Akademie Hessen

Die CIT Leadership Akademie ist spezialisiert auf Führungskräfte Aus- und Weiterbildung für neue Führungskräfte, Manager und Geschäftsführer. Durch die sehr Praxis orientierten Seminare und Lehrgänge wird eine Umsetzungsquote bis zu 90 % erreicht. In Österreich gehört die CIT Leadership Akademie seit 30 Jahren zu den führenden Akademien. Seit 1.10.2018 gibt es auch in Hessen eine Leadership Akademie

📍 oberer weg 21
35325 Mücke
☎ 06400 9044667
✉ michael.schlosser@cit-leadership.com
🌐 www.cit-leadership.com



Wir organisieren Zukunft.

ibo Beratung und Training GmbH

Als Spezialist in Organisation sind wir Ihr Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung seit 1982. Wir machen Weiterbildung agil, klassisch, hybrid mit dem Fokus auf Methodenkompetenz. In Inhouse-Trainings, offenen Weiterbildungen, als methodische Berater und Begleiter. Unsere Themen: Organisationsentwicklung, Business Analyse, Projekt- und Prozessmanagement, agile Transformation.

📍 Im Westpark 8
35435 Wettenberg
✉ ibo@ibo.de
🌐 www.ibo.de



IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft

Seit über 20 Jahren bietet das IPW Fortbildung, Personal-Diagnostik, Beratung und Qualifikations-Programme. Der "FOCUS" zählt das IPW zu den 25 TOP-Instituten Deutschlands (44/96: "Reden, Überzeugen, Gewinnen").

📍 Mittelmark 19
35435 Wettenberg
☎ 0641 84680
✉ IPW@IPW-Institut.de
🌐 www.IPW-Institut.de



Beratung X - Herr Stephan Kasperczyk

Wir sind ein auf systemische Organisationsentwicklung, Führung und Projektmanagement spezialisiertes Beratungs-Institut. Wir sind und arbeiten irgendwie anders.

📍 Lindenstr. 2
35789 Weilmünster
☎ 06472 831833
✉ sk@beratung-x.de
🌐 www.beratung-x.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
🌐 www.hgs-concept.de



Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG

Als international tätige Trainings- und Beratungs-Company machen wir Ihr Unternehmen zukunftsfähig. Wir entwickeln Ihre Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisation – zielgerichtet, nachhaltig, auf allerhöchstem Niveau. Neuland Development & Training: Wir entwickeln Zukünfte!

📍 Von-Schildeck-Str. 12
36043 Fulda
☎ 0661 93414-0
✉ info@neuland-partner.de
🌐 www.neuland-partner.de

**Mr. Schmerzfür | Bernward Rauchbach**

Seit 2002 ein Geheimtipp für Unternehmer, Hochadel und Experten suchen Mr. Schmerzfür - Bernward Rauchbach seit 2007 auch Heiler und Patienten aus aller Welt auf um Lösungen für "angeblich" tödliche Erkrankungen zu bekommen. Er berät in Unternehmens- und Lebenskrisen, in der Innovationsforschung und vor Insolvenz, er bildet darin aus, das Unmögliche zu erkunden - und möglich zu machen.

📍 Schmittgasse 14 A
36367 Wartenberg
☎ 06648 6278488
✉ info@rauchbach.net
🌐 www.bernwardrauchbach.com

**Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein**

Unsere Stärken sind seit über 25 Jahren maßgeschneiderte Lösungen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In der Qualifizierung liegt der Schwerpunkt in der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kernkompetenzen. Entdecken Sie mit uns z.B. in einem Planspielseminar die Vielfalt betriebswirtschaftlicher Instrumente. Lassen Sie sich überzeugen "BWL ist faszinierend und spannend".

📍 Esplingeröder Str. 8
37115 Duderstadt
☎ 05527 979599
✉ info@bwlakademie.de
🌐 www.bwlakademie.de

**Statcon GmbH**

www.statcon.de

📍 Schulstr. 2
37213 Witztenhausen
☎ 05542 9330-0
✉ vertrieb@statcon.de
🌐 www.statcon.de

**AEZ-Seminare & Consulting**

Der Spezialist für Führungs- und Verkaufstrainings führt interne und offene Seminare für Fach- und Führungskräfte in allen Bereichen des Verkaufs, der Mitarbeiterführung und der Persönlichkeitsbildung durch. GF Arno E. Zintel, Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Artikel, gründete 1987 das Unternehmen, das für namhafte Unternehmen des Handels, der Industrie und Dienstleistungen arbeitet.

📍 Breslauer Stieg 9
37574 Einbeck
☎ 05563 960960-0
✉ info@aez-seminare.de
🌐 www.aez-seminare.de/

**my_time**

my_time ist spezialisiert auf Zeitmanagement, Methodentraining, Kommunikation

📍 Benderweg 33
37586 Dassel
☎ 05562 9500533
✉ info@my-time-training.de
🌐 www.my-time-training.de

*Identität und Strategie***Identität und Strategie**

Strategie-Beratung und Coaching

📍 Kaffeetwete 3
38100 Braunschweig
✉ info@identitaetundstrategie.com
🌐 www.identitaetundstrategie.com

**hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH**

hdm-Strategie entwickelt und gestaltet seit ca. 20 Jahren prozessbegleitende Seminare in den Themen Führung, Kommunikation und Organisation. Konzeption und Seminar kommen jeweils aus einer Hand und sind stets erfolgsorientiert und strategisch ausgerichtet. Bisher vorwiegend im Inhouse-Geschäft tätig, bieten wir einige interessante Themen jetzt auch als offene Veranstaltungen an.

📍 Erlengrund 3
38110 Braunschweig
☎ 05307 1224
✉ info@hdm-strategie.de
🌐 www.hdm-strategie.de

IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation

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

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

**Jacobi & White GmbH**

Wir bieten seit 1996 Consulting, Weiterbildung und Managementtraining an. Wir arbeiten mit internationalen Unternehmen und Universitäten wie z.B. der RDI Consultants Ltd. aus GB, der University of Bradford School of Management aus GB sowie der Eagle's Flight Inc. aus Kanada zusammen. Programme: Management-Development Trainingsprogramme (Deutsch oder Englisch).

📍 Am Queckenberg 29 C
38120 Braunschweig
☎ 0531 7020694
✉ pwhite@jacobi-white.de
🌐 www.jacobi-white.de



SprachenGalerie

Seit 17 Jahren kooperiert die SprachenGalerie mit mehr als 200 Unternehmen deutschlandweit/europaweit. Englisch Leadership in 5 Tagen – ein Crashkurs Englisch für Führungskräfte. Unser Alleinstellungsmerkmal ist eine erlebnisreiche Vorbereitung auf Ihr anstehendes internationales Projekt: fachspezifisch und interkulturell setzen sich unsere professionellen Consultants für Ihr Weiterkommen ein.

📍 Neckarstr. 7
38120 Braunschweig
☎ 0531 2091815
✉ silke@sprachengalerie.de
🌐 www.sprachengalerie.de



Kompetenzsprung Personalentwicklung

Kompetenzsprung bietet ganzheitliche und zukunftsorientierte Personalentwicklung, bei der sich Seminare, Beratung und Coaching effektiv ergänzen. Wir trainieren Ihre Soft Skills für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit. Dabei arbeiten wir ziel- und ressourcenorientiert unter Einsatz aktueller Methoden. Angebote laufen firmenintern oder in Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen.

📍 Kirchplatz 1
38124 Braunschweig
☎ 0531 25720500
✉ kontakt@kompetenzsprung.de
🌐 www.kompetenzsprung.de



AWO Psychiatrie Akademie gGmbH

Die Psychiatrie Akademie bietet wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Fort- & Weiterbildungen. Neben traditionellen Fort- & Weiterbildungen sind wir stets bestrebt, aktuelle Themen umzusetzen. Dabei ist uns wichtig, dass wir möglichst viele Berufsgruppen ansprechen. Zusätzlich bieten wir Inhouse-Schulungen an, die auf Ihren Bedarf zugeschnitten und in Ihren Räumlichkeiten durchgeführt werden.

📍 Vor dem Kaiserdom 10
38154 Königslutter am Elm
☎ 05353 90-1682
✉ info@psychiatrie-akademie.de
🌐 psychiatrie-akademie.de/



afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Die afw Wirtschaftsakademie in Bad Harzburg ist seit 1961 einer der großen deutschen Seminaranbieter Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung. Über 100.000 Teilnehmer seit 1961. Spezialisierung auf Führung, Betriebswirtschaft, Management, Marketing, Projektmanagement. Ideale Kombination aus Fernstudium, Seminaren und Webinaren. Integration moderner Lern- und Betreuungsformen.

📍 Am Stadtpark 1
38667 Bad Harzburg
☎ 05322 9020-0
✉ seo@afwbadharzburg.de
🌐 www.afwbadharzburg.de



Euroforum Deutschland GmbH

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

📍 Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
☎ 0211 887433676
✉ claudia.eckert@euroforum.de
🌐 www.euroforum.de



Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen

Die Veranstaltungseinheit der Handelsblatt Fachmedien GmbH verfügt über knapp 20 Jahre Erfahrung im Weiterbildungsbereich und hat bereits zahlreiche Seminarteilnehmer mit einem professionellen Seminarangebot überzeugt. Derzeit bieten wir Ihnen pro Jahr über 150 Veranstaltungen – als offene Seminare, Fachforen, Kongresse oder Inhouse-Schulungen zu aktuellen Themen.

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



EF Sprachreisen

EF Education First – Erfolgreich Sprachen lernen! Bis heute haben mehrere Millionen Teilnehmer auf die langjährige Erfahrung von EF vertraut, um erfolgreich eine Fremdsprache zu erlernen. Mittlerweile verfügt EF auch über 40 eigene Sprachschulen in Deutschland und im Ausland, an denen sowohl Deutsch, als auch Englisch, Spanisch, Französisch, Italienisch, Japanisch und Chinesisch unterrichtet wird.

📍 Königsallee 92a
40212 Düsseldorf
☎ 0211 6885700
✉ sprachschulen.de@ef.com
🌐 www.ef.de/pg/sprachreisen/



Deutsche Akademie für Public Relations GmbH

Die dapr zählt zu den renommiertesten Aus- und Weiterbildungsinstituten der Kommunikationsbranche und bildet seit ihrer Gründung 1991 Ein- und Aufsteiger zu Generalisten oder Spezialisten aus. Vermittelt wird praxisorientiertes, theoretisch fundiertes Know-how für diverse Tätigkeitsbereiche in PR, Kommunikation und Marketing. Viele Seminare können optional mit einer Prüfung abgeschlossen werden.

📍 Ritterstraße 9
40213 Düsseldorf
☎ 0211 17607060
✉ kontakt@dapr.de
🌐 www.dapr.de



Strategiemensch GbR

Strategiemensch ist aufgrund des interdisziplinären sowie branchenübergreifenden Ansatzes deutlich mehr als eine reine Unternehmensberatung. Dabei setzen wir auf unsere Stärken: Persönlich, kompetent und innovativ. Bei Strategiemensch erhalten Sie: Eine schnelle Lösung, einen vertrauensvollen Partner und eine ehrliche, persönliche Beratung.

📍 Kasernenstr. 17-19
40213 Düsseldorf
☎ 0211 5476207-0
✉ kontakt@strategiemensch.de
🌐 www.strategiemensch.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

**conXisto GmbH**

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

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

**Ksi Consult Ltd. & Co. KG**

Bei unserem Seminarangebot legen wir Wert darauf, neben der fachspezifischen Vermittlung von Inhalten auch sog. Softfacts wie z. B. Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Teamentwicklung und Umgang mit Mitarbeitern in schwierigen Situationen einzubeziehen. Neben unseren Managementseminaren bieten wir Ihnen auch gerne individuelle Inhouse-Schulungen an.

📍 Stromstr. 41
40221 Düsseldorf
☎ 0211 93074355
✉ info@ksiconsult.com
🌐 www.management-seminare-ksi.de

**Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching**

Die Lanworks AG ist ein Schulungs- und Beratungsunternehmen für Computernetzwerke und High-End IT-Technik. Wir sind Microsoft, Micro Focus sowie SUSE Partner. Die Lanworks AG betreibt ein Qualitätsmanagement System nach den Normen ISO 9001:2008 und ISO 29990.

📍 Lippestr. 4
40221 Düsseldorf
✉ sales@lanworks.de
🌐 www.lanworks.de

**IST-Studieninstitut GmbH**

Das IST-Studieninstitut bietet seit über 30 Jahren berufsbegleitende Weiterbildungen in Form des staatlich zugelassenen Fernunterrichts in den Bereichen "Sport & Management", "Tourismus & Hospitality", "Fitness", "Gesundheit & Wellness" sowie "Kommunikation & Wirtschaft" an. Anerkannte akademische Bachelor- und Master-Studiengänge für diese Branchen gibt es an der IST-Hochschule für Management.

📍 Erkrather Str. 220 a-c
40233 Düsseldorf
☎ 0211 86668-0
✉ info@ist.de
🌐 www.ist.de

**WHU - Otto Beisheim School of Management**

WHU Executive Education bietet Maßgeschneiderte Programme für Unternehmen und Offene Programme für Einzelteilnehmer im Bereich Management an. Das Portfolio der Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte reicht von allgemeinen General Management Themen bis hin zu spezialisierten Themen wie Verhandlungskompetenz, Finanzwissen, Strategie, Digitalisierung und Sport Business.

📍 Erkrather Str. 224a
40233 Düsseldorf
☎ 0211 44709178
✉ openprograms@whu.edu
🌐 ee.whu.edu/

**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

**Christoph Hauke - 3Gen Wox**

Experte für Führung 4.0 und Arbeitgeber-Attraktivität. Redner, Impulsgeber, Ratgeber und Mentor. Schwerpunkte:- Realisierung einer Führung 4.0-Positionierung als Attraktiver Arbeitgeber- Mentoring zur Führungskraft 4.0

📍 Prinz-Georg-Str. 91
40479 Düsseldorf
☎ 0211 4497227
✉ info@christophhauke.de
🌐 www.christophhauke.de

**English & Intercultural Communication**

Seit 1998 führen wir erfolgreich Schulungen für anspruchsvolle Fach- und Führungskräfte durch. Unser Anliegen ist es, Ihnen mit praxistauglichen Konzepten neue Perspektiven zu eröffnen und Sie bei der individuellen Umsetzung zu unterstützen. Profitieren Sie von der Kompetenz professioneller Trainer und unserer Bereitschaft, immer auf Sie und Ihre Bedürfnisse einzugehen.

📍 Lütticher Str. 132
40547 Düsseldorf
☎ 0211 5379405
✉ eic@entercult.de
🌐 www.entercult.de


Studieninstitut für Kommunikation GmbH

Das Studieninstitut für Kommunikation gestaltet berufsbegleitende Fortbildungen, Inhouse-Trainings und Coachings in den Bereichen Online-Marketing, Kommunikation, Eventmanagement und Messemanagement, Persönlichkeit und Führung. Das Institut ist nach DIN ISO 29990:2010 zertifiziert. Ausgewählte Fortbildungen sind IHK geprüft und als Fernunterricht staatlich zugelassen.

📍 Reisholzer Werftstr. 35
40589 Düsseldorf
☎ 0211 7792370
✉ sales@studieninstitut.de
🌐 www.studieninstitut.de


SLBB

Unser derzeit wichtigstes Ziel ist es, die Erfahrungen der alten Arbeitswelt mit der Dynamik und Neugier der neuen Welt zu verbinden. Unsere Leidenschaft ist es, Menschen, Teams und Organisationen erfolgreich zu machen. Wir sind ein Netzwerk aus 30 Experten für Executive-Coaching und Hochleistungsteams seit 18 Jahren. In unserer Arbeit verbinden wir Klarheit mit Emotionalität für gesundes Wachstum.

📍 Von-Gahlen-Str. 24
40625 Düsseldorf
☎ 0211 2396667
✉ office@slbb.de
🌐 www.slbb.de


DeYuCo GmbH

DeYuCo Academy bietet Seminare, Webinare und Inhouse Workshops zu den Themen Business Skills und Personal Skills an. Develop Your Competency ist unser Motto: Wir helfen Ihnen, Ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Wir bieten alle Trainings in Deutsch oder Englisch an. Sie können gerne aus allen Inhalten maßgeschneiderte Inhouse Workshops oder Webinare nur für Ihre Firma zusammenstellen.

📍 Moerser Str. 91
40667 Meerbusch
☎ 02132 9955023
✉ manager@deyuco.com
🌐 www.deyuco.com


DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER

Die Verhandlungstechniker®: Damit Sie zur richtigen Zeit die richtigen Argumente haben. In unseren Seminaren rund um die Verhandlungstechnik vermitteln Ihnen gestandene Verhandlungsprofis, wie Sie Ihr Verhandlungsgeschick ausbauen, wie Sie Ihre Verhandlungspartner richtig einschätzen und sowohl auf mentaler, wie auch inhaltlicher Ebene Brücken bauen, über die es sich optimal verhandeln lässt.

📍 Meide, 31
40721 Hilden
☎ 0210 3398910
✉ benedikt.elles@vh-t.de
🌐 www.dieverhandlungstechniker.de


partnerteams GmbH & Co. KG

partnerteams – der Name ist Programm: Bei all unserem Wirken als Profis für die Entwicklung von Organisation und Menschen stehen das „Team“ und die „Kommunikation“ im Mittelpunkt. Seit über 30 Jahren, 17 davon unter dem Namen partnerteams, unterstützen wir Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Mission: Wir entwickeln Menschen und Organisationen, damit sie langfristig leistungsfähig sind.

📍 Katzbergstr. 1a
40764 Langenfeld (Rheinland)
☎ 02173 39947288
✉ andrea.metelka-olbrich@partnerteams.de
🌐 www.partnerteams.de


BE-TRAINING GmbH

BE-Training, die Personalentwickler aus der Near-derthalstadt. Seit 25 Jahren BEraten, BEgeistern und BEwegen wir unsere Kunden aus der Dienstleistungsbranche, der Verwaltung und Produktion. Wir bieten unsere Leistungen in deutscher, englischer und spanischer Sprache europaweit an. Andere tun was sie können. Wir können was wir tun.

📍 Düsseldorfer Str. 203
40822 Mettmann
✉ Info@BE-Training.de
🌐 www.BE-Training.de


Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement

Die Selectes GmbH bietet seit 2007 Seminare für Führungskräfte und HR-Manager an: Training und Coaching von Führungskräften – Personal-/Bewerbersauswahl – Personalbeurteilung – Arbeitsrecht für Führungskräfte – Eignungsdiagnostik – Personalmarketing/Employer Branding – Mitarbeitergespräche – Konfliktmanagement – Soziale Kompetenz – Zeitmanagement – Vorbereitung auf Management Audits u. ACs.

📍 Louise-Gueury-Str. 48
41169 Mönchengladbach
☎ 02161 3084990
✉ info@selectes.com
🌐 www.selectes.com


herbwood + friends Coaching

herbwood + friends ist in der Region Düsseldorf/Köln tätig und spezialisiert auf Karriereberatung von Fach- und Führungskräften sowie auf Entwicklung von Karrierekultur in Unternehmen. Der Kopf hinter Herbwood ist Dieter Krautwald. Mit seinem Team deckt er die Felder strategisches Rekrutierung, Team- und Organisationsentwicklung ab. Auch Coaching auf dem Segelboot gehört zum Portfolio.

📍 Johannes-Wolf-Str. 4 a
41352 Korschenbroich
☎ 02161 9029777
✉ mail@herbwood.com
🌐 www.herbwood.com


KDS Unternehmensberatung

Durchführung von Einzelcoachings und Tandem-Coachings im Führungskräftebereich (Businesscoaching); Beratung zu Personalentwicklung und Organisationsentwicklung; maßgeschneiderte Workshops zur Organisationsentwicklung; Trainings zur Entwicklung von Führungskräften aller Hierarchieebenen in Führungskommunikation und persönlicher Entwicklung; Trainings und Workshops in Gewaltfreier Kommunikation.

📍 Am Jröne Meerke 65
41462 Neuss
☎ 0170 3820368
✉ k.schulz@kds-ub.com
🌐 www.kds-ub.com

Shalini Mehra

📍 Ompertter Weg 38
41748 Viersen
☎ 0171 2860552
✉ sh@shalimehra.com
🌐 www.shalimehra.com

**Voca-Vital Academy**

Die Voca-Vital Academy ist ein Seminaranbieter auf dem Gebiet der Sprache, Stimme und Kommunikation. Das Trainerteam setzt sich aus erfahrenen Experten aus diesem Gebiet zusammen. Alle Trainer können auf eine fundierte Qualifikation als Therapeuten zurückgreifen und weisen eine langjährige Berufserfahrung auf. Merkmale unserer Workshops sind kleine Trainingsgruppen und ein sehr hoher Praxisanteil.

📍 Schwanenstr. 28
42103 Wuppertal
☎ 0202 24464700
✉ info@voca-vital-academy.de
🌐 voca-vital-academy.de

**Demografie-Experten e.V.**

Der gemeinnützige Verein "Demografie-Experten e.V." wurde 2006 mit der Unterstützung der Initiative Neue Qualität der Arbeit gegründet. Der Verein mit aktuell 150 Mitgliedern versteht sich als interdisziplinäres Netzwerk von Berater/innen, Trainer/innen und Expert/innen in Deutschland, das sich mit dem Themenfeld "demografischer Wandel" beschäftigt.

📍 Viehhofstr. 119
42117 Wuppertal
☎ 0202 70558362
✉ voepel@demografie-experten.de
🌐 www.demografie-experten.de

**Technische Akademie Wuppertal e.V.**

Die TAW steht für 2500 Veranstaltungen mit ca. 30.000 Teilnehmern. Das Angebot umfasst alle Bereiche der beruflichen Praxis in technischen, rechtlichen oder Managementthemen. Dabei reicht das Spektrum vom eintägigen Seminar bis zum 10 semestrigen Studiengang an 5 eigenen Standorten und einer Vielzahl von weiteren Unterrichtsorten. Ob offen oder Inhouse – die TAW bringt Sie Weiter durch Bildung.

📍 Hubertusallee 18
42117 Wuppertal
☎ 0202 7495-0
✉ marketing@taw.de
🌐 www.taw.de

**Wupper Consult**

📍 Heinz-Fangmann-Str. 2-6
42287 Wuppertal
☎ 0202 5198856
✉ fittig@wupper-consult.de
🌐 www.wupper-consult.de

**A-M-T Management Performance AG**

Persönliche Performance – werden Sie mit A-M-T einzigartig als Mensch, in Methoden und im Miteinander: A-M-T Management Performance AG ist – Ihr Partner für den Bereich Weiterentwicklung, Persönlichkeit, Performance – Ihr Lizenzierer für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung und -auswahl – Ihr Anbieter der einzig, nicht artigen Ausbildung zum Performance-Coach.

📍 Südstr. 7
42477 Radevormwald
☎ 02195 9269-00
✉ performance@a-m-t.de
🌐 www.a-m-t.de

**Arnold Horsch e.K.**

Arnold Horsch e.K. wurde gegründet um Vertriebsseminare anzubieten. Mit über 35 Jahren Erfahrung in verschiedenen leitenden, biete ich eine solide Ausbildung in Theorie und Praxis. Vertrieb und Verkaufen Wie schaffen Sie es, Ihre Produkte zu verkaufen, auch zu höheren Preisen als der Wettbewerb? Lernen Sie die wesentlichen Schritte zum erfolgreichen Verkaufsabschluss.

📍 Berghauser Str. 62
42859 Remscheid
☎ 02191 7912021
✉ info@arnold-horsch.de

**DMT GmbH & Co. KG**

📍 Tremoniastrasse 13
44137 Dortmund
☎ 0231 5333-382
✉ weiterbildung-dortmund@dm-group.com
🌐 weiterbildung.dmt-group.com/

**KOBIseminare**

KOBIseminare ist eine vom Land NRW anerkannte Einrichtung der Weiterbildung in freier Trägerschaft. In Form von Kursreihen, Informationsveranstaltungen, Bildungsurlaubsseminaren und berufsbegleitenden Fortbildungen greifen wir aktuelle Themen auf, die die Entwicklung beruflicher Kompetenz fördern.

📍 Adlerstr. 83
44137 Dortmund
☎ 0231 0534525-0
✉ info@kobi.de
🌐 www.kobi.de


**B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig –
Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte**

B.W.L. - "Betriebswirtschaft Wird Lebendig" Seit über 20 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
✉ lichte@betriebswirtschaft-wird-lebendig.de
🌐 www.betriebswirtschaft-wird-lebendig.de


TEAMGEISSELHART GmbH

Oliver Geisselhart, "Deutschlands Gedächtnistrainer Nr.1" (ZDF) Der Bestsellerautor war bereits 1983 Europas jüngster Gedächtnistrainer. Der "Gedächtnis-Papst" (TV HH1) versteht es mit Witz, Charme und Esprit seine Zuhörer zu begeistern. Dreimal in Folge wurde ihm der "Conga Award" verliehen. Er wird weltweit für mitreißende Mitarbeiter- und Kundenveranstaltungen mit sofortigem Erfolg gebucht.

📍 Stolze Str. 15
44139 Dortmund
☎ 0231 952567-92
✉ info@kopferfolg.de
🌐 www.teamgeisselhart.de

ISM ACADEMY
WISSEN. WAS ERFOLGREICH MACHT

**ISM ACADEMY GmbH - Management- Training
& Organisationsberatung**

Die ISM ACADEMY ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der staatlich anerkannten, privaten Hochschule International School of Management (ISM) und bietet Seminare sowie Sprachtrainings für die Qualifizierung Ihrer Fach- und Führungskräfte an. Das vielfältige Angebot erstreckt sich dabei über maßgeschneiderte Inhouse-Seminare und Einzelcoachings bis hin zu offenen Seminaren.

📍 Otto-Hahn-Str. 19
44227 Dortmund
☎ 0231 975139-979
✉ info@ism-academy.de
🌐 www.ism-academy.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


**Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel.
Bundesweite IT-Seminare seit 1995.**

Über 500 IT-Seminare. Seit 1995 führen wir IT-Kurse sowie Firmenschulungen, Vor-Ort-Seminare und Coachings durch. Autorisiertes Trainings-Center (ATC) für Adobe- und Autodesk-Software. DATEV-Bildungspartner. Microsoft-Partner. Standorte: Berlin, Bremen, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Erfurt, Essen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Kassel, Koblenz, Köln, Leipzig, München, Münster, Nürnberg, Stuttgart.

📍 Alter Hellweg 60
44379 Dortmund
☎ 0231 5191986
✉ training@kebel.de
🌐 www.kebel.de


Die Akademie Fresenius GmbH

Seit über 20 Jahren veranstalten wir Konferenzen, Fachtagungen und Seminare zu aktuellen Fach- und Branchenthemen. Immer wenn es um die Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln, Konsumgütern und Chemieprodukten geht, sind Sie bei uns richtig.

📍 Alter Hellweg 46
44379 Dortmund
☎ 0231 75896-50
✉ info@akademie-fresenius.de
🌐 www.akademie-fresenius.de


NWB Verlag GmbH & Co. KG

Fortbildung passend zu Ihrer Karriere! Die Seminare der Akademie bieten Ihnen ein umfassendes Angebot zur praxisorientierten und ganzheitlichen Aus- und Weiterbildung. In unserem vielfältigen Portfolio haben wir für jeden das passende Fortbildungsangebot. Neben dem fachlichen Input bleibt dabei auch genügend Zeit und Raum für Networking mit Fachkollegen und Referenten.

📍 Eschstr. 22
44629 Herne
☎ 02323 141-888
✉ seminare@nwb.de
🌐 www.nwb-akademie.de


Konhardt & Partner

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeiter durch zielorientierte Beratung, Training und Coaching. Unser Team aus HR-Managern, Trainern und Beratern unterstützt Sie in allen Personalangelegenheiten. Konhardt & Partner steht für langjährige Erfahrung und Kompetenz rund um das Personalmanagement.

📍 An der Cranger Kirche 6
44653 Herne
☎ 0172 5228228
✉ andrea.konhardt@konhardt-partner.com
🌐 www.konhardt-partner.de


isits AG International School of IT Security

Die isits AG International School of IT Security ist ein etablierter Bildungsanbieter auf den Gebieten IT-Sicherheit und Informationssicherheit. Sie organisiert expertengeführte Weiterbildungen mit zertifizierten Abschlüssen, einen berufs begleitenden Fernstudiengang und Konferenzen, an denen renommierte Unternehmen und Behörden teilnehmen, und ist zudem hervorragend mit der Industrie vernetzt.

📍 Huestr. 30
44787 Bochum
☎ 0234 927898-0
✉ info@is-its.org
🌐 www.is-its.org


DenkArbeitRuhr
DenkArbeit.Ruhr GmbH

An St. Ignatius 8
 45128 Essen
 0201 878910
 seminare@denkarbeit.ruhr
 denkarbeit.ruhr


**management
alliance**
Management Alliance GmbH

Management Alliance ist Qualitätsführer in der praxisnahen Fort- und Weiterbildung von Geschäftsführern, Vorständen, Beiräten und Aufsichtsräten. Mit einem 360° Betreuungsansatz verbindet das innovative Trainingskonzept der Management Alliance Theorie und Praxis der AR-Arbeit. Wir sind zertifizierter Lehrgangsanbieter der Deutsche Börse AG und Fachmitglied der AdAR.

Gärtnerstraße, 6
 45128 Essen
 0201 50772091
 info@managementalliance.de
 www.managementalliance.de


dirk raguse
 training · coaching · beratung
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


BCW
 Weiterbildung
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH

Die BCW Weiterbildung hat sich innerhalb der BCW-Gruppe auf praxisnahe Lehrgänge und Seminare für Berufstätige im kaufm. und techn. Bereich sowie in den Bereichen IT, Immobilien und Gesundheit spezialisiert. Seit der Gründung 1956 bieten die Lehrgänge Auszubildenden, Arbeitnehmern und Führungskräften die idealen Voraussetzungen, an IHK-zertifizierte Abschlüsse und Auszeichnungen zu gelangen.

Leimkugelstr. 6
 45141 Essen
 0201 81004-567
 info@bcw-weiterbildung.de
 www.bcw-weiterbildung.de

**W.S. Werkstoff Service GmbH**

W.S. Werkstoff Service ist Spezialist 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) Akkreditierte Inspektionsstelle (ISO/IEC 17020)

Katernberger Str. 107
 45327 Essen
 0201 3168440
 info@werkstoff-service.de
 www.werkstoff-service.de


DNV GL
DNV GL Business Assurance Germany GmbH

Als eine der weltweit führenden Zertifizierungsgesellschaften unterstützt DNV GL Unternehmen mit Dienstleistungen in den Bereichen Zertifizierung, Verifizierung, Assessments und Trainings dabei, die Leistungsfähigkeit ihrer Prozesse, Produkte, Mitarbeiter, Anlagen und der gesamten Lieferkette zu gewährleisten.

Schnieringshof 14
 45329 Essen
 0201 7296220
 dialog@dnvgl.com

**CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management**

Die CoBeTraS Akademie kümmert sich seit 1998 um Entwicklung und Veränderung von Menschen. Mit wirksamer, inspirierender Vorgehensweise fördern wir Potentiale, unterstützen Führungskräfte und entwickeln Persönlichkeiten. Mit frischen Ideen, Spaß und einer Portion Humor stimmen wir uns auf Sie ein und arbeiten an Ihren Zielvorgaben. Unsere Stärken sind innovative Maßnahmen, mit direktem Praxisbezug.

Cecile-Vogt-Str. 35
 45481 Mülheim an der Ruhr
 b.schulte-kump@cobetras.de
 www.cobetras.de


InTuS Akademie
InTuS Akademie e.K.

Die InTuS Akademie bietet fachspezifische Fort- und Weiterbildung, Seminare und Fachtagungen mit dem Ziel, Lerninhalte stets aktuell und mit größtmöglichen Praxisbezug zu vermitteln. Um höchste Fachexpertise und Aktualität zu gewährleisten, werden die Lehrgänge von qualifizierten Fachexperten und Referenten aus Industrie, Wissenschaft und den technischen Hochschulen durchgeführt.

Zu den Mühlen 9
 45768 Marl
 02365 698772
 info@intusakademie.de
 www.intusakademie.de


aas Akademie für
 Arbeits- und
 Sozialrecht
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH

Die aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH ist seit 1990 auf Seminare für Betriebsräte und Betriebsratsschulungen spezialisiert. Wir bieten an zahlreichen Standorten bundesweit Seminare und Kongresse für den Betriebsrat an und schulen Sie u.a. in den Themen Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Gesundheitsschutz, JAV, SBV, Betriebsratsvorsitzende und Stellvertreter.

Am Bugapark 1a
 45899 Gelsenkirchen
 0209 16585-0
 info@aas-seminare.de
 www.aas-seminare.de



SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit

Simply Learn® ist als ISO zertifizierter und staatlich anerkannter Einrichtung der Arbeitnehmerweiterbildung in der Erwachsenenbildung tätig. Wir sind spezialisiert auf die Durchführung von gesetzlich geforderten Schulungen und Qualifizierungen.

📍 Steinbrinkstr. 169
46145 Oberhausen
☎ 02084 677727
✉ info@simply-learn.de
🌐 www.simply-learn.de



Trainings Institut Resilienz

📍 Neustr. 9
46348 Raesfeld
☎ 02865 2283684
✉ sc@trainingsinstitutresilienz.de
🌐 trainingsinstitutresilienz.de



Schröer Consulting

Unternehmensberatung für Personalmanagement: Ihre Ziele sind unsere Ziele! Wir unterstützen Sie, indem wir das wertvollste Kapital in Ihrem Unternehmen stärken: Ihre Mitarbeiter! Durch individuelle Beratung und maßgeschneiderte Methoden helfen wir Ihnen dabei, Ihr Unternehmen im Bereich Personalmanagement zu optimieren.

📍 Brinkstegge 19
46395 Bocholt
☎ 02871 2949-730
✉ info@schroeer-consulting.de
🌐 www.schroeer-consulting.de



Atelier für Ideen AG

Benno van Aerssen bietet Ideenfindung, Innovationscoaching und Innovationskultur für Unternehmen und Marken. Bei allen kreativen Prozessen ist Benno van Aerssen Ihr Coach, Begleiter, Initiator oder auch der Ideengeber selber.

📍 Graftscherweg 56
47652 Weeze
☎ 02837 912572
✉ info@ideenfindung.de
🌐 www.ideenfindung.de



IHK Mittlerer Niederrhein

Die IHK Mittlerer Niederrhein bietet Seminare und Zertifikatslehrgänge zur Anpassung des Wissens an die sich stetig ändernden Erfordernisse des Arbeitsalltags, Vorbereitungskurse auf Abschlussprüfungen im Rahmen der Höheren Berufsbildung (Aufstiegsfortbildung) und beruflicher Erstausbildung sowie speziell auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnittene innerbetriebliche Trainings.

📍 Nordwall 39
47798 Krefeld
✉ kathy-wienhold@krefeld.ihk.de
🌐 www.wb-ihk.de

ChangePro GmbH

Die ChangePro gibt es,...damit das Leben aller Menschen leichter wird...damit jeder seinen Job besser machen kann...damit sich die Menschen besser fühlen...damit jeder der werden kann, der er sein will...damit Menschen besser zusammen arbeiten...damit Menschen wieder Lust auf Leistung haben

📍 Von-Steuben-Str. 21
48143 Münster
☎ 0251 9876902
✉ info@changeopro.de
🌐 www.changeopro.de



Poko-Institut OHG

Das unabhängige Poko-Institut in Münster bietet bundesweit seit über 55 Jahren Seminare, Trainings und Beratung an. Erfahrene Referenten mit langjähriger Berufspraxis sorgen in kleinen Seminaren für eine lebendige Wissensvermittlung in den Bereichen Personal, Führung, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Recht und Betriebsratsarbeit in offenen als auch In-house-Seminaren.

📍 Kaiser-Wilhelm-Ring 3a
48145 Münster
☎ 0251 13500
✉ info@poko.de
🌐 www.poko.de



#LeaderLab Muenster

Zunehmende Komplexitäten in unseren Leben, eine rasant wachsende Digitalisierung und Menschen, die mehr und mehr ihr Recht auf Selbstorganisation einfordern – ein agiles Führungsverständnis ist heute aktueller denn je. Wir möchten gemeinsam mit Ihnen dazu beitragen, all diesen wachsenden und spannenden Gestaltungsräumen in der Welt eine Qualität zu geben.

📍 Correnstraße 80
48149 Münster
☎ 0251 97829222
✉ Andrea.mattner@gebit-ms.de
🌐 www.leader-lab-muenster.de/



Schmidt-Tanger Akademie, CCC professional, Competence Center Coaching, Münster

Führendes Institut für Systemisch-integrative Coachingausbildung, Business NLP, Persönlichkeitsentwicklung, Teamführung.

📍 Delpstr. 35
48151 Münster
☎ 0251 59083283
✉ akademie@Schmidt-Tanger.de
🌐 www.Schmidt-Tanger.de

**WordBridge Academy**

Fokus unserer Fortbildungen: Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden. Seminare rund um die Neukundengewinnung, Servicekultur im Unternehmen, Gespräche mit schwierigen Kunden, Beschwerdebehandlung und Business Etikette. Offene Trainings und Workshops. Individuell konzipierte Inhouse-Seminare mit umfassender Beratung, Methodenklarheit, Praxisorientierung und transparenter Evaluation.

📍 Dahlweg 120a
48153 Münster
☎ 0251 39488527
✉ seminare@wordbridge-academy.de
🌐 wordbridge-academy.de/

**Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster**

Unser Institut igo ist ein Zusammenschluss von vier TrainerInnen und BeraterInnen. Es hat das Ziel gruppendynamische und organisationsdynamische Arbeitsweisen in unterschiedlichen Feldern wirksam werden zu lassen. Wir machen Angebote für Teams, Führungskräfte, BeraterInnen, InhaberInnen und Organisationen. Bei Bedarf kooperieren wir mit einem Netzwerk von KollegInnen.

📍 Albersloher Weg 10c
48155 Münster
☎ 0171 2691681
✉ info@igo-muenster.de
🌐 www.igo-muenster.de

**TravelWorks Sprachreisen**

Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren mit der intensivsten und wirkungsvollsten Form des Fremdsprachenlernens: dem Sprachtraining im Ausland. In einem speziell für die beruflichen Anforderungen konzipierten Programm bieten wir für die Sprachen Englisch, Französisch und Spanisch ein intensives und bedarfsorientiertes Sprachtraining an.

📍 Münsterstr. 111
48155 Münster
✉ info@travelworks.de
🌐 www.travelworks.de

**Hermannsen-Concept**

Hermannsen-Concept steht für Weiterbildung und Erfolg. Seit 20 Jahren sind wir Ihr Experte für Kommunikation, moderne Führung, Verhandlung, Vertrieb und Persönlichkeitsentwicklung. Wir bieten Offene Seminare, maßgeschneiderte Inhouse-Seminare, Coaching und Vorträge an. Ihr Erfolg ist unser gemeinsames Ziel und wir legen von daher großen Wert auf Erlebnis, Ergebnis und nachhaltigen Lernerfolg!

📍 Wienburgstr. 207
48159 Münster
☎ 0251 2075533
✉ mail@hermannsen-concept.de
🌐 www.hermannsen-concept.de

**Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann**

Das Management-Institut Dr. Kitzmann ist eine Weiterbildungseinrichtung, die sich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung wendet. In Form von Seminaren (max. 9 Teilnehmer) und von persönlicher Beratung werden vielfältige Themenbereiche (Rhetorik, Führung, Arbeitstechniken, Verkauf, Persönlichkeitsentwicklung) angeboten. Die Seminare werden extern und firmenintern durchgeführt.

📍 Dorpatweg 10
48159 Münster
☎ 0251 20205-0
✉ info@kitzmann.biz
🌐 www.kitzmann.biz

**Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision**

Wir sind Diplompsychologen, Supervisoren BDP/DGSv sowie ausbildungsberechtigte Trainer für Gruppendynamik DGGG. Wir bieten gruppendynamische Trainings, Fortbildungen, Beratung, Supervision und Coaching an. Wir sind spezialisiert auf Beratung eigentümergeführter 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

**Margarete Gerber-Velmerig und Carl Otto Velmerig**

Margarete Gerber-Velmerig, Soz. arb. und Carl Otto Velmerig, Dipl. Päd. sind seit 30 Jahren Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisoren (DGSv), Coaches und Organisationsberater. Sie konzipieren und begleiten Changeprojekte in der Industrie, im Dienstleistungsbereich und in Non-Profit-Unternehmen. Daneben bilden Sie Coaches und Trainer aus.

📍 Oberstockumer Weg 33
48301 Nottuln
☎ 0172 5363351
✉ Gerber@Velmerig.com
🌐 www.velmerig.com

**Steinhübel Coaching GmbH**

In der Akademie der Steinhübel Coaching GmbH finden Sie psychologisches Wissen und systemisches Denken als Lösungszugang für aktuelle Organisations- und Führungsfragen. Miteinander und voneinander Lernen ist unser Leitgedanke. Profitieren Sie von unserer 19-jährigen Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften.

📍 Krahnstr. 49
49074 Osnabrück
☎ 0541 58029495
✉ office@steinhuebel.de
🌐 www.steinhuebel.de



**Akademie
Kneegendorf**

Akademie Kneegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte

Die Akademie Kneegendorf bietet offene Seminare sowie Inhouse-Beratung für Unternehmen und Menschen, die sich aktiv entwickeln wollen. Ausgewiesene Kompetenz (s. Stiftung Warentest Referenz), erfahrene Trainer und Berater sowie unsere Werteorientierung machen uns zu Ihrem verlässlichen Partner - bei Ihnen vor Ort oder in einem unserer Seminare.

📍 Sternstr. 12
49088 Osnabrück
☎ 0541 88207
✉ b.kneegendorf@akademie-kneegendorf.de
🌐 www.akademie-kneegendorf.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
✉ training@inside-intermedia.de
🌐 www.inside-intermedia.de


Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH

Im Institut Dr. Sonja Deutschmann arbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden für ihre erfolgreiche Zielerreichung nach Neuro-Systemischen Prinzipien. Das bedeutet, wir nutzen Erkenntnisse modernster Neurowissenschaften, um gehirngerechte Prozesse zu gestalten, während wir stets systemische Gesetzmäßigkeiten berücksichtigen. Dazu bieten wir maßgeschneiderte Ausbildungen, Trainings und Coachings an.

📍 In der Villa Kaufmann, Am Volkspark 1
50321 Brühl
☎ 0221 45580385
✉ coach@werte-finden.de
🌐 www.werte-finden.de


AdCoach Marketing Akademie

AdCoach zählt zu den renommierten deutschen Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen für Management, Marketing, Werbung und Vertrieb. Das Weiterbildungsangebot umfasst offene Seminare (bundesweit), Inhouse-/Team-Seminare sowie individuelle Einzeltrainings. Der aktuelle Themenplan mit allen Orten und Terminen ist unter <https://www.adcoach.de> verfügbar.

📍 Richmodstr. 6
50667 Köln
☎ 02234 695572
✉ info.academy@adcoach.de
🌐 www.adcoach.de


QRP M.M.I. GmbH Management Methods International

Die QRP Management Methods International ist ein führendes Beratungs- und Trainingsunternehmen für Angewandtes Management. Die Beratungen, Trainings und Coachings umfassen die Best Practice Management Methoden PRINCE2, ITIL, MSP, P30 und COBIT. Die QRP ist in 28 Ländern der Welt tätig, führt Seminare & Beratungen in 7 Sprachen durch und hat bisher über 16.000 Menschen erfolgreich zertifiziert.

📍 Auf dem Rothenberg 10-12
50667 Köln
☎ 0221 1653950-00
✉ info@qrp.de
🌐 www.qrp.de


Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie

Die IW Akademie unterstützt Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Sie gibt Impulse, die Haltung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu verändern. Wissenschaftliche Erkenntnisse liefern die Grundlage für Anpassungen von Organisationen und Prozessen. Moderne Methoden sichern den Erfolg des Wandels in Unternehmen und Verbänden.

📍 Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
☎ 0221 4981-818
✉ info@iwakademie.de
🌐 www.iw-akademie.de


Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement

Das Kölner Institut für Konfliktmanagement bietet Spezialwissen zu allen Fragen der Konfliktklärung. Wir bilden Führungskräfte professionell und praxisnah aus in Konfliktprävention, Mediation, Verhandlung, prozessorientierter (Gesprächs-) Führung, Moderation und Konfliktmanagement. Unsere langjährige Erfahrung geben wir in Aus- und Fortbildungen (auch als maßgeschneiderte Inhouse-Seminare) weiter.

📍 Theodor-Heuss-Ring 52
50668 Köln
☎ 0221 9915575
✉ info@mediationfest.de
🌐 www.mediationfest.de


Carl Duisberg Centren

Die Carl Duisberg Centren entwickeln interkulturelle Trainings und bereiten Fach- und Führungskräfte fundiert auf Auslandsentsendungen oder die Zusammenarbeit in multinationalen Teams vor. Ziel ist es, mit den Teilnehmern Lösungen zu erarbeiten, mit denen sie die interkulturelle Herausforderungen ihres beruflichen Alltags nachhaltig meistern. Wir machen Sie fit für das internationale Geschäft!

📍 Hansaring 49-51
50670 Köln
☎ 0221 1626343
✉ maren.winther@cdc.de
🌐 www.cdc.de


Kalapa Academy GmbH

Wie hängen Agilität und Umgang mit kontinuierlichem Change mit der Haltung von Führungskräften und Teams zusammen? Wir bieten Inhouse Training, Seminare, Fortbildungen und Organisationsentwicklung im Kraftfeld von Achtsamkeitsmethoden, Neuropsychologie und Leadership. Und das nicht im Rahmen von BGM, sondern als Leadershipansatz für Unternehmen zum Umgang mit den Herausforderungen der VUCA Welt.

📍 Genter Straße 8
50672 Köln
☎ 0221 98655248
✉ info@kalapaacademy.com
🌐 www.kalapaacademy.de


Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH

Mit unseren Weiterbildungen und Inhouse-Seminaren in den Bereichen Coaching, Gesundheit und Führung unterstützen wir Sie bei beruflicher und persönlicher Veränderung und bringen Sie unter Nutzung ihrer Stärken in Bewegung. Unsere Angebote für Coaches, Trainer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Teams und Unternehmen stellen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch vor.

📍 Mozartstraße 11
50674 Köln
☎ 0151 11934345
✉ info@akademie-cgf.de
🌐 www.akademie-cgf.de

Milz&Comp. GmbH

Milz & Comp. GmbH

Milz & Comp. ist ein unabhängiges Beratungs- und Trainingsinstitut mit Sitz in Köln. Klarer Beratungs- und Umsetzungsfokus sind die Themen Strategie • Vertrieb • Verkauf. Dabei unterstützen wir unsere Kunden sowohl bei strategischen als auch bei operativen Herausforderungen. Unsere Kunden stammen aus Deutschland und den europäischen Nachbarländern und sind überwiegend mittelständisch geprägt.

📍 Moltkestr. 67-69
50674 Köln
☎ 0221 2054 800
✉ seminare@milz-comp.de
🌐 www.milz-comp.de

PROAKTIV®

PROAKTIV Management GmbH

PROAKTIV® Management GmbH ist ein ISO-zertifizierter Premiumanbieter von Trainingsdienstleistungen und Bestandteil der IUBH Corporate. Wir trainieren branchenweit in den Bereichen Führung und Vertrieb bei marktführenden Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung. Wir konzentrieren uns auf individuelle Trainingskonzepte, praxisnahe Inhalte und innovative Lernlösungen (Blended Learning).

📍 Beethovenstr. 5-13
50674 Köln
☎ 0221 48538-38
✉ anfrage@proaktiv-management.de
🌐 www.proaktiv-management.de

Pro Integer

Pro Integer Akademie & Leadership

Seit 1995 begleitet Pro Integer mit Standorten in Köln und Ulm, durch Personal- Team- und Führungskräfte-Entwicklung, Menschen und Organisation auf dem Weg zu mehr Integrität und Ganzheitlichkeit. Es braucht integre Persönlichkeiten, sowohl auf der Führungsebene, wie auch bei den Mitarbeitern, damit Unternehmen und Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können.

📍 Büro Köln: Lothringer Str. 13
50677 Köln
☎ 0221 47674545
✉ info@pro-integer.de
🌐 www.pro-integer.de



DHL Data Science Seminare GmbH

Statistik-Seminare von Experten in Köln, Berlin, Hamburg, München, Frankfurt und Stuttgart

📍 Im Zollhafen 24
50678 Köln
☎ 0221 65078339
✉ info@statistik-seminare.de
🌐 www.statistik-seminare.de



agilean GmbH

📍 Edmund-Richen-Str. 77
50765 Köln
☎ 0221 29948784
✉ office.koeln@agilean.de
🌐 www.agilean.de



Thurn und Taxis Consulting AG

Mit spezialisierter Strategieberatung begleitet die TT-C Unternehmen in Führung, Management und Weiterbildung und steht dabei für Innovation, Tradition und Lösungsorientierung. Als erstes agilean Center unterstützt sie Unternehmen mit Beratung, Lehrgang und Change-Begleitung dabei, ihre Entwicklungsprojekte schneller, günstiger und erfolgreicher zu machen.

📍 Edmund-Richen-Str. 77
50765 Köln
☎ 0221 5906570
✉ office.koeln@ttc-ag.de
🌐 www.ttc-ag.de



courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising

Warum ticken Menschen, wie sie ticken? Wo kommen Menschen in Unternehmen zusammen - und zusammen an ihre Grenzen? Wie kommen Menschen sich selbst auf die Schliche - und wie können Sie dadurch ihren Erfolg steigern? Das Unternehmen wurde 1987 von Prof. Dr. Volker von Courbière gegründet und begleitet Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams in einer sich verändernden Arbeitswelt.

📍 Stammstr. 8
50823 Köln
☎ 0221 2582790
✉ kontakt@courbiere.de
🌐 courbiere.de



Ab nun - eine gesunde Arbeitswelt

Gesundheitsbewusstes Denken und Handeln fördern sowie individuelle Gesundheitskompetenz entwickeln, um souverän mit den psychischen Belastungen in der (Arbeits-)Welt umgehen zu können. Gelungene Work-Life-Balance und mentale Stärkung durch Stressmanagement, Burnout-Prävention und Resilienz, etc. Ich stelle mich auf Ihre betrieblichen Themen ein. Offene Seminare finden in eigenen Räumen statt.

📍 Hospeltstr. 32
50825 Köln
☎ 0221 58983608
✉ sabine.schorn@abnun.de
🌐 www.abnun.de



Lloyd's Register Deutschland GmbH

Managementsysteme sind unser Kerngeschäft. Seit 1985 sind wir eine der weltweit führenden Gesellschaften für die Auditierung und Zertifizierung von Managementsystemen. Unser umfangreiches Trainingsprogramm sowie individuelle Unterstützung durch unsere Improvement Services sorgen für die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis.

📍 Adolf-Grimme-Allee 3
50829 Köln
☎ 0221 967577-43
✉ training.de@lr.org
🌐 www.lrqa.de/training/

**prorücken® – Akademie | BGF | Coaching**

Sandra Seckler ist zertifizierter Systemischer Coach & Beraterin nach dem St. Galler Coaching Modell und leitet die Akademie prorücken® in Köln. Multiplikatoren Schulungen zur Prävention und Gesundheitsförderung mit § 20 SGB V Anerkennung sowie das Angebot von förderungsfähigen Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung nach § 20b SGB V gehören zu ihrem Portfolio.

📍 Aachener Str. 1143
50858 Köln
☎ 0221 16919540
✉ info@bgf-proruecken.de
🌐 www.bgf-proruecken.de

**KEYPLAY Consulting, Coaching, Change.**

KEYPLAY unterstützt Sie in Schlüsselmomenten das Richtige zu tun oder erfolgreich das Blatt zu wenden. Wie im Sport sind wir Berater und Sparringspartner in der Vorbereitung, während des Wettkampfes und für die Analyse danach - in den Bereichen der Organisationsberatung, der Führungskräfteentwicklung und des Coachings.

📍 Aachener Straße 382
50933 Köln
☎ 0221 25071939
✉ info@keyplay-consulting.com
🌐 www.keyplay-consulting.com

**SKIP – Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse**

Effiziente, maßgeschneiderte Seminare auf De, Eng, NI seit 1991. Handlungsorientierte, teilnehmerzentrierte Seminare. Oberstes Ziel: Direkter Praxistransfer. Leistungsspektrum: Präsentation Skills, Effiziente Kommunikation, Ausbildungstraining, 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

**Summit-TuC**

Anbieter von Seminaren und Coaching mit den Schwerpunkten: Gruppendynamik, Teamentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Coaching, Selbstvertrauen, Stressbewältigung, Stressprävention, Burnout-Prophylaxe, Konfliktlösung, Kommunikation

📍 Luxemburger Str. 185
50939 Köln
☎ 0221 463561
✉ info@summit-tuc.com
🌐 www.summit-tuc.com

**IEK Köln – Deutsches Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation**

Das Institut hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches und wissenschaftlich fundiertes Bildungsangebot bereit zu stellen. Zudem ist die Struktur des Institutes darauf ausgerichtet, sich möglichst zeitnah an den aktuellen Erfordernissen des Arbeitsmarktes zu orientieren.

📍 Berlinerstr. 87
51063 Köln
☎ 030 40574455
✉ info@iek-koeln.de
🌐 www.iek-koeln.de

**CKK Consult OHG**

Rat und Unterstützung für den Krisenfall: Die CKK Consult OHG ist spezialisiert auf die Bereiche Krisenmanagement und Krisenkommunikation. CKK Consult berät und unterstützt bei der Vorbereitung auf kritische Situationen in der Unternehmensentwicklung, während einer drohenden oder akuten Krise sowie nach der Krise bis in den Normalbetrieb.

📍 Burscheider Str. 386
51381 Leverkusen
☎ 02171 39840-10
✉ booking@ckk-consult.de
🌐 www.ckk-consult.de

**Birven Beratung | Coaching | Training | Seminare, Raum zur Entwicklung**

Personal-/Organisationsentwicklung und Verhaltensneuroorientierung ist unser Metier. Als unseren Auftrag verstehen wir es, Menschen und Unternehmen für die steigenden Anforderungen im Leben – persönlich und beruflich stark zu machen. Wir begleiten Ihren Entwicklungsweg und helfen Ihnen Begrenzungen unkonventionell zu überwinden, Ziele zu formulieren und umzusetzen!

📍 Dolmanstraße 18 (Hausrückseite)
51427 Bergisch Gladbach
☎ 02204 481371
✉ info@birven.de
🌐 www.birven.de

**Rambau & Baumann GbR**

6-Wochen PRISMA-Programm für spürbar mehr Resilienz und Effektivität. Techniken und praktische Lösungen im Umgang mit Hindernissen des Alltags; Resilienz-Intensiv-Training zur Stressbewältigung und Burnout-Prävention; Hoher Praxistransfer durch individuelle Lösungen. Werden Sie erfolgreicher, gelassener und effizienter indem Sie Ihre innere Stärke fördern. 4 Präsenztage inkl. Übernachtung.

📍 Bensberger Straße 227
51503 Rösrath
☎ 02205 9092908
✉ info@prisma-programm.de
🌐 www.prisma-programm.de

**IAL-CAMPUS**

IAL-Campus versteht Kompetenz als die Summe von Wissen und Können. Von uns erhalten Sie die Sicherheit, methodisch und didaktisch gut betreut zu sein. Erfahrene Dozenten in einer eingespielten und sehr schlanken Organisation bringen Sie zum Ziel. Wir freuen uns auf Sie in unseren Räumlichkeiten, schulen aber bei Bedarf auch sehr gerne inhouse bei Ihnen.

📍 Lepperhammer 2
51766 Engelskirchen
☎ 02263 9023543-3
✉ info@ial-campus.de
🌐 www.ial-campus.de

**RWTH Business School**

Beim Zusammenspiel von Management und Technologie gehört die RWTH Aachen zu den führenden Universitäten Deutschlands. Folglich konzentriert sich die RWTH Business School genau auf diese Schnittstelle und bildet Impulsgeber für die Herausforderungen des (technischen) Wandels in Unternehmen aus. Entdecken Sie das perfekte Weiterbildungsportfolio im Bereich Management für Fach- und Führungskräfte.

📍 Campus-Boulevard, 30
52074 Aachen
☎ 0241 80-27719
✉ executiveeducation@business-school.rwth-aachen.de
🌐 www.business-school.rwth-aachen.de

**WZLforum an der RWTH Aachen**

Seit über 20 Jahren ist das WZLforum an der RWTH Aachen eine feste Einrichtung des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen und des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT. Es entwickelte sich hin zu einem der führenden Anbieter produktionstechnischer Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, die wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse erwerben möchten.

📍 Steinbachstr. 25
52074 Aachen
☎ 0241 8023614
✉ info@wzlforum.rwth-aachen.de
🌐 www.WZLforum.rwth-aachen.de

**ComConsult GmbH**

ComConsult ist ein führender deutscher Anbieter von Fortbildungsprogrammen für IT-Infrastruktur. Das erfahrene Team unter der Leitung von Dr. Behrooz Moayeri stellt die Unabhängigkeit von Herstellern und Providern und den engen Praxisbezug von Seminaren, Kongressen und anderen Veranstaltungen sicher.

📍 Pascalstraße 27
52076 Aachen
☎ 02408 951-0
✉ kundenservice@comconsult.com
🌐 www.comconsult-akademie.de/

**Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development**

Mein Bestreben ist es, Menschen auf Basis ihrer individuellen Motivation mit effizienten Methoden zu mehr Zufriedenheit, Leistung und Gesundheit zu verhelfen. Keine Performance ohne Health! Ressourcen raubende Konflikte, sowie negativer Stress, werden durch Know-How und praktisch anwendbare Strategien zügig reduziert und dauerhaft gebändigt.

📍 Prämienstrasse 27
52076 Aachen
☎ 0171 4440357
✉ info@emovitation.de
🌐 www.emovitation.de

**PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching**

Professionelles Training, Coaching und umfassende Beratung im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Wir helfen Menschen und Organisationen, ihre eigenen Lösungen zu finden, indem wir sie qualifizieren, ihre persönliche Entwicklung und die ihrer Organisation selbst in die Hand zu nehmen. Wir setzen keine Lösungen von außen auf, sondern stimulieren die organisations-eigenen Kräfte.

📍 Starenweg 26
52146 Würselen
☎ 02405 81575
✉ claudia.ages@ages-pbo.de
🌐 www.ages-pbo.de

A.V.B.-Akademie**A.V.B.-Akademie**

Akademie für Arbeitssicherheit, Veranstaltungssicherheit und Besuchersicherheit

📍 Blumenstraße 31
52511 Geilenkirchen
☎ 02271 837630
✉ service@avb-akademie.de
🌐 www.AVB-Akademie.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 & Prozessberatung unternehmensWert:Mensch / plus @GESUNDHEIT: Individuelles & betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. bundesweite Gesundheits- bzw. Präventionskurse - auch mit Kassenzuschuss; 'BEM-Gesprächsführung' oder 'Rückkehrgespräche führen')

📍 Königswinterer Str. 46
53111 Bonn
☎ 02244 87133-0
✉ Kontakt@Jung-Team.de
🌐 www.Jung-Team.de

**AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G**

Seit 25 Jahren: Systemisches-Hypnosystemisches Arbeiten u. Weiterbilden in Bonn. In den Instituten der wissenschaftl. Fachgesellschaften DGSF und M.E.G. von Anne M.Lang und Team. Hier Konsultationsbereich für Einzelne, Teams u. Organisationen. Dann der Weiterbildungsbereich: zertif. Weiterbildungen, Seminare, Supervisionen. Die Weiterbildung im Baukastensystem u.a. zum "Systemischen Coach" DGSF.

📍 Reuterstr. 20/Ecke Luisenstr.
53113 Bonn
☎ 0228 9493120
✉ info@institut-systeme.de
🌐 www.institut-systeme.de

**CERTQUA GmbH**

Als Gesellschaft der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft und des Wuppertaler Kreises e.V. (CERTQUA) ist es unsere Aufgabe, die Qualitätsfähigkeit von Bildungseinrichtungen sicherzustellen. Wir unterstützen Sie durch jahrelange Erfahrung im Bildungs- und Qualitätsmanagement.

📍 Bonner Talweg 68
53113 Bonn
☎ 0228 429920 47
✉ seminare@certqua.de
🌐 www.certqua.de

**p4d - partnership for development GmbH**

Wir begleiten Organisationen und Unternehmen durch Veränderungsprozesse, beim Finden von Visionen, beim Herausarbeiten von Führungshaltung und Leadership und bei der Entwicklung von Teams. Das alles tun wir mit großer Empathie und besonderer Expertise bei inter- & multinationalen Teams. So ermöglichen wir, dass Barrieren überwinden, Perspektiven gewechselt und Chancen wahrgenommen werden können.

📍 Willy-Brandt-Allee 4
53113 Bonn
☎ 0228 98164-60
✉ info@p-4-d.org
🌐 www.p-4-d.org

**Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)**

Ihre kommunikativen Fähigkeiten optimieren Sie effizient in unseren praxisnahen Seminaren und Coachings - bei einem der wenigen Anbieter, der Ihnen u.a. die Kunst des Redenschreibens vermittelt. Selbstverständlich erhalten Sie auch erstklassige Texte und Reden direkt von unseren Ghostwritern. Individuell und schnell, für Ihren unvergesslichen Auftritt.

📍 Am Botanischen Garten 16
53115 Bonn
☎ 0228 963972-70
✉ info@Management-Kommunikation.de
🌐 www.Management-Kommunikation.de

**Elisabeth Kaißer Office-Coach**

Als Beraterin, Trainerin, Coach begleite ich seit 2006 Menschen im Büro. Mit Projektunterstützung, Office-Workshops, Arbeitsplatz-Coachings für Einzelpersonen und Teams, Tandem-Trainings für Führungskraft und Assistenz, Mikro-Sessions zu aktuellen Themen der Büroorganisation, Impulsvorträge mit den Schwerpunkten Arbeitsorganisation, Digitalisierung und Home-Office. Firmenspezifisch und individuell.

📍 Meckenheimer Allee 153
53115 Bonn
☎ 0228 3693635
✉ kontakt@kaißer-office-coach.de
🌐 www.kaißer-office-coach.de

**Key to change**

Sie wollen Ihr Unternehmen optimal aufstellen, sich beruflich weiterentwickeln oder eine Krise bewältigen? Wir entwickeln mit Ihnen neue Perspektiven. Gemeinsam erarbeiten wir effektive Lösungsstrategien und finden Handlungsmöglichkeiten. Für Unternehmen ebenso wie Privatpersonen.

📍 Endenicher Straße 125
53115 Bonn
☎ 0228 96300-38
✉ info@keytochange.de
🌐 www.keytochange.de/

**IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn**

IKOM-Bonn – das Institut für Konfliktberatung und Mediation bietet seit 1993 berufsbegleitende interdisziplinäre Ausbildungen und Fortbildungen in Mediation an. Unsere Ausbildung berechtigt Sie zur Führung des Titels "Zertifizierter Mediator" und ermöglicht Ihnen die Aufnahme in die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM) und/oder den Bundesverband Mediation e.V. (BM®).

📍 Siemensstraße 10
53121 Bonn
☎ 0173 2066429
✉ mediation@ikom-bonn.de
🌐 www.ikom-bonn.de

**BCCM Broer Cross-Cultural Management**

BCCM-Trainings steigern die Arbeitseffizienz im internationalen Umfeld und tragen zum beruflichen und persönlichen Erfolg bei Auslandsentsendungen bei. Begeisterte Kunden bestätigen den Anspruch der Qualitätsführerschaft mit nachhaltigen positiven Evaluierungen.

📍 Am Zinnbruch 15
53129 Bonn
☎ 0228 9107295
✉ info@bccm-web.com
🌐 www.bccm-web.com

**change concepts**

change concepts engagiert sich mit einem langjährig erfahrenen Team für Professionalität im Coaching. Wir haben es uns zum Ziel gemacht, Dienstleistungen rund um das Thema Coaching auf höchstem professionellem Niveau anzubieten. So führen wir auch seit 2005 jährlich im Frühjahr und Herbst eine vom Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV) zertifizierte Ausbildung in Systemischem Coaching durch.

📍 Konstantinstr. 41
53179 Bonn
☎ 0228 37710-01
✉ mail@change-concepts.de
🌐 www.change-concepts.de

**concada GmbH**

Die concada GmbH ist seit 2001 Ihr vertrauensvoller Partner wenn es um professionelle Seminare und Lehrgänge für Fach- und Führungskräfte geht. Das Seminarangebot der concada GmbH erstreckt sich über die Themen Umwelt, Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit, Managementsysteme sowie Arbeitsmedizin. Die Seminare der concada GmbH vermitteln in kleinen Arbeitsgruppen Fachinformationen auf hohem Niveau.

📍 Herbert-Rabius-Str. 24
53225 Bonn
☎ 0228 228 40072-244
✉ info@concada.de
🌐 www.concada.de

**TRIPODIA Life+Business-School**

Die junge Firma fußt auf einem gerüttelt Maß an Fachwissen, das in zeitgemäßer Form, auch interdisziplinär, abrufbar ist. Im Mittelpunkt stehen Kunden mit konkreten Anliegen. Akademische und geschulte Fachkräfte mit langjähriger Life-, Business-, Führungs- und Lehr-Erfahrung setzen sich hochmotiviert dafür ein. Ein ausführliches Firmenporträt finden Sie auf unserer Site - www.tripodia.de

📍 Obere Wilhelmstr. 18
53225 Bonn
☎ 0228 38758778
✉ akademie@tripodia.de
🌐 www.tripodia.de

GH Consult UG & Co. KG

Die GH Consult UG & Co. KG ist eine Unternehmensberatung, die Schulungen für private Teilnehmer und Unternehmen anbietet. Kerngebiete hierbei sind rechtliche Fragestellungen, Beratungen und Schulungen im Bereich Existenzgründung sowie die Themengebiete Führung, Kommunikation und Bewerbung. Wir konzipieren individuelle Seminare für verschiedene Teilnehmergruppen und vermitteln zudem Dozenten.

📍 Gartenstr. 22
53229 Bonn
☎ 0228 9473821-19
✉ ghconsult1@outlook.de
🌐 www.g-h-consult.de

**Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR**

Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 25 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich. Themen: Führung Verkaufstraining Präsentationstraining (Stimme&Körpersprache) Verhandlung Konfliktmanagement Selbstmanagement Teamtraining Typologie Werte Management Organisationsentwicklung Motivationstraining

📍 Hoholzstr. 10a
53229 Bonn
☎ 0228 9480499
✉ info@power-research-seminare.com
🌐 www.power-research-seminare.com

**DITTMANN consulting**

DITTMANN consulting ist seit über 10 Jahren spezialisiert auf Beratungsdienstleistungen rund um die Themen Talente gewinnen und halten und Digitalisierung - vor allem in der VUKA-Welt. 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 836470
✉ info@joerdittmann.de
🌐 www.joerdittmann.de

**FCT Akademie GmbH**

Bei der FCT Akademie finden Sie Blended Learning Kurse und Online Learning Kurse im Umfeld des digitalen Wandels: Leading Smarter - Führung im digitalen Wandel Working Smarter - Arbeitsorganisation und Digitalisierung Learning Smarter - Train the E-Trainer

📍 Annastr. 3
53332 Bornheim
☎ 02222 989987-1
✉ kontakt@fct-akademie.com
🌐 www.fct-akademie.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

**Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus**

Das Alanus Werkhaus ist eine staatlich anerkannte Weiterbildungseinrichtung in Alfter bei Bonn. Die Seminare zu beruflichen Themen sowie die betriebswirtschaftlichen Fachfortbildungen richten sich an Erwachsene und Unternehmen, die die berufliche Weiterbildung und Professionalisierung für sich selbst oder ihre Mitarbeiter und Führungskräfte anstreben.

📍 Johannishof
53347 Alfter
✉ werkhaus@alanus.edu
🌐 www.alanus.edu/werkhaus

**bamberger HR concepts**

'Fortbildung muss interessant sein und Spaß machen. Und sich dabei an den Fragen der Teilnehmenden orientieren.' Wir arbeiten seit 2009 als Unternehmensberatung und Fortbildner. Unsere Kunden sind kleine und mittelständische Unternehmen in ganz Deutschland. Unsere Veranstaltungen basieren auf Kompetenz und Dialog aller Beteiligten und zielen auf kooperatives Lernen und Nachhaltigkeit.

📍 Marie-Curie- Str. 21
53359 Rheinbach
☎ 02226 9057960
✉ office@bamberger-hrc.de
🌐 www.bamberger-hrc.de

**ProKomm Akademie**

Ihr Partner für den beruflichen Erfolg! Trainings und Ausbildungsprogramme in den Themen Führung, Service, Verkauf, Persönlichkeit und Train-the-Trainer - damit Sie Ihre kommunikativen und sozialen Kompetenzen im Beruf erfolgreich weiter entwickeln. Bei uns im offenen Seminar oder direkt bei Ihnen Inhouse - wir trainieren bedarfsorientiert, praxisnah, lebendig!

📍 Lohmarkt 1
53359 Rheinbach
☎ 02226 892290
✉ info@pro-komm.de
🌐 www.pro-komm.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 Trainings oder als gesamtes Schulungsprogramm. Ganzheitlich gedachte Kultur- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme aus einem Guss sind unser Stecknagel.

📍 Siebenbergstr. 2b
53572 Unkel
☎ 02224 98984-0
✉ kontakt@lubbers.de
🌐 www.lubbers.de

MTB Beratung GmbH

📍 Am Buchebonne 5a
53604 Bad Honnef
☎ 02224 9025028
✉ mtb@mtbberatung.de
🌐 www.mtbberatung.de



wb CONSULTING + DEVELOPMENT

wb ist ein Trainings- und Beratungsunternehmen im Bereich Blended Learning und (e)Training mit eigener Online-Akademie für Social Skills + Führungskompetenzen. wb setzt bei der Vermittlung von Social Skills und Führungskompetenzen auf effektive, individuelle Blended Learning-Lösungen.

📍 Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef
☎ 02224 9819901
✉ info@wb-consulting.eu
🌐 www.wb-blendedlearning.eu



EMPOWER RING Personal- & Organisationsentwicklung

Aus der Praxis für die Praxis! Wir bieten offene Seminare sowie Inhouse-Seminare auf Top-Niveau für Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Firmen und Branchen. Ihre Vorteile: 100% Durchführungsgarantie, kleine Seminargruppen, ein Preis – alle Leistungen inklusive.

📍 Theodor-Fontane-Str. 18
53639 Königswinter
☎ 02244 9048765
✉ dialog@empower-ring.de
🌐 www.empower-ring4you.de



Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH

Mit der Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH bündelt die Stiftung CSP e. V. seit Oktober 2016 ihre Bildungsaktivitäten. Die verschiedenen Seminare, Kurse und Trainings sowie externen Veranstaltungen, zum Beispiel in Thüringen und Sachsen, werden vom Bildungsforum durchgeführt. Es ist gemeinnützig tätig und staatlich anerkannt sowie nach ISO 9001:2015 zertifiziert.

📍 Johannes-Albers-Allee 3
53639 Königswinter
☎ 02223 73-119
✉ info@azk.de
🌐 www.azk-csp.de/seminare



Konzepte Gesellschaft für Beratung, Seminare und Medien mbH

Wir sind seit mehr als 20 Jahren erfolgreich am Markt und begleiten mit einem Team von 25 Beratern und Trainern Projekte im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten Change Management, Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung aller Führungsebenen, Vertriebsqualifizierung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Information, Trainerqualifikation und Stressprophylaxe.

📍 Wintermühlenhof 6
53639 Königswinter
☎ 02223 29667-0
✉ info@konzepte.com
🌐 www.konzepte.com



PMCC Consulting GmbH

PMCC Consulting ist innovativer Spezialist und qualitätsorientierter Komplettanbieter für Projekt-, Prozess- sowie Strategisches Management und begleitet Unternehmen in ihrer Entwicklung zur prozess- und projektorientierten Organisation.

📍 Eltersbach 3
53804 Much
☎ 02245 6189912
✉ office@pmcc-consulting.com
🌐 www.pmcc-consulting.com



Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung

Wir arbeiten dort, wo es auf den Menschen ankommt! Spezialisiert auf die Themen Führung und Zusammenarbeit sowie die Entwicklung hin zur modernen agilen Unternehmenskultur. Unsere Stärke: Training, Moderation und Coaching von GL über Führungskräfte und Fach-Führungskräfte bis zum Mitarbeiter an der Basis aus KMU - vorwiegend Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe sowie Lager und Logistik.

📍 Hambuchener Str. 17
53809 Ruppichterth
☎ 02295 1286
✉ info@drittner-training.de
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.de



forma mentis GmbH

forma mentis (lat.: Geisteshaltung), also die Haltung und Einstellung, steht als Headline unseres Agierens, denn wir sind überzeugt, dass Verhalten der Haltung folgt – und nicht umgekehrt. Dieser Ansatz zeigt sich in unseren Trainings und Coachings – z.B. mit 24 Trainern für ca. 300 Mitarbeiter bei einer Launch-Tagung (Pharma). Aktuell arbeiten wir gerne mit Seminarschauspielern (Institut Synergie)

📍 Kotthausener Str. 45
53819 Neunkirchen-Seelscheid
☎ 02247 9693569
✉ tthielen@formamentis.de
🌐 www.formamentis.de

**(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck**

Birte Rönck, geb. 1974, Dipl. Pädagogin, Erwachsenenbildung, Soziologie u. Psychologie; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Postgrad. Studium, Master of Arts, Personalentwicklung, ZFUW Kaiserslautern, Zusatzqualifikationen: QM Beauftragte im Bildungsmanagement, Ropes Course, Trainerin (Outdoor- & Hochseilgarten), Fachauditorin im Bildungsmanagement. Seminare, Workshops, Vorträge, Coaching.

📍 Altenrather Straße 15
53840 Troisdorf
☎ 02241 9956366
✉ info@unfassbare-seminare.de
🌐 www.unfassbare-seminare.de

**Personaltraining Christine Pfeiffer**

Personaltraining Christine Pfeiffer bietet Weiterbildungen speziell für den HR-Bereich an. Wir verfügen über langjährige Erfahrungen im HR-Bereich und führen Seminare und Coachings in den Bereichen Personalbetreuung und Personalführung durch. Ein großer Schwerpunkt unserer Seminare sind praktische Übungen, in denen die erworbenen Kenntnisse praxisnah umgesetzt werden.

📍 Stauffering 1
55218 Ingelheim am Rhein
☎ 06132 89986-56
✉ service@personaltraining-pfeiffer.de
🌐 www.personaltraining-pfeiffer.de

**GFQ Akademie GmbH**

Die GFQ Akademie ist seit 30 Jahren in der Schultätig. In dieser Zeit haben wir alle Managementsysteme, unabhängig davon, ob es sich dabei um Qualität, Umwelt, Sicherheit oder Personal handelt, in den verschiedensten Unternehmen bzw. bei den unterschiedlichsten Dienstleistungseingeführt und deren Mitarbeiter in Seminaren oder Lehrgängen für die jeweiligen Aufgaben qualifiziert.

📍 Kastanienweg 1
55494 Rheinböllen
☎ 06764 9020050
✉ Info@GFQ.de
🌐 www.GFQ.de

**GIGI Media Network**

Eine dauerhafte Medienpräsenz, Aufbau von Medienpartnerschaften, die Zusammenarbeit mit Journalisten, Redakteuren und Redaktionen sowie die vielen Möglichkeiten, die ein Unternehmen mit TV-, Radio- und Medienauftritten ausschöpfen kann, um mit seinem Produkt, seiner Dienstleistung oder seiner Expertise GARANTIERT präsent zu sein – das sind die Wege, die in diesem Workshop behandelt werden.

📍 Josef-Görres-Platz 2
56068 Koblenz
☎ 030 20179122
✉ mg@gigi-media.com
🌐 www.gigi-media.com

**IHK Akademie Koblenz e.V.**

Die IHK-Akademie Koblenz e. V. als Bildungseinrichtung der IHK Koblenz stellt seit 50 Jahren qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung im kaufmännischen sowie technischen Bereich bereit. Pro Jahr werden ca. 1.000 Veranstaltungen durchgeführt und rund 10.000 Teilnehmer an verschiedenen Veranstaltungsorten im nördlichen Rheinland-Pfalz weitergebildet.

📍 Josef-Görres-Platz 19
56068 Koblenz
☎ 0261 30471-0
✉ info@ihk-akademie-koblenz.de
🌐 www.ihk-akademie-koblenz.de

**Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)**

Das Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) der Universität Koblenz-Landau ist mit mehr als 25 Jahren Erfahrungen, 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
☎ 0261 287-1500
✉ zfuw@uni-koblenz-landau.de
🌐 www.zfuw.org

**zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund**

Das zfh ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz, Sitz Koblenz. Über 6.200 Fernstudierende – 80 Angebote in den drei Fachrichtungen Technik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – im Verbund mit 19 staatlichen Hochschulen. Alle Fernstudiengänge im zfh-Verbund mit dem Abschluss Bachelor und Master sind von Akkreditierungsagenturen zertifiziert und international anerkannt.

📍 Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz
☎ 0261 91538-0
✉ fernstudium@zfh.de
🌐 www.zfh.de

**Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare & Inhouse-Schulungen**

Fachgebiete: Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Umsatzsteuer, GoBD u.a. Preisnachlass bei Gruppenbuchung und Sofortzahlung möglich. Aktion im Zeitraum 26.10.2019 bis 02.11.2019: 2 TeilnehmerInnen anmelden, 1 Preis zahlen..

📍 Koblenzer Str. 12
56218 Mülheim-Kärlich
☎ 02630 9676780
✉ office@karin-nickenig.de
🌐 www.karin-nickenig.de

**MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier**

MB Personalentwicklung unterstützt mittelständische Unternehmen in allen Fragen rund um das Personal: Vom Training und Coaching der Fach- und Führungskräfte bis hin zu allen Leistungen einer klassischen Personalabteilung. Mitarbeiterbefragungen und Verbesserungssysteme ergänzen unsere Kernkompetenzen.

📍 Auf der Bornau 8
56321 Brey
☎ 02628 2165
✉ info@mb-personalentwicklung.de
🌐 www.mb-personalentwicklung.de



Quest-Team GmbH & Co. KG

Wir unterstützen Individuen, Teams, Unternehmen und Organisationen als sogenannte Potentialentwickler und bauen Hochleistungsteams und Hochleistungskulturen auf ■ leisten Hilfe zur Selbsthilfe ■ fördern eine lernende Organisation mit selbstverantwortlichen Akteuren ■ regen zu echter Kreativität und Perspektivwechsel an ■ gehen respektvoll, achtsam und wertschätzend mit allen Beteiligten um

📍 Hauptstr. 34
56593 Niedersteinebach
☎ 02687 8405
✉ info@quest-team.de
🌐 www.quest-team.de



Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management

Die Kommunikations-Kolleg AG Beratung & Training ist seit über 25 Jahren Ihr Partner für alle Fragen rund um die strategische Personal- und Organisationsentwicklung. Neben Seminaren für PE/OEler bieten wir Ihnen individuelle Lösungen, die Ihrer Unternehmensstrategie nachhaltig zum Erfolg verhelfen. Dazu zählen bspw. Führungskräfteentwicklung, Change Management, Grossgruppen, Mitarbeiterbefragung.

📍 Kölner Str. 4
56626 Andernach
☎ 02632 46933
✉ Info@kkag.com
🌐 www.kkag.com



Schreiner Praxis-Seminare

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



Leadership meets Sports

Coaching.Seminare.Führungswissen - Ihr neuer Weiterbildungsanbieter im historischen Altena mit Blick auf die Burg! Die Dipl.-Wirtschaftspsychologin Ina Wohlgenuth bietet gemeinsam mit Kooperationspartner/innen Workshops, Coaching, Seminare und Konzerte an. Nutzen Sie über 20 Jahre Beratungs- und Führungswissen im inspirierenden historischen Ambiente als außergewöhnlichen Lern- und Erfahrungsraum.

📍 Brinkhofstr. 102
58642 Iserlohn
☎ 0172 6874687
✉ a.klement@andreasklement.de



Akademie Villa Altena

Coaching.Seminare.Führungswissen - Ihr neuer Weiterbildungsanbieter im historischen Altena mit Blick auf die Burg! Die Dipl.-Wirtschaftspsychologin Ina Wohlgenuth bietet gemeinsam mit Kooperationspartner/innen Workshops, Coaching, Seminare und Konzerte an. Nutzen Sie über 20 Jahre Beratungs- und Führungswissen im inspirierenden historischen Ambiente als außergewöhnlichen Lern- und Erfahrungsraum.

📍 Hardenbergstr. 7
58762 Altena
☎ 02352 5497726
✉ info@consteps.de
🌐 www.die-villa-altena.de



Sprechkultur Kommunikationsgestaltung GmbH

Sprechkultur wurde 2004 gegründet und ist auf die Gestaltung von verständlicher Kommunikation spezialisiert. Gezielte Trainings für kleine Gruppen gehören ebenso zum Portfolio wie auch komplexe Bildungsprozesse. Mit Deabting, Perspektivwechseltechniken und dem Einsatz von FlashVote trainiert Sprechkultur sogar erfolgreich die wichtige Persönlichkeitskompetenz der Ambiguitätstoleranz.

📍 Ostenallee 15
59063 Hamm
☎ 02381 99990740
✉ info@sprechkultur.com
🌐 www.sprechkultur.com



Beratung & Training Hülsken

Susanne Hülsken, Trainerin, Coach, Speakerin bietet Ihnen erlebnisorientierte Seminare/ Vorträge zu Kommunikation, Konfliktmanagement, Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Rhetorik. Teamentwicklung, Konfliktklärung, Moderation sowie Coaching (telefonisch, persönlich, online) können Sie buchen. Welchen Nutzen kann ich für Sie stiften? Gerne verabrede ich mit Ihnen ein Gespräch.

📍 Raabestr. 12
59227 Ahlen
☎ 02382 7602105
✉ info@huelskenberatung.de
🌐 www.huelskenberatung.de

Werner Schümchen Coaching

Die mentalen und seelischen Belastungen im Alltag, zu denen vor allem der Stress, aber auch der Burnout gehören, können einen so vereinnahmen, dass man nicht mehr die Wege aus dem eingetretenen Ungleichgewicht erkennt; und nicht immer liegt es ?nur? an der Arbeit. Jeder ist für sich selbst verantwortlich! Ich sehe das Gute in Ihnen und werde dies hervor heben.Speziell für FK'e u. MA im ö. D.

📍 Große Busch 42
59348 Lüdinghausen
✉ werner-schuemchen@t-online.de
🌐 www.schuemchen.de



Akademie für Sekretariat und Büromanagement

Die Akademie für Sekretariat und Büromanagement schult seit Jahren Tausende von Seminar Teilnehmerinnen und Seminarteilnehmern. Die Qualifikation und das Training von Führungskräften, Sekretärinnen und Assistentinnen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen haben wir uns zur Aufgabe gemacht - damit Sie sich den Herausforderungen der Zukunft souverän stellen können!

📍 Wiedenbrücker Str. 12
59555 Lippstadt
☎ 02941 9661-0
✉ info@akadsek.de
🌐 www.akadsek.de

**biz4d - Mentoring-Programme**

Biz4d ist Anbieter einer Systematik zur Organisation von Mentoring-Programmen innerhalb von Unternehmen, Hochschulen und Verbänden. Wir unterstützen Sie durch Schulungen für Mentoren und Mentees, eine Matching-Software und gezielter Umsetzungsberatung. Ihr eigenes Mentoring-Programm – effizient, professionell und wirkungsvoll!

📍 Alte Mainzer Gasse 51
60306 Frankfurt am Main
☎ 069 13390478
✉ mentoring@biz4d.com
🌐 biz4d.de/unterstützung-für-mentoring-programme

**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 21971428
✉ k.blanck@frankfurt-main.ihk.de
🌐 www.IHK-Hessen-innovativ.de

**German Excellence. Global Relevance.****Frankfurt School of Finance & Management**

Die Frankfurt School of Finance & Management ist eine private, staatlich anerkannte Wirtschaftsuniversität. Träger ist die Frankfurt School of Finance & Management gemeinnützige GmbH. Sie hat im Bundesgebiet mehrere Außenstellen.

📍 Adickesallee 32-34
60322 Frankfurt am Main
☎ 069 154008163
✉ seminare@fs.de
🌐 www.frankfurt-school.de

**Demos GmbH**

Seit über 40 Jahren unterstützt die Demos Group Unternehmen bei der gezielten Weiterbildung ihrer Fach- und Führungskräfte. Um der internationalen Ausrichtung ihrer Kunden Rechnung zu tragen und den Zugang zu global skalierbaren Innovationen und neuen digitalen Produkten zu vereinfachen, agiert die Demos GmbH seit Juli 2016 in Deutschland unter dem Markennamen Hemsley Fraser.

📍 Beethovenstr. 71
60325 Frankfurt am Main
☎ 069 920375680
✉ helene.sauer@hemsleyfraser.de
🌐 www.hemsleyfraser.de

**Gestalt-Institut Frankfurt**

Das Gestalt-Institut Frankfurt führt seit 1979 Seminare, Trainings und Fortbildungen durch. Die Veranstaltungen sind offen und eignen sich für alle, die in kommunikativen Berufen arbeiten und sich durch ein Mehr an kommunikativer Kompetenz mehr professionelle Kompetenz und ein höheres Maß an persönlicher Zufriedenheit erarbeiten möchten.

📍 Wilhelm-Hauff-Str.5
60325 Frankfurt am Main
☎ 069 740699
✉ info@gestalt-institut-frankfurt.de
🌐 www.gestalt-institut-frankfurt.de

**Praemontis GmbH**

Praemontis im Herzen Frankfurts steht für qualitativ hochwertige, individuelle Einzelberatung und Coaching auf Augenhöhe. Hier treffen Sie auf leidenschaftliche Karriereberater und Experten, die das Spektrum an Fragen und Emotionen, die in Trennungs- und Veränderungsprozessen auf beiden Seiten entstehen, als ein Teil ihrer persönlichen Expertise mit in die Beratung einbringen.

📍 Wilhelm-Leuschner-Straße 10
60329 Frankfurt am Main
☎ 069 256278-30
✉ kontakt@praemontis.de
🌐 www.praemontis.de

**R.E.S.P.E.K.T. Beratung.Training.Coaching**

R.E.S.P.E.K.T. steht für Respektvoller Umgang, Effektive Organisationsentwicklung, Selbstbewusste Führungskräfte, Professionelle Präsentationen, Effiziente Meetings, Konstruktive Kommunikation, Teamgeist. Dipl.-Päd. Peter Müller bietet Training, Coaching + Beratung auf der Grundlage umfangreicher Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit vielen namhaften Unternehmen.

📍 Berger Str. 291-293
60385 Frankfurt am Main
☎ 0179 6904747
✉ mueller@respekt-beratung.de
🌐 www.respekt-beratung.de

**Weidlich Consulting**

Weidlich Consulting steht für die leidenschaftliche Begleitung von nachhaltigen Digital Transformations- und Changeprozessen. Dabei verbinden wir die agile Ausrichtung mit strategischem Management und betriebspsychologischer Expertise. Fokus ist die Weiterentwicklung der Kultur sowie Leadership 4.0. Wir setzen starke Impulse, trainieren innovativ Change, Digital Transformation, Agilität, Führung.

📍 Am Wasserpark 16
60389 Frankfurt am Main
☎ 069 98670187
✉ consulting@weidlich.de
🌐 www.weidlich.de

**Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH**

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) ist mit 6.500 Mitgliedern und bundesweit 63 Regionalkreisen die zentrale nationale Qualitätsgesellschaft. Eine Kernkompetenz der DGQ liegt in der Weiterbildung. Die DGQ Weiterbildung GmbH führt jährlich etwa 1.000 offene Lehrgänge, Seminare und Workshops mit rund 15.000 Fach- und Führungskräften zu allen qualitätsrelevanten Themen durch.

📍 August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt am Main
☎ 069 95424-333
✉ weiterbildung@dgq.de
🌐 www.dgq.de

**DQS GmbH**

Wir sind Spezialist für Audits und Zertifizierungen – für Managementsysteme und Prozesse. Mit der Erfahrung aus mehr als 30 Jahren und der Expertise von 800 Auditorinnen und Auditoren sind wir der kompetente Partner des Managements. Wir auditieren nach rund 100 anerkannten Normen und Regelwerken – Regional, National und International.

📍 August-Schanz-Str. 21
60433 Frankfurt am Main
☎ 069 95427-0
✉ info@dqs.de
🌐 www.dqs.de/

**Pöhl & Schöttler GbR**

Wir beraten & trainieren über 650 mittelständische IT-Unternehmen national und international in allen Themen rund um den IT-Vertrieb, kundenorientierte Kommunikation und Führungsstrategie. Unsere Seminare, Schulungen und Workshops zu den Themen Vertrieb, Consulting, Kommunikation wurden bereits mehrfach ausgezeichnet.

📍 Berner Str. 79
60437 Frankfurt am Main
✉ info@ps-sales-training.de
🌐 www.ps-sales-training.de

**Maxpert GmbH**

Als bundesweit tätiges Beratungs- & Schulungshaus, beraten wir Organisationen bei der Optimierung Ihrer Prozesse und bieten erfolgreiche Schulungen für ITIL®, Prince2®, 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 50065-126
✉ marketing@maxpert.de
🌐 www.maxpert.de

**Deutsches Institut für Interne Revision e.V.**

Mit über 2.700 Mitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung ist das DIIR die Kapazität für Interne Revision in Deutschland. Seit über 50 Jahren unterstützt das DIIR die für Prüfungs- und Beratungsaufgaben zuständigen Führungs- und Fachkräfte in ihrer praktischen Arbeit.

📍 Theodor-Heuss-Allee 108
60486 Frankfurt am Main
☎ 069 713769-39
✉ akademie@diir.de
🌐 www.diir.de

**inmetra Mediation Training & Coaching**

Wir begleiten Menschen zur gewünschten Veränderung, begleiten zu Konfliktlösung und bilden aus, mit Herz, Verstand und Humor, maßgeschneidert. Vertraulichkeit, Freude, Qualitätssicherung durch Supervision und stete Fortbildung sind uns Selbstverständnis. NLP Ausbildungen und zum Mediator, DVNLP. Seminare rund um Kommunikation, Konfliktlösung und persönliche Entwicklung. - Wir freuen uns auf Sie!

📍 Zeppelinallee
60487 Frankfurt am Main
☎ 069 13879859
✉ willkommen@inmetra.de
🌐 www.inmetra.de

**KERN AG Training**

Die KERN AG Training bietet Ihnen eine große Auswahl an Sprachen-, Business- und Kommunikationstraining sowie Interkulturellem Training, das individuell an Ihre Wünsche angepasst werden kann. Überwinden Sie Sprachbarrieren in kürzester Zeit! Alle Trainingsmaßnahmen sind interaktiv gestaltet, praxisnah und zeichnen sich durch unsere qualifizierten TrainerInnen aus, die Ihnen zur Seite stehen.

📍 Leipziger Str. 51
60487 Frankfurt am Main
☎ 069 756073-90
✉ info@kerntraining.com
🌐 www.kerntraining.com

**Berlitz Deutschland GmbH**

Internationale Märkte und Arbeiten 4.0 stellen neue Anforderungen an Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Haltung und Kultur, fundiertes Werteverständnis und interkulturelle Kompetenz sind zielführende Antworten. Berlitz bietet Know-how aus den Kompetenzfeldern Sprache, Interkulturalität, Führung, Management und Soft Skills: für Ihren Erfolg in der Arbeitswelt national wie international.

📍 Hahnstr. 68-70
60528 Frankfurt am Main
☎ 069 6660890
✉ seminare@berlitz.de
🌐 tutorials.berlitz.eu/katalog/

**Marc Galal GmbH**

Marc Galal ist einer der besten Erfolgstrainer Europas und zudem Experte für Persönlichkeitsentwicklung und Verkaufslinguistik. Er ist lizenzierter Trainer der Society of NLP (USA) und hatte das Privileg, von NLP-Altmeister Richard Bandler persönlich ausgebildet worden zu sein. Bereits 1,9 Millionen Zuhörer, Leser und Fans kennen seine Erfolgsstrategie.

📍 Lyoner Str. 44-48
60528 Frankfurt am Main
☎ 069 740932716
✉ info@marcgalal.com
🌐 www.marcgalal.com

**Vereins- und Verbands-Service**

Der Vereins- und Verbands-Service ist Dienstleister für Vereine und andere Nonprofit-Organisationen. Er bietet Softwarelösungen und Fachbücher sowie Veranstaltungen zum Vereinswesen an.

📍 Otto-Fleck-Schneise 12
60528 Frankfurt am Main
☎ 069 96741375
✉ info@vvs-frankfurt.de
🌐 www.vvs-frankfurt.de

**changemanagement.biz**

Cultural Transformation | Corporate Culture | Personal Growth Mein Fokus sind Werte und Kulturtransformation und als Beraterin und coach bin ich seit über 20 Jahren tätigend begleite Menschen, Teams und Organisationen bei der Initiierung und Umsetzung ihrer Transformationen.

📍 Schweizer Strasse 66
60594 Frankfurt am Main
☎ 069 66055196
✉ info@changemanagement.biz
🌐 www.changemanagement.biz

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

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

📍 Hedderichstr. 36
60594 Frankfurt am Main
☎ 069 713785401
✉ akademie@dgfp.de
🌐 www.dgfp.de

VDE SEMINARE**VDE Verband der Elektrotechnik**

Als Repräsentant der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik bietet der VDE neben den Experten aus seinen Fachgesellschaften ITG, ETG, GMM, GMA und DGBMT auch mit den in verschiedenen Normungsgremien der DKE engagierten Referenten ein umfangreiches Weiterbildungsangebot aus über 500 Seminaren für Fachkräfte, Ingenieure und Führungskräfte.

📍 Stresemannallee 15
60596 Frankfurt am Main
✉ seminare@vde.com
🌐 www.vde.com/seminare

**PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH**

Wollsching-Strobel Managementberatung ist ein renom. Institut im Bereich d. HR-Management. Das Leistungsangebot umfasst Trainings zu den einschlägigen Themen strat. Personal- u. Fü.-Kr.-Entwicklung, Coaching, Projektmanagement, Unternehmens-, Organisations- u. Teamentwicklung. Das Team besteht aus 30 Mitarbeiter/innen versch. Fachrichtungen u. wird durch ein Netz von Kooperationspartnern ergänzt.

📍 Fritz-Boehle-Str. 3
60598 Frankfurt am Main
☎ 069 686024-0
✉ info@wollsching-strobel.de
🌐 www.wollsching-strobel.de

**SCHLATTER - Training und Beratung GmbH**

SCHLATTER bietet High-Level-Trainings an, individualisiert für Unternehmen: fest angestellte Trainer bringen ihren professionellen Background der Wirtschaftspraxis ein. Zentral ist der Serviceansatz, der interne/externe Serviceprozesse optimiert und unternehmerisches/vertriebsorientiertes Handeln fördert. 5 Trainingsreihen: Business/BWL, Service, Management/Führung, Sales, Presentation

📍 Oberer Schafhofweg 18
60598 Frankfurt am Main
☎ 0171 1776111
✉ info@schlatter.de
🌐 www.schlatter.de



Team Management Services GmbH

Team Management Services GmbH

Wir sind für Praktiker und Berater da, die Teams dabei unterstützen wollen, besser miteinander zu arbeiten. Wir stellen Ihnen bewährte Methoden mit "Aha!-Effekt" bereit, bilden Sie aus und begleiten Sie in der Anwendung. Die Methoden des Team Management Systems von Margerison-McCann und des Team Performance Systems von Drexler/Sibbet stehen im Kern unseres Angebotes.

📍 Ernst-Ludwig-Ring 2
61231 Bad Nauheim
☎ 06032 70180-30
✉ info@team.energy
🌐 www.team.energy

**EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz**

EK-Seminare, Institut für Persönlichkeit & Kompetenz hebt sich in vielerlei Hinsicht positiv vom Markt ab. Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Grundsteine, auf die das Unternehmen aufbaut und die es vorab in jeden Interessenten investiert. Die 100%ige Zufriedenheitsgarantie und das Pre-fair-Modell belegen dies auf eindrucksvolle Weise.

📍 In den Lindengärten 10
61352 Bad Homburg
☎ 08504 922462
✉ info@ek-seminare.de
🌐 www.ek-seminare.de

**Inspirato GmbH | inspirato KONFERENZEN**

Interaktiv. Facettenreich. Inspirierend. Als unabhängiger Veranstalter ist inspirato spezialisiert auf WEITERBILDUNG und BUSINESS EVENTS für Führungskräfte unterschiedlicher Branchen – von der FACHKONFERENZ über interaktive MASTERCLASSES bis zum MANAGED- oder IN-HOUSE EVENT.

📍 Siemensstraße 27
61352 Bad Homburg
☎ 06172 453490
✉ info@inspirato.de
🌐 www.inspirato.de

**FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden**

In Teamevents (mit bis zu 25 Teilnehmern) und LeadershipCoachings mit Pferden Sorge ich dafür, dass sich erfahrene Führungskräfte sich selbst und Ihre Teamkollegen zu agilen Führungspersönlichkeiten entwickeln.Meine besondere Spezialität ist der gezielte Einsatz von Pferden im Coachingprozess. Damit garantiere ich Einzelpersonen und Teams lebendiges Lernen und sofort umsetzbare Ergebnisse.

📍 Lange Str. 97
61440 Oberursel (Taunus)
☎ 0172 5835434
✉ info@faw-coaching.de
🌐 www.faw-coaching.de

m-sight Organization & Information Consultants GmbH

📍 Im Kleinfeld 8
61462 Königstein im Taunus
☎ 06173 783244
✉ seminare@m-sight.de
🌐 www.m-sight.de

**Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz**

Das Umweltinstitut Offenbach ist Anbieter von Seminaren, Lehrgängen und Workshops in den Bereichen Arbeitssicherheit und Betrieblicher Umweltschutz. Unsere Seminarstandorte sind: Offenbach, München, Hamburg, Potsdam und Köln. Pro Jahr werden etwa 4000 Teilnehmer geschult. Wir sind unabhängig, kundenorientiert, immer up to date und jederzeit für Sie erreichbar.

📍 Frankfurterstr. 48
63065 Offenbach am Main
☎ 069 810679
✉ mail@umweltinstitut.de
🌐 www.umweltinstitut.de

**Drum Cafe Academy**

Hinter Drum Cafe Academy steht Matthias Jackel, Mitinhaber von Drum Cafe, einem Unternehmen, das alleine im deutschsprach. Raum mit fast einer Millionen Teilnehmer Musik gemacht hat, um deren Motivation und Gemeinschaft zu stärken. Die Drum Cafe Academy (ehemals andante communications GmbH) ist die konsequente Weiterentwicklung der Nutzung von Musik in der Personal- und Organisationsentwicklung.

📍 Darmstädter Str. 94
63128 Dietzenbach
☎ 06074 3012266
✉ info@drumcafe.de
🌐 www.drumcafe.de

**Institut für Humanbewegung**

Das Institut für Humanbewegung ist Ihr kompetenter Partner für Seminare und die Optimierung des Personalwesens. Unsere Seminare bieten einen deutlichen Mehrwert zur Gestaltung und Verbesserung von Kommunikation, Teamentwicklung, Konfliktlösung und Serviceverhalten. Produktivitäts- und Umsatzsteigerung sind unsere nachweisbaren Erfolge.

📍 Dreieichstr. 50
63179 Obertshausen
☎ 0175 5263951
✉ info@inhube.de
🌐 www.inhube.de

**CONTRAIN GmbH**

Als qualitätszertifiziertes Beratungsunternehmen stellt Ihnen CONTRAIN ein breites Spektrum an Beratung und Weiterbildung zur Verfügung. Unsere Beraterinnen und Berater verfügen über langjährige Managementenerfahrung und sind ausgewiesene Experten in der Vermittlung relevanter Fachinhalte u.a. zu Führung, Management, Organisationsentwicklung, Change Management, Projekt- und Prozessmanagement.

📍 Gottfried Keller Str. 6
63452 Hanau
☎ 0761 6965319
✉ shop@contrain.com
🌐 www.contrain.com

**Institut für Verkauf und Marketing**

Trainings, Seminare und Workshops für Verkäufer und Mitarbeiter im Marketing (externe Kunden) und Personalmarketing (interne Kunden). Key Account Management, Key Account Management, KAM, Automotive Strategisches Vertriebsmanagement Business Development Zertifizierter Verkaufsleiter Zertifizierter Marketingleiter Leadmanagement mit Social Media Marketing

📍 Amtshof 4
63628 Bad Soden-Salmünster
✉ info@ivm-seminare.de
🌐 www.ivm-seminare.de

**MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation**

PSYCHOLOGIE - SEMINARE - TRAININGS: Mehrwert für Mensch, Team und Organisation. Kleine Gruppen | MAX. 5 TN | 100% intensive Feedbacks | viele Übungen und direkte Anwendung | THEMEN u.a. Überzeugen, Durchsetzen, Psychologie im Business, Lateral führen, Lampenfieber, Redeanxiety, besser Präsentieren, der Ton macht die Musik, Keep cool in tricky situations. SEMINARE in DEUTSCHLAND | SCHWEIZ | ÖSTERREICH

📍 Herstattstr. 33
63739 Aschaffenburg
☎ 06021 20667
✉ anfrage@mto-consulting.de
🌐 www.mto-consulting.de

**sales projects architects**

Zielorientiert, analytisch und praxisnah. So berate und trainiere ich Sie, damit Ihr Unternehmen aus der Bauzuliefer- oder Einrichtungsindustrie im Objektgeschäft und der praktischen Zusammenarbeit mit Architekten erfolgreicher wird.

📍 Alicenstraße 19A
64293 Darmstadt
☎ 06151 8502955
✉ info@alexandragondos.de
🌐 sales-projects-architects.com

**Thomas Ferber Praxisratgeber Vergaberecht****Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.**

Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafendschungel zu befreien und anschaulich und realitätsbezogen darzustellen. Wer den Praxisbezug dieses eher trockenen Themas sucht, findet ihn hier.

📍 Heinestr. 56
64295 Darmstadt
☎ 06151 2783990
✉ kontakt@praxisratgeber-vergaberecht.de
🌐 www.praxisratgeber-vergaberecht.de

**SGD Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH**

Über 750 000 Teilnehmer haben seit Gründung der SGD im Jahr 1948 an einem Fernstudium teilgenommen.

📍 Ostendstr. 3
64319 Pfungstadt
☎ 0800 8066000
✉ Beratung@sgd.de
🌐 www.sgd.de/?referrer=seminarmarkt_SGD

**matthes-training.com**

Sie wollen Entwicklung und Wachstum für Ihr Vertriebsteam? Sie wollen Ihren Wettbewerbern an der Kundenfront mehr als eine Nasenlänge voraus sein? Sie wollen, dass Ihre nächste Messe ein voller Erfolg wird? Sie wollen mit Ihrem Innendienstteam in Up-Selling und Cross-Selling einsteigen bevor es Ihr Wettbewerber tut? Sie wollen, dass Ihr Innendienstteam aktiv Zusatzumsätze generiert?

📍 An der Modau 20
64372 Ober-Ramstadt
☎ 0172 6634577
✉ info@matthes-training.com
🌐 www.matthes-training.com

**ASB Akademie GmbH**

Ihr persönlicher Weiterbildungspartner: kompetent und nachhaltig. Wir bieten sowohl offene Seminare als auch INHOUSE-Seminare in folgenden Bereichen an: Assistenz, betriebliche Altersversorgung (bAV), Business Development Management (BDM), Führung, Kommunikation, PM, Softskills & Versicherung. Wir arbeiten ressourcenschonend und nachhaltig; für jede/n Teilnehmer/in wird ein Baum gepflanzt.

📍 Niedernhäuser Mühle 8
64405 Fischbachtal
☎ 06166 9338937
✉ info@asb-akademie.de
🌐 www.asb-seminarshop.de/

**Academy of Choices by Leadership Choices**

Die Academy of Choices ist ein neuer Anbieter am Markt mit dem Fokus auf die Führungskräfte-Entwicklung für obere und mittlere Ebenen. Unsere Faculty besteht ausschließlich aus ehemaligen Top-Führungskräften und zertifizierten Coaches. Uns alle treibt eine große Vision: Better Leadership for a better World!

📍 Leadership Choices: Luisenplatz 1
65185 Wiesbaden
☎ 0171 9525883
✉ Stefanie.Arnold@leadership-choices.com
🌐 www.leadership-choices.com/de/academy-of-choices-intro.html

**Forum für Betriebsräte****FFB Forum für Betriebsräte**

Wir sind darauf spezialisiert, praxisbezogene Intensiv-Seminare für Betriebsräte zu organisieren und durchzuführen. Unser Seminarprogramm umfasst Grundlagen- und Spezialseminare, die so praxisorientiert wie möglich durchgeführt werden. Erfahrene Betriebsräte, (Arbeitsrechts-) Juristen, Wirtschaftsexperten und Psychologen stehen für eine fundierte und interessante Vermittlung der Inhalte ein.

📍 Friedrichstraße 16-18
65185 Wiesbaden
✉ info@ffb-seminare.de
🌐 www.ffb-seminare.de/?tid=30501&no_cache=1

**Forum für Datenschutz****FFD Forum für Datenschutz**

Wir sind spezialisiert auf die Konzeption und Durchführung praxisbezogener Konferenzen, Fach- und Intensiv-Seminare zu den Themen Datenschutz und Datensicherheit. Mit unseren Seminaren bieten wir Ihnen die Möglichkeit, den Datenschutz in Ihrem Unternehmen so effektiv wie möglich zu gestalten. Sie erlangen die notwendigen Kenntnisse und sind über Aktuelles stets auf dem Laufenden.

📍 Friedrichstr. 16-18
65185 Wiesbaden
☎ 0611 2360050
✉ info@ffd-seminare.de
🌐 www.ffd-seminare.de/?tid=30501&no_cache=1

**Forum für Führungskräfte**

Das Forum für Führungskräfte ist auf die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften spezialisiert. Die branchenübergreifenden Intensiv-Seminare decken ein breites Spektrum unternehmensrelevanter Themengebiete ab und richten sich an sämtliche betriebliche Hierarchiestufen. 2017 als "TOP MITTELSTANDS-DIENSTLEISTER" ausgezeichnet, ist das Forum für Führungskräfte ein Liebling des Mittelstands.

📍 Friedrichstr. 16-18
65185 Wiesbaden
✉ info@fff-online.com
🌐 www.fff-online.com/?tid=30501&no_cache=1

**Insights Group Deutschland GmbH**

Insights® bewegt Menschen. Wir stehen für Persönlichkeitsentwicklung, die sichtbar ist: verbesserte Kommunikation, mehr Leistung, mehr Schwung. Ob für Einzelpersonen oder Teams: Unsere leistungsfähige Diagnostik ist eine Einladung, neugierig auf Menschen zu sein – zu reflektieren, aber keinesfalls zu "schubladisieren". Exklusiv zertifizieren wir in Deutschland zum Insights Discovery® Practitioner.

📍 Kirchgasse 2
65185 Wiesbaden
☎ 0611 45041650
✉ deutschland@insights-group.de
🌐 www.insights.com

**WEKA Forum für Sicherheit**

Das WEKA Forum für Sicherheit hat sich auf qualifizierte, aktuelle und praxisbezogene Aus- und Weiterbildung aller Themengebiete zur betrieblichen Sicherheit spezialisiert. Die Kongresse und Fachtagungen zu den einzelnen Themenschwerpunkten bieten neben den Seminaren, Workshops, Lehrgängen, Ausbildungen und Inhouse-Schulungen viel Raum zum Austausch und Netzwerken.

📍 Friedrichstr. 16-18
65185 Wiesbaden
✉ info@weka-forum-sicherheit.de
🌐 www.weka-forum-sicherheit.de/?tid=30501

**ENVALIS GmbH**

ENVALIS FINANCE TRAINING ist einer der führenden Anbieter für Qualifizierungsprodukte im Themenbereich Finance und Corporate Banking. Seit 2003 haben über 10.000 zufriedene Teilnehmer an unseren Präsenzmaßnahmen teilgenommen.

📍 Parkstr. 16
65189 Wiesbaden
☎ 0611 2051863
✉ info@envalis.de
🌐 www.envalis.de

**FCM Finanz Coaching**

Spezialisiert auf angewandte Finanzpsychologie und Finanzcoaching, bietet FCM die Ausbildung zum FCM Finanz Coach®, maßgeschneiderte Seminare, Unternehmensentwicklungs- und Coachingprozesse für Fach- und Führungskräfte bei Banken und für freie Finanzdienstleister in DACH. Zentrales Element ist der Einfluss psychologischer Faktoren auf den Umgang mit Geld und Risiko bei Entscheidungen.

📍 Gustav-Freytag-Str. 9
65189 Wiesbaden
☎ 0611 2047298
✉ monika.mueller@fcm-coaching.de
🌐 www.fcm-coaching.de

**permitto gmbh**

READY FOR CHANGE: Erfolgreiche Veränderung mit permitto, eines der führenden Change-Systemhäuser. Change Beratung, professionelle und persönliche Weiterentwicklung, Forschung und Entwicklung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Mit Zertifizierungen, Aus- und Weiterbildungen und Workflows schaffen wir persönliches und professionelles Wachstum für Persönlichkeiten in Führung, Management & Beratung

📍 Schöne Aussicht 29
65193 Wiesbaden
☎ 0611 4503130-0
✉ info@permitto.com
🌐 www.permitto.com

**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

**G. Muth Partners GmbH**

Die G. Muth Partners GmbH ist eine seit 1996 in Wiesbaden ansässige IT-Unternehmensberatung. Ursprünglich als deutsche Zweigstelle eines schweizerischen Unternehmens gegründet, bedient die G. Muth Partners GmbH heute den gesamten deutschsprachigen Markt. Die Kernkompetenz unserer Beratungstätigkeit liegt in den Bereichen individueller Softwarelösungen und Qualitätssicherung.

📍 Borsigstraße 32
65205 Wiesbaden
☎ 06122 598146
✉ seminare@muthpartners.de
🌐 www.muthpartners.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

**management forum wiesbaden**

Das management forum wiesbaden ist ein erfahrenes, international tätiges Beratungs- und Trainings- und Coachausbildungsinstitut mit Standort Wiesbaden. Wir richten unseren Blick auf die Menschen, die für den wirtschaftlichen Erfolg und die positive Gestaltung der Geschäftsprozesse verantwortlich sind.

📍 Vogelsangstr. 18
65207 Wiesbaden
☎ 0611 5440536
✉ info@mafowi.de
🌐 www.managementforumwiesbaden.de

IFPO Joachim Berger & Partner

Die IFPO unterstützt Profit- und Non-Profit-Organisationen und Einzelpersonen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und verändern möchten. Unsere Arbeit respektiert, fördert und entwickelt Organisationen und Einzelpersonen entlang ihrer derzeitigen Lebenszykluskurve. Einzusetzende Methoden und Werkzeuge orientieren sich an den Bedürfnissen unserer Kunden, unserer Teilnehmer/innen und deren Ziele.

📍 Panoramastr. 21a
65232 Taunusstein
☎ 06128 741296
✉ joachim.berger@joachimberger.com

**brandinvest Corporate Coaching /Coaching Frankfurt**

Ihre Inspiration für wertvolle Veränderungen – Brandinvest® Corporate Coaching ist Ihr Spezialist für systemisch-integratives Coaching und nachhaltig-effektive Coachingqualifizierung nach anerkannten Standards des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V., DBVC.

📍 Neugasse 36
65329 Hohenstein
☎ 06120 979772
✉ info@brandinvest.com
🌐 www.brandinvest.com

**FutureManagementGroup AG**

Die FutureManagementGroup AG unterstützt seit 1991 Führungsteams internationaler Unternehmen dabei, Chancen in Zukunftsmärkten zu erkennen und eine motivierende und zukunftsrobuste Ausrichtung, Vision und Strategie zu entwickeln und zu implementieren. So schafft sie die wichtigste Grundlage für Wettbewerbsvorteile, wirksame Führung und großen nachhaltigen Erfolg für Unternehmen und Mitarbeiter.

📍 Wallufer Stasse 3a
65343 Eltville am Rhein
☎ 06123 601090
✉ Office@FutureManagementGroup.com
🌐 www.futuremanagementgroup.com

**EBS Executive Education**

Die EBS Executive Education, die Weiterbildungs-gesellschaft der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, hat seit mehr als 20 Jahren Erfahrungen mit Weiterbildungsprogrammen für Professionals. Sie verbindet die fachliche Kompetenz eines Studiums auf Universitätsniveau mit den praktischen Erfordernissen der Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit direkt in Ihren Führungsalltag.

📍 Hauptstr. 31
65375 Oestrich-Winkel
☎ 06723 8888353
✉ info@ebs-mmi.de
🌐 www.ebs-mmi.de

**Elke Klöfer Training & Akquise**

Elke Klöfer, Erfolgstrainerin für Verkauf & Kundenservice, arbeitet in ihren praxisorientierten Seminaren mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Psychologie, achtsamkeitsbasierten Methoden: LIFO, und professionellen Leitfäden. Die Teilnehmer erleben in Live Telefonaten und im Rollenspiel, wie sie dieses Wissen im Kundengespräch erfolgreich umsetzen, damit der Kunde gerne bei ihnen kauft.

📍 Römerstr.2
65719 Hofheim am Taunus
☎ 06192 951910-0
✉ info@elke-kloefer.de
🌐 www.elke-kloefer.de

**BME Akademie GmbH**

Die BME Akademie GmbH ist die eigenständige Bildungseinrichtung des führenden Fachverbandes für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, seit über 50 Jahren erfolgreich am Markt vertreten. Über 225.000 zufriedene Teilnehmer und über 500 bundesweit platzierte Seminare zu allen Bereichen aus Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik sowie Führungs- und Soft-Skill-Themen sprechen für sich.

📍 Frankfurter Str. 27
65760 Eschborn
☎ 06196 5828-219
✉ nicole.pasker@bme.de
🌐 www.bme.de



HAUB + PARTNER

HAUB + PARTNER GmbH

HAUB+PARTNER ist Ihr Weiterbildungsanbieter für Interne Revision. Unser Angebot umfasst Grundlagen- und Fachseminare und die Themen Öffentliche Verwaltung, Kreditinstitute, Kaufmännische Revision, Soft Skills für Revisoren, IT-Revision und Digitalisierung. Durch unsere Revisionsexperten profitieren Sie von aktuellem Fachwissen und wertvollen Tipps.

📍 Düsseldorfer Str. 36
65760 Eschborn
☎ 06196 4722-569
✉ info@haub-seminare.de
🌐 www.haub-seminare.de/

**Management Circle AG**

Bildung für die Besten – unser Leitmotiv seit 30 Jahren. Sigrid Bauschert gründete Management Circle 1989 unter dem Leitmotiv Bildung für die Besten. Der Gedanke dahinter: Berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau zu bieten. Diese Idee hat sich zu einer festen Größe im deutschsprachigen Raum entwickelt. Management Circle zählt heute zu den renommiertesten Weiterbildungsanbietern.

📍 Düsseldorfer Str. 36
65760 Eschborn
✉ kundenservice@managementcircle.de
🌐 www.managementcircle.de

**sabeconsult – Institut für Business-, Team- & FirmenCoaching | OE/PE | Ausbildung**

Seit 1997 begleiten wir, auch international (eng., frz. – u.a. Afrika), erfolgreich Unternehmer, Führungskräfte, Teams und Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Zukunft. Wir unterstützen dabei, zunächst die Vergangenheit wertschätzend loszulassen und Konflikte zu beseitigen. Als Experten für Change Prozesse verursachen wir Transformation bei Mensch & Unternehmen. Ganzheitlich, pragmatisch, messbar.

📍 Schwarzwaldstr. 26
65779 Kelkheim (Taunus)
☎ 06195 976689
✉ info@sabeconsult.de
🌐 www.sabeconsult.de

**En GardE Deutschland GmbH**

Spezialinstitut für Verhandlungstraining: EnGardE steht für modernste Verhandlungstechnik, max. Übung und consequenten Praxistransfer. Kurz gesagt: deutlich messbare Verhandlungsergebnisse für Praktiker. – 80% Übungsanteil, – 12 herausfordernde Praxisfälle, – 2 lizen. Verhandlungsprofis (Trainer), – Double-Screen-Video (Intensiv-Feedback), – Top Tools für Ihre Verhandlungspraxis

📍 Weingartenstr. 6
65795 Hattersheim am Main
☎ 06190 8885410
✉ germany@engarde-training.de
🌐 www.engarde-training.de

**HPS Deutschland GmbH**

HPS ist führendes Spezialinstitut für "Storytelling, Präsentation & Rhetorik" in Europa: Seit 1986 konzentrieren sich die über 30 lizenzierten HPS-Trainer auf das Thema "Präsentation" und "Business-Rhetorik": Erfahrene Spezialisten trainieren Sie an Ihrem Praxisfall so intensiv (10 Videoauftritte), dass Ihr nächster Auftritt begeistern wird. Dabei haben wir das Ohr immer direkt am Markt!

📍 Weingartenstr. 6
65795 Hattersheim am Main
☎ 06190 992850
✉ germany@hps-training.de
🌐 www.hps-training.com/de/

CONSENSUS

Consulting GmbH

CONSENSUS Consulting GmbH

Wir sind eine Unternehmensberatung für Organisations- und Personalentwicklung. Kerngeschäft ist die Umsetzung von Unternehmenszielen durch strategische Qualifizierungsprojekte und internationale Führungskräfteentwicklung in den unterschiedlichsten Branchen. Unser interdisziplinäres Team realisiert Neustrukturierungen, Management Audits, Potenzialanalysen und Projektmanagement nach PRINCE2 Agile.

📍 Katharina-Paulus-Str. 8
65824 Schwalbach am Taunus
☎ 06196 473827
✉ info@consensusconsulting.com
🌐 www.consensusconsulting.com

provadis

Weiterbildung

Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH

Die Provadis Gruppe, der Fachkräfte-Entwickler der Industrie, vereint ein einzigartiges Leistungsspektrum, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und fit zu halten. Von der Ausbildung, Weiterbildung über duale und berufsbegleitende Studiengänge bis zu unternehmensspezifischen Bildungskonzepten und E-Learning profitieren Sie von über 50 Jahren Erfahrung im Bildungsmarkt.

📍 Industriepark Höchst Gebäude B 845
65926 Frankfurt am Main
✉ leads@provadis.de
🌐 www.provadis.de/weiterbildung

BRAIN JOIN

Brainjoin Coaching Akademie | Hamburg · Saarbrücken · Zürich

Die Brainjoin Gruppe steht für neuronale Agilität. Persönlichkeitsentwicklung, Volition, Empowerment, Gesundheitsprävention, Stresskompetenz und Stress-Soforthilfekonzepte mit Neuroimagination®. Die Brainjoin Akademie setzt sich dafür ein, dass die praktische Umsetzung von Wissen und Kompetenzen aus der Neurobiologie und Stressforschung in den Fokus rückt. DBVC anerkannte Aus-/Weiterbildungen.

📍 Bleichstraße 14
66111 Saarbrücken
☎ 0681 93865750
✉ info@brainjoin.com
🌐 www.brainjoin.com

KLINKNER & PARTNER

Dr. Klinkner & Partner GmbH

Die Dr. Klinkner & Partner GmbH ist ein auf die Laborbranche spezialisiertes, unabhängiges Schulungs- und Beratungsunternehmen, das seit 25 Jahren mit den Schwerpunkten Analytik, Labor-, Qualitäts- und Informationsmanagement im gesamten deutschsprachigen Raum tätig ist.

📍 Wilhelm-Heinrich-Straße 16
66117 Saarbrücken
☎ 0681 98210-16
✉ info@klinkner.de
🌐 www.klinkner.de

DOTZAUER

BERATUNG | TRAINING | COACHING

Dotzauer Beratung | Training | Coaching

Dotzauer Beratung | Training | Coaching steht für die kompetente Beratung und ganzheitliche Begleitung von Unternehmen (bzw. deren Fach-/Führungskräften) und Privatpersonen in Personal- bzw. Führungsthemen, bei Veränderungsprozessen und bei Fragen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung.

📍 Birkenstr. 72
66119 Saarbrücken
☎ 0681 9515632
✉ info@andreas-dotzauer.de
🌐 www.andreas-dotzauer.de

taylorlox institut

für berufliche Bildung e.V.

taylorlox institut für berufliche Bildung e.V.

Das "taylorlox 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@taylorlox-institut.com
🌐 www.taylorlox-institut.com

apelt consults

— ziele in action —

apelt consults - Trainer | Training - Vermittlung von Experten

Für Ihre Fort- und Weiterbildungsplanung erhalten Sie fachkompetente Trainer-Experten, die exakt zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrer Branche passen. Kostenfreier Service für Sie als Kunde: Für Ihren Bedarf vermitteln wir Trainings und Trainer-Experten, Sie erhalten tatkräftige Unterstützung bei der Organisation und haben jederzeit einen zuverlässigen Ansprechpartner.

📍 Im Wingert 6
66482 Zweibrücken
☎ 06332 4879300
✉ susanne@apelt-consults.de
🌐 www.apelt-consults.de

targets

targets GmbH Management- und Markenberatung

Die targets GmbH ist seit mehr als 20 Jahren Spezialist für: Gestaltung von Unternehmenskulturen nach dem Modell der Brand Score Card und Intensivmoderation von Veränderungsprozessen, Organisationsaufstellungen, Teambuildingsseminaren, Persönlichkeitsentwicklung, Führungstrainings, Coachings, Trainings zur schnellen Konflikt- und Spannungsklärung auch in Großgruppen. Highlight: www.falconarius.eu

📍 Wurzelbach 12
66606 St. Wendel
✉ m.witte@targets.de
🌐 www.targets.de

proceed

Schölze

proceed steht für die potenzialorientierte Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Unser Fokus: Potenzial, Persönlichkeit, Performance. Wir verknüpfen Potenzialdiagnostik und -entwicklung. Damit unterstützen wir Ihre Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung mit professionellen Lösungen aus einem Guss - von der Potenzialdiagnose über Trainings bis zum Coaching in der Praxis. Let's proceed!

📍 Ostring 60
67069 Ludwigshafen am Rhein
☎ 0621 5290400
✉ uwe.schölze@lets-proceed.de
🌐 www.lets-proceed.de



Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center

Das DISC ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Kaiserslautern, das mit seinen Angeboten Hochschulabsolventen mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss anspricht. Wir bieten Kurse, Kurssequenzen und weiterbildende Fernstudiengänge mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement, Erwachsenenbildung, Personalentwicklung, mediz. Physik und Technik, E-Commerce und E-Business.

📍 Postfach 30 49
67663 Kaiserslautern
☎ 0631 205-4923
✉ info@disc.uni-kl.de
🌐 www.zfuw.de



Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR

Wir sind zwei Beratungs- und Coachingunternehmen, die sich nach vielen Jahren zusammen geschlossen haben. Unsere Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung, und die Begleitung von Veränderungsprozessen von Organisationen und Einzelpersonen. Mit unseren 9 Beratern haben wir viel Erfahrung in verschiedenen Bereichen.

📍 G 7, 22
68159 Mannheim
☎ 0621 16635754
✉ jw@voehringervilhelm.com
🌐 www.voehringervilhelm.com



herakles academy by Dipl. Psych. Sonja Tolevski & Partner

Die herakles academy wurde 1993 gegründet von Dipl. Psych. Sonja Tolevski. Seit 1992 im Verbund mit anderen Kollegen und Kolleginnen mit ergänzenden Schwerpunkten. Sie ist Autorin mehrerer Bücher und Programme. Die herakles academy hat das Ziel, persönliche und vor allem berufliche bzw. unternehmerische Weiterentwicklung abzudecken. Aus dem Haus kommt ebenso der Mitarbeiter-Einschätzungstest LEAD8.

📍 C1, 18
68159 Mannheim
☎ 0621 15302703
✉ office@tolevski.de
🌐 www.tolevski.de



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
✉ vatansever@mannheim-business-school.com
🌐 www.mannheim-business-school.com



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED MANAGEMENT STUDIES

Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH

Die Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule in Mannheim. Seit 2011 bietet die HdWM von Firmen geförderte Management-Studiengänge an. Ein vielfältiges Weiterbildungsangebot für Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung runden das Bildungsangebot der HdWM ab.

📍 Oskar-Meixner-Str. 4-6
68163 Mannheim
☎ 0621 490890-59
✉ weiterbildung@hdwm.org
🌐 www.hdwm.de



Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH

Die Pecon-Akademie ist eine Tochter der Pecon-Net GmbH. Unter dem Motto "Starke Menschen - für starke Unternehmen" bieten wir in der Pecon-Akademie zusätzlich zu unserem in-house-Beratungs- und Trainingsangebot nun auch offene Fort- und Weiterbildungen mit den Schwerpunkten Führung, Gruppendynamik und Gesundheit an.

📍 Wachenburgstr. 141
68219 Mannheim
☎ 0621 860363-10
✉ akademie@pecon-net.de
🌐 www.pecon-akademie.de



Peter Wege & Axel Raasch Die 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



Krawiec Consulting - Train the Trainer

Seit 1993 führt Krawiec Consulting erfolgreich Seminare durch. Unser Firmensitz ist Mannheim. Krawiec Consulting ist spezialisiert auf Train-the-Trainer. Wir bieten offene dreitägige Train-the-Trainer-Seminare an. Viele interessante Artikel und Zitate auf unserer Webseite.

📍 Kormoranstr. 15
68259 Mannheim
☎ 0621 8280600
✉ info@krawiec.de
🌐 www.krawiec.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



Steinbeis Akademie Steinbeis-Transfer-Institut International Business and Risk Management
Neues Wissen erwerben, Bildung vertiefen. Die Steinbeis-Akademie ist der perfekte Ort für Lernende, um neues Wissen zu erwerben und bestehende Bildung zu vertiefen. Zugewiesen sind unsere Programme dabei auf Menschen, die bereits fundierte Wissensbausteine aus ihrem privaten oder beruflichen Leben mitbringen und diese gezielt strukturieren und verbessern möchten.

📍 Hasenpfad 1/2
68723 Plankstadt
☎ 06202 9479056
✉ info@steinbeis-heidelberg.com
🌐 www.steinbeis-heidelberg.com



amontis consulting ag
amontis ist die internationale Allianz aus hervorragend ausgebildeten Interim-Managern, Consultants, Trainer und Coaches mit ausgeprägten unternehmerischen Fähigkeiten und Erfahrungen aus Top-Unternehmen. Wir helfen Firmen auf dem Weg von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung durch Projekte, begleiten Veränderungen über alle Hierarchieebenen hinweg und bilden unzählige Mitarbeiter weiter.

📍 Kurfürsten Anlage 34
69115 Heidelberg
☎ 06221 14160
✉ welcome@amontis.com
🌐 www.amontis.com/



FORUM Institut für Management GmbH
Die FORUM · Institut für Management GmbH konzipiert seit über 30 Jahren Seminare und Konferenzen für Fach- und Führungskräfte. Neben branchenspezifischen Seminaren vermittelt das FORUM Institut auch funktionales Wissen. Abgerundet wird das Produktportfolio mit Seminaren aus dem Bereich Führungskräfteentwicklung / Softskills.

📍 Postfach 10 50 60
69115 Heidelberg
✉ service@forum-institut.de
🌐 www.forum-institut.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.

📍 Bienenstr. 5
69117 Heidelberg
☎ 06221 7284284
✉ mail@gib21.de
🌐 www.gib21.de



Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg
Komplexität und Dynamik prägen unsere Arbeitswelt. Kompetenzen wie lebenslanges Lernen, Kollaboration, Kreativität und Selbststeuerung werden zur Basis für nachhaltigen beruflichen Erfolg. Die Akademie hat ihr Angebot rund um diese Zukunftskompetenzen konzipiert und bietet Weiterbildungen zu Lernprozessen, Diversity, Projektmanagement, Innovation und Agilität sowie Gesundheitsförderung an.

📍 Keplerstr. 87
69120 Heidelberg
☎ 06221 477-648
✉ kontakt@ph-akademie.de
🌐 www.ph-akademie.de



Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching
Wenn Ihnen Standardseminare bisher nicht geholfen haben, Ihr Problem zu lösen, dann brauchen Sie ein Persönlichkeitsseminar: 2 1/2 Tage, max. 6 Teilnehmer, 1 Coach. Keine Theorievorträge, keine Tipps, keine Rollenspiele. Mein Versprechen: Wir finden die Lösung dort, wo Sie noch nie gesucht haben. Lesen Sie, was über 850 Seminarteilnehmer bisher berichtet haben.

📍 Albert-Ueberle-Str. 11
69120 Heidelberg
☎ 06221 863089
✉ rkwichmann@web.de
🌐 www.seminare4you.de



DR. ULRICH WIEK Training & Coaching
Dr. Ulrich Wiek ist zertifizierter Fairness-coach/-trainer und Experte für Fairness & Werte in Kommunikation und Führung mit Projekterfahrungen in Deutschland und weltweit. Als Trainer, Coach, Berater und Fachbuchautor unterstützt er Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen: lösungsorientiert, wissenschaftlich fundiert und praxisrelevant.

📍 Furtwängler Str. 31
69121 Heidelberg
☎ 06221 136974
✉ info@ulrichwiek.de
🌐 www.ulrichwiek.de



Fortbildungszentrum Laufbahnberatung
Das Fortbildungszentrum Laufbahnberatung bietet eine 12-tägige Kompakt-Ausbildung zum/zur LaufbahnberaterIn nach dem bewährten Zürich-Mainzer-Modell an. Weiterhin finden Sie nur bei uns die 3-tägige Weiterbildung zum Berufswahlcoach ZML und den 2-tägigen Karrieremanager ZML für Personalentwickler, der Sie befähigt, einfach und sicher Laufbahnberatung im Unternehmen anzubieten.

📍 Mühlgasse 47
69151 Neckargemünd
☎ 0221 1692998
✉ info@fortbildungszentrum-laufbahnberatung.de
🌐 www.fortbildungszentrum-laufbahnberatung.de



INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf
Lassen Sie Ihre Präsentationen (endlich) genau so gut werden wie Ihre Produkte – Wir sind hochgradig spezialisiert auf die Themen PRÄSENTATION + RHETORIK + VERKAUF – Unsere konsequente Spezialisierung ist der Garant für Ihren Erfolg – Alle Trainings führen wir auch als Inhouse-Seminare durch – Tageshonorar ab € 1495,- Euro + MWST all-inclusive aller Kosten und Spesen

📍 Barlachstr. 4
69168 Wiesloch
☎ 06222 2385851
✉ instatik@instatik.de
🌐 www.praesentieren-mit-erfolg.de

**DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH**

DIENEMANN - NEUE WEGE FÜRS ICH ist seit über 15 Jahren Ihr Spezialist für Coaching und Training in der Natur. Wir unterstützen Einzelpersonen und Teams auf besonders gesunde Art bei ihrer Weiterentwicklung. Coaches, Therapeuten, Trainer & ähnl. Professionen qualifizieren wir in einer 16-tägigen Weiterbildung zum zertifizierten Integrativen Naturcoach. Arbeitssprachen: Deutsch, Englisch, Spanisch

📍 Alte Römerstr. 28
69259 Wilhelmsfeld
☎ 06220 9228908
✉ dialog@katja-dienemann.de
🌐 www.katja-dienemann.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) finden.

📍 Pommernstr. 4
69469 Weinheim
☎ 06201 39233-00
✉ info@ipforip.de
🌐 www.ipforip.de

**Q-DAS GmbH**

Der Fachbereich TEQ der Q-DAS GmbH bietet Weiterbildung und Beratung zu Statistischen Methoden, Softwareanwendung, Six Sigma, Managementsystemen, Qualitätstechniken und Fertigungsmesstechnik. Der Name TEQ steht als Markenname und Synonym für hochwertige Weiterbildungen.

📍 Eisleber Str. 2
69469 Weinheim
☎ 06201 3941-215
✉ trainingmanagement.qdas.mi@hexagon.com
🌐 www.teq.de

**Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung**

Das zertifizierte Odenwald-Institut liegt mitten im Grünen im Raum Rhein-Neckar und bietet seit 1978 weiterorientierte 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.

📍 Tromm 25
69483 Wald-Michelbach
☎ 06207 6050
✉ info@odenwaldinstitut.de
🌐 www.odewaldinstitut.de

**Consensus GmbH**

Consensus ist spezialisiert auf - Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung- Konfliktmanagement und Mediation - Formate zu agilen Organisationen (design thinking, digital Leadership, vom Manager zur Führungskraft)- Organisationsentwicklung (Befragungen, GBU Psyche, Absentismusanalysen). Wir bieten zudem eine Ausbildung für strategischen Mediation für Führungskräfte an (www.consensus-campus.de)

📍 Königstraße 40
70173 Stuttgart
✉ hartmann@consensus-group.de
🌐 www.consensus-group.de und www.consensus-campus.de

**kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR**

Das kraft-sprung-institut® leistet nachhaltige Entwicklung für Unternehmen. Als Experte für Menschen. Tief gehende Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung für die erfolgreiche Umsetzung aktueller Herausforderungen. So bietet das Institut offene Seminare an, z.B. das Retreat zur Ressourcenaktivierung und für Unternehmen Inhouse-Programme für Führungskräfte, Mentaltraining und Teamentwicklung.

📍 Richard-Wagner-Str. 49
70184 Stuttgart
☎ 0711 66474094
✉ info@kraft-sprung-institut.com
🌐 www.kraft-sprung-institut.com

**IBF Sales & Consulting GmbH**

Die IBF-Automatisierungs- und Sicherheitstechnik GmbH mit ihrem Stammsitz in Vils/Österreich, unterstützt Unternehmen seit 1994 bei der möglichst effizienten CE-Kennzeichnung von Maschinen, Anlagen und elektrischen Betriebsmitteln. Seit 2011 berät die IBF Sales & Consulting mit Sitz in Stuttgart deutsche Unternehmen bei der möglichst effizienten CE-Kennzeichnung.

📍 Heilbronner Str. 150
70191 Stuttgart
☎ 0711 99594-0
✉ office@ibf-sc.de
🌐 www.ibf-sc.de

**INDIGMA Management Consulting GmbH Stuttgart - München - Lindau a.B.**

INDIGMA Management Consulting GmbH ist eine Beratungs- und Trainingsgesellschaft mit den Schwerpunkten Lean Management, Strategieberatung, Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung sowie Effizienzsteigerung in Produktion und Verwaltung. Wir sehen es so: Befähigung Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte ist eine wichtiger Meilenstein auf dem Weg der nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

📍 Heilbronner Str. 150
70191 Stuttgart
☎ 0711 49004180
✉ info@indigma.com

**Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e. V.**

Als erfolgreicher Weiterbildungspartner von Fach- und Führungskräften bietet die Württ. VWA ein breites Spektrum an Seminaren, Lehrgängen und berufsbegleitende Studiengängen an. Darüber hinaus unterstützt die VWA Unternehmen/Organisationen erfolgreich bei der PE und OE. In Zusammenarbeit mit dem Kunden werden maßgeschneiderte Seminare, Workshops und Trainings konzipiert.

📍 Wolframstr. 32
70191 Stuttgart
☎ 0711 210410
✉ info@w-vwa.de
🌐 www.w-vwa.de

**Corporate Learning & Change GmbH**

Wir leiten Menschen und Organisationen an, moderne Lernformate mit Schwerpunkt auf Didaktik und Methodik zu etablieren, digitale Medien und Lerntechnologien effektiv einzusetzen sowie Veränderungen durch neue Lernformate zu gestalten und die Erfolge dieser auch zu messen.

📍 Viergiebelweg, 24
70192 Stuttgart
☎ 0711 50473635
✉ info@clc-learning.de
🌐 www.clc-learning.de

**COMENO company consulting GmbH**

Mit der Stuttgarter COMENO company consulting GmbH hat Inhaber Torsten Graßmeier eine Plattform geschaffen, um Menschen und Unternehmen den Weg in ein funktionierendes Projektmanagement zu ebnen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in der Begleitung von Change-Projekten im Kontext von Projektmanagement und Führung.

📍 Naststr. 15d / Römerkastell
70376 Stuttgart
☎ 0711 5048-1020
✉ contact@comeno.de
🌐 www.comeno.de/

**KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber**

Systemische Ausbildungen, Coaching, Beratung, Training, NLP und mehr. Systemischer Business-Coach (SHB), TeamCoach (SHB), Entwicklungs- und Karrierecoach (SHB), Business-Trainer (SHB), Change Management-OE, NLP-Ausbildungen, BUSINESS ACADEMY. Alle Ausbildungen auch als Inhouse-Veranstaltungen möglich.

📍 Naststr. 15a
70376 Stuttgart
☎ 0711 72233390
✉ info@kroeberkom.de
🌐 www.kroeberkom.de

**d3 consulting training coaching GmbH**

Mehr bewirken! Ausgehend von der Situation beim Kunden und den Potenzialen der Mitarbeiter leiten wir die erforderlichen Maßnahmen ab. Wir setzen weniger auf Standards, sondern insbesondere auf unsere einzigartige d3-Programmarchitektur. Als Mehrwert für unsere Kunden bewirken wir eine messbare Veränderung bei den Menschen und in der Organisation.

📍 Curiestr. 2
70563 Stuttgart
☎ 0151 20329080
✉ kontakt@d3gmbh.de
🌐 www.d3gmbh.de

**VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart**

Das modern ausgestattete VDI Fortbildungszentrum Stuttgart bietet jährlich ca. 150 Seminare von in der Regel ein- bis zwei Tagen Dauer an. Das Angebot richtet sich an Ingenieure und andere Fach- und Führungskräfte. Die Seminarinhalte zielen darauf, den Qualifizierungs-Bedarf der wichtigsten Unternehmensbereiche zu decken wie Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Vertrieb und Service.

📍 Hamletstr. 11
70563 Stuttgart
☎ 0711 1316314
✉ anmeldung@vdi-suedwest.de
🌐 www.vdi-fortbildung.de

**Stuttgarter Produktionsakademie****Stuttgarter Produktionsakademie**

Die Stuttgarter Produktionsakademie ist eine Weiterbildungsplattform rund um die industrielle Produktion. Sie unterstützt Fach- und Führungskräfte produzierender Unternehmen mit Management- und Technologieseminaren sowie Weiterbildungskonzepten beim Auf- und Ausbau von Kompetenzen. Dabei kooperiert sie mit der Universität Stuttgart, den Fraunhofer-Instituten IPA und IAO sowie Industriepartnern.

📍 Nobelstr. 12
70569 Stuttgart
☎ 0711 970-1208
✉ info@stuttgarter-produktionsakademie.de
🌐 www.stuttgarter-produktionsakademie.de

**Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart**

Als eine der führenden Ausbildungsstätten für Medienspezialisten bietet die Hochschule der Medien auch berufsbegleitende Weiterbildungen auf Masterniveau in Bereichen wie Digital Innovation, Data Science, International Business, Informationsmanagement und Marketing an.

📍 Nobelstr. 10
70569 Stuttgart
☎ 07111 8923-2093
✉ weiterbildung@hdm-stuttgart.de
🌐 www.hdm-weiterbildung.de/

**compass international gmbh**

compass international - we integrate people
Wenn es um internationale Personalentwicklung, Interkulturelle Kompetenz, Diversity und Integration geht: Sprechen Sie uns an - gemeinsam erarbeiten wir Personalentwicklungs- und Beratungskonzepte.

📍 Epplerstr. 5 A
70597 Stuttgart
☎ 0711 284709-0
✉ info@compass-international.de
🌐 www.compass-international.de

**fortbildung1.de****fortbildung1.de**

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächelter Themen und Methoden. Neben therapeutisch beratenden Verfahren vermitteln qualifizierte Trainer/innen organisationsrelevantes Know-how, Methoden des Konfliktmanagement, Soft Skills u.a.

📍 Christian-Belser-Str. 79a
70597 Stuttgart
☎ 0711 6781-421
✉ info@fortbildung1.de
🌐 www.fortbildung1.de

**School of Management and Technology**

Mit über 8.100 Studierenden und mehr als 16.700 Absolventen ist die Steinbeis-Hochschule der größten privaten Hochschulen Deutschlands. Ihre Business School, die School of Management and Technology (SMT) bietet das Projekt-Kompetenz-Studium® an, welches den dualen Lernansatz verfolgt.

📍 Gottlieb-Manz-Str. 12
70794 Filderstadt
☎ 0711 440808-0
✉ YOU@steinbeis-smt.com
🌐 www.steinbeis-smt.com

**Susanne Stegmann Coaching & Training**

Mit Menschen in ihren vielfältigen Ausprägungen zu arbeiten, sie ihre Möglichkeiten erkennen (und ausschöpfen) zu sehen – das begeistert und fasziniert mich. Gemeinsam veränderte Perspektiven verstehen und die eigene Kreativität erleben, öffnet ungeahnte Horizonte. Finden Sie gemeinsam mit mir Ihre persönlichen Ressourcen in Coaching und Training.

📍 Dietrich-Bonhoeffer-Str. 8
70794 Filderstadt
☎ 0151 56059911
✉ info@stegmann-coaching.de
🌐 www.stegmann-coaching.de



forum kommunikation & unternehmensethik
Kluge Köpfe verbinden. Das forum für kommunikation und unternehmensethik ist Ihr Partner für Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung im Unternehmen.

📍 Goethestr. 12
71069 Sindelfingen
✉ kutscher@kutscher-partner.de
🌐 www.kutscher-partner.de

**FISCHER Rhetorik**

Unsere Maxime: wir bieten Ihnen das persönlichste Rhetoriktraining Deutschlands! Ihr Nutzen: Sie verbessern Ihre rhetorischen Fähigkeiten für alle Facetten des modernen Arbeitslebens – Vorträge, Präsentationen, Ansprachen, spezifische Anlässe, Ihr individuelles Anliegen, ... Unser Vorgehen: Kein Denken in Schablonen. Dafür individuell, gezielt und wertschätzend Ihre persönlichen Stärken optimieren.

📍 Echterdinger Str. 49
71111 Waldenbuch
☎ 07157 538300
✉ kontakt@fischer-rhetorik.de
🌐 www.fischer-rhetorik.de

**orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann**

Im arendatraining 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
☎ 07152 399580
✉ info@noesis-online.de
🌐 www.noesis-online.de

**AIM-HIGHER – Professional Presentations**

DIE WELT IST EINE BÜHNE. Ob in Kundenpräsentationen, als Redner bei Veranstaltungen oder in Videos – Sie wollen mit Inhalten und Ihrem Auftritt überzeugen. Wir unterstützen Sie von der Konzeption, ggf. Medienerstellung bis hin zum souveränen Auftritt. Wir sind Coaches für Menschen, die Wichtiges zu sagen haben und Trainer für Präsentationen mit Wow-Effekt. Wann dürfen wir Sie in Szene setzen?

📍 Lachpfähle 24
71254 Ditzingen
☎ 0711 98809975
✉ kontakt@aim-higher.de
🌐 www.aim-higher.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

**makes a difference****Alfred Kärcher SE & Co. KG**

📍 Alfred-Kärcher-Str. 28-40
71364 Winnenden
☎ 07195 144689
✉ jens.heger@de.kaercher.com

**SBR Consulting/ Akquisitionsdynamik**

Akquisetraining: Telefonischer Erstkontakt/Jobbegleitendes Telefoneinzeltraining. Messtraining: Kontaktaufnahme, Akquise und Wettbewerbsbeobachtung, Messescouting. Kommunikationstraining: Grundwissen/Kommunikationsschnittstellen. Business Case Entwicklung: Strategische Positionierung von Unternehmen, Produkten und Leistungsangeboten, Erschließung neuer Geschäftsfelder/Gründung von Unternehmen

📍 Tannenweg 22
71364 Winnenden
☎ 0171 5727637
✉ katharina.lewin@sbr-consulting.de
🌐 www.sbr-consulting.de

**Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung****Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)**

Wir sind ein Anbieter von Seminaren und Trainings zur Vermittlung sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz. Aufbauend auf einer Weiterbildungsbedarfsanalyse erstellen wir eine Seminar- und Trainingskonzeption, die unsere Trainer(innen) durchführen. Sie besitzen eine Ausbildung als Pädagoge/in oder sind als Trainer(in) zertifiziert. Sie weisen mehrjährige Erfahrung als Führungskraft auf.

📍 Keplerstr. 12
71364 Winnenden
☎ 07195 75758
✉ info@stzm.de
🌐 www.stzm.de

**Akademie für Systemische Moderation**

Die Akademie für Systemische Moderation bietet 4x jährlich die Ausbildung zum Systemischen Moderator an (Weinsberg/HH). Diese umfasst 12 Präsenztage, verteilt auf 5 Module. Die charakteristischen Elemente sind: systemische Grundhaltung, fundierte umfassende Ausbildung in klassischer Moderation- kreative Interventionen. Weiter gibt es ergänzende offene Seminare, z.B. Faszination Großgruppenmoderation

📍 Heining Str. 72
71573 Allmersbach im Tal
☎ 07191 970089
✉ michaela.stach@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de
🌐 www.Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de

**Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement**

Unser Steinbeis-Transferzentrum versteht sich als Lern- und Austauschplattform zur Projektwirtschaft. Wir agieren in unterschiedlichen Branchen. Weitere zentrale Themen sind die Planung und Steuerung von Projekten, die Führung von Projektteams und das Einbetten von Projekten in den Unternehmenskontext: klassisch, hybrid, agil... - je nachdem, welche Vorgehensweise die passende ist.

📍 Favoritegärten 21
71634 Ludwigsburg
☎ 07141 9722-800
✉ hellmann@stz-itpm.de
🌐 www.stz-itpm.de/

Menschen in Projekten

**Annette Berger Projektwerkstatt**

Liebe Projektmanager, Sie kümmern sich um ihr Projekt! Wer unterstützt und stärkt Sie bei dieser herausfordernden Aufgabe? Sie suchen einen vertrauensvollen Ansprechpartner? Dann sind Sie in der Projektwerkstatt herzlich willkommen!

📍 Im Mais 8
71636 Ludwigsburg
☎ 07141 9564400
✉ mail@pm-berger.de
🌐 www.pm-berger.de

**marillabax GmbH & Co. KG | #Kundenorientierter | Beratung, Training, Coaching**

marillabax ist Ihr Sparringspartner, wenn es darum geht, Kundenorientierung zu Ende zu denken. Mit viel Herzblut, Pragmatismus und einem holistischen Ansatz begleitet das Team marillabax seit 16 Jahren erfolgreich mittelständische Unternehmen in den Branchen ITK, Maschinen-/Anlagenbau sowie Medizintechnik. Sie entscheiden, wie wir Sie unterstützen: Training, Beratung oder Coaching.

📍 Königsallee 43
71638 Ludwigsburg
☎ 07141 702099-0
✉ info@marillabax.de
🌐 www.marillabax.de

**Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.**

Seit über 40 Jahren ist die Akademie für Personal- und Organisationsentwicklung einer der führenden Bildungsdienstleister in Baden-Württemberg. Wir bieten ein breit gefächertes Angebot an Seminaren und Trainings für Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte sowie maßgeschneiderte Lösungen im Bereich der Personalentwicklung und bei Veränderungsprozessen im Unternehmen.

📍 Haus Steinheim, 1
71711 Steinheim an der Murr
☎ 07144 307-189
✉ aupperle.sonja@biwe.de
🌐 www.biwe-akademie.de

**Modul-Training**

Alle Themen aus unserem Seminarprogramm führen wir bei Ihnen im Unternehmen durch – mit genau den Inhalten oder Erweiterungen, die Sie wünschen. Unsere bundesweiten Tagessätze: € 1.000 – € 1.900 zzgl. MwSt. einschließlich Seminarunterlagen, Reisekosten und Spesen. Teilnehmerzahl: bis 10 Personen. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf Sie.

📍 Hauffstraße 7
71732 Tamm
☎ 07141 9113201
✉ buchung@modul-training.de
🌐 www.modul-training.de

Pohl & Partner GbR
Coaching • Training • Weiterbildung**Pohl & Partner**

Wir sind Spezialisten für die Kernbereiche Kommunikation, Führung, Coaching und Konfliktmanagement. Unsere aktionsorientierten und übungsintensiven Trainings erfordern Mut – weil unsere Teilnehmer nicht am Flipchart, sondern an der eigenen Persönlichkeit arbeiten. Deshalb sind unsere Seminargruppen sehr klein (max. 8 Teilnehmer), der Einzelcoaching-Anteil hingegen ist sehr groß.

📍 Bertha-von-Suttner-Str. 1
72074 Tübingen
✉ info@pohl-partner.biz
🌐 www.pohl-partner.biz

**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 Gruppe arbeiten. Dann für 2 -3 Stunden Bewegung. Wieder eine Arbeitssequenz, das Ganze in einer tollen Location. Coaching mit der notwendigen Entschleunigung um persönliche Weiterentwicklung anzugehen.

📍 Paulusstr. 30
72639 Neuffen
☎ 07025 83206
✉ info@mario-biel-coaching.de
🌐 www.mario-biel-coaching.de

**RWT Personalberatung GmbH**

Wir sind Ihr Partner in allen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung: Bei der Einführung und Durchführung von Maßnahmen der Personalentwicklung beraten wir Sie und bieten Ihnen dazu die erforderlichen Schulungen und Trainings. Bei organisatorischen Veränderungen in Ihrem Unternehmen begleiten wir Sie inhaltlich und methodisch.

📍 Charlottenstraße 45
72764 Reutlingen
☎ 07121 489-535
✉ yvonne.burkhardt@rwt-gruppe.de
🌐 www.rwt-gruppe.de



Weiß & Senninger
Partner für Entwicklung

Weiß & Senninger

Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter und Ihre Organisation. Weiß & Senninger ist Ihr Partner für Personalentwicklung mit namhaften Kunden in den Bereichen Führungstrainings, Teamentwicklung, Mitarbeiterförderung und Organisationsentwicklung. Weiß & Senninger - Der Spezialist für Führung und Management im Mittelstand.

📍 Lohengrinstr. 8
72768 Reutlingen
☎ 07121 321955
✉ info@wei-sen.de
🌐 www.wei-sen.de

**jom+ JOCHEN METZGER. DER VERTRIEBSEXPERTE.**

Jochen Metzger ist ein Vertriebs- und Management-Profi, par excellence - und einer der profiliertesten Vertriebsexperten, wenn es um B2B-Vertrieb geht. Der Experte überzeugt immer wieder in der Umsetzung 'neuer' Vertriebsstrategien und -konzepte, in der Neukundengewinnung, Souveränität in Verkaufs- und Preisverhandlungen, Steigerung der Abschlussquoten bis hin zu Umsatzsteigerung.

📍 Lettenstr. 28
73072 Donzdorf
✉ jm@jochenmetzger.com
🌐 www.jochenmetzger.com/

**IHK Bildungshaus**

In den Bereichen Führungs-, Arbeitstechnik, kaufm. Know-how und Technik-Kompetenz für Fach-, Führungskräfte unterstützt das IHK-Bildungshaus private Interessenten und Unternehmen mit jährl. über 350 Lehrgängen und Seminaren. Fachdozenten aus der Wirtschaft unterrichten innovative Themen praxisnah und verständlich. Im Fokus dabei stehen Nutzen und Mehrwert für die Kunden und eine hohe Qualität.

📍 Goethestr. 31
73630 Remshalden
☎ 0711 20058826
✉ ihk-bildungshaus@stuttgart.ihk.de
🌐 www.ihk-bildungshaus.de

**Brandt Seminare**

Brandt Seminare ist Ihr praxisorientierter Spezialist für Firmenseminare, offene Trainings, Coaching, Mediation und Moderation. Kompetenz, Erfahrung, Umsetzbarkeit und begeisterte Teilnehmer - dafür stehen wir.

📍 Hauptstr. 77
73655 Plüderhausen
☎ 07181 98023-69
✉ info@brandt-seminare.de
🌐 www.brandt-seminare.de

**dellian consulting GmbH**

Ob im Bereich Leadership, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Teamfähigkeit, Gesundheit oder Mentale Power – Unsere Workshops orientieren sich am tatsächlichen Bedarf von Führungskräften und Mitarbeitern und haben den Anspruch, echten und nachhaltigen Praxistransfer zu ermöglichen.

📍 Hegelmaierstr. 24
74076 Heilbronn
☎ 07131 7973760
✉ info@dellian-consulting.de
🌐 www.dellian-consulting.de

**Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies**

Neben den praxisintegrierenden Master-Programmen gehören exzellente Weiterbildungen auf Hochschulniveau zu unserem Portfolio.

📍 Bildungscampus 13
74076 Heilbronn
☎ 07131 3898-330
✉ weiterbildung@cas.dhbw.de
🌐 wissenschaftliche-weiterbildung.dhbw.de

ProDialog Systemisches Coaching/ Training/ Integrative Organisationsentw.

Seit 1991 selbstständiger Business-Coach, Prozess-Beraterin, Trainerin u. Moderatorin. Betriebswirtschaftl. Studium u. lange im Management tätig. Überwiegend systemisch-lösungsorientierten Ansatz. Expertin in Karrierebegleitung, Kommunikations-/Konfliktbewältigung, Selbstmarketing u. Midlife-Coaching. Auch Prozessbegleitung von Veränderungen/Umstrukturierungen innerhalb von Unternehmen

📍 Rampachtal 15/2
74076 Heilbronn
☎ 07131 165030
✉ info@ds-prodialog.de
🌐 www.ds-prodialog.de

TARGETTER

LEADERSHIP. EXCELLENCE.

TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)

Axel Rittershaus trainiert und coacht Führungskräfte aus 26 Ländern in Europa, Afrika und Asien. Seine Führungs-Seminare haben immer ein klares Ziel: Das Führungsverhalten der Teilnehmer nachhaltig und sofort positiv zu beeinflussen. Jede Schulung, jedes Online-Training, jedes Coaching endet mit klaren Maßnahmen, 'Action Points' und Entscheidungen.

📍 Kleinsachsenheimer Str. 47
74321 Bietigheim-Bissingen
☎ 0711 50620996
✉ training@targetter.de
🌐 www.targetter.de/



Business Akademie Profileon

Jubiläum: 25 Jahre Coach und Trainingskompetenz. Die BAP ist ein führendes Ausbildungsinstitut für Business Trainer/innen und systemischer Business Coach Ausbildungen. Die Qualität und Kompetenz von Profileon ist durch den BDVT lizenziert. Aus 27 Jahren Erfahrung, ein hoher Anspruch und ein engagiertes Team mit Herzblut begleiten Sie bei Ihrer persönlichen Entwicklung. Wir trainieren Praxis.

📍 Hölderlinstr. 6
74405 Gaildorf
☎ 0172 8105589
✉ info@profileon.de
🌐 www.profileon.de

freiraum 33

freiraum 33 - Die Adresse für Sport, Gesundheit & Potenzialentfaltung

'freiraum 33 bietet ein offenes Spielfeld für Menschen, die sich persönlich weiterentwickeln wollen. Weit weg von Hamsterrädern und gewohnten Mustern gehört das Auf- und Ausbrechen bei uns zur Methode und ist deshalb ausdrücklich erwünscht.' Oliver Rehbach, Inhaber

📍 Hofäckerstraße 6/1
74564 Crailsheim
✉ mail@freiraum33.eu
🌐 www.freiraum33.eu



Bernt Klein training - beratung - coaching

Als Spezialist für den Bereich "Zusammenarbeit und Kommunikation in Organisationen" biete ich Ihnen den Nutzen, dass Sie in mir einen Partner haben, der Ihnen Sicherheit bietet. Das heißt Sie kaufen nicht die Katze im Sack. Diese Sicherheit kann ich Ihnen bieten, da ich in zahlreichen Verbänden organisiert bin, exklusive Referenzen zu bieten habe und als Dienstleister zertifiziert bin.

📍 Am Sandrain 21
74862 Binau
☎ 0172 6341036
✉ info@bernt-klein.de
🌐 www.bernt-klein.de



MSC Management Seminar Center GmbH

MSC hat sich auf Training + Tools für Produktmanagement, Marketing und Projektmanagement spezialisiert. Peter Kairies gilt als einer der renommiertesten Trainer im PM. Dip.Ing., Studium der Verfahrenstechnik und Wirtschaftswissenschaften. 14 Jahre Praxis in leitenden Positionen in Marketing und Produktmanagement. Über 20 Jahre Trainererfahrung. Mehr als 26.000 TN haben seine Seminare besucht.

📍 Kurpfalzstr. 114
74889 Sinsheim
☎ 07261 4727
✉ Kairies-Beratung@t-online.de
🌐 www.peterkairies.de



rsb-Schulung UG (haftungsbeschränkt)

Wir sind als Seminaranbieter spezialisiert auf IBM i on POWER Systems

📍 Haller Ring 15
74906 Bad Rappenau
☎ 07264 2084422
✉ info@rsb-schulung.de
🌐 www.rsb-schulung.de



POP Personalentwicklung

POP-Personalentwicklung - Wir machen Veränderung möglich

📍 Haldenstrasse, 42
75417 Mühlacker
☎ 07041 3671
✉ info@pop-seminare.de
🌐 www.pop-personalentwicklung.de



Explain GmbH

Egal, was Sie durch Präsentationen erreichen möchten – wir unterstützen Sie dabei. Seit 2004 erstellen wir Präsentationen für unsere Kunden vom Start-up bis zum Dax30 Konzern. Dadurch haben wir wertvolle Einsichten gewonnen und eigene wirkungsvolle Methoden entwickelt. Dieses praxisnahe Wissen geben wir in unserem Training an Sie weiter.

📍 Weberstr. 14
76133 Karlsruhe
☎ 0721 83087248
✉ welcome@explain.de
🌐 www.explain.de



m2m consulting GmbH & Co. KG

Die m2m consulting GmbH consulting ist eine erfolgreiche, systemisch lösungsorientierte Unternehmensberatung. Wir sind Experten für Führungskräfte-Entwicklungsprogramme.

📍 Taunusstr. 7
76275 Ettlingen
☎ 07243 766770
✉ info@m2m-consulting.de
🌐 www.m2m-consulting.de

Rolf Schulz HR CONSULTANTS

Rolf Schulz HR CONSULTANTS AG

Rolf Schulz HR Consultants ist Ihr zuverlässiger Partner im Human Resources Bereich. Wir sind spezialisiert auf Führung, Change und Konflikt. Immer dort, wo es um das Arrangieren und Gestalten von tragfähigen Beziehungen im Wirtschaftsleben geht, sind wir der erfahrene Partner, der zu mehr Leistung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit führt.

📍 Pariser Ring 37
76532 Baden-Baden
☎ 07221 972170
✉ info@rolfschulz.com
🌐 www.rolfschulz.com



metisLeadership, Dr. Klaus Wagenhals

Das metisleadership Netzwerk unterstützt vorwiegend mittlere Führungskräfte in der Linie und in Projekten, Top-Performance bei der Bewältigung ihrer Anforderungen zu zeigen und zeigt Wege für die Optimierung des PM-Systems/ der Projekte. Motto: Sie kennen am besten Ihre Praxis und wir heben die Potenziale diese nachhaltig zu verbessern!

📍 Theresienstr. 76
76835 Rhodt unter Rietburg
☎ 06323 988436
✉ kw@metisleadership.com
🌐 www.metalleadership.com



Heupel Consultants GmbH & Co. KG

Heupel Consultants unterstützt Organisationen bei der erfolgreichen Ausrichtung auf neue Herausforderungen. Als unabhängige Unternehmensberatung & Seminaranbieter stehen wir für einen ergebnisorientierten Ansatz, der aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse mit Innovationskraft, Umsetzungsstärke, agilen Werten & Prinzipien, sowie Einfühlungsvermögen in unterschiedlichsten Branchen verknüpft.

📍 Im Eichelhorst 22
76863 Herxheim
☎ 07276 96110
✉ info@heupel-consultants.com
🌐 www.heupel-consultants.com/



DIE WACHSTUMSSCHMIEDE

Gerd Kalmbach und sein Team sind Dienstleister, die Trainings- und Trainerkompetenz weitergeben. Wir unterstützen angehende wie auch erfahrene Trainerinnen und Trainer dabei, ihre Kompetenz aufzubauen. So begleiten wir schon seit dem Jahr 2000 Trainerinnen und Trainer dabei, ihr Wissen wirksam weiterzugeben – und zwar so erfolgreich und gut, dass bei anderen Lernen entsteht.

📍 Senefelder Str. 4
77656 Offenburg
✉ kontakt@wachstumsschmiede.de
🌐 www.wachstumsschmiede.de



IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg

Die IHK Akademie bietet ein breites Spektrum an Lehrgängen und Seminaren in der Aufstiegs- und Anpassungsweiterbildung. Qualifizierte Dozenten aus der Praxis bereiten in berufsbegleitenden Lehrgängen auf IHK-Weiterbildungsprüfungen vor bzw. vermitteln in ein- oder mehrtägigen Seminaren aktuelles Wissen zu kaufmännischen und technischen Themen. Die Abschlüsse und Zertifikate sind inter. anerkannt

📍 Romäusring 4
78050 Villingen-Schwenningen
☎ 07721 922-161
✉ zimmer@vs.ihk.de
🌐 www.ihkakademie-sbh.de



Gorus Campus

📍 Mühlestraße 2
78345 Moos
☎ 07732 94075
✉ info@gorus.de
🌐 www.gorus.de



AKADEMIE SUSANNE WEBER | Führung | Coaching | Kommunikation

Die AKADEMIE SUSANNE WEBER ist ein modernes Weiterbildungsinstitut in Konstanz am Bodensee. Unsere Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Führung, Coaching und Kommunikation. NEU ist unsere AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN TEAMENTWICKLER UND TEAMCOACH. Viele unserer Kunden sind Führungskräfte, Personalentwickler, Coaches und Trainer. Unter avanto3.de präsentieren wir unser Angebot für Unternehmen.

📍 Luziengang 4
78464 Konstanz
☎ 07531 941110
✉ kontakt@akademie-weber.de
🌐 www.akademie-weber.de



Culture Talk

Kontakte sind neben der Fachkompetenz im Business die Basis für den Erfolg. Jeder Kontakt beginnt mit Small Talk. Gerade die ersten Minuten eines Gesprächs sind ausschlaggebend für den erfolgreichen Verlauf einer Geschäftsbeziehung. Small Talk ist das kleine Gespräch mit der großen Wirkung. Small Talk ist für die Karriere fundamental.

📍 Am Schmerzenmöse 17
78464 Konstanz
☎ 07531 33490
✉ annette.kessler@culture-talk.de
🌐 www.culture-talk.de



dehner academy GmbH

Die dehner academy ist entstanden aus den KONSTANZER SEMINAREN, die vor 30 Jahren von Ulrich Dehner gegründet wurden. Wir entwickeln Menschen in ihrer Professionalität, ihrem Potential und ihrer Persönlichkeit. Wir erreichen das durch ständige Fortbildung und durch das Erforschen und integrieren moderner, wissenschaftlich fundierter und wirkungsvoller Methoden.

📍 Theodor-Heuss-Str. 36
78467 Konstanz
☎ 07531 942008-0
✉ info@dehner.academy
🌐 www.dehner.academy

Exbase

Banking and Finance
Center of Excellence

Exbase

Exbase veranstaltet Seminare und maßgeschneiderte Schulungen für Unternehmen in den Bereichen 'Excel und Power BI', 'Banking and Finance' und 'Communications'. Hierbei arbeiten wir mit führenden und engagierten Referenten. Unsere Seminare finden in 4-Sterne-Hotels in größeren Städten wie Düsseldorf, Frankfurt am Main und Berlin statt. Zu allen Seminaren erhalten Sie ausführliche Seminarunterlagen.

📍 Hindenburgstr. 2
78467 Konstanz
☎ 07531 9228233
✉ info@exbase.de
🌐 /www.exbase.de



Humor und Kommunikation
Vorträge, Training, Ausbildungen, Business Theater

Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation

HumorKom bietet Methoden und Strategien an, um den persönlichen Humor zu erkennen und in den(Berufs)- Alltag zu integrieren. Mit unseren Trainings fördern wir das kreative, innovative Denken und bieten unterschiedlichste Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung an. Die Trainings können als Impulstage, als Mehrtagesseminar oder als Business-Seminarreihe gebucht werden.

📍 Fritz-Arnold-Str. 23
78467 Konstanz
☎ 07531 9413140
✉ humorkom@tamala-center.de
🌐 www.tamala-center.de/humorkom



Lake Constance Business School GmbH

Als Institut für wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule Konstanz bieten wir seit 25 Jahren praxisnahe berufsbegleitende MBA-Studiengänge in den Bereichen "Human Capital Management" und "General Management" sowie den Patentingenieur M.A. an.

📍 Reichenaustr. 1
78467 Konstanz
✉ susanne.krebs@htwg-konstanz.de
🌐 www.htwg-konstanz.de/de/studium/weiterbildung/lake-constance-business-school/ueber-uns/



Technische Akademie Konstanz gGmbH

Die Technische Akademie Konstanz gGmbH (TAK) ist das Kompetenz- und Dienstleistungszentrum der Hochschule Konstanz für alle Fragen der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das Angebot umfasst Berufsbegleitende Masterstudiengänge, Seminare und Zusatzqualifikationen in den Bereichen Management, Soft Skills, Engineering und Digitaler Wandel sowie Customized Programs.

📍 Reichenaustr. 1
78467 Konstanz
✉ susanne.krebs@htwg-konstanz.de
🌐 www.tak.htwg-konstanz.de



Veränderungsintelligenz GmbH

Experten zur Diagnose und Stärkung von Veränderungskompetenzen, Agilität und Innovationsfähigkeiten. Trainer/Coaches/Berater mit langjähriger Berufserfahrung u. anerkannten Ausbildungen. Alle Seminare in Kleingruppen inkl. Praxistransfer-Coaching! Auszeichnung mit dem Gütesiegel "Top Consultant 2014" (www.top-consultant.de). Aktuelles Buch: Veränderungsintelligenz (Springer Gabler Verlag 2017)

📍 Obere Rheinstr. 17a
78479 Reichenau
☎ 0177 7217694
✉ hallo@veraenderungsintelligenz.de
🌐 www.veraenderungsintelligenz.de



IMS Institut für Management-Systeme GmbH

5 GUTE GRÜNDE WARUM..... Sie bei uns richtig sind: § - Beratung § - Schulung § - Unterstützung § - Strukturierung § - Optimierung
www.ims-management.de seminare@ims-management.de

📍 Wolf-Hirth-Str. 2
78588 Denkingen
☎ 07424 98230-15
✉ s.efinger@ims-management.de
🌐 www.ims-schulungen.de



Freiburg School of Business and Law GmbH | Tax Academy

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 2039210
✉ info@tax-academy.de
🌐 www.tax-academy.de



balance Unternehmensberatung Training & Coaching

Gewinner des Internationalen Deutschen Trainingspreises in 2011/2012 in Bronze und in 2012/2013 in Silber. Unsere Dienstleistungen sind Beiträge für eine Win-win Unternehmenskultur, getragen von Respekt, Wertschätzung und Vertrauen in das Leben. Unser balance Handlungsansatz basiert auf der Grundlage der Spieltheorie. Wir gehen für Eleganz, Begeisterungsfähigkeit und dies mit Herzintelligenz.

📍 Zasiussstr. 78
79102 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 72387
✉ info@balance-beratung.de
🌐 www.balance-beratung.de



arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE

Die arowa Trainingsagentur führt seit 2006 ganzjährig über 70 offene Kleingruppen-Seminare in Freiburg, Frankfurt, Köln & Hamburg durch. Zur Umsetzung von individuell abgestimmten Inhouse Trainings, Projektberatungen oder Business Coachings ist das arowa Trainerteam im gesamten deutschsprachigen Raum aktiv.

📍 Stadtstr. 73
79104 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 38929972
✉ info@arowa-trainings.de
🌐 www.arowa-trainings.de

**HAUFE.
AKADEMIE****Alles wird leicht.****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
✉ anfragen@haufe-akademie.de
🌐 www.haufe-akademie.de

Wilmers Kommunikation
ERFOLGREICH IM DIALOG

Institut für Training, Coaching und Supervision

Wilmers Kommunikation

Wilmers Kommunikation, das Institut mit dem besonderen Know-How, führt langjährig und deutschlandweit Seminare, Coachings, Supervisionen, Moderationen und Vorträge durch. Unsere Kompetenzen: Führungskräfteentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Mitarbeiterseminare, Teamentwicklungsbegleitung, Coaching, Supervision. Wir bieten einen optimalen, interaktiven Mix aus Präsenz- und digitalem Lerninput.

📍 Basler Landstr. 113
79111 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 7677711
✉ info@wilmers-kommunikation.de
🌐 www.wilmers-kommunikation.de/

**Coachingbüro
HUBER & PARTNER**
Freiburg • Frankfurt**Coachingbüro Huber & Partner**

Wir engagieren uns für sinnvollen Erfolg, glaubwürdige Führung, gelebte Werte und eine konstruktive Unternehmenskultur. Seit 1996 begleiten wir professionell Entwicklungsprozesse bei Führungskräften, Teams und Unternehmen. Dabei konzentrieren wir uns auf Coaching und Seminare für Führungskräfte, Prozessbegleitung in Unternehmen sowie Ausbildungen zum "Coach und Prozessbegleiter"

📍 Furtwänglerstr. 9
79117 Freiburg im Breisgau
☎ 0761 612016
✉ huber@coachingbuero.de
🌐 www.coachingbuero.de

KeSch
Training International**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 und Organisationsentwicklung sowie Vertriebsberatung, Einkauf, Verkauf, Training und Change Management: in über 40 Sprachen mit muttersprachlichen Experten.

📍 Hauptstr. 53
79348 Freiamt
☎ 07645 916165
✉ info@kesch-training.eu
🌐 www.kesch-training.eu/

**Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung**

Seit 2001 ist Frank Pfeil äußerst erfolgreich mit dynamischen Verhaltens-, Führungs-u. Kommunikationstrainings sowie Coaching und Mediation tätig. Die Veranstaltungen werden betriebsindividuell konzipiert. Feedbacks von Trainingsverantwortlichen und Teilnehmern unterstreichen Praxis- und Teilnehmerorientierung der Maßnahmen und sie bestätigen nachhaltige Erfolge. wann haben Sie Bedarf ?

📍 Hebelweg 27
79410 Badenweiler
☎ 076 32828896
✉ frank.pfeil@t-online.de
🌐 www.frankpfeil.com

INSIGHTS MDI
INTERNATIONAL®
MANAGEMENT DEVELOPMENT INSTRUMENTS**INSIGHTS International® Deutschland GmbH**

Kompetente, loyale und begeisterte Mitarbeiter mit ihren einzigartigen Fähigkeiten sind der wichtigste Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen! Diese Mitarbeiter für die wirklich passenden Positionen zu finden, sie bestens zu trainieren, ihnen ein optimales Teamumfeld zu bieten und als Unternehmen gemeinsam mit Ihnen zu wachsen – dabei unterstützt Sie die INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH.

📍 Klettgastr. 21
79761 Waldshut-Tiengen
☎ 07741 9694-0
✉ Info@insights.de
🌐 www.insights.de

SCHEELLEN®
INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK**SCHEELLEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik**

Wir beraten Unternehmen in allen Aspekten der Unternehmenswertsteigerung und begleitet sie von der Definition einer Unternehmens-Vision bis hin zur Implementierung der notwendigen Maßnahmen. Die Kernkompetenzen liegen dabei in der Kompetenzförderung und der Entwicklung menschlicher Potenziale. Hierzu setzen wir die bekannten Diagnosetools INSIGHTS MDI® und ASSESS by SCHEELLEN® ein.

📍 Klettgastr. 21
79761 Waldshut-Tiengen
☎ 07741 969411
✉ info@scheelen-institut.de
🌐 www.scheelen-institut.de

edulab
www.edulab.de**.edulab - education | communication | consulting**

edulab bietet seit 2003 offene & Inhouse-Seminare sowie Coaching in D-A-CH zu Business-Skills und Medien: Im Bereich Skills z.B. Moderation, Präsentation, Rhetorik, Führungstechniken, Zeitmanagement, Projektmanagement, Eventmoderation. Zu Medien-Trainings z.B. zu DTP-Themen wie Photoshop, InDesign, Illustrator und Online-Themen wie z.B. Web-Marketing, Web 2.0, CSS und Programmierung. www.edulab.de

📍 Brienerstr.
80331 München
☎ 0821 2528496
✉ seminare@edulab.de
🌐 www.edulab.de

adamicus**adamicus GmbH**

Wir bieten Trainings zu allen Online-Marketing-Themen. Sprechen Sie uns an, wir planen gerne Schulungen zu ausgewählten Themen nach Ihren Wünschen und Vorstellungen für Sie und mit Ihnen zusammen – zur Erreichung Ihrer Unternehmensziele. Coaching zu Themen der Digitalisierung und Feed the Customer Journey. Workshops zu den Themen SEO | SEA | Email | Content Marketing | Website-Konzeption

📍 Blumenstraße, 28
80331 München
☎ 0172 6258232
✉ petra.balzer@adamicus.de
🌐 www.adamicus.de

**mbw | Medienberatung der Wirtschaft GmbH**

Möchten Sie Ihr Unternehmen zu einer wirkungsvollen Präsenz in der Öffentlichkeit führen? Sie profitieren von unserem umfassenden Leistungsspektrum mit seinen wertvollen Synergien und werden rundum betreut. Seit über 30 Jahren schätzen Kunden unseren Expertenstatus, unser langjähriges Know-how und unsere partnerschaftliche Arbeitsweise.

📍 Max-Joseph-Str. 5
80333 München
☎ 089 55178-380
✉ karen.just@mbw-team.de
🌐 www.mbw-team.de

**Trigon Academy / Trigon Entwicklungsberatung GmbH**

Trigon Academy bündelt die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Trigon Entwicklungsberatung mit über 40 an den Unternehmen beteiligten BeraterInnen der selbstständigen Büros in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Trigon bietet 30 Jahre Erfahrung rund um Unternehmensentwicklung, Human Resources, Personalentwicklung, Führungskräfte-/BeraterInnen-Qualifizierung und Konfliktmanagement.

📍 Luisenstraße 1
80333 München
✉ trigon.muenchen@trigon.de
🌐 www.trigon.de

**DEKRA Qualification GmbH**

Gemeinsam mit unserer Schwestergesellschaft der DEKRA Akademie GmbH und dem dib (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft) sind wir einer der größten privaten Bildungsanbieter in Deutschland. Die DEKRA Qualification GmbH ist eine Projekt- / Vertriebsgesellschaft für individuelle Kunden-Projekte.

📍 Marsstr. 20
80335 München
☎ 089 510859635
✉ peter.rissling@dekra.com
🌐 www.dekra.de

**Sprachdirekt GmbH**

Sprachdirekt? GmbH 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
✉ info@sprachdirekt.de
🌐 www.sprachdirekt.de

**we develop people**

we develop people steht für: We: Sie und unser Team Develop: Entwicklung steht im Mittelpunkt People: Es geht uns um den Menschen in Ihrer Organisation Wir sind drei rechtlich eigenständige Trainerinnen und Coaches: Andrea M. Mählmann, Martina Rückel-Schmidt und Renate Frommbeck mit gemeinsamer Ausrichtung, professionellem Hintergrund und gemeinsamer Philosophie unserer Arbeit.

📍 Adlzreiter Str. 10
80337 München
☎ 0162 4653980
✉ maehlmann@we-develop-people.com
🌐 www.we-develop-people.com

**von Fürstenberg BOARD Services**

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG und spezialisiert auf die Schulung von Aufsichtsräten (m/w). Praxisorientiert und mit Top-Dozenten: Zertifikatslehrgang (11-tägig) mit Titelwerb, Kompaktkurs 'Basics & Essentials' (4-tägig) sowie Tagesseminare als individuelle In-house-Schulung für Unternehmen, Körperschaften und öffentliches Beteiligungsmanagement.

📍 Ridlerstraße 35
80339 München
☎ 089 416177229
✉ info@vf-boardservices.de
🌐 www.vf-boardservices.de

**Coaching und Seminare Dipl.-Psychologe Ingo Ostgathe**

Psychologische Tiefe trifft auf beruflichen Pragmatismus! In den Seminaren von Dipl.-Psych. Ingo Ostgathe geht es um Leidenschaft für den Beruf sowie um dessen reale Umsetzung. Über 1000 Coaching-Stunden zu beruflichen Veränderungen sowie die jahrelange Zusammenarbeit mit Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen bilden das feste Fundament von dem Sie in den Seminaren profitieren sollen.

📍 Schönfeldstr. 19
80539 München
☎ 089 45248925
✉ kontakt@coaching-praxis-muenchen.de
🌐 www.coaching-praxis-muenchen.de

**diePartner für professionelle Personalentwicklung GmbH**

Die Trainings und Coachings von diePartner basieren auf individuellen sowie themenbezogenen Kompetenz-Checks. Mit Hilfe anerkannter Verfahren werden der persönliche Trainingsbedarf ermittelt und die Seminarinhalte individuell gestaltet. Die Seminare für Führungskräfte bieten Persönlichkeitsentwicklung durch erfahrungsorientiertes Lernen. Zweiter Tätigkeitsschwerpunkt ist Talentmanagement.

📍 Maximilianstr. 13
80539 München
☎ 0172 8658999
✉ office@diepartner.info
🌐 www.diepartner.info

**Ute Schütz menschen-management**

Management Training & Consulting für den Mittelstand. Seminare und Coachingmaßnahmen zu KOMMUNIKATION und PERSÖNLICHKEIT für Recruiting-, Teambuilding- und Interventionsprozesse. Mit dem PROCESS COMMUNICATION MODEL Grundsteine legen, die stabil (im Gedächtnis) bleiben! Weiterbildungsmaßnahmen zu den Themen Kommunikation, HR Beschaffung, Teambuilding Vergessen Sie pauschalisierende Seminarkonzepte!

📍 Kaulbachstr. 68
80539 München
☎ 089 30904260-21
✉ pcm@uteschuetz.de
🌐 www.uteschuetz.de



**kompetenzzentrum
coaching**

Kompetenzzentrum Coaching | Anja Mumm

Wer wir sind? Im KompetenzZentrum Coaching begleitet Anja Mumm in einem Team von Kollegen seit über 20 Jahren Menschen in Organisationen in ihrer Entwicklung. Angefangen von Mentoring für junge Führungskräfte bis hin zu Sparringpartner für alte Hasen und Geschäftsführer. Unser Premium Produkt ist die Ausbildung zum Systemischen Coach. Diese findet 2 mal jährlich statt.

📍 Schulstr. 37
80634 München
☎ 0177 4239267
✉ info@coaching-kompetenz.de
🌐 www.coaching-kompetenz.de

Manager Akademie

MAZ MANAGER AKADEMIE

Die Manager Akademie bietet Trainings und Weiterbildungen im Management und IT Bereich für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum an. Der Fokus der Akademie liegt auf praxisnahen, interaktiven Schulungen in kleinen Gruppen. Unsere Dozenten und Trainer verfügen über eine langjährige Praxis- und Schulungserfahrung in Ihrem Fachgebiet.

📍 Schulstr. 4
80634 München
☎ 089 92774934
✉ kontakt@managerakademie.com
🌐 www.manager-akademie.net



**HR &
PERSPEKTIVEN**

HR & Perspektiven - HR Projekte | Personalentwicklung | Seminare

HR & Perspektiven ist Ihr Partner für lebendige, praxisorientierte Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte. Unsere Schulungen (auf Deutsch/Englisch) kombinieren Praxiserfahrung mit fundiertem Fachwissen. Lerninhalte werden abwechslungsreich, kurzweilig und bedürfnisorientiert vermittelt. Die TeilnehmerInnen profitieren von schnell umsetzbaren Tipps und Transfer-unterstützenden Maßnahmen.

📍 Volkartstr. 91
80636 München
☎ 0176 63336915
✉ kaiser@hrundperspektiven.de
🌐 www.hrundperspektiven.de



igf München Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching

Am igf-München finden regelmäßig folgende Ausbildungen statt: Grundausbildung Integraler Focusing Coach // Grundausbildung Gesprächs- und Focusingtherapeut/in // Kursleiter/in Progressive Muskelentspannung nach Jacobson // Ausbildung zum Resilienz-Coach

📍 Nymphenburger Str. 119b
80636 München
☎ 0175 8318736
✉ info@igf-muenchen.de
🌐 www.focusing-igf-muenchen.de



**Beyer, le Maire
& Partner GbR**

IPU Beyer, le Maire & Partner GbR

Seit über 35 Jahren arbeiten wir für erfolgreiche Unternehmen! Als Partner des Wandels mit ausgeprägter Prozess- und Transferkompetenz haben wir Freude daran, mit unseren Kunden die für ihre Organisation notwendigen Entwicklungen und Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Und wir sind erst zufrieden, wenn auch die Umsetzung erfolgt ist. ipu - Ihr Partner in Training, Beratung und Umsetzung.

📍 Landshuter Allee 8
80637 München
☎ 089 54558284
✉ info@ipu-online.de
🌐 www.ipu-online.de



Mehrwert Zukunft

siehe Webseite

📍 Christoph-Rapparini-Bogen 10
80639 München
☎ 089 21085305
✉ mz@mehrwert-zukunft.de
🌐 www.mehrwert-zukunft.de



mensch & kommunikation GmbH

Inspiration & Entwicklung für helle Köpfe! Seit 2011 unterstützt die mensch & kommunikation GmbH Unternehmen und Einzelpersonen erfolgreich bei: der Verbesserung der Kommunikation in Teams, im Unternehmen und mit Geschäftspartnern der Kommunikation von und in Unternehmensprozessen der Bewältigung von und dem Umgang mit Konfliktsituationen der Optimierung von Präsentationen, Vorträgen und Reden

📍 Laimer Str. 47
80639 München
☎ 089 416137-800
✉ ich@mensch-und-kommunikation.de
🌐 www.mensch-und-kommunikation.de

Monisha Meier

Ich unterstütze Sie dabei, Ihre persönlichen Eigenheiten, Motive sowie die Folgen Ihres Handelns im beruflichen Kontext zu verstehen, auf Ihre Nützlichkeit hin zu prüfen und eine für sich angemessene Antwort bzw. Lösung zu finden. Im Vordergrund stehen Ihre persönlichen Erfahrungen bzw. Fragen aus Ihrem Arbeits- oder Führungsalltag und Ihre damit verbundenen Veränderungswünsche.

📍 Friedenheimer Str. 70
80686 München
☎ 089 72407977
✉ info@monisha-meier.de



DR. SIMONE RAPPEL

Dr. Simone Rappel

Interkulturelle Kompetenz Indien! Seminare und Interkulturelles Training, damit Sie in Indien geschäftlich erfolgreich werden und mit Ihren Kolleginnen und Kollegen reibungslos zusammenarbeiten. Neben den Klassikern wie Entsendung, Businessknigge, Delegations- und Messebesuche, Kommunikation und Zusammenarbeit bieten wir Ihnen Beratung und Begleitung bei Ihrer deutsch-indischen Projektarbeit.

📍 Lautensackstraße 18
80687 München
☎ 0151 20662744
✉ simone@dr-simone-rappel.de
🌐 www.dr-simone-rappel.de

**itl AG**

📍 Elsenheimerstraße 65-67
80687 München
☎ 089 892623-230
✉ ela.himmelreich@itl.eu
🌐 www.itl.eu

Tiba Business School
Tiba Business School GmbH

Die Tiba Business School hat sich auf Weiterbildungen und Zertifizierungen im Bereich Projektmanagement sowie Change Management spezialisiert. Unsere Seminare und Zertifizierungen eignen sich für Projektmitarbeiter/-leiter auf jedem Wissens- und Erfahrungsniveau. Mit unserem interaktiven Seminarkonzept haben Sie ein einzigartiges Lernerlebnis und Sie als Teilnehmer stehen immer im Mittelpunkt.

📍 Elsenheimerstr. 45
80687 München
☎ 089 89316126
✉ business-school@tiba.de
🌐 www.tiba-business-school.de/zertifizierung-und-master-studium-im-projektmanagement/

**manage motion**

manage motion bietet ein leicht verständliches Modell zur effektiven Leitung von Teams. Kommunikations- Konflikt- und Einzelcoaching und Nachwuchsförderprogramme runden das Angebot ab. Zusätzlich wird durch ein differenziertes Bewegungsanalyseinstrument die Einstellung neuer Mitarbeiter auf eine objektive Basis gestellt.

📍 Geyersperger Str. 25
80689 München
☎ 089 56820367
✉ bender-fortbildung@t-online.de
🌐 www.managemotion.de


Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH

Als Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gemeinnützige GmbH qualifizieren und begleiten wir seit Jahrzehnten 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.bbw-seminare.de/

**Rhetores GmbH**

Ihre Sprecher- und Kommunikationskompetenz optimal zu entwickeln, ist unser Ziel. Ob Vortrag, freie Rede, Kundengespräch, Präsentation oder Medienauftritt in Radio oder TV: wenn es um öffentliche Kommunikation geht, profitieren Sie von unserer langjährigen Trainings- und Coachingerfahrung. Wir zeigen Ihnen einen erprobten Weg zum lebendigen, authentischen und überzeugenden Auftritt.

📍 Leopoldstr. 27
80802 München
☎ 089 388988-11
✉ info@rhetores.de
🌐 www.rhetores.de

**teamsysplus®AKADEMIE**

📍 c/o sinnHRraum GmbH, Leopoldstr. 65/
3. OG
80802 München
☎ 089 92334081
✉ info@teamsysplus-akademie.de
🌐 www.teamsysplus-akademie.de

**PACT Training GmbH**

Die PACT AG mit Sitz in München gehört zu den fünf größten inhabergeführten Kommunikationsagenturen in Deutschland. Das Unternehmen wurde 2001 von Mathias Valentin und Peter Pawlitsek gegründet, beschäftigt heute 150 feste Mitarbeiter und verzeichnete 2007 einen Umsatz von 31,5 Mio. EUR.

📍 Riesstr. 20
80992 München
✉ info@pact-training.de
🌐 www.pact-training.de

**IFW Institut für Fort- und Weiterbildung**

Wir gehören zu den anerkannten Pionieren der Systemischen Praxis und haben Systemisches Coaching bereits sehr früh im deutschsprachigen Raum etabliert. Dabei reden wir nicht nur über Coaching, sondern sind selbst als Coach, Trainer oder Consultant in Unternehmen aktiv. Unsere vielseitigen Erfahrungen aus der Tätigkeit im IFW Consulting fließen unmittelbar in die Weiterbildung ein.

📍 Bodenstedtstr. 66
81241 München
☎ 089 82908618
✉ info@i-f-w.de
🌐 www.i-f-w.de

**SEMINAR-INSTITUT**

Das Team vom SEMINAR-INSTITUT ist Ihr professioneller Anbieter von Seminaren und Weiterbildungen für den gesamten Bereich des Managements. Wir sind eines der maßgebenden deutschen Weiterbildungsinstitute. Unser umfangreiches Programmangebot an Seminaren, Trainings und Vorträgen deckt alle Weiterbildungsbedürfnisse für Fach- und Führungskräfte ab.

📍 Trimbürgstr. 2
81249 München
☎ 089 89559805
✉ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de
🌐 www.SEMINAR-INSTITUT.de

 MANAGER INSTITUT
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH

Das MANAGER INSTITUT ist eines der führenden deutschen Weiterbildungsinstitute rund um Management-Themen, berufliche Weiterbildung und Consulting, bundesweit an 21 Standorten. In unserem Angebot an über 300 Seminaren in insgesamt 18 Fachbereichen ist bestimmt auch für Sie das passende Seminar dabei, das Sie bei uns je nach Bedarf als offene oder Firmenschulung oder Inhouse-Seminar buchen können.

📍 Hans-Grässel-Weg 1
81375 München
☎ 0800 3060303
✉ beratung@manager-institut.de
🌐 www.manager-institut.de

**ifss academy**

Die ifss academy ist Spezialist für Lean und Six Sigma Trainings. Durch jahrelange Process Excellence Erfahrung bietet die ifss academy ein Trainingsportfolio an, das die Anforderungen aller Ebenen im Unternehmen erfüllt und zertifiziert nach den Standards der American Society for Quality (ASQ), der Society of Manufacturing Engineers (SME) und der Association for Manufacturing Excellence (AME).

📍 Fürstenrieder Str. 256
81377 München
☎ 089 71066966
✉ heike.wegele@ifss.net
🌐 www.ifss-academy.net

**Future of Leadership Initiative**

📍 Isarwinkel 6
81379 München
☎ 0151 63593386
✉ info@future-of-leadership.org
🌐 www.future-of-leadership.org

**UPLIFT. Consulting**

UPLIFT. Consulting rückt den Faktor Mensch in den Mittelpunkt. Klassische Themen des Business-Coaching und der Personalentwicklung werden kombiniert mit modernsten Ansätzen des Stressmanagement und Entspannungstrainings – das ist unser UPLIFT. Konzept. Seminare in Kleingruppen garantieren einen hohen und nachhaltigen Erfolg. #UnStressYourLife

📍 Argelsrieder Straße 57
81475 München
☎ 0151 28766633
✉ mail@uplift-consulting.de
🌐 www.uplift-consulting.de

**Coverdale****Coverdale Deutschland GmbH**

Mit einer Kombination aus Trainings- u. Beratungselementen begleitet Coverdale Veränderungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es ist unsere Kernkompetenz, die Energien und Aktivitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens an gemeinsamen Visionen und Zielen auszurichten u. die Potenziale der Mitarbeiter so zu erschließen, dass sie diese auch erreichen.

📍 Boosstr. 3
81541 München
☎ 089 651283-0
✉ deutschland@coverdale.com
🌐 www.coverdale.de

**uwe freund seminare Kommunikationstraining und Coaching**

uwe freund seminare unterstützt seit 1989 Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum dabei, die interne und externe schriftliche und mündliche Kommunikation weiterzuentwickeln. Wir bieten Ihnen individuelle Weiterbildungen zu den Themen: - Korrespondenztraining und Beschwerdemanagement- Zeitmanagement und Produktivität - Formulieren, Texten, Schreiben- Präsentation, Telefondialog und Rhetorik

📍 Eduard-Schmid-Str. 29
81541 München
☎ 0172 8507764
✉ info@uwefreund.com
🌐 www.uwefreund.com

**BRAIN-HR**

BRAIN-HR hat sich auf Auswertung, Transfer und Nutzung neurowissenschaftlicher Studien für die Praxis spezialisiert. Kunden sind Unternehmen, Behörden, Weiterbildungs-Institute und Hochschulen. Schwerpunktthemen sind Neuroleadership, Neurodidaktik und die neuroplastisch wirksame Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen im Training, Coaching und im Change-Management.

📍 Grünwalder Str. 9
81547 München
☎ 089 30004424
✉ fh@brain-hr.com
🌐 www.brain-hr.com

**IHK Akademie München und Oberbayern**

Die IHK Akademie München und Oberbayern zählt zu den führenden Weiterbildungsanbietern in Oberbayern. Unser Angebot umfasst jährlich über 800 Weiterbildungen an sieben Standorten. Unsere Veranstaltungen bieten wir in Vollzeit, berufsbegleitend, als Blended-Learning-Angebote oder auch als Inhouse-Trainings an. Unsere Dozenten/-innen vermitteln engagiert und praxisnah aktuelle Unterrichtsinhalte.

📍 Orleansstr. 10-12
81669 München
☎ 089 5116-5524
✉ kommunikation@ihk-akademie-muenchen.de
🌐 www.ihk-akademie-muenchen.de

**ISTOB Management Akademie e.V., München**

Die Weiterbildung SYSTEMISCHES BUSINESS-COACHING vermittelt Ihnen mit dem Wissen und der Erfahrung unseres kompetenten Trainerteams relevantes Wissen zum Erlernen und zur praktischen Umsetzung systemischer Coachingarbeit mit Einzelpersonen und Gruppen im Businesskontext. Ziel ist es, persönliche Kompetenzen und Fachwissen gewinnbringend für Mensch und Organisation zu erweitern und einzusetzen.

📍 Richard-Strauss-Str. 56
81677 München
☎ 0151 12583065
✉ info@istob-aka.de
🌐 www.istob-aka.de


istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München

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 523634
✉ info@istob-zentrum.de
🌐 www.istob-zentrum.de


Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

Hanser ist Ihr kompetenter Partner für Weiterbildung im Technologiebereich. Renommierete Branchentreffe wie die Schleiftagung, Extrusions-tagung und die Fachtagung safetronic sind feste Größen in der Branche und im Terminkalender bisheriger Teilnehmer fest eingeplant. Wir vermitteln sowohl notwendiges Grundlagenwissen als auch praxisorientiertes Expertenwissen und aktuelle Projekterfahrungen.

📍 Kolbergerstr. 22
81679 München
☎ 089 99830-522
✉ tagungen@hanser.de
🌐 www.hanser-tagungen.de


MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH

Training, Coaching, Consulting für Führungskräfte sowie Entwickler in der Industrie: MicroConsult ist seit über 40 Jahren der Partner für Industrieprofis. Das Kompetenzspektrum reicht über sämtliche Ebenen der HW- und SW-Entwicklung bis hin zu Management-Aspekten in der Projektarbeit.

📍 Charles-de-Gaulle-Str. 6
81737 München
☎ 089 450617-0
✉ info@microconsult.de
🌐 www.microconsult.de


Deutsche Versicherungsakademie DVA GmbH

Die Deutsche Versicherungsakademie (DVA) ist der Bildungsanbieter für Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen und ihre Partner. Im Rahmen von Lehr- und Studiengängen, Seminaren, Tagungen und Workshops stellen wir Unternehmen, Vertrieben und Mitarbeitern der Branche praxisnahe und qualitätsgesicherte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung.

📍 Arabellastraße 29
81925 München
☎ 030 20205089
✉ info@versicherungsakademie.de
🌐 www.versicherungsakademie.de/


PURE Training UG (haftungsbeschränkt)

PURE Training heißt pures Training. Mit viel Kurzweil, auf den Punkt, ehrlich und zielführend. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger.

📍 Friedensplatz 2E
82008 Unterhaching
☎ 0176 65555511
✉ info@pure-training.com
🌐 www.pure-nlp.de


HANS BECKER GmbH

HANS BECKER bietet Ihnen ein fundiertes Schulungsprogramm für den strategischen indirekten Einkauf an. Systematisch werden Ihnen die Grundvoraussetzungen und das notwendige Know-how für den indirekten Einkauf vermittelt. Die Dozenten sind ausgebildete Coaches mit langjähriger Berufs- und Beraterpraxis bei HANS BECKER.

📍 Keltenring 11
82041 Oberhaching
☎ 089 6665830
✉ info@hansbeckergermbh.de
🌐 www.hansbeckergermbh.de


Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation

Auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation bieten wir Ihnen das komplette Spektrum von Beratung, Analyse und Konzeption über Training und Coaching bis hin zur Umsetzung von Konzepten. Alle unsere Veranstaltungen basieren ausschließlich auf praxisrelevantem Know-how sowie ganzheitlicher und zielorientierter Sichtweise.

📍 Lilienweg 1
82061 Neuried
☎ 089 745065-0
✉ kontakt@melters-training.de
🌐 www.melters-training.de


Breuel & Partner GmbH

Als praxiserfahrene Berater, Trainer und Coaches bieten wir seit fast 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 Einzeller sowie der Ausbildung interner Unterstützer und Kulturträger bis hin zu Personaldienstleistungen.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 21
82140 Olching
☎ 08142 13805
✉ info@breuel-und-partner.de
🌐 www.breuel-und-partner.de


Team Dr. Rosenkranz GmbH

Team Dr. Rosenkranz ist seit über 40 Jahren europaweit einer der größten Anbieter im Bereich Gruppendynamik und Experte für erfahrungsorientierte Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung. Ein weiterer Zweig des Instituts sind berufsbegleitende Studiengänge mit den Spezialisierungen Professional Leadership, Business Coaching, Management Training und systemische Unternehmensberatung.

📍 Bahnhofstr. 103
82166 Gräfelfing
☎ 089 8549071
✉ post@team-rosenkranz.de
🌐 www.team-rosenkranz.de

**TopConcept Management Beratung GmbH**

TopConcept ist ein Personal- und Organisationsentwicklungsunternehmen mit Schwerpunkten im Trainingsbereich. Spezialisiert sind wir dabei auf Trainings zu den Themen Führung, Kundenorientierung, Vertrieb, Team-, Visions- und Kulturentwicklung. Zusätzlich führen wir spezielle Maßnahmen durch, wie Outdoortraining, Train-the-Trainer und Unternehmenstheater.

📍 Hoch-Schloss Seefeld
82229 Seefeld
☎ 08152 99343
✉ info@topconcept.net
🌐 www.topconcept.net

**CA controller akademie®**

Die CA controller akademie bietet Fach- und Führungskräften mit einem spezialisierten Angebot die ideale Rundum Wissensabdeckung in den fünf Themenwelten: Controlling, Accounting & Finance, Unternehmensführung, Information Management und soziale Kompetenzen.

📍 Münchner Str. 8
82237 Wörthsee
☎ 08153 88974-0
✉ info@controllerakademie.de
🌐 www.controllerakademie.de

**Management Forum Starnberg GmbH**

Management Forum Starnberg ist der Premi-umanbieter für Konferenzen & Seminare für Geschäftsführung, Management und Führungskräfte. Aktualität, Praxisbezug und Raum für Diskussionen sind Basis der themen- und branchenbezogenen Seminare. Als inhabergeführtes und unabhängiges Unternehmen stehen wir seit 25 Jahren für Objektivität, unsere Referenten sind ausschließlich ausgewiesene Köpfe ihres Fachs.

📍 Maximilianstr. 2b
82319 Starnberg
☎ 08151 27190
✉ info@management-forum.de
🌐 www.management-forum.de

**Schirmmacher GmbH**

Seit mehr als 15 Jahren entwickeln wir Planspiele mit dem Schwerpunkt Verhaltenstraining. Unsere Planspiele werden von Lizenztrainern europaweit eingesetzt. Wir entwickeln auch kundenindividuelle Planspiele zu spezifischen Unternehmensinhalten und bilden gerne Ihre internen Trainer weiter. Unsere neuen Blended Learning Angebote ergänzen Ihre Präsenzseminare um professionell gestaltete Lernfilme.

📍 Schatzlgasse 31
82335 Berg
☎ 08151 97292-42
✉ info@schirmmachergroup.de
🌐 www.schirmmachergroup.de

**Dietz Training und Partner**

Als Spezialisten für Persönlichkeitsentwicklung helfen wir Menschen, Emotionen besser zu verstehen und zu steuern, Konflikte zu reduzieren und neue Optionen im Handeln zu finden. Wir arbeiten mit innerer Achtsamkeit, dem inneren Team, systemischer Beratung und Aufstellungen. Unser Angebot: Trainings zu Emotionaler Intelligenz, Selbstführung und Change; Coaching und Coaching-Ausbildung.

📍 Koempelstr. 10
82340 Feldafing
✉ contact@dietz-training.de
🌐 www.dietz-training.de

**Coaching · Beratung
Hans-Georg Schäfer****Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer**

Ich biete Kunden aus dem Mittelstand passgenaue, praxiserprobte und preiswerte Lösungen zum Thema Leistungsfähigkeit: erkennen – entfalten – erhalten. Inhaltlich umfasst mein Angebot: Einzelassessment und Audit; Führungsworkshops und -programme, Teamentwicklung und Veränderungs-Management; Einzelcoachings. Ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen!

📍 Im Thal 6
82377 Penzberg
☎ 08856 6089071
✉ hgs@hgschaefer.de
🌐 www.hgschaefer.de

**SLK Training & Coaching GmbH**

Wir entwickeln gemeinsam mit unseren Klienten individuelle Trainings für alle personellen Ebenen des Unternehmens. Innerhalb unserer Trainings und Coachings stehen grundsätzlich die Werte, Ziele und Marktsituation unserer Klienten im Mittelpunkt der Arbeit. Der Erfolg jedes Trainings beruht auf Klarheit im Konzept, auf Feingefühl, Führungsstil und der absoluten Zuverlässigkeit unserer Trainer.

📍 Magnetsried 16
82402 Seeshaupt
☎ 08801 9134973
✉ info@slk-training.de
🌐 www.slk.training

**ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG**

Das ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG ist Schulungspartner von Betriebsräten und veranstaltet Seminare und Fachtagungen für den Betriebsrat. Wir bieten alle Themen rund um das Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Rhetorik für Wirtschaftsausschuss, Schwerbehindertenvertretungen, Jugend- und Auszubildendenvertretungen sowie Betriebsratsvorsitzende und Ihre Stellvertreter.

📍 Prof.-Becker-Weg 16
82418 Seehausen a. Staffelsee
☎ 08841 6112431
✉ info@ifb.de
🌐 www.ifb.de

**Mmc Unternehmensberatung GmbH**

Die Mmc Unternehmensberatungs GmbH bietet praxisorientierte Managementseminare für Industrie-, Zuliefer-, und Dienstleistungsbetriebe. Der Schwerpunkt der Trainings liegt bei Führung, Methodik und Vertrieb. Die Trainer haben langjährige Erfahrung im Management von Industrieunternehmen. Unsere Consultingthemen sind technischer Vertrieb, Prozesse, Entwicklung, Personalberatung und Strategie.

📍 Wolftrathäuser Str. 23
82538 Geretsried
☎ 08171 345958
✉ training@mmc-con.com
🌐 www.mmc-con.com

BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.

Unser Erfolg beruht auf vier Säulen: · Fachliche Kompetenz · Menschliche Kompetenz · Identifikation · Kooperation. Grundlage unserer Arbeit sind deshalb nicht die oberflächlichen Schlagworte der Beratung. Im Mittelpunkt der Beratung und Workshops steht vielmehr der sichere Umgang mit den sich dahinter verborgenden grundsätzlichen Prinzipien und Konzepten für die Unternehmenspraxis.

📍 Hochschulstr. 1
83024 Rosenheim
☎ 08031 805469
✉ gussmann@fh-rosenheim.de
🌐 www.baytech-netzwerk.de/institut-fuer-mittelstandsorientierte-unternehmensfuehrung-einleitung.html

**Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG**

Die Gesundheitsakademie Chiemgau ist der Partner für alle Bereiche des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Bei uns wählen Sie aus einem umfassenden Leistungsspektrum – aus einer Hand, individuell auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt. Profitieren Sie von unserem starken Verbund der Gesundheitswelt Chiemgau und unserer großen Kompetenz in den Bereichen Prävention und Gesundheit.

📍 Ströbinger Str. 18a
83093 Bad Endorf
☎ 08053 200704
✉ gesundheitsakademie@gesundheitswelt.de
🌐 www.gesundheitsakademie-chiemgau.de

**Wings of Future – Leadership Academy, A. Scheuer & A. Christl GbR**

Die Wings of Future – Leadership Academy entwickelt zeitgemäße Leadership und Change Kompetenzen für die VUCA-Welt im 21. Jahrhundert. Bei uns erwerben Sie praxiserprobte agil-integrale Ansätze und Tools für Anforderungen in einer hochkomplexen 4.0-Arbeitswelt. Portfolio: Change Prozesse begleiten, Leadership-Programme & Resilienz-Training für Höchstleister, Remote Management, Moderation, Coaching.

📍 Innerthann 1
83104 Tutenhausen
☎ 08065 9061881
✉ info@wings-of-future.de
🌐 www.wings-of-future.de

**deutsche training sales- and management-training GmbH**

Die deutsche training ist seit fast 50 Jahren Partner zahlreicher Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Umsetzung spezifischer Trainingskonzepte vor allem auch die Beratung zur Personalentwicklung. Die Seminare und Trainings werden auch kulturell angepasst in englischer, portugiesischer und chinesischer Sprache durchgeführt.

📍 Traunsteiner Str. 21
83358 Seebuck
☎ 08667 7177
✉ info@deutsche-training.de
🌐 www.deutsche-training.de

**Coaching Lounge**

Coaching, Training und Moderation für das Gesundheitswesen (u.a. Kliniken, Praxen, MVZ's). Experten für die Medizin. Chefarzt-Coaching und Coaching für Führungskräfte in der Medizin. Eigene Ausbildungsakademie für NLP und Mentalcoaching unter www.mentalcoaching-akademie.de. Ausbildung zum NLP-Practitioner, NLP-Master, NLP-Coach, Mentaltrainer/Mentalcoach, Gesundheitscoach und zum Hypnose-Coach.

📍 Ludwigstraße 14
83646 Bad Tölz
☎ 0162 4920618
✉ schlott@coaching-lounge.com
🌐 www.coaching-lounge.com

**ComTeam AG Academy + Consulting**

Werten verbunden, strategisch klar, kommunikativ stark: Dies sind die Prinzipien und Ziele der ComTeam-Arbeit. Wir sind Spezialisten für Persönlichkeits-Entwicklung, Kommunikation, Führung und Veränderung. Wir vermitteln Führungskräften und Beratern Methoden, Hintergrundwissen und relevante Werte-Fragen, die zu verantwortlichem Handeln führen. Und wir führen Veränderungsprojekte zum Erfolg.

📍 Kurstr. 2-8
83703 Gmund a. Tegernsee
✉ de.office@comteamgroup.com
🌐 comteamgroup.com/de/

**arne büchner - Die Trainingshandwerker®**

Wir sind eine europaweit tätige After Sales Manufaktur für handgefertigte Prozessoptimierung in der Automobilbranche. Unsere After Sales Manufaktur bietet maßgeschneiderte Lösungsansätze für die Bereiche Service, Werkstatt und Ersatzteillager, die wir seit mehr als 20 Jahren erfolgreich über unsere erprobten Trainings und Praxisbegleitungen in Ihrem Betrieb umsetzen.

📍 Benzstr. 17
84144 Geisenhausen
☎ 08743 9789111
✉ info@arnebuechner.de
🌐 www.arnebuechner.de

**DresPleier GmbH**

Wir haben langjährige Erfahrungen und exzellente Kompetenzen in Informationssicherheit, Datenschutz, Lichtvolle Arbeit, sind hier DIE Experten. Unsere besondere Stärke ist die Vermittlung von Grundlagen, Prinzipien, Methoden, damit zukunftsicheres und übertragbares Wissen. Die erfolgreiche Nutzung dahinterliegender feinstofflicher Kräfte/Methoden ist aus Systemischer Beratung sowie NLP bekannt.

📍 Vils 8
84149 Velden
☎ 08742 5870894
✉ info@DresPleier.de
🌐 www.DresPleier.de

**Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus**

Seit mehr als 10 Jahren Ihr erfolgreicher Anbieter für Ruhestandsseminare und Seminare für erfahrene Fach- und Führungskräfte. Besuchen Sie unsere offenen Seminare zum Übergang in den Ruhestand in München, Frankfurt oder Hannover (Buchbar auch als Inhouse-Seminar). Aus unserer Erfahrung übernehmen viele Unternehmen die Kosten für dieses Seminar. Sprechen Sie mit Ihrer Personalabteilung.

📍 Holbeinstr. 9
84518 Garching a.d.Alz
☎ 086 3466098
✉ ingrid@mayer-doerfler.de
🌐 www.lebensperspektiven50plus.de

**ARCA-Consult GmbH**

Wir - die ARCA-Consult GmbH - bieten Ihnen mit unseren praxiserfahrenen und zertifizierten Trainern ein umfassendes Schulungsangebot zum Thema Informationssicherheit gem. ISO/IEC 27001. Durch unsere Partnerschaft mit der ICO-Cert AG und ADVISERA eTraining haben Sie die Möglichkeit, das erworbene Wissen durch international anerkannte Zertifikate zu belegen.

📍 Ingolstädter Strasse 2
85276 Pfaffenhofen a.d.Ilm
☎ 08441 495530
✉ Karin.Giese@arca-consult.de
🌐 www.arca-consult.de

**MODERATIO**

moderatio [lat.]: Spezies professioneller Moderatorinnen und Moderatoren, die man zur Gestaltung und Leitung von Meetings, Workshops und Kongressen einkaufen kann. Auch zur Konzeption und Begleitung von Veränderungsprozessen bestens geeignet. Zudem exzellente Trainer und Coaches für Moderation im Inhouse-Einsatz. Erstklassige Ausbildung und Trainings bieten wir Ihnen in der MODERATIO Akademie an.

📍 Langenbrucker Str. 4
85309 Pörrbach
☎ 08446 920300
✉ info@MODERATIO.com
🌐 www.MODERATIO.com

**eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing**

eMBIS bietet Ihnen professionelle Weiterbildung in den Bereichen Internet- und Online-Marketing, Suchmaschinenoptimierung, Suchmaschinenmarketing, Web Analytics, Textgestaltung im Web, Affiliate-Marketing sowie moderne Telekommunikation. Unsere Seminarkonzepte basieren auf langjähriger und vor allem praktischer Erfahrung.

📍 Blumenstr. 25
85399 Hallbergmoos
☎ 0811 993366-0
✉ mail@embis.de
🌐 www.eMBIS.de

abovo-academy

📍 Breslauerstr. 8
85435 Erding
☎ 08122 20907
✉ adeischi@abovo-academy.de

uP training und beratung

uP Training Beratung Coaching - dahinter steht die Diplom-Pädagogin Ute Pelzer-Gabriel als Inhaberin mit ihrem hochqualifizierten Netzwerk aus erfahrenen Vertriebs- und Führungstrainern, Unternehmensberatern und Interim-Managern. Sprachen: Deutsch und Englisch.

📍 Prinz-Otto-Str. 7c
85521 Ottobrunn
☎ 089 4307767
✉ up@utepelzer.com
🌐 www.utepelzer.com

**SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung**

Viele Menschen geraten heute ans Limit: Der Takt in der Arbeitswelt beschleunigt ständig, der Druck nimmt zu. Selbst-Führung ist der Navigator, der uns befähigt, Bewältigungsstrategien für eine komplexe und dynamische Umwelt zu finden. Susanne Dölz arbeitet mit Fach- und Führungskräften daran, diese Schlüsselkompetenz zu entwickeln und so die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens zu steigern.

📍 Böhmerwaldstr. 17
85586 Poing
☎ 08121 777883
✉ kontakt@susannedoelz.com
🌐 www.susannedoelz.com

**IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement**

Das IMB gehört zu den Pionieren im Bereich Konfliktmanagement und Mediation. Schwerpunkte sind systemische Konfliktbearbeitung, Mediation, Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Organisationen und Verwaltung und die Leitung von zertifizierten Ausbildungen (BMW® (BMJ)) im Bereich Konfliktmanagement und Mediation u.a. in München, Salzburg und an den Universitäten Linz und Ulm.

📍 Carl-Orff-Str. 11
85591 Vaterstetten
☎ 08106 302090
✉ kontakt@imb-institut.de
🌐 imb-institut.de

**Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH**

SSZ ist als Beratungsgesellschaft spezialisiert auf die Themen strategischer und bedarfsorientierter Personaleinsatz, Arbeitszeitberatung und Demografieanalyse. Mit innovativen Beratungsansätzen sorgen wir dafür, dass Unternehmen ihre teuerste und wertvollste Ressource nachhaltig und effektiv nutzen: Ihr Personal. Unser Know-how geben wir in praxisnahen Seminaren weiter.

📍 Olympiastr. 2a
85622 Feldkirchen
☎ 089 43737-259
✉ seminar@ssz-beratung.de
🌐 www.ssz-beratung.de

**febs Consulting GmbH**

febs Consulting ist unabhängiger Sachverständiger für betriebliche Altersversorgung und Zeitwertkonten. Wir finden und beseitigen Schwachstellen in bestehenden Vereinbarungen, Durchführungswegen und Versicherungsprodukten, erstellen wir versicherungsmathematische (Bilanz-)Gutachten, unterstützen wir bei Neueinrichtung, Umstrukturierung und Verwaltung von Versorgungswerken und Zeitwertkonten.

📍 Am Hochacker 3
85630 Grasbrunn
✉ sandra.sussbauer@febs-consulting.de
🌐 www.febs-consulting.de

**terenia gmbh**

Das SOCIAL STYLE™ Modell basiert auf Erkenntnissen der Verhaltensforschung. Es wurde entwickelt, um das Verhalten von Menschen besser einschätzen und effektivere Arbeitsbeziehungen entwickeln zu können. Als Distributor der TRACOM Group beraten und betreuen wir Sie gerne beim Einsatz des SOCIAL STYLE™ Modells bei Trainings oder im Coaching und führen die erforderliche Zertifizierung durch.

📍 Bergstraße 1
85646 Anzing
☎ 08121 8026840
✉ info@socialstyles.de
🌐 www.socialstyles.de

**Neuroleadership-Concept**

Wir möchten, dass Sie ihr Gehirn neu kennen lernen und das Potential ihres Hirns entwickeln. Wenn eine Führungskraft Ihr bestes Werkzeug gut kennt, kann sie es auch optimal nutzen. Neuroleadership steht für eine neue gehirngerechte Art der Führung, die in unsere agile und schnell wandelnde Zeit passt. Wir zeigen ihnen Werkzeuge und Methoden, die sich sofort in der Praxis integrieren lassen.

📍 Kirchenstr. 4
85659 Forstern
☎ 0176 24689709
✉ markus.ramming@neuroleadership-concept.com
🌐 www.neuroleadership-concept.com

**S&P Unternehmerforum GmbH**

Ihr Vorsprung in der Praxis – Ohne Umwege Chancen sichern. Das S&P Unternehmerforum bietet für Unternehmen aus dem Mittelstand, der Finanzwirtschaft sowie für Banken und Versicherungen zertifizierte Seminare und Inhouse-Trainings an. Sie finden unsere Seminare in Deutschland, Österreich und Schweiz. Unsere Inhouse Trainings bieten wir auch an allen internationalen Standorten an.

📍 Feringastrasse 12a
85774 Unterföhring
☎ 089 45242970100
✉ service@sp-unternehmerforum.de
🌐 www.sp-unternehmerforum.de

**system worx GmbH**

system worx ist eine deutschlandweit und international wachsende, systemische Unternehmensberatung. Unsere Themen reichen von OE und Change Management über Führung bis hin zu Coaching. Unsere Erfahrung geben wir in unserem Institut an Berater, Trainer und Coaches weiter. Als Partner des Instituts für Systemische Beratung in Wiesloch bilden wir systemische Berater zu Organisationsentwicklern aus.

📍 Kanalstr. 7
85774 Unterföhring
☎ 089 37419593
✉ office@system-worx.com
🌐 www.system-worx.com

**Huang+Jaumann Wirtschaftsbüro**

"Huang+Jaumann" ist ein auf Asien spezialisiertes Trainingsinstitut. Mit umfassenden Kenntnissen über Mentalität, ökonomische, gesellschaftliche sowie industrielle Faktoren begleiten wir unsere Klienten zum Erfolg. Seit vielen Jahren sind wir selbst in Asien tätig und konnten daher praktische Erfahrung sammeln, die wir nun zielgenau und bedarfsorientiert in unseren Schulungen ermitteln.

📍 Bauernplatzgässchen 1
86150 Augsburg
☎ 0821 3199840
✉ info@huang-jaumann.de
🌐 www.huang-jaumann.de

**ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung**

Das Institut für Coaching und Organisationsberatung ist eine Ausgründung aus dem Lehrstuhl für Personalwesen (Prof. Dr. Oswald Neuberger) der Universität Augsburg. Es ist unser Anspruch, praxisnahe, lösungs- und ressourcenorientierte Beratung anzubieten, die zugleich wissenschaftlich fundiert ist. Wir bieten kompetente Begleitung bei persönlichen und organisationalen Veränderungsprozessen.

📍 Provinenstr. 52
86153 Augsburg
☎ 0821 56975670
✉ info@ico-online.de
🌐 www.ico-online.de

**DEKRA Akademie GmbH ServiceCenter Augsburg**

Wir sind eines der größten privaten Bildungsunternehmen in Deutschland mit höchster Qualität in der Aus- und Weiterbildung mit Web-Based oder Präsenzunterricht und an einem unserer Standorte oder an Ihrem Unternehmensstandort. Besondere Kernkompetenzen liegen traditionell in den Bereichen Transport, Lager- und Gefahrgutlogistik, Gesundheitswesen, IT-Services und in kaufmännischen Berufsfeldern.

📍 Ulmer Str. 160
86156 Augsburg
☎ 0821 44091-65
✉ gerlinde.graszl@dekra.com
🌐 www.dekra-akademie.de/de/augsburg/

**IHK Akademie Schwaben**

Unser Weiterbildungsangebot unter dem Dach der IHK Schwaben bietet vielfältige Qualifikationen für die schwäbische Wirtschaft. Jährlich begrüßen wir über 20.000 TeilnehmerInnen in mehr als 1.500 Veranstaltungen verteilt auf unsere Bildungszentren in Schwaben. Wir setzen die Qualitätsstandards. Die bei uns erreichbaren Qualifikationsniveaus stehen auf der gleichen Stufe wie die Hochschulbildung.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 6
86159 Augsburg
☎ 0821 3162300
✉ akademie@schwaben.ihk.de
🌐 ihk-akademie-schwaben.de

Steinbeis Institute for Effective Management

📍 Am Technologiezentrum 5
86159 Augsburg
☎ 0821 65084280
✉ info@steinbeis-ifem.de
🌐 www.steinbeis-ifem.de


Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer

Das ZWW der Universität Augsburg fördert den Wissensaustausch von Universität und beruflicher Praxis und stellt für Sie neueste wissenschaftliche Ergebnisse bereit - in Form von Seminaren, MBA-Studiengang "Unternehmensführung", Beratungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Kongressen, Tagungen und Workshops.

📍 Universitätsstr. 16
86159 Augsburg
☎ 0821 598-4742
✉ service@zww.uni-augsburg.de
🌐 www.zww.uni-augsburg.de


köhler consulting seminare.coaching.mediation

köhler consulting in Augsburg gegründet 1990 von Gabriele Mühlbauer - Trainer, Coach, Mediator aus Überzeugung – steht für neue Impulse und persönliche Weiterentwicklung. Training und Coaching von Firmenkunden und Privatpersonen rund um die Themen Kommunikation, Konfliktmanagement und Weiterentwicklung. Von Mentaltraining und Mediation, bis hin zu Teammoderationen und Vorträgen.

📍 Königsseestr. 11
86163 Augsburg
☎ 0821 6503104
✉ info@koehler-consulting.com
🌐 www.koehler-consulting.com


Competence on Top GmbH

Wir sind seit 2002 Ihr erfolgreiches Ausbildungsinstitut für Trainer, Coaches, Moderatoren, Change-Manager, Mediatoren, Team- und Organisationsentwickler. Wir begleiten Sie zur erfolgreichen Zertifizierung durch den renommierten Fachverband, den dvct e.V. und die Steinbeis-Akademie. Unsere von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Ausbildungsmodule finden Sie deutschlandweit.

📍 Am Rain 4
86420 Diedorf
☎ 0821 2170-870
✉ contact@competence-on-top.de
🌐 www.competence-on-top.de

Deichmann+Fuchs | Akademie
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG

Sie sind auf der Suche nach Seminaren, bei denen Ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen? Nach Seminaren die Sie rechtssicher und praxisorientiert informieren und Ihnen auf den Punkt gebrachtes Wissen vermitteln? Wir bieten Ihnen ein breites Seminarangebot in den Bereichen: Verkehrssicherung im öffentlichen Verkehrsraum, Bauhöfe/Baubetriebshöfe, Straßenverkehrsbehörden & IT-Sicherheit/Datenschutz

📍 Hauptstr. 2
86551 Aichach
☎ 0941 5684118
✉ akademie@deichmann-fuchs.de
🌐 www.deichmann-fuchs.de/seminar-akademie/weiterbildung-von-profis-fuer-profis.artikel.html


ecomед-Storck GmbH

ecomед Sicherheit und Storck Verlag Hamburg sind seit vielen Jahrzehnten renommierte Fachverlage auf den Themengebieten Gefahrgut, Ladungssicherung, Gefahrstoffe, Arbeitssicherheit, etc. Seit einigen Jahren sind die beiden Marken unter dem Dach ecomed-Storck GmbH vereinigt. Aus verschiedenen Verlagsprodukten haben wir im Lauf der Zeit Weiterbildungsangebote entwickelt.

📍 Justus-von-Liebig-Str. 1
86899 Landsberg am Lech
☎ 08191 125-152
✉ s.krismayr@ecomед-storck.de
🌐 www.ecomed-storck.de


Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten

Unser berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot richtet sich an Akademiker und erfahrene Praktiker, die sich weiterentwickeln wollen und Weiterbildung als kontinuierlichen Prozess sehen. Erfolgsfaktoren unserer Programme sind die qualitativ hochwertigen sowie praxisorientierten Inhalte, das besondere Engagement unserer Dozenten und die persönliche Atmosphäre an der Professional School.

📍 Bahnhofstrasse 61
87435 Kempten (Allgäu)
☎ 0831 2523496
✉ weiterbildung@hs-kempten.de
🌐 www.hs-kempten.de/weiterbildung


Klaus-Joachim Wehrmann Impulse für Ihr Unternehmen

Praxisbezogenes Seminarangebot mit Workshop-Charakter.

📍 Auerbergstraße 6
87675 Stöten a.Auerberg
☎ 0152 53506490
✉ info@kjwehrmann.de
🌐 www.kjwehrmann.de


IHK@hoc

Bei IHK@hoc, der gemeinsamen Lernplattform von über 20 Industrie- und Handelskammern aus ganz Deutschland wird die Kernkompetenz im Bildungs- und Personalentwicklungsbereich gebündelt. Praxisstudiengänge für Fachwirte, Fachkaufleute, Industriemeister und Betriebswirte werden zunehmend als Blended-Learning-Lehrgänge angeboten.

📍 Uferweg 9
88131 Lindau (Bodensee)
☎ 08382 9383-88
✉ info@ihkadhoc.de
🌐 www.ihkadhoc.de


Akademie für systemische Führung

Bei der dp Akademie wird auf eine ganzheitliche, systemische Betrachtung der unterschiedlichen unternehmerischen Zusammenhänge gesetzt. Dabei werden neben der Methoden-, Fach- und Führungskompetenz insbesondere auf die Persönlichkeitsentwicklung und individuelle Kommunikation geachtet. Alle Trainerinnen und Trainer besitzen eigene langjährige Führungserfahrung.

📍 Churfürstenstr. 22
88213 Ravensburg
☎ 0751 27088383
✉ dpinnow@dp-akademie.de
🌐 www.dp-akademie.de



Werte- & Prozessmanagement Kommunikation
Inhabergeführtes Einzelunternehmen 2014 Assessorin für Business Excellence 2013 zert. Businesstrainerin 2012 zert. Business- & Privatcoach 20-jährige Berufserfahrung als Führungskraft 1998 Examen zur Sozialwirtin Schwerpunktthemen: EFQM Excellence Modell Unternehmensentwicklung-Vision-Prozesse Bewertung nach der Radarlogik

Am Kronberg 16
88213 Ravensburg
0751 22388
doris-guendel@werte-managen.de



Grossmann Consulting
Seit über 17 Jahre bin ich als Trainer tätig. Und habe an jeden einzelnen Trainingstag Spaß dabei. Weil jedes Training anders ist. Und jeder Workshop neue Herausforderungen bringt. Ich freue mich, wenn auch wir gemeinsam in Trainings & Workshops Ihre Fragen beantworten und wir Sie gemeinsam voranbringen. Rufen Sie mich doch einfach mal an. Wir werden sehen wie wir zusammen kommen.

Römerstr. 18
88214 Ravensburg
0751 18087856
info@grossmann-consulting-rv.de
www.grossmann-consulting-rv.de



peppair GmbH

Oberweiler 2
88239 Wangen im Allgäu
07506 951929
training@peppair.com



Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum
Die Wollmarshöhe ist ein medizinisches Zentrum für moderne psychosomatische Medizin. Das integrative Konzept umfasst u.a. eine psychosomatische Klinik (Fachkrankenhaus / Akutklinik), das angeschlossene Seminarzentrum mit Hochseilgarten sowie ein Medizinisch-Technischen-Zentrum. Neben Erfahrungsorientierter Therapie werden Stressmedizin, Prävention und Selbstmanagement fokussiert.

Wollmarshofen 14
88285 Bodnegg
07520 927-0
seminar@wollmarshoehe.de
www.wollmarshoehe.de



PLD-Consulting
PLD-Consulting bietet Coaching und Workshops zur Entwicklung von Führungskompetenzen und der Persönlichkeit an. Das Angebot umfasst Workshops für Unternehmen und Privatpersonen, die wahlweise pferdegestützt oder ohne Pferde durchgeführt werden. Themenschwerpunkte sind Führung, Einstellung, Persönlichkeit, Teamentwicklung und Change Management.

Lerchenweg 28
88437 Maselheim
0175 3205993
aurelie.foulon@outlook.com
www.pld-consulting.com



Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Die Akademie für Führungskräfte steht seit über 63 Jahren für zukunftsweisende Weiterbildung in Führung, Management und Persönlichkeit auf erstklassigem Niveau. Ein Versprechen, das wir täglich neu mit Leben füllen, im Seminar, beim Coaching oder mit maßgeschneiderten Inhouse Lösungen für Ihr Unternehmen. Wir bieten Ihnen, was Sie weiterbringt!

Seepromenade 19
88662 Überlingen
07551 9368-185
beratung@die-akademie.de
www.die-akademie.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.

Stuifenweg 23
89075 Ulm
030 61097206
info@sti-kiu.com
www.sti-kiu.com/angebot



Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training
Ihr kompetenter Partner für Coaching, Führungskräfte-, Personal- und Unternehmensentwicklung. Wir entwickeln für Sie individuelle Coaching-, Seminar- und Workshop-Formate, die zu Ihren Unternehmenszielen, -werten und Zielgruppen passen. Dafür nutzen wir sowohl bewährte als auch neue, agile Methoden. Gerne begleiten wir Sie von der Idee bis zur Umsetzung. Interessiert? Wir freuen uns auf Sie!

Einsteinstr. 35/1
89077 Ulm
0731 2079895
angelika.clemenz@aclemenz.de
www.aclemenz.de



itcon Consulting GmbH
Die Seminare der Management Akademie Ulm sind – funktional, Inhalte gehen von praktischen Problemstellungen aus – anwendbar, Ergebnisse lassen sich in die Praxis umsetzen – inhaltstreu, sie werden ständig dem Bedarf der Teilnehmer angepasst und verbessert – effizient, Lernerfolge stellen sich wesentlich schneller ein als bei autodidaktischem Vorgehen.

Magirus-Deutz-Str. 12
89077 Ulm
0173 7771877
info@ma-ulm.de
www.management-akademie-ulm.de

**Kirchner-Seminare GbR**

Kirchner-Seminare bieten seit 1972 sehr erfolgreich persönlichkeitsbildende Seminare und Coachings an und zählen zu den etabliertesten Rhetorik- und Dialektik-Instituten im deutschsprachigen Raum. INHALTE: Rhetorik, Argumentation, Glaubwürdigkeit, Verhandeln, Dialektik, Umgang mit Krisen und Konflikten, Ethik, Persönlichkeitsentwicklung.

📍 Tannenweg 4
89358 Kammeltal
☎ 08223 2030
✉ info@kirchner-seminare.de
🌐 www.kirchner-seminare.de

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

Die GPM ist ein gemeinnütziger Fachverband für Projektmanagement. 1979 gegründet bildet die GPM heute ein weitreichendes Netzwerk für Projektmanagement-Experten aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen.

📍 Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg
✉ seminar@gpm-ipma.de
🌐 www.gpm-ipma.de

**G.M. Training und Beratung**

Ich bin seit 1988 im Trainings- und Beratungsbe-
reich tätig. Ich unterstütze meinen Kunden dar-
in, optimale Marktpräsenz, Effizienzsteigerung,
Ausschöpfung der Ressourcen zu erreichen und
helfe beim Beseitigen der Störfaktoren, Redu-
zierung interner Reibungsverluste, Steuerung
und Begleitung von Veränderungsprozessen. Die
Grundlage meiner Trainings und Coachings bildet
der systemische Ansatz.

📍 Lindenaststr. 61
90409 Nürnberg
☎ 0911 5978-208
✉ g.m.train@t-online.de
🌐 www.training-und-beratung.net

**WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)**

Die WiSo-Führungskräfte-Akademie ist ein An-Institut der Universität Erlangen-Nürnberg. Unsere Angebote sind praxisbezogen und berufs-
begleitend. Wir bieten Weiterbildung von Fach-,
Führungs- und Nachwuchskräften, Training von
Denken und Handeln in unternehmerischen
Gesamtzusammenhängen und vermitteln Fähig-
keiten und Fertigkeiten in der Führung von
Menschen.

📍 Klingenhofstr. 58
90411 Nürnberg
☎ 0911 95117-282
✉ info@wfa-akademie.de
🌐 www.wfa-akademie.de

**Thomas Bottin | management- und vertriebs-
training**

Thomas Bottin ist Verkaufstrainer für den be-
ratungsintensiven Verkauf. In seinem Verkauf-
straining und Vertriebstraining unterstützt er
Verkäufer dabei, ihren Verkaufsstil zu optimieren.
Mit dem Konzept der Reflex-Rhetorik® trainiert er
nicht nur Gesprächsstrukturen und "rote Fäden",
sondern auch ganz konkrete "Sprechs" und Ver-
kaufstechniken, die sofort in der Praxis umgesetzt
werden können.

📍 Mellrichstädter Str. 3
90427 Nürnberg
☎ 0176 31332262
✉ info@bottin-training.de
🌐 www.bottin.de

**AUB Die Unabhängigen e.V.**

AUB Die Unabhängigen e.V. ist ein Verein, der
Unternehmern die Möglichkeit bietet, sich in
einem Netzwerk zu vernetzen und sich gegensei-
tig zu unterstützen. AUB bietet Seminare und
Workshops an, die das Netzwerk stärken und die
Unternehmer in ihrer Entwicklung unterstützen.

📍 Kontumazgarten 3
90429 Nürnberg
☎ 0911 2870814
✉ info@aub.de
🌐 www.aub.de

**carriere & more, private Akademien, Region
Franken GmbH**

Unsere Teilnehmer profitieren von unserer Spe-
zialisierung auf kaufmännische Seminare mit
IHK-Abschluß. Unsere Teilnehmer erreichen ihr
Bildungsziel in wesentlich kürzerer Zeit bei beein-
druckenden Bestehensquoten. Mehr unter www.
schneller-schlau.de.

📍 Muggenhofer Str. 136
90429 Nürnberg
☎ 0800 4665466
✉ info@schneller-schlau.de
🌐 www.schneller-schlau.de

**China Expert Consulting GmbH**

Die China Expert Consulting GmbH ist eine der
ältesten Unternehmensberatungen für China mit
dem Fokus Seminare, Firmengründungen sowie
Steuer- und Rechtsberatung für China und hat in
den letzten 20 Jahren Hunderte von Führungs-
kräften und Mitarbeiter sowohl mittelständischer
Unternehmen, als auch Großkonzerne mit
interkulturellen und Rechtsseminaren für den
Chinaeinsatz vorbereitet.

📍 Südwestpark 37-41
90449 Nürnberg
☎ 0911 600798-0
✉ info@chinaexpert.de
🌐 www.chinaexpert.de

**EinfachStimmig**

Das Berater- und Coachteam von „EinfachStim-
mig“ unterstützt Unternehmen bei der Orga-
nisationsentwicklung. Kernkompetenzen sind
Führungskräfteentwicklungsprogramme und
BusinessCoaching, agiles und klassisches Pro-
jektmanagement, Unternehmenskultur, Perso-
nalentwicklung, Stressmanagementkonzepte,
positive Selbstpräsentation, gehirngerechte Lern-
techniken sowie ein „KundenWertOrientierter“
Vertrieb.

📍 Amundsenstr. 32
90453 Nürnberg
☎ 0911 27866645
✉ nuernberg@einfachstimmig.de
🌐 www.einfachstimmig.de



GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik

Die GRUNDIG AKADEMIE, 1978 als gemeinnützige Stiftung von Max Grundig gegründet, ist seit drei Jahrzehnten ein verlässlicher Trainingspartner in der beruflichen Weiterbildung. Schwerpunkte sind offene Seminare und Ausbildungen in Management, IT und Technik, speziell konzipierte Inhouse-Projekte und -Trainings für Unternehmen und Organisationen sowie Fernunterricht.

📍 Beuthener Str. 45
90471 Nürnberg
☎ 0911 40905-507
✉ info@grundig-akademie.de
🌐 www.grundig-akademie.de



Hawkins Consulting - Sebastian Hawkins

Seit 2008 ist Sebastian Hawkins als selbstständiger, qualifizierter Coach (systemischer Berater) und Inhaber von Hawkins Consulting tätig. Als Trainer und Coach hat er bereits mehrere internationale Unternehmen europaweit erfolgreich beraten. Die ständige persönliche Weiterbildung bei renommierten Instituten steht für die ausgezeichnete Qualifikation als Coach und Trainer.

📍 Wachendorfer Str. 7
90513 Zirndorf
☎ 0911 3945628
✉ hawkins@hawkins-consulting.com



Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen

Ergänzend zu meinen individuellen Inhouse-Angeboten und Vorträgen für Unternehmen biete ich in der „Akademie Prof. Dr. Jutta Heller“ in Stein bei Nürnberg auch offene Seminare zu individueller und organisationaler Resilienz an. Die heterogenen Kleingruppen mit 6 bis maximal 12 Personen gewährleisten ein optimales Lernumfeld und einen inspirierenden Austausch.

📍 Neuwerk 4
90547 Stein
☎ 0911 27861770
✉ info@juttaheller.de
🌐 www.juttaheller.de



Competenza GmbH

Competenza academy steht für praxisnahe und qualifizierte Sachkundelehrgänge zu den Themen Asbest, Schadstoffe, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Ein gesundes Innenraumklima und innovatives Bauen sind dabei wichtige Aspekte. Langjährige Erfahrung im Umgang mit Schadstoffen zeichnet unsere Referenten aus, sei es auf dem Gebiet der Erkennung, Beurteilung, Analyse oder der Sanierungspraxis.

📍 Flößaustr. 24a
90763 Fürth
☎ 0911 506880-0
✉ academy@competenza.com
🌐 www.competenza.com/index.php/academy



MKS Business Seminare GmbH

Ihr kompetenter Partner für Business-, Außenhandels-, Management- und Wirtschaftsseminare

📍 Schwabacher Str. 106
90763 Fürth
☎ 0911 23733277
✉ mks@mks-business-seminare.com
🌐 www.mks-business-seminare.com



me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb

Trainer sind heute gefordert, praxisbezogene, anwendbare und auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Trainings zu realisieren. Genau hier setzt das Trainer-Netzwerk me Weiterbildung – Die Spezialisten für Service und Vertrieb an.

📍 Sonnenleite 6
91077 Neunkirchen a.Brand
☎ 09192 9943680
✉ info@me-weiterbildung.de
🌐 www.me-weiterbildung.de



mediation kommunal - Konfliktmanagement für Wirtschaft & Verwaltung

mediation kommunal wird im deutschsprachigen Raum als externes Konfliktmanagement für Wirtschaft & Verwaltung nachgefragt. Schwerpunkte unserer Tätigkeit sind neben Konfliktlösungen (intern und extern) und Moderation (in der Stadtentwicklung) vor allem aber auch Konflikttraining und Konfliktcoaching (für Führungskräfte aller Ebenen).

📍 O'Brien-Straße 2
91126 Schwabach
☎ 09122 830-330
✉ info@mediation-kommunal.de
🌐 www.mediation-kommunal.de



Institut für Rhetorik

Das Institut für Rhetorik, Gerhard Reichel führt unter dem Motto: berühren – bewegen – begeistern, Seminare und Vorträge zu den Themen Rhetorik, Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Motivation durch. Wir bieten Ihnen: *Professionelle, spannende und nachhaltige Wissensvermittlung *Lernen und Akkus aufladen in den besten Tagungsorten Deutschlands *Ausgewählte Bücher und Ratgeber

📍 Spitalstr. 1
91301 Forchheim
☎ 09191 89501
✉ info@gerhardreichel.de
🌐 www.GerhardReichel.de



Ventus Qualifying GmbH

Die Ventus Qualifying GmbH ist ein Beratungs- und Lösungsanbieter für Corporate Learning. Wir begleiten Menschen und Unternehmen in ihren Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Unser Angebot umfasst digitale Trainingsformate, Präsenztrainings sowie deren Kombinationen. Über die Firmentrainings hinaus bieten wir in der Ventus AKADEMIE offene Seminare für Ihre persönliche Weiterentwicklung an.

📍 Bayreuther Str. 106
91301 Forchheim
☎ 09191 1300180
✉ info@ventus-qualifying.de
🌐 www.ventus-qualifying.de

**Professio GmbH**

PROFESSIO steht für Professionalisierung im Bereich Human Resources. Seit 1996 professionalisieren wir Führungskräfte, Trainer, Coaches und Berater (m/w) und bringen uns vor Ort als Experten für Change-Prozesse und strategische Beratung ein. Wir bieten Ihnen ein umfangreiches Akademie-Programm und die Durchführung von Inhouse-Projekten. Gerne setzen wir Angebote aus der Akademie auch inhouse um.

📍 Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
☎ 0981 9777876-60
✉ office@professio.de
🌐 www.professio.de

senetics healthcare group GmbH & Co. KG

📍 Eyber Str., 89
91522 Ansbach
☎ 0981 97247950
✉ ferdinand.sening@senetics.de
🌐 senetics.de

**Eventagentur Renner**

Geistreich. Seminare, die beflügeln. Im Pfarrhof Theuern bieten wir Ihnen einen intimen Rahmen für eine intensive Begegnung mit Referenten aus dem Top-Management. In exklusiven Tagesworkshops bekommen Sie hervorragendes Expertenwissen zu Herausforderungen in der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung. Unsere Themen sind u.a. Führungskultur, Agilität, Digitalisierung, New Work und Resilienz!

📍 Portnerstraße 8
92245 Kümmersbruck
☎ 09624 922 91 97
✉ info@renner-events.de
🌐 www.renner-events.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

📍 Hammelmühlenstr. 25
92272 Freudenberg
☎ 0151 42617983
✉ info@smart-quality-solution.com
🌐 www.smart-quality-solution.com

**WALHALLA Fachverlag**

Der WALHALLA Fachverlag bietet neben Fachliteratur und Online-Datenbanken eine vielfältige Bandbreite an Praxis-Seminaren an, mit erfahrenen Referenten direkt aus der Praxis. Das aktuelle Seminarangebot umfasst derzeit sowohl das Sozial- und Betreuungsrecht, den Bereich Beruf und Karriere sowie Themen aus der Öffentlichen Verwaltung.

📍 Haus an der Eisernen Brücke
93042 Regensburg
☎ 0941 5684-120
✉ Seminare@WALHALLA.de
🌐 www.walhalla.de/Seminare

**Invenzio GmbH & Co. KG**

📍 Am Königshof 7
93047 Regensburg
☎ 0179 1134010
✉ info@invenzio.de
🌐 www.invenzio.de

**Guenther Holland | netzwerk.training**

Nach 13 Jahren Vertriebserfahrung und anschließender Tätigkeit als Trainer und Coach seit 2005 hat sich ein Motto herausgebildet, das wie kein anderes für meine Arbeit steht: Lernen ist kreieren - nicht konsumieren! Aus der Praxis für die Praxis - umsetzungsstarke Trainings und Coachings zu gestalten ist der Anspruch, den ich zusammen mit meinen Trainer- und Coachkollegen erfülle.

📍 Roter-Brach-Weg 161
93049 Regensburg
✉ guenther.holland@netzwerk.training
🌐 netzwerk.training

**M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING**

M-Training STIGLMAIR ist eine Management- und Organisationsberatung aus Passau/Regensburg. Wir stehen Ihnen als Berater, Moderatoren, Trainer, Coaches und Klärungshelfer zur Seite und begleiten Sie Schritt für Schritt durch jede Phase Ihres Strategie- und Veränderungsprozesses. Zusätzlich bieten wir im Rahmen der M-Training AKADEMIE Personalentwicklungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte an.

📍 Edith-Stein-Str. 4
93055 Regensburg
☎ 0160 8205181
✉ m.stiglmair@m-training.biz
🌐 www.m-training-akademie.de

**prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG**

Wir von prosoft entwickeln seit 30 Jahren richtig gute Software im Personalwesen: AÜOffice® ist als Branchenführersoftware unser Flaggschiff für Zeitarbeitsunternehmen und prosoftrecruiting® ist die perfekte Software für Ihr Bewerbermanagement. Unsere geballte Expertise in beiden Bereichen geben wir in verschiedenen Seminaren gerne weiter - wir freuen uns auf Sie!

📍 Walhallastraße 16
93083 Obertraubling
☎ 0941 709050-777
✉ marketing@prosoft.net
🌐 www.prosoft.net



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 Tittling
☎ 08504 922462
✉ info@ek-seminare.de
🌐 www.ek-seminare.de



Campus-Akademie für Weiterbildung

Als eigenständige Organisationseinheit ist die Campus-Akademie Träger der Weiterbildungsprogramme der Universität Bayreuth. Zu diesen Angeboten zählen neben verschiedenen Seminarformaten und zertifizierten Lehrgängen auch berufsbegleitende Studiengänge. Die Weiterbildungsinhalte werden auf universitärem Niveau durch renommierte Dozentinnen und Dozenten aus Wissenschaft und Praxis vermittelt.

📍 Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth
☎ 0921 55-7308
✉ weiterbildung@uni-bayreuth.de
🌐 www.campus-akademie.uni-bayreuth.de



Martin Wiesend
Die Kundendienst-Trainer

Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH

Die Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH gehört mit über 20 Jahren Trainings- und Projekterfahrung zu den wichtigsten auf den technischen Servicebereich spezialisierten Trainingsinstituten in Deutschland. Mit fachlich und methodisch qualifizierten Trainern und Trainerinnen bietet das Unternehmen ein umfassendes Seminarspektrum zur Stärkung von Service-Organisationen an.

📍 Bamberger Str. 2
95488 Eckersdorf
☎ 0921 980324
✉ info@kundendienst-Trainer.de
🌐 www.kundendienst-trainer.de



TENDRA TRAINING
SEMINARE | TRAINING | COACHING

Tendra Training - Seminare Training Coaching
Ihre Investition von heute ist Ihr Erfolg von morgen! Tendra Training unterstützt Sie bei der Weiterentwicklung Ihres Personals und bei Ihrer eigenen Weiterentwicklung im Verhaltensbereich.

📍 Callenberger Str. 23
96450 Coburg
☎ 09561 319285
✉ info@tendra-training.de
🌐 www.tendra-training.de



TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.

Menschen in beruflicher Verantwortung entfalten mit uns ihr Potenzial und stärken ihre Leistungsfähigkeit. Sie erleben in Kursen und Unternehmensangeboten, wie Kompetenz, Struktur, Haltung und Verhalten auf einzigartige Weise zusammenwirken. Wir verbinden gutes Wirtschaften mit gelebter Spiritualität und fördern so Leben und Erfolg von Menschen und Organisationen.

📍 Ebracher Gasse 6
97070 Würzburg
☎ 0931 30445900
✉ info@teambenedikt.de
🌐 www.teambenedikt.de



VOGEL COMMUNICATIONS GROUP

Vogel Communications Group

Weiterbildung ist ein Schlüsselement für Ihren beruflichen Erfolg, die Anforderungen an Sie ändern sich ständig. Die Seminare der Vogel Communications Group helfen Ihnen, diesen Anforderungen gut vorbereitet zu begegnen.

📍 Max-Planck-Str. 7/9
97082 Würzburg
☎ 0931 418-2552
✉ seminarteam@vogel.de
🌐 www.b2bseminare.de/



WirksamSein

In unserer modernen, agilen, vernetzten Arbeitswelt kommt es auf die erzielten Ergebnisse an. Ein wirksames Handeln jedes Unternehmens ist essentiell. Struktur, Kultur, Prozesse, Führung und das Einbinden der Mitarbeiter dürfen neu gedacht werden. Mit einem durchgängigen Beratungs-Framework und individuell zugeschnittenen Methodenbausteinen gestalten wir gemeinsam Ihren Weg in die Organisation 4.0

📍 Seeweg 4
97204 Höchberg
☎ 0931 99138883
✉ erfolgreich@wirksam-sein.de
🌐 www.wirksam-sein.de



Bildungsbetrieb.de

Bildungsbetrieb.de ist Ihr Spezialistenteam und Branchenkenner für Bildungsanbieter*innen. Seit 2008 bieten wir speziell auf die Bildungsbranche zugeschnittene Seminare mit hohem Praxisbezug an. Unsere Seminarthemen umfassen verschiedene Marketingansätze (online, social media, print etc.), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung und Organisation sowie Didaktik.

📍 Klosterstraße 72
97236 Randersacker
☎ 0931 808 404-77
✉ info@bildungsbetrieb.de
🌐 www.bildungsbetrieb.de



WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH

Der Wirtschaftscampus Dr. Peemöller GmbH und seine Mitarbeiter besitzen seit über 15 Jahren Erfahrungen im Bereich der buchhalterischen und betrieblichen Weiterbildung, als Veranstalter von betriebswirtschaftlichen Seminaren und bei der Durchführung von Inhouseschulungen.

📍 Austraße 42
97299 Zell a.Main
☎ 0931 40472869
✉ info@wirtschaftscampus.de
🌐 www.wirtschaftscampus.de

**Dr. Friedrich Assländer**

Studium Betriebswirtschaftslehre und Psychologie; Führungstätigkeit in einem Finanzkonzern, Hochschul-Dozent. Seit über 25 Jahren Seminarleiter und Coach im Topmanagement, Systemaufstellungen in der Wirtschaft und Leitung von Fortbildungen in Organisationsaufstellungen. Spirituell orientierte Führungsseminare teilweise mit Pater Anselm Grün. Mehrere Bücher, Aufsätze, Vorträge, Keynote-Speaker.

📍 Hans-Löffler-Str. 23
97337 Dettelbach
☎ 09324 97847-80
✉ info@asslaender.de
🌐 www.asslaender.de

**APROPRO Haarbeck Projektmanagement**

Wenn es um Projektmanagement-Training, Beratung oder Coaching geht, ist APROPRO HAARBECK PROJEKTMANAGEMENT seit 20 Jahren Ihr Ansprechpartner. Wir garantieren erprobte Trainingskonzepte mit innovativer Methodik. Engagierte Trainer und Berater stehen Ihnen zur Verfügung. Massenabfertigung finden Sie bei uns nicht, wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt.

📍 Brühl 16
99423 Weimar
☎ 03643 518424
✉ info@apropro.de
🌐 www.apropro.de

**Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.**

Das Ziel des Vereines ist die Verbreitung von Kompetenzen und Wissen aus den Tätigkeitsfeldern Bauen, Werterhaltung, Sanierung und Strategien. Des weiteren fördert die EKA Kunstprojekte aller Art in Form von Ausstellungen und Symposien für Künstler.

📍 Hauptstr. 90E
99820 Höselsberg-Hainich
☎ 03625 475490
✉ info@ek-akademie.de
🌐 www.eka.de

SNR Schouten Global B.V.

Schouten Global ist Ihr Spezialist im Bereich Co-Active-Coaching, Systemisches Coaching sowie Ausbildungen zum Coach und überzeugt durch seine Erfahrung mit Schulungsprogrammen in mehr als 60 Ländern sowie hoher Kundenzufriedenheit. Schouten Global ist zudem bevorzugter Anbieter vieler erfolgreicher multinationaler Konzerne.

📍 Van Heemstraweg West 5
NL-5301 PA Zaltbommel
☎ +31 88 3397676
✉ info@schoutenglobal.com
🌐 www.schoutenglobal.com/de/

**MDI Management Development GmbH**

Seit 1964 garantieren wir Unternehmen als internationaler Anbieter für Management Development Programme, maßgeschneiderte und nachhaltige Führungskräfte-Entwicklung: Hoher Praxisbezug und Lösungsorientierung, langjährige Erfahrung mit internationalen Roll-Outs und Begleitung von der Konzeption über Umsetzung bis zur Nachbereitung.

📍 Mariahilfer Str. 51/1/6
A-1060 Wien
✉ insa.meier@mdi-training.com
🌐 www.mdi-training.com

**Heitger Consulting GmbH**

Strategie, Wandel, Führung sind die Schwerpunkte unserer Beratung. Ob strategische Innovation, komplexe Veränderungsvorhaben oder strategiebasiertes Leadership Development – unser Ansatz verbindet systemische Beratung und Fachexpertise, maßgeschneiderte Angebote mit bewährten Methoden und Branchenkenntnis mit Gespür für die Besonderheiten Ihres Unternehmens.

📍 Porzellangasse 51
A-1090 Wien
☎ +43 1 7107854-0
✉ office@heitgerconsulting.com
🌐 www.heitgerconsulting.com

**KICK OFF Management Consulting GmbH**

KICK OFF Consulting, ein Familienunternehmen, ist seit 1998 erfolgreich als Beratungsunternehmen tätig. Wir sehen Beratung als strategische, nachhaltige Dienstleistung für Entwicklungsprozesse in Unternehmen, im Management und für Persönlichkeiten. Unser Ansatz ist sowohl systemisch als auch systematisch auf Basis unterschiedlicher Methoden und Modelle.

📍 Wienerbergstr. 11
A-1100 Wien
☎ +43 1 7107854-0
✉ eva.fuchs@kick-off.at
🌐 www.kick-off.at

**Beratergruppe Neuwaldegg GmbH**

Als internationale Organisationsberatung mit Base in Wien, unterstützt Neuwaldegg Organisationen an ihren Herausforderungen zu wachsen! Vor 40 Jahren haben unsere Gründer den systemischen Beratungsansatz entwickelt – heute entwickeln wir mit unseren KundInnen Antworten auf steigende Komplexität und Fragen nach der zukunftsfähigen Organisation. Die Weitergabe von Wissen ist uns ein großes Anliegen.

📍 Gregor-Mendel-Str. 35
A-1190 Wien
☎ +43 1 368 80700
✉ office@neuwaldegg.at
🌐 www.neuwaldegg.at

**SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH**

Die Stärkung der 3 Synergiebereiche zwischen a) Kunden + Führungskräften, b) Kunden + MitarbeiterInnen und c) Führungskräften + MitarbeiterInnen ist der springende Punkt in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

📍 Erzherzogin Isabelle-Str. 15a
A-2500 Baden
☎ +43 676 4326484
✉ katja.bauer@synergy.co.at
🌐 www.synergy.co.at


Management Center Innsbruck

Die MCI Executive Education bündelt ein breites Programmportfolio an hochkarätigen Weiterbildungsangeboten für Entscheidungsträger/innen aller Management-Ebenen. Sämtliche Programme sind berufsbegleitend – als Präsenzstudium oder im Online-Format – konzipiert. Die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge des MCI tragen zudem die prestigeträchtige Akkreditierung AACSB.

📍 Universitätsstr. 15
A-6020 Innsbruck
☎ +43 512 2070-2100
✉ executive-education@mci.edu
🌐 www.mci.edu


FUTURE-Training-Beratung-Coaching Gesellschaft m.b.H.

Die Zukunft beginnt JETZT! FUTURE bietet dafür die Methode, den Rahmen und die Werkzeuge. FUTURE stößt Entwicklung an, damit das Beste in Ihnen, Ihrem Team oder Ihrem Unternehmen zum Vorschein kommt. Wir sind Experten für Personalentwicklung, Coachingausbildungen, unternehmensinterne Coaches und Mentoren, Leadership- und Unternehmenskulturentwicklung.

📍 Angerstr. 10
A-6121 Baumkirchen
☎ +43 5224 52076
✉ office@future.at
🌐 www.future.at


ZankART

Auf dem Weg zu klarer Kommunikation begleite und unterstütze ich Sie. Durch das wertschätzende Ausdrücken Ihrer Bedürfnisse und das Verstehen der Belange Ihres Gegenübers, wird ein konfliktfreies Leben möglich. In aktiven Workshops und Trainings lernen Sie Modelle, mit denen Sie den Umgang mit Mitmenschen harmonischer gestalten können.

📍 Mitterndorfer Str. 3
A-6330 Kufstein
☎ +43 660 4217189
✉ herdegen@zankart.com
🌐 Zankart.com


Trigon Academy

Die Trigon Academy hilft Menschen in Bewegung zu kommen und ihr Entwicklungspotenzial zu nutzen. Mit der Academy sprechen wir Führungskräfte, interne oder externe BeraterInnen, ProjektleiterInnen, sowie MediatorInnen an. Trigon hat 30 Jahre Erfahrung im Gestalten von Aus- und Weiterbildungen. Unsere Methoden und Lerndesigns machen Lernen lustvoll und wirken nachhaltig.

📍 Entenplatz 1a
A-8020 Graz
☎ +43 31 6403251
✉ coaching@trigon.at
🌐 www.bwl-institut.ch


Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG

Seit 1999 bietet unser Institut praxisorientierte betriebswirtschaftliche Weiterbildungsprogramme, vorwiegend in Form von Fernlehrgängen an. Unsere Kernkompetenz ist die klassische Betriebswirtschaftslehre. Dazu gehören Themen wie Rechnungswesen, Kostenrechnung und Controlling, Finanzierung und Investitionsrechnung, Marketing, Unternehmensführung oder Strategisches Management.

📍 Wartenbergstr. 9
CH-4052 Basel
☎ +41 61 2612000
✉ thoma@bwl-institut.ch
🌐 www.bwl-institut.ch


different angles

Kreativität/Innovation dank Querdenken. Moderation von Kreativitäts- und Innovationsworkshops, Seminare für effiziente Meetings und Kreativität - Kreativitätstechniken, mit den Methoden von Edward de Bono (Six Thinking Hats & Lateral Thinking). Lucia Stocker ist zertifizierte Trainerin de Bono Thinking Systems.

📍 Hofrainstr. 12
CH-6205 Eich
☎ +41 41 4610270
✉ lucia.stocker@different-angles.ch
🌐 www.different-angles.ch


Dr. Ohnesorge Institut GmbH

"Excellence in Coaching, Beratung, Training und Kommunikation" – Ihr lizenziertes und zertifiziertes Ausbildungsinstitut für die Praxis. Ausbildungen in: Ausgezeichneter und gehirngerechter Kommunikation - NLP im Business, Verkauf und Führung, Systemisches Coaching, Business Coaching, Führungskräfteentwicklung und Leadership, Selbstcoaching-Methoden, wingwave Coaching, Hypnose und Mentaltrainings.

📍 Ibelweg 18a
CH-6300 Zug
☎ +41 41 7632839
✉ office@dr-ohnesorge-institut.com
🌐 www.dr-ohnesorge-institut.com


Plath & Partner AG

Alexander Plath ist einer der führenden Experten für GEHIRNgerechte Präsentation und Kommunikation, für einen souveränen, sympathischen "Auftritt" und eine kompetente Wirkung – als Business Trainer, Speaker & Coach für Präsentation, Rhetorik und Körpersprache, Kommunikation und Business Knigge.

📍 Lorzenparkstr. 6
CH-6330 Cham (ZG)
☎ 030 469993764
✉ alexander.plath@plathpartner.com
🌐 alexander.plath.com/rhetorik-training-frankfurt/


on course & partner

Seit 2012 lebe ich (vorher München) in der Zentralschweiz. Von hier aus betreue ich meine Kunden in der D-A-CH Region. In lebendigen sowie interaktiven Workshops, Seminaren sowie Coachings begleite ich Führungskräfte, Mitarbeiter oder Teams aus Industrie, Handel & Wirtschaft, Verwaltung, Technik oder Vertrieb auf ihren Wegen zu mehr Leichtigkeit, Praktikabilität & Anerkennung!

📍 Talstr. 18
CH-6442 Gersau
☎ +41 41 8282464
✉ christl.lang@on-course.ch
🌐 www.on-course.ch

**FuturePace Consulting GmbH**

Die FuturePace Consulting GmbH: Leadership Coaching, Training & Teamentwicklung in der Schweiz und in Deutschland. Lernen und Erholung müssen kein Widerspruch sein. In unserer Villa am Wendsee (www.villa-am-wendsee) ist beides harmonisch vereinbar: Auftanken mit Blick auf den See, mit gewissem Abstand das alltägliche Tun reflektieren... Und selbstverständlich kommen wir auch gern zu Ihnen.

📍 Josefstr. 27
CH-8005 Zürich
☎ +41 178 3888737
✉ info@futurepace.ch
🌐 www.futurepace.ch



**ZÜRICH
INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL**

Zürich International Business School (ZIBS)

Die ZIBS hilft Ihnen, aus Ihren Potenzialen, Ideen und Konzepten, nachhaltige Resultate zu erzielen und Erfolgsgeschichten von morgen zu schreiben. Damit Sie Ihre Ziele erreichen, bieten wir Ihnen umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten: Seminare, Inhouse-Veranstaltungen und Consulting-Dienstleistungen von General Management, Marketing und Strategie bis hin zu Leadership.

📍 Seehofstrasse 4
CH-8008 Zürich
☎ +41 44 7000166
✉ info@zibs.ch
🌐 www.zibs.ch



**COACHING INSTITUT
LIVING SENSE**

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

**Egger, Philips & Partner AG
Verhandlungsberater**

Seit 1985 arbeiten wir mit dem Harvard Negotiation Project (Harvard Universität, USA) zusammen, dessen Ideen durch uns übernommen, weiterentwickelt, ergänzt und an die europäische Verhandlungskultur angepasst werden. Wir bieten öffentliche und innerbetriebliche Verhandlungs- und Mediationstrainings in Deutsch, Englisch, Französisch und vermitteln bei schwierigen Verhandlungen.

📍 Klossbachstr. 103
CH-8032 Zürich
☎ +41 44 2186010
✉ info@eggerphilips.ch
🌐 www.eggerphilips.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



**IAP
Institut für Angewandte
Psychologie**

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

**Trivadis Holding AG**

Wir verwandeln Wissen in Können! Wir bieten Ihnen umfassende IT-Trainings für Anfänger und Profis aus den Bereichen Oracle, Microsoft und Java. Profitieren Sie vom Know-How unserer Referenten: Über 100 Consultants, DBAs, Entwickler und BI-Experten mit langjähriger Erfahrung in ihren Gebieten freuen sich darauf, Ihnen in einem unserer IT-Trainings, Workshops oder Coachings ihr Wissen zu vermitteln.

📍 Sägereistrasse 29
CH-8152 Opfikon
☎ +41 584 595795
✉ training@trivadis.com
🌐 www.trivadis.com/training

**ecodemos - Institut für bewusste Unternehmensführung u. nachh. Management**

Unternehmenserfolg mit, durch und für den Menschen: Ganzheitliche Unternehmensentwicklung, wertorientierte Mitarbeiterführung, Training und begleitendes Coaching in den Bereichen Führungsbewusstsein und Führungskompetenz, Wertschätzende Kommunikation, Empathische Kommunikation, Dynamic Governance, CSR, wertorientiertes Marketing.

📍 Schloss Lohnegg, Lochstr. 19
CH-8268 Salenstein
☎ +41 71 6778700
✉ info@ecodemos.org
🌐 www.ecodemos.org

**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

**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 1000 partizipative Prozesse in Wirtschaft, in der Verwaltung, im öffentlichen sowie im Non-Profit Bereich begleitet und mehr als 1000 Personen in Grossgruppenmethoden ausgebildet und gecoacht.

📍 Ruhtalstr. 35
CH-8400 Winterthur
☎ +41 52 2027228
✉ winterthur@frischerwind.com
🌐 www.frischerwind.com

**PACO MARÍN ACADEMY**

Die Paco Marín Academy ist ein modernes Unternehmen für Wissenstransfer. Unsere Aus- und Weiterbildungen vermitteln aktuelles und praxisbezogenes Wissen in Form von Seminaren, Workshops und Services. Alle unsere Dozenten und Consultants sind ausgewiesene Experten und verfügen über eine langjährige Praxiserfahrung auf ihrem Gebiet.

📍 Quellenstrasse 11
CH-8580 Amriswil
☎ +41 79 286 4707
✉ paco@pacomarin.ch
🌐 www.pacomarin.ch

**MAB Business School**

Die MAB Business School ist die führende Management- und Business School aus St. Gallen. Seit 1985 engagieren wir uns, als Teil der St.Gallen Group of Business Schools, in Forschung, Consulting und Lehre, um einen Beitrag zur Professionalisierung des Managements zu leisten. Mehr Informationen hier: www.mab-edu.ch

📍 Kirchstr. 3
CH-8700 Küsnacht (ZH)
☎ +41 71 2235030
✉ info@mab-edu.com
🌐 www.mab-edu.com

**SGMI Management Institut St. Gallen**

Das SGMI Management Institut steht für anspruchsvolle, praxisorientierte Management-Weiterbildung sowie für nachhaltige Management Consulting-Dienstleistungen auf der Basis des St. Galler Management-Ansatzes. Wir stehen ein für ausgewogene Fach- und Sozialkompetenz und ein Netzwerk, wo Sie sich mit Ihrgleichen treffen und messen können.

📍 Tellstr. 18
CH-9000 St. Gallen
☎ +41 71 2235030
✉ seminare@sgmi.ch
🌐 www.sgmi.ch

**SMP Management Programm St. Gallen**

Das SMP Management Programm St. Gallen gehört zu den führenden Anbietern von Management-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum. Tausende Führungskräfte besuchen jährlich die von hochkarätigen Referenten geleiteten, praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Das Angebot reicht vom einwöchigen Management-Seminar bis zum berufsbegleitenden Executive-MBA-Programm.

📍 Tellstrasse 18
CH-9000 St. Gallen
☎ +41 71 2445555
✉ seminare@smp.ch
🌐 www.smp.ch

**St. Galler Business School**

Das swiss competence centre for innovations in learning (scil) an der Universität St.Gallen fördert die Digitale Transformation im Bildungsbereich – in Unternehmen, Bildungsorganisationen und Hochschulen. scil bietet Weiterbildung, Fachberatung, Teaminterventionen, Entwicklungsunterstützung und Forschung an, um Innovationen in der Aus- & Weiterbildung zu begleiten und deren Qualität zu fördern.

📍 Rosenbergstr. 36
CH-9000 St. Gallen
☎ +41 71 2254080
✉ seminare@sgbs.ch
🌐 www.sgbs.ch

**swiss competence center for innovations in learning - Universität St.Gallen**

Das swiss competence centre for innovations in learning (scil) an der Universität St.Gallen fördert die Digitale Transformation im Bildungsbereich – in Unternehmen, Bildungsorganisationen und Hochschulen. scil bietet Weiterbildung, Fachberatung, Teaminterventionen, Entwicklungsunterstützung und Forschung an, um Innovationen in der Aus- & Weiterbildung zu begleiten und deren Qualität zu fördern.

📍 St. Jakob-Strasse 21
CH-9000 St. Gallen
☎ +41 71 2243155
✉ scil-info@unisg.ch
🌐 www.scil.ch/

**Management School St. Gallen**

Die Management School St.Gallen vermittelt Management- und Leadership-Kompetenz auf Basis der St.Galler Managementlehre. Mit unseren Programmen präsentieren wir Ihnen keine Patentrezepte. Sondern ein System von Menschen, Themen und Methoden, die Sie nach Bedarf vernetzen können. Für die Ziele Ihres Unternehmens. Und für Ihren persönlichen Erfolg.

📍 Fürstenlandstrasse 41
CH-9001 St. Gallen
☎ +41 71 2225153
✉ office@mssg.ch
🌐 www.mssg.ch

**CoachTrainerAkademieSchweiz GmbH**

Die CoachTrainerAkademieSchweiz mit Sitz in St.Gallen/Rebstein führt seit 1997 systemische und wertorientierte Coach- und Trainer-Ausbildungen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Italien durch. Methodische Basis ist das "St. Galler Coaching Modell (SCM)®" ein systemisches, lösungs- und wertorientiertes Coaching-Verfahren welches dreifach wissenschaftlich validiert ist (siehe Studien).

📍 Alte Landstr. 106
CH-9445 Rebstein
☎ +41 71 7223888
✉ office@coach-trainer-akademie.ch
🌐 www.coach-trainer-akademie.ch

**implus Trainings AG**

Die implus Trainings AG bietet seit 1996 europaweit firmeninterne Seminare, Beratungen und Coachings an. Maßgeschneiderte Dienstleistungen, ganzheitliche Problemlösungen und erfolgreiche Qualitätsarbeit zeichnen unsere auf Ertragssteigerung und Mitarbeitermotivation ausgerichtete Trainings- und Beratungs-Arbeit aus.

📍 Schützenstrasse 7
CH-9450 Altstätten
☎ +41 71 7223888
✉ g.jantzen@implus.de
🌐 www.implus.de

Alles in einer Datenbank.



Seminarmarkt.de

Weiterbildungsexperten

Über 4.000 qualifizierte Trainer, Berater, Coachs und Speaker stellen sich Ihnen vor.

Hier finden Sie zielgenau die besten Experten für jedes Anliegen der beruflichen Entwicklung.

Seminare

Mehr als 50.000 Seminare und Workshops für die berufliche Qualifizierung und Weiterbildung.

Hier finden Sie ganz einfach die passende Veranstaltung für sich und Ihr Team.

Tagungsllocations

Überregionales Netzwerk aus Tagungshäusern, Destinationen und Agenturen für gelungene Meetings und Veranstaltungen.

Unter mehr als 450 Tagungsstätten finden Sie garantiert die perfekte Location für Ihre Veranstaltung.

*Das Team von
Seminarmarkt.de
wünscht Ihnen ein
Frohes Weihnachtsfest*



*und ein
weiterbildungsstarkes
Jahr 2020!*

Lassen Sie sich online zum RMP®-Master zertifizieren!

Anders als die meisten Persönlichkeitstests, die vorwiegend beschreiben, wie ein Mensch sich verhält, geht das Reiss Motivation Profile® einen Schritt weiter und gewährt einen Blick unter die Oberfläche menschlicher Verhaltensmuster.

DER NEUE E-LEARNING LEHRGANG ZUM REISS MOTIVATION PROFILE®-MASTER

Nutzen Sie jetzt unseren E-Learning Lehrgang zum Reiss Motivation Profile®-Master. Sie sind an keinen festen Termin und Ort für einen Präsenzlehrgang gebunden, sondern haben die Möglichkeit, zeitlich flexibel und im eigenen Tempo zu lernen. Zudem können Sie genau dort, wo Sie es möchten, vertieft in einzelne Themen vordringen.

Auf den Punkt gebracht:

- ➔ Flexibel und autonom, ohne feste Termine.
- ➔ Sie steuern das Tempo und den Einsatz.
- ➔ Die Möglichkeit, genau dort tiefer in die Materie vorzudringen wo es nötig ist.
- ➔ Reisekosten und -aufwand werden minimiert – das spart Zeit und schont Ressourcen.

Nachdem Sie die Online Zertifizierung abgeschlossen haben, können Sie unmittelbar mit der Anwendung starten.

