



# Seminaranbieter

Das Anbieterverzeichnis von Seminarmarkt.de

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

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

# 2021



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
- ✔ Alexander Groth: Stärkenorientiertes Führen

Sie haben Fragen?  
Wir sind für Sie da: **0511 998-62270**



**Johannes Esch,**  
Leiter Seminarmarkt.de

Ein turbulentes Weiterbildungsjahr 2020 liegt nun fast hinter uns, die Herausforderungen, auch im Bereich der beruflichen Weiterbildung, werden uns aber sicherlich auch noch im Jahr 2021 begleiten. Um diese Anforderungen zu meistern, liefern wir mit „Seminaranbieter 2021“ wieder umfangreichen Input aus dem gesamten Themenspektrum der beruflichen Weiterbildung und zugleich auch die Experten, die Ihrem Unternehmen dabei helfen können.

Seminaranbieter 2021 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 einsortiert sind. In Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare haben wir in vielen dieser Rubriken einen lesenswerten Einführungsartikel aufgenommen. Im PLZ-sortierten Anbieterverzeichnis stellen sich über 600 Seminaranbieter vor, inklusive Kontaktdaten und Adresse.

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

**Seminarmarkt.de.** Dort werden Sie unter 80.000 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.

Noch viel leichter als zuvor finden Sie jetzt auch reine Online-Angebote auf **Seminarmarkt.de**, von denen mittlerweile auch mehr als 10.000 in der Seminardatenbank gelistet sind. Von Webinaren, über Fernlehrgänge bis hin zu Blended Learning-Angeboten. Und wenn Sie einmal nichts passendes finden sollten, können Sie mit der Gesuche-Funktion Ihren Weiterbildungsbedarf gezielt ausschreiben.

Viel Spaß beim Lesen und ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr 2021!

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	96
Finanzen & Steuern	8	Recht	98
Gesundheitsmanagement	10	Software	100
Immobilien	20	Sprachen & Interkulturelles	102
IT & Programmierung	22	Umweltmanagement	104
Kommunikation	24	Unternehmensführung	106
Marketing	36	Vertrieb & Verkauf	120
Medien	46	Ausbildung	124
Mitarbeiterführung	48	Studium	128
Office-Management	62	Train-the-Trainer	130
Personalwesen	64	Branchenwissen	134
Persönliche & soziale Kompetenzen	76		

### Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert	136
---------------------------------------	-----

### Impressum

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

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

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

**Titelbild:** Khakimullin/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](http://www.SeminarMarkt.de/Seminare/Arbeitssicherheit)

## Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	167	InTuS Akademie e.K.	162
apelt consults - Trainer   Training - Vermittlung von Experten	179	kenic GmbH	139
Bitkom Servicegesellschaft mbH	139	Lloyd's Register Deutschland GmbH	166
Competenza GmbH	201	Postberg+Co. GmbH	156
concada GmbH	168	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	163
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	199	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173	TAE – Technische Akademie Esslingen	185
Die Akademie Fresenius GmbH	161	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
Dr. Klinkner & Partner GmbH	178	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	175
ecomед-Storck GmbH	199	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149	VdS Schadenverhütung GmbH	165
FBZ Seminare GmbH	144	WEKA Forum für Sicherheit	176
GIB21 Gesundheit im Betrieb	180		
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188		

Sie sind nicht dabei?

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

# Einkauf & Logistik



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

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

# Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

amendos gmbh	147	KeSch Training International GmbH & Co.KG	189
BCCM Broer Cross-Cultural Management	168	KLU Executive Education GmbH	148
BME Akademie GmbH	177	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	175
CETPM GmbH	202	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199
dettlofconsulting	153	RWTH Business School	166
Die Akademie Fresenius GmbH	161	S&P Unternehmerforum GmbH	197
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160	SEMINAR-INSTITUT	192
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	170	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
En GardE Deutschland GmbH	178	Singer Preisprüfung GmbH	150
Enable AI	181	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	183
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	201	Stuttgarter Produktionsakademie	182
HANS BECKER GmbH	194	Support Q GmbH	138
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	187	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
IAL-CAMPUS	166	TrainingsManufaktur	152
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	146	TravelWorks Sprachreisen	164
IHK Akademie München und Oberbayern	193	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
IHK Akademie Schwaben	198	WZLforum an der RWTH Aachen	166
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
implus Trainings AG	207		
kenic GmbH	139		

Sie sind nicht dabei?

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

# Finanzen & Steuern



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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Finanzen-und-Steuern)

# Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	197	IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	191
ASTA Akademie GmbH	149	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171
B.W.L. – Betriebswirtschaft Wird Lebendig – Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	161	Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	157
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	195	Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	171
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162	Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206	Lake Constance Graduate School gGmbH	188
CA controller akademie®	194	LucaNet Academy GmbH	140
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	201	MAB Business School	207
Cash Flow & Ko	150	Management Alliance GmbH	162
China Expert Consulting GmbH	201	Management Forum Starnberg GmbH	195
CoachingInstitut Berlin	141	Mannheim Business School gGmbH	179
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	173	Maxpert GmbH	173
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160	Munich Business School	191
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	pitchnext GmbH	160
dispo-Tf Education GmbH	144	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146	S&P Unternehmerforum GmbH	197
Enable AI	181	SGMI Management Institut St. Gallen	207
ESMT European School of Management and Technology GmbH	140	Singer Preisprüfung GmbH	150
Exbase	188	SMP Management Programm St. Gallen	207
Expat Consult GmbH	151	Statcon GmbH	157
FCM Finanz Coaching	176	Steinbeis Institute for Effective Management	198
FFB Forum für Betriebsräte	176	TAE – Technische Akademie Esslingen	185
FORUM Institut für Management GmbH	180	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	188
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Frankfurt School of Finance & Management	172	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	142	Vereon AG	206
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	158	Verlag Dashöfer GmbH	150
HANS BECKER GmbH	194	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	150
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	190
IAC Unternehmensberatung GmbH	156	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	204
ifu Accounting Akademie GmbH	138	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	200
IHK Akademie Koblenz e.V.	170	WZLforum an der RWTH Aachen	166
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187	Zürich International Business School (ZIBS)	206
imcona GmbH & Co. KG	180		



Sie sind nicht dabei?

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

# Gesundheitsmanagement



Foto: Peopleimages/istockphoto.com

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](http://Seminarmarkt.de) zahlreiche Impulse.

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

# Reflexionen zur Erschöpfungsgefahr

## Die sechs größten Burnout-Irrtümer

**Das Thema Burnout und Burnout-Prophylaxe ist mit hartnäckigen Missverständnissen behaftet – mit fatalen Folgen: Der Erschöpfungsgefahr wird nicht auf wirklich effiziente Art und Weise entgegengewirkt. Sechs Irrtümer zum Burnout, die wirklich zu Asche zerfallen sollten.**

Obstkörbe, Zuschüsse zum Fitnessstudio, Gesundheitstage? All das ist heute bei vielen Unternehmen Standard. Unter der Überschrift „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“ bieten Unternehmen mehr oder minder umfangreiche Maßnahmenensammlungen, mit denen sie ihre Beschäftigten befähigen möchten, besser mit Veränderungen und Belastungen der Arbeitswelt zurechtzukommen. Die Erfolgsbilanz fällt bei realistischer Betrachtung in der Regel dürrftig aus. Weder bei der Zahl der Krankentage noch bei der Kündigungsquote zeigen sich signifikante Änderungen. Die Techniker Krankenkasse führt in ihrem Gesundheitsreport 2019 die Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen sogar erstmals auf Nummer eins. Die Zahl der Depressionen ist dramatisch gestiegen, und hinter vielen diagnostizierten Depressionen steckt nichts anderes als ein Burnout, den Ärzte gegenüber Krankenkassen nur nicht wortwörtlich als einen solchen deklarieren können – daher das Etikett „Depression“ auf dem Gefäß des Burnout ...

Aber warum ist das so? Weshalb kommt es trotz oft umfangreicher BGM-Maßnahmen dennoch so häufig zum Burnout von Führungskräften und Mitarbeitenden? Offenbar fehlt es an Kompetenz im Bereich der psychischen Gesundheitsprävention. Das Ergebnis sind gut gemeinte, aber oft wirkungslose Programmangebote. Es geht eben nicht darum,

einfach irgendwas und möglichst viel zu machen, sondern die richtigen Maßnahmen in entsprechender Qualität anzubieten. Leider aber bestehen zu viele Missverständnisse darüber, wie ein Burnout entsteht und wie man ihn verhindert. Sich diese Burnout-Irrtümer vor Augen zu halten, ist der Schlüssel zu einer funktionierenden Burnout-Prävention mit geeigneten Maßnahmen. Die sechs häufigsten Missverständnisse und Irrtumsthesen zum Burnout sind:

### Irrtum 1

**Psychische Gefährdungsbeurteilung ist Burnout-Prävention.** Jedes Unternehmen ist verpflichtet, Gefährdungen für die Mitarbeitenden zu ermitteln, die durch Einwirkungen auf deren Psyche zustande kommen. So steht es seit 2014 im Arbeitsschutzgesetz. Die Richtlinien zur Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung sind allerdings alles andere als konkret. Es gibt nur Leitfäden, an denen man sich orientieren kann, zum Beispiel von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Für externe Beratungsdienstleister ist dadurch ein neues Geschäftsfeld entstanden, das intensiv bearbeitet wird, und im Zuge dessen es den Unternehmen dann so erscheint: „Wenn wir gemeinsam mit Profis die Gefährdungsbeurteilung bestmöglich durchführen, haben

wir unseren Teil zur Burnout-Prävention geleistet.“ Dies jedoch ist ein großer Irrtum. Denn die Gefährdungsbeurteilung ist nur eine Betrachtung auf Unternehmens- oder Abteilungsebene und setzt nicht am Individuum an.

Richtig durchgeführt untersuchen Mitarbeitende, Führungskräfte und Gesundheitsbeauftragte bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung gemeinsam: Welche Faktoren stören bei der Arbeit? Und wie kann das Unternehmen sie beheben? Die Mitsprache und Mitgestaltung der Mitarbeitenden kann natürlich zur Steigerung ihres Wohlbefindens beitragen. Und natürlich ist es dienlich, Faktoren zu beseitigen, die generell als störend empfunden werden. Doch ist dies bei Weitem nicht ausreichend, denn gefragt wird nicht, was der einzelne Mitarbeitende im Besonderen braucht. Eine Analyse oder gar Stärkung der individuellen Methoden-Kompetenzen in Richtung Burnout-Prophylaxe findet nicht statt. Ergo: Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist keine ausreichende Burnout-Prävention, sondern geht lediglich einen Schritt in die richtige Richtung.

**Tipps für das Unternehmen:** Um mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung eine immerhin größtmögliche Wirkung zu erzeugen, gehen Sie am besten so vor: Legen Sie in den vorgeschriebenen formalen Prozess der schriftlichen Störfaktorenermittlung nicht den kompletten Aufwand, sondern fokussieren Sie vor allem die nachfolgenden Diskussionen. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen sind ja lediglich Diskussionsgrundlage für anschließende Workshops. Es reicht also, wenn Sie zur Erstanalyse ein einfaches, aber gutes Tool zur Hand nehmen, wie z.B. die von der BAuA empfohlene „Prüfliste Psychische Belastungen“. In den Workshops sollte nach Präsentation der Ergebnisse dann eine Abfrage stattfinden, ob es weitere Themen gibt, die für die Teilnehmenden dringend und wichtig sind. Die Erfahrung zeigt: Im gemeinsamen Workshop kommen noch einmal andere Themen zur Sprache, und manchmal dringt man hier erst zu den wesentlichen Dingen vor. Zeitlich sind halbtägige Workshops ausreichend und bringen gute Ergebnisse. Daran anschließend gilt es, die Workshop-Ergebnisse der Bereichs- bzw. Geschäftsleitung zu präsentieren und das Go für den Umsetzungsprozess einzuholen.

## Irrtum 2

### **Burnout-Prävention ist Sache der Führungskräfte.**

Changemanagement, Konfliktlösung, Digital Leadership ... Die Fülle an Aufgaben einer Führungskraft zeigt: Eine Führungskraft ist ein wahrer Tausendsassa. Und zu den bisherigen Themen kommen nun auch vermehrt Aufgaben aus dem Gesundheitsmanagement dazu. Nach einer Umfrage des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFGB), der Techniker Krankenkasse und der Haufe Gruppe sehen Führungskräfte bereits im Jahr 2022 das Thema „Gesund führen“ sogar als ihr wichtigstes Führungsthema. Und schon jetzt werden Führungskräfte als mitverantwortlich für die Gesundheit und Gesundheitsförderung der Mitarbeiter gesehen. Führungskräfte sollen sogar einen Burnout ihrer Mitarbeitenden erkennen und verhindern ... Doch viele Unternehmen überfordern ihre Führungskräfte mit dieser Verantwortung, denn viele Führungskräfte sind schlichtweg nicht dafür ausgebildet, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Wenn sie

dann noch die Aufgabe erhalten, die Mitarbeiter vor einem Burnout zu beschützen, blocken die meisten Führungskräfte innerlich ab – es ist einfach too much!

Natürlich ist es wichtig, dass Führungskräfte ein Auge auf ihre Mitarbeitenden haben und wachsam sind, ob sich gehäuft Stresszeichen bemerkbar machen. Natürlich ist es zudem wichtig, dass Führungskräfte für ein gutes Klima und gute Arbeitsbedingungen in ihren Teams sorgen. Aber es ist seitens der BGM-Verantwortlichen verkehrt, die Führungskräfte hiermit völlig alleine zu lassen und sich zurückzulehnen nach dem Motto: „Die Führungskraft macht das schon. Wir haben BGM-Maßnahmen konzipiert. Und die Führungskraft sieht zu, dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den richtigen Maßnahmen zuführt. Sie ist der Multiplikator für Gesundheit im Unternehmen“. Statt vieles einfach auf die Führungskraft abzuwälzen, gilt es, die Führungskräfte überhaupt erst einmal dazu zu befähigen, tätig zu werden und die Gesundheit in den Blick zu nehmen. Mit anderen Worten: Zum Gesundheitsmanagement gehört es, Führungskräfte für die Aufgaben des Gesundheitsmanagements zu coachen und zu trainieren.

**Tipps für das Unternehmen:** Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für gesunde Führung. Vermitteln Sie ihnen, wie ein Rahmen aussehen kann, in dem sie und die Mitarbeitenden sich sicher bewegen können, ohne selbst überfordert zu sein. Geben Sie Ihren Führungskräften zudem Wissen über die Burnout-Problematik an die Hand und klären Sie die Führungskräfte über deren diesbezügliche Aufgaben auf. Noch mal: Von alleine wissen sie es nicht! Vermitteln Sie: In puncto Burnout ist die Hauptaufgabe der Führungskräfte das Hinsehen, um mögliche Veränderungen bei den Mitarbeitenden wahrzunehmen. Zieht sich eine Mitarbeiterin verstärkt zurück? Kommt ein Mitarbeiter ständig zu spät? Erscheint eine Mitarbeiterin häufiger ungepflegt bei der Arbeit? Macht sie viele Überstunden? Schulen Sie Ihre Führungskräfte darin, wie sie Gespräche mit Mitarbeitenden führen, bei denen sich Auffälligkeiten zeigen. Weiterhin sinnvoll: Zeigen Sie interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten auf, die ein Mitarbeitender oder auch die Führungskraft bei Bedarf wahrnehmen kann, bzw. benennen Sie eine interne oder externe psychologisch geschulte Person, an die sich Führungskräfte wenden können. Coachen und schulen Sie Ihre Führungskräfte auch darin, wie sie durch ihr Verhalten für ein Mehr an Wohlfühlfaktor bei ihren Mitarbeitern sorgen können. Hier geht es um Themen wie Wertschätzung, Informationsverhalten, Handlungsspielräume etc.

## Irrtum 3

### **Anti-Stress-Seminare sind immer hilfreich.**

„Du musst mal Nein sagen“, „Mach mal Pausen“, „Sport ist gesund“, „Du musst nur Deine Einstellung dazu ändern“. Solche Tipps sind häufig in Verbindung mit Burnout-Prävention zu hören. Diese sind häufig sogar richtig. Aber eben nicht immer, denn sie sind nicht für alle Menschen gut. Pauschale Tipps helfen leider nicht. So verschieden wir Menschen sind, so unterschiedlich müssten auch die Tipps sein. Leider bleiben viele Anti-Stress-Seminare auf einer oberflächlichen Tippgeber-Ebene, ohne die individuelle Situation des Einzelnen zu betrachten. Das lässt Teilnehmer häufig unzufrieden zurück, weil ihnen zwar ein Blumenstrauß an Möglichkeiten präsentiert wurde, sie aber den Wald vor Bäumen nicht sehen. Insbesondere bei bereits

# WEITERBILDUNG - WENN NICHT JETZT, WANN DANN?



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



**ZENTRUM FÜR  
WEITERBILDUNG**

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

gefährdeten Personen kann das sogar zu einer Verschärfung der eigenen Stressproblematik führen.

**Tipps für das Unternehmen:** Achten Sie darauf, dass in den Seminaren auf die individuelle Situation der einzelnen Teilnehmer eingegangen wird. Ideal ist hier die Durchführung

Der Autor: „Mr. Feelgood“ **Holger Kracke** ist Unternehmer und Vorsitzender des Deutschen Bundesverbands für Burnout-Prävention. Er trainiert, berät, hält Vorträge und schreibt Bücher zum Thema „Gutfühlen in herausfordernden Zeiten“.

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

von individuellen Stressdiagnostik-Tests. Gut geeignet ist der von der BAuA empfohlene AVEM-Test (AVEM = Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Er-

lebensmuster). Dieser Test ermittelt einerseits das individuelle Risiko, innerhalb der nächsten zwölf Monate an einem Burnout zu erkranken, und zeigt andererseits die individuelle Ausprägung der zum Schutz notwendigen Kompetenzen wie: Problemlösekompetenz, kognitive Stresskompetenz, Entspannungskompetenz. Zur Nachhaltigkeit empfiehlt es sich, den Test alle zwölf Monate zu wiederholen. Den Test sollte auf jeden Fall ein erfahrener Trainer durchführen, denn Professionalität ist für die Interpretation der Testergebnisse und damit für die Qualität der Empfehlungen immens wichtig.

## Irrtum 4

### Um mit Energie zu arbeiten, müssen Konzentration und Fokussierung trainiert werden.

Unsere Aufmerksamkeitsspanne wird immer kürzer. Eine Studie von Microsoft Kanada aus dem Jahr 2015 besagt angeblich: Während wir uns im Jahr 2000 noch 12 Sekunden einer Sache mit voller Konzentration widmen konnten, bevor uns diese langweilig wurde, wir uns ablenken ließen oder ganz von selbst gedanklich abschweiften, betrug diese Spanne 2013 nur noch acht Sekunden. Heute weiß man, dass die Studie, nach der wir angeblich weniger aufmerksamkeitsfähig sein sollen als ein Goldfisch, falsch interpretiert wurde. Aber Fakt ist: Videos bei Youtube, die länger als 60 Sekunden dauern, sind für viele schon anstrengend. Die ständige Online-Präsenz durch Smartphones, Tablets und/oder Rechner verführt dazu, diese dann auch zu nutzen. So gucken Heavy User am Tag über 200 Mal auf ihr Handy. Sie kommen im Schnitt auf über 2 Millionen Berührungen des Displays pro Jahr, wie eine Studie des Marktforschungsinstituts dscout aus Chicago herausfand. Im Schnitt sind das 5.427 Berührungen pro Tag. Der durchschnittliche User schaltet sein Handy immer noch 76 Mal pro Tag ein und bringt es auf 2.617 Berührungen pro Tag. Fatal wird diese Entwicklung in Kombination mit dem Sägezahn-Effekt, der besagt, dass wir nach jeder Ablenkung ca. zehn bis 15 Minuten benötigen, um wieder in der gleichen Konzentrationsphase zu sein, in der wir vor der Ablenkung waren. Hier wird deutlich, warum unsere Konzentrationsfähigkeit und damit die Fähigkeit zur Fokussierung zunehmend leidet.

Allerdings ist es ein Irrglaube zu meinen: Wir können die Fokussierung fördern, indem wir einfach die Störfaktoren ausschalten. Denn wir können die Zeit nun mal nicht zurückdrehen.

Smartphone, Firmen-Wikis, Instant-Messaging-Dienste, permanente Postings, spontan einberufene Meetings, Ablenkungen durch Kollegenfragen – all das gehört selbstverständlich in unsere Arbeitswelt und zum kollaborativen Arbeiten. Damit müssen wir umgehen. Worauf es wirklich ankommt, ist, dass wir dabei gelassen bleiben. Die Ablenkungen dürfen uns nicht stressen, nicht zermürben, nicht aus der Leistungsbahn werfen. Wir dürfen nicht verkrampfen, indem wir krampfhaft versuchen, uns besser zu fokussieren. Stattdessen benötigen wir für eine dauerhafte Leistungsfähigkeit eine gute Entspannungsfähigkeit. Ziel sollte eine entspannte Wachheit sein – sie ist die Grundlage für einen Flow-Zustand, also für einen motivierenden Tätigkeitsrausch.

**Tipps für das Unternehmen:** Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten, bei denen sie ihr Gehirn auf Urlaub schicken können. Machen Sie deutlich: Pausen sind erwünscht. Und: Es ist okay, wenn jemand während der Arbeit aus dem Fenster starrt. Schulen Sie in Entspannungstechniken und sorgen Sie für Sportangebote, Massagesessel, Lounge-artige Erholungsbereiche etc.

## Irrtum 5

### Achtsamkeit ist der Königsweg, einen Burnout zu vermeiden.

Stress mit den Kollegen? Mach Achtsamkeitstraining! Überfordert? Mach Achtsamkeitstraining! Konzentrationsschwierigkeiten? Mach Achtsamkeitstraining! Achtsamkeit ist so en vogue, dass in diversen Schulen in England das Achtsamkeitstraining sogar Pflichtfach ist. Man könnte meinen, der heilige Gral wäre entdeckt worden, das Allzweckmittel gegen Stress. Das stimmt so leider nicht. Denn bei genauerer Betrachtung handelt es sich beim Achtsamkeitstraining lediglich um eine weitere Entspannungstechnik. Sie wurde von dem Amerikaner Jon Kabat-Zinn in den späten 1970er-Jahren begründet, der ein Programm aus buddhistischer Meditation, Yoga und Zen kombinierte. Achtsamkeitstraining eignet sich sehr gut, um zu einem bewussten Umgang mit uns selbst und unserer Umgebung zu finden. Und, ja: Man kann dabei herunterkommen und zu innerer Ruhe und Zentrierung finden.

Aber auch wenn es uns fast schon automatisch so suggeriert wird – nicht alle Menschen benötigen ein Noch-mehr an Entspannung und Zentrierung. Und wenn es sich doch empfiehlt, an der Entspannungskompetenz zu arbeiten – zum Beispiel, um wie oben beschrieben, gelassener mit Störungen umgehen zu können –, dann stellt sich die Frage, welche Technik sich für den Einzelnen eignet. Jeder muss für sich die beste Methode zur Entspannung finden. Achtsamkeitsübungen und Meditation können ein Weg sein. Doch sind es für den Einzelnen gar nicht unbedingt immer Entspannungstechniken, die ihn am besten entspannen, herunterkommen und zu sich selbst finden lassen. Auch Sport oder Musikhören oder andere Hobbys können wunderbar funktionieren.

Auch muss man sich vor Augen führen, bevor man blind alles auf eine Methode setzt: Eine Methode wie Achtsamkeit wirkt sich nur auf die innere Ruhe und Entspannungskompetenz aus. Andere Kompetenzen, bei denen eventuell ein Optimierungsbedarf besteht, um einem Burnout vorzubeugen, werden nicht trainiert. Doch der oder die Einzelne braucht vielleicht das Vermögen, sich mehr abzugrenzen. Oder muss lernen, weniger perfektionistisch zu sein etc. Die Gefahr, wenn man also sofort

# Tutorial: Burnout vorbeugen

Eine gute psychische Gesundheit, mehr Leistungsfähigkeit, mehr Wohlfühl-Gefühl bei der Arbeit ... – um das zu erreichen und damit einem Burnout der Mitarbeitenden vorzubeugen, sind Maßnahmen auf drei Ebenen gefragt:

## 1. Maßnahmen auf Unternehmensebene

Auf Unternehmensebene empfiehlt sich die regelmäßige Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz. Sie ist ein erster Schritt in die Richtung, im Unternehmen für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen.

### Tipps zur Durchführung:

Bei der Ausgestaltung der Gefährdungsbeurteilung sind Sie als Unternehmen sehr frei. Empfehlenswert: eine Kombination aus Mitarbeiterbefragung und halbtägigen Workshops.

- ▶ Für die Befragung bietet die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gute Fragebögen, z.B. die „Prüfliste Psychische Gesundheit“.
- ▶ Nutzen Sie die Workshops dazu, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die zu mehr Wohlfühl-Gefühl der Mitarbeiter führen. Die Workshops finden am besten mit Mitarbeitenden statt, die nicht den oberen Führungsetagen angehören. Die Ergebnisse aus den Befragungen dienen als Anhaltspunkte für die im Workshop diskutierten Themen.

## 2. Maßnahmen auf Team- bzw. Abteilungsebene

Führungskräfte haben Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher gilt es, sie für das Thema „gesunde Führung“ zu sensibilisieren.

### Tipps zur Durchführung:

Führen Sie eintägige Trainings durch, in denen Sie Führungskräften Wissen zum Thema Burnout und psychische Störungen vermitteln.

- ▶ Geben Sie dabei Antworten auf die Frage: Wie kann ich ein Auge auf die Gesundheit meiner Mitarbeiter haben, ohne selbst von meinen vielfältigen Aufgaben überfordert zu werden?
- ▶ Vermitteln Sie den Führungskräften: Es ist nicht ihre Aufgabe, einen Burnout zu erkennen, sondern Veränderungen bei einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin wahrzunehmen.

- ▶ Geben Sie Tipps, wie das Gespräch mit einem Mitarbeiter, bei dem sich Veränderungen zeigen, zu suchen und zu gestalten ist.
- ▶ Ergänzen Sie das Training mit internen/externen Unterstützungsangeboten.

## 3. Maßnahmen auf Mitarbeitererebene

Zahlreiche Krankschreibungen erfolgen aufgrund psychischer Probleme. Bedenkt man, dass psychische Belastungen für viele weitere Erkrankungen wie Atemwegsinfektionen, Rückenbeschwerden oder Magen-/Darmprobleme verantwortlich sein können, wird noch stärker deutlich, wie sehr es nützt, genau zu gucken: Wie sehr und wodurch ist der einzelne Mitarbeiter gestresst?

### Tipps zur Durchführung:

Arbeiten Sie mit Diagnose-Tools, die die individuelle Person betrachten.

- ▶ Erheben Sie mittels eines persönlichkeitsdiagnostischen Verfahrens den individuellen Stresslevel des einzelnen Mitarbeiters. Geeignet ist z.B.: der AVEM-Test (Arbeitsbezogener Verhaltens- und Erlebensmuster-Test). Er ermittelt das Risiko, innerhalb der nächsten zwölf Monate an einem Burnout zu erkranken, und zeigt auf, wie stark die Stressbewältigungskompetenzen des Getesteten ausgeprägt sind.

- ▶ Vergewissern Sie sich und dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin die ganzheitliche Sichtweise des Stressforschers Gert Kaluza, die besagt: Um Stress zu bewältigen oder zu vermeiden, braucht es nicht einen einzigen Hebel, sondern unterschiedliche Problemlösefähigkeiten, Einstellungen und Entspannungsstrategien. Stresskompetenz ist Methodenkompetenz – und gefragt ist die richtige Methode zur richtigen Zeit.



auf Achtsamkeit setzt: Man arbeitet mitunter am Symptom und nicht an der Ursache.

**Tipps für das Unternehmen:** Ein Achtsamkeitstraining ist im Maßnahmen-Mix für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll. Aber nur neben anderen Angeboten, damit jeder Mitarbeitende die für ihn passende Technik finden kann. Empfehlenswert neben Achtsamkeitstrainings sind zum Beispiel die Progressive Muskelrelaxation, das herzfokussierte Atmen – auch bekannt als Training der Herzratenvariabilität – und autogenes Training. Zudem empfehlenswert: Bewegungsangebote, z.B. Nordic Walking. Ganz wichtig: Sie müssen nicht jedem Hype-Thema folgen. Das führt nur dazu, dass Ihr Angebot aufgebläht wird und einen zunehmend größeren Verwaltungsaufwand erfordert. Viel wichtiger ist zu eruieren, welche Kompetenzen tatsächlich optimiert werden sollten.

## Irrtum 6

### Die Work-Life-Balance muss stimmen.

Immer wieder ist der Begriff Work-Life-Balance zu hören. Gemeint ist er dann als Oxymoron. So, als seien Arbeit und Leben zwei gegensätzliche, sich widersprechende Begriffe. Aber was würde das bedeuten? Sind wir während der Arbeit quasi tot und nur in unserer Freizeit lebendig? Ein unsinniger Gedanke. Oder: Geht es darum, dass wir acht Stunden arbeiten, acht Stunden freihaben und acht Stunden schlafen? Auch das ist nicht das, was Erfüllung bringt und glücklich macht, denn es ist nur eine reine Zeitverteilung, mehr nicht! Im Kern geht es doch um etwas ganz anderes: nämlich darum, ob wir selbstbestimmt oder

fremdbestimmt sind. Selbstbestimmung bedeutet (Entscheidungs-)Freiheit und Freiwilligkeit. Wer selbstbestimmt agiert, macht das, was er tut, gerne, weil er es machen möchte oder es wenigstens so machen möchte und macht, wie er es tut. Und das ist nicht anders als in der Freizeit. Fremdbestimmung dagegen wird häufig mit einem Gefühl des Müssens und der Unfreiwilligkeit in Verbindung gebracht. Und genau das erleben viele Menschen während der Arbeitszeit. Wenn wir jedoch das Gefühl haben, auch bei der Arbeit etwas freiwillig und gerne zu tun, kann es kein Ungleichgewicht geben. Wer selbstbestimmt und freiwillig arbeitet, braucht nicht über Work-Life-Balance zu reden.

**Tipps für das Unternehmen:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger Müssen müssen, sondern mehr Wollen wollen und sie auch mehr Wollen dürfen. Hilfreich dafür sind Mitsprache- bzw. Mitgestaltungsmöglichkeiten. Diese lassen sich im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung in Workshops ideal umsetzen, aber auch jenseits der Gefährdungsbeurteilung kann es Workshops geben, in denen sich Führungskräfte mit ihren Teams zusammensetzen, um sich gemeinsam zu fragen: Wie wollen wir arbeiten? Was können wir tun, um uns die Arbeit angenehmer zu gestalten? Wie sorgen wir für ein vertrauensvolles Miteinander? Wie stellen wir ein wertschätzendes Feedback sicher? Handlungsspielräume, ein wertschätzender Umgang, Vertrauen, ein offenes Informationsverhalten und regelmäßige Feedbacks sind für jeden Einzelnen und jede Einzelne im Unternehmen immens wichtig – so wichtig, dass es auf die Gesundheit schlagen kann, wenn all das fehlt.

*Holger Kracke*



*Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de*

## Lesetipp

**Holger Kracke: Und jetzt ich!**  
**Jünger Medien 2018, 19,90 Euro.**

Beschreibung von vier Ansätzen und Methoden, mit denen der Einzelne ein Mehr an Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Wohlfühl-Gefühl entwickeln kann. Vorgestellt werden: Wingwave, Kreativitätshypnose, Neurofeedback und herzfokussiertes Atmen. Eine locker und verständlich formulierte Einladung, auszuprobieren, ob etwas davon zu einem selber passt.

# Erleben Sie die aas!

Schulungen  
für Betriebs-  
räte, SBV  
und JAV!



**KONGRESSE  
UND SEMINARE  
2021/22**

## TERMINE JETZT ONLINE!

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



Mit Freu(n)den lernen.

T 0209 165 85 - 0 · [info@aas-seminare.de](mailto:info@aas-seminare.de)

## Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	180
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145	freiraum 33	186
abovo-academy	197	FRIEDERBARTH	148
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165	GIB21 Gesundheit im Betrieb	180
Akademie Kneigendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	164	Haack Coaching und Seminare	155
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	201	Hermannsen-Concept	164
		HÖHER Management GmbH	138
		Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	188
Akademie und Gesundheitszentrum Frauenchiemsee GmbH	196	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	141
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	167	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	157
apelt consults - Trainer   Training - Vermittlung von Experten	179	IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151
ASTA Akademie GmbH	149	Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163
Beratung & Training Hülsken	171	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	190
Bernward Rauchbach   Selbstheilung, Transformation, Potenzialsteigerung.	157		
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178		
Brandt Seminare	185	IST-Studieninstitut GmbH	159
Business Akademie Profileon	185	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169
CoachAkademieSchweiz GmbH	207	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	195	Kalapa Academy GmbH	165
CoachingInstitut Berlin	141	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142
CONTUR GmbH - Consulting   Training	155	köhler consulting seminare.coaching.mediation	198
dehner academy GmbH	187	Kom-Com - Seminare	152
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	153	Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190
Deutsche Akademie für Management	144	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	181
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	142	LICLATO GmbH	146
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173	Lloyd's Register Deutschland GmbH	166
Deutsche Psychologen Akademie	140	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	203
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	155	m2m consulting GmbH & Co. KG	186
dispo-Tf Education GmbH	144	management forum wiesbaden	177
Dr. Markus Ramming	197	Mario Biel Coaching	184
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	155	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	149
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	174	Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	196
		MBCConsulting	181
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	203	MDI Management Development GmbH	205
		Mehrwert Zukunft	191
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204	MENTALCOACHING AKADEMIE	196
FBZ Seminare GmbH	144	motion works3	173
FFB Forum für Betriebsräte	176	MTB Beratung GmbH	169
fortbildung1.de	182	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157

noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155	Susanne Cisewski	163
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181	Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146
OVERDICK Coaching und Training	147	TAE – Technische Akademie Esslingen	185
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	179	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	204
PLD-Consulting	200	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179
Poko-Institut OHG	163	Trainer Company	141
Pro Integer Akademie & Leadership	165	TRILOGIE GbR	153
Professio GmbH	202	TRIPODIA Life+Business-School	168
ProKomm Akademie	169	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
Quadriga Akademie Berlin GmbH	140	UP MANAGEMENT Akademie	140
sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178	uP training und beratung	197
Schiller & Mertens GbR	139	Upgrade Consulting	148
Schirrmacher GmbH	195	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	167
Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	160	WALHALLA Fachverlag	203
St. Galler Business School	207	we develop people	190
Steinbeis Institute for Effective Management	198	Werner Schümchen Coaching	171
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Stresszentrum Berlin	143	Yoga Vidya e.V.	156
Summit-TuC	166		

Sie sind nicht dabei?

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

## Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	167	imcona GmbH & Co. KG	180
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206	Management Circle AG	177
Competenza GmbH	201	Management Forum Starnberg GmbH	195
Deutsche Akademie für Management	144	ML Fachinstitut für die Immobilienwirtschaft	150
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	175
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185	WEKA Forum für Sicherheit	176

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

# IT & Programmierung



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

[www.Seminarmarkt.de/Seminare/IT-und-Programmierung](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/IT-und-Programmierung)

# Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	197	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	158
amendos gmbh	147	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
ARCA-Consult GmbH	196	Mannheim Business School gGmbH	179
ASTA Akademie GmbH	149	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	184
Atelier für Ideen AG	163	Maxpert GmbH	173
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192	NIT Northern Institute of Technology Management	149
Bitkom Servicegesellschaft mbH	139	oose Innovative Informatik eG	148
CoachingInstitut Berlin	141	ORDIX AG	177
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
ComConsult GmbH	167	pitchnext GmbH	160
Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel. Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	161	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199
Confex Training GmbH	143	Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148	Q-DAS GmbH	181
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	143	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	199	RWTH Business School	166
DHL Data Science Seminare GmbH	165	Schiller & Mertens GbR	139
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	145
dispo-Tf Education GmbH	144	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
Dr. Jaitner - Lernen im Internet	146	Statcon GmbH	157
Dr. Klinkner & Partner GmbH	178	Steinbeis Institute for Effective Management	198
DresPleier GmbH	196	Stuttgarter Produktionsakademie	182
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149	TAE – Technische Akademie Esslingen	185
Enable AI	181	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179
Exbase	188	Trivadis Germany GmbH	182
FFD Forum für Datenschutz	176	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	187	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	175
IAL-CAMPUS	166	UP MANAGEMENT Akademie	140
IHK Akademie Koblenz e.V.	170	VDE Verband der Elektrotechnik	174
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187	VdS Schadenverhütung GmbH	165
IHK Hessen innovativ	172	Vereon AG	206
InTuS Akademie e.K.	162	Vogel Communications Group	204
IP for IP GmbH	181	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	139	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
isits AG International School of IT Security	161		
Kedua GmbH	145		

Sie sind nicht dabei?

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

# Kommunikation



Foto: thomas-bethge/istockphoto.com

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

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

## Relevanz in der Kommunikation

# Time to filter

**In der digitalisierten Welt von heute wissen wir vor lauter Informationen oft nicht mehr, wo uns der Kopf steht. Die Folge: Wir lassen den einen oder anderen vermeintlichen Fakt einfach so zu uns durchdringen – ohne zu prüfen, ob er wahr und relevant für uns ist. Im schlimmsten Fall sitzen wir sogar Fake News und Fehlinformationen auf. Wie wir das verhindern können und wie wir lernen, zu unserer eigenen Relevanz zurückzufinden.**

Die Weltwirtschaft, die eigene Branche und sogar das Betriebsklima werden genauso wie die öffentliche Meinung von Informationen gesteuert bzw. in hohem Maße beeinflusst. Und von diesen gibt es im digitalen Zeitalter eine ganze Menge: Von morgens bis abends werden wir mit Informationen bombardiert. Welche Ausmaße das annehmen kann, wird dieser Tage besonders deutlich. So hat uns Corona eine regelrechte Flut an Informationen beschert – richtige wie schlichtweg falsche. Fake News, Spam, Gerüchte, Verschwörungstheorien, Facebook-Kommentare, Social-Media-Enten und Filterblasen. Da weiß man manchmal gar nicht mehr, wo einem der Kopf steht – erst recht nicht, wenn es gilt, täglich Entscheidungen zu treffen und dafür alle Informationen zu berücksichtigen. Ein Informations-Overkill ist nicht selten die Folge – und zugleich Grund dafür, dass Informationen falsch wiedergegeben oder fehlgeleitet werden und somit zu Unklarheiten und Missverständnissen im Unternehmen führen.

Auch eine falsche Wahrnehmung kann die Folge fehlerhafter oder zu vieler einseitiger Informationen sein. So hat die Forschungsgesellschaft Ipsos Mori in einer Studie unter rund 30.000 Menschen aus 38 Ländern nachgewiesen, dass es oftmals erhebliche Abweichungen zwischen Wahrnehmung und Realität gibt. Zum Beispiel ist die Mordrate in den meisten Ländern in den letzten 15 Jahren signifikant gesunken. Das ist

die Realität. Die Wahrnehmung der Menschen ist aber eine ganz andere: Nicht einmal jeder zehnte Befragte ist der Meinung, dass es heute weniger Morde gibt als in der Vergangenheit.

Und auch im Hinblick auf softe Themen und gesellschaftliche Trends liegen viele Menschen schlichtweg falsch. So wird der Anteil der Facebook-Nutzer an der Gesamtbevölkerung (13 Jahre und älter) in allen Ländern massiv überschätzt. Wir Deutschen liegen bei dieser Einschätzung um satte 37 Prozent daneben. Durchschnittlich glauben wir, 72 Prozent von uns hätten einen Facebook Account. Tatsächlich sind es aber nur 34 Prozent – ein Umstand, der sich als ungünstig erweisen kann, wenn z.B. ein hohes Budget für Social-Media-Kampagnen ausgegeben wird, die die eigentliche Zielgruppe gar nicht oder kaum erreichen.

Informationen, einst als die heißeste Währung des 21. Jahrhunderts gefeiert, können also nicht nur nützlich sein, sondern auch großen Schaden anrichten – wenn wir zulassen, dass sie ungefiltert zu uns durchdringen und uns überschwemmen. Doch das können wir verhindern, indem wir zu unserer eigenen Relevanz finden, zum Wissen darüber, was für uns relevant ist – oder kurz: indem wir unser eigener Filter werden. Heute ist nicht Wissen Macht, sondern Wissen, was zählt. Wie aber unterscheiden wir, welcher Teil des Wissens für unseren Job, unser Leben oder für eine bestimmte Situation relevant ist? Wie

vermeiden wir es, Fehlinformationen auf den Leim zu gehen? Wie konstruieren wir uns unsere ganz persönliche Relevanz – und darauf beruhend unser Leben, Denken und Handeln?

## Jeder Mensch hat seine individuelle Relevanz

Auf diese spannenden Fragen, die letztlich unsere ganze Lebensgestaltung beeinflussen, suchte der Philosoph, Soziologe und Jurist Alfred Schütz schon Anfang des vorigen Jahrhunderts Antworten. In seiner Publikation „Die Strukturen der Lebenswelt“ betrachtete er, wie Menschen Wissen erwerben. Außerdem untersuchte er, warum sich das Wissen und der Umgang damit von Mensch zu Mensch unterscheiden. Schütz kam zu dem Schluss, dass unser Wissenserwerb eng an unsere Lebenssituation geknüpft ist. Das bedeutet: Wir erwerben Wissen, indem wir vom Moment unserer Geburt an versuchen, Situationen zu bewältigen.

Erinnerung, also unser durch Erfahrung angesammeltes Wissen, besteht aus unterschiedlichen Schichten, die sich nach und nach durch die Bewältigung von Situationen im Leben „ablagern“ – sowohl bewusst als auch unbewusst.

Auf diesen Wissensvorrat greifen wir permanent zurück. Und wir sind als Menschen deshalb unterschiedlich, weil wir in unseren Biografien trotz vielleicht ähnlicher Voraussetzungen unterschiedliche Herausforderungen meistern mussten – und auch jetzt noch müssen.

Die Informationen, die wir abspeichern, um unser Wissen und unser Handeln zu organisieren, bilden unsere persönlichen Relevanzstrukturen. Diese sind so individuell wie ein Fingerabdruck. Deshalb ist Relevanz keine Schablone, die wir bequem über alles Wissen in der Welt legen könnten, um alle auf einen Schlag gleich schlau zu sein. Das wird auch mit Blick auf die Belegschaft deutlich: Jeder Mitarbeitende bringt andere

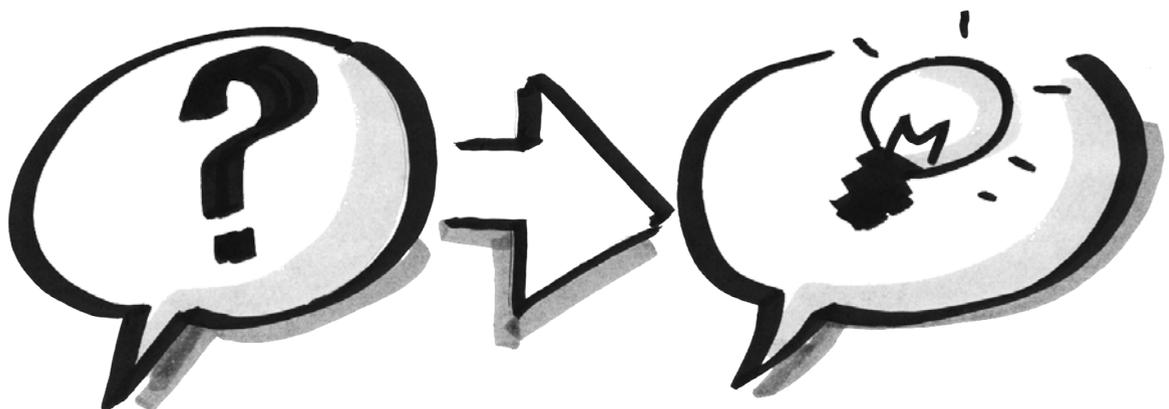
Muster mit ins Büro, jeder hat andere Situationen bewältigt, kämpft auch jetzt gerade mit anderen Herausforderungen, und hat deshalb andere Informationen aus anderen Quellen gesammelt, die sein Verhalten und seine Entscheidungen steuern. So weit, so gut – wenn wir denn tatsächlich nur hilfreiches Wissen erwerben würden. Leider halten heute jedoch Massenmedien und das Internet so viel Ablenkung für uns bereit, dass die wichtigen Informationen in den Wirren der Alltagskommunikation einfach untergehen können. Und leider sind wir angesichts dieser noch relativ neuen evolutionären Situation noch nicht sehr gut darin, uns zu fokussieren. Wir sind schlampig geworden mit unserem Wissenserwerb. Wir halten es mit der Relevanz oft wie mit der Ernährung: Wir stopfen alles Mögliche in uns rein, das nicht gut für uns ist. Das Problem ist also unser Umgang mit all den Informationen: unser Denken.

## Wir halten uns für schlauer, als wir sind

Ein noch viel größeres Problem ist allerdings, dass wir glauben, was wir denken. Wir reden uns nämlich gern ein, dass wir unser Denken unter Kontrolle hätten. Wir glauben uns top-informiert – aber wir sind es nicht. Und deshalb treffen wir falsche Entscheidungen. Diese Erkenntnis stammt vom Psychologen Steven Sloman, der die „Wissens-Illusion“ unserer Zeit für sein Buch „Wir denken, also bin ich“ untersucht hat. Das Dilemma zusammengefasst: Aufgrund der Tatsache, dass alles Wissen theoretisch per Mausclick zugänglich ist, halten wir uns für schlauer, als wir sind. Wir zapfen all das verfügbare Wissen nämlich gar nicht wirklich an. Vielmehr berufen wir uns mehr denn je auf den Wissenskonsens in unserem persönlichen Umfeld; einschließlich der digitalen Blase, in der wir uns aufhalten. Wir bekommen unsere Informationen also immer aus denselben, bequemen und vertrauten Quellen, denen auch alle anderen in unserer Nähe vertrauen. Mit allem anderen fühlen wir uns im Alltag oft überfordert – irgendwie müssen wir die Flut ja eindämmen.

Kein Mensch könnte z.B. alle Studien über Ernährung konsumieren – zumal noch schnell vor dem Abendessen. Also halten wir uns an das, was wir in Familie oder Freundeskreis, von der irre schlanken Kollegin, im eigenen Facebook

Der Autor: **René Borbonus** ist Redner, Trainer und Buchautor. Seine Schwerpunktthemen liegen im Bereich Kommunikation, Rhetorik und Präsentation.  
Kontakt: [www.rene-borbonus.de](http://www.rene-borbonus.de)



Newsfeed oder „irgendwo bei Youtube“ mal aufgeschnappt haben. Die eigentliche Entscheidung, so Sloman, treffen wir also lange vor unserem vermeintlich individuellen Denk- und Entscheidungsprozess: die Entscheidung, welche Gemeinschaft wir repräsentieren wollen. Deren Wissen zapfen wir an, und treffen unsere Entscheidungen dadurch automatisch im Konsens mit dieser Gemeinschaft. Im Klartext bedeutet dies: Wir plappern oft einfach nach, was andere Unwissende uns vorsagen. Auch wenn diese Einsicht wehtut: Öfter, als wir selbst denken, werden wir gedacht. Oft zapfen wir das Wissen unserer Wissensgemeinschaft an und treffen unsere Entscheidungen dadurch automatisch im Konsens mit ihr. Wir müssen uns also eingestehen – auch wenn es wehtut: Öfter, als wir selbst denken, werden wir gedacht.

Dazu ein Beispiel aus dem Büroalltag: Herr Maier gibt Herrn Müller einen brandheißen Anlagetipp. Hohe Rendite garantiert! Weil es immerhin um Geld geht, beschließt Herr Müller aber, lieber noch eine andere Kollegin zu fragen, die „sich mit so was auskennt“. Also wendet er sich an Frau Schmitz. Die bestätigt die Information: „Ja, das stimmt, diese Aktie ist gerade der Geheimtipp schlechthin!“ Also kauft Herr Müller ein Paket. Zwei Wochen später schmiert die Aktie ab, und Herr Müller wundert sich. Dabei liegt der Grund auf der Hand: Beide „Spezialisten“ in Herrn Müllers Bekanntenkreis hatten den brandheißen Tipp aus demselben Anlage-Newsletter, den sie sich untereinander weiterempfohlen haben. Der Absender ist zwar fachlich nicht seriös, dafür aber ein Meister des Social-Media-Marketings. Herr Müller muss diese Lektion teuer bezahlen. Einziger Trost: Er steht nicht alleine auf weiter Flur. Es ist menschlich, dass wir denen glauben, die uns nahe sind. Aber es ist leider nicht immer schlau. Es ist menschlich, dass wir denen glauben, die uns nahe sind. Aber es ist leider nicht immer schlau.

## Wir präferieren Informationen, die unsere Meinung bestätigen

Als ob diese Gewohnheiten nicht schon Beweis genug wären, dass unser Wissenserwerb nicht mehr mit der Komplexität der Welt mithalten kann, kommt noch ein weiteres Problem hinzu. Zu verdanken haben wir auch das unserem vordigitalen, auf Herdentrieb ausgelegten Gehirn. Informationen, die unsere Meinung bestätigen, nehmen wir eher an als Informationen, die ihr widersprechen. Das ist der Grund, warum wir meist relativ unhinterfragt in unserer Filterblase verharren. Und diese mehr oder weniger unwillkürliche Gefolgschaft führt auch dazu, dass wir die Informationen, die wir aus diesem Umfeld beziehen, nicht angemessen hinterfragen.

Früher war zwar nicht alles besser, aber immerhin diese Gefahr war geringer. Vor dem Internetzeitalter filterten die großen Wissensinstanzen – Verlage, Journalisten, Staat – die irrelevanten Informationen für uns heraus. Ob sie bequem waren und auf unser „Lebensgefühl“ einzahlten, spielte da erst einmal keine Rolle: Eine Katastrophe war eine Katastrophe, ein Gesetz ein Gesetz, eine Statistik eine Statistik. Aufgrund der auch gesetzlich relativ streng geregelten und überwachten Gatekeeper-Funktion der Medien drangen nur relevante Nachrichten zu uns durch (wenngleich auch nur die, von denen die Medien befanden, dass wir sie lesen sollten). Wir konnten passiv konsumieren, ohne Gefahr zu laufen, von einer Filterblase des völligen, ungeprüften Schwachsinn eingelullt zu werden.

Diese Filterfunktion gibt es im Internet nicht. Besonders in den Sozialen Medien, die zunehmend zu einer zentralen Quelle des Wissenserwerbs vieler Menschen werden, herrscht alles – außer Kontrolle. Das wird derzeit besonders deutlich. Noch

## Relevante Quellen

Initiativen gegen Falschmeldungen und Verschwörungstheorien im Netz und in den Medien.

 Das gemeinnützige Recherchezentrum Correctiv ([www.correctiv.org](http://www.correctiv.org)) gibt als Existenzzweck eine aufgeklärte Gesellschaft an. Die Reporter recherchieren nach eigener Aussage Themen „von hoher Relevanz“ und decken komplexe Zusammenhänge und Missstände auf, die durch Desinformationskampagnen entstehen. Um unabhängig berichten zu können, finanziert sich Correctiv allein über Spenden und Stiftungsbeiträge. Inzwischen hat die Journalistengruppe auch die Reporterfabrik gegründet, eine „virtuelle Akademie für gemeinnützigen Journalismus“.

 Populäre Falschmeldungen lassen sich unter anderem auf der Webseite Hoax-Info ([www.hoax-info.de](http://www.hoax-info.de)) identifizieren. Bei diesem Online-Angebot der Technischen Universität Berlin werden Falschmeldungen und deren Aufklärung gesammelt und als Listen veröffentlicht, sortiert nach Themen.

 Die Gesellschaft zur wissenschaftlichen Untersuchung von Parawissenschaften ([www.gwup.org](http://www.gwup.org)), die deutsche Präsenz der internationalen Skeptikerbewegung, ist manchmal eine hilfreiche Quelle – hier werden moderne Legenden und Verschwörungstheorien auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft.

 Der Verein zur Aufklärung über Internetmissbrauch ([www.mimikama.at](http://www.mimikama.at)) will Internetmissbrauch, Internetbetrug, Falschmeldungen und Fakes entgegenwirken.

## Maßnahmen für mehr Relevanz im eigenen Informationshaushalt



### Mehr Gespräche führen – auch außerhalb der eigenen Wissensgemeinschaft!

Wir können den Dialog mit Experten aus anderen Feldern und Kollegen aus anderen Abteilungen suchen, die eine andere Meinung vertreten. Anstatt sich mit Sekundärmeinungen zufriedenzugeben („Die aus dem Vertrieb verstehen doch nichts von der Technik“), könnten Sie sich zum Beispiel direkt an den Vertrieb wenden und sich erklären lassen, worauf es dort ankommt. Auf diese Weise steigt die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass Sie tatsächlich verwertbare Informationen darüber bekommen, was beim nächsten Mal besser laufen könnte. Nicht anders ist es mit jeder Verschwörungstheorie und jeder Gesundheitsfrage: Raus aus dem eigenen Dunstkreis, ran an die relevanten Absender!



### Mehr Foren für den Austausch zwischen unterschiedlichen Wissensgemeinschaften bilden!

Anstatt sich über streikende Erzieher oder Lokführer immer nur aufzuregen, steht es jedem von uns frei, einfach mal auf einen Erzieher oder Lokführer zuzugehen und sie oder ihn zu fragen: Hey, warum streikt ihr eigentlich? Vielleicht finden wir die Antwort, die wir dann bekommen, gar nicht so absurd, wie wir glauben. Auch deshalb bin ich ein Fan des offenen Dialogs. Manchmal führt er dazu, dass wir Anschauungen überwinden. Und die Momente, in denen das passiert, gehören nicht selten zu den größten Momenten im Leben.



### Experten nicht nur mit den Fakten, sondern auch mit ihren Schlussfolgerungen zitieren!

Wir haben uns daran gewöhnt, dass Meinungsmacher nur die Fakten heranziehen, die zu ihren Thesen passen – oder sie sogar passend machen. Populisten gehen sogar so weit, sich passende Fakten zu erfinden. Leider kommt beides nicht nur in der Politik und in den sozialen Netzwerken vor, sondern zunehmend auch am Arbeitsplatz. Die schlechten Kommunikationsgewohnheiten aus dem Internet färben ab, und Wahrheit ist immer öfter relativ. Ein Prozess der Meinungsbildung, bei dem Experten neben den Fakten auch Schlussfolgerungen anbieten, könnte dem Trend zum Postfaktizismus entgegenwirken. Im öffentlichen Diskurs braucht so etwas leider viel Zeit. In Ihrem Umfeld, in Ihrem Team und in Ihrem Unternehmen dagegen können Sie sofort darauf einwirken. Nutzen Sie Ihren Einfluss – relevantere Kommunikation führt zu besseren Entscheidungen!

nie kamen so viele Falschmeldungen und Verschwörungstheorien auf wie seit den Wochen, in denen Covid-19 unser Denken bestimmt. Die WHO sprach in diesem Zusammenhang sogar schon von einer „Infodemie“. So war unter anderem zu lesen, Ibuprofen erhöhe das Risiko einer Infektion, der Verzehr von Knoblauch helfe bei der Genesung – ebenso wie der Konsum von Alkohol – und der Virus sei im Labor gezüchtet worden, um gezielt Menschen zu vernichten. Natürlich alles Quatsch. Trotzdem gab es genügend Menschen, die diese Informationen glaubten oder zumindest durch sie verunsichert wurden – und beim nächsten Apothekenbesuch doch lieber zu Paracetamol statt Ibuprofen griffen.

Im beruflichen Kontext verhält es sich nicht anders: Selbst die internen Informationsnetzwerke innerhalb einer Branche sind nicht vor den Mechanismen gefeit, die für die rasend schnelle Verbreitung von Fehlinformationen sorgen: Auch Manager und Fachexperten neigen dazu, einander in ihren Äußerungen zu replizieren und angesichts der täglichen Überforderung auf ungeprüfte Informationen zu vertrauen – sprich: diese weiterzugeben oder sogar als Basis für Entscheidungen zu verwenden. Deshalb können wir uns keinen passiven Konsum mehr leisten – schon gar nicht als Führende, die Verantwortung für andere tragen. Aber wie kommt es eigentlich, dass Menschen Fake News glauben?

## Wer ein geringes Medienvertrauen hat, ist anfälliger für Fake News

Einer der Gründe findet sich in einer Studie der Stiftung Neue Verantwortung. Diese kommt zu dem Ergebnis: Besonders Menschen, die ein sehr geringes Medienvertrauen (vor allem in klassische Medien) haben und sich daher „alternativen Medienangeboten“ zuwenden, haben ein erhöhtes Risiko, mit Fake News konfrontiert zu werden. Anders ausgedrückt: Wer sich aktiv dazu entscheidet, solchen Nachrichtenangeboten zu folgen, ist einer größeren Desinformation und Propaganda ausgesetzt. Besonders verheerend ist dieser Umstand, wenn noch etwas hinzukommt, das wissenschaftlich als „Pippi-Langstrumpf-Prinzip“ oder im Englischen als „Confirmation Bias“ bezeichnet wird.

Die Theorie des Confirmation Bias, zu Deutsch „Bestätigungsfehler“, ist wie die Wissensillusion ein Ansatz aus der Psychologie. Dabei wird davon ausgegangen, dass Menschen gerade bei politischen Streitthemen eher dazu neigen, Informationen so einzuordnen, dass ihr Weltbild nicht ins Wanken gerät. Confirmation Bias heißt dabei, dass wir unbewusst Informationen als relevant erachten, die unsere Ansichten bestätigen. Es sind also nicht nur der technische Wandel oder das Internet, die Fake News begünstigen, sondern auch menschliche Denkmuster. Eines der bekanntesten Beispiele für den Confirmation Bias bezieht sich auf weiße Schwäne: Wer der Meinung ist, dass alle Schwäne weiß sind, sollte dies überprüfen, indem er nach andersfarbigen Schwänen sucht. Die meisten Menschen suchen aber nach mehr weißen Schwänen – das Gehirn ist einfach so programmiert. Mit anderen Worten: Menschen glauben Fake News, weil sie daran glauben wollen.

All diese Mechanismen des Wissenserwerbs bieten Anhaltspunkte dafür, wie wir uns vor Irrtümern schützen können. Ein erster Schritt zum relevanten Wissenserwerb könnte – so trivial es auch klingen mag – sein, den Auswahlprozess

## 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](http://www.forum-institut.de)

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



„wahr oder unwahr“ in Zukunft nicht einfach geschehen zu lassen, sondern wieder aktiv in die Hand zu nehmen. Es ist heute naiv, eine Nachricht automatisch zu glauben, nur weil wir sie auf einer bestimmten Facebook-Seite lesen oder von einer bestimmten Person hören. Stattdessen sollten wir den Prozess bewusst wahrnehmen und reflektieren, denn: Was ich lese oder höre, muss nicht zwingend wahr sein.

Eine erste Hilfestellung zur Abwehr von Fake News lässt sich in den drei zentralen Fragen kumulieren, die Journalisten des Bayerischen Rundfunks formuliert haben: Über welche Kommunikationskanäle beziehe ich meine Informationen? Welche Schwerpunkte lege ich selbst bei der Informationsauswahl? Wer ist der Verfasser der Nachricht, und was wird behauptet? Es sollte z.B. klar sein: Wenn ich die meisten Informationen aus den sozialen Netzwerken beziehe, werde ich häufiger mit Falschnachrichten konfrontiert, als wenn ich vorrangig klassische Medien rezipiere. Denn die meisten Fake News werden über Facebook und Co. verbreitet. Dass Social Media dennoch ihre Existenzberechtigung haben und gut und wichtig sind, um den eigenen Informationshorizont zu erweitern, steht dabei außer Frage. Jedoch sollten dort publizierte Inhalte stets bewusst konsumiert werden. Dazu gehört, sie kritisch zu hinterfragen. Stellt sich nur die Frage: Wie genau macht man das?

## Gegen Fake News helfen Fakten

Eigentlich ist die Lösung ganz einfach: Gegen Fake News helfen Fakten. Im Alltag ist es nur leider oft nicht realistisch, alle Fakten zu prüfen, bis man auf den Grund der Wahrheit vorstößt. Wer hat schon Zeit, jede zitierte Studie, jede gewagte Behauptung zu recherchieren und zu überprüfen? Zum Glück gibt es im Internet nicht nur Akteure mit Eigeninteressen, sondern auch Datenbanken und Werkzeuge, die uns dabei helfen, uns ein eigenes Bild zu machen. Es gibt mehrere solcher Relevanzhelfer im Netz, die sich der Entlarvung und Aufklärung von Falschmeldungen und Verschwörungstheorien in den Medien verschrieben haben (s. Kasten „Relevante

Quellen: Initiativen gegen Falschmeldungen und Verschwörungstheorien im Netz und in den Medien“).

Auch aus eigener Kraft können wir uns durchaus gegen falsche Informationen wehren. Ist mir eine Quelle suspekt, ist der nächste Schritt, sie zu ergründen und die Informationen auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu überprüfen. Der Sprachstil, das Format, unpassende Abbildungen sowie eine Internetseite mit sehr viel Werbung können Hinweise auf Fake News liefern. Wer sich nicht sicher ist, ob eine Information wahr oder falsch ist, kann zudem auch einen Blick auf die Webseite [www.ourworldindata.org](http://www.ourworldindata.org) werfen. Bei diesem Angebot der Universität Oxford handelt es sich um eine interdisziplinäre Datenbank, in der Informationen und Statistiken zu verschiedenen Themengebieten – von Gesundheit über Bevölkerungsveränderungen bis hin zu Umwelt und Energie – aufgeführt sind.

Der beste Weg, um zum eigenen Filter zu werden, führt jedoch immer noch über die Kommunikation. Der Grund: Im direkten Austausch wird die unbewusste Informationsaufnahme zu einem bewussten Reflexionsprozess – und allein dadurch schon viel besser steuerbar. Statt immer nur passiv zu konsumieren, müssen wir also wieder stärker in den Austausch gehen. Dazu gehört u.a., mehr Gespräche auch außerhalb der eigenen Wissensgemeinschaft zu führen, Foren zu bilden, in denen interdisziplinärer Austausch stattfindet sowie nicht nur die Fakten von seriösen Experten, sondern auch deren Schlussfolgerungen heranzuziehen (s. Kasten „Maßnahmen für mehr Relevanz im eigenen Informationshaushalt“).

Kurz: Relevanz braucht die Bereitschaft, außerhalb der eigenen sozialen Blase zu kommunizieren. Diese Bereitschaft ist eine Entscheidung, die jeder Mensch jeden Tag aufs Neue treffen kann. Das heißt, wir können jetzt sofort entscheiden, mit dem Vertreter der Impfkommision, dem überzeugten Verschwörungstheoretiker aus dem Nachbarhaus oder dem vermeintlich vernagelten Kollegen aus der anderen Abteilung ins Gespräch zu gehen und uns unserer Wissensillusionen berauben zu lassen. Das mag erst einmal unbequem klingen – doch es kann enorm befreiend sein.

*René Borbonus*

## Lesetipps

**René Borbonus: Relevanz – Was warum wann für wen wichtig wird.**  
Econ 2019, 20 Euro.

Nichts ist so wichtig für die Verarbeitung von Informationen wie die Relevanz. Doch was ist Relevanz eigentlich genau? Wie wird Relevanz gesellschaftlich konstruiert? Und wie erkenne ich, was für mich persönlich relevant ist? Das sind nur einige der Fragen, denen René Borbonus in diesem Buch auf den Grund geht.

**Dieter Brandes, Nils Brandes: Komplexität im Management – Einfach machen.**  
[www.managerseminare.de/MS213AR02](http://www.managerseminare.de/MS213AR02)

Unternehmer und Führungskräfte sind mit steigender Komplexität in allen Bereichen konfrontiert – das Wichtige im Blick zu halten, wird dabei zu einer echten Herausforderung. Um sie zu beherrschen, haben sich drei Wege als besonders wirkungsvoll erwiesen: Verzicht auf Unwichtiges, Reduktion des Wichtigen aufs Wesentliche und klare Information. Eine Wegeskizze zu einem einfacheren und damit komplexitätsfesteren Management.

# Tutorial: Relevanz trainieren

In der digitalisierten Welt von heute, in der wir täglich mit einer Vielzahl von Informationen konfrontiert werden, fällt es uns zunehmend schwer, relevante Inhalte von nicht relevanten zu unterscheiden. Doch das muss nicht zwingend so sein, denn Relevanz lässt sich trainieren – und zwar am besten durch Austausch. Vier Tipps helfen dabei, ins Gespräch zu kommen.

## Den richtigen Anfang finden

Der Opener gehört zu den wichtigsten Momenten bei der Kommunikation. Am Anfang ist die Aufmerksamkeit bei 100 Prozent. Wer seinen Zuhörer hier packt, bereitet allen Inhalten den Boden, die danach noch kommen. Der Einstieg entscheidet in hohem Maße darüber mit, ob das Gegenüber die Person als sympathisch und den Redebeitrag als relevant erachtet oder eben nicht. Ein guter Opener betont, dass beide Kommunikationspartner „im selben Team spielen“, also eine Ansicht oder ein Interesse teilen. Daher sollte die Kommunikation nie mit einer Ego-Show beginnen, sondern zum Beispiel mit dem Verweis auf ein gemeinsames Erlebnis innerhalb der Firma oder einer Anekdote, die verbindet. Wichtig ist, hier bereits einen Themenbezug herzustellen und nicht in ein zielloses Geplauder zu verfallen.

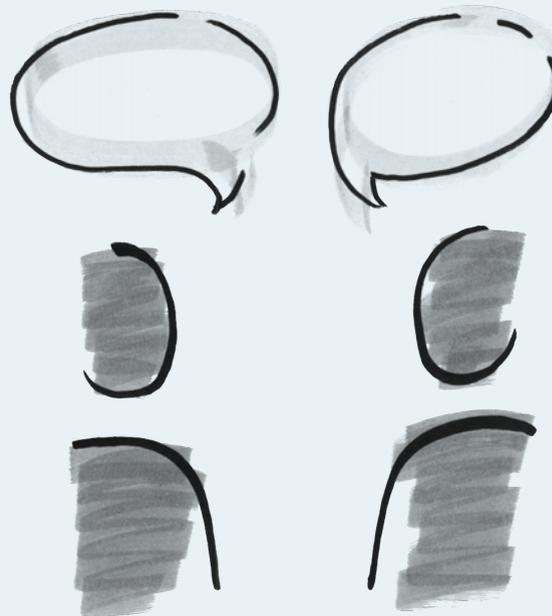
## Kontakt herstellen

Zudem ist es wichtig, mit der Gesprächspartnerin einen Kontakt herzustellen, sprich: ihr das Gefühl zu geben, dass im Moment nur sie zählt und die Welt ringsherum nicht existiert. Es gilt, einen persönlichen Draht aufzubauen. Die Gesprächspartnerin gezielt anzusprechen, sich ihr bewusst zuzuwenden (zum Beispiel mit der Nase-Nabel-Regel nach Stefan Verra) sowie ihr in die Augen zu schauen, kann dabei helfen. Auch Körpersprache und Mimik spielen eine Rolle. Hier sei jedoch anzumerken: Das Gesamtbild ist entscheidend, nicht jede einzelne Geste. Tipp: Wer sich unsicher ist, wie er auf andere Menschen wirkt, sollte sich bei einem fiktiven Gespräch filmen. Auf diese Weise fallen schnell Routinefehler in der Körpersprache sowie der Sprechweise auf.

## Den eigenen Wert vertreten

Der Begriff „Wert“ ist einer der missverständlichsten überhaupt. Das liegt daran, dass Werte sich verändern können. So kann etwas an Wert verlieren oder gewinnen – je nachdem wie wir den Wert bemessen. Wie können wir nun dazu beitragen, als „wertvoller“ Gesprächspartner wahrgenommen zu werden?

Indem wir unsere „Ursprungsgeschichte“ preisgeben, denn sie ist der Nukleus unseres Persönlichkeitswerts. Je besser man sie rhetorisch nutzt, desto „wertvoller“ wirkt man. Viele Menschen machen jedoch den Fehler, nicht ihre Geschichte, sondern ihren selbst empfundenen bzw. behaupteten Wert zu inszenieren. Doch nichts ist unsympathischer als ein Mensch, der sich als wertvoller betrachtet als andere, und das dann auch noch kommuniziert. Das Urteil, welchen Wert die Menschen ihrem Gegenüber beimessen, wollen sie selbst fällen. Deshalb ist breit gestreutes Storytelling besser als dumpfe Eigenwerbung oder Selbstbeweihräucherung.



## Keinen Bullshit erzählen

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.

## Anbieter im Themenbereich Kommunikation

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145	Carl Duisberg Centren	165
4 Business Akademie	148	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	201
A-M-T Management Performance AG	160	CHANGE 4 SUCCESS®	151
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	change concepts	168
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	200	clear entrance® Consulting. Coaching. Change.	151
AdCoach Marketing Akademie	164	CoachAkademieSchweiz GmbH	207
AEZ-Seminare & Consulting	157	CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162
AIM-HIGHER – Professional Presentations	183	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165	ComConsult GmbH	167
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	200	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	142
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167	compass international gmbh	182
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	171	Competence on Top GmbH	199
Akademie für systemische Führung	199	ComTeam AG Academy + Consulting	196
Akademie für Systemische Moderation	184	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	180	CONSENSUS Consulting GmbH	178
Akademie Reichenberg	141	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	153
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187	CONTUR GmbH - Consulting   Training	155
Akquisitionsdynamik	153	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152
amendos gmbh	147	CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	143
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	167	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166
amontis consulting ag	180	Culture Talk	187
Andreas Mätzold - Trainings in Wirtschaft und Kommunikation	153	CyriaxTraining & Beratung	151
Angela Berger Training & Coaching	183	dehner academy GmbH	187
Anja Mýrdal Strategien für Unternehmer:innen	150	DEKRA Qualification GmbH	189
Annette Berger Projektwerkstatt	184	Demos GmbH	172
apelt consults - Trainer   Training - Vermittlung von Experten	179	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	153
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204	denkmodell GmbH	143
ARD.ZDF medienakademie	201	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196	Deutsche Presseakademie	139
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	188	Deutsche Psychologen Akademie	140
ASB Akademie GmbH	176	deutsche training sales- and management-training GmbH	196
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141	Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV	145
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158	Bildungsgesellschaft mbH	
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185	DeYuCo GmbH	159
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164	Die Akademie Fresenius GmbH	161
BEN Europe Institute GmbH	186	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
Beratung & Training Hülksen	171	DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160
Berlitz Deutschland GmbH	174	Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	180
Bernt Klein training - beratung - coaching	186	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	155
bildungsbetrieb.de	204	dirk raguse - training-coaching-beratung	162
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192	DITTMANN consulting	168
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	178
BRANDIS NEGOTIATIONS	148	dvelop-Dirk Kaiser	138
Brandt Seminare	185	Dr. Friedrich Assländer	204
Breuel & Partner GmbH	194	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206
Brigitte Simon Seminare	141	Dr. Simone Rappel	191
Business Akademie Profileon	185	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180
Business-Schreibkurse	172	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	170
CA Coaching Akademie	155		

Drum Cafe Academy	175		
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	185		
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198		
edulab seminare	189		
EinfachStimmig	201		
Eisberg-Seminare GmbH	148		
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	174		
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	203		
Elisabeth Kaißer Office-Coach	167		
Elke Klöfer Training & Akquise	177		
En GardE Deutschland GmbH	178		
English & Intercultural Communication	159		
Ensemble Enabler	192		
ERLEBNIS & TRAINING	149		
ESBA - European Systemic Business Academy	147		
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204		
Exbase	188		
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	174		
FBZ Seminare GmbH	144		
FCT Akademie GmbH	169		
FFB Forum für Betriebsräte	176		
FISCHER Rhetorik	183		
flecsable GmbH	187		
fortbildung1.de	182		
FORUM Institut für Management GmbH	180		
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189		
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	144		
freiraum 33	186		
FRIEDERBARTH	148		
FROMM Managementseminare & -beratung KG	152		
FuturePace Consulting GmbH	187		
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195		
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	200		
Grossmann Consulting	199		
Guenther Holland   netzwerk.training	203		
Hamburger Training & Consulting oHG	150		
Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148		
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188		
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH	157		
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179		
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158		
Hermannsen-Concept	164		
HPS Deutschland GmbH	178		
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	190		
HSB Akademie	138		
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	188		
IAL-CAMPUS	166		
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	146		
IFPO Joachim Berger & Partner	177		
IHK Akademie Schwaben	198		
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151		
ilvy Intercultural HR	146		
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197		
ime Institut für Management-Entwicklung	156		
implus Trainings AG	207		
Impulse Medien GmbH	147		
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188		
inmetra Mediation Training & Coaching	173		
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	139		
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	164		
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	181		
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164		
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163		
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	190		
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	159		
Institut für Rhetorik	202		
Institut für Verkauf und Marketing	175		
Invenzio GmbH & Co. KG	203		
IP for IP GmbH	181		
IST-Studieninstitut GmbH	159		
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193		
itstime	143		
IVTM GmbH	161		
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169		
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167		
k.brio training GmbH	154		
Kalapa Academy GmbH	165		
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.	145		
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	147		
KERN AG Training	173		
KeSch Training International GmbH & Co.KG	189		
KESSEL & KESSEL GmbH	149		
KICK OFF Management Consulting GmbH	205		
Kirchner-Seminare GbR	200		
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142		
Knauer Training	205		

KOBIseminare	160	PACT Training GmbH	192
köhler consulting seminare.coaching.mediation	198	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140
Kompakttraining GmbH & Co. KG	147	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167
Kompetenzsprung Personalentwicklung	157	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	179
Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190	permitto gmbh	176
Konhardt & Partner	161	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179
kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	181	Plath & Partner AG	206
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	182	Pohl & Partner	184
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159	Pöhl & Schottler GbR	173
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188	Poko-Institut OHG	163
Lake Constance Graduate School gGmbH	188	POP Personalentwicklung	186
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	158	Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	168
Linguago	190	Pro Integer Akademie & Leadership	165
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169	PROAKTIV Management GmbH	165
M+Co . Hermann Müller . Akademie für Führungskompetenz	198	Professio GmbH	202
m2m consulting GmbH & Co. KG	186	ProKomm Akademie	169
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164	PURE Training UG (haftungsbeschränkt)	194
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	184	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174
Mario Biel Coaching	184	R.E.S.P.E.K.T. Beratung.Training.Coaching	172
Marketing macht Frisch!	202	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203	Rolf Schulz HR Consultants AG	186
Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	196	RWT Personalberatung GmbH	184
MAZ MANAGER AKADEMIE	190	Schiller & Mertens GbR	139
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	171	Schirmmacher GmbH	195
MBConsulting	181	Schouten Global	205
mbw   Medienberatung der Wirtschaft GmbH	189	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	147
me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202	Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	160
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	165	SEMINAR-INSTITUT	192
Mehrwert Zukunft	191	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	145
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	194	SGMI Management Institut St. Gallen	207
mensch & kommunikation GmbH	191	SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	154
MENTALCOACHING AKADEMIE	196	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	166
Meta GmbH – Integrative Kompetenzentwicklung	146	SLBB - Stefan Lammers Business Building	159
Mmc Unternehmensberatung GmbH	195	SMP Management Programm St. Gallen	207
MODERATIO	196	Spectrum KommunikationsTraining	143
Modul-Training	184	splendid-akademie GmbH	143
motion works3	173	Sprechkultur Kommunikationsgestaltung GmbH	171
MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	153	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	183
Munich Business School	191	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200
MW Media Workshop GmbH	147	Stöver Management Beratung & Training	151
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155	Summit-TuC	166
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181	Susanne Cisewski	163
on course & partner	206	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	205
ORDIX AG	177	Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183	talkingHEADS	162
OVERDICK Coaching und Training	147	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153
		TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	204

Team Management Services GmbH	174	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching	193
TEAMGEISSELHART GmbH	161	Textoptimierung Textagentur	
teamsysplus®AKADEMIE	192	V.I.E.L Coaching + Training	152
Technische Akademie Wuppertal e.V.	160	Veränderungsintelligenz® GmbH	188
		Vereins- und Verbands-Service	174
		Verlag Dashöfer GmbH	150
Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179	Viola Moritz Seminare	140
Tendera Training - Seminare Training Coaching	204	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151
Thomas Weber Coaching	177	Wagner & Walter GmbH	146
Trainer Company	141	we develop people	190
TrainerSocietät Berlin	141	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	169
Trainertreffen Deutschland	155	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
TRILOGIE GbR	153	WEKA Forum für Sicherheit	176
TRIPODIA Life+Business-School	168	Werner Schümchen Coaching	171
UP MANAGEMENT Akademie	140	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	199
Upgrade Consulting	148	WirksamSein	204
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	167	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Ute Schütz menschen-management	190	Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138
		Zürich International Business School (ZIBS)	206

Sie sind nicht dabei?

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

# Marketing



Foto: birdys/photocase.de

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

Unternehmen und Politik

# Manager als Meinungsmacher

**Sie setzen sich gegen Rassismus ein. Sie zeigen AfD-Politikern die rote Karte. Sie fordern Bürger dazu auf, zur Europawahl zu gehen: In jüngster Zeit beziehen Topmanager und deren Unternehmen verstärkt politische Position. Ist das anmaßend oder angemessen?**

Joe Kaeser tut es immer wieder. Der Vorstandschef von Siemens kommentiert in den Social Media das politische Weltgeschehen. US-Präsident Donald Trump etwa bekam von ihm schon Lob und Kritik ab. An die Co-Vorsitzende der AfD-Bundestagsfraktion Alice Weidel adressierte Kaeser – dessen Onkel im KZ Dachau ermordet wurde – nach deren Hetzrede über „Burkas, Kopftuchmädchen, alimentierte Messermänner und sonstige Taugenichtse“: „Lieber Kopftuch-Mädel als Bund Deutscher Mädel.“ Und die Inhaftierung von Seenotretterin Carola Rackete kommentierte er mit dem Satz: „People who save lives should not be arrested. People who kill, seed and foster hate and harm should be.“

Intensiv-Twitterer Kaeser, dessen Zeit als Siemens-CEO 2021 abläuft, ist ein Ausnahmefall unter deutschen Topmanagern. Aber allein ist er nicht. Auch andere Wirtschaftsakteure gehen mit ihren Ansichten zu politischen und gesellschaftlichen Themen an die Öffentlichkeit. So rügte Schraubenhersteller Reinhold Würth in der Bild-Zeitung die Umweltpolitik Angela Merkels, bekannte sich dazu, bei der Europawahl die Grünen gewählt zu haben und bezeichnete es als „hirnverbrannt“, die AfD zu unterstützen. Und Post-Chef Frank Appel erklärte, er fühle sich verantwortlich, „alles dafür zu tun, um Populisten den Nährboden zu entziehen“. Die Reihe ließe sich weiter fortsetzen, doch sie ist immer noch überschaubar. Denn die meisten Wirtschaftsgrößen halten

sich mit Statements zu politischen und gesellschaftlichen Themen nach wie vor zurück. Zu Recht? Zu Unrecht? Darüber scheiden sich die Geister.

## Streitpunkt: Ist Meinungsmache aus dem Management legitim?

Die einen kritisieren das Schweigen vieler Chefs zu Themen wie dem Rechtspopulismus. So findet es Marcel Rütten, Leiter der Personalgewinnung und des Employer Branding bei der Berner Group, beschämend, dass Manager – und auch seine HR-Berufskollegen aus anderen Unternehmen – selten explizit Stellung gegen rechtsextreme, rassistische und nationalistische Tendenzen beziehen. Rütten vermutet dahinter nicht zuletzt wirtschaftliche Gründe: „Für viele geht es wohl bloß darum, das operative Geschäft nicht zu gefährden.“ Als Gegenprogramm hat er mit einigen Mitstreitern die Initiative „Love HR, hate Racism“ ins Leben gerufen.

Anderen dagegen widerstrebt es, dass Akteure aus der Wirtschaft ihre Meinungen zu gesellschaftlichen und politischen Themen kundtun. Der Managementberater Reinhard Sprenger findet gar: Solche Äußerungen stehen vor allem angestellten Managern, die das Geld anderer verwalten, nicht zu. Denn, so Sprenger: „Jemand wie Joe Kaeser wird von den Menschen immer in seiner Rolle als Unternehmenschef wahrgenommen. Da

kann er noch so oft erklären, dass er als Privatmensch twittert.“ Ergo mache sich der Manager zum politischen Sprachrohr von Siemens, dessen Aktionären und Mitarbeitenden. Sprenger, der selbst Siemens-Aktien hält, findet das falsch. Es sei anmaßend und übergriffig, dass Firmenchefs für andere die Stimme erheben. Mit ihren Äußerungen setzten sie zudem Geld aufs Spiel, das ihnen nicht gehöre. „Sie sind dafür nicht legitimiert“, so Sprenger.

## Meinungsfreiheit muss mit Firmeninteressen ausbalanciert werden

Sollten Unternehmen ihren Managern zu gesellschaftlichen und politischen Themen also den Mund verbieten? Joachim Koschnicke empören solche Ideen: „Das wäre eine unzulässige Beschneidung von Freiheitsrechten“, kontert der ehemalige Wahlkampfstrategie Angela Merkels, der heute als Unternehmensberater zum Thema strategische Kommunikation bei Hering Schuppener Consulting in Berlin arbeitet. Es gelte schließlich die Meinungsfreiheit – auch für CEOs.

Neben ihrem Recht auf Meinungsfreiheit haben CEOs jedoch auch arbeitsvertragliche Pflichten. Sie stehen unter Kontrolle des Aufsichtsrates. Und ihnen kann im Rahmen der Konzern-Hauptversammlung auch die Entlastung verweigert werden, also die Billigung ihrer bisherigen Tätigkeit. Zwei Kleinaktionäre, einer davon AfD-Mitglied, hatten das – empört

über Kaisers Alice-Weidel-Watsche – Anfang 2019 sogar angestrebt. Jedoch erfolglos, denn der Siemens-Chef hatte breiten Rückhalt. Nicht nur intern, durch Vorstand, Gesamtbetriebsrat und Führungskräfte, die in einer gemeinsamen Erklärung betonten, die Äußerungen Kaisers entsprächen den Siemens-Werten. Auch die größte deutsche Aktionärsvereinigung, die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, stellte sich hinter Kaiser, indem sie erklärte, dass es keiner speziellen Legitimation seitens der Aktionäre bedürfe, damit sich ein Vorstand politisch frei äußern kann. Abgesehen davon obliege es nicht den Aktionären, sondern dem Aufsichtsrat, im Blick zu haben, ob die Äußerungen eines Firmenchefs womöglich geschäftsschädigend sind oder Unruhe in der Belegschaft auslösen können. „Der Aufsichtsrat kann den CEO jederzeit abberufen, wenn dieser zentrale Werte und Ziele des Unternehmens mit seinen Äußerungen verletzt“, betont auch Koschnicke. Als Chef einer Fluglinie aus ökologischen Gründen vom Fliegen abraten? Das wäre zum Beispiel in der Tat keine gute Idee.

Dass angestellte Unternehmenschefs Themen völlig nach eigenem Gusto besetzen, hält Jan Dirk Kemming, Professor für Medienmanagement und Kommunikation an der Hochschule Fresenius, ohnehin für eine Mär. Kemming hat zum Thema „Marken als politische Akteure“ geforscht und Einblicke in viele Firmen gewonnen, die sich – beispielsweise über die Figur des CEO, aber auch in gezielten Kampagnen – politisch positionieren. Seine Erfahrung: „Auch wenn nicht jeder Tweet eines Firmenchefs von der Unternehmenskommunikation gegengelesen wird: Topmanager agieren in der Regel auf einem vorbereiteten Territorium.“ Selbst wie formal oder locker die Kommunikation ausfällt, sei meist eine „abgestimmte Entscheidung“. Ebenso, wie breit der Freiheitskorridor ist, in dem sich der Chef bewegen darf.

## Auch medientrainierten Managern unterlaufen Fehler

Je weiter dieser Korridor ist, umso größer ist freilich die Gefahr, dass sich ein Topmanager mit einem Post doch einmal vergreift. Auch Hochleistungstwitterer Kaiser ist schon in Fettnäpfe getreten. Kritik hagelte es etwa nach einem Tweet zum Mord an Regierungspräsident Walter Lübcke. Kaiser sinnierte hier: „Das letzte Mal, als politisch (motivierte) Morde in Deutschland in großem Stil passierten, kamen sie von scharf links mit der RAF. Eines vieler Opfer war unser Forschungs-Chef K. Beckurts. Zeigt eigentlich nur, dass alle Ränder am Abgrund liegen.“ Da hatte er jedoch die rechtsradikalen NSU-Morde unterschlagen – weshalb ihm prompt vorgeworfen wurde, auf dem rechten Auge blind zu sein. Kaiser tat das in so einem Fall einzig Vernünftige: Er entschuldigte sich für seinen Patzer. Der Fall zeigt dennoch, wie schnell auch medientrainierten Managern Entgleisungen unterlaufen können.

Wäre Schweigen vonseiten der Wirtschaft also doch klüger? Auch aus gesellschaftlichen Gründen? Weil die Akteure aus der Wirtschaft Einflussmöglichkeiten haben, die Lieschen Müller nicht hat? Und weil immer das Risiko besteht, dass sie diese missbrauchen? Was ist zum Beispiel, wenn sie sich nicht für demokratische Werte starkmachen, sondern Ressentiments und Vorurteile schüren? Was, wenn sie Öl ins Feuer gesellschaftlicher Polaritäten gießen?



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Ein Beispiel dafür liefert aktuell der Bonner Smoothie-Hersteller True Fruits. Das Unternehmen fällt regelmäßig mit Kampagnen auf, die viele Menschen als sexistisch und rassistisch empfinden. So wurde etwa eine schwarze Saftflasche in Österreich mit den Slogans „Unser Quotenschwarzer“ beziehungsweise „Noch mehr Flaschen aus dem Ausland“ beworben. Kritik allerdings blockt True Fruits ab, indem die Firma zwar einerseits die Rassismuskritik von sich weist, sich aber andererseits als aufrechtes Bollwerk gegen die grassierende Political Correctness inszeniert, Kritiker als dumme Menschen abwertet und sich selbst zum Opfer eines pöbelnden Mobs selbst ernannter Meinungsdictatoren erklärt. Wer kritisch auf die Statements schaut, kann darin Argumentationsmuster wiedererkennen, die sich auch bei rechten Populisten finden. Weshalb Kritiker warnen, die Firma lasse Wasser auf deren Mühlen laufen; ob völlig ungewollt und aus schierem Übermut, aus Marketingkalkül oder anderen Motiven bleibt freilich unklar.

Natürlich kann Meinungsfreiheit auch missbraucht werden. Aber das sollte kein Grund sein, politische Positionierungen aus der Wirtschaft generell abzulehnen“, findet Ulrich Goldschmidt, ehemals Vorstandschef, heute Senior Advisor im DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte. Dafür sei der Wert, den es haben kann, wenn sich Unternehmen konstruktiv einbringen, einfach zu groß. Für Goldschmidt hat das auch historische Gründe: „Wir mussten in Deutschland in der Zeit des Nationalsozialismus schon erleben, wohin es führt, wenn wichtige Teile der Gesellschaft den Kopf in den Sand stecken. Hinterher hieß es dann: Wieso habt ihr nichts gesagt?“ Vor diesem Hintergrund hält Goldschmidt selbst parteipolitische Äußerungen, von denen er im Allgemeinen abrät – und die, zumindest für Arbeitgeber innerhalb des Unternehmens, rechtlich ein brisantes Feld sind (siehe Kasten: Das sagt das Recht zu politischer Betätigung am Arbeitsplatz) –, in bestimmten Fällen für tragbar. „Vor allem aber sollte es“, so Goldschmidt, „darum gehen, konkrete Vorfälle aufzugreifen und deutlich zu machen, dass zentrale gesellschaftliche Werte verletzt werden.“ So wie im Fall der Kopftuchmädchen-Tirade.

## Streitpunkt: Wo liegt die Verantwortung der Wirtschaft?

Die Wirtschaft als Korrektiv politischer Entwicklungen? Als Gleichgewicht im Sinne eines Machtausgleichs? „Viele Unternehmen verstehen unter ihrer Rolle im politisch-gesellschaftlichen Machtgefüge bislang etwas anderes, nämlich: Beeinflussung der Politik zur persönlichen Vorteilsnahme in Form von Lobbyismus“, sagt Ulf D. Posé, Vorsitzender des Ethikbeirats der Unternehmen im Senat der Wirtschaft. Von politischer Neutralität der Wirtschaft könne insofern ohnehin keine Rede sein. Nur findet die Einflussnahme meist verdeckt statt. Und eben auf Eigeninteressen bezogen. Doch sollte es überhaupt anders sein?

Das ist der Knackpunkt in der ganzen Debatte: Trägt die Wirtschaft eine gesellschaftliche Verantwortung? Ob jemand politische Positionierungen von Firmenchefs gutheißt oder nicht, das hängt ganz wesentlich davon ab, wie er diese Frage beantwortet. Reinhard Sprenger etwa findet: Führungskräfte sind nur für eines verantwortlich: den wirtschaftlichen Erfolg der Firma. Kauft der Kunde, oder kauft er nicht?

Dieses Prinzip sollte der einzige Maßstab sein, an dem sie sich, abgesehen von Gesetzen, zu orientieren haben. Aus ihm

ergibt sich nach Ansicht des Managementberaters eine Moral, die der Markt selbst hervorbringt: Wenn sich Handelspartner darauf konzentrieren, ihre Interessen zu befriedigen, müssen sie zwangsläufig einander dienen. Der Handel habe daher eine „friedensstiftende Wirkung“. Fingen Unternehmen nun aber an, ihr wirtschaftliches Handeln mit moralischen Überlegungen zu koppeln, weigerten sie sich zum Beispiel aus moralischen Gründen, mit bestimmten Akteuren Handel zu treiben, oder kritisierten sie diese Akteure öffentlich, dann zerstöre dies das „friedensstiftende“ Potenzial des Marktes. Moralische Fragen sollten deswegen aus dem Wirtschaftsgeschehen herausgehalten werden, so Sprengers Forderung.

## Der Druck auf Unternehmen, Haltung zu zeigen, wächst

Was bei Sprenger als Imperativ daherkommt, kann man allerdings auch als Zustandsbeschreibung einer Wirtschaft lesen, die jahrzehntelang so funktioniert hat – als nach eigenen Logiken tickendes System, das sich wenig um die Nebenwirkungen des eigenen Handelns in den anderen Systemen gekümmert hat. Heute finden viele: Angesichts übergreifender Probleme, die zu komplex sind, um sie in einem System lösen zu können, geht das nicht mehr.

„Man kann Wirtschaft in einer Netzwerkgesellschaft nicht mehr als hermetisch abgeschlossenes System betrachten“, sagt Jan Dirk Kemming. Selbst wenn Manager dies wollten, seien sie heutzutage nicht mehr in der Lage, ihr Business, ohne nach links und rechts zu schauen, durchzuziehen. „Stattdessen müssen sie sich mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen auseinandersetzen, um überhaupt navigationsfähig zu bleiben: der Zivilgesellschaft, der Politik, NGOs“, zählt Kemming auf. Manager – und die Marken, für die sie stehen – seien de facto Akteure im gesellschaftlich-politischen Geschehen. Da könne es, so Kemming, auch Sinn machen, diese Rolle ganz bewusst und offen zu besetzen.

Gerade der Figur des CEO kommt dabei immer größere Bedeutung zu. „Die Erwartungen vieler Mitarbeiter und Konsumenten bewegen sich eindeutig weg vom funktionalen CEO, der sich nur um die Geschäfte kümmert“, so Kemming. In einer Ende 2018 publizierten Studie des Meinungsforschungsinstituts Civey stimmten nicht nur 46 Prozent der rund 5.000 befragten Bürger der Aussage „Markenunternehmen sollten ihre Haltung zu gesellschaftspolitischen Themen äußern“ zu, während bloß 34 Prozent dies ablehnten. Gut jeder Zweite erklärte darüber hinaus, er fände es wichtig, dass Unternehmenschefs persönlich Position beziehen.

Die Studie zeigt aber auch, dass die Bürger in Lager gespalten sind, wobei die Grenzfälle ziemlich genau entlang verschiedener Parteipräferenzen verlaufen: Linken-, SPD- und Grünen-Wähler sind eher für politische Positionierungen der Wirtschaft, Unions- und FDP-Wähler sind eher dagegen. Und die schärfste Ablehnung kommt von den AfD-Wählern; was kaum verwunderlich ist, da vor allem der AfD meist Kritik entgegenschlägt.

## Unternehmen stellen auch opportunistische Erwägungen an

Politische Positionierungen können Unternehmen demnach tatsächlich Plus-, aber eben auch Negativpunkte einbringen.

## Das sagt das Recht zu politischer Betätigung am Arbeitsplatz

§ Artikel 5 des Grundgesetzes garantiert jedem Bürger das **Recht auf Meinungsfreiheit**. Dieses Recht gilt auch am Arbeitsplatz.

§ Eine Ausnahme besteht laut Paragraph 118 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) bei **Tendenzbetrieben**. Dazu zählen z.B. kirchliche Arbeitgeber, Gewerkschaften, die Parteizentralen der im Bundestag vertretenen Parteien und die Presse. Hier können Arbeitnehmer verpflichtet werden, Meinungsäußerungen zu unterlassen, die der politischen Ausrichtung des Arbeitgebers zuwiderlaufen.

§ **Allgemeine Einschränkungen des Rechts auf Meinungsfreiheit** ergeben sich aus Artikel 5, Absatz 2 des Grundgesetzes. Demnach hat die Meinungsfreiheit „... ihre Schranken in den Vorschriften der allgemeinen Gesetze, den gesetzlichen Bestimmungen zum Schutze der Jugend und in dem Recht der persönlichen Ehre“. Meinungsäußerungen dürfen also nicht die Menschenwürde verletzen. So sind verfassungsfeindliche Äußerungen oder rassistische Hetze nicht durch das Recht auf Meinungsfreiheit gedeckt. Ebenfalls nicht durch das Recht auf Meinungsfreiheit gedeckt sind Schmähkritik, strafbare Äußerungen sowie die Verbreitung unwahrer Tatsachenbehauptungen.

§ **Einschränkungen ergeben sich außerdem aus § 74, Absatz 2, Satz 3 des Betriebsverfassungsgesetzes**. Demnach sind speziell dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat (nicht aber Arbeitnehmern) im räumlichen Umfeld des Betriebs bzw. im Sachzusammenhang mit ihrer Funktion parteipolitische Betätigungen, also das einseitige Eintreten für oder gegen eine Partei, untersagt. § 74 Absatz 2, Satz 3 des Betriebsverfassungsgesetzes sieht allerdings auch dabei Ausnahmen vor. So dürfen Angelegenheiten tarifpolitischer, aber auch sozialpolitischer, umweltpolitischer und wirtschaftspolitischer Art behandelt werden, sofern sie den Betrieb oder dessen Arbeitnehmer unmittelbar betreffen.

§ **Allgemeinpolitische Betätigungen im unmittelbaren Umfeld des Betriebs** sind rechtlich sowohl für Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber gedeckt. Allerdings muss laut BAG-Rechtsprechung das Grundrecht auf freie Meinungsäußerung mit dem Interesse des Arbeitgebers, mit Arbeitnehmern zusammenzuarbeiten, die seine Ziele fördern und ihn vor Schaden bewahren, in Einklang gebracht werden. Eine Einschränkung in Bezug auf allgemeinpolitische Betätigungen (und auch in Bezug auf die bei Arbeitnehmern grundsätzlich erlaubten parteipolitischen Aktivitäten innerhalb des Betriebes) lautet denn auch: **Der Betriebsfrieden sowie Betriebs- und Arbeitsabläufe dürfen dadurch nicht gestört werden**. Verletzen Arbeitnehmer also z.B. ihre arbeitsvertraglichen Pflichten, indem sie aufgrund ihres politischen Engagements ihre Arbeit vernachlässigen, Kollegen in agitatorischer Weise beeinflussen oder sich gar rechtswidrig und verfassungsfeindlich betätigen, müssen sie mit Ermahnung, Abmahnung oder Kündigung rechnen. Inwiefern eine Störung von Arbeitsabläufen oder des Betriebsfriedens vorliegt, wird stets im Einzelfall zu klären sein.

§ **Bei öffentlich-rechtlichen Organisationen** legen die Gerichte selbst bei **außerbetrieblichen Aktivitäten** von Mitarbeitern häufig strengere Maßstäbe an als bei privaten Organisationen. So haben Gerichte z.B. verfassungsfeindliche Aktivitäten von Mitarbeitenden, auch wenn sie in keinem Bezug zum Arbeitsverhältnis standen, im Kontext öffentlich-rechtlicher Organisationen schon als rechtmäßigen Kündigungsgrund gewertet. Der Grund: Solche Organisationen können von ihren Mitarbeitenden grundsätzlich ein mit der freiheitlich-demokratischen Grundordnung kongruentes Verhalten erwarten.

Sie sind letztlich ein Balanceakt. „Deswegen stellen Unternehmen auch wirtschaftliche Kalkulationen an, bevor die Entscheidung fällt, Stellung zu beziehen“, so Kemming. Lohnt es sich zum Beispiel, bestimmte Zielgruppen zu brüskieren, dafür aber die Reputation bei anderen, besonders relevanten Zielgruppen zu steigern?

Konzerne wie Siemens machen einen Großteil ihres Geschäfts im Ausland und im B2B-Bereich. Ihnen liegt der internationale Ruf des Wirtschaftsraums Deutschland stärker am Herzen als der deutsche Absatzmarkt. Sie wissen genau, dass sie – anders als möglicherweise ein Konsumgüterunternehmen – kaum ihr Geschäft gefährden, wenn sie sich kritisch zu rechtspopulistischen Tendenzen in Deutschland äußern. Wenn deswegen einige verärgerte Kunden ihre nächste Waschmaschine bei der Konkurrenz ordern? – So what? Im Ausland stärkt das Unternehmen womöglich sogar sein Ansehen – bei Kunden und auch der eigenen internationalen, multikulturellen Mitarbeiterschaft. Wie hat sich die Siemens-Mitarbeiterin mit Kopftuch wohl gefühlt bei Alice Weidels Tirade gegen „Kopftuchmädchen und Messermänner“? Wie, als ihr Chef Kaiser die Stimme dagegen erhob?

Um seinen internationalen Ruf ist auch der Uhrenhersteller Nomos aus Glashütte in Sachsen besorgt: Die Firma erklärt ganz offen, dass ihr gesellschaftspolitisches Engagement – auch – einen ökonomischen Hintergrund hat. Nomos positionierte sich nach der Bundestagswahl 2017 in einem offenen Brief klar gegen rassistische und nationalistische Tendenzen. Das Unternehmen bietet sogar Anti-Rassismustrainings für seine Mitarbeitenden an. Dies alles erklärtermaßen nicht nur aus Sorge um die Gesellschaft, sondern auch ums eigene Geschäft: Es gab laut Nomos bereits Kunden, die fürchteten, ihre Uhr sei womöglich „von einem Nazi zusammengeschaubt worden“.

Der US-Konzern Nike wiederum kalkulierte gezielt mit der Wirkung einer politisch ausgerichteten Werbekampagne. Als der Sportartikel-Hersteller den Football-Star Colin Kaepernick dafür unter Vertrag nahm, kam dies einer Ohrfeige gegen das Trump-Amerika gleich. Denn Kaepernick hatte in den USA für erbitterte Diskussionen gesorgt, als er aus Protest gegen die Ungleichbehandlung von Schwarzen beim Abspielen der Nationalhymne nicht strammstand, sondern niederkniete. „Nike wusste genau: Wenn wir ihn unter Vertrag nehmen, dann werden wir bei alten weißen Männern Marktanteile verlieren. Aber: Es wird Zuspruch von der Gen Y und auch aus dem Ausland kommen. Und so war es dann auch“, erklärt Jan Dirk Kemming.

Ähnlich könnten die Kalkulationen bei Coca Cola abgelaufen sein. Das Unternehmen war 2018 unfreiwillig in den Mittelpunkt einer Marketing-Polit-Posse geraten. Eine Aktivistengruppe hatte ein vermeintliches Coca-Cola-Plakat mit der Aufschrift: „Für eine besinnliche Weihnachtszeit: Sag Nein zur AfD“ aufgestellt. Die AfD schäumte daraufhin vor Empörung. Coca Cola stellte zwar klar, mit der Aktion nichts zu tun zu haben. Doch Kommunikationschef Patrick Kammerer setzte noch einen drauf, er postete: „Nicht jedes Fake muss falsch sein“ – und verschaffte dem oft in der öffentlichen Kritik stehenden Konzern damit einen ordentlichen Reputationsgewinn (siehe dazu auch Lesetipp: „Wie die AfD auf ein Fake-Plakat hereinfiel“).

**HAUFE.**  
**AKADEMIE** | Alles wird leicht.

#LET'S  
LEARN  
DIGITAL

# KOMPETENZEN AUSBAUEN – DIGITAL LERNEN

Bauen Sie Ihre beruflichen Kompetenzen online aus. Gehen Sie weiter. Entwickeln Sie Ihr Team auf dem digitalen Weg. Denken Sie größer. Setzen Sie unternehmensweit auf digitale Lernplattformen.

[www.haufe-akademie.de/lets-learn-digital](http://www.haufe-akademie.de/lets-learn-digital)



Durch persönliche Weiterbildung und Corporate Learning erleichtern wir Entwicklung, damit Menschen und Organisationen auch in starkem Veränderungsdruck ihre gelingende Zukunft selbst gestalten können. [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

## Wie weit ist es mit dem Verantwortungsbewusstsein der Firmen her?

Wenn aber politische Haltungen (auch) an wirtschaftlichen Zwecken ausgerichtet werden, verkommen sie dann nicht zum Marketingtool? Wie würden sich die Unternehmen verhalten, wenn der politische Mainstream ein anderer wäre? Wenn ihnen bei AfD-kritischen Äußerungen nicht nur einige, sondern 50 Prozent ihrer Kunden von der Angel sprängen? Wie weit kann es mit ihrem gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstsein her sein?

Es kann jedenfalls nicht grenzenlos sein. Tatsächlich müssen Unternehmen, um ihre Existenz zu sichern, viele, oft widersprüchliche Ansprüche ausbalancieren – die der Gesellschaft, aber eben auch die anderer Anspruchsgruppen. Wenn sich ein ostdeutscher Einzelhändler entscheidet, sich nicht zum Thema Integration zu äußern, weil er fürchtet, dass die Mitarbeitenden in seinen Filialen von Neonazis angegriffen werden, dann kann man das zwar aus gesellschaftlicher Perspektive schockierend finden. „Es ist aber ein legitimes Abwägen von Risiken“, findet Kemming, dem ein Unternehmenschef von genau dieser Situation erzählt hat. Die Frage, ob es ebenso angemessen ist, sich aus Furcht, den ein oder anderen Aktionär zu verärgern, eine Bemerkung zu verkneifen, die man eigentlich wichtig findet, kann nur jeder Firmenchef beziehungsweise jedes Unternehmen für sich selbst beantworten.

Am geringsten ist die Gefahr, etwas aufs Spiel zu setzen, dann, wenn sich Firmen in einer konzertierten Aktion äußern. So wie das die 50 mittelständischen Familienunternehmen getan haben, die sich Anfang 2019 zur Initiative „Made in Germany – Made by Vielfalt“ zusammenschlossen. Gemeinschaftliche Vorstöße dieser Art hält Ulf D. Posé für besonders geschickt: „Weil damit klar ist, dass es nicht um Lobbyinteressen einzelner Firmen oder Branchen geht.“

## Statements haben bestenfalls einen Bezug zum Unternehmen

Doch auch wenn gesellschaftspolitische Statements aus der Wirtschaft erkennbar mit Eigeninteressen einhergehen, muss das die Äußerungen nicht entwerten, findet Jan Dirk Kemming. Im Gegenteil. Denn idealerweise sollten sich Unternehmen ohnehin zu Themen positionieren, zu denen sie einen echten Bezug haben.

Ein offensichtlicher Bezug steckte zum Beispiel hinter einer Polit-Aktion des Leipziger Biomarktes Biomare. Biomare hatte im Herbst 2019 die Produkte der Firma Spreewälder Hirsemühle aufgrund der AfD-Funktionärstätigkeit des Inhabers aus den Regalen geräumt und sich öffentlich von der Zulieferfirma distanziert. Weitere Biomärkte folgten dem Beispiel. Der Grund: Die AfD leugne den menschenbeeinflussten Klimawandel und stelle sich damit gegen zentrale Überzeugungen der Branche.

Der Bezug zum Unternehmen muss allerdings nicht immer so offensichtlich auf der Hand liegen. „Wenn beispielsweise Joe Kaeser zum Ausdruck bringt, dass Rassismus keinen Platz in Deutschland hat, dann mag das wenig mit einem Industriekonzern zu tun haben. „Es passt aber durchaus zu den Werten von Siemens“, findet Kemming. Denn das Unternehmen hat sich – unter Kaeser und seiner damaligen HR-Chefin Janina Kugel – schon früh um die berufliche Integration von Flücht-

lingen gekümmert. Konsistenz dieser Art ist wichtig – und auch für die Unternehmenskultur von großem Wert, findet HR-Experte Marcel Rütten, denn: „Ein Firmenchef, der nach innen wie außen eine klare Wertehaltung vertritt, wirkt auch auf diese zurück.“ Sei es, weil er so ein klares Signal aussendet, dass im Unternehmen kein Platz für demokratiefeindliche oder rassistische Haltungen ist. Sei es, weil seine – öffentlich bekannte – Haltung Personen, die nicht den passenden Cultural Fit mitbringen, von vornherein davon abhält, sich bei der Firma zu bewerben.

Damit Konsistenz entstehen kann, muss sich ein Unternehmen allerdings zunächst einmal selbst gründlich unter die Lupe nehmen, bevor sich ein Manager mit Äußerungen aus dem Fenster lehnt: Für welche Werte steht das Unternehmen? Und wird es den eigenen Ansprüchen in seinem Handeln überhaupt gerecht? „Erst dann sollte die Frage folgen, zu welchen gesellschaftspolitischen Themenfeldern man etwas Sinnvolles beitragen könnte“, umreißt Joachim Koschnicke den idealen Weg. Ethikexperte Ulf D. Posé findet in Bezug auf politische Stellungnahmen seitens des Managements zudem: „Weniger ist oft mehr.“ Das heißt: „Manager sollten sich nur dann äußern, wenn sie das wirklich qualifiziert tun können – und außerdem bereit sind, ein Thema intensiver zu bespielen als es über die Social Media, die stets Verkürzung und Zuspitzung erzwingen, möglich ist.“

## Manager kämpfen mit dem Problem der Glaubwürdigkeit

Doch so bedeutsam das Bemühen um Konsistenz ist: Stets stellt sich die Frage, ob es überhaupt gesehen wird. Tatsächlich laufen Firmenchefs, die Stellung beziehen, ständig Gefahr, mangelnder Glaubwürdigkeit bezichtigt zu werden, nach dem Motto: Wasser predigen, Wein trinken. Siemens-Chef Kaeser hat sich diesen Vorwurf schon gefallen lassen müssen. Etwa, weil er sich – trotz seiner Bekenntnisse zu Demokratie und Humanität – erst auf großen öffentlichen Druck dazu durchrang, nach der Ermordung des Journalisten Jamal Khashoggi eine Geschäftsreise nach Saudi-Arabien abzusagen – die er Wochen später doch noch durchführte. Schließlich winkten Siemens Millionen-Aufträge.

Derartige scheint die Kritik zu bestätigen, dass Unternehmen Moral nur da wichtig ist, wo es ihnen in den Kram passt. Kaeser hat sich zu seinem Konsistenz-Problem erklärt. Er hat, etwa in längeren Interviews, deutlich gemacht, warum er als Unternehmenschef nicht allein auf Basis höherer Werte entscheiden kann, sondern wirtschaftliche Interessenlagen und ethische Fragen ständig neu ausbalancieren, die Konsequenzen stets im Einzelfall abwägen muss.

Berater Joachim Koschnicke gibt Kaeser in Angelegenheiten wie dem Khashoggi-Fall noch in anderer Hinsicht recht: Er findet, dass sich Europäer gut und gerne zu europäischen Themen äußern können, aber Zurückhaltung üben sollten, wenn es um gesellschaftspolitische Einordnungen an anderen Orten der Welt geht. Denn, so Koschnicke: „Es knüpft an eurozentristische, koloniale Verhaltensmuster an, wenn Angehörige westlicher Staaten über außereuropäische Kulturen, die zum Teil andere, in Jahrhunderten gewachsene Gesellschaftsmodelle haben, richten.“ Das sei etwas anderes, als demokratiefeindliche Tendenzen oder Populismus im eigenen Kulturraum zu kritisieren.

# Tutorial: Vernünftig Haltung zeigen

Haltung zeigen, auch in gesellschaftspolitischer Hinsicht? Das ist ein Balanceakt. Denn wenn sich Unternehmen, etwa über ihren twitternden CEO, politisch positionieren, können Kunden verprellt, Mitarbeitende verärgert und die eigene Reputation gefährdet werden. Fünf Ratschläge für Firmen, die Haltung zeigen, solche Risiken aber begrenzen wollen.

## 1. Werte-Arbeit leisten

Wofür steht das Unternehmen? Welche Werte sind ihm wichtig? Bevor sich Organisationen – sei es über eine Marketingkampagne oder einen twitternden CEO – zu gesellschaftlich und politisch relevanten Themen äußern, ist es wichtig, solche Fragen zu klären. Denn Positionierungen zu solchen Themen machen nur dann Sinn, wenn sie zu zentralen Werten und Zielen des Unternehmens passen und einen Widerhall in der Unternehmenskultur finden.

## 2. Aufräumen im eigenen Haus

Sehr schnell entsteht der Eindruck, dass ein Unternehmen zwar öffentlich mit großen Worten zu Themen wie Demokratie und Menschenwürde Stellung bezieht, gleichzeitig aber in seinem eigenen wirtschaftlichen Tun ethischen Ansprüchen hinterherhinkt. Das Problem für die Firmen: Sie können keiner Gesinnungsethik folgen. Sie müssen ihr wirtschaftliches Überleben sichern und daher Interessen vieler Stakeholder ausbalancieren – der Gesellschaft, aber auch ihrer Mitarbeitenden, Handelspartner, Aktionäre usw. Das entbindet sie trotzdem nicht davon, sich erstens selbst sehr genau unter die Lupe zu nehmen und vor der eigenen Haustür zu kehren, bevor sie sich öffentlich zu Themen äußern. Und zweitens die Beweggründe für ein Vorgehen, das nicht zu ihrem Reden von gesellschaftlicher Verantwortung und Co. zu passen scheint, genauer zu erklären. Sonst gibt es ein Glaubwürdigkeitsproblem.

## 3. Umsichtige Themenwahl treffen

Glaubwürdigkeit ist die entscheidende Größe, wenn es um politische Äußerungen und Aktionen von Unternehmen geht. Deshalb tun Unternehmen und deren Chefs auch gut daran, nicht jedes Feld zu bespielen, das ihnen in den Sinn kommt, sondern sich auf Themen zu konzentrieren, die a) einen Bezug

zum Unternehmen haben und zu denen sie sich b) qualifiziert und kompetent in der Sache äußern können. Der Bezug zum Unternehmen muss allerdings nicht immer vollkommen offensichtlich auf der Hand liegen. Angemessen können auch Äußerungen zu Themen sein, die das eigene Business eher indirekt und mittelbar tangieren. Dazu können auch Vorkommnisse gehören, die das gesellschaftliche Klima am eigenen Wirtschaftsstandort beeinflussen.

## 4. Bei Parteipolitik Vorsicht walten lassen

Äußerungen von allgemeinpolitischer Natur – etwa die Aufforderung an die Bürger, wählen zu gehen oder Statements gegen Rassismus – sind grundsätzlich unverfänglicher als Äußerungen, die sich auf bestimmte Parteien beziehen. Bei Letzteren stellt sich die Frage, ob es unbedingt nötig ist, Kunden, Mitarbeitende und andere Stakeholder, die sich mit einer demokratisch gewählten Partei identifizieren, durch die eigene

Parteinahme womöglich zu verprellen. Anders kann das Ergebnis einer solchen Werte-Abwägung aussehen, wenn eine zwar demokratisch legitimierte Partei immer wieder durch antidemokratische Tendenzen auffällt. Aus einer Kosten-Nutzen-Abwägung könnte sich hier gegebenenfalls ergeben, dass es für das Unternehmen wichtiger ist, Werte, die es selbst hochhält, zu verteidigen, als das Risiko zu vermeiden, möglicherweise einen ökonomischen Schaden zu erleiden, weil einzelne verärgerte Kunden oder Aktionäre abspringen. Es kann dann aber klug sein, nicht etwa die Partei als solche zu kritisieren, sondern konkrete Vorfälle aufzugreifen.

## 5. Dialogbereit sein, auch jenseits der Social Media

Einfach einen Tweet heraushauen, eine Kampagne starten? Das ist zu kurz gedacht. Denn wenn sich Unternehmen bzw. deren Führungskräfte tatsächlich dazu entschließen, ein gesellschaftliches bzw. politisches Thema zu besetzen, muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, sich dazu näher zu äußern und auch auf Kritik einzugehen. Auch deshalb ist es sinnvoll, nicht auf zu vielen Hochzeiten zu tanzen, sondern sich genau zu überlegen, zu welchen Themenbereichen man Stellung beziehen will.



Während diese kulturrelativistische Sicht manchem zu weit gehen dürfte, finden andere, dass meinungsfreudige Firmenchefs selbst innerhalb ihres eigenen Kulturraumes letztlich nichts anderes tun, als sich überheblich aufzuspielen, zu „moralisieren“. Moral oder Moralisierung – das ist eine weitere neuralgische Frage, an der sich der Konflikt über politisierende Firmenchefs entzündet.

### Streitpunkt: Moral oder Moralisierung?

So vermutet Reinhard Sprenger, dass hinter Einlassungen wie Joe Kaesers Tweet über die Inhaftierung Carola Racketes nicht zuletzt der Drang stecken könnte, sich „selbstherrlich“ als rechtschaffener Mensch zu „inszenieren“. Kaeser nutze, so Sprenger, das Schicksal von Migranten womöglich lediglich für einen „populistischen Moralisierungsertrag“. „Das kann der Fall sein“, stimmt Ethikexperte Ulf D. Posé zu. Es könnte, so Posé, aber genauso gut sein, dass hinter Kaesers Tweet „eine ernsthafte ethische Betrachtung steht“. Also ein sorgsames Abwägen von Werten, bei dem Kaeser letztlich zu der Überzeugung gelangt ist, dass der Wert menschlichen Lebens größer ist als alles andere – und dass es gut ist, wenn das jemand sagt, der die Chance hat, von vielen Menschen gehört zu werden. Fakt ist: Wir wissen es nicht.

Wer die Frage stellt: „Moral oder Moralisierung?“, der bewegt sich jedenfalls in einem hoch spekulativen Feld. Für Ulrich Goldschmidt ist die Antwort auf diese Frage aber auch gar nicht so entscheidend. „Auch mir wurde während meiner Zeit als Vereinsvorstand manchmal unterstellt, dass ich bestimmte Dinge nur sagen würde, um mich zu profilieren oder um mehr Mitglieder in den Verband zu locken. Das war mir aber egal. Denn, selbst wenn es so gewesen wäre: Was ich gesagt habe, war deswegen ja nicht falsch.“

Fällt der Moralisierungsvorwurf, entsteht genau dieser Eindruck allerdings schnell. Denn wer einem anderen vorwirft, dass dieser sich zum Tugendwächter und Moralapostel aufschwingt, der kann damit leicht auch dessen – womöglich überdenkenswertes – Anliegen diskreditieren.

Was Joe Kaeser angeht, so mag Selbstinszenierung eine Rolle spielen oder nicht. Eines aber lasse sich ganz bestimmt nicht behaupten, findet Jan Dirk Kemming. Nämlich, dass die Selbstdarstellung billig erkaufte ist, wie manche Kritiker ebenfalls suggerierten. Kemming: „Der Mann hat immerhin schon eine Morddrohung erhalten.“

Sylvia Jumpertz



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

### Lesetipps

**Jan Dirk Kemming und Jan Rommerskirchen (Hrsg.): Marken als politische Akteure.**  
Springer Gabler 2019, 39,99 Euro.

Das Buch widmet sich dem Phänomen, dass Marken ihre Werbebotschaften immer häufiger mit politischen Botschaften koppeln. Es leuchtet die Chancen, die darin stecken, ebenso wie die Grenzen und Risiken dieser Art von Markenkommunikation aus verschiedenen Perspektiven aus – ökonomischen wie auch gesellschaftlichen, demokratischen. Ein Kapitel geht dabei insbesondere auf die Bedeutung der Rolle des CEO in der sich politisierenden Markenkommunikation ein.

**Iris Heilmann: Unternehmenskommunikation 4.0 – Corporate Influencing.**  
[www.managerseminare.de/MS259AR01](http://www.managerseminare.de/MS259AR01)

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. Trotzdem ist Corporate Influencing in vielen Unternehmen noch nicht angekommen. Der Artikel erklärt, wie sich das ändern lässt, warum sich auch Vorstände heute als Chef-Influencer verstehen sollten und was diese Rolle impliziert.

**Wie die AfD auf ein Fake-Plakat hereinfiel und es mit den Cola-Herstellern versemelte.**  
<https://bit.ly/2CaeXt3>

Zum Staunen und Schmunzeln: Das Nachrichtenportal Watson liefert hier die augenzwinkernde Darstellung einer im Dezember 2018 erfolgten Marketing-Polit-Posse zwischen Coca Cola und AfD-Akteuren.

# Anbieter im Themenbereich Marketing

A.V.B.-Akademie	167	ISM International School of Management GmbH – Gemeinnützige Gesellschaft	161
abovo-academy	197	IST-Studieninstitut GmbH	159
AdCoach Marketing Akademie	164	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
AIM-HIGHER – Professional Presentations	183	MAB Business School	207
Arnold Horsch e.K.	160	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192
ASTA Akademie GmbH	149	Mannheim Business School gGmbH	179
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206	Marketing macht Frisch!	202
bildungsbetrieb.de	204	matthes-training.com	176
Brigitte Simon Seminare	141	MAZ MANAGER AKADEMIE	190
Business-Schreibkurse	172	Melters & Partner – Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmens- kommunikation	194
CoachingInstitut Berlin	141	MKS Business Seminare GmbH	202
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161	MSC Management Seminar Center GmbH	186
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152	MTO – Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175
CoObeya – Expertennetzwerk für Innovation	143	MW Media Workshop GmbH	147
Deutsche Akademie für Management	144	PACT Training GmbH	192
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158	Paseo Marketing GmbH	186
Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	145	Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178
DHL Data Science Seminare GmbH	165	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
dispo-Tf Education GmbH	144	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	145
Dr. Friedrich Assländer	204	SGMI Management Institut St. Gallen	207
edulab seminare	189	SMP Management Programm St. Gallen	207
Eisberg-Seminare GmbH	148	St. Galler Business School	207
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	197	Steinbeis Institute for Effective Management	198
ESMT European School of Management and Technology GmbH	140	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
Euroforum Deutschland GmbH	158	talkingHEADS	162
flow consulting gmbh	154	TrainerSocietät Berlin	141
Forum für Führungskräfte	176	Vereon AG	206
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	144	Vogel Communications Group	204
Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168
HSB Akademie	138	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
ibo Akademie GmbH	156	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	154
IFM – Institut für Managementberatung GmbH	146	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	170
IHK Akademie Schwaben	198	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
Impulse Medien GmbH	147	Zürich International Business School (ZIBS)	206
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	181		
Institut für Verkauf und Marketing	175		
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	139		

Sie sind nicht dabei?

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

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

## Anbieter im Themenbereich Medien

A.V.B.-Akademie	167	HPS Deutschland GmbH	178
AdCoach Marketing Akademie	164	Impulse Medien GmbH	147
AIM-HIGHER – Professional Presentations	183	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	159
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167	IST-Studieninstitut GmbH	159
ARD.ZDF medienakademie	201	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169
bildungsbetrieb.de	204	Katharina Gerlach, Moderatorin, Medientrainerin, Kommunikationscoach.	145
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161	Kirchner-Seminare GbR	200
Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel. Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	161	Konhardt & Partner	161
Corporate Learning & Change GmbH	181	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	158
		mbw   Medienberatung der Wirtschaft GmbH	189
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158	mensch & kommunikation GmbH	191
Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	145	MW Media Workshop GmbH	147
edulab seminare	189	pitchnext GmbH	160
FCT Akademie GmbH	169	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	145
FFD Forum für Datenschutz	176	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	144	Vogel Communications Group	204
		Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
		Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	154

Sie sind nicht dabei?

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

# Mitarbeiterführung

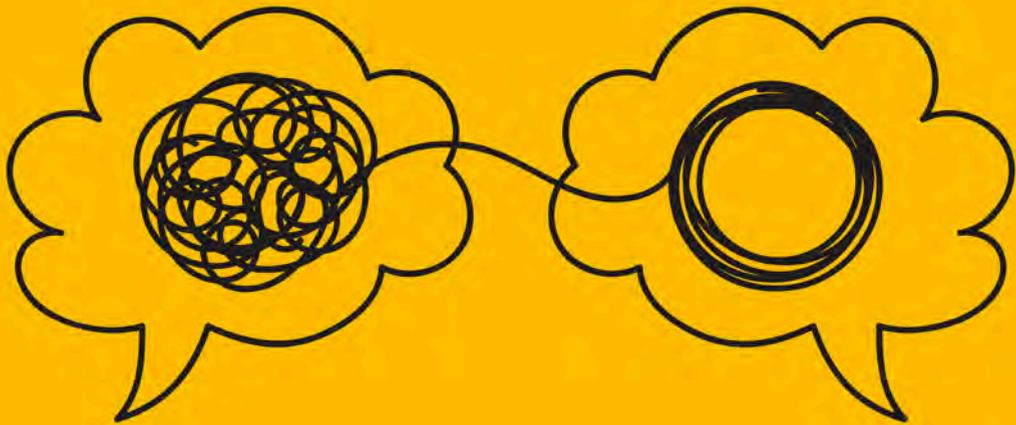


Foto: tomozina/istockphoto.com

Kooperation, Koordination, Kommunikation – das sind die Kernaufgaben einer Führungskraft im Rahmen der Mitarbeiterführung. Diese ist somit Teil der Unternehmensführung und wirkt sich auf unterschiedliche Bereiche wie die Unternehmenskultur, die Motivation der 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/Mitarbeiterfuehrung](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Mitarbeiterfuehrung)

## Mitarbeitercoaching im Remote Modus

# Virtuell weiterhelfen

**Aufgaben priorisieren, sich selbst organisieren, virtuell kommunizieren ..., nicht allen Mitarbeitenden liegt die Arbeit im Homeoffice. Führungskräfte können sie bei der Bewältigung der HO-Herausforderungen unterstützen, besonders gut, wenn sie in die Rolle eines Coachs schlüpfen. Die ist jedoch anspruchsvoll – gerade im Remote Modus.**

Das Florian H. sein Team von heute auf morgen über Distanz führen muss, hätte er sich vor ein paar Monaten nicht träumen lassen. Doch wie so viele macht er die Erfahrung, dass die virtuelle Zusammenarbeit viel besser funktioniert als gemeinhin gedacht. Lediglich mit einem Mitarbeitenden gestaltet sich die Zusammenarbeit auf Distanz als schwierig: dem jungen und durchaus talentierten Leon. Leon, der sich bislang immer als zuverlässig erwiesen hatte, hält vereinbarte Deadlines nicht ein, statt den erwarteten Ergebnissen kommen von ihm Rückfragen, Problembeschreibungen und Ausreden.

„Ich war echt genervt, denn gerade im Remote Modus muss ich mich darauf verlassen können, dass delegierte Aufgaben zuverlässig erledigt werden“, schildert der Abteilungsleiter rückblickend im Coaching. Florian H. entscheidet sich dafür, ein Kritikgespräch zu führen, über Distanz eine bisher unbekannte Erfahrung. „Ich hatte mich wirklich intensiv auf das Feedbackgespräch vorbereitet, hatte echten Respekt davor. Allein schon die Vorbereitung auf das Gespräch war extrem hilfreich, denn mir wurde dabei erst so richtig klar, wie viele unterschiedliche Themen Leon auf dem Tisch hat.“ Das Gespräch läuft gut, Leon nimmt die Kritik an, versucht nicht, sich herauszureden, sondern legt sein Problem offen: Er schaffe es schlichtweg nicht, sich alleine im Homeoffice zu strukturieren und die Themen klar zu priorisieren.

Am Ende des Gesprächs bietet Florian H., der sich selbst seit Jahren immer wieder durch einen Coach begleiten lässt, seinem Mitarbeiter an, ihn in der Rolle eines Coachs bei seinem Problem zu unterstützen. Er bittet Leon darum, sich nicht sofort für oder gegen das Mitarbeitercoaching zu entscheiden, denn ihm ist wichtig, dass er dies – wenn er zustimmt – aus freiem Willen und nicht aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus tut. Leon sagt noch am selben Tag zu. Die beiden absolvieren drei Online-Coaching-Sessions mit Fokus auf Erwartungsklä rung und Selbstmanagement, an deren Ende sich die Zweifel des Abteilungsleiters komplett aufgelöst haben. „Ich glaube, an der Stelle war es sogar ein echter Vorteil, dass nicht ein externer Coach, sondern ich als Führungskraft gecoacht habe. Ich habe gemerkt, wo ihm einfach noch Hintergrundwissen fehlt und konnte ihm das gut vermitteln.“

### Mitarbeitercoaching wirkt meist schneller als klassisches Coaching

Mitarbeitercoaching bietet eine ganze Reihe von Vorteilen, nicht von ungefähr unterstützen seit Jahren immer mehr Führungskräfte ihre Teammitglieder hin und wieder oder teilweise sogar regelmäßig auf diesem Weg. Einer davon ist die Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die insbesondere bei Coachingbedarfen, die fachliche und methodische Kompetenzen betreffen,

von Nutzen ist. Im Gegensatz zu einem externen Coach, der die Ist-Situation des Coachees erst erkunden muss, kann die coachende Führungskraft unmittelbar auf diese eingehen und schnell sehr konkrete und praxisrelevante Coachingziele vereinbaren. Die Nähe kann aber auch bei Themen, die die Zusammenarbeit des Mitarbeiters mit Kollegen oder Prozesspartnern betreffen, hilfreich sein. Denn während es im Coaching mit einem externen Coach oft erheblich Zeit

kostet, die meist recht komplexe

Gemengelage unterschiedlicher Interessen, in denen

sich der Coachee bewegt, herauszuarbeiten, ist es

der Führungskraft meist sofort möglich, gemein-

sam mit dem Mitarbeiter taktisch und politisch geschickte

Handlungsoptionen herauszuarbeiten.

Und der vielleicht wichtigste Vorteil: Das Coaching kann zeitnah, gleich „wenn es brennt“, durchgeführt werden. Das war auch im Fall von Florian H. und seinem Mitarbeiter Leon ein entscheidender Faktor. Denn – Kritikgespräch und Erkenntnis des Problems hin oder her – das „Genervtsein“ über seinen Mitarbeitenden hätte sich ohne das Mitarbeitercoaching beim Abteilungsleiter wahrscheinlich weiter verstärkt und damit die Führungsbeziehung weiter verschlechtert, bis diese selbst – und nicht mehr „nur“ die Unzuverlässigkeit des Mitarbeitenden – zum Problem geworden wäre. Durch das Coaching ist genau das Gegenteil eingetreten. Die Beziehung hat sich ad hoc verbessert und das gegenseitige Vertrauen – die wichtigste Voraussetzung für die Arbeit im Remote Modus – gestärkt.

### Im Homeoffice schlägt die Tendenz zur Prokrastination voll durch

Da virtuelle Zusammenarbeit auch nach der Corona-Zeit weiter eine wichtige Rolle im Arbeitsleben spielen wird – die Uhr wird sich nicht einfach zurückdrehen lassen – und sie, so wie dem Mitarbeitenden aus dem realen Beispiel, nicht allen liegt, werden sich immer wieder spezifische Homeoffice-Probleme ergeben, bei denen die Führungskraft in der Rolle als Coach virtuell weiterhelfen kann. Per se weniger liegt virtuelle Zusammenarbeit etwa Mitarbeitenden, die zur Prokrastination neigen, also dazu, Dinge aufzuschieben. Ohne die unmittelbare soziale Kontrolle des Arbeitsumfeldes schlägt diese Tendenz im Homeoffice oft voll durch. Was wenig überraschend ist, hat ein Forscherteam um Thomas O'Neill von der Universität von Calgary vor ein paar Jahren wissenschaftlich belegt.

Die Psychologen ließen Mitarbeitende eines Finanzdienstleisters und einer Personalvermittlung, die überwiegend im Homeoffice arbeiteten, anonym einen Fragebogen ausfüllen, indem sie unter anderem die Neigung zu Prokrastination abfragten sowie die zum sogenannten Cyberslacking. Zwischen beiden Faktoren ergab sich ein deutlicher positiver Zusammenhang. Bedeutet verallgemeinert: Je stärker eine Person zur Aufschieberitis neigt, desto mehr Zeit wird sie im Homeoffice mit Surfen im Internet, dem Lesen von Nachrichten, dem Verfassen privater Mails oder Ähnlichem verbringen.

Ein virtuelles Mitarbeitercoaching rund um das Themenfeld Selbstmanagement und Arbeitsorganisation kann hier viel bewirken. Ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Mitar-

beitendem und Führungskraft vorausgesetzt, wird ein entsprechendes Angebote seitens der Führungskraft von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter meist sogar weniger als Kritik verstanden als vielmehr sogar wertgeschätzt. Denn tatsächlich leidet meist nicht nur die Arbeitsleistung unterm Cyberslacking, sondern auch der Mitarbeitende selbst, der sich mit seinem eigenen Verhalten nicht wohlfühlt.

### Bei Introvertierten hat Mitarbeitercoaching oft einen starken Impact

Auf den ersten Blick wie fürs Homeoffice gemacht sind dagegen eher introvertierte und sachorientierte Mitarbeiter. Allerdings besteht die Gefahr, dass sie sich zurückziehen und man sie als Führungskraft im Homeoffice buchstäblich aus den Augen verliert. Und wenn man sie im virtuellen Meeting sieht, dann bleiben sie zumeist im Hintergrund. Diese Erfahrung hat auch Teamleiter Bernhard P. gemacht, im Coaching beschreibt er sie so: „Die meisten meiner Teammitglieder sind sehr, sehr helle Köpfe, super gut, was Zahlen, Daten, Fakten betrifft, aber weniger geschickt im zwischenmenschlichen Kontakt. Im virtuellen Meeting gebe ich meistens meine Infos weiter, von den anderen kommt wenig. Maximal ein bis zwei Fragen, von den immer gleichen Personen. Dabei weiß ich, dass meine Kollegen zu den Themen eigentlich viel zu sagen haben.“

Doch gerade das fällt introvertierten Personen in virtuellen Meetings meist noch schwerer als in realen. Vor allem deshalb, weil dort automatisch „sauberer“ geredet wird, heißt, es wird weniger parallel gesprochen, sich weniger gegenseitig unterbrochen, womit man als Redender stärker im Fokus der Gruppe steht. Deutlich wohler fühlen sich Introvertierte dagegen in Eins-zu-eins-Settings, auch in virtuellen. Das ist ein Grund, warum Coaching bei ihnen per se gut wirkt und erfahrungsgemäß bereits schon ein bis zwei kurze Coachingssessions durch die Führungskraft, in denen diese etwa im simulierten Team Talk kleinste positive Veränderungen am Bildschirm beobachtet und zeitnah ein verstärkendes und motivierendes Feedback gibt, ihnen erheblich helfen kann, sich in virtuellen Runden sicherer zu fühlen. Und ganz nebenbei wird im Mitarbeitercoaching wieder die Verbindung zum introvertierten Mitarbeitenden gestärkt, er wird sozusagen aus seinem virtuellen Rückzug zurückgeholt.

### Im Coaching neue Rollen für anschlussmotivierte Mitarbeiter finden

Ein anderer Mitarbeitertypus, der bereits von einem kurzen Coaching durch die Führungskraft erheblich profitieren kann, ist das besonders anschlussmotivierte Teammitglied, für das der Kontakt zu den Kollegen und die Arbeit im Team die zentralen Motivatoren sind. Diese Personen sind im konventionellen Teamsetting meist sehr geschätzt, leisten einen großen Beitrag zum positiven Teamklima und versorgen das Team mit Kontakten und Informationen aus ihrem Netzwerk. Im virtuellen Arbeitskontext fehlt den anschlussmotivierten Kollegen und Kolleginnen eine wesentliche Quelle ihrer Motivation und Selbstbestätigung.

Genau von so einem Fall berichtet Martina M. im Coaching: „Karolina ist ein echter Wirbelwind, immer im Einsatz, hilfsbereit, bei jedem bekannt und beliebt. Im Homeoffice war sie zunächst zutiefst unglücklich, das habe ich sofort gemerkt.“ Weil die Abteilungsleiterin gute Erfahrungen mit Mitarbeitercoaching gemacht hatte, bot sie Karolina eine Coachingssession an. In dieser haben

Die Autorin: Die Diplom-Psychologin **Dr. Karin von Schumann** arbeitet als Managementcoach, Unternehmensberaterin, Mediatorin und Moderatorin.

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

# Tutorial: Dos & Don'ts virtueller Mitarbeitercoachings

Um auch über Distanz Nähe herzustellen und eine angenehme und professionelle Gesprächsatmosphäre zu schaffen, gilt es, im virtuellen Mitarbeitercoaching folgende Dos & Don'ts zu beachten.

## Vor dem Coaching

- Hintergrund aufgeräumt, sauber, evtl. weichzeichnen (in einigen Programmen, z.B. Skype, möglich)
- Direkte und starke Beleuchtung von vorne
- Störungen (z.B. durch andere Mitarbeiter, Kinder etc.) vorbeugen, z.B. durch Schild „Bitte nicht stören!“
- ✗ Glasfenster als Hintergrund
- ✗ Direkte/reflektierte Sonneneinstrahlung in die Kamera.

## Unmittelbar vor dem Coaching

- Wasser, Taschentücher etc. bereitstellen
- Sicherstellen, dass alle Geräte voll aufgeladen bzw. angeschlossen sind
- Unbenutzte Tabs schließen, um eine sichere Internetverbindung sicherzustellen
- Optimal: Kurze Entspannungsphase vorab (Achtsamkeitsübung, etwas Bewegung)
- ✗ Bis zur letzten Minute warten, um sich einzuloggen, ohne Zeit, technische Probleme zu beheben
- ✗ Hintergrundgeräusche vor dem Start (besser Ton/Kamera ggf. zunächst ausschalten)
- ✗ Keine Vorbereitungszeit einplanen bzw. zu spät kommen

## Während des Coachings

### Visuell

- Sich seiner Körpersprache bewusst sein – Haltung, Mimik, Gestik
- Blickkontakt herstellen, indem man direkt in die Kamera sieht statt auf den Bildschirm (bewegliche Kamera so anbringen, dass sie möglichst nahe an den Augen des Videopartners ist, also direkt über dem Bildschirm)
- ✗ Zu nah oder zu weit entfernt von der Kamera sitzen (idealer Abstand zeigt Kopf und Oberkörper mittig auf dem Bildschirm)

### Vokal

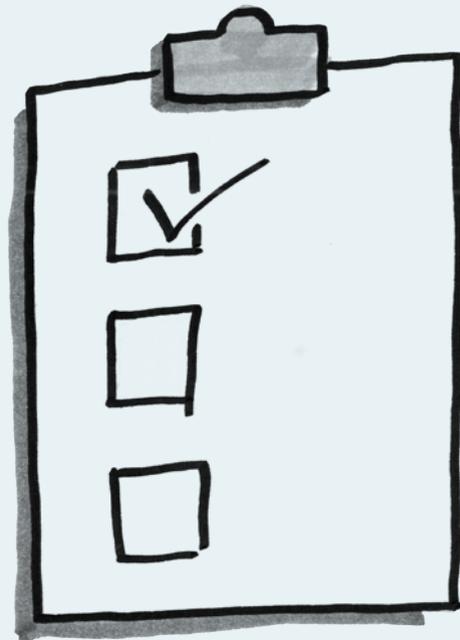
- Klar und deutlich sprechen
- Möglichst Headset oder externes Mikrofon verwenden
- ✗ Die eigene Entfernung vom Mikrofon wiederholt und zu schnell verändern

### Verbal

- Pausen, um zeitliche Verzögerungen in der Übertragung zu berücksichtigen
- Beziehungsebene in der Kommunikation explizit machen, durch Fragen wie „Wie geht es dir?“, „Wie kommt das bei dir an?“ oder „Wie fühlst du dich damit?“
- ✗ Zu schnell und ohne Pausen sprechen – technische Verzögerungen geben dem Gegenüber womöglich keine Chance zur Reaktion
- ✗ Zu viele Informationen/Tipps, zu viel selber sprechen

## Kurz vor Ende des Coachings

- Das Ende des Gesprächs deutlich machen und Gelegenheit für letzte Fragen bieten
- Zeit einplanen, um die Ergebnisse zu sichern
- ✗ Die Verbindung abrupt beenden, ohne ausreichend Zeit für Rückfragen zu bieten (weil vielleicht schon der nächste Videocall ansteht)



die beiden eine neue Rolle und Aufgabe für die Mitarbeiterin herausgearbeitet: „Betreiberin der virtuellen Kaffeeküche“. „Sofort war ihr alter Elan wieder da und das virtuelle Café wurde auch von den Nachbarteams gut genutzt. Inzwischen sind wir zu großen Teilen wieder im Office, dennoch ist dieser informelle virtuelle Treffpunkt nach wie vor beliebt. Diese eine Coachingstunde mit Karolina war Gold wert!“

Natürlich lässt sich im Mitarbeitercoaching nicht jedes Problem so leicht lösen. Und grundsätzlich leicht ist das Coaching von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schon gar nicht. Ganz im Gegenteil, wie auch Abteilungsleiter Florian H. erleben musste: „Im Laufe des Coachings wurde deutlich, dass es Leon auch deshalb schwerfiel, Aufgaben rechtzeitig abzuliefern, weil er sich selbst unheimlich unter Druck setzte und sich damit sozusagen selbst im Wege stand. Er wollte unbedingt in das Talentförderungsprogramm aufgenommen werden. Und meinte daher, mir ständig beweisen zu müssen, dass er perfekte Ergebnisse erzielen und meine hohen Erwartungen möglichst noch übertreffen kann. Hier wurde das Coaching wirklich anspruchsvoll für mich, denn ich hatte ja immer zwei Hüte auf, den des Chefs, den er überzeugen und beeindrucken wollte und den des Coachs.“

### Spagat zwischen der Rolle als Führungskraft und der als Coach

Die Anforderungen und Erwartungen, die mit der Führungs- und Coachrolle verbunden sind, sind zum Teil unterschiedlich und manchmal auch widersprüchlich. Der Coach vertritt eine neutrale Position und Sicht der Dinge und kommuniziert auf Augenhöhe. Als Führungskraft ist man natürlich nicht neutral,

es besteht ein hierarchisches Gefälle in der Beziehung und die Beurteilung des Mitarbeiters ist eine zentrale Aufgabe. Dadurch sind dem Mitarbeitercoaching Grenzen gesetzt, innerhalb derer jedoch sehr viel möglich ist. Damit die Doppelrolle nicht zum anstrengenden Spagat wird, muss die Führungskraft die Rollen für sich so definieren und ausgestalten, dass sie sich wohl- und authentisch fühlt und auch so erlebt wird (siehe dazu auch Tutorial „Die Dos und Don'ts virtueller Coachinggespräche“).

Überhaupt ist „gelebte Authentizität“ eine zentrale Kompetenz coachender Führungskräfte, egal ob im Face-to-Face-Setting oder im Online-Modus. Neben den weiteren klassischen Kommunikationsskills wie der Fähigkeit zum aktiven Zuhören, die für beide Varianten wichtig sind, erfordert die virtuelle Variante darüber hinaus einige spezifische Skills. Das hat zunächst ganz offensichtliche Gründe: Im Online-Gespräch ist es wichtig, ständig auf den Bildschirm zu schauen, um nicht abwesend zu wirken. Das ist anstrengend, vor allem dann, wenn man den Gesprächspartner dort auch noch in schlechter Bildqualität sieht. Vielleicht ist der Ton auch noch schlecht, oder das Gegenüber lehnt sich zwischendurch immer wieder zurück und ist dann kaum noch zu verstehen. Nachzufragen oder den Mitarbeitenden zu bitten, wieder näher an den Bildschirm zu rücken, ohne den Gesprächsfluss nachhaltig zu stören, erfordert kommunikatives Fingerspitzengefühl.

### Im virtuellen Setting ist es schwieriger, in Resonanz zu gehen

Weitaus interessanter als diese offensichtlichen Gründe sind die psychologischen Hintergründe, die sich daraus ergeben, dass

## Die Beziehungsebene explizit machen

Da im virtuellen Gespräch sozio-emotionale Aspekte deutlich schlechter übertragen werden als im analogen, ist es in Mitarbeitercoachings auf Distanz umso wichtiger, diese zu thematisieren. Allgemeiner ausgedrückt: Die Beziehungsebene muss explizit gemacht werden. Folgende Techniken haben sich dafür bewährt.

### 1. W-Formulierungen nutzen

W-Formulierungen lassen sich gut nutzen, um die **eigene Wahrnehmung** zu beschreiben und das **Befinden des Gesprächspartners zu erfragen**. Sie ermöglichen ein breites Spektrum an Antworten, und die Gesprächsinitiative wird zunächst an den Partner abgegeben:

- ▶ Was ich höre ist ...
- ▶ Was ich wahrnehme ist ...
- ▶ Wie geht es dir damit?
- ▶ Wie hört sich das für dich an?

### 2. Wirkung auf einen selbst widerspiegeln

- ▶ Auf mich wirkt das ...
- ▶ Das löst bei mir ... aus.
- ▶ Ich habe den Eindruck, als ob ...

### 3. Aktiv Zuhören

Aktives Zuhören in der Online-Kommunikation umfasst drei Stufen:

#### Stufe 1: Interessiert nachfragen

- ▶ Was genau meinst du mit ...?
- ▶ Wie könnte das konkret aussehen?
- ▶ Wer ist hierbei mit ... gemeint?

#### Stufe 2: Gehörtes regelmäßig reformulieren

- ▶ Ich habe dich so verstanden, dass ...
- ▶ Dein zentrales Anliegen scheint mir zu sein, dass ...
- ▶ Du findest also, dass ...

#### Stufe 3: Gefühle des Gegenübers verbalisieren

- ▶ Das scheint dich echt zu ärgern ...
- ▶ Davor hast du einen Heidenrespekt, oder?
- ▶ Beim Zuhören habe ich den Eindruck, dass es dir richtig viel Spaß macht ...



**Munich Business School**  
University of Applied Sciences

**JETZT WEITERBILDEN  
UND NEW WORK ERLEBEN!**



## HABEN SIE DIE NÖTIGEN SKILLS FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER?

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

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

### Where Scientific Research Meets Best Practice

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



Unser Weiterbildungsprogramm – Ihr Erfolg. Jetzt entdecken:



[munich-business-school.de/executive-education](https://munich-business-school.de/executive-education)



ein virtuelles Coachinggespräch auf der kommunikativen Metaebene etwas ganz anderes ist als ein analoges. Im analogen Mitarbeitercoaching wird sich die Führungskraft auch einmal entspannt zurücklehnen, während sie unbewusst die Körpersprache des Gegenübers liest: Wie geht es der Mitarbeiterin? Was denkt sie, was fühlt sie? Gedanken und Gefühle drückt der Körper nämlich immer mit aus, was Psychologen als Embodiment bezeichnen. Im virtuellen Gespräch funktioniert das intuitive Lesen der Körpersprache jedoch nicht oder nur sehr bedingt. Auch die weiteren Kanäle, über die Menschen unbewusst kommunizieren, wie Mimik und Stimmlage, funktionieren virtuell deutlich schlechter. Viele Informationen gehen bei der Übertragung verloren. Das unbewusste kontinuierliche Mitlesen der Gefühle und Gedanken des Gegenübers nutzen Menschen im analogen Gespräch intuitiv dazu, sich aufeinander einzustellen. Gefühle werden gespiegelt, in der Luft hängende Gedanken aufgegriffen. Man geht, wie Coachs es gerne formulieren, miteinander in Resonanz, was dazu führt, dass sich die Gesprächspartner wohlfühlen und zueinander Vertrauen entwickeln. Im virtuellen Gespräch entsteht Resonanz aufgrund des besagten „Übertragungsverlustes“ dagegen deutlich schwerer. Allerdings lässt sich der Informationsverlust – zumindest zum Teil – ausgleichen und mithin die

Resonanzbildung fördern. Und zwar indem im Gespräch der Fokus nicht nur auf die Sachebene gerichtet wird, sondern immer auch wieder explizit auf die Beziehungsebene: Wie geht es mir gerade? Wie geht es dem Mitarbeitenden gerade? Oder: Was löst meine Aussage bei dir aus? (Siehe dazu Kasten „Die Beziehungsebene explizit machen“).

Dass der Mitarbeitende und die Führungskraft sich im virtuellen Coaching jeweils zu Hause in ihrer vertrauten Atmosphäre befinden, in der sie sich sicher und wohl fühlen, erleichtert die Thematisierung der Beziehungsebene und trägt darüber hinaus auch grundsätzlich zu einer entspannten Gesprächsatmosphäre bei. Leicht kommen so auch private Themen auf den Tisch, über die schnell ein Gefühl der persönlichen Nähe entsteht. Dieses kann fürs Coaching sehr hilfreich sein, ab einem bestimmten Grad aber auch kontraproduktiv wirken. Als coachende Führungskraft gilt es in diesem Setting daher – mehr noch als beim analogen Coaching – auf eine gute Balance zwischen Nähe und Distanz zu achten. Wie viel Nähe und private Einblicke für die Gestaltung der Coach-Coachee-Beziehung passend sind, wird von Mitarbeiterin zu Mitarbeiter unterschiedlich sein, hier gibt es keine starren Vorgaben. Intuition und Flexibilität sind gefragt.

*Karin von Schumann*

### Lesetipps

**Karin von Schumann: Der Business Coaching Podcast #2 – Wie virtuelle Kommunikation gut gelingen kann.**  
[www.vonschumann-consulting.de/de/podcast](http://www.vonschumann-consulting.de/de/podcast)

Mikropausen als Übergangsritual gestalten, die Beziehungsebene explizit machen ... im Fachgespräch geht es um Möglichkeiten, wie sich virtuelle Gespräche angenehm wie effektiv gestalten lassen.

**Karin von Schumann, Tamaris Böttcher: Coaching als Führungsstil – Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater.**

Springer, 2016, 9,99 Euro.

Dargelegt wird, welche Kompetenzen eine coachende Führungskraft mitbringen muss, wie sich diese Kompetenzen entwickeln lassen und welche Coachinginstrumente fürs Mitarbeitercoaching besonders geeignet sind.

**Andree Martens: Coachingforschung – Wie wirkt der Chef als Coach?**

[www.managerseminare.de/MS255AR31](http://www.managerseminare.de/MS255AR31)

Wie effektiv ist es, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden coachen? Was müssen Führungskräfte dafür können und mitbringen? Welche typischen Formen von Coaching durch die Führungskraft gibt es? Und drohen Nebenwirkungen? Antworten der Coachingforscher Wolfgang Kühl und Erich Schäfer, die in einer Studie das Konzept untersucht haben.

**Andreas Patrzek: Systemisch fragen – Anregungen zum Weiterdenken.**

[www.managerseminare.de/MS231AR22](http://www.managerseminare.de/MS231AR22)

Ein Set systemischer Fragen samt Hinweisen zur jeweiligen Anwendung, die Führungskräfte im (virtuellen) Mitarbeitercoaching nutzen können. Im Idealfall lösen die Fragen ein So-habe-ich-das-ja-noch-gar-nicht-gesehen-Gefühl aus, verbunden mit einer Idee, was zu tun ist.

# Ihr Partner für Weiterbildung.



## **Die Akademie: Wir empowern Menschen und Organisationen.**

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, Business Skill oder Selbstorganisation und Kollaboration - 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 der Moderation eines Workshops.

### ■ **Wachsendes Angebot an Online-Formaten**

Wir reichen Ihnen mit unseren Alternativen zum Präsenztraining virtuell die Hand. Dabei erweitern wir laufend unsere digitalen Angebote und beraten Sie gerne, welche Formate Ihnen weiterhelfen könnten.

### ■ **Sie stehen im Mittelpunkt**

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

**Mehr erfahren:**  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

Anbieter im Themenbereich **Mitarbeiterführung**

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170		
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145		
4 Business Akademie	148		
a metà TRAINING & BERATUNG	175		
A-M-T Management Performance AG	160		
abovo-academy	197		
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151		
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	200		
AEZ-Seminare & Consulting	157		
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158		
AIM-HIGHER – Professional Presentations	183		
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165		
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	200		
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167		
Akademie für systemische Führung	199		
Akademie für Systemische Moderation	184		
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	180		
Akademie Kneigendorf – Seminare für Fach- und Führungskräfte	164		
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	201		
Akademie Reichenberg	141		
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187		
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	167		
Angela Berger Training & Coaching	183		
Anja Myrdal Strategien für Unternehmer:innen	150		
Annette Berger Projektwerkstatt	184		
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204		
ARD.ZDF medienakademie	201		
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196		
Arnold Horsch e.K.	160		
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	188		
ASB Akademie GmbH	176		
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141		
ASTA Akademie GmbH	149		
Atelier für Ideen AG	163		
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164		
BEN Europe Institute GmbH	186		
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	205		
Beratung & Training Hülksen	171		
Berlitz Deutschland GmbH	174		
Bernt Klein training - beratung - coaching	186		
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206		
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	145		
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192		
biz4d	172		
BRAIN-HR	193		
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178		
Brandt Seminare	185		
Breuel & Partner GmbH	194		
Brigitte Simon Seminare	141		
Business Akademie Profiteon	185		
CA controller akademie®	194		
Carl Duisberg Centren	165		
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	201		
CETPM GmbH	202		
CHANGE 4 SUCCESS®	151		
China Expert Consulting GmbH	201		
Christoph Wiethold Personalentwicklung	153		
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	151		
CoachAkademieSchweiz GmbH	207		
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	195		
Coachingbüro Huber & Partner	189		
CoachingInstitut Berlin	141		
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162		
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144		
COMENO company consulting GmbH	182		
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	142		
Como Consult GmbH	152		
compass international gmbh	182		
Competence on Top GmbH	199		
ComTeam AG Academy + Consulting	196		
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148		
CONSENSUS Consulting GmbH	178		
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	153		
CONTUR GmbH - Consulting   Training	155		
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152		
courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166		
Coverdale Deutschland GmbH	193		
CyriaxTraining & Beratung	151		
dehner academy GmbH	187		
DEKRA Qualifikation GmbH	189		
Demos GmbH	172		
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	153		
denkmodell GmbH	143		
Deutsche Akademie für Management	144		
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158		
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	142		
deutsche training sales- and management-training GmbH	196		
DeYuCo GmbH	159		
die coachingakademie	152		
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155		
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200		
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145		
Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	180		



Technische  
Akademie  
Esslingen  
**Ihr Partner für  
Weiterbildung**

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

**Maschinenbau, Produktion und Fahrzeugtechnik**

**Tribologie – Reibung, Verschleiß und Schmierung**

**Elektrotechnik, Elektronik und Energietechnik**

**Informationstechnologie**

**Medizintechnik und Gesundheitswesen**

**Bauwesen, Energieeffizienz und Umwelt**

**Betriebswirtschaft und Arbeitskompetenz**

**Management und Führung**

Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	155	Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148
dirk raguse - training-coaching-beratung	162	Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	158
DITTMANN consulting	168	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	178	Heitger Consulting GmbH	205
dovelop-Dirk Kaiser	138	Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179
Dr. Friedrich Assländer	204	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	155	Hermannsen-Concept	164
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206	Heupel Consultants GmbH & Co. KG	187
Dr. Simone Rappel	191	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180	HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	190
DresPleier GmbH	196	Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	188
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	170	IAL-CAMPUS	166
Drum Cafe Academy	175	IAP Institut für Angewandte Psychologie	206
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	157
edulab seminare	189	IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	192
EinfachStimmig	201	IHK Akademie Koblenz e.V.	170
Eisberg-Seminare GmbH	148	IHK Akademie München und Oberbayern	193
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	174	IHK Hessen innovativ	172
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	203	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185
En GardE Deutschland GmbH	178	IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151
English & Intercultural Communication	159	ilvy Intercultural HR	146
Ensemble Enabler	192	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197
ERLEBNIS & TRAINING	149	ime Institut für Management-Entwicklung	156
ESMT European School of Management and Technology GmbH	140	implus Trainings AG	207
Euroforum Deutschland GmbH	158	Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173
Exbase	188	Impulse Medien GmbH	147
Expat Consult GmbH	151	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	174	inmetra Mediation Training & Coaching	173
FBZ Seminare GmbH	144	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	164
FCT Akademie GmbH	169	INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	181
FFD Forum für Datenschutz	176	Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164
FISCHER Rhetorik	183	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163
flecsable GmbH	187	Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	190
flow consulting gmbh	154	Invenzio GmbH & Co. KG	203
fortbildung1.de	182	isits AG International School of IT Security	161
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	180	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193
Forum für Führungskräfte	176	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	169
FORUM Institut für Management GmbH	180	itstime	143
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189	IVTM GmbH	161
freiraum 33	186	jom+ JOCHEN METZGER, DER VERTRIEBSEXPERTE.	184
FRIEDERBARTH	148	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167
FROMM Managementseminare & -beratung KG	152	k.brio training GmbH	154
FuturePace Consulting GmbH	187	Kalapa Academy GmbH	165
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195		
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	200		
Grossmann Consulting	199		
Guenther Holland   netzwerk.training	203		
Haack Coaching und Seminare	155		
Hamburger Training & Consulting oHG	150		

Katharina Gerlach, Moderatorin, Medientrainerin, Kommunikationscoach	145	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	165
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	147	Mehrwert Zukunft	191
KERN AG Training	173	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	194
KeSch Training International GmbH & Co.KG	189	mensch & kommunikation GmbH	191
KICK OFF Management Consulting GmbH	205	MENTALCOACHING AKADEMIE	196
Kirchner-Seminare GbR	200	Meta GmbH - Integrative Kompetenzentwicklung	146
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193
Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	157	Milz & Comp. GmbH	165
Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	156	MKS Business Seminare GmbH	202
köhler consulting seminare.coaching.mediation	198	Mmc Unternehmensberatung GmbH	195
Kom-Com - Seminare	152	Modul-Training	184
Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	171	motion works3	173
Kompaktraining GmbH & Co. KG	147	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	153
Kompetenzsprung Personalentwicklung	157	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175
Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190	Munich Business School	191
Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203	MW Media Workshop GmbH	147
Konhardt & Partner	161	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157
Köster Coaching	154	NIT Northern Institute of Technology Management	149
kraft-sprung-institut® Thomas Röble und Markus Merkle GbR	181	noesis	183
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	182	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188	on course & partner	206
LICLATO GmbH	146	oose Innovative Informatik eG	148
Iubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169	ORDIX AG	177
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	203	OVERDICK Coaching und Training	147
M+Co. Hermann Müller . Akademie für Führungskompetenz	198	PACT Training GmbH	192
m2m consulting GmbH & Co. KG	186	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140
MAB Business School	207	Paseo Marketing GmbH	186
manage motion	191	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167
Management Circle AG	177	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
Management Forum Starnberg GmbH	195	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	179
management forum wiesbaden	177	peppair GmbH	199
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164	permitto gmbh	176
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	184	Plath & Partner AG	206
Mario Biel Coaching	184	PLD-Consulting	200
Marketing macht Frisch!	202	Pohl & Partner	184
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	149	Pöhl & Schottler GbR	173
Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203	Poko-Institut OHG	163
MAZ MANAGER AKADEMIE	190	POP Personalentwicklung	186
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	171	Pro Integer Akademie & Leadership	165
MBConsulting	181	PROAKTIV Management GmbH	165
mbw   Medienberatung der Wirtschaft GmbH	189	Prof. Dr. Cord Twele	154
MDI Management Development GmbH	205	Professio GmbH	202
me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202	Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199
		ProKomm Akademie	169

Provis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178	TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	185
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	204
Quadriga Akademie Berlin GmbH	140	Team Dr. Rosenkranz GmbH	194
R.E.S.P.E.K.T. Beratung.Training.Coaching	172	Team Management Services GmbH	174
RKWcampus - eine Marke der RWK Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138	teamsysplus@AKADEMIE	192
Rolf Schulz HR Consultants AG	186	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
RWT Personalberatung GmbH	184		
RWTH Business School	166	Tendera Training - Seminare Training Coaching	204
S&P Unternehmerforum GmbH	197	Thomas Weber Coaching	177
sabeconsult - Akademie für Business-, Team-& FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178	Trainer Company	141
Schiller & Mertens GbR	139	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	144
Schirmmacher GmbH	195	TrainerSocietät Berlin	141
Schouten Global	205	Trainertreffen Deutschland	155
Schreiner Praxis-Seminare	171	TRILOGIE GbR	153
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	147	TRIPODIA Life+Business-School	168
Selectes GmbH Ges. f. Personal- auswahl u. Personalmanagement	160	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
		Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	175
SEMINAR-INSTITUT	192	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
SGMI Management Institut St. Gallen	207	UP MANAGEMENT Akademie	140
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	154	uP training und beratung	197
simply-competent !	141	Upgrade Consulting	148
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	166	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	167
SLBB - Stefan Lammers Business Building	159	Ute Schütz menschen-management	190
smart quality solution	203	V.I.E.L Coaching + Training	152
SMP Management Programm St. Gallen	207	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
splendid-akademie GmbH	143	Veränderungsintelligenz® GmbH	188
St. Galler Business School	207	Vereins- und Verbands-Service	174
Steinbeis Institute for Effective Management	198	Verlag Dashöfer GmbH	150
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184	Viola Moritz Seminare	140
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200	Vogel Communications Group	204
Stöver Management Beratung & Training	151	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151
Strategiemensch GbR	163	we develop people	190
Summit-TuC	166	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	169
Support Q GmbH	138	Werner Schümchen Coaching	171
Susanne Cisewski	163	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	199
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	205	WirksamSein	204
system worx GmbH	197	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146	Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138
TAE - Technische Akademie Esslingen	185	Zürich International Business School (ZIBS)	206
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153		

Sie sind nicht dabei?

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



## CORPORATE UNTERNEHMENSLÖSUNG

# Digitales Leadership-Archiv für Ihre Führungsteams

Mit dem **Flat-Zugriff** auf das **digitale Beitragsarchiv** von **managerSeminare** haben ihre Mitarbeiter\*innen direkten Zugang zu über 10.000 News und Beiträge, über 355 Ausgaben **managerSeminare** und mehr als 177 Dossiers, zugeschnitten auf gängige Führungsthemen.

Die Nutzung der Beiträge zu internen Schulungszwecken ist inklusive.

### Jeden Monat neuer Input

Die Freischaltung erfolgt über eine statische IP-Adresse, zugriffsberechtigte User recherchieren im Archiv und können die Beiträge beliebig öffnen und laden.



**Fragen? Wir beraten Sie gerne persönlich**

Telefon: +49 228 9 77 91-23

[www.managerseminare.de/corporate](http://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](https://www.Seminarmarkt.de) gibt es zahlreiche Kurse zu diesen Themen.

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

# Anbieter im Themenbereich Office-Management

abovo-academy	197	Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167	Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	158
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	171	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
ASB Akademie GmbH	176	Management Circle AG	177
ASTA Akademie GmbH	149	Marketing macht Frisch!	202
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185	MODERATIO	196
Brigitte Simon Seminare	141	Modul-Training	184
Business-Schreibkurse	172	OVERDICK Coaching und Training	147
CETPM GmbH	202	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
CoachingInstitut Berlin	141	permitto gmbh	176
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162	pitchnext GmbH	160
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161	Pro Integer Akademie & Leadership	165
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	153	PROAKTIV Management GmbH	165
different angles	206	Provisis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
dispo-Tf Education GmbH	144	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138
Elisabeth Kaißer Office-Coach	167	S&P Unternehmerforum GmbH	197
Euroforum Deutschland GmbH	158	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
FBZ Seminare GmbH	144	Singer Preisprüfung GmbH	150
FFB Forum für Betriebsräte	176	Steinbeis Institute for Effective Management	198
FFD Forum für Datenschutz	176	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184
flecsable GmbH	187	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	205
FORUM Institut für Management GmbH	180	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153
FROMM Managementseminare & -beratung KG	152	taylorix institut für berufliche Bildung e.V.	179
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	200	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Guenther Holland   netzwerk.training	203		
IAL-CAMPUS	166	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	193
IHK Hessen innovativ	172	Verlag Dashöfer GmbH	150
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185	Viola Moritz Seminare	140
imcona GmbH & Co. KG	180	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168
IP for IP GmbH	181	WirksamSein	204
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171		

Sie sind nicht dabei?

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

# Personalwesen



Foto: Zauberbart/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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Personalwesen)

## Digitales Recruiting

# Kontaktlos eingestellt

**Virtuelle Rekrutierung bedeutet: neue Mitarbeitende an Bord bringen, ohne sie persönlich zu treffen. Bewerbungsprozess, Vorstellungsgespräch und Onboarding werden digital und per Video-Konferenz abgewickelt. Richtig vorbereitet, hat diese Vorgehensweise nicht nur in Zeiten von Corona einige Vorteile.**

Wie arbeiten wir neue Kollegen ein, die nicht ins Büro kommen können? Vor dieser Frage stand im März die Stellenbörse Stepstone. Wegen der Corona-Pandemie waren persönliche Treffen nicht mehr möglich – wie also sollte man mit Bewerbern verfahren, die schon einen Arbeitsvertrag unterschrieben hatten und anfangen sollten? Die Lösung hieß: virtuelles Onboarding, die Neuen wurden aus der Ferne eingearbeitet. „Wir haben ein paar Tests gemacht und dann alles in einer Woche umgesetzt“, erinnert sich Pascale Neubert, Onboarding-Spezialistin bei der Stellenbörse. Drei Einarbeitungstage, die sonst vor Ort im Düsseldorfer Büro stattfinden, wurden so umgestaltet, dass sie sich per Video-Konferenz abwickeln ließen. Kennenlerngespräch und Gruppenarbeit fanden dann am Bildschirm statt. Den Laptop hatten die Neuen zuvor per Post bekommen. „In Düsseldorf haben wir das Equipment sogar persönlich vorbeigebracht“, erinnert sich Neubert. Mittlerweile ist virtuelles Onboarding bei Stepstone fast schon Routine: Über 20 Mitarbeiter haben ihren ersten Arbeitstag absolviert, ohne auch nur einen Fuß in die Zentrale gesetzt zu haben.

100 Prozent „remote“ rekrutieren – an diesem Ziel arbeiten derzeit viele Unternehmen. Man will in Zukunft neues Personal auch ohne physischen Kontakt an Bord holen können. Auslöser für diesen Digitalisierungsschub war die Corona-Krise, doch Experten betonen, dass das Virus eher als Katalysator fungiert hat, der einen vorhandenen Trend beschleunigt. „Jetzt macht man das, was man schon immer wollte“, meint Wolfgang Brickwedde

vom Institute for Competitive Recruiting (ICR), Heidelberg, einer auf Personalbeschaffung spezialisierte Unternehmensberatung. Er hat in einer Blitzumfrage herausgefunden, dass 36 Prozent der Unternehmen schon komplett virtuell rekrutieren können, also bis hin zur kontaktlosen Einarbeitung; 70 Prozent haben zumindest ihre Präsenzinterviews durch Video-Chats ersetzt, bleiben aber bei der Einarbeitung vor Ort.

Der Druck, ein Einstellungsverfahren ohne Händeschütteln zu schaffen, steigt seit Jahren – vor allem durch die Globalisierung. Schätzungsweise ein Viertel aller deutschen Unternehmen beschafft regelmäßig Personal im Ausland. Diese Kandidaten persönlich kennenzulernen, ist häufig zu teuer oder zu aufwendig, also behilft man sich im Auswahlprozess mit Skype-Interviews. Künftig erwarten alle Bewerber, nicht nur aus dem Ausland, dass man ihnen diese Option anbietet. Laut ICR-Umfrage sprechen sich schon 80 Prozent der Jobsucher für den virtuellen Weg aus. „Jetzt geht es nicht mehr ohne“, fasst Brickwedde zusammen. Doch wie funktioniert Personalbeschaffung ohne ein Treffen von Angesicht zu Angesicht – und wie lassen sich interne und externe Widerstände überwinden?

### Vorbereitung wird wichtiger

Totales Neuland ist digitale Rekrutierung natürlich nicht. Überall läuft schon vieles online: Kandidaten können sich

per Formular oder E-Mail bewerben, sie werden mit Online-Assessments und -Tests vorsortiert, das Erstgespräch mit der Personalabteilung findet am Telefon oder per Skype statt. Wirklich umstellen müssen sich die meisten Arbeitgeber nur beim eigentlichen Bewerbungsgespräch: Hier liegt die Aufgabe darin, den Sprung vom persönlichen Treffen zur Video-Konferenz zu schaffen. Und der ist nicht trivial, denn vieles muss für die Online-Variante verändert oder angepasst werden.

„Vorbereitung wird noch wichtiger“, sagt Tobias Klaes, Team Manager Recruiting bei Stepstone. Ein Beispiel: Wer zum Video-Interview einlädt, muss den Kandidaten vorab ausführlicher per Telefon oder E-Mail briefen als bei einem persönlichen Treffen. Der Interessent muss erfahren, wer am Gespräch teilnimmt, wie die Agenda aussieht und welche Programme zum Einsatz kommen. Die HRler und Fach-Mitarbeiter ihrerseits müssen sich mit dem Ablaufplan ebenfalls genau vertraut machen. „Man kann sich ja im Interview nicht mehr so leicht abstimmen“, erklärt Klaes.

Bei Stepstone besteht das Bewerbungsgespräch traditionell aus einem fachlichen sowie aus einem persönlichen Teil. Für das Medium Video wurde der Inhalt komprimiert – und die Runde der Teilnehmer verkleinert. „Es hat sich bewährt, die Zahl auf maximal drei zu beschränken, sonst ist der Bewerber daheim vor der Webcam schnell überfordert. Diskussionen in größeren Gruppen funktionieren per Video schlecht“, so Klaes' Erfahrung. Im Nachgang bewerten die Beteiligten den Kandidaten mithilfe einer App, in der zum Beispiel Erfahrung und Empathie auf einer Punkteskala bewertet werden können. Andere Arbeitgeber setzen dazu Checklisten ein (siehe Kasten zum Fallbeispiel Flash Hub).

Interviewleitfäden sind natürlich nichts Neues und kommen vielerorts schon zum Einsatz, doch beim digitalen Ablauf sind sie Pflicht. Denn ohne genaue Struktur funktioniert es nicht. „Die Rollen der Beteiligten und ihre Zuständigkeiten für Themen müssen genau festgelegt sein – außerdem braucht das Recruiting-Team ein gutes Zeitmanagement“, sagt Jan Kirchner, Geschäftsführer des Hamburger Unternehmens Wollmilchsau. Der Digitalprofi rät, vor dem ersten Video-Interview einen kompletten Trockendurchlauf ohne Bewerber zu machen.

Wenn der Kandidat passt und eine Zusage bekommt, erwartet HR die nächste Herausforderung: Der Arbeitsvertrag muss aus der Ferne unterzeichnet werden. Die meisten Personalabteilungen verschicken ihn einfach per Brief, doch bis der unterschrieben mit der Post zurückkommt, kann einige Zeit vergehen. Bei eiligen Besetzungen behilft man sich deshalb mit einer Notlösung: Der Vertrag wird eingescannt und dem Neuzugang per PDF gemailt, in Einzelfällen werden die Dokumente sogar einfach nur mit dem Handy geknipst. 100 Prozent rechtssicher ist das nicht, ironischerweise würde nur ein gefaxter Arbeitsvertrag die juristischen Anforderungen erfüllen. Die saubere Lösung wäre, den Mitarbeiter den Arbeitsvertrag digital unterschreiben zu lassen – mithilfe eines dafür vorgesehenen und zertifizierten Programms. Das wäre zu 100 Prozent rechtssicher. Allerdings nutzt nahezu kein Unternehmen externe digitale Unterschriften, obwohl es sich bei einer hohen Zahl von Neueinstellungen durchaus lohnen würde, in die dafür nötige Software zu investieren.

### Willkommen heißen ohne Kontakt – eine Herausforderung

Experten sind sich einig: Die größte Herausforderung in der kontaktlosen Rekrutierung sind weder Bewerbungsverfahren

noch Vorstellungsgespräch, sondern das virtuelle Onboarding, also das Einarbeiten von Mitarbeitenden, die sich im Homeoffice befinden. Denn vieles, was sich am ersten Tag im realen Büro bewährt hat, lässt sich online nicht oder nur schwierig abbilden. Der oder die Neue kann zum Beispiel nicht einfach einen Tag lang einem Kollegen über die Schulter schauen. Man kann nicht durch die Büros flanieren und den „Spirit“ aufnehmen. Das zwanglose Kennenlernen beim gemeinsamen Mittagessen fällt weg, genau wie das persönliche Beschnuppern. Letztlich bedeutet virtuelles Onboarding: Der Neuzugang sitzt alleine in seinem Wohnzimmer oder seiner Küche. Wie kann ein solcher Einstand zu einer positiven Erfahrung gemacht werden?

Vor allem mit einem genauen Fahrplan. Wie beim Einstellungsgespräch per Video gilt auch beim Onboarding: Ohne genaue Planung geht es nicht. Das beginnt schon beim sogenannten Preboarding, also bei den Abläufen vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn. Punkte auf der To-do-Liste sind: Hardware bestellen und zuschicken, Mitarbeiterkonto einrichten, Begrüßungs-E-Mail senden. Mit kleinen Gesten kann das Unternehmen hier direkt punkten, beispielsweise, indem dem Paket mit dem Dienstlaptop ein kleines Geschenk beigelegt wird, zum Beispiel Deko für den Schreibtisch im Homeoffice. Der Bewerber sollte zudem vorab erfahren, welche Software er später bei seiner Arbeit nutzen wird, wer seine Ansprechpartner sind, und wie der Start in die Tätigkeit aussehen wird. Erst, wenn der oder die Neue ohne Fragezeichen im Kopf loslegen kann, hat die Personalabteilung ihre Hausaufgaben gemacht.

### Unabdingbar: Ein genauer Ablaufplan für den ersten Tag

Für Tag eins sollten auf der Agenda stehen: Ausführlicher Technikcheck, Sicherheitseinweisung, Vorstellung der Unternehmenswerte, Gespräch mit der Führungskraft, Treffen mit dem Team. Nicht nur der Bewerber, sondern auch die Personaler und die künftigen Kollegen sollten den Ablauf kennen. Jeder muss wissen, wer wofür verantwortlich ist und bis wann bestimmte Schritte zu erledigen sind. Um das zu gewährleisten, können beispielsweise alle Abläufe in einem internen Wiki erfasst werden, damit der Prozess für alle transparent ist sowie verändert und weiterentwickelt werden kann. Am Schluss empfiehlt sich eine Trockenübung, also intern den ersten Arbeitstag einmal komplett durchspielen und dabei vor allem auf mögliche Probleme achten.

Doch in vielen Unternehmen ist die Einarbeitung neuer Kräfte nur rudimentär organisiert. Es existiert vielleicht eine Excel-Liste mit den wichtigsten Punkten – aber das war's. Laut ICR-Umfrage nutzen nur 13 Prozent der Unternehmen spezielle Onboarding Software, man vertraut auf Improvisation. Doch der „Schaunmermal“-Ansatz kann im digitalen Raum problematisch werden. Schon in der Offline-Welt springt jeder vierte neue Mitarbeiter innerhalb der ersten 45 Tage ab, schätzen Personalprofis. Bei der virtuellen Einarbeitung, wo soziale Bindungen schwächer ausgeprägt sind, dürfte die Abbrecherquote noch höher sein. Viele Unternehmen werden also nicht umhin kommen, ihr Onboarding insgesamt zu modernisieren und zu straffen.

Neben einer guten Vorbereitung und Planung des ersten Tags ist das entscheidende Element beim virtuellen Onboarding das Persönliche: Der Neuzugang muss spüren, dass er willkommen ist und nun zum Team gehört. Dieses Zusammengehörig-

immer  
alles ...

... im  
**BLICK!**

# Präsenz & Online

**Wir sind für Sie da!**

**Neugierig?**

keitsgefühl lässt sich natürlich nicht per Checkliste verordnen, sondern ist das Resultat vieler kleiner Maßnahmen. Ganz wichtig ist etwa, dass nicht nur Gruppen-Chats stattfinden, sondern der Neuzugang auch regelmäßig eins zu eins mit seiner neuen Führungskraft spricht, am besten sogar täglich.

### Praxisbeispiel: Flash Hub

#### Wo virtuelles Recruiting schon gelebt wird

Bei Flash Hub gehört virtuelles Rekrutierung bereits zum Alltag. Das Softwareunternehmen mit 20 festen Mitarbeitenden ist offiziell in Darmstadt beheimatet, im dortigen Büro anzutreffen sind die Beschäftigten jedoch so gut wie nie. **Homeoffice ist Standard**, die HR-Leiterin zum Beispiel sitzt in Serbien. „Wir haben vor drei Jahren gemerkt, dass wir die lokale Präsenz nicht mehr brauchen“, erklärt Mitgründer Nico Sonnenberg.

**Neues Personal rekrutiert das junge Unternehmen digital.** Wer ein Erstgespräch über Telefon oder Skype erfolgreich absolviert hat, wird zu einem virtuellen Probearbeitstag eingeladen. Dabei müssen Kandidaten zum Beispiel ein simuliertes Gespräch mit einem Kunden führen, mit dessen Projekt man in Verzug ist. „So können wir sehen, wie die Person in Stresssituationen reagiert“, so Sonnenberg.

**Den Rekrutierungsprozess hat Flash Hub in einem „Hiring Guide“ genau durchstrukturiert.** Darin steht zum Beispiel, welche Fähigkeiten ein Bewerber mitbringen muss und welche Fragen im Interview gestellt werden. Der Leitfaden ist in einem Wiki hinterlegt und wird von den Recruitern ständig ergänzt. „Wir wollen mit jedem Feedback wachsen“, so Sonnenberg. Im Onboarding nutzt man ebenfalls Checklisten, um für eine gleichbleibende Qualität zu sorgen.

Dass er neuen Kollegen nicht die Hand schütteln kann, stört Sonnenberg nicht. **„Die Bindung über Distanz ist fast stärker.“** Es sei zum Beispiel nichts Ungewöhnliches, wenn ein Kollege bei einer Video-Konferenz sein Haustier oder das Kind vor die Kamera setzt. So eng sei der Kontakt in einem Büro oft nicht.

**Allerdings arbeitet man bei Flash Hub auch gezielt an den persönlichen Verbindungen.** Gespräche finden in einem festen Turnus täglich und wöchentlich statt, nach Feierabend gemeinsam vor dem Monitor ein Bier zu trinken, gehört ebenfalls zum Alltag. „Ausschließlich projektbezogene Calls zu machen, reicht nicht“, betont Sonnenberg.

**Anstoß am kontaktlosen Einstellungsverfahren nimmt kein Bewerber.** Wer sich bei Flash Hub bewirbt, weiß, dass hier die Devise „100 Prozent remote“ gilt. „Teilweise kommen die Leute sogar aus Jobs, in denen sie mehr verdient haben“, berichtet Sonnenberg, „aber jetzt wollen sie in einer Kultur arbeiten, wo nicht ständig jemand hinter ihnen steht.“

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Constantin Gillies

Gemeinsame Aktivitäten helfen ebenfalls beim Aufbau des Wir-Gefühls. So kann sich beispielsweise das gesamte Team an einem Tag Essen liefern lassen und dann gemeinsam vor dem Bildschirm virtuell „Mittag machen“. Bei Stepstone finden regelmäßig virtuelle Kaffeerunden statt, außerdem können die Neuen, wenn sie wollen, für die Kollegen eine kleine Führung durch ihr Homeoffice machen. „Sogar eine virtuelle Feier ist möglich“, regt Kirchner an. Hier ist die Kreativität der Personalabteilung gefragt.

#### Vorteile betonen und Widerständen begegnen

Trotz vieler Vorteile: Der Abschied vom persönlichen Recruiting-Prozess fällt häufig schwer. Sogar Personaler aus digitalaffinen Unternehmen berichten von erheblichen Widerständen. Sie hören Abwehrargumente wie „Ich brauche den Händedruck“ oder „Wir müssen die Leute live sehen“. Solche Vorbehalte müssen im Vorfeld ausgeräumt werden. „Die Vorteile, die Videogespräche mit sich bringen, müssen allen deutlich werden“, rät Experte Kirchner. Neben den offensichtlichen Zeit- und Kosteneinsparungen zeigt seine Erfahrung: Die anfängliche Nervosität der Kandidaten vor der Kamera legt sich schnell, danach sind die meisten entspannter, als saßen sie auf dem heißen Stuhl vor Ort. Und weniger Anspannung bedeutet mehr Offenheit – wovon letztlich auch der Recruiter profitiert, weil er sich so ein besseres Bild vom Bewerber machen kann. Dem Vorurteil, dass Video per se „unseriöser“ sei, widerspricht Kirchner entschieden. „Alle müssen verstehen, dass das Setting eines Interviews nichts an der Qualität und Passung des Kandidaten ändert.“

Ein Punkt, der bei virtueller Rekrutierung massiv an Bedeutung gewinnt, ist der Datenschutz. Grundsätzlich haben die meisten Unternehmen hier schon ihre Hausaufgaben gemacht. Wo Bewerbermanagementsysteme im Einsatz sind, erfüllen sie in der Regel die Datenschutzanforderungen. Eingegangene Lebensläufe werden zum Beispiel nach der gesetzlichen Frist automatisch gelöscht. Allerdings sind nicht alle Arbeitgeber so weit. In einigen HR-Abteilungen ist es zum Beispiel noch üblich, dass Lebensläufe per E-Mail weitergeleitet werden. Landen sie bei Personalern im Homeoffice, kann das problematisch sein, da hier die fristgerechte Löschung nicht garantiert ist. Solche Probleme lassen sich letztlich nur umgehen, indem ein Bewerbermanagementsystem in der Cloud genutzt wird – wozu Experten ohnehin raten.

Um auf Nummer sicher zu gehen, sollte die gesamte Datenschutzkette vor dem Einstieg in die virtuelle Rekrutierung von einem Experten überprüft werden. Außerdem muss der Bewerber erfahren, was mit seinen Daten passiert, wo und wie lange sie gespeichert werden. Werden Video-Interviews aufgezeichnet, ist ein Vorab-Hinweis ebenfalls Pflicht. Viele Experten halten übrigens nichts von dieser Praxis. Ihre Argumente: Der Blick ins Homeoffice ist etwas sehr Persönliches und sollte deshalb nicht einem größeren Personenkreis präsentiert werden. Digitalexperte Kirchner kritisiert außerdem, dass der Bewerber im Nachteil ist, wenn sein Gespräch im Nachhinein Dritten gezeigt wird. „Er kann nicht mehr auf das Publikum reagieren.“

#### Mit einer unperfekten Lösung anfangen

Um den Aufwand für den Einstieg in die virtuelle Rekrutierung niedrig zu halten, raten Pioniere zu einem schrittweisen Vorgehen: nicht gleich die große Lösung anstreben, sondern



## Das zeichnet uns aus

### » Begeisternde Referenten

dank lebendiger Wissensvermittlung und langjähriger Praxiserfahrung rund um die Arbeitnehmervertretung und hervorragenden Kundenbewertungen.

### » Wissen, das wirklich wirkt!

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

### » Geselliges Rahmenprogramm

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

### » Inhouse-Veranstaltungen

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

### » Unabhängig und neutral

Weder von Arbeitgeberverbänden noch von Gewerkschaften unterstützt, arbeiten wir im Sinne der vertrauensvollen Zusammenarbeit.



## Ihre besonderen Pluspunkte

### » Poko-Points

sammeln und aus tollen Arbeitsmitteln/Gutscheinen selbst auswählen – ob alleine oder mit dem Gremium.

### » BR-Navis

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

### » Umfangreiche Starter-Kits

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

### » Direkte Hotelkostenabrechnung

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

### » Attraktive Gremium-Rabatte

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

### » Wir kennen und schulen beide Seiten,

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

mit einem schlanken Prozess anfangen, eventuell nur bei bestimmten Jobs. Für den Einstieg reicht oft ein Produkt, das die Grundfunktionen erfüllt, und das dann schrittweise weiterentwickelt wird. „Unternehmen sollten nicht versuchen, alles gleich perfekt zu machen“, rät Team-Managerin Neubert von Stepstone.

Stehen alle Abläufe, muss die Option „kontaktlos zum Job“ nach außen und innen bekannt gemacht werden. „Erwartungsmanagement ist in der Einführungsphase besonders wichtig“, so Kirchner. Wichtige erste Maßnahmen: Sowohl in der Stellenanzeige als auch auf der Karriereseite muss auf den neuen, virtuellen Ablauf hingewiesen werden – und zwar gut sichtbar. Außerdem sollte der Bewerber mit dem Prozess vertraut gemacht werden: Wie läuft ein Video-Interview ab? Welche Technik brauche ich, muss vorher Skype oder Zoom installiert werden und benötige ich dafür eine bestimmte Browser-Version? Wie kann ich mich vorbereiten? Einige Unternehmen geben hier umfangreiche Tipps, bis hin zum passenden Hintergrund für das Video-Interview.

Gleichzeitig müssen interne Unsicherheiten beseitigt werden. „Technik-Checks sind für alle Beteiligten hilfreich“, rät Kirchner. Eine zentrale Aufgabe fällt natürlich der IT-Abteilung zu. Sie muss die nötigen neuen Programme zur Verfügung stellen, inklusive Bedienungsanleitung oder einem How-to-Video, das alles Schritt für Schritt erklärt. Außerdem sollte sie unbürokratischen Support für die Anwender bieten. Kommt zum Beispiel während eines Bewerbungsgesprächs ein Hilferuf aus der Personalabteilung, muss die IT schnell unterstützen, damit das Interview weitergehen kann.

### Heute Kür, morgen Pflicht?

Bleibt die Frage: Lohnt sich der ganze Aufwand? Die Vorteile der virtuellen Rekrutierung liegen auf der Hand. Wer auf Bewerbungsgespräche von Angesicht zu Angesicht verzichtet, spart Reisekosten und schont die Umwelt. Die Kandidaten ihrerseits können ein Interview leichter in ihren Alltag integrieren und sparen sich die Anfahrt zum Arbeitgeber. Insgesamt beschleunigt und verschlankt sich die Personalbeschaffung – und funktioniert zudem leichter über große Distanzen und Landesgrenzen hinweg. Dem steht natürlich ein nicht unerheblicher Aufwand gegenüber: Man muss neue Software anschaffen,

alte Checklisten in frische interaktive Formate überführen, die ganze Organisation auf papierlose Abläufe trimmen – gerade für wenig digitalaffine Unternehmen eine Herkulesaufgabe.

Wird sich virtuelle Rekrutierung durchsetzen? Zumindest die Bewerber glauben daran. Laut ICR-Umfrage erwartet nur ein Drittel, dass die Experimente der Corona-Zeit wieder zurückgebaut werden und man zum Bewerbungsgespräch in Zukunft wieder persönlich anreisen muss. Experten rechnen der virtuellen Rekrutierung ebenfalls gute Erfolgschancen aus. „Wer das jetzt beherrscht, hat gegenüber anderen Arbeitgebern die Nase vorn“, argumentiert Kirchner. Natürlich werde es nicht bei der Besetzung aller Stellen künftig ohne Händedruck gehen, aber bei vielen. „Bei 95 Prozent der Stellen wäre eine komplett digitale Rekrutierung möglich“, meint auch Stepstone-Manager Klaes, „das ist eine Chance, die wir jetzt ergreifen müssen. Trotzdem kann und wird ein digitaler Prozess ein persönliches Gespräch nie vollständig ersetzen.“

Constantin Gillies



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

### Lesetipps

**Constantin Gillies: Recruiting-Trends – Film ab!**  
[www.managerseminare.de/MS261AR06](http://www.managerseminare.de/MS261AR06)

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 Audio-Formate. Der Text zeigt auf, was diese leisten können und wo sie an ihre Grenzen stoßen.

**Axel Gloger: Digitale HR-Lösungen – Fresh-ups für Personaler**  
[www.managerseminare.de/MS246AR05](http://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.

# Tutorial: So gelingt der Einstieg in die virtuelle Rekrutierung

Immer mehr Bewerbungs- und Onboarding-Prozesse werden gänzlich digital durchgeführt. Damit das reibungslos funktioniert, ist eine besonders intensive Vorbereitung und Planung des Ablaufs notwendig. Worauf es auf interner wie externer Seite zu achten gilt.

## Die Vorbereitung

- ▶ **Intern** sollte, sobald der Entschluss zum Projekt „Virtuelle Rekrutierung“ gefallen ist, geklärt werden, welche Personen welche Aufgaben in der Vorbereitungsphase zu erledigen haben. Außerdem wählt die IT-Abteilung die nötigen Softwarewerkzeuge aus und stellt eine Kurzanleitung zur Verfügung.
- ▶ **Extern** müssen die Bewerber über die Möglichkeit der virtuellen Rekrutierung informiert werden – am besten prominent auf der Karriere-Homepage oder direkt in der Stellenanzeige.

## Das virtuelle Vorstellungsgespräch

- ▶ **Intern** sollte das Gespräch vorab genau geplant werden: Wer wird von HR teilnehmen, wer aus der Fachabteilung? Die Zahl der Teilnehmenden sollte auf maximal vier begrenzt sein, jeder hat eine fest zugeteilte Rolle. Im Vorhinein werden ein Fragenkatalog, Kriterien zur Beurteilung des Kandidaten sowie ein zeitlicher Ablaufplan festgelegt. Ein Probedurchlauf hilft, mögliche Probleme zu identifizieren. Für den Termin selbst gilt: Ein Online-Interview sollte so professionell durchgeführt werden wie ein persönliches Treffen. Smartphones sind daher stumm geschaltet und mögliche Störungsquellen eliminiert. Die Teilnehmenden haben sich Material für Notizen bereitgelegt und bauen eine positive Gesprächsatmosphäre für den Bewerber auf. Direkter Augenkontakt und aufmunterndes Lächeln sind hier genauso gefragt wie in persönlichen Gesprächen. In der Nachbereitung können ungeeignete Fragen gestrichen und gegebenenfalls Ergänzungen vorgenommen werden. Es hilft, den Interviewleitfaden als gemeinsames Dokument oder Wiki anzulegen, sodass der Prozess transparent weiterentwickelt werden kann.
- ▶ **Extern** sollte der Kandidat gut auf das Gespräch vorbereitet werden. Ein bis zwei Wochen vor dem Termin sollte er wissen, welche Video-Konferenzsoftware eingesetzt wird, wie der Ablauf geplant ist, wer teilnimmt, ob es kleine Testaufgaben geben wird usw. Es gilt: lieber zu viel als zu wenig erklären.



## Virtuelles Onboarding

- ▶ **Intern** sollte frühzeitig die Agenda des ersten Tages festgelegt werden. Welche Personen übernehmen welche Aufgaben? Was muss vorbereitet werden? In einem internen Portal sollten neue Mitarbeitende alle wichtigen Infos und Dokumente gebündelt finden – beispielsweise E-Mail-Vorlagen, Termine für regelmäßige Meetings, Kurzanleitungen etc. Idealerweise findet direkt am ersten Tag ein Team-Meeting sowie ein Gespräch mit der Führungskraft statt. Grundsätzlich gilt: Der virtuelle Einstand sollte so unterhaltsam wie möglich sein. Unternehmen tun gut daran, den Schritt von offline zu online zu nutzen, um die verwendeten Materialien zu modernisieren. Warum kann das Mitarbeiter-Handbuch beispielsweise kein interaktives Quiz, eine lustige Diashow oder ein kurzes Video sein? Der erste Tag sollte außerdem genügend Raum für soziale Begegnungen lassen. Neue Mitarbeitende müssen die Gelegenheit bekommen, erste persönliche Bindungen aufzubauen. Das funktioniert zum Beispiel über virtuelle Kaffeepausen oder ein gemeinsames Team-Mittagessen vor dem Bildschirm. Alle Maßnahmen sollten – wie auch der Interviewleitfaden – zentral notiert sein, beispielsweise in einem Onboarding Guide. So kann das Einarbeitungsprogramm weiterentwickelt werden.
- ▶ **Extern** sollte dem neuen Mitarbeitenden seine IT-Ausstattung rechtzeitig zugeschickt werden. Ein kleines beigelegtes Geschenk, wie eine Kaffeetasse mit Firmenlogo oder eine Tafel Schokolade, vermittelt direkt ein positives Gefühl. Für den ersten Arbeitstag sollte dem neuen Kollegen der Ablauf vorher mitgeteilt werden: Wann geht es los? Wie sieht die Agenda aus? Welche Übungen finden statt? Wer ist im künftigen Team? Grundsätzlich gilt: Digitales Onboarding erfordert mehr Kommunikation als analoge Einarbeitung. Gibt es noch Unklarheiten? Braucht der neue Kollege noch Unterstützung bei etwas? Lässt sich noch etwas verbessern? Fragen und offene Gespräche – unabhängig über welchen Kanal – sind im gesamten Prozess essenziell.

# Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170	Deutsche Psychologen Akademie	140
A-M-T Management Performance AG	160	die coachingakademie	152
abovo-academy	197	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	200	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145
AEZ-Seminare & Consulting	157	dispo-Tf Education GmbH	144
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158	DITTMANN consulting	168
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	178
Akademie Knegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	164	dovelop-Dirk Kaiser	138
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	155
Angela Berger Training & Coaching	183	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	197
Anja Myrdal Strategien für Unternehmer:innen	150	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204	Drum Cafe Academy	175
ARD.ZDF medienakademie	201	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	185
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196	EinfachStimmig	201
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	188	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149
ASB Akademie GmbH	176	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141	Ensemble Enabler	192
ASTA Akademie GmbH	149	ERLEBNIS & TRAINING	149
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158	eventus	144
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164	Exbase	188
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	205	Expat Consult GmbH	151
bildungsbetrieb.de	204	FBZ Seminare GmbH	144
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192	FFB Forum für Betriebsräte	176
biz4d	172	FFD Forum für Datenschutz	176
BRAIN-HR	193	flow consulting gmbh	154
Brandt Seminare	185	fortbildung1.de	182
Breuel & Partner GmbH	194	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	180
Business-Schreibkurse	172	Forum für Führungskräfte	176
CA controller akademie®	194	FORUM Institut für Management GmbH	180
CERTQUA GmbH	167	freiraum 33	186
CHANGE 4 SUCCESS®	151	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	207
CoachAkademieSchweiz GmbH	207	FuturePace Consulting GmbH	187
CoachingInstitut Berlin	141	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	142
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144	GIB21 Gesundheit im Betrieb	180
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161	Grossmann Consulting	199
COMENO company consulting GmbH	182	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188
CONSENSUS Consulting GmbH	178	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179
conXisto GmbH	159	HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	190
Corporate Learning & Change GmbH	181	 	
courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166	HSB Akademie	138
CyriaxTraining & Beratung	151	IAC Unternehmensberatung GmbH	156
dehner academy GmbH	187	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198
Demos GmbH	172	IFM - Institut für Managementberatung GmbH	146
Deutsche Akademie für Management	144	IFPO Joachim Berger & Partner	177
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	142	IHK Akademie Koblenz e.V.	170
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173	IHK Akademie München und Oberbayern	193

IHK Akademie Schwaben	198
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185
ilvy Intercultural HR	146
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197
Insights Group Deutschland GmbH	176
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164
Institut für Verkauf und Marketing	175
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	191
IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	156
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	139
ISM International School of Management GmbH – Gemeinnützige Gesellschaft	161
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193
itstime	143
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167
k.brio training GmbH	154
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171
KOBleminare	160
köhler consulting seminare.coaching.mediation	198
Kom-Com - Seminare	152
Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	171
Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203
Konhardt & Partner	161
LICLATO GmbH	146
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
m2m consulting GmbH & Co. KG	186
Management Circle AG	177
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192
Mario Biel Coaching	184
Maxpert GmbH	173
MAZ MANAGER AKADEMIE	190
MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	171
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	165
Mehrwert Zukunft	191
MKS Business Seminare GmbH	202
MODERATIO	196
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175
MW Media Workshop GmbH	147
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183
Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140
Paseo Marketing GmbH	186
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167

permitto gmbh	176
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179
Plath & Partner AG	206
Poko-Institut OHG	163
Prof. Dr. Cord Twele	154
Professio GmbH	202
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199
Provis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174
Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
Rolf Schulz HR Consultants AG	186
sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	189
School of Management and Technology	183
Schouten Global	205
Schreiner Praxis-Seminare	171
Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	160
simply-competent !	141
Steinbeis Institute for Effective Management	198
Strategiemensch GbR	163
Susanne Cisewski	163
SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	205
system worx GmbH	197
Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146
TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	185
Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179
Thomas Weber Coaching	177
Trainer Company	141
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	144
TrainerSocietät Berlin	141
Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
Ute Schütz menschen-management	190
V.I.E.L Coaching + Training	152
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
Veränderungsintelligenz® GmbH	188
Vereins- und Verbands-Service	174
Verlag Dashöfer GmbH	150
Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	150



Viola Moritz Seminare	140	WirksamSein	204
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	154
WALHALLA Fachverlag	203	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	200
we develop people	190	Yoga Vidya e.V.	156
Webildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	170
Webildungszentrum Alanus Werkhaus	169	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
Werner Schümchen Coaching	171		

Sie sind nicht dabei?

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



## Der perfekte Rahmen für Ihre Veranstaltung

Finden Sie ausführliche Informationen zu mehr als 400 Tagungshäusern, Veranstaltungsräumen, Destinationen und Eventagenturen.

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform

# Coaching online vor ort



**Dipl.-Psych. Jürgen Junker**

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

**+900 Firmenkunden TN vom Azubi bis CEO**

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



**Seminare + webinare**

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

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

# Persönliche & soziale Kompetenzen



Foto: Martin Barraud/istockphoto.com

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

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

Denkfallen in Krisen vermeiden

# Nimm dein Denken in die Hand!

**In Krisen schalten wir gedanklich oft in den Automodus – der uns zielsicher in die immer gleichen Denkfallen führt. Die gute Nachricht: Sie zu umgehen und unsere Gedanken wieder in Bahnen zu lenken, die uns weiterbringen und letztlich durch die Krise führen, ist keine Rocket Science.**

Krisen sind mehr als nur Herausforderungen. Sie stellen dramatische Einschnitte in unsere Lebenswelt dar, pulverisieren Pläne, drehen Gewohntes auf den Kopf und führen lang gehegte Gewissheiten ad absurdum. Und dabei sind sie jeweils nur der akute Höhepunkt einer tief greifenden Veränderung, ihre wahren Auswirkungen sind immer erst im Anschluss wirklich spürbar. Die große Aufgabe besteht darin, allem emotionalen Druck und Stress zum Trotz auf diese Veränderung einzuwirken, sie mitzugestalten – und zwar so, dass wir in der entstehenden, neuen Lebenswelt eine Perspektive, etwas Erstrebenswertes vor Augen haben. Die Krise bestimmt das Heute, unser Umgang damit das Morgen.

Natürlich können wir uns nicht wie Pippi Langstrumpf die Welt so machen, wie sie uns gefällt. Wir sind als Menschen nicht so autonom und selbstbestimmt, dass wir einfach das Heft des Handelns in die Hand nehmen und die Situation nach unserem Willen gestalten können. Vielmehr erleben wir gerade in Krisen, wie fremdbestimmt wir eigentlich sind – etwa durch die aktuellen Umstände, begrenzte Ressourcen, den Willen bestimmter Personen oder Regeln. Egal ob die Krise eine persönliche ist, ausgelöst durch den Verlust des Arbeitsplatzes oder eine schwere Krankheit, oder eine globale wie eben eine Pandemie oder eine ihr auf dem Fuße folgende weltweite Rezession – sie gibt uns immer einen mehr als deutlichen

Hinweis auf unsere Limitierungen als Menschen wie auch auf unsere Vergänglichkeit.

Zuerst ist das zumeist frustrierend, es kann aber auch befreiend und sogar energetisierend wirken – dann, wenn die plötzliche Klarheit unserer Limitierungen zu einer demütigen Besinnung auf unsere Möglichkeiten führt. Statt uns mit dem zu beschäftigen, was außerhalb unseres Einflusses liegt, können wir so unsere gesamte Kraft auf das lenken, was wir gestalten können. Und in jeder Krise – unabhängig davon, wie groß sie auch sein mag – haben wir einen Faktor definitiv immer in der Hand: unser Denken.

Die zentrale Frage lautet: Lassen wir es zu, dass die Krise unsere Gedanken und damit auch unsere Gefühle beherrscht oder bleiben wir selbst im Driver Seat unserer Gedanken? Die schlechte Nachricht: In Krisensituationen schalten unsere Gedanken sehr leicht in einen Automodus, der uns zielsicher auf Abwege und in Sackgassen führt. Die gute Nachricht: die eigenen Gedanken wieder in den Griff zu bekommen und sie auf Bahnen umzuleiten, die uns weiterbringen und letztlich durch die Krise führen, ist keine Rocket Science. Vielmehr bedarf es dafür oft nur kleiner Einsichten, Perspektivwechsel oder Fokusverschiebungen. Das gilt auch für jene fünf dysfunktionalen Gedankengänge, die für Krisen so typisch wie fatal in ihrer Wirkung sind.

## Die Angstfalle

In einer Krise ist Angst ein natürlicher Faktor. Keiner von uns ist davon völlig frei – egal wie optimistisch wir von Natur aus auch sein mögen. Die Angst vor dem Jobverlust, der Insolvenz des eigenen Unternehmens, der persönliche wirtschaftliche Ruin, der ihm folgende soziale Abstieg – solche Szenarien poppen wie von selbst im Kopf auf. Das Unterbewusstsein untermalt sie mit passenden negativen Emotionen, wobei es sich nicht zurückschämt. Im Gegenteil: Es sendet starke Emotionen, je nach bewusster Beschäftigung mit dem Szenario teils genauso starke, wie wenn dieses Realität wäre. Denn genau das ist es für das Unterbewusstsein. Es kann zwischen Realität und Fiktion nämlich nicht unterscheiden.

Die negativen Gefühle wirken auch dann, wenn wir uns nicht bewusst mit dem Szenario beschäftigen, weiter. Das bezeichnen wir dann als „ungutes Bauchgefühl“ oder auch als „unsere Intuition“, die uns sagt, dass es für uns nicht gut ausgehen wird, dass unsere Negativszenarien wahrscheinlich Realität werden. In der Folge beschäftigen wir uns noch mehr mit diesen, was wiederum unser ungutes Bauchgefühl verstärkt und so weiter. Die Angstsznarien werden immer weiter angeheizt, anders ausgedrückt: Wir manövrieren uns selbst in die Angstfalle.

Ein sehr einfaches und gerade deshalb effektives Mittel, um aus dieser auszubrechen, besteht darin, die Szenarien einem Realitätscheck zu unterziehen: Wie realistisch ist es, dass ich meinen Job verliere? Wie sicher ist mein sozialer Abstieg? Wie wahrscheinlich, dass sich meine Freunde von mir abwenden werden und ich alleine dastehen werde? In der Regel erweisen sich die Angstsznarien bei genauerer „Durchdenkung“ als mehr als wackelig, und auf keinen Fall als ausgemacht. Es handelt sich bei ihnen um mehr oder weniger vage Annahmen. Diese Erkenntnis kann ihnen bereits einen Großteil ihrer negativen Kraft rauben.

Gleiches gilt übrigens für alle Projektionen in die Zukunft: Sie sind Annahmen. Denn die Zukunft ist faktisch nicht „wissensbar“, sondern nur „glaubbar“. Je klarer wir uns das vor Augen führen, desto leichter fällt es uns, in unser (Zukunfts-)Denken einzugreifen. Denn woran wir glauben

wollen, das können wir selbst entscheiden, wir haben die Wahl. Wollen wir an eine düstere Zukunft glauben oder an eine positive? Für die erstere Variante spricht nichts, sie raubt nur Energie, und birgt so die Gefahr der Selffulfilling-Prophecy. Für die zweite Variante spricht alles, denn sie liefert Energie, die im Hier und Jetzt eingesetzt werden kann, um auf diese positive Zukunft hinarbeiten.

## Die Schwächenfalle

Wenn uns jemand fragt, was unsere Schwächen sind, fallen uns in der Regel sofort mehrere ein. Wenn uns jemand nach unseren Stärken fragt, wird es schon schwieriger. Das liegt nicht daran, dass wir per se mehr Schwächen als Stärken haben. Nur haben wir Erstere weit stärker auf dem Schirm als Letztere. Vor allem aus zwei Gründen: Zum einen werden wir von klein auf darauf gepolt – besonders in der Schule, aber auch im Arbeitsleben –, uns auf das zu konzentrieren, was wir nicht gut können, also an unseren Schwächen zu arbeiten. Zum anderen machen unsere Stärken Erfolge leicht. Und was uns leichtfällt, das werten wir weniger als das, was wir mit Ach und Krach und großem Einsatz geschafft haben: „Das kann doch jeder, das war ja nichts Besonderes.“ Mit diesem Denken nehmen wir sozusagen unseren Stärken ihre Erfolge und sie selbst in der Folge gar nicht mehr als Stärke wahr.

In Krisenzeiten ist die einseitige Fokussierung auf unsere Schwächen oft besonders hoch. Denn negative Gefühle wie Angst triggern negative Gedanken, wie eben etwa solche an Dinge, die uns schwerfallen, in denen wir nicht gut sind oder die uns fehlen. Solche Gedanken steigern das Gefühl der Hilflosigkeit, das Gefühl, den Umständen ausgeliefert zu sein, ihnen – aufgrund unserer vielen Schwächen – nichts entgegenzusetzen zu können. Dabei hat jeder Mensch sehr viel, was er ihnen entgegenzusetzen kann. Alle Menschen haben Stärken, die ihnen in Krisen weiterhelfen können. Um sie zu entdecken, bedarf es lediglich einer einfachen Entscheidung: die eigenen Stärken sehen zu wollen, ihren Fokus bewusst auf sie auszurichten.

Zum Einstieg ins „Stärkendenken“ hilft es erfahrungsgemäß – auch wenn es etwas formal klingt –, eine Liste der eigenen Stärken anzufertigen.



ARD.ZDF



# IHR PARTNER FÜR DIE WEITERBILDUNG

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

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

**Über 500 Seminar- und E-Learning-Angebote**

**Jährlich über 30.000 Teilnehmer\*innen**

OFFEN  
FÜR  
ALLE



 [facebook.com/ARDZDFmedienakademie](https://facebook.com/ARDZDFmedienakademie)  
 [twitter.com/ARDZDF\\_Akademie](https://twitter.com/ARDZDF_Akademie)

Alle Themen und Termine auf unserer Website

**WWW.ARD-ZDF-MEDIENAKADEMIE.DE**

Dort sollten nicht nur Fähigkeiten und Talente notiert werden. Dies wäre ein viel zu enger Fokus. Mit Stärken sind hier vielmehr alle Ressourcen gemeint, die sich im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabenstellung, Herausforderung oder Zielsetzung nutzbringend einsetzen können. Dies können fachliches Wissen, unser Netzwerk oder spezielle Kontakte, finanzielle Mittel, Erlebnisse, Erfahrungen und vieles mehr sein.

Im zweiten Schritt wird der jeweilige Nutzen der Stärke beschrieben. Wobei hat mir diese Stärke in der Vergangenheit geholfen? Und wie könnte sie mir bei der Bewältigung der aktuellen Krise helfen? Die Wahrscheinlichkeit ist groß,

dass wir beim Sammeln, Suchen und Sichten unserer Stärken nicht nur vergessene wiederentdecken, sondern auch neue entdecken, die wir so noch nie als Stärke erkannt haben. Und noch größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir auf diese Weise tatsächlich gleich mehrere gute Ansatzpunkte finden, die uns in der aktuellen Situation helfen können. Oft sind diese überraschend einfach und eigentlich total naheliegend. Sie befanden sich bislang allerdings in einer Art totem Winkel unserer Wahrnehmung.

Je mehr wir uns – nicht nur schriftlich, sondern auch generell – mit unseren Stärken beschäftigen, desto eher haben wir das Gefühl, besonders viele Stärken zu besitzen. Ob das nun tatsächlich so ist oder auch nicht, spielt keine Rolle. Dieses Gefühl ist gut und sinnvoll, denn es liefert Selbstbewusstsein und Energie. Wie und warum es entsteht, ist leicht zu erschließen: Hier wirkt das bekannte Phänomen der selektiven Wahrnehmung. Worauf wir unseren Fokus lenken, davon ist gefühlt mehr da. Wenn wir etwa überlegen, uns ein rotes Auto zu kaufen, werden wir plötzlich überall rote Autos herumfahren sehen.

## Die Ich-Zentrierungsfalle

Selektive Wahrnehmung kann Dinge für unser Empfinden aber nicht nur vermehren, sondern sie auch größer werden lassen. Zum Beispiel unsere Probleme. Natürlich ist es wichtig, dass wir uns in Krisen mit der eigenen (problematischen) Situation beschäftigen und aktuelle wie potenzielle Folgen für uns selbst durchdenken. Wenn wir sie allerdings selektiv in den Blick nehmen – im Sinne von „nur noch sie und nichts anderes mehr sehen“ –, dann wachsen unsere Probleme in unserer Vorstellung. Dadurch, dass sie größer werden, genauer gesagt, wir sie größer denken, ziehen sie noch mehr unserer Aufmerksamkeit, was sie noch größer werden lässt und so weiter – bis wir schließlich nichts anderes mehr im Kopf haben als unsere Probleme, die uns übermächtig scheinen.

Ein zweiter häufiger Effekt der gedanklichen Ich-Zentrierung: Wir ziehen uns nicht nur in der Gedankenwelt, sondern auch in der realen Welt zurück, von unseren Kollegen, Freunden, weil „wir für andere und anderes einfach gerade keinen Kopf haben“. Damit handeln wir wider unsere soziale Natur,

ein ursprüngliches, nagendes „Ich bin allein“-Empfinden stellt sich ein. Dass wir uns das Alleinsein selbst ausgesucht haben, ändert an diesem Gefühl nichts, da Emotionen nicht auf unsere Ratio mit ihrer Logik hören. Das Einsamkeitsgefühl lässt unsere ohnehin bereits übermächtig scheinenden Probleme noch bedrohlicher wirken: Wie soll ich die bloß allein bewältigen?

Ein einfacher Weg, um dem virtuellen Wachstum der eigenen Probleme entgegenzuwirken, besteht darin, den eigenen Blick zu erweitern und uns bewusst auch mit anderen Menschen und deren Herausforderungen und Nöten zu beschäftigen. Dies ist kein permanentes „Weg von uns“, sondern ein temporäres „Hin zu anderen“. Denn natürlich geht es nicht darum, die eigene Situation auszublenden. Sondern einfach darum, durch den Fokus auf andere die permanente Beschäftigung mit uns selbst und unseren Problemen zu reduzieren. Zudem nutzen wir so einen Effekt, der sich „Reframing“ nennt. Wir setzen unsere Situation in einen anderen Rahmen, indem wir unsere Perspektive durch den Blick auf die Probleme anderer erweitern. Und in aller Regel relativiert dieser Rahmen das Motiv. Weniger abstrakt ausgedrückt: Unsere eigenen Probleme erscheinen uns weniger groß.

Besonders kraftvoll ist der Perspektivenwechsel, wenn wir uns in andere nicht nur hineindenken, sondern auch hineinfühlen. Wenn wir versuchen, nachzuvollziehen, was sie wohl gerade emotional erleben. Empathisches Denken kann die eigenen Probleme erheblich relativieren – und übrigens sogar auch Einsamkeitsgefühle reduzieren. Natürlich nicht so wirksam wie persönliche Gespräche mit anderen, die für uns als soziale Wesen gerade in Krisen ungeheuer wichtig sind.

Die höchste Form der gelebten Empathie ist die von Herzen kommende ausgestreckte Hand: Wenn wir anderen helfen – etwa für die ältere Dame nebenan, die aktuell Angst hat, das Haus zu verlassen, den Einkauf übernehmen –, sind wir für eine gewisse Zeit mit unseren Gedanken automatisch bei ihren Problemen, nicht mehr bei unseren. Darüber hinaus stärkt konkrete Hilfeleistung für andere Menschen – selbst wenn diese für uns im Grunde ein Klacks ist – immer auch unser Gefühl der Selbstwirksamkeit: die Überzeugung, auch schwierige Situationen aus eigener Kraft bewältigen zu können.

## Die Planungsfalle

Eines der stärksten menschlichen Bedürfnisse ist das nach Sicherheit. Krisen erschüttern dieses Bedürfnis. Plötzlich heißt es: „Ich weiß nicht, was auf mich zukommt“ beziehungsweise „Ich weiß nicht, wie es weitergeht“. Genau so sind die beiden Items formuliert, die die moderne Stressforschung zu den Top-Stressoren überhaupt zählt.

Um stressende Unsicherheit in den Griff zu bekommen, machen wir Pläne. Dabei gilt: Je größer die Unsicherheit, desto konkreter und detaillierter wünschen wir uns unseren Plan. In Krisenzeiten, die von extremer Unsicherheit geprägt sind, hätten wir am liebsten den perfekten Plan. Der Wunsch wird leicht zum Anspruch, den perfekten Plan haben zu müssen, um ein bestimmtes Thema überhaupt angehen zu können – und damit zur Handlungsblockade. Denn perfekte Pläne gibt es nicht, schon gar nicht in Krisenzeiten.

Das Gegenstück zum perfekten Plan ist gar kein Plan. Und tatsächlich könnte man in Versuchung kommen, in Krisenzeiten, in denen ohnehin kaum etwas planbar ist, gar nicht zu planen,

Der Autor: Mit seinem Beratungsunternehmen unterstützt **Michael Gobran** Organisationen, Teams und Einzelpersonen in ihrer Entwicklung. Dabei setzen er und sein Team am Mindset an, das sie als Universalschlüssel für Erfolg und Misserfolg verstehen.  
Kontakt: [www.gobran.de](http://www.gobran.de).

# Tutorial: Phasing statt Planung

Der Ansatz des Phasing bietet eine wirkungsvolle Alternative zur klassischen Planung. Statt konkrete Schritte und Wegmarken zu formulieren, werden einzelne Phasen beschrieben – genauer gesagt: unter ein bestimmtes Motto gestellt. Gerade in schwierigen Zeiten können diese Mottos zu einem starken Motivator werden.

Beim Phasing geht es darum, Orientierung für das eigene Handeln zu gewinnen, ohne Zeit und Energie in die Erstellung detaillierter Pläne investieren zu müssen, die insbesondere in unsicheren Zeiten morgen oft ohnehin schon wieder obsolet sind. Dazu werden bestimmte Phasen mithilfe eines Mottos beschrieben. Dieses zeigt nicht nur an, was in der jeweiligen Phase primär getan werden muss. Sondern auch und vor allem, aus welcher Haltung heraus gehandelt wird.

## Die Phasen

Typischerweise werden beim Phasing folgende drei Phasen in den Blick genommen und „mottorisiert“:

**1. Die aktuelle Phase:** Es wird ein Motto für das Hier und Jetzt gewählt, das darauf rekurriert, was aktuell am wichtigsten ist. In einer Krise kann dieses Motto etwa in Richtung „Aushalten“, „Durchhalten“, „Sortieren“ etc. gehen.

**2. Die nächste Phase:** Das Motto der zweiten Phase sollte sich darauf beziehen, was als Fortschritt im Hinblick auf die erste Phase verstanden wird. So vermittelt es ein Gefühl des Vorankommens. In der Phasing-Praxis geht es bei den „zweiten Mottos“ meist um Themen wie „Umsetzen“ und „Entwickeln“.

**3. Die zukünftige Phase:** Bei der Formulierung des Mottos für die dritte Phase darf ruhig ein wenig geträumt werden. Es geht darum, sich auszumalen, wie es sein wird, wenn man einen gewünschten Zustand erreicht hat. In den „dritten Mottos“ geht es oft um Themen wie „Ernten“ und „Optimieren“.

## Das Motto

Bei der Formulierung der Mottos für alle Phasen gilt:

**1. Kurz statt lang:** Ein kurzes Motto lässt sich besser memorieren als ein langes. Es kann sogar nur ein einziges Wort umfassen, wenn dies eine für einen selbst wichtige Aussage beinhaltet. Typische Beispiele für Ein-Wort-Mottos im Phasing: „Nein!“ oder „Freiheit“.

**2. Emotional statt rational:** Das Motto sollte die innere Einstellung ansprechen. Deshalb sollte es nicht zu technisch formuliert sein, und immer besser aktiv statt passiv sein. Also besser „Voll durchstarten!“ als „Initiierung der Umsetzung“.

**3. Einfach statt kompliziert:** Ein Motto, bei dem man erst einmal überlegen muss, was es noch mal bedeutet, kann keine positive Wirkung erzeugen. Deshalb: Keep it simple.



## Die Phasenlängen

Phasing benötigt zwar keinen detaillierten Zeitplan, trotzdem ist es sinnvoll, einen Zeitrahmen festzulegen. Wenigstens für die gerade aktuelle Phase. Dabei sollte man sich nicht fragen: „Wann muss das Ende dieser Phase erreicht werden?“ Sondern: „Wie lange darf die Phase dauern?“ Während beide Fragen inhaltlich auf das gleiche hinauslaufen, sind sie in ihrer psychologischen Wirkung durchaus verschieden. Denn im ersten Fall geht es um eine „Vorschrift“, die limitiert, im zweiten Fall um eine „Erlaubnis“, die eher motiviert.

Wenn das Ende der ersten Phase erreicht wird, rücken die anderen Phasen sozusagen eine Stelle nach vorne, und es sollte eine neue dritte Phase beschrieben werden. Häufig wird es dabei notwendig, die anfangs formulierten Mottos etwas anzupassen. Das ist kein Beinbruch, sondern prozessimmanent. Denn beim Phasing geht es auch darum, sich flexibel verändernden Bedingungen anzupassen.

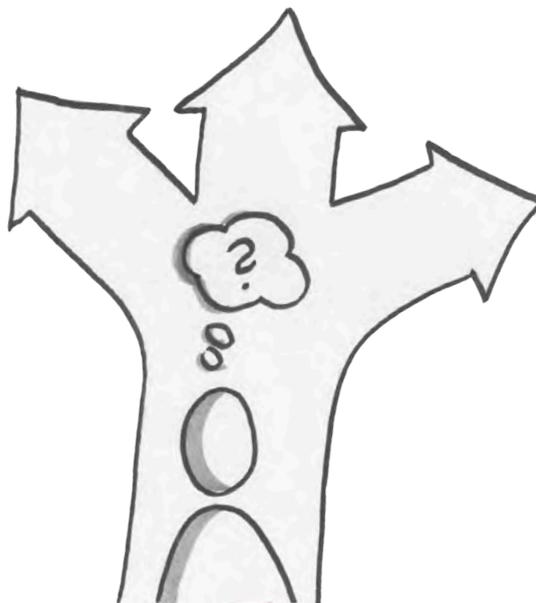
sondern sozusagen von der Hand in den Mund zu handeln und einfach einmal zu schauen, wohin einen dies bringt. Das ist sicher etwas besser, als auf den perfekten Plan zu warten und gar nicht zu agieren. Wirklich sinnvoll ist komplett planloses Vorgehen allerdings nicht. Denn dann fehlt dem Handeln die Zielrichtung, was schnell dazu führt, dass wir auf vielen Wegen starten, aber keinen davon zu Ende gehen. Unser Handeln läuft ins Leere.

Der goldene Mittelweg zwischen perfekter und keiner Planung ist hier tatsächlich die Lösung. Der Ansatz dafür nennt sich „Phasing“. Bei diesem werden, wie der Name schon sagt, Phasen beschrieben, oder, genauer gesagt, unter ein klares, aussagekräftiges Motto gestellt. Zum Beispiel „Übersicht gewinnen“ oder „Voll durchstarten“ (siehe Tutorial „Phasing statt Planung“). In einer Master Thesis an der Hochschule Reutlingen wurde die Wirkung solcher sogenannten Motto-Ziele untersucht – und

zwar im Vergleich zu den sonst typischen spezifischen Zielansätzen. Das Ergebnis: „Die Identifikation mit dem Motto-Ziel ist höher, es lässt sich besser memorieren, erhöht die Reflexion (zur Zielerreichung und Selbstreflexion) und ermöglicht, eigene Stärken weiter auszubauen bzw. Schwächen auszugleichen.“

Die nachgewiesenen Vorteile der Motto-Ziele liegen vor allem darin begründet, dass sie emotional ansprechen und damit direkt auf die Ebene der Einstellung wirken. Über das Motto definieren wir eher eine Haltung, aus der heraus wir handeln, als einen Plan, nach dem wir handeln. Das gibt uns auf der einen Seite eine gewisse Sicherheit und erlaubt es uns auf der anderen, Zeit und Energie für detaillierte Planung zu reduzieren und diese stattdessen in die aktive Umsetzung zu investieren. Denn Krisen brauchen Orientierung und Handlung gleichermaßen. Deshalb gilt: besser ein gutes Motto als den perfekten Plan.

Michael Gobran



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

### Lesetipps

**Michael Gobran: Der Corona-Effekt.**  
**Books on Demand 2020, 17,99.**

Das Buch ist als Begleiter auf dem Weg durch die aktuelle wie durch jede andere individuelle, organisationale oder auch gesellschaftliche Krise gedacht. Dazu werden zehn Fallen beschrieben, die in Krisensituationen im Kopf lauern. Zehn Selbst-Checks werden angeboten, die Klarheit über das eigene Denken liefern. Zehn Prinzipien vorgestellt, die Orientierung bieten. Und zehn Anleitungen für die Umsetzung dieser Prinzipien in der Praxis an die Hand gegeben.

**Julia Culen: Krisenfestigkeit gewinnen – Anleitung zum guten Überleben.**  
**[www.managerseminare.de/MS266AR06](http://www.managerseminare.de/MS266AR06)**

Betriebsschließungen, unterbrochene Lieferketten, Personalengpässe – die Corona-Krise hat die VUKA-Welt live erlebbar gemacht, in einer Dimension, die bisher unvorstellbar war. Dabei wird aber auch deutlich, welchen Organisationen es gelingt, in dieser Welt zu bestehen. Was ihre Krisenfestigkeit ausmacht – und was man sich von ihnen abschauen kann.

# Neuheit auf dem Seminarmarkt FLEXINAR® & LIVEINAR®



Adobe Stock



## MANAGER INSTITUT

Oliver Habberger  
Dipl. Kfm. Univ. Geschäftsführer  
MANAGER INSTITUT

**Hallo Herr Habberger! Wir haben von Ihrem neuen Seminarkonzept „FLEXINAR®“ beim MANAGER INSTITUT gehört. Können Sie uns mehr dazu verraten?**

*Habberger:* Unser FLEXINAR® ist einzigartig am Markt. Hier können unsere Präsenzteilnehmer vor Ort zusammen mit dem Dozenten und Online-Teilnehmern, die zu Hause oder im Büro an Ihren Computern sitzen, live und absolut interaktiv in einer 360°-Videokonferenzlösung am gemeinsamen Seminar teilnehmen.

**Welche Unterschiede gibt es hierbei zu den bekannten Präsenzseminaren?**

Der größte Unterschied liegt in der Flexibilität, die unsere Kunden dadurch erhalten: Sie können das gleiche Seminar erleben von wo aus sie möchten

– manche wollen lieber vor Ort sein, anderen Teilnehmern ist eine Teilnahme aus dem (Home) Office lieber. Zudem ist die Interaktivität, der kontinuierliche Austausch und das Einbringen von Fragen und Beispielen unheimlich hoch bei unseren FLEXINAREN® – teilweise höher als bei den Präsenzseminaren.

**Welche Seminare bieten Sie denn als FLEXINARE® an?**

Wir bieten jedes unserer 365 Seminare als FLEXINAR® an – und jedes wird auch garantiert ein Mal im Monat als LIVEINAR®, das sind unsere einzigartigen LIVE Webseminare, durchgeführt.

**Aktuell werden im Markt aufgrund von geringen Teilnehmerzahlen viele Seminare abgesagt – dies ist demnach beim MANAGER INSTITUT nicht der Fall?**

Genau! Gerade unsere LIVEINARE® und FLEXINARE®, die wir online durchführen, finden auch bei geringen Teilnehmerzahlen garantiert statt!

**Vielen Dank für das interessante Interview!**

[www.manager-institut.de/flexinar](http://www.manager-institut.de/flexinar)

# Anbieter im Themenbereich Persönliche & soziale Kompetenzen

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170	Bernward Rauchbach   Selbstheilung, Transformation, Potenzialsteigerung.	157
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145	bildungsbetrieb.de	204
4 Business Akademie	148	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192
A-M-T Management Performance AG	160	BRAIN-HR	193
abovo-academy	197	Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	Brandt Seminare	185
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	200	Breuel & Partner GmbH	194
AEZ-Seminare & Consulting	157	Brigitte Simon Seminare	141
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158	Büro Jens der Denker	145
AIM-HIGHER – Professional Presentations	183	Business Akademie Profileon	185
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165	Business-Schreibkurse	172
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	200	CA Coaching Akademie	155
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167	CA controller akademie®	194
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	171	carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	201
Akademie für systemische Führung	199	CHANGE 4 SUCCESS®	151
Akademie für Systemische Moderation	184	change concepts	168
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	180	Christoph Wiethold Personalentwicklung	153
Akademie Knegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	164	clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	151
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	201	Coachingbüro Huber & Partner	189
Akademie Reichenberg	141	CoachingInstitut Berlin	141
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187	CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162
Akademie und Gesundheitszentrum Frauenchiemsee GmbH	196	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144
Akquisitionsdynamik	153	COMENO company consulting GmbH	182
amendos gmbh	147	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	142
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	167	Como Consult GmbH	152
amontis consulting ag	180	compass international gmbh	182
Angela Berger Training & Coaching	183	Competence on Top GmbH	199
Anja Mýrdal Strategien für Unternehmer:innen	150	ComTeam AG Academy + Consulting	196
Annette Berger Projektwerkstatt	184	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148
apelt consults - Trainer   Training - Vermittlung von Experten	179	CONSENSUS Consulting GmbH	178
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	153
ARCA-Consult GmbH	196	CONTUR GmbH - Consulting   Training	155
ARD.ZDF medienakademie	201	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152
Arnold Horsch e.K.	160	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	188	Coverdale Deutschland GmbH	193
ASB Akademie GmbH	176	Culture Talk	187
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141	CyriaxTraining & Beratung	151
ASTA Akademie GmbH	149	dehner academy GmbH	187
Atelier für Ideen AG	163	DEKRA Qualification GmbH	189
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158	Demos GmbH	172
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	153
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185	denkmodell GmbH	143
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	205	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173
Beratung & Training Hülsken	171	Deutsche Psychologen Akademie	140
Berlitz Deutschland GmbH	174	DeYuCo GmbH	159
Bernt Klein training - beratung - coaching	186	die coachingakademie	152
		DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
		DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160

Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200
Dietz Training und Partner	195
different angles	206
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145
Dipl. Psych. Roland Kopp-Wichmann Persönlichkeitsseminare und Coaching	180
Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	155
dirk raguse - training-coaching-beratung	162
dispo-Tf Education GmbH	144
DITTMANN consulting	168
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	178
Dr. Friedrich Aszländer	204
Dr. Klinkner & Partner GmbH	178
Dr. Markus Ramming	197
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	197
Dr. Simone Rappel	191
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180
DresPleier GmbH	196
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	170
Drum Cafe Academy	175
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	185
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198
edulab seminare	189
EinfachStimmig	201
Eisberg-Seminare GmbH	148
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	203
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149
Elke Klöfer Training & Akquise	177
En GardE Deutschland GmbH	178
English & Intercultural Communication	159
Ensemble Enabler	192
ERLEBNIS & TRAINING	149
ESMT European School of Management and Technology GmbH	140
Euroforum Deutschland GmbH	158
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	174
FCM Finanz Coaching	176
FCT Akademie GmbH	169
FFB Forum für Betriebsräte	176
FISCHER Rhetorik	183
flecsable GmbH	187
flow consulting gmbh	154
fortbildung1.de	182
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	180
Forum für Führungskräfte	176
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189
freiraum 33	186
FRIEDERBARTH	148

frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	207
FROMM Managementseminare & -beratung KG	152
Führungskräfte Institut GmbH	145
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	200
Grossmann Consulting	199
Haack Coaching und Seminare	155
Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158
Hermannsen-Concept	164
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	190
IAL-CAMPUS	166
IAP Institut für Angewandte Psychologie	206
ibo Akademie GmbH	156
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	157
IFPO Joachim Berger & Partner	177
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	192
IHK Akademie Koblenz e.V.	170
IHK Akademie München und Oberbayern	193
IHK Akademie Schwaben	198
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151
ilvy Intercultural HR	146
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197
ime Institut für Management-Entwicklung	156
implus Trainings AG	207
Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173
Impulse Medien GmbH	147
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188
inmetra Mediation Training & Coaching	173
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	139
Insights Group Deutschland GmbH	176
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	181
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163
Institut für Humanbewegung	175
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	190
Institut für Verkauf und Marketing	175
Intsitut für systemisches Bewusstseinscoaching & psychologische Beratung	163
Invenzio GmbH & Co. KG	203



IP for IP GmbH	181	Mario Biel Coaching	184
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193	Marketing macht Frisch!	202
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	169	Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	149
itstime	143	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169	Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	196
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167	MAZ MANAGER AKADEMIE	190
kbrio training GmbH	154	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	171
Kalapa Academy GmbH	165	MBConsulting	181
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.	145	mbw   Medienberatung der Wirtschaft GmbH	189
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	147	MDI Management Development GmbH	205
Kedua GmbH	145	Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	165
KERN AG Training	173	Mehrwert Zukunft	191
KICK OFF Management Consulting GmbH	205	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	194
Kirchner-Seminare GbR	200	mensch & kommunikation GmbH	191
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142	MENTALCOACHING AKADEMIE	196
Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	157	Meta GmbH - Integrative Kompetenzentwicklung	146
KOBIseminare	160	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193
köhler consulting seminare.coaching.mediation	198	Milz & Comp. GmbH	165
Kom-Com - Seminare	152	MKS Business Seminare GmbH	202
Kompakttraining GmbH & Co. KG	147	Mmc Unternehmensberatung GmbH	195
Kompetenzsprung Personalentwicklung	157	MODERATIO	196
Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190	Modul-Training	184
Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203	motion works3	173
Konhardt & Partner	161	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	153
kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	181	MTB Beratung GmbH	169
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	182	MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159	Munich Business School	191
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188	MW Media Workshop GmbH	147
Lake Constance Graduate School gGmbH	188	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	158	noesis	183
LICLATO GmbH	146	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155
Linguago	190	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169	on course & partner	206
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174	ORDIX AG	177
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	203	orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183
M+Co . Hermann Müller . Akademie für Führungskompetenz	198	OVERDICK Coaching und Training	147
m2m consulting GmbH & Co. KG	186	Paseo Marketing GmbH	186
manage motion	191	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167
Management Alliance GmbH	162	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
Management Circle AG	177	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	179
Management Forum Starnberg GmbH	195	permitto gmbh	176
management forum wiesbaden	177	Plath & Partner AG	206
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164	PLD-Consulting	200
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192	PMCC Consulting GmbH	170
Marc Galal GmbH	174	Pohl & Partner	184
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierer   Beratung, Training, Coaching	184	Pöhl & Schottler GbR	173
		Poko-Institut OHG	163
		POP Personalentwicklung	186
		Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	168

Pro Integer Akademie & Leadership	165
PROAKTIV Management GmbH	165
ProDialog Systemisches Coaching/ Training/Integrative Organisationsentw.	185
Prof. Dr. Cord Twele	154
Professio GmbH	202
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199
ProKomm Akademie	169
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174
Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
R.E.S.P.E.K.T. Beratung.Training.Coaching	172
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138
Rolf Schulz HR Consultants AG	186
RWT Personalberatung GmbH	184
RWTH Business School	166
sabeconsult - Akademie für Business-, Team-& FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	189
Schiller & Mertens GbR	139
Schirmmacher GmbH	195
Schouten Global	205
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	147
Selectes GmbH Ges. f. Personal- auswahl u. Personalmanagement	160
SEMINAR-INSTITUT	192
SGMI Management Institut St. Gallen	207
simply-competent !	141
SLBB - Stefan Lammers Business Building	159
splendid-akademie GmbH	143
St. Galler Business School	207
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	138
Steinbeis Institute for Effective Management	198
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsbe- ratung (STZM)	183
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200
Stöver Management Beratung & Training	151
Strategiemensch GbR	163
Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
Stuttgarter Produktionsakademie	182
Summit-TuC	166
Support Q GmbH	138
Susanne Cisewski	163
system worx GmbH	197



Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146
talkingHEADS	162
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153
TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	185
TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	204
Team Dr. Rosenkranz GmbH	194
Team Management Services GmbH	174
TEAMGEISSELHART GmbH	161
teamsysplus®AKADEMIE	192
Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Tendera Training - Seminare Training Coaching	204
Thomas Weber Coaching	177
Trainer Company	141
TrainerSocietät Berlin	141
Trainertreffen Deutschland	155
TrainingsManufaktur	152
TRILOGIE GbR	153
TRIPODIA Life+Business-School	168
TRUECARE GmbH	154
UP MANAGEMENT Akademie	140
uP training und beratung	197
Upgrade Consulting	148
Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	167
Ute Schütz menschen-management	190
uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	193
V.I.E.L Coaching + Training	152
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
Veränderungsintelligenz® GmbH	188
Vereins- und Verbands-Service	174
Viola Moritz Seminare	140
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151
WALHALLA Fachverlag	203
we develop people	190
Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	169
WEKA Forum für Sicherheit	176
Werner Schümchen Coaching	171
Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	199
WirksamSein	204
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Yoga Vidya e.V.	156
Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138
Zürich International Business School (ZIBS)	206



Sie sind nicht dabei?

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

# Projektmanagement



Foto: owik2/photocase.de

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

## Coaching agiler Projektteams

# Schlau durch Rückschau

**Agile Projektteams reflektieren sich regelmäßig und optimieren so ihr Vorgehen – zumindest in der Theorie. In der Praxis wird die Reflexion jedoch oft übersprungen, und damit auch die Chance auf Verbesserungen. Wie sich die Reflexion mithilfe von Retrospektiven systematisch in den Alltag integrieren lässt – und welche Rolle der systemische Coach dabei einnimmt.**

Die Arbeitswelt wird immer schnelllebiger und volatiler – gerade die Corona-Krise hat das noch einmal verdeutlicht. Langwierige und festgefahrene Prozesse, jahrelanges Planen – das ist mit der allgemein vorherrschenden Unsicherheit und den sich stetig verändernden Anforderungen nicht mehr zu vereinen. Viele Unternehmen setzen deshalb – nicht erst seit der C-Pandemie – auf das Arbeiten in agilen Projektteams. Diese können schneller und flexibler auf neue Herausforderungen reagieren. Sie hinterfragen und verbessern ihre Arbeitsweise stetig, weil sie das eigene Handeln kontinuierlich reflektieren und daraus Verbesserungen ableiten.

Doch im stressigen Alltag geht dieses beständige Reflektieren und Weiterentwickeln schnell unter. Kaum ist das eine Projekt abgeschlossen, winkt schon das nächste. Um hier nicht im alltäglichen Hamsterrad zu versinken, ist die Zusammenarbeit mit einem systemischen Coach hilfreich. Dieser unterstützt die einzelnen Mitarbeitenden sowie das ganze Team dabei, sich und ihre Arbeit zu rekapitulieren, um daraus Rückschlüsse für die Zukunft zu ziehen.

### Das Projekt als lebendiger Organismus

Gerade der systemische Blick ist für die agile Projektarbeit nützlich. Denn aus der systemischen Perspektive stellt ein Projekt einen

Organismus dar, der in ständigem Austausch mit und in Abhängigkeit von seiner Umwelt lebt. Folglich reicht es nicht aus, sich nur auf die fachliche Arbeit und die Projektsteuerung zu konzentrieren, denn die professionelle Gestaltung der Teamentwicklung und der Entscheidungsprozesse ist für das Projektgelingen erfolgskritisch.

Aus dieser Perspektive versteht ein systemischer Coach Projekte als soziale Systeme, die ständig lernen und aus Erfahrungen Wissen generieren. Bei diesem Prozess unterstützt der systemische Coach eine Organisation – bis sie selbstlernend geworden ist. Das ist insbesondere in der immer schnelllebigeren VUKA-Welt von zentraler Bedeutung. Wer sich nicht kontinuierlich weiterentwickelt, geht schnell unter. Mit seiner Arbeit verändert der Coach langfristig also nicht nur die Arbeitsprozesse selbst, sondern auch die gesamte Organisation. Denn die Veränderungen beginnen bei einzelnen Prozessschritten sowie einzelnen Mitarbeitenden und weiten sich dann auf die gesamte Organisation aus. Damit das gelingen kann, müssen die Erkenntnisse, die ungeplant bei einer einzelnen Person entstehen, sowohl dem gesamten Projektteam als auch der gesamten Organisation zugänglich gemacht werden.

### Mit Retrospektiven Erfahrungen nutzbar machen

Um dies zu gewährleisten, eignet sich eine Vorgehensweise ganz besonders: die Retrospektive. Mit dieser agilen Methode

hinterfragen alle Beteiligten das eigene Vorgehen regelmäßig, ziehen Rückschlüsse aus diesen Erfahrungen und optimieren entsprechend ihr Handeln bzw. den gesamten Prozess. Die Retrospektive ist sicher kein Geheimtipp mehr, doch im stressigen Projektalltag verliert sie allzu oft an Bedeutung. In vielen Teams gilt: „Wir machen zwar Scrum, aber für Retrospektiven haben wir keine Zeit.“ Doch der Verzicht auf Retrospektiven ist fatal – denn damit verzichtet das Team auf den Motor und Hebel für Prozessverbesserungen.

Denn: Eine genaue Betrachtung von Fehlern und die Auseinandersetzung mit der Frage „Was konkret hätte ich anders machen können?“ ist für die Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung essenziell. Bleibt es bei der einfachen Schuldzuweisung an sich selbst oder andere, findet keine bewusste Veränderung des Vorgehens statt – und niemand kann daraus etwas lernen. Das Ziel, es beim nächsten Mal „einfach besser“ zu machen, ist nicht messbar. Was bedeutet besser? Wann ist es gut genug? Und was konkret hätte im vorangegangenen Projekt weiterhelfen können?

Mithilfe der Retrospektive werden diese konkreten Fragen beantwortet. Zentraler Punkt: Es geht nicht darum, festzuhalten, wer an welcher Stelle an einem Fehler schuld ist. Stattdessen geht es darum, herauszufinden, welche Veränderungen dazu beitragen können, die gemachten Fehler in Zukunft zu vermeiden. Diese offene Suche nach Fehlern ist neben dem dichten Projektalltag ein weiterer Grund, warum Retrospektiven häufig übersprungen werden. Fehler machen gilt als problematisch, vielen Menschen ist es daher unangenehm, über Fehler zu sprechen und diese – noch dazu im Team – zuzugeben.

## Mit System zum Ergebnis

Um es allen Teammitgliedern leichter zu machen, sich zu öffnen und Probleme offen und ehrlich anzusprechen, folgen Retrospektiven festgelegten Regeln und einem klaren Konzept. Das Ziel:

Am Ende legt das Team gemeinsam konkrete Veränderungen fest. Das müssen keine allumfassenden, tief greifenden Umstürze sein, die auf einen Streich alle Probleme vorangegangener Projekte beseitigen. Stattdessen werden konkrete Maßnahmen oder Teamregeln beschlossen, die kurzfristig umsetzbar sind.

Da Retrospektiven idealerweise in kurzfristigen, regelmäßigen Zeitintervallen stattfinden – beispielsweise nach jedem Sprint –, können neue Maßnahmen und Regeln einfach ausprobiert werden. In der nächsten Runde werden die Maßnahmen dann auf den Prüfstand gestellt. Sollten sie nicht zu der gewünschten Verbesserung geführt haben, lassen sich die Maßnahmen weiter optimieren oder zurückstellen.

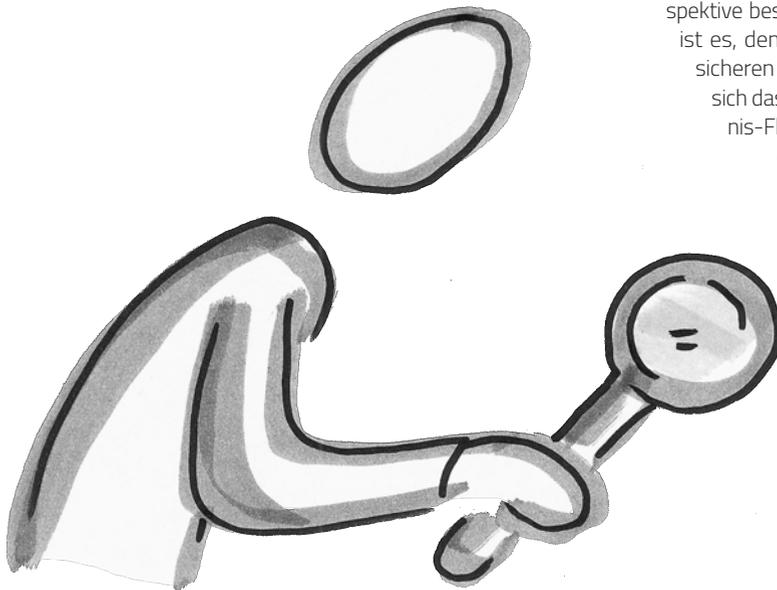
Damit am Ende jeder Retrospektive auch konkrete Maßnahmen entstanden sind, folgt die Methode einem festen Raster mit sechs Phasen, nach dem der systemische Coach das Team anleitet und mit systemischen Fragetechniken das Lern- und Entwicklungspotenzial für jedes Teammitglied erfahrbar macht. Der Coach nimmt dabei als Moderator eine zentrale Rolle ein. Er hat den Ablauf genau im Kopf, weiß, was am Ende jeder einzelnen Phase erarbeitet sein muss und kann neutral und zielgerichtet durch den Prozess leiten. Seine externe Sichtweise hilft dem Team, auch bei hitzigen Debatten, sachlich und professionell zu bleiben. Sobald die Methodik etabliert ist, kann das Team den Coach natürlich auch durch einen internen Moderator ersetzen.

## Der Einstieg in die Retrospektive: Eine Vertrauensbasis aufbauen

**Phase 1 – Intro:** Der Moderator stellt den Ablauf der Retrospektive vor, damit alle Teilnehmenden wissen, was sie erwartet. Bevor er zu Phase zwei übergeht, erfolgt eine kurze Beschlusskontrolle: Sind die Maßnahmen und Regeln, die in der vergangenen Retrospektive vereinbart wurden, umgesetzt und eingehalten worden? Das Team wird außerdem an die in der Retrospektive geltenden Regeln erinnert: die Vegas-Regel und die oberste Direktive.

Die Vegas-Regel besagt: „Alles, was wir in dieser Retrospektive besprechen, bleibt unter uns.“ Ziel dieser Regel ist es, dem Team auch bei sensiblen Themen einen sicheren Raum zur Diskussion zu bieten. Zwar hat sich das Veröffentlichen und Aufhängen von Ergebnis-Flipcharts im Alltag bewährt, doch jedes Team entscheidet selbst, welche Inhalte tatsächlich veröffentlicht werden sollen.

Die oberste Direktive besagt: „Wir gehen davon aus, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt haben.“ Diese Regel sorgt für eine lösungsorientierte Diskussion – ohne Schuldzuweisungen. Denn zum einen kommt das Team einer Lösung anhand der Schuldfrage nicht näher, und zum anderen lässt sich diese Frage auch nicht immer eindeutig beantworten.



Hat zum Beispiel ein einzelnes Teammitglied durch einen fehlerhaften Code für den Zusammensturz eines ganzen Systems gesorgt, kann das Team sich darüber ärgern. Die einfache Schuldzuweisung beantwortet aber noch nicht die Frage, wieso es bisher keinen teaminternen Prozess zur Qualitätssicherung gibt, damit ein solcher Fehler rechtzeitig auffällt. Deutlich wird also: Natürlich kann man über Schuld diskutieren, für den aber, der konstruktiv an sich und seinem Prozess arbeiten will, bietet die Beantwortung der Schuldfrage keinen Mehrwert – und sollte deshalb in der Retrospektive keinen Raum einnehmen.

**Phase 2 – Set the Stage:** Nachdem die Regeln und der Ablauf klar sind, stimmt die zweite Phase die Teilnehmenden auf die Retrospektive ein. In „Set the Stage“ sammeln sie erste Eindrücke und verschaffen sich einen Überblick über die aktuelle Stimmung. Hierbei können verschiedene Vorgehensweisen zum Einsatz kommen. Beispielsweise kann zum Einstieg mit den Fragen „Wie geht es dir heute?“ und „Wie schätzt du die aktuelle Stimmung im Projektteam ein?“ begonnen werden. Der Coach hält die Ergebnisse auf einem Flipchart fest.

**Phase 3 – Gather Data:** Die dritte Phase dient der Faktensammlung: Was lief im letzten Sprint oder dem festgelegten Zeitraum gut, und was lief nicht so gut? Konkrete Daten und Fakten sind genauso gefragt wie Bauchgefühle. Viele Teams neigen dazu, bereits in dieser Phase Diskussionen über mögliche Ursachen zu führen oder sogar bereits nach Lösungsvorschlägen zu suchen. Der Coach kann die genannten Themen mitschreiben, falls sie in den kommenden Phasen wieder benötigt werden sollten. Gleichzeitig sollte er jedoch diese Diskussionen bremsen, um eine Vermischung der Phasen zu vermeiden – denn dann werden häufig voreilige Schlüsse gezogen.

## Es geht ans Eingemachte: Ursachen und Lösungen finden

**Phase 4 – Generate Insights:** In der nächsten Phase bestimmt das Team eine begrenzte Anzahl an Themen, die in der Faktensammlung der vorherigen Phase gefunden wurden, um diese weiter zu bearbeiten. Es hat sich bewährt, nicht mehr als zwei Probleme intensiv in einer Retrospektive zu bearbeiten. So können die Themen in der notwendigen Tiefe angegangen werden, ohne dass der zeitliche Rahmen gesprengt wird. Gerade die Retrospektiven nach den Sprints sollten nicht länger als 90 Minuten dauern, sonst kommt schnell das allgemeine Gefühl auf, das Team komme vor lauter Reflexion kaum noch zum Arbeiten. Frust ist dann programmiert.

Sind zwei Schwerpunkt-Themen festgelegt, ist es an der Zeit, die Ursachen herauszufinden. Auch hier besteht die Gefahr, dass das Gespräch schnell abdriftet und auf mögliche Lösungsansätze abzielt, anstatt die Ursachen der Probleme näher zu ergründen. Aufgabe des systemischen Coachs ist es, die Teilnehmenden durch Einsatz der richtigen Fragestellungen anzuleiten und den Fokus dieser Phase auf den Ursachen zu halten.

Eine weitere Schwierigkeit kann auch in der Tiefe der Ursachen auftreten. Manchmal blockiert der sogenannte „rosa Elefant“ eine ehrliche Diskussion über Ursachen: Einige Teilnehmende haben einen Grund im Kopf, trauen sich aber nicht, diesen zu äußern. Sie befürchten möglicherweise, damit anderen Teammitgliedern auf die Füße zu treten. Besonders große „Elefanten“ können mehrere Retrospektiven überleben. Hier

gilt es, als Coach Geduld zu haben und das Team immer wieder zu ermuntern, ihre Gedanken ehrlich zu äußern.

Als externen Beobachtern passiert es Coachs immer wieder, dass sie glauben, die wahre Ursache eines Problems bereits erkannt zu haben, während das Team noch in Diskussionen vertieft ist. In

Die Autorin: **Katrina Welge** ist Dozentin, Organisationsentwicklerin und Coach für neue Führungssysteme und Arbeitsformen an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Kontakt: [www.fhnw.ch/de/personen/katrina-welge](http://www.fhnw.ch/de/personen/katrina-welge)

einem solchen Fall kann der Coach versuchen, das Gespräch in diese Richtung zu lenken, letztlich muss jedoch das Team aus sich selbst heraus festlegen, was für seine Schwierigkeiten ursächlich ist. Ansonsten wird die Nachhaltigkeit der Handlungsoptionen, die in der folgenden Phase erarbeitet werden, gefährdet.

**Phase 5 – Decide what to do:** In dieser Phase entwickelt das Team Handlungsoptionen für die genannten Themen und Ursachen. Bei den Maßnahmen kann es sich um ein konkretes To-do handeln, das von einer oder auch mehreren Personen einmalig umgesetzt wird. Es kann aber auch eine Teamregel sein, die in Zukunft für alle Teammitglieder gilt. Entscheidend ist, dass die vereinbarten Maßnahmen konkret und umsetzbar sind. Nur dann ist im Anschluss nachvollziehbar, ob und welche Wirkung sie hatten. Es sollten zudem nicht mehr als zwei bis drei konkrete Maßnahmen oder Teamregeln verabschiedet werden. Das stellt sicher, dass es nicht zu einer Überforderung bei der Umsetzung kommt.

Beim Festlegen der Maßnahmen sollte der agile Grundsatz „Good is enough“ nicht aus den Augen verloren werden – der jedoch häufig missverstanden wird. „Good is enough“ kommt nicht einem niedrigen Qualitätsanspruch gleich. Stattdessen sollte die Frage „Geht's auch einfacher?“ stetig im Raum stehen, um gemeinsam herauszufinden, welche Anforderungen ein konkretes „Must-have“ und welche möglicherweise nur ein „Nice to have“ sind. Darauf sollte der Coach in dieser Phase immer wieder hinweisen, damit das Team herausfindet, was wirklich hinter den Anforderungen steckt, und ob diese, insbesondere in großen Projekten, auch wirklich noch erforderlich sind. Sobald die Maßnahmen und Regeln feststehen, werden sie visuell festgehalten und im Anschluss an die Retrospektive allen Teammitgliedern zugänglich gemacht.

**Phase 6 – Closing the Retrospective:** In der sechsten und letzten Phase lassen die Teammitglieder die Retrospektive Revue passieren. Mögliche Fragen des systemischen Coachs könnten zum Beispiel lauten: „Wenn wir den Auftraggeber fragen könnten, wie würde der die Umsetzbarkeit der vereinbarten Maßnahmen einschätzen?“ Oder: „Was müsste in dieser Retro passiert sein, dass du sie als nützlich empfindest?“ Der Coach kann diese Phase nutzen, um bereits mögliche Themen für kommende Retrospektiven zu identifizieren und eventuell vorhandene „Elefanten“ zu erkennen.

## Nach der Retrospektive ist vor der Retrospektive

Ist das Projektziel erreicht, bedeutet dies oft das Ende eines Projekts – es ist „fertig“. Doch ein agiles Team ist erst dann wirklich fertig, wenn nach Projektabschluss eine entspre-

chende Retrospektive stattgefunden hat, in der Learnings für kommende Projekte gemeinsam entwickelt wurden. Hier gilt erneut: Wird die Abschlussretrospektive übergangen, werden Möglichkeiten übersehen, den Prozess weiter zu verbessern. Während das Team in den Sprintretrospektiven immer nur einen kurzen Zeitraum überblickt und Veränderungen im Prozess oder neue Teamregeln möglicherweise nur für den laufenden Projektteil gelten, bietet die Abschlussretrospektive die Chance, das gesamte Projekt zu rekapitulieren. Sie bietet die Möglichkeit, den Verlauf des Projekts in der Gesamtheit zu betrachten und sich die Frage zu stellen: „Wenn ich zu Beginn des Projekts den heutigen Wissensstand gehabt hätte – was hätte ich anders gemacht?“ Die Antwort auf diese Frage kann dabei helfen, Hindernisse zu identifizieren, die sich bislang durch viele Projekte ziehen, im Einzelnen aber gar nicht so auffallen.

## Wie Retrospektiven langfristig erfolgreich werden

Obwohl Retrospektiven mit eher geringem Aufwand große Wirkung erzielen können, schludern viele agile Projektteams bei ihrer Durchführung. Entweder es kommt gar nicht erst zu einer Retrospektive oder alle beschwerten sich ziellos über die Umstände – was letztlich in einer Auflistung von Maßnahmen mündet, die äußere Umstände oder andere Projektbeteiligte, aber nicht das agile Team selbst betreffen. Dann passiert in der Regel: nichts. Entsprechend frustriert sind alle in der nächsten Retrospektive.

Sucht das agile Team stattdessen Lösungen, die im Team liegen, beispielsweise mit der Frage „Was können wir leisten, damit sich die Ursache X nicht mehr negativ zeigt?“, gibt es eine große Chance auf Verbesserung. Durch die Fokussierung auf wenige Maßnahmen fällt es den Beteiligten leicht, diese Beschlüsse auch umzusetzen. Die regelmäßige Reflexion motiviert, die Maßnahmen auch auszuprobieren – gegebenenfalls auch nur, um sie in der nächsten Retrospektive wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen.

Mit diesen einfachen Regeln und systemischem Know-how werden Retrospektiven zum Erfolg – und auch zum Erfolgsgeheimnis agiler Teams. Nur eine Gefahr lauert noch: die immer gleiche Routine. Auch wenn die sechs Phasen der Retrospektive jedes Mal durchlaufen werden sollten, ist es Aufgabe des Coachs, die Fragen immer wieder neu zu stellen. Eine veränderte Art der Fragestellung oder das Nutzen einer anderen Ausdrucksform wird neue Kenntnisse schaffen. Und die Teammitglieder freuen sich auf eine Retrospektive, in der sie lernen, Spaß haben und als Team noch weiter zusammenwachsen.

*Katrina Welge*



Grafik: Johannes Sauer; © www.trainerkoffer.de

## Lesetipps

**Axel Klimek: Neue Coachingansätze für die VUKA-Welt – Kollektives Umdenken.**

[www.managerseminare.de/MS255AR35](http://www.managerseminare.de/MS255AR35)

Die VUKA-Welt stellt Organisationen vor große Herausforderungen. Um der Volatilität, Unbeständigkeit, Komplexität und Ambiguität der (Wirtschafts-)Welt besser zu begegnen, haben sich zwei Coachingformate als besonders hilfreich erwiesen: Transformational Coaching und Generative Coaching. Beide Formate setzen beim Einzelnen bzw. dem einzelnen Team an, haben aber auch Einfluss auf die Organisation als Ganzes und unterstützen diese, in der schnelllebigen VUKA-Welt handlungsfähig zu bleiben.

**Siegfried Kaltenecker: Enterprise Kanban – Teamgrenzen agil überwinden.**

[www.managerseminare.de/MS250AR03](http://www.managerseminare.de/MS250AR03)

Agile Strukturen haben viele Vorteile – aber ein großes Manko: Sie zielen vor allem auf die Selbststeuerung in Teams, um Kreativität und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen, gehen aber kaum über die Teamebene hinaus. Die Abstimmung zwischen den Teams fehlt. Hier setzt das sogenannte Enterprise Kanban an, das die Prozesse nicht nur eines, sondern aller Teams erfasst und sichtbar macht.

# Tutorial: Retrospektiven in agilen Teams durchführen

Im stressigen Projektalltag überspringen agile Teams allzu häufig die Reflexion. Statt sich und ihre Arbeitsweise stetig zu hinterfragen, wird die Zeit lieber für operative Projektaufgaben genutzt. Ein Coach mit systemischem Handwerkszeug kann ihnen helfen, den Blick wieder für das große Ganze zu öffnen und mithilfe der Retrospektive die Reflexion systematisch und strukturiert anzugehen.

Eine Retrospektive findet idealerweise in regelmäßigen Zeitintervallen statt – beispielsweise nach jedem Sprint etwa 90 Minuten lang sowie in ausführlicherer Form nach jedem abgeschlossenen Projekt. Ziel einer Retrospektive ist es, dass das Team gemeinsam Maßnahmen und Regeln aufstellt, die Schwierigkeiten entgegenwirken sollen. Damit jede Retrospektive auch konkrete Maßnahmen hervorbringt, folgt die Methode einem festen Raster mit sechs Phasen, in denen systemische Fragetechniken eingesetzt werden sollten:

## Phase 1 – Intro:

In dieser Phase stellt der Moderator – beispielsweise ein zum systemischen Coaching ausgebildetes Teammitglied – den Ablauf vor. Er weist außerdem auf zwei wichtige Regeln hin: die Vegas-Regel und die oberste Direktive. Die Vegas-Regel besagt: „Alles, was wir in dieser Retrospektive besprechen, bleibt unter uns.“ So entsteht ein geschützter Raum, in dem sich jeder traut, offen und ehrlich seine Meinung zu sagen. Die oberste Direktive besagt: „Wir gehen davon aus, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt haben.“ Diese Regel sorgt für eine lösungsorientierte Diskussion – ohne gegenseitige Schuldzuweisungen, die nicht zielführend sind.

## Phase 2 – Set the Stage:

Nachdem die Regeln und der Ablauf allen klar sind, stimmt die zweite Phase die Teilnehmenden auf die Retrospektive ein. Das Team sammelt erste Eindrücke und verschafft sich einen Überblick über die aktuelle Stimmung – sowohl individuell als auch im Team.

## Phase 3 – Gather Data:

In der dritten Phase werden Fakten zusammengetragen: Was lief im vergangenen Sprint gut, was nicht? Hier können sowohl harte Fakten als auch Bauchgefühle geäußert werden.

Der Coach sollte lediglich darauf achten, dass in dieser Phase nicht schon nach Ursachen oder gar Lösungsmöglichkeiten gesucht wird.

## Phase 4 – Generate Insights:

In der vierten Phase legt das Team die Themen fest, die weiterbearbeitet werden sollen. Damit der zeitliche Rahmen nicht gesprengt wird, aber dennoch in die Tiefe gegangen werden kann, empfiehlt sich der Fokus auf wenige Themen – beispielsweise zwei. Sind diese bestimmt, geht es an die Suche nach den Ursachen. Eine Schwierigkeit kann hier der sogenannte „rosa Elefant“ sein: Teammitglieder trauen sich nicht, etwas anzusprechen, weil sie anderen Anwesenden nicht auf die Füße treten wollen. Hier ist Geduld gefragt, je vertrauter die Methodik wird, desto offener werden die Teilnehmenden in der Regel. Der Coach sollte auch in dieser Phase darauf achten, dass das Gespräch nicht abschweift und bereits auf Lösungsmöglichkeiten umschwenkt.

## Phase 5 – Decide what to do:

In Phase fünf entwickelt das Team Handlungsoptionen für die ausgearbeiteten Themen und Ursachen. Das können konkrete To-dos für eine oder mehrere Personen sein, aber auch neue Teamregeln, die fortan für alle gelten. Entscheidend ist, dass die vereinbarten Maßnahmen konkret und umsetzbar sind. Nur so ist im Anschluss nachvollziehbar, ob und welche Wirkung sie hatten. Zudem sollten nicht zu viele Maßnahmen bestimmt werden, da dies einige Teammitglieder sonst überfordern kann. Der Coach behält in dieser Phase den Überblick, schreibt die Regeln mit und weist das Team immer wieder darauf hin, die Regeln auf ihre Umsetzbarkeit sowie Messbarkeit zu überprüfen.

## Phase 6 – Closing the Retrospective:

In der letzten Phase lassen die Teammitglieder unter Anleitung des Coachs die Retrospektive Revue passieren. Was hat gut funktioniert, was sollte verbessert werden? So wird auch die Vorgehensweise selbst regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls optimiert.



# Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145
4 Business Akademie	148	DITTMANN consulting	168
a metà TRAINING & BERATUNG	175	Dr. Klinkner & Partner GmbH	178
abovo-academy	197	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	Dr. Simone Rappel	191
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	200	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180
AdCoach Marketing Akademie	164	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	185
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158	Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	200	edulab seminare	189
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	171	EinfachStimmig	201
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	180	Eisberg-Seminare GmbH	148
		emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146
Akademie Reichenberg	141	En GardE Deutschland GmbH	178
amendos gmbh	147	ERLEBNIS & TRAINING	149
amontis consulting ag	180	ESBA - European Systemic Business Academy	147
Annette Berger Projektwerkstatt	184	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204	flecstable GmbH	187
ARCA-Consult GmbH	196	Forum für Führungskräfte	176
ARD.ZDF medienakademie	201	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	207
ASB Akademie GmbH	176	FROMM Managementseminare & -beratung KG	152
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141	GFQ Akademie GmbH	170
ASTA Akademie GmbH	149	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	200
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	195	Grossmann Consulting	199
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162	GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	201
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185	Hamburger Training & Consulting oHG	150
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164	Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148
BEN Europe Institute GmbH	186	Heupel Consultants GmbH & Co. KG	187
Berlitz Deutschland GmbH	174	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179
Bernt Klein training - beratung - coaching	186	ibo Akademie GmbH	156
Bitkom Servicegesellschaft mbH	139	IFM - Institut für Managementberatung GmbH	146
CA controller akademie®	194	ifss academy	192
Carl Duisberg Centren	165	IHK Akademie München und Oberbayern	193
Carneades Project Services GmbH	150	IHK Hessen innovativ	172
CoachingInstitut Berlin	141	ilvy Intercultural HR	146
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161	ime Institut für Management-Entwicklung	156
ComConsult GmbH	167	Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173
COMENO company consulting GmbH	182	INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	181
ComTeam AG Academy + Consulting	196	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163
Confex Training GmbH	143	ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	169
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148	k.brio training GmbH	154
CONSENSUS Consulting GmbH	178	Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.	145
CONTUR GmbH - Consulting   Training	155	KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	147
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	143	kenic GmbH	139
courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166	KICK OFF Management Consulting GmbH	205
DEKRA Qualification GmbH	189	Knoche & Partner Unternehmensberatung GmbH	156
Demos GmbH	172	Kom-Com - Seminare	152
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	153	Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
denkmodell GmbH	143	Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203
DeYuCo GmbH	159		

KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	182	QRP M.M.I. GmbH Management Methods International	164
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
Iubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174	Rolf Schulz HR Consultants AG	186
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	203	RWTH Business School	166
M+Co. Hermann Müller. Akademie für Führungskompetenz	198	S&P Unternehmerforum GmbH	197
Management Circle AG	177	Schiller & Mertens GbR	139
Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164	Schirmmacher GmbH	195
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192	Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	160
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	184	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	149	Singer Preisprüfung GmbH	150
Maxpert GmbH	173	SLBB - Stefan Lammers Business Building	159
MAZ MANAGER AKADEMIE	190	splendid-akademie GmbH	143
MDI Management Development GmbH	205	St. Galler Business School	207
Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	165	Statcon GmbH	157
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	194	Steinbeis Institute for Effective Management	198
Meta GmbH - Integrative Kompetenzentwicklung	146	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184
MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	183
MKS Business Seminare GmbH	202	Strategiemensch GbR	163
Mmc Unternehmensberatung GmbH	195	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
MODERATIO	196	Support Q GmbH	138
Modul-Training	184	TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	185
MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation	175	Team Management Services GmbH	174
Munich Business School	191	teamsysplus®AKADEMIE	192
Omnex Europe GmbH	143	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
oose Innovative Informatik eG	148		
ORDIX AG	177	Tiba Business School GmbH	191
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183	Trainertreffen Deutschland	155
OVERDICK Coaching und Training	147	TrainingsManufaktur	152
Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140	TRILOGIE GbR	153
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142	Trivadis Germany GmbH	182
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	179	TRUECARE GmbH	154
pitchnext GmbH	160	Ute Schütz menschen-management	190
Plath & Partner AG	206	VdS Schadenverhütung GmbH	165
PLD-Consulting	200	Veränderungsintelligenz® GmbH	188
pm33.de	181	Verlag Dashöfer GmbH	150
PMCC Consulting GmbH	170	Vogel Communications Group	204
Pöhl & Schottler GbR	173	Wagner & Walter GmbH	146
POP Personalentwicklung	186	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
Postberg+Co. GmbH	156	WirksamSein	204
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178	WZLforum an der RWTH Aachen	166
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174	Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138
Q-DAS GmbH	181		

Sie sind nicht dabei?

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

# Qualität & Service



Foto: sirinapawannapat.gmail.com /depositphotos.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170	InTuS Akademie e.K.	162
A.V.B.-Akademie	167	isits AG International School of IT Security	161
abovo-academy	197	kenic GmbH	139
AEZ-Seminare & Consulting	157	Klaus-Joachim Wehrmann Impulse für Ihr Unternehmen	199
Akademie Reichenberg	141	Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159
amendos gmbh	147	Lloyd's Register Deutschland GmbH	166
ARCA-Consult GmbH	196	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierer   Beratung, Training, Coaching	184
Arnold Horsch e.K.	160	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203
arowa - TRAINING · COACHING · SEMINARE	188	Maxpert GmbH	173
ASTA Akademie GmbH	149	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	145	Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	194
Bitkom Servicegesellschaft mbH	139	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193
Brigitte Simon Seminare	141	motion works3	173
Business-Schreibkurse	172	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155
CERTQUA GmbH	167	Omnex Europe GmbH	143
CETPM GmbH	202	oose Innovative Informatik eG	148
CoachingInstitut Berlin	141	OVERDICK Coaching und Training	147
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162	Postberg+Co. GmbH	156
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	143	PROAKTIV Management GmbH	165
DEKRA Qualification GmbH	189	ProKomm Akademie	169
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	173	Q-DAS GmbH	181
DHL Data Science Seminare GmbH	165	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
Die Akademie Fresenius GmbH	161	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	smart quality solution	203
DQS GmbH	173	Statcon GmbH	157
Dr. Klinkner & Partner GmbH	178	Steinbeis Institute for Effective Management	198
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	170	Strategiemensch GbR	163
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198	Stuttgarter Produktionsakademie	182
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146	Support Q GmbH	138
Enable AI	181	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
FISCHER Rhetorik	183		
GFQ Akademie GmbH	170	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	201	uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur	193
Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179	VdS Schadenverhütung GmbH	165
HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung	190	Vereon AG	206
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187	Viola Moritz Seminare	140
IHK Hessen innovativ	172	W.S. Werkstoff Service GmbH	162
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	199
imcona GmbH & Co. KG	180	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173	WZLforum an der RWTH Aachen	166
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188		
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	164		

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

# Anbieter im Themenbereich Recht

A.V.B.-Akademie	167	Lloyd's Register Deutschland GmbH	166
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	145	LucaNet Academy GmbH	140
Bitkom Servicegesellschaft mbH	139	Management Alliance GmbH	162
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	Management Forum Starnberg GmbH	195
Carneades Project Services GmbH	150	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192
CERTQUA GmbH	167	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140
China Expert Consulting GmbH	201	Poko-Institut OHG	163
ComConsult GmbH	167	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	175
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	142	RKWcampus - eine Marke der RWK Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	155	Schreiner Praxis-Seminare	171
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146		
Expat Consult GmbH	151	Singer Preisprüfung GmbH	150
FFB Forum für Betriebsräte	176	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153
FFD Forum für Datenschutz	176	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	188
FORUM Institut für Management GmbH	180	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	142		
GIB21 Gesundheit im Betrieb	180	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
IAC Unternehmensberatung GmbH	156	Vereon AG	206
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	146	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	150
ifu Accounting Akademie GmbH	138	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	190
imcona GmbH & Co. KG	180		
InTuS Akademie e.K.	162	WALHALLA Fachverlag	203
IP for IP GmbH	181	WEKA Forum für Sicherheit	176
Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	154
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	204
Kedua GmbH	145		
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142		
Lake Constance Graduate School gGmbH	188		

Sie sind nicht dabei?

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

## Anbieter im Themenbereich Software

Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185	MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193
Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel. Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	161	oose Innovative Informatik eG	148
Confex Training GmbH	143	ORDIX AG	177
DHL Data Science Seminare GmbH	165	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
DresPleier GmbH	196	pitchnext GmbH	160
edulab seminare	189	Postberg+Co. GmbH	156
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149	Q-DAS GmbH	181
Enable AI	181	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
Exbase	188	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
flecsable GmbH	187	Statcon GmbH	157
GFQ Akademie GmbH	170	Trivadis Germany GmbH	182
Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching	158	Vereins- und Verbands-Service	174

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

# Sprachen & Interkulturelles



Foto: 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Sprachen-und-Interkulturelles)

# Anbieter im Themenbereich Sprachen & Interkulturelles

abovo-academy	197	Grossmann Consulting	199
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	171	Hamburger Training & Consulting oHG	150
apelt consults - Trainer   Training - Vermittlung von Experten	179	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198
ASTA Akademie GmbH	149	ilvy Intercultural HR	146
BCCM Broer Cross-Cultural Management	168	KERN AG Training	173
BEN Europe Institute GmbH	186	KeSch Training International GmbH & Co.KG	189
Berlitz Deutschland GmbH	174	KICK OFF Management Consulting GmbH	205
Carl Duisberg Centren	165	Kom-Com - Seminare	152
China Expert Consulting GmbH	201	Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188
CoachingInstitut Berlin	141	Linguago	190
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	142	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
compass international gmbh	182	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203
CONTUR GmbH - Consulting   Training	155	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202
Coverdale Deutschland GmbH	193	mensch & kommunikation GmbH	191
DeYuCo GmbH	159	MKS Business Seminare GmbH	202
DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145	PMCC Consulting GmbH	170
dispo-Tf Education GmbH	144	Pro Integer Akademie & Leadership	165
Dr. Simone Rappel	191	Quadriga Akademie Berlin GmbH	140
EF Sprachreisen	158	sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
English & Intercultural Communication	159	Steinbeis Institute for Effective Management	198
English Incorporated	149	Trainertreffen Deutschland	155
Ensemble Enabler	192	TravelWorks Sprachreisen	164
Expat Consult GmbH	151	TRIPODIA Life+Business-School	168
FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	174		

Sie sind nicht dabei?

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

# Umweltmanagement



Foto: 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Umweltmanagement)

## Anbieter im Themenbereich Umweltmanagement

Competenza GmbH	201	Q-DAS GmbH	181
concada GmbH	168	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173	Stuttgarter Produktionsakademie	182
Die Akademie Fresenius GmbH	161	Support Q GmbH	138
ecomед-Storck GmbH	199	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	146	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	175
GFQ Akademie GmbH	170	VDE Verband der Elektrotechnik	174
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188	VDI Zentrum Ressourceneffizienz	142
InTuS Akademie e.K.	162	WALHALLA Fachverlag	203
kenic GmbH	139	WEKA Forum für Sicherheit	176
Klaus-Joachim Wehrmann Impulse für Ihr Unternehmen	199	Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	199
Lloyd's Register Deutschland GmbH	166	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	170
Postberg+Co. GmbH	156		

Sie sind nicht dabei?

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

# Unternehmensführung



Foto: pixel2013/pixabay.com

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](http://Seminarmarkt.de).

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

# Sinnorientierte Unternehmensführung

## Strategien für die Ewigkeit

**Die Firma an die Spitze bringen, die Konkurrenz abhängen: Das sind typische Ziele von Führungskräften, die das Spiel, das sie und ihre Unternehmen spielen, nicht verstanden haben. Sie denken, dass es ein endliches Spiel ist, bei dem es ums Gewinnen geht. Dabei spielen sie in einem unendlichen Spiel, in dem es keine Gewinner geben kann. Der US-Berater Simon Sinek über die Folgen des Irrtums – und darüber, wie Führungskräfte zu einer anderen Spielhaltung finden.**

Vor einigen Jahren war ich von Microsoft als Referent auf eine Spitzenkonferenz zum Thema Bildung eingeladen worden. Ein paar Monate später trat ich beim Konkurrenten Apple auf. Was mir damals auffiel: Auf der Microsoft-Veranstaltung drehten sich die Präsentationen der meisten Redner vor allem darum, wie sie Apple überrunden wollten. Auf der Apple-Veranstaltung widmeten sich sämtliche Redner dagegen dem Thema, wie Apple Lehrern beim Lehren und Schülern beim Lernen helfen könnte. Die einen schienen besessen, einen Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen, die anderen beseelt von der Sache. Nach meinem Vortrag bei Microsoft erhielt ich ein Geschenk – den Zune, Microsofts Antwort auf den iPod von Apple, das seinerzeit dominante Gerät auf dem Markt der MP3-Player. Das war im Jahr 2006, und der damalige Microsoft-CEO Steve Ballmer war zuversichtlich, dass Microsoft Apple früher oder später „schlagen“ würde, wenngleich ihm klar war, dass das nicht leicht sein würde. Ballmers Optimismus war durchaus nicht unberechtigt – wäre es nur auf die Produktqualität angekommen. Denn der Zune HD war wirklich hervorragend.

Als ich nach der Apple-Konferenz gemeinsam mit einem Apple-Spitzenmanager im Taxi saß, konnte ich nicht widerstehen und stichelte ein wenig: „Wissen Sie, ich habe kürzlich bei Microsoft gesprochen und dort den neuen Zune bekommen,

und ich muss sagen, der ist um Längen besser als Ihr iPod touch.“ Der Apple-Mann sah mich an, lächelte und meinte: „Da haben Sie sicher recht.“ Das war alles. Damit war das Thema durch. Mag sein, dass aus dem Manager die pure Arroganz des Marktführers sprach. Es kann aber auch ganz anders gewesen sein. Möglich, dass ich es hier mit einer Führungskraft zu tun hatte, die – anders als viele andere – wusste, in welchem Spiel sie spielt, nämlich: einem unendlichen, keinem endlichen. Ob Unternehmenschefs und Führungskräften das klar ist, und ob sie es berücksichtigen oder nicht, bestimmt wesentlich darüber, wie sie führen – und was ihre Führung auslöst.

### Endlich versus unendlich: Die Haltung macht das Spiel

Was aber ist der Unterschied zwischen endlichen und unendlichen Spielen? Bei endlichen Spielen sind die Spieler bekannt. Sie richten sich nach festgelegten Regeln, und es gibt ein vereinbartes Ziel. Wird dieses Ziel erreicht, ist das Spiel vorbei. Fußball ist ein gutes Beispiel für ein endliches Spiel: Die Spieler sind leicht erkennbar. Sie haben sich bereit erklärt, nach festgelegten Regeln zu spielen. Und sie akzeptieren die bei Regelverstößen vom Schiedsrichter verhängten Strafen. Alle sind sich einig: Das Team, das am Ende des festgelegten

Zeitraums mehr Punkte hat als das andere Team, wird zum Sieger erklärt; dann ist das Spiel vorbei. Bei endlichen Spielen gibt es also stets einen Anfang, einen Mittelteil und ein Ende.

Unendliche Spiele dagegen werden von bekannten, aber auch unbekanntem Spielern gespielt. Es gibt darin keine genauen oder vereinbarten Regeln. Es kann zwar Konventionen und

Gesetze geben, doch das sind eher weite Grenzen,

Der Autor: **Simon Sinek** wurde einem breiten Publikum bekannt durch seinen Bestseller „Frag immer erst: warum“.

Jüngst hat der Unternehmensberater mit „Das unendliche Spiel – Strategien für dauerhaften Erfolg“ ein weiteres Buch vorgelegt, in dem er für ein neues, sinnorientiertes Führungsverständnis plädiert.

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

innerhalb derer die Spieler tun und lassen können, was sie wollen.

Sie können auch gegen Konventionen verstoßen. Und

jeder Spieler kann seine Spielweise jederzeit verändern. Vor allem

aber haben unendliche Spiele kein eindeutiges Ende. Man kann sie daher nicht „gewinnen“.

Es kann darin nur ein Ziel geben: im Spiel zu bleiben, am besten für immer. Die Idee der unendlichen und endlichen Spiele stammt von James P. Carse, einem emeritierten Professor für Geschichte und Literatur der Religion an der New York University. Macht man sie sich zu eigen, dann erkennt man: Um uns herum sind sehr viele unendliche Spiele im Gang. So hat weder eine Ehe noch eine Freundschaft eine Ziellinie, niemand kann hier der oder die Erste sein. Ebenso wenig gibt es in der Bildung eine Ziellinie. Bei all diesen Dingen handelt es sich nicht um Ereignisse, sondern um Entwicklungen. Auch die Wirtschaft entspricht per definitionem einem unendlichen Spiel. Denn dieses geht immer weiter ... und weiter ... und weiter ...

kein eindeutiges Ende. Man kann sie daher nicht „gewinnen“. Es kann darin nur ein Ziel geben: im Spiel zu bleiben, am besten für immer. Die Idee der unendlichen und endlichen Spiele stammt von James P. Carse, einem emeritierten Professor für Geschichte und Literatur der Religion an der New York University. Macht man sie sich zu eigen, dann erkennt man: Um uns herum sind sehr viele unendliche Spiele im Gang. So hat weder eine Ehe noch eine Freundschaft eine Ziellinie, niemand kann hier der oder die Erste sein. Ebenso wenig gibt es in der Bildung eine Ziellinie. Bei all diesen Dingen handelt es sich nicht um Ereignisse, sondern um Entwicklungen. Auch die Wirtschaft entspricht per definitionem einem unendlichen Spiel. Denn dieses geht immer weiter ... und weiter ... und weiter ...

## Wer in einem unendlichen Spiel siegen will, kann nur verlieren

Auch Unternehmen treten somit zu einem Spiel an, das nicht zu gewinnen ist. Das Problem ist: Viele Führungskräfte tun trotzdem so, als wäre es anders. Sie wollen die Nummer eins sein und arbeiten darauf hin. Wie willkürlich das ist, sieht man schon daran, dass „Nummer eins sein“ stets vieles bedeuten kann: Umsatz, Anzahl der Niederlassungen weltweit, Beschäftigtenzahl, Aktienkursentwicklung. Unternehmen, die vollmundig die Behauptung aufstellen, die Nummer eins werden zu wollen, bestimmen sogar selbst, in welchem Zeitraum. Aber sind denn alle Branchenakteure mit dem betreffenden Zeitraum und dem gewählten Vergleichsmaßstab einverstanden? Mitnichten. In endlichen Spielen wie dem Fußball gibt es eine vereinbarte Kennzahl, die zwischen Gewinnen und Verlieren unterscheidet – geschossene Tore, Geschwindigkeit, Punktestand. In unendlichen Spielen gibt es viele verschiedene mögliche Kennzahlen – weshalb sich nie ein eindeutiger Sieger bestimmen lassen wird.

Wer im unendlichen Spiel der Wirtschaft Erfolg haben will, tut sich deswegen keinen Gefallen, wenn er sich ganz darauf fokussiert, „der Beste“ zu sein. Weil dieses Ziel niemals wirklich zu erreichen ist, wird ihm früher oder später die Puste ausgehen. Ihm werden die Mittel fehlen, er wird aus dem Spiel aussteigen (müssen). In der Wirtschaft heißt das dann meist

Konkurs, Fusion oder Übernahme. Worauf sich Leader stattdessen klugerweise konzentrieren sollten, ist das, worum es bei einem unendlichen Spiel tatsächlich geht: langfristig dabei zu sein. Das heißt: Es geht um den Aufbau und die Erhaltung einer starken, soliden Organisation, die über Generationen Bestand hat. Erstaunlicherweise bringt genau das Unternehmen Vorteile auch auf kurze Sicht.

## Der Kick des Gewinns verführt zum kurzfristigen Denken

Trotzdem fällt es uns Menschen oft nicht leicht, nach den Kategorien eines unendlichen Spiels zu spielen. Denn wir neigen dazu, schnelle Lösungen für unsere Probleme zu suchen. Und wir lieben den hormonellen Glückskick, den uns das Gewinnen verschafft. Auch wenn dieser Kick rasch wieder verfliegt – und uns nach dem nächsten Siegeskick Ausschau halten lässt.

Auch in der Wirtschaft hat sich die auf kurzfristige Ziele fokussierte endlichkeitsorientierte Führung durchgesetzt. Sie wurde von der Wall Street begrüßt und an betriebswirtschaftlichen Fakultäten gelehrt. Kurzfristigen Ergebnissen wurde dort in den vergangenen Jahrzehnten stets unverhältnismäßig hohe Bedeutung beigemessen. Zu den bevorzugten Optionen, um sie zu erreichen, gehören im Business: die Kürzung von Investitionen in Forschung und Entwicklung, fragwürdige Kostensenkungsmaßnahmen wie Entlassungswellen, Wachstum durch Übernahmen und Aktienrückkäufe und die Entscheidung, billigere, qualitativ minderwertige Zutaten für Produkte zu verwenden. Die auf Endlichkeit gepolten Strategien in einem unendlichen Spiel haben allerdings negative Folgen, auch schon im Jetzt. Sie zermürben das Unternehmen von innen, indem sie Vertrauen zerstören. Sie rauben ihm seine Fähigkeit, kreativ mit Umfeldveränderungen umzugehen, weil der Blick nur auf eines fokussiert ist: die Erreichung der willkürlich gesetzten Ziele.

## Langfristiger Erfolg ist Einstellungssache

Letztlich entscheidet das Mindset der Unternehmensleitung und der Führungskräfte, ob eine Organisation den Stürmen der volatilen, komplexen und schnelllebigen Wirtschaftswelt auf längere Sicht standhalten kann oder nicht. Es ist wichtig, dass sich Unternehmenschefs und Manager dies bewusst machen – und dass sie bei der Entscheidung, wie sie führen wollen, drei Faktoren berücksichtigen:

1. Sie können sich nicht aussuchen, ob sie ein endliches oder unendliches Spiel spielen.
2. Sie können aber entscheiden, ob sie an dem Spiel teilnehmen oder nicht.
3. Spielen sie mit, dann können sie bestimmen, mit welcher Einstellung sie antreten – einer zum Spiel passenden oder einer unpassenden.

Wer sich bewusst auf das unendliche Spiel einlässt und die dazu passende Haltung annimmt, für den oder die geht es darum, die Organisation so aufzustellen, dass sie fit genug ist, um immer gut mitzuspielen zu können. Auch dann, wenn sich die Spieler oder die Regeln auf dem Spielfeld ändern. Wie aber gelangen Führungskräfte zu einer auf Unendlichkeit ausgerichteten Führungseinstellung? Was hilft gegen den Drang, die Realität des unendlichen Spiels zu missachten und immer wieder gewinnen zu wollen? Fünf Praktiken helfen, die Organisation auf Unendlichkeit auszurichten.

# Für mich hat sich's gelohnt!

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

## UNSER SEMINARANGEBOT:

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



### INHOUSE-TRAINING

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



### ONLINE-WEITERBILDUNGEN

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

Jetzt online  
informieren!

## 1. Praktik

### Für eine gerechte Sache eintreten.

Wenn sich auf Betriebsversammlungen von General Electric Mitarbeiter besorgt darüber äußerten, dass das Unternehmen zu sehr auf kurzfristige Ziele ausgerichtet sei, entgegnete der damalige CEO Jack Welch: „Langfristig bedeutet nichts anderes als kurzfristig in Serie.“ Ein Irrtum. Das Ziel bestand für Welch darin, Leistung zu bringen, immer und immer wieder. Die Antwort auf die Frage „Wozu das alles?“ blieb jedoch im Dunkeln. Wenn wir aber in einem unendlichen Spiel nicht irgendwann den Ansporn und unsere Energie verlieren wollen, dann brauchen wir eine Antwort auf genau diese Frage nach dem Sinn. Genauer: Wir brauchen eine gerechte Sache, für die wir eintreten wollen. Eine gerechte Sache ist nicht das Warum eines Unternehmens. Das Warum stammt aus der Vergangenheit. Im Warum verdichtet sich, was ein Unternehmen ausmacht, welche Werte es prägen. Eine gerechte Sache ist dagegen eine konkrete Vision eines positiven, inspirierenden, aber nie vollständig erreichbaren Zielzustandes.

Manche verwechseln das mit Moonshots. Diese ambitionierten Projekte vom Charakter „Wir wollen den Weltraum besiedeln“ oder „Wir besiegen den Krebs“ sind allerdings auch nur einzelne, durchaus erreichbare, wenn auch höchst ambitionierte Ziele. Sie sind kein wünschenswerter Zustand, den es immer lohnt anzustreben – weil er vielen Menschen attraktiv erscheint.

Damit ist auch klar: Wachstum, höhere Umsätze, die Nummer eins werden – all das können ebenfalls keine gerechten Sachen sein. Auch deswegen nicht, weil diese Ziele egozentrisch sind und in der Regel primär denen zugutekommen, die die Entscheidungen treffen – bzw. den Investoren des Unternehmens. Alle anderen – die Kunden, die Mitarbeitenden – merken, dass es in keiner Weise um sie und ihre Interessen geht. Die Folge: Sie verlieren das Vertrauen in das Unternehmen. Mitarbeitende schalten dann oft auf Selbsterhaltung um, vertuschen Fehler, geben Informationen nicht weiter, meiden Risiken, sabotieren

mitunter sogar Kollegen. Alles Dinge, die eine Organisation über kurz oder lang schwächen.

Auch bei Microsoft kam es damals zum Abschwung. Während die Organisation früher ein Unternehmen gewesen war, dessen Mitarbeitende begeistert Bill Gates' auf Unendlichkeit gepolter Vision folgten „Jede Person und jedes Unternehmen auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen“, beklagten die Mitarbeitenden später einen Verlust von Motivation, Kooperationsbereitschaft, Fantasie und Innovationsgeist. Weil in der Softwareschmiede eine Besessenheit von Quartalszahlen um sich griff – und es an einer übergeordneten, sinnstiftenden Vision fehlte. Apple dagegen folgte solch einer Vision. Der iPod war ein Schritt dorthin, mehr aber nicht. Womöglich ließ sich der Manager damals im Taxi genau deswegen nicht aus der Ruhe bringen. Und tatsächlich: Rund ein Jahr nach der Markteinführung des Zune stellte Apple das erste iPhone vor – und definierte damit die gesamte Kategorie der Smartphones neu. Zune und iPod waren damit praktisch überholt.

Das Beispiel zeigt: Nur Unternehmen, die eine unendliche Perspektive haben, sind wirklich innovationsfähig. Ein auf Endlichkeit gepoltes Unternehmen kann zwar auch Innovationen hervorbringen, nur steckt dahinter eine andere Intention: Hier sollen die Innovationen fast immer bloß kurzfristig den Gewinn steigern. Auf die Fähigkeit des Unternehmens, lange im Spiel zu bleiben, wirken sie sich dagegen nicht positiv aus, weil sie keiner gerechten Sache entspringen, die an die Werte und Ziele vieler Menschen andockt – und deswegen inspirierend und motivierend über lange Zeit wirkt. Gewinn ist zwar erlaubt und sogar erwünscht. Aber vor allem deshalb, weil er notwendig ist, um sich möglichst lange für die gerechte Sache einsetzen zu können.

## 2. Praktik

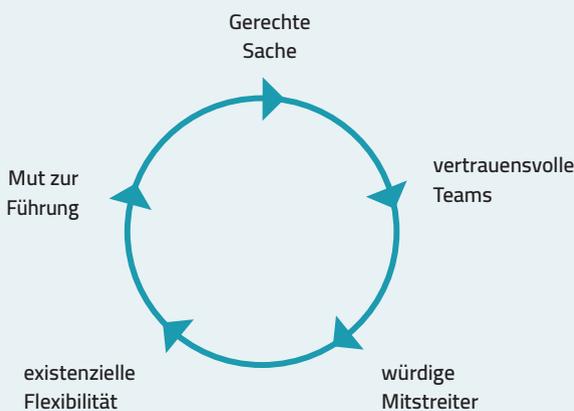
### Ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen.

Überall dort, wo Führungskräfte endlich denken und meinen, dass es darum geht, kurzfristige – messbare – Ziele zu erreichen, werten sie den Faktor Leistung in der Bewertung, Auswahl und Beförderung von Mitarbeitenden unverhältnismäßig hoch. Das liegt auch nahe. Denn die Erreichung selbst gesetzter endlicher Ziele lässt sich nun mal leichter messen als die grundsätzliche Stärke und Überlebensfähigkeit einer Organisation. Manche gehen sogar so weit, Mitarbeiter im internen Wettbewerb gegeneinander antreten zu lassen – in der Hoffnung, dass sie sich so bei der Zielerreichung übertrumpfen werden. Manchmal gelingt das auch kurzfristig.

Wer aber langfristig denkt, kommt nicht umhin, festzustellen, dass ein hoher interner Konkurrenzdruck toxisch auf Organisationen wirkt. Der Grund: Unter Konkurrenzdruck verkümmert das Vertrauen ineinander. Ohne gegenseitiges Vertrauen findet aber kein offener Informationsaustausch statt. Es gibt keine Bereitschaft, Fehler zuzugeben, Hilfe anzubieten oder Hilfsangebote von Kollegen anzunehmen. Jeder schaltet vielmehr auf Selbstschutz um, sabotiert womöglich sogar Kollegen. Es liegt auf der Hand, dass dies Unternehmen auf längere Sicht schwächt und ihnen die Widerstandskraft nimmt. Denn ohne Kooperation und Vertrauen sieht es schlecht aus mit Flexibilität und Innovationskraft.

Führungskräfte müssen sich daher klarmachen: Sie sind nicht für das Ergebnis verantwortlich, sondern für die Menschen, die das Ergebnis verantworten. Und es gibt kei-

## Fünf Praktiken für organisationale Langlebigkeit



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Simon Sinek: Das unendliche Spiel – Strategien für dauerhaften Erfolg. Redline 2019.

# Tutorial: Weitsichtig führen lernen

Kurzfristiges Denken schwächt Unternehmen. Denn vieles, was kurzfristig erfolgreich macht, wirkt sich auf lange Sicht negativ aus. Wollen Unternehmer und Führungskräfte ein starkes, widerstandsfähiges Unternehmen schaffen, müssen sie ihre auf Kurzfristigkeit gepolten Strategien durch Strategien, die auf Langfristigkeit ausgerichtet sind, ersetzen.

## 1. Das richtige Spiel spielen statt das Spiel missdeuten

Konkurrenten übertrumpfen, Marktführer werden ... In der Wirtschaft ist es üblich, dass sich die Akteure solche kurzfristigen Gewinnerziele setzen. Die Crux: Die Wirtschaft ist ein unendliches Spiel, ein immerwährender Prozess mit unklaren Ziellinien. Es gibt keine Eingung darüber, ab wann ein Unternehmen tatsächlich „die Nummer eins ist“ und woran das gemessen werden soll. Zudem sind solche Erfolge von begrenzter Dauer, während das Spiel immer weitergeht. Die Konzentration auf kurzfristige Ziele in einem eigentlich unendlichen Spiel hat Nebenwirkungen, die Unternehmen auf lange Sicht schwächen. Für Unternehmer und Führungskräfte ist es daher wichtig, zu wissen, dass sie in einem unendlichen Spiel spielen – um dann mit der passenden Haltung spielen zu können.

## 2. Inklusiv Zukunftsbilder zeichnen statt egoistische Ziele definieren

Ziele wie „Wir wollen wachsen“ oder „Wir wollen unseren Gewinn um XY steigern“ erfreuen höchstens kurzfristig einen kleinen Kreis von Entscheidern und Investoren. Langfristig motiviert und inspiriert sind Menschen stattdessen, wenn sie ein übergeordnetes höheres Ziel haben, das an ihre Werte andockt – die Vision eines attraktiven, wenngleich nie vollständig erreichbaren Zukunftszustandes. Sind Unternehmen daran interessiert, lange im Spiel zu bleiben, brauchen sie solch eine übergeordnete Vision. Eine „gerechte Sache“, die möglichst inklusiv ist, das heißt: für viele Menschen verlockend.



## 3. Vertrauen aufbauen statt Leistung überbewerten

Wo man primär versucht, messbare kurzfristige Ziele zu erreichen, legt man meist auch besonders viel Wert auf messbare Leistungen. Was dabei aus dem Blick gerät: Soll ein Unternehmen langfristig stark sein, braucht es auch andere Qualitäten. Insbesondere ein vertrauensvolles Arbeitsklima, das auf guten tragfähigen Beziehungen aufbaut und es überhaupt erst möglich macht, dass Mitarbeitende Fehler eingestehen, einander Hilfe anbieten, gemeinsam flexibel reagieren können, wenn der Markt das erfordert.

## 4. Von Vorbildern lernen statt Konkurrenten bekämpfen

Wer glaubt, in einem endlichen Spiel zu spielen, in dem es eine Ziellinie gibt, dem geht es auch darum, diese Ziellinie als Erster zu

überschreiten und alle anderen dabei hinter sich zu lassen. Auch der Fokus darauf, vermeintliche Konkurrenten übertrumpfen zu wollen, ist auf lange Sicht ermüdend, weil es eben gar keine feststehende Ziellinie, keinen Endpunkt gibt. Unternehmen tun besser daran, andere Player am Markt genau zu beobachten, sich diejenigen herauszusuchen, die ihnen als „würdige Mitspieler“ erscheinen und von diesen zu lernen, um möglichst lange im Spiel zu bleiben.

## 5. Flexibel sein statt an kurzfristigen Zielen kleben

Wer an einem kurzfristigen Ziel klebt, dem entgeht meist, was jenseits seines eingeschlagenen Weges passiert. Er blendet Überraschungen aus, um seine Zielerreichung nicht zu gefährden. Auf diese Weise macht er sich inflexibel. Er ist unfähig, kreativ und innovativ auf Veränderungen zu reagieren. Die Zukunft wird so der kurzfristigen Zielerreichung geopfert. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss es umgekehrt machen. Er oder sie muss bereit sein, kurzfristige Ziele aufzugeben, um die Zukunft des Unternehmens nicht zu gefährden – auch dann, wenn das mit hohen Kosten verbunden ist.

## 6. Mutig führen statt vor Investoren einknicken

Unternehmer und Führungskräfte stehen unter Druck. Denn Aktionäre sind meist an kurzfristigen Gewinnen interessiert. Für die Führung ist es schwer, sich davon zu emanzipieren. Trotzdem kann die Unternehmensleitung die Entscheidung treffen, bewusst ein unendliches Spiel zu spielen, in dem es darum geht, das Unternehmen so lange wie möglich erfolgreich im Spiel zu halten. Ist diese Entscheidung erst einmal getroffen, wirkt sich das auf alle anderen Entscheidungen im Business aus. Idealerweise auch auf die, von welchem Investor man Geld nimmt und von welchem nicht: dem kurzfristig orientierten oder dem, der der Idee der Langfristigkeit etwas abgewinnen kann.

## 7. Offen sein statt ein verdecktes Spiel spielen

Egal, welches Spiel die Führung in einem Unternehmen spielen will: Sie sollte offen damit umgehen, worum es ihr geht: den langfristigen Bestand des Unternehmens – unter Umständen auf Kosten kurzfristiger Gewinne – oder um kurzfristige Gewinne – unter Umständen auf Kosten der langfristigen Widerstandskraft des Unternehmens. Denn nur wenn Kunden, Mitarbeitende, Investoren und Gesellschaft wissen, welches Spiel eine Organisation spielt, wissen sie auch, was sie von ihr erwarten können.

nen besseren Weg, die langfristige Leistungsfähigkeit dieser Menschen zu steigern, als ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich sicher fühlen. Dazu gehört die Gewissheit, auf Unterstützung zählen zu können, wertgeschätzt zu werden, sich weiterentwickeln zu können, faire Gegenleistungen für die eigene Leistung erwarten zu dürfen. Und dazu gehört der Aufbau echter, tragfähiger Beziehungen, die nur dann entstehen, wenn es im Unternehmen möglich ist, sich als Mensch mit all seiner Verletzlichkeit zu zeigen.

### 3. Praktik

#### Sich an würdigen Mitstreitern messen.

Jahrelang ärgerte ich mich, wenn ich seinen Namen hörte. Wurde er gelobt, bekam ich Bauchschmerzen. Ich war geplagt von Neidgefühlen auf den Autor und Speaker Adam Grant. Er schien in allen Bereichen, in denen ich Schwächen hatte, grandios zu sein. Wie groß war dann meine Verblüffung, als wir einmal gemeinsam bei einer Veranstaltung auftreten und uns gegenseitig vorstellen sollten. Ich kündigte Grant mit den Worten an: „Sie verunsichern mich ungeheuer, denn all Ihre Stärken sind meine Schwächen.“ Das Publikum lachte darüber amüsiert, Adam Grant aber schaute mich an und sagte: „Das beruht absolut auf Gegenseitigkeit.“

Damals wurde mir plötzlich klar, woher das Konkurrenzdenken bei mir gekommen war. Was ich in meinem Konkurrenten sah, hatte nichts mit ihm, sondern nur etwas mit mir zu tun. Wenn Adam Grants Name genannt wurde, wurden mir meine eigenen Unzulänglichkeiten bewusst. Doch statt meine Kräfte zu nutzen, um an mir zu arbeiten, fiel es mir leichter, mich darauf zu konzentrieren, dass ich besser sein wollte als er. Da war er wieder einmal: der unselige Drang, gewinnen zu wollen. Und auch hier waren alle Messgrößen dafür, wer von uns beiden vorne und wer hinten lag, total willkürlich.

Die Vorstellung eines endlichen Wettbewerbs ist uns so vertraut, dass wir fast schon automatisch nach dem Konzept „Ich gegen die anderen“ verfahren, wenn andere Player auf dem Spielfeld auftauchen. In einem unendlichen Spiel müssen wir uns aber von der Vorstellung, dass andere Spieler Konkurrenten sind, die geschlagen werden müssen, verabschieden. Viel besser ist es, sich würdige Mitstreiter zu suchen, um sich an ihnen zu messen. Der Punkt ist: Ein würdiger Mitstreiter ist kein Konkurrent, mit dem wir qua Schicksal geschlagen sind. Er ist vielmehr jemand, den wir uns selbst aussuchen können – und wir tun gut daran, dies strategisch zu tun. Es geht darum, einen würdigen Mitstreiter ausfindig zu machen, der uns unsere eigenen Schwächen erkennen lässt und uns dazu antreibt, uns laufend zu verbessern, unsere Sache voranzutreiben. Ein würdiger Mitstreiter verfolgt nicht unbedingt eine moralisch und ethisch einwandfreie Sache. Aber was er tut, tut er so gut, dass es uns inspiriert, selbst besser zu werden in dem, was wir tun. Ohne würdige Mitstreiter dagegen droht die Gefahr, an Demut zu verlieren – und an Flexibilität.

### 4. Praktik

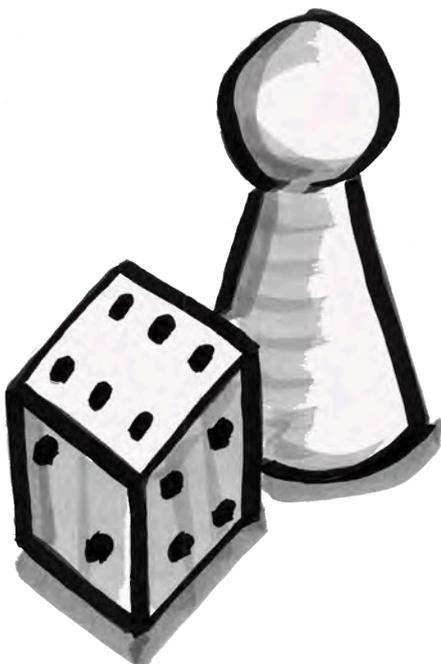
#### Existenzielle Flexibilität üben.

Auf Endlichkeit ausgerichtete Spieler sind nicht nur unflexibel, weil sie blind für Inspiration durch andere sind. Meist haben sie auch eine Abneigung gegen Überraschungen. Da sie auf einen scheinbaren Endpunkt hinarbeiten, den sie unbedingt erreichen wollen, fürchten sie jede Störung. Daher wird alles, was sie nicht prognostizieren und steuern können, und was ihre Pläne torpedieren und ihre Gewinnchancen verschlechtern könnte, ausgeklammert.

Ein Spieler, der in unendlichen Dimensionen denkt, rechnet dagegen stets mit Überraschungen. Er begrüßt diese sogar und ist bereit, sich von ihnen grundlegend verändern zu lassen. Er ist aufgeschlossen für alle Möglichkeiten, im Spiel zu bleiben. Apple-Chef Steve Jobs tickte so.

Nachdem Jobs mit einigen seiner Manager 1979 ein Innovationszentrum von Xerox im kalifornischen Palo Alto besucht hatte und dort zum ersten Mal auf die neue Technologie der grafischen Benutzeroberfläche gestoßen war, war für ihn klar: Apple muss seinen bisherigen Kurs ändern und in grafische Benutzeroberflächen investieren. Dabei hatte die Firma bereits Millionen Dollar und unzählige Arbeitsstunden in eine ganz andere Strategie investiert. Davon abzugehen, würde das Unternehmen erheblich belasten. Bei Apple erzählt man sich, damals habe ein Manager gesagt: „Steve, wenn wir darin investieren, richten wir unsere Firma zugrunde.“ Und Jobs soll darauf geantwortet haben: „Dann tun wir das lieber selbst, als es einem anderen zu überlassen.“ Ein endlich denkender Unternehmenschef hätte weit größere Probleme als er gehabt, sich mal eben so von einer bestehenden Strategie zu verabschieden, vor allem angesichts des Geld- und Zeitverlustes. Jobs' Entscheidungen aber orientierten sich nicht an Kosten, sondern an der langfristigen Vision. Er war bereit, Opfer zu bringen, um diese nicht zu gefährden.

Bei kurzfristig orientierten Führungskräften ist es umgekehrt: Sie opfern lieber die Zukunft des Unternehmens als ihre kurzfristigen endlichen Ziele zu gefährden. Das ist umso bedauerlicher, weil viele Führungskräfte durchaus glauben, dass es besser ist, ein Unternehmen auf lange Sicht gesund und stark zu halten, als kurzfristige Ziele wie Wachstum um



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Beratung unter  
+49 (0)89 89559805

 **SEMINAR  
INSTITUT**

Sie lernen Erfolg. Garantiert.



**Jetzt für  
2021 planen!**

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

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

des Wachstums willen oder Umsatzzuwächse zu erreichen – wenn da nicht der Druck von außen wäre.

## 5. Praktik

### Mutig führen.

Das Wirtschaftssystem hat sich in den vergangenen Jahrzehnten so entwickelt, dass es für Unternehmen – vor allem börsennotierte – in der Tat schwer ist, langfristig orientiert zu handeln. In den Anfängen des modernen Kapitalismus war das noch anders. Für den schottischen Philosophen Adam Smith stand außer Frage, dass es im Business darum geht, primär gute Dienstleistungen und Produkte anzubieten, wenn auch aus durchaus egoistischen Gründen. Nicht um des Kunden willen liege es im Interesse des Bäckers oder Metzgers, die besten Brote oder Fleischwaren anzubieten, sondern, um selbst zu profitieren, so Smith. Eine Welt jedoch, in der es primär darum gehen könnte, Gewinne zu erwirtschaften, um Investoren zufriedenzustellen – und das, wenn nötig, auf Kosten aller anderen – konnte sich Smith nicht vorstellen. Das Problem: Investoren verhalten sich nicht wie Besitzer, sondern eher wie Mieter. Und Menschen gehen mit Miet-sachen weitaus weniger pfleglich um als Besitzer mit ihrem Eigentum. In den vergangenen Jahrzehnten knickten die Unternehmen vor ihren endlichkeitsorientierten Aktionären immer wieder ein. Massenentlassungen, Abstriche an der Produktqualität – oft schien alles recht, um deren kurzfristige Interessen zu befriedigen. Immerhin setzt sich mittlerweile teilweise sogar bei manchen Investoren die Erkenntnis durch, dass wir ein neues Verständnis der Verantwortung von Unternehmen brauchen – vielleicht dieses: „Die Verantwortung eines Unternehmens besteht darin, sich mit aller Kraft und mit

allen Mitteln für eine Sache einzusetzen, die größer ist als es selbst, die Menschen und die Umwelt zu schützen, in der es tätig ist, und mehr Mittel zu erwirtschaften, damit es all das so lange wie möglich tun kann. Eine Organisation kann alles tun, was sie möchte, um ihr Geschäft zu betreiben, solange sie Verantwortung für die Folgen ihrer Handlungen übernimmt.“

Wer unendlichkeitsorientiert führen will, der muss ergo die Stärke aufbringen, trotz des äußeren Drucks endlichkeitsorientierter Investoren die richtigen unendlichkeitsorientierten Entscheidungen zu treffen. Kurzum: Von wem man Geld nimmt und von wem nicht – auch das muss eine sehr bewusste Entscheidung sein.

## Es gilt offenzulegen, welches Spiel man spielt

Keiner Führungskraft, keinem Unternehmer wird es gelingen, immer mit einem unendlichkeitsorientierten Mindset zu führen. Doch ganz gleich, zu welchem Spiel man sich entschließt: Man sollte sich und anderen gegenüber in Bezug auf die Entscheidung stets ehrlich sein. Denn: Wofür auch immer wir uns entscheiden, es hat Auswirkungen. Auf Kunden. Auf Kollegen. Auf Investoren. Auf das Umfeld. All diese Stakeholder können ihre Erwartungen und Verhaltensweisen nur dann entsprechend anpassen, wenn sie wissen, welches Spiel gespielt wird, ein unendliches oder ein endliches. Nur wenn sie das wissen, können sie sinnvoll entscheiden, für wen sie arbeiten, bei wem sie kaufen, in wen sie investieren wollen. Merken sie, dass die Führung eines Unternehmens die fünf Praktiken übt, dann können sie sich darauf verlassen, dass die Organisation offensichtlich der Idee des unendlichen Spiels folgt – und daran interessiert ist, sich so aufzustellen, dass sie widerstandsfähig ist und lange Bestand hat.

*Simon Sinek*

## Lesetipps

### Simon Sinek: Das unendliche Spiel – Strategien für dauerhaften Erfolg.

Redline 2019, 24,99 Euro.

In seinem Buch erklärt Sinek anhand zahlreicher Beispiele aus der Wirtschaft, welchen Unterschied es macht, wenn Unternehmer und Führungskräfte das Business als unendliches Spiel betrachten. Und er zeigt auf, was es praktisch bedeutet, sich bewusst auf dieses unendliche Spiel einzulassen und das eigene Führungshandeln daran auszurichten.

### Sylvia Lipkowski: Sinn machen! – Führungsaufgabe Purpose.

[www.managerseminare.de/MS250AR01](http://www.managerseminare.de/MS250AR01)

Warum mache ich das hier eigentlich? Die Frage ist alt. Neu ist, dass Führungskräfte heutzutage darauf unbedingt eine gute Antwort haben sollten. Denn wer sein höheres Ziel – oder zumindest das seines Unternehmens – nicht kennt, kann in der neuen Arbeitswelt weder sich selbst noch andere gut führen.

### Simon Sinek: Frag immer erst: warum – Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren.

Redline 2014, 19,99 Euro.

Der Sinek-Klassiker sensibilisiert seine Leser dafür, wie wichtig es für Unternehmen und Menschen, die langfristig erfolgreich sein wollen, ist, sich in ihrem Tun an einem tieferen Sinn zu orientieren.

# Kompakt, informativ und interaktiv: Die E-Trainings, E-Learnings und Webinare der DGQ.

Mehr  
erfahren  
[dgq.de/u/  
elearning](https://dgq.de/u/elearning)

Die **E-Trainings** vermitteln Ihnen anhand einer ausgewogenen Mischung aus Online-, virtuellen Gruppen- und Selbstlernphasen Fachwissen zu relevanten Themen. Unsere Trainer verhelfen Ihnen nicht nur zum nötigen Know-how, sondern stehen auch bei Rückfragen zur Verfügung.

In unseren **E-Learnings** verschaffen Sie sich im Selbststudium einen kompakten Überblick und Fachwissen zu wichtigen Themen. Sie können zeit- und ortsungebunden jederzeit flexibel die einzelnen Module durchführen.

In unseren **Webinaren** führen unsere ExpertInnen Sie in wichtige Themen ein und stellen Ihnen Werkzeuge und deren Einsatzmöglichkeiten vor oder vermitteln Ihnen für den Alltag wichtige Kompetenzen.

## Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144
4 Business Akademie	148	Como Consult GmbH	152
A-M-T Management Performance AG	160	compass international gmbh	182
abovo-academy	197	Competence on Top GmbH	199
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	ComTeam AG Academy + Consulting	196
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	200	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148
AdCoach Marketing Akademie	164	CONSENSUS Consulting GmbH	178
afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	153
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165	CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	200	CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	143
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167	courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166
Akademie für systemische Führung	199	DEKRA Qualification GmbH	189
Akademie Knegeendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	164	Demos GmbH	172
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	201	denkmodell GmbH	143
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187	Deutsche Akademie für Management	144
amendos gmbh	147	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	142
amontis consulting ag	180	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	173
Anja Myrdal Strategien für Unternehmer:innen	150	Deutsche Psychologen Akademie	140
Annette Berger Projektwerkstatt	184	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.	173
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204	DeYuCo GmbH	159
ARCA-Consult GmbH	196	DHL Data Science Seminare GmbH	165
ARD.ZDF medienakademie	201	Die Akademie Fresenius GmbH	161
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196	die coachingakademie	152
Arnold Horsch e.K.	160	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
ASB Akademie GmbH	176	DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141	Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200
ASTA Akademie GmbH	149	different angles	206
Atelier für Ideen AG	163	DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145
BayTech Institut für mittelstandsorientierte Unternehmensf.	195	Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	155
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164	dispo-Tf Education GmbH	144
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	205	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	178
Bernt Klein training - beratung - coaching	186	dvelop-Dirk Kaiser	138
Bernward Rauchbach   Selbstheilung. Transformation. Potenzialsteigerung.	157	Dr. Friedrich Assländer	204
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	155
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206
Bitkom Servicegesellschaft mbH	139	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	197
BRAIN-HR	193	Dr. Simone Rappel	191
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180
Breuel & Partner GmbH	194	DresPleier GmbH	196
Business Akademie Profileon	185	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	170
CA Coaching Akademie	155	Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198
CA controller akademie®	194	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	Ensemble Enabler	192
Carl Duisberg Centren	165	ERLEBNIS & TRAINING	149
CETPM GmbH	202	ESMT European School of Management and Technology GmbH	140
CHANGE 4 SUCCESS®	151	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	195	Expat Consult GmbH	151
Coachingbüro Huber & Partner	189	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	174
CoachingInstitut Berlin	141		

FCM Finanz Coaching	176
FCT Akademie GmbH	169
FISCHER Rhetorik	183
flow consulting gmbh	154
fortbildung1.de	182
Forum für Führungskräfte	176
forum kommunikation & unternehmensethik	183
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189
Frankfurt School of Finance & Management	172
freiraum 33	186
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	207
FROMM Managementseminare & -beratung KG	152
FuturePace Consulting GmbH	187
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.	200
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	201
Hamburger Training & Consulting oHG	150
Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen	158
Heitger Consulting GmbH	205
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179
Hermannsen-Concept	164
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	187
HGS Concept GmbH	156
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179
IAP Institut für Angewandte Psychologie	206
ibo Akademie GmbH	156
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198
ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG	195
IFM - Institut für Managementberatung GmbH	146
ifss academy	192
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	192
IHK Akademie Koblenz e.V.	170
IHK Akademie München und Oberbayern	193
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187
IHK Hessen innovativ	172
ilvy Intercultural HR	146
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197
ime Institut für Management-Entwicklung	156
implus Trainings AG	207
Impulse Medien GmbH	147
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	188
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	164
Insights Group Deutschland GmbH	176
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	189
INSTATIK GmbH - Der Trainingsspezialist für Präsentation und Verkauf	181
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163
Institut für Verkauf und Marketing	175
InTuS Akademie e.K.	162
IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	139
isits AG International School of IT Security	161
ISM International School of Management GmbH – Gemeinnützige Gesellschaft	161
itstime	143
jom+ JOCHEN METZGER. DER VERTRIEBSEXPERTE.	184
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167
k.brio training GmbH	154
Kalapa Academy GmbH	165
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.	145
Kedua GmbH	145
KERN AG Training	173
KeSch Training International GmbH & Co.KG	189
KESSEL & KESSEL GmbH	149
KICK OFF Management Consulting GmbH	205
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142
köhler consulting seminare.coaching.mediation	198
Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	171
Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190
Konzepte Gesellschaft für Beratung, Seminare und Medien mbH	170
kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	181
Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159
Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188
Lake Constance Graduate School gGmbH	188
lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169
LucaNet Academy GmbH	140
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	203
M+Co. Hermann Müller . Akademie für Führungskompetenz	198
m2m consulting GmbH & Co. KG	186
MAB Business School	207
Management Alliance GmbH	162
Management Circle AG	177
Management Forum Starnberg GmbH	195
management forum wiesbaden	177
Mannheim Business School gGmbH	179
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training, Coaching	184

Mario Biel Coaching	184	Rolf Schulz HR Consultants AG	186
Marketing macht Frisch!	202	RWTH Business School	166
Martin Nedel – Starke Menschen. Exzellente Projekte.	149	S&P Unternehmerforum GmbH	197
Maxpert GmbH	173	sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178
MAZ MANAGER AKADEMIE	190	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	189
MBCConsulting	181	Schouten Global	205
		Schreiner Praxis-Seminare	171
mbw   Medienberatung der Wirtschaft GmbH	189	Schulz von Thun Institut für Kommunikation	147
MDI Management Development GmbH	205	Selectes GmbH Ges. f. Personalauswahl u. Personalmanagement	160
me Weiterbildung – Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202	SEMINAR-INSTITUT	192
Mediation Fest – Kölner Institut für Konfliktmanagement	165	SGMI Management Institut St. Gallen	207
Mehrwert Zukunft	191	simply-competent !	141
Meta GmbH – Integrative Kompetenzentwicklung	146	Singer Preisprüfung GmbH	150
Milz & Comp. GmbH	165	SLBB – Stefan Lammers Business Building	159
MKS Business Seminare GmbH	202	SMP Management Programm St. Gallen	207
Mmc Unternehmensberatung GmbH	195	splendid-akademie GmbH	143
Modul-Training	184	St. Galler Business School	207
MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	153	Statcon GmbH	157
Munich Business School	191	Steinbeis Institute for Effective Management	198
MW Media Workshop GmbH	147	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184
Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157	Strategiemensch GbR	163
NIT Northern Institute of Technology Management	149	Stuttgarter Produktionsakademie	182
noesis	183	Susanne Cisewski	163
oose Innovative Informatik eG	148	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	205
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183	system worx GmbH	197
Paseo Marketing GmbH	186	Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146
PBO – Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167	talkingHEADS	162
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	179	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153
peppair GmbH	199	targets GmbH Management- und Markenberatung	179
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179	TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)	185
pitchnext GmbH	160	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	204
Plath & Partner AG	206	Team Dr. Rosenkranz GmbH	194
PLD-Consulting	200	Team Management Services GmbH	174
PMCC Consulting GmbH	170	TEAMGEISSELHART GmbH	161
Pöhlh & Schottler GbR	173	teamsysplus®AKADEMIE	192
Poko-Institut OHG	163	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179
POP Personalentwicklung	186	Thomas Weber Coaching	177
Power Research Seminare – Dyckhoff/Westerhausen GbR	168	TopConcept Management Beratung GmbH	194
Pro Integer Akademie & Leadership	165	Trainer Company	141
PROAKTIV Management GmbH	165	TrainerSocietät Berlin	141
ProDialog Systemisches Coaching/ Training/Integrative Organisationsentw.	185	TrainingsManufaktur	152
Prof. Dr. Cord Twele	154	TRILOGIE GbR	153
Professio GmbH	202	TRIPODIA Life+Business-School	168
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	151
Provis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178	Universität Augsburg – Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	198
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
QRP M.M.I. GmbH Management Methods International	164	Ute Schütz menschen-management	190
Quadrige Akademie Berlin GmbH	140	V.I.E.L Coaching + Training	152
R.E.S.P.E.K.T. Beratung.Training.Coaching	172		

VDI Zentrum Ressourceneffizienz	142		Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
Veränderungsintelligenz® GmbH	188		Werner Schümchen Coaching	171
Vereon AG	206		Werte- & Prozessmanagement Kommunikation	199
Verlag Dashöfer GmbH	150		WirksamSein	204
Viola Moritz Seminare	140		WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	204
von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	190		Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151		WZLforum an der RWTH Aachen	166
Wagner & Walter GmbH	146		Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	170
WALHALLA Fachverlag	203		zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168		Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138
			Zürich International Business School (ZIBS)	206

Sie sind nicht dabei?

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

# Vertrieb & Verkauf



Foto: maxxyustas/depositphotos.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Vertrieb & Verkauf

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189
4 Business Akademie	148	FRIEDERBARTH	148
A-M-T Management Performance AG	160	FROMM Managementseminare & -beratung KG	152
AdCoach Marketing Akademie	164	G.M. Training und Beratung	200
AEZ-Seminare & Consulting	157	Grossmann Consulting	199
AIM-HIGHER – Professional Presentations	183	Guenther Holland   netzwerk.training	203
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)	167	Hamburger Training & Consulting oHG	150
Akademie Reichenberg	141	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	188
Akquisitionsdynamik	153	Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179
Anja Myrdal Strategien für Unternehmer:innen	150	Hermannsen-Concept	164
apelt consults - Trainer   Training - Vermittlung von Experten	179	IAL-CAMPUS	166
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	188	IHK Akademie München und Oberbayern	193
Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange	141	IHK Akademie Schwaben	198
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187
Berlitz Deutschland GmbH	174	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	185
Bernt Klein training - beratung - coaching	186	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	192	ime Institut für Management-Entwicklung	156
Brigitte Simon Seminare	141	implus Trainings AG	207
Business Akademie Profileon	185	Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173
CoBeTraS Akademie für Persönlichkeitsorientiertes Management	162	Impulse Medien GmbH	147
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	153	inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	164
CONVINTO   Management Coaching · Workshop Specials	152	INSTATIK GmbH - Der Trainingspezialist für Präsentation und Verkauf	181
CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation	143	Institut für Verkauf und Marketing	175
dehner academy GmbH	187	jom+ JOCHEN METZGER. DER VERTRIEBSEXPERTE.	184
DEKRA Qualification GmbH	189	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für die Praxis	167
Demos GmbH	172	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171
Deutsche Akademie für Management	144	KERN AG Training	173
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158	KeSch Training International GmbH & Co.KG	189
deutsche training sales- and management-training GmbH	196	Kirchner-Seminare GbR	200
DHL Data Science Seminare GmbH	165	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	142
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160	Kom-Com - Seminare	152
dirk raguse - training-coaching-beratung	162	Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
DITTMANN consulting	168	Kompetenzsprung Personalentwicklung	157
dvelop-Dirk Kaiser	138	Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203
Dr. Friedrich Assländer	204	Ksi Consult Ltd. & Co. KG	159
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206	Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH	188
EinfachStimmig	201	MAB Business School	207
Eisberg-Seminare GmbH	148	Management Forum Starnberg GmbH	195
Elke Klöfer Training & Akquise	177	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164
En GardE Deutschland GmbH	178	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	192
English & Intercultural Communication	159	Mannheim Business School gGmbH	179
ESMT European School of Management and Technology GmbH	140	Marc Galal GmbH	174
Euroforum Deutschland GmbH	158	Marketing macht Frisch!	202
Expat Consult GmbH	151	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203
FISCHER Rhetorik	183	matthes-training.com	176
flow consulting gmbh	154	MBCConsulting	181
Forum für Führungskräfte	176	mbw   Medienberatung der Wirtschaft GmbH	189
		me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202



Mehrwert Zukunft	191	SEMINAR-INSTITUT	192
Melters & Partner - Ihre Experten für erfolgreiche Unternehmenskommunikation	194	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
mensch & kommunikation GmbH	191	SEO Profi Berlin @ dskom GmbH	145
Milz & Comp. GmbH	165	SGMI Management Institut St. Gallen	207
MKS Business Seminare GmbH	202	Singer Preisprüfung GmbH	150
Modul-Training	184	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	166
motion works3	173	SLBB - Stefan Lammers Business Building	159
MSC Management Seminar Center GmbH	186	Strategiemensch GbR	163
Munich Business School	191	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
on course & partner	206	SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH	205
orenda Institut & Verlag Erich E. Weißmann	183	TAE – Technische Akademie Esslingen	185
PACT Training GmbH	192	talkingHEADS	162
Paseo Marketing GmbH	186	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167	Tendera Training - Seminare Training Coaching	204
Plath & Partner AG	206	Thomas Bottin   management- und vertriebstraining	201
Pöhl & Schottler GbR	173	Trainertreffen Deutschland	155
Postberg+Co. GmbH	156	TRILOGIE GbR	153
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	168	UP MANAGEMENT Akademie	140
Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	175	uP training und beratung	197
PROAKTIV Management GmbH	165	Upgrade Consulting	148
Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten	199	Ute Schütz menschen-management	190
ProKomm Akademie	169	V.I.E.L Coaching + Training	152
PURE Training UG (haftungsbeschränkt)	194	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	174	Vogel Communications Group	204
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen und Beratung	138	Wagner & Walter GmbH	146
RWT Personalberatung GmbH	184	Weiterbildungszentrum Hochschule der Medien Stuttgart	182
S&P Unternehmerforum GmbH	197	WZLforum an der RWTH Aachen	166
Schirrmacher GmbH	195	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
		Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138
		Zürich International Business School (ZIBS)	206

Sie sind nicht dabei?

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

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

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

## **ONLINE.**

Interaktive und ortsunabhängige Weiterbildung in Echtzeit von unseren Trainern durchgeführt.

## **PRÄSENZ.**

Praxisorientierte Präsenzseminare mit hohem Lerntransfer – ohne Power Point.

## **HYBRID.**

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

## **INHOUSE.**

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

**LERNEN.  
WEITERBILDEN.  
ENTWICKELN.**

# Ausbildung



Foto: Sunny studio/stock.adobe.com

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

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

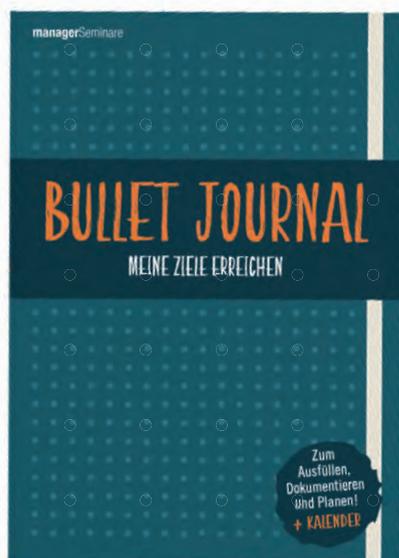
# Anbieter im Themenbereich Ausbildung

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145		freiraum 33	186
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151		frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	207
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187		Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	195
Alfred Kärcher SE & Co. KG	183		GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	142
AML Institute: AML Systeme DGSG & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	167		Hamburger Training & Consulting oHG	150
amontis consulting ag	180		ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	204		IHK Akademie Koblenz e.V.	170
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196		IHK Akademie Schwaben	198
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158		IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	197
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162		imcona GmbH & Co. KG	180
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum	185		inmetra Mediation Training & Coaching	173
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	205		Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164
Bernward Rauchbach   Selbstheilung, Transformation, Potenzialsteigerung.	157		Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	190
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	145		Intitut für systemisches Bewusstseinscoaching & psychologische Beratung	163
biz4d	172		InTuS Akademie e.K.	162
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178		IP for IP GmbH	181
Breuel & Partner GmbH	194		ISM International School of Management GmbH – Gemeinnützige Gesellschaft	161
Carl Duisberg Centren	165		IST-Studieninstitut GmbH	159
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	201		istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193
change concepts	168		itstime	143
CoachAkademieSchweiz GmbH	207		Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169
Coachingbüro Huber & Partner	189		Kalapa Academy GmbH	165
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144		Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern	171
COMCAVE.COLLEGE GmbH	161		Kedua GmbH	145
Como Consult GmbH	152		Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190
Competence on Top GmbH	199		Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203
dehner academy GmbH	187		KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	182
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	199		Marc Galal GmbH	174
denkmodell GmbH	143		Mediation Fest - Kölner Institut für Konfliktmanagement	165
Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH	145		MENTALCOACHING AKADEMIE	196
die coachingakademie	152		Meta GmbH – Integrative Kompetenzentwicklung	146
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200		MicroConsult Microelectronics Consulting & Training GmbH	193
DITTMANN consulting	168		ML Fachinstitut für die Immobilienwirtschaft	150
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	206		Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	149		PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	142
Elke Klöfer Training & Akquise	177		permitto gmbh	176
ERLEBNIS & TRAINING	149		Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.	204		PMCC Consulting GmbH	170
FBZ Seminare GmbH	144		POP Personalentwicklung	186
FCM Finanz Coaching	176		R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	172
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	180		Schouten Global	205
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	189		STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200
			Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	153
			teamsysplus®AKADEMIE	192
			Veränderungsintelligenz® GmbH	188
			von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	190

W.S. Werkstoff Service GmbH	162	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168
Wagner & Walter GmbH	146	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	169
WALHALLA Fachverlag	203	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	204
we develop people	190	Yoga Vidya e.V.	156

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

## Das kreative und nachhaltige Geschenk für Ihre Klienten



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

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

Stefanie Diers, Vera Sleeking

**Bullet Journal: Meine Ziele erreichen**

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

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



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



Mehr als 4.000 Trainer,  
Berater und Coachs

# Seminarmarkt.de

## Die Weiterbildungsplattform

Rund 100.000 Seminare,  
Fernlehrgänge und  
E-Learnings



Über 400  
Tagungslocations

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

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

## Anbieter im Themenbereich Studium

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH	158	isits AG International School of IT Security	161
Bernward Rauchbach   Selbstheilung, Transformation, Potenzialsteigerung.	157	ISM International School of Management GmbH – Gemeinnützige Gesellschaft	161
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206	IST-Studieninstitut GmbH	159
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	145	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	School of Management and Technology	183
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH	158	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
DHL Data Science Seminare GmbH	165	Studieninstitut für Kommunikation GmbH	159
Dr. Klinkner & Partner GmbH	178	TAE – Technische Akademie Esslingen	185
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	185	Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Enable AI	181	Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center	179
ESMT European School of Management and Technology GmbH	140	Tiba Business School GmbH	191
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	179	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	170
HSB Akademie	138	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	170
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187		

Sie sind nicht dabei?

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

# Train-the-Trainer

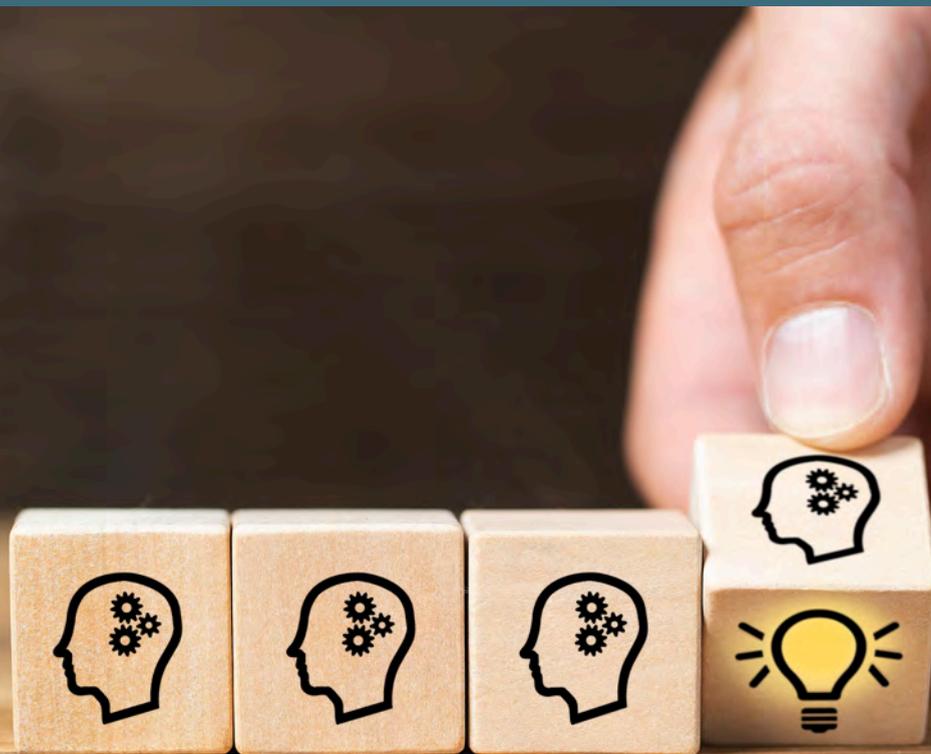


Foto: fotogestoeber/stock.adobe.com

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 Coachesbildungen als auch Zertifizierungen für die Anwendung von einzelnen Instrumenten, Tools oder Methoden.

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

# Anbieter im Themenbereich Train-the-Trainer

(un) fassbare SEMINARE Birte Rönck	170		CA Coaching Akademie	155
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145		CETPM GmbH	202
4 Business Akademie	148		CHANGE 4 SUCCESS®	151
A-M-T Management Performance AG	160		change concepts	168
abovo-academy	197		clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	151
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151		CoachAkademieSchweiz GmbH	207
AEZ-Seminare & Consulting	157		Coachingbüro Huber & Partner	189
Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH	165		CoachingInstitut Berlin	141
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	200		COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	144
Akademie für Systemische Moderation	184		COMCAVE.COLLEGE GmbH	161
Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Heidelberg	180		COMENO company consulting GmbH	182
Akademie Knegendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte	164		Competence on Top GmbH	199
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	187		Computer-Systeme Dipl.-Ing. Thorsten Kebel. Bundesweite IT-Seminare seit 1995.	161
Akademie von Hertel	147		ComTeam AG Academy + Consulting	196
AML Institute: AML Systeme DGSF & Milton Erickson Institut Bonn M.E.G	167		Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148
Angela Berger Training & Coaching	183		Consulting Excellence: Seminare und Coaching	153
Anja Myrdal Strategien für Unternehmer:innen	150		CONTUR GmbH - Consulting   Training	155
arne büchner - Die Trainingshandwerker®	196		courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising	166
Arnold Horsch e.K.	160		Coverdale Deutschland GmbH	193
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	188		DEKRA Qualification GmbH	189
ASTA Akademie GmbH	149		denkmodell GmbH	143
Atelier für Ideen AG	163		dettlofconsulting	153
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158		Deutsche Psychologen Akademie	140
Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision	164		DeYuCo GmbH	159
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	205		die coachingakademie	152
Berlitz Deutschland GmbH	174		DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
Bernt Klein training - beratung - coaching	186		Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200
Bernward Rauchbach   Selbstheilung, Transformation, Potenzialsteigerung.	157		Dietz Training und Partner	195
bildungsbetrieb.de	204		different angles	206
biz4d	172		DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH	145
BRAIN-HR	193		Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen	155
Brainjoin Coaching Akademie   Hamburg · Saarbrücken · Zürich	178		dirk raguse - training-coaching-beratung	162
brandinvest Corporate Coaching / Coaching Frankfurt	177		dispo-Tf Education GmbH	144
Brandt Seminare	185		DITTMANN consulting	168
Breuel & Partner GmbH	194		Dotzauer Beratung   Training   Coaching	178
Business Akademie Profiteon	185		dvelop-Dirk Kaiser	138
Business-Schreibkurse	172		Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	155
			DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	180
			Drum Cafe Academy	175
			EinfachStimmig	201
			EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	203
			Elke Klöfer Training & Akquise	177
			Ensemble Enabler	192
			ESBA - European Systemic Business Academy	147
			FCM Finanz Coaching	176
			FISCHER Rhetorik	183
			flecsable GmbH	187
			flow consulting gmbh	154
			fortbildung1.de	182

Fortbildungszentrum Laufbahnberatung	180	Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	157
Freie Journalistenschule (FJS) GmbH	144	KOBIseminare	160
FRIEDERBARTH	148	Kommunikations-Kolleg AG Leadership Development & Change Management	171
FuturePace Consulting GmbH	187	Kompetenzsprung Personalentwicklung	157
GIB21 Gesundheit im Betrieb	180	Kompetenzzentrum Coaching   Anja Mumm	190
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	201	Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership	203
Guenther Holland   netzwerk.training	203	Köster Coaching	154
Hamburger Trainingsinstitut GmbH	148	kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR	181
Heitger Consulting GmbH	205	Krawiec Consulting - Train the Trainer	180
Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR	179	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	182
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158	lubbers GmbH   Für Menschen in Unternehmen	169
Hermannsen-Concept	164	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	174
Heupel Consultants GmbH & Co. KG	187	M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING	203
HPS Deutschland GmbH	178	M+Co . Hermann Müller . Akademie für Führungskompetenz	198
HSB Akademie	138	m2m consulting GmbH & Co. KG	186
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	188	manage motion	191
IAP Institut für Angewandte Psychologie	206	management forum wiesbaden	177
ibo Akademie GmbH	156	Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann	164
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198	Marc Galal GmbH	174
		Martin Nedel - Starke Menschen. Exzellente Projekte.	149
IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	141	Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH	203
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	157	Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus	196
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	192	MBConsulting	181
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151		
Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR	173	MDI Management Development GmbH	205
inmetra Mediation Training & Coaching	173	me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb	202
INQUA Coaching GmbH & Co.KG	139	MENTALCOACHING AKADEMIE	196
Insights Group Deutschland GmbH	176	Meta GmbH - Integrative Kompetenzentwicklung	146
Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH	164	MKS Business Seminare GmbH	202
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	163	Mmc Unternehmensberatung GmbH	195
Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München	190	MODERATIO	196
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	159		
Invenzio GmbH & Co. KG	203	Monisha Meier	191
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. München	193	motion works3	173
ITOP Consulting Institut für Trainerfortbildung, Organisationsberatung und PE	169	MP Mario Porten Beratung Training Coaching Impulsvorträge	153
itstime	143	MTB Beratung GmbH	169
kbrio training GmbH	154	Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG	157
Kalapa Academy GmbH	165	noesis	183
Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.	145	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155
KAYENTA Training und Beratung - Projektmanagement-Experten	147	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	181
KeSch Training International GmbH & Co.KG	189	on course & partner	206
KESSEL & KESSEL GmbH	149	PACT Training GmbH	192
KICK OFF Management Consulting GmbH	205	PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	167
		permitto gmbh	176
		Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	179
		PLD-Consulting	200
		PMCC Consulting GmbH	170

Pohl & Partner	184	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	200
Pöhl & Schottler GbR	173	Stöver Management Beratung & Training	151
POP Personalentwicklung	186	Summit-TuC	166
Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR	168	Susanne Cisewski	163
Professio GmbH	202	system worx GmbH	197
ProKomm Akademie	169	Systemisches pferdegestütztes Coaching, Oberkrämer	146
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	178	talkingHEADS	162
PURE Training UG (haftungsbeschränkt)	194	TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.	204
Q-DAS GmbH	181	Team Dr. Rosenkranz GmbH	194
Quadriga Akademie Berlin GmbH	140	Team Management Services GmbH	174
R.E.S.P.E.K.T. Beratung, Training, Coaching	172	teamsysplus@AKADEMIE	192
Rolf Schulz HR Consultants AG	186	Tendera Training - Seminare Training Coaching	204
RWT Personalberatung GmbH	184	Thomas Weber Coaching	177
sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching   OE/PE   Ausbildung	178	Trainer Company	141
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	189	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	144
Schiller & Mertens GbR	139	TrainerSocietät Berlin	141
Schirmacher GmbH	195	Trainertreffen Deutschland	155
Schouten Global	205	TRIPODIA Life+Business-School	168
Schulz von Thun Institut für Kommunikation	147	Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	198
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	154	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement	142
simply-competent!	141	UP MANAGEMENT Akademie	140
SLBB - Stefan Lammers Business Building	159	uP training und beratung	197
SLK Training & Coaching GmbH	195	Upgrade Consulting	148
Spectrum KommunikationsTraining	143	Ute Klein - EMOVITATION Performance- & Health-Development	167
splendid-akademie GmbH	143	V.I.E.L. Coaching + Training	152
St. Galler Business School	207	VOSS+PARTNER Institut für Weiterbildung + Trainerausbildung GmbH	151
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	138	Wagner & Walter GmbH	146
Steinbeis Institute for Effective Management	198	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	168
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	184	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	169
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)	183	WEKA Forum für Sicherheit	176
		Werner Schümchen Coaching	171
		Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
		Yoga Vidya e.V.	156
		Zieroth & Kindermann GmbH - Die Wirkungsakademie	138

Sie sind nicht dabei?

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

# Branchenwissen



Foto: Ana Tramont/stock.adobe.com

Neben Fachwissen, sozialen Kompetenzen und Methoden-Know-how braucht es in vielen Berufen sogenanntes Branchenwissen. Die Pharmaindustrie funktioniert anders als die Energieindustrie, für einen Projektmanager im Automobilssektor 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](http://www.Seminarmarkt.de/Seminare/Branchenwissen)

# Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

AdCoach Marketing Akademie	164	IQPC Gesellschaft für Management Konferenzen mbH	139
Akademie für Sekretariat und Büromanagement	171	isits AG International School of IT Security	161
Alfred Kärcher SE & Co. KG	183		159
ARCA-Consult GmbH	196		
AWO Psychiatrie Akademie gGmbH	158	Johannes-Albers-Bildungsforum gGmbH	169
BCW BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige Gesellschaft mbH	162	Kedua GmbH	145
Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG	206	kenic GmbH	139
Beuth Hochschule für Technik Berlin - Fernstudieninstitut	145	Klein & Kollegen Dipl. Ök. Thomas Klein	157
bildungsbetrieb.de	204	MAB Business School	207
Campus-Akademie für Weiterbildung	203	MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier	171
Carneades Project Services GmbH	150	MENTALCOACHING AKADEMIE	196
carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH	201	NIT Northern Institute of Technology Management	149
Cash Flow & Ko	150	noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH	155
CETPM GmbH	202	Paritätische Akademie Berlin gGmbH	140
Competence on Top GmbH	199	Postberg+Co. GmbH	156
Competenza GmbH	201	Q-DAS GmbH	181
Coverdale Deutschland GmbH	193	senetics healthcare group GmbH & Co. KG	202
Deichmann+Fuchs Verlag GmbH & Co. KG	199	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	175
Deutsche Psychologen Akademie	140	SMP Management Programm St. Gallen	207
DIE VERHANDLUNGSTECHNIKER	160	splendid-akademie GmbH	143
Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum	200	Statcon GmbH	157
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	185	Stuttgarter Produktionsakademie	182
Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH	198	Support Q GmbH	138
FCM Finanz Coaching	176	talkingHEADS	162
FORUM Institut für Management GmbH	180	VDE Verband der Elektrotechnik	174
Frankfurt School of Finance & Management 	172	VDI Zentrum Ressourceneffizienz	142
		VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	182
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	207	VdS Schadenverhütung GmbH	165
GRUNDIG AKADEMIE für Wirtschaft und Technik	201	Vereins- und Verbands-Service	174
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	198	Vereon AG	206
ifss academy	192	Vogel Communications Group	204
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	187	Wagner & Walter GmbH	146
IKOM - Institut für angewandte Kommunikation - Seminare für Führungskräfte	151	Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus	169
imcona GmbH & Co. KG	180	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH	154
IP for IP GmbH	181	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	200
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR	191	WZLforum an der RWTH Aachen	166
		Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	170

Sie sind nicht dabei?

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

# Anbieterverzeichnis

nach PLZ sortiert





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

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

📍 Freiburger Str. 35  
01067 Dresden  
☎ 0351 8322339  
✉ tamme@rkwcampus.de  
🌐 www.rkwcampus.de



### develop-Dirk Kaiser

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

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



### 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, Lieferantentwicklung und Durchführung von Projekten sind die Hauptgeschäftsfelder.

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



### FRIEDENS RICHTER

FRIEDENS RICHTER bietet Unternehmensberatung, Coaching und Training zu Kommunikation, Konfliktmanagement, Deeskalation & Selbstbehauptung, spezielle Angebote für Führungskräfte, zum Thema New Work und zur Persönlichkeitsentwicklung. Auch Wirtschaftsmediation und Moderation 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  
Wirtschaft - Stuttgart - Wien - Braunschweig

### 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



### 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 - Die Wirkungsakademie

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

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

**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**  
SCIENTISTS NEED MORE

**Schiller & Mertens GbR**  
Transferable skills training for scientists by habilitated scientists on the best methodological level

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

**CQ** Beratung + Bildung

**CQ Beratung+Bildung GmbH**  
Sie finden bei uns qualitativ hochwertige Beratung, berufliche Weiterbildung und Coaching. Unsere Kunden sind Fachkräfte und Akademiker/innen sowie Unternehmen. Seit 25 Jahren beobachten wir für Sie den Arbeitsmarkt und entwickeln daraus die passenden Angebote. Profitieren Sie von unserem fundierten Einblick in unterschiedliche Branchen und unserem starken Praxisbezug – wir freuen uns auf Sie!

📍 Strelitzer Straße, 60  
10115 Berlin  
☎ 030 4215390  
✉ marketing@cq-bildung.de  
🌐 www.cq-bildung.de/

**INQUA** INSTITUT FÜR COACHING

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

📍 Ackerstr. 3a  
10115 Berlin  
☎ 030 28599432  
✉ info@inqua-institut.de  
🌐 www.inqua-institut.de

**kenic**

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

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

**bitkom** akademie

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

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

**DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE**

**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 Erlernete direkt im Berufsalltag einzusetzen.

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

**EO Institut**

**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.

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

**IQPC**  
International Quality & Productivity Center

**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 berufs begleitenden 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 8282-19  
✉ 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/



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. Live online Webinare und Präsenz Seminare.

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

📍 Schlossplatz 1  
10178 Berlin  
☎ 030 21231 8044  
✉ christoph.graupner-dietrich@esmt.org  
🌐 execed.esmt.berlin

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

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

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



### Viola Moritz Seminare

Viola Moritz ist seit 1998 Business-Trainerin für die Themen Gesprächsführung, Kommunikation, Führungskrafttraining, 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

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

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


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

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

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


**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-Lizenziertes Berater, Analyst und Trainer

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

**CoachingInstitut Berlin**

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


**Assessmentcenter Kurfürstendamm Dr. Roland Lange**

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

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


**Trainer Company**

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

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


**TrainerSocietät Berlin**

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

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

**DGI Deutsche Gesellschaft für Informationssicherheit AG**

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



### Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die UBG M 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.

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



### VDI Zentrum Ressourceneffizienz

Das VDI Zentrum Ressourceneffizienz hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Wissensstand zu Ressourceneffizienz und innovativen Technologien und Prozessen anschaulich aufzubereiten. Ziel ist es, insbesondere kleine und mittleren Unternehmen im produzierenden Gewerbe zu unterstützen Ressourcen zu sparen. Das VDI Zentrum Ressourceneffizienz arbeitet im Auftrag des Bundesumweltministeriums.

📍 Bülowstraße 78  
10783 Berlin  
☎ 030 2759506-22  
✉ zre-redaktion@vdi.de  
🌐 ressource-deutschland.de/



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

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

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



### GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH

Steuerberater, Bilanzbuchhalter IHK, Bilanzbuchhalter International IHK, Steuerfachwirt, 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 23634936  
✉ steufa@gfs.eu  
🌐 www.gfs.eu



### Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching

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

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



### AKR Consult GbR

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



### 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 Portalösungen.

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



### PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training

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

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



#### CoObeya - Expertennetzwerk für Innovation

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

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



#### istime

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

📍 Friedrichstrasse 246  
10969 Berlin  
☎ 0179 1071789  
✉ hello@its-time.de  
🌐 its-time.de



#### Stresszentrum Berlin

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

📍 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.

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



#### splendid-akademie GmbH

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

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



#### TAM Akademie

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

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



#### 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@omnex.eu  
🌐 www.omnex.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](http://www.nlp-spectrum.de)

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



#### Confex Training GmbH

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

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



### Freie Journalistenschule (FJS) GmbH

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

📍 Schloßstr. 100  
12163 Berlin  
✉️ [tutor@freijejs.de](mailto:tutor@freijejs.de)  
🌐 [www.Freie-Journalistenschule.de](http://www.Freie-Journalistenschule.de)



Unternehmens-Beratung/-Training

### 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.

📍 Friedrichruher Str. 3  
12169 Berlin  
☎️ 0172 4799282  
✉️ [info@go-eventus.de](mailto:info@go-eventus.de)  
🌐 [www.go-eventus.de](http://www.go-eventus.de)



### Deutsche Akademie für Management

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

📍 Margaretenstraße 38  
12203 Berlin  
☎️ 030 405088830  
✉️ [mail@akademie.biz](mailto:mail@akademie.biz)  
🌐 [www.akademie-management.de](http://www.akademie-management.de)



### e-pixler New Media GmbH

Die e-pixler NEW MEDIA GmbH ist eine Full Service Digital Agentur. Unsere Leistungen reichen von Strategie und Beratung über Programmierung bis zu Design, Text, Usabilitytests, Workshops u.v.m. In unserem frisch restaurierten Loft in Berlin-Schöneeweide mit Dachterrasse und Blick auf die Spree erfüllen wir die Wünsche unserer Kunden – zielstrebig, effizient und in gleichbleibend hoher Qualität.

📍 Edisonstraße 63  
12459 Berlin  
☎️ 030 2205630-60  
✉️ [academy@e-pixler.com](mailto:academy@e-pixler.com)  
🌐 [academy.e-pixler.de/](http://academy.e-pixler.de/)



### COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner

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

📍 Seelenbinderstr. 51  
12555 Berlin  
☎️ 030 89376083  
✉️ [academy@colcons.de](mailto:academy@colcons.de)  
🌐 [www.colcons.de](http://www.colcons.de)



### 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](mailto:seminarmanagement@thielundpartner.de)  
🌐 [www.thielundpartner.net](http://www.thielundpartner.net)



### 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](mailto:bildung@dispo-tf.de)  
🌐 [www.dispo-tf.de/](http://www.dispo-tf.de/)



### FBZ Seminare GmbH

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

📍 Wollankstr. 134  
13187 Berlin  
☎️ 030 2859827-0  
✉️ [post@fbz-seminare.de](mailto:post@fbz-seminare.de)  
🌐 [fbz-seminare.de](http://fbz-seminare.de)



### TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin

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

📍 Breite Str. 23a  
13187 Berlin  
☎️ 030 43778625  
✉️ [info@trainergemeinschaft-berlin.de](mailto:info@trainergemeinschaft-berlin.de)  
🌐 [www.trainergemeinschaft-berlin.de](http://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



### SEO Profi Berlin @ dskom GmbH

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

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



### Kedua GmbH

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

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



### Deutsches Journalistenkolleg, Trägerin: DFJV Bildungsgesellschaft mbH

Das Deutsche Journalistenkolleg ist die Journalistenschule des 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



### Katharina Gerlach. Moderatorin. Medientrainerin. Kommunikationscoach.

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

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

Praxiswissen, neuester Stand.



### DIN-Akademie im Beuth Verlag GmbH

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

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



### [dwp] - die wirtschaftspsychologen

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

📍 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  
☎ 0331 70178-14  
✉ info@fki-online.de  
🌐 www.fki-online.de

**Dr. Jaitner - Lernen im Internet**

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

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

**emcra GmbH - Europa aktiv nutzen**

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

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

**IFM - Institut für Managementberatung GmbH**

Das IFM Institut für Managementberatung ist seit über 25 Jahren spezialisiert auf die Schulung und Beratung von Unternehmen. Schwerpunkte sind die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften, 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

**META FORUM****Meta GmbH – Integrative Kompetenzentwicklung**

META FORUM SommerCamp: Treffe eine herausragende Anzahl an Experten\*innen aus den Anwendungsfeldern: Coaching, Therapie, Wirtschaft und Beruf, Gesundheit, Spiritualität sowie Körperarbeit. Profitiere von der Möglichkeit, an einem einmaligen Ort, gemeinsamen und voneinander zu Lernen - drei Wochen mit über 40 Seminaren und Ausbildungen. GANZHEITLICH. SYSTEMISCH. UNVERGLEICHLICH.

📍 Klosterfelder Chaussee 2  
16348 Wandlitz  
☎ 030 944 14900  
✉ info@metaforum.com  
🌐 www.metaforum-sommerecamp.com

**LICLATO GmbH**

Mein Ziel ist es, Dinge einfach und nachvollziehbar in kleinen Schritten zu vermitteln. Beispiele aus dem Leben – verpackt in Geschichten – lassen die Teilnehmenden die Themen erleben und geben ihnen die Möglichkeit, ein eigenes Gefühl für die jeweiligen Situationen zu entwickeln. Wir wechseln die Perspektiven und finden Wege, Dinge anders zu sehen, anders zu denken und uns weiter zu entwickeln.

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

**Wachstumswerft by DCOM GmbH**

Die Wachstumswerft ist ein überregional operierender Weiterbildungsanbieter mit den Schwerpunkten Sales & Leadership.

📍 Papenstr. 35-36  
18439 Stralsund  
☎ 0151 74408317  
✉ sekretariat@amendos.de  
🌐 www.wachstumswerft.de

**ilvy Intercultural HR**

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

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

**MW Media Workshop GmbH**

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

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

**amendos gmbh**

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

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

**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**

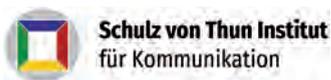
Mediation, Schwerpunkt Wirtschaft. Anita von Hertel, "Pionierin der internationalen Wirtschaftsmediation" (Dr. Theo Sommer, DIE ZEIT), & Team, bestehend aus Mediationspezialisten aller Herkunftsbereiche, vermittelt Praxiserfahrung in Seminaren und zertifizierten Ausbildungen für wirtschaftliche Wege 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 Business Coaching" an mehreren Standorten Ausbildungen auf universitärem Niveau mit international gültigen ISO-Zertifizierungen an.

📍 Schlüterstr. 14  
20146 Hamburg  
☎ 040 8706583  
✉ info@esba.eu  
🌐 www.esba.eu

**Schulz von Thun Institut für Kommunikation**

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

📍 Rothenbaumchausee 20  
20148 Hamburg  
☎ 040 37080155  
✉ 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 (Präsenz, Live-Online), Coachings und Beratung sowie individuelle Qualifizierungsprogramme – für alle Rollen und Stakeholder. PM-Experten zeigen Ihnen, wie erfolgreiche Projektplanung, -leitung und -steuerung gelingt!

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

**OVERDICK Coaching und Training**

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

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



#### 4 Business Akademie

Die 4 Business Akademie ist spezialisiert auf offene Seminare und 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  
☎ 040 414250-28  
✉ info@upgrade-consulting.de  
🌐 www.upgrade-consulting.de



#### Hamburger Trainingsinstitut GmbH

Seit mehr als 14 Jahren führen wir Seminare und Trainings für namhafte Unternehmen durch. In den letzten Jahren sind wir mit dem Hamburger Trainingsinstitut überdurchschnittlich stark gewachsen. Wir bieten individuelle Inhouse-Lösungen, deren Konzeption eine detaillierte Analyse vorausgeht. Alle Maßnahmen werden auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden und Teilnehmer hin maßgeschneidert.

📍 c/o WeWork Axel-Springer-Platz 3  
20355 Hamburg  
☎ 0171 8836736  
✉ ps@hamburger-trainingsinstitut.de  
🌐 www.hamburger-trainingsinstitut.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  
✉ info@eisberg-seminare.de  
🌐 www.eisberg-seminare.de



#### ConsenSA Projektberatung GmbH & Co. KG

Seit 30 Jahren unterstützen wir Projekte dabei, auch in schwierigen Gewässern auf Kurs zu bleiben. Gelungene Zusammenarbeit ist dabei der Schlüssel. Unser Beratungsansatz verbindet das Beste aus zwei Welten: Klar strukturierendes Projektmanagement und nachhaltiges Change Management – damit Ihre Projekte aus fachlicher und menschlicher Sicht ein Erfolg werden.

📍 St. Pauli Fischmarkt 20  
20359 Hamburg  
☎ 040 2263052  
✉ welcome@consensa.com  
🌐 www.consensa.com



#### FRIEDERBARTH

Das Unternehmen FRIEDERBARTH wurde 1995 gegründet und steht für die Entwicklung erfolgreicher Vertriebsorganisationen vom Vorstand bis zur Basis – branchenübergreifend und bundesweit. Die Trainings zeichnen sich durch einen starken Praxisbezug aus und gewährleisten damit einen langfristigen Transfer in den Arbeitsalltag der Teilnehmer.

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



#### Eisberg-Seminare GmbH

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  
☎ 040 328707-181  
✉ info@eisberg-seminare.de  
🌐 www.eisberg-seminare.de



#### KLU Executive Education GmbH

Our Executive Education program portfolio includes annual programs such as a part-time MBA in Leadership and Supply Chain Management, an International Summer School in Supply Chain and Logistics Management, certificate programs, and online sessions addressing new topics and current developments in the world of logistics and supply chain management.

📍 Großer Grasbrook 17  
20457 Hamburg  
☎ 040 328707-181  
✉ 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/



#### NIT Northern Institute of Technology Management

BE THE CHANGE – unter diesem Leitspruch lernen Talente aus aller Welt am NIT Northern Institute of Technology Management, Managementaufgaben verantwortungsvoll und nachhaltig zu übernehmen. Dabei orientieren wir uns an aktuellen Themen wie Digitalisierung, globales Management und Unternehmertum, um Studierende und Führungskräfte praxisorientiert zu qualifizieren.

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



#### ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg

Der ELBCAMPUS, das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Hamburg, ist eines der modernsten Bildungszentren für Handwerk und Mittelstand in Deutschland. In bestens ausgestatteten Werkstätten und Seminarräumen bietet Ihnen diese einmalige Einrichtung professionelle Aus- und Weiterbildungsangebote auf höchstem Niveau.

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



#### Management Akademie - ELBCAMPUS

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 (Praxissupervision). Unseren theoretischen Bezugsrahmen bilden die systemische Transaktionsanalyse, das Neurolinguistische Programmieren und Gruppendynamikkonzepte.

📍 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 (Praxissupervision). 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, Auszubildendentrainings, 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 - Starke Menschen. Exzellente Projekte.

Martin Nedel unterstützt Sie als Projektleiter/in oder Teammitglieder darin, Stärken zu fördern, Motivation und Leistungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten und Fähigkeiten auszubauen. Hier erarbeiten Sie Antworten auf die Fragen: Wer sind Sie? Was treibt Sie an, was bremst Sie? Was können Sie (besser)? Sie steigern Ihren Erfolg mit Coaching, Beratung und Training im Einklang mit Ihrer Persönlichkeit.

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



#### ASTA Akademie GmbH

📍 Sachsenwaldstr. 7  
21521 Aumühle  
☎ 04104 9940667  
✉ info@asta-akademie.de  
🌐 www.asta-akademie.de



**Anja Mýrdal Strategien für Unternehmer:innen**  
Seit 37 Jahren gemischte Teams führend, zuletzt als Vorstandsvorsitzende, erhalten die Männer von mir eine "Gebrauchsanleitung" für die Frauen im Team. Gemeinsam mit einem Kollegen unterstützen wir Sie dabei, aus Ihrem gemischten Team ein High-Performance Team zu entwickeln. So wirken Sie gemeinsam synergetischer. Starten Sie noch heute, auf das Ihr Unternehmen erfolgreicher wird.

📍 Lehärstr. 79  
22145 Hamburg  
☎ 040 66854020  
✉ info@anjamyrdal.de  
🌐 www.anjamyrdal.de



**Cash Flow & Ko**  
Cash Flow & Ko hat sich auf die Weiterbildung von NICHT-KAUFLEUTEN (auch Führungs- und Nachwuchsführungskräfte) spezialisiert. Diese Zielgruppe (Techniker, Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen, Vertriebsmitarbeiter u.a.) profitiert von einem speziell auf sie zugeschnittenen Seminarangebot. Offenes Seminarangebot: Düsseldorf/Ratingen und Hamburg. Inhouse Seminare im ganzen Bundesgebiet.

📍 Langenbeern, 4b  
22159 Hamburg  
☎ 040 843093-48  
✉ info@cashflowseminare.de  
🌐 www.cashflowseminare.de/



**Singer Preisprüfung GmbH**  
Profitieren Sie von einer über 30-jährigen Erfahrung des Anbieters im Öffentlichen Preisrecht und mit Preisprüfungen. Schwerpunkte: maßgeschneiderte Inhouse-Seminare, praxisbezogene offene Seminare sowie Unterstützung und Beratung auf dem Weg zu möglichst sicheren Preisprüfungen.

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



**Carneades Project Services GmbH**  
Wir sind über 20 Berater mit internationalem Hintergrund und hervorragenden Referenzen von branchenführenden Unternehmen und großen Windparkprojekten. Wir haben uns qualitativ hochwertiger Beratungsdienstleistungen im Bereich der erneuerbaren Energien und insbesondere im Bereich der Offshore-Windenergie verschrieben. Wir sind bereit, Ihre Projekte zu unterstützen.

📍 Überseering 4  
22297 Hamburg  
☎ 040 63707300  
✉ contact@carneades.com  
🌐 www.carneades.com



**Verein für berufliche Weiterbildung e.V.**  
PC- und Sprachschule mitten in Hamburg. Qualifizierte Dozenten, günstige Preise, Sprachkurs-Flatrate, Wiederholungsgarantie. Infotainment mit unseren teilweise kostenlosen Specials. Spezielle Kurse zu verschiedenen Office-Anwendungen (z.B. Excel Pivot-Tabellen oder Excel VBA), auch als Bildungsurlaub buchbar.

📍 Mexikoring 15  
22297 Hamburg  
☎ 040 485099  
✉ zentrale@weiterbildung-in-hamburg.de  
🌐 www.weiterbildung-in-hamburg.de/



**Verlag Dashöfer GmbH**  
Schon seit ca. 30 Jahren bildet der Dashöfer Verlag wissbegierige Menschen mit hoher Kundenorientierung und engem Praxisbezug weiter. Unsere Seminare sind zukunftsorientiert und an Ihre Bedürfnisse angepasst – in Tagungsräumen wie auch online auf unserem VideoCampus.de oder in Live-Online-Seminaren! Auch unsere Newsletter, Handbücher, Wissensdatenbanken und Hörbücher sind stets am Zeitgeschehen.

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



**Hamburger Training & Consulting oHG**  
Seit 1995 trainieren wir die Mitarbeiter verschiedener Unternehmen. Für die gute Qualität unserer Seminare stehen wir mit unserem Namen -und das im wahrsten Sinne des Wortes – denn für uns als persönlich haftende Gesellschafter ist nur Ihr Erfolg auch unser Erfolg. Besonderen Wert legen wir auf die Auswahl unserer kompetenten Trainer und eine optimale Bedarfsorientierung in allen Seminaren.

📍 Wilhelm-Drexelius-Weg 12  
22307 Hamburg  
☎ 040 41352074  
✉ hilberink@hamburger-training.de  
🌐 www.hamburger-training.de



**Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur**  
Seminare, Beratungen und Fachliteratur zum gesamten Lohnsteuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Spezialgebiete: Reisekosten, Incentive- und Tagungsreisen, Events.

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



**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  
☎ 040 66904950  
✉ info@ml-fachinstitut.de  
🌐 www.ml-fachseminare.de



**clear entrance® Consulting. Coaching. Change.**  
clear entrance®, gegründet in 2000, bietet systemische Organisationsberatung, Prozessbegleitung, effektive Coachings und zielführende Moderationen für internationale Organisationen, Führungskräfte und (virtuelle) Teams in Veränderungsprozessen. Inspirierend, pragmatisch, fundiert, methodisch vielfältig. Auf Deutsch und Englisch. Für langfristige Wirksamkeit und "Hilfe zur Selbsthilfe".

📍 Apothekegang 34  
22395 Hamburg  
☎ 040 66904950  
✉ [contact@clear-entrance.com](mailto:contact@clear-entrance.com)  
🌐 [www.clear-entrance.com](http://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](mailto:k.fontaine@ikom-seminare.de)  
🌐 [www.ikom-seminare.de](http://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](mailto:service@stoever-management.de)  
🌐 [www.fuehrungstraining.de](http://www.fuehrungstraining.de)



#### CyriaxTraining & Beratung

CyriaxTraining & Beratung bietet seit 20 Jahren wissenschaftlich fundierte und praxisbezogene Trainings, Seminare und Vorträge zu den Themenfeldern Rhetorik | Dialektik | Führung. Dabei stehen die Facetten der Sprache sowie deren Wirkungsmechanismen im Vordergrund: Selbstbewusst und souverän in Vortrag, überzeugend und durchsetzungsstark im Dialog sowie diplomatisch in Verhandlung und Führung.

📍 Quadenstieg 20  
22453 Hamburg  
☎ 040 42912084  
✉ [info@cyriax-training.de](mailto:info@cyriax-training.de)  
🌐 [www.cyriax-training.de](http://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  
☎ 0800 8888-020  
✉ [akademie@tuev-nord.de](mailto:akademie@tuev-nord.de)  
🌐 [www.tuev-nord.de](http://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](mailto:info@voss-training.de)  
🌐 [www.voss-training.de](http://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](mailto:mtiessen@expat-consult.de)  
🌐 [www.expat-consult.de](http://www.expat-consult.de)



#### ACADEMY 4 EXCELLENCE

Die ACADEMY 4 EXCELLENCE ist als führendes Trainingsinstitut spezialisiert auf die Weiterbildung von Menschen die vor Menschen stehen. Fokus: Ausbildung zum Agile Coach, Agile Change Manager, Agile Innovator, Agile Leader, Business Coach, Business Mediator, Business Moderator, Business Trainer, Online Trainer, u.a. Mit unseren Ausbildungen & Seminaren werden Sie FIT4FUTURE. Peak Performance Level.

📍 Am Sorgfeld 42a  
22587 Hamburg  
☎ 040 64424215  
✉ [info@academy4excellence.de](mailto:info@academy4excellence.de)  
🌐 [www.academy4excellence.de](http://www.academy4excellence.de)



#### CHANGE 4 SUCCESS®

Was zeichnet Zukunftsfähigkeit aus? Weshalb sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere? Wodurch unterscheidet sich die Leistungsstärke von Teams? Schlüssel zum Erfolg ist die Tatsache, dass sie sich entwickeln. Veränderungsfähigkeit ist Zukunft. Gestalten Sie sie! Als Experten für Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie gern bei Agiler & Digitaler Transformation, Kulturwandel & Co.

📍 Am Sorgfeld 42a  
22587 Hamburg  
☎ 040 64424210  
✉ [info@change4success.de](mailto:info@change4success.de)  
🌐 [change4success.de](http://change4success.de)



#### Fast Lane Institute for Knowledge Transfer GmbH

Die Fast Lane ist ein weltweites Unternehmen mit zahlreichen Experten im Bereich der Technologie-Trainings - und Beratung. Wir sind, mit unseren High-End Trainingszentren, in 60 Ländern rund um den Globus vertreten, wurden mehrfach von Herstellern wie AWS, Microsoft, Cisco, Google, NetApp, VMware u.v.m. ausgezeichnet und haben Praxiserfahrene Experten mit mehr als 19.000 Zertifizierungen.

📍 Gasstraße 4a  
22761 Hamburg  
☎ 040 253346-10  
✉ info@flane.de  
🌐 www.flane.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 Maritim, Brand Concepts, Inwave Media.

📍 Daimlerstr. 17  
22763 Hamburg  
☎ 040 18191835  
✉ info@convinto.de  
🌐 www.convinto.de



WONEROW TRAINING  
Coaching und Seminare

#### Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen

Wonerow Training unterstützt seit 1997 Unternehmen unterschiedlicher Branchen beim Thema Gesundheit. Wir entwickeln mit Ihnen individuelle Lösungen zum Umgang mit Stress, zum Aufbau der persönlichen Resilienz und zur Förderung der Arbeitsmotivation. Das Ziel ist stets, Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, die die Gesundheit der Führungskräfte, der Teams und der Mitarbeiter erhalten und fördern.

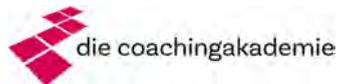
📍 Friedensallee 102A  
22763 Hamburg  
☎ 040 395097  
✉ k.wonerow@wonerow-training.de  
🌐 www.wonerow-training.de



#### Como Consult GmbH

Como ist eine international tätige Beratungsfirma mit den Schwerpunkten Organisationsberatung und Veränderungsmanagement. Unsere Kunden kommen aus der Internationalen Zusammenarbeit, der öffentlichen Verwaltung, aus Unternehmen und NGOs. Die Qualität unserer Arbeit profitiert von der wechselseitigen Befruchtung unserer Beratungserfahrungen im In- und Ausland.

📍 Winterstraße 4-8  
22765 Hamburg  
☎ 040 4688480  
✉ ulrike.jobmann@como-consult.de  
🌐 www.como-consult.de



#### die coachingakademie

Seit 2004 bietet die coachingakademie systemische Beratung, Coaching und nachhaltige professionelle Qualifizierung. Unsere Aufgabe und unser Ziel ist es, Menschen und Organisationen zu befähigen, in komplexen Umfeldern ihre eigene Entwicklung ressourcen-, lösungs- und zukunftsorientiert zu gestalten.

📍 Große Elbstr. 86  
22767 Hamburg  
☎ 040 734451970  
✉ info@die-coaching-akademie.de  
🌐 www.die-coaching-akademie.de



#### FROMM Managementseminare & -beratung KG

FROMM Managementseminare & -beratung KG ist Hamburgs ältester Weiterbildungspartner für Seminare im Bereich Rhetorik, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Führung. Wir unterstützen Entwicklungsprozesse durch offene Seminare, firmeninterne Trainings und Begleitung in Veränderungsprozessen.

📍 Große Elbstr. 38  
22767 Hamburg  
☎ 040 303764-4  
✉ info@fromm-seminare.de  
🌐 www.fromm-seminare.de



#### TrainingsManufaktur

Mit unserer Beratung und unseren Trainings helfen wir Unternehmen, die ihre Organisation in Richtung Innovation und Effizienz weiter entwickeln wollen, indem wir Methodenkompetenzen mittels Action Learning Simulationen begreifbar machen.

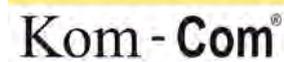
📍 Große Elbstraße 47  
22767 Hamburg  
☎ 040 696386020  
✉ kontakt@trainingsmanufaktur.de  
🌐 www.trainingsmanufaktur.de



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

Die Hamburger Firma V.I.E.L.® Coaching + Training bietet offene Seminare sowie mehrstufige Ausbildungen zum zertifizierten Business-Coach und zum zertifizierten Business-Trainer an. Neben klassischen Coaching- und Trainingsmethoden vermitteln die erfahrenen Seminarleiter von V.I.E.L.® innovative und hoch wirksame Fertigkeiten - basierend auf Vertrauen, Wertschätzung und intelligenter Kommunikation.

📍 Elberg 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



#### Akquisitionsdynamik

Akquisetraining: Telefonischer Erstkontakt/Jobbegleitendes Telefoneinzeltraining. Messetraining: Kontaktaufnahme, Akquise und Wettbewerbsbeobachtung, Messescouting. Kommunikationstraining: Grundwissen/Kommunikationsschnittstellen. Business Case Entwicklung: Strategische Positionierung von Unternehmen, Produkten und Leistungsangeboten, Erschließung neuer Geschäftsfelder/Gründung von Unternehmen

📍 Stolbergstraße  
23701 Eutin  
☎ 0171 5727637  
✉ katharina.lewin@akquisitionsdynamik.de  
🌐 www.akquisitionsdynamik.de

#### Christoph Wiethold Personalentwicklung

Managen Sie noch oder Führen Sie schon? Ein pferdegestütztes Training für Führungskräfte – Mitarbeiter wollen zu ihren Führungskräften vertrauen haben, sie wollen geführt und nicht gemanagt werden. Mehr unter [www.fuehrungskaeftue-in-fuehrung.de](http://www.fuehrungskaeftue-in-fuehrung.de) und Gut Klein Nienhagen

📍 Rüderweg 3  
23701 Eutin  
☎ 04521 72581  
✉ christoph.wiethold@gmx.de  
🌐 www.christoph-wiethold.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 Seminare, Workshops, Coachings und Sparring. Beratung, Organisationsentwicklung, Konfliktklärungen und Prozeßbegleitungen sind weitere Stärken von TRILOGIE. Viele unserer Maßnahmen finden auch in anderen europäischen Sprachen statt.

📍 Lokfeld 36  
23858 Barnitz  
☎ 04533 6101927  
✉ 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  
☎ 04346 6000508  
✉ kontakt@andreas-maetzold.de  
🌐 www.andreas-maetzold.de



#### dettlofconsulting

dettlofconsulting ist eine Fachberatung für strategisches Beschaffungsmanagement. Seit 2007 bieten wir unsere Dienste an und haben seit dem über 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



#### Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum

Seit über 40 Jahren sind wir in der beruflichen Weiterbildung erfahren. Jährlich bieten wir über 100 verschiedene Seminarthemen an jeweils 2 Terminen an. Unser Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiterführung, in dem wir über 20 verschiedene Seminarthemen anbieten. Unser Trainerpool von rund 50 freiberuflichen Trainerinnen und Trainer ist von uns ausgiebig erprobt.

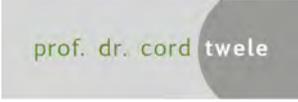
📍 Tannenfelde  
24613 Aukrug  
☎ 04873 18-19  
✉ diebold@tannenfelde.de  
🌐 www.tannenfelde.de



#### Consulting Excellence: Seminare und Coaching

In den Seminaren von Consulting Excellence finden die Teilnehmer Antworten auf jene Fragen, die im Arbeitsalltag wichtig sind. Die Seminare sind individuell und praxisnah. Sie sind anregend und kurzweilig. Alle werden aktiv einbezogen. Unsere Konzepte sind maßgeschneidert. Wir sind erst zufrieden, wenn der Kunde am Ziel ist.

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



prof. dr. cord twele

**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  
☎ 0441 87455  
✉ ct@cord-twele.de  
🌐 www.cord-twele.de



alto

**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



wisoak  
Wirtschafts- und Sozialakademie  
der Arbeitnehmerkammer Bremen

**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



ROTH INSTITUT  
Science for Business

**ROTH INSTITUT**

Das ROTH INSTITUT bietet einen Theorie-Praxis-Transfer von Erkenntnissen aus der Wissenschaft zu operativen Fragestellungen in Organisationen rund um die Themen Führung, Change Management und Persönlichkeitsentwicklung. Unter Leitung von Prof. Dr. Gerhard Roth widmet sich die Arbeit des ROTH INSTITUTS hauptsächlich der Entwicklung von Führungskräften auf Basis neurobiologischer Erkenntnisse.

📍 Schwachhauser Ring 78  
28209 Bremen  
☎ 0421 56633-360  
✉ info@roth-institut.de  
🌐 www.roth-institut.de/



k.brio  
offen gesagt: gut beraten.

**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

**SILCC sabine klenke, training | coaching | consulting**

Ausbildungen in allen Stufen des NLP, professionelle Coach-Ausbildungen (DVNLP- bzw. ECA zertifiziert), Supervisionen, Coaching, Systemaufstellungen (privat, beruflich, Organisation); Inhouse Trainings für Führungskräfte, Key Accounter, Teamentwicklung, Moderationen, Prozessbegleitung, Inhouse- Ausbildungen zur Führungskraft, Coach; Trainings für Selbstständige und ExistenzgründerInnen.

📍 Am Herzogenkamp 15  
28359 Bremen  
☎ 0421 230626  
✉ office@silcc.de  
🌐 www.silcc.de



flow  
consulting

**flow consulting gmbh**

flow consulting 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/



ALTHAMMER  
& KILL

**Althammer & Kill GmbH & Co. KG**

Wir sind ein spezialisiertes Unternehmen für Datenschutz, IT-Sicherheit und Compliance. Unsere Mitarbeiter sind zertifizierte Datenschutzbeauftragte, Juristen, IT-Sicherheitsexperten, IT-Compliance-Beauftragte und IT-Berater. Wir beraten unsere Kunden bei der Umsetzung von Datenschutzbestimmungen im Unternehmen und unterstützen bei der Implementierung von IT-Sicherheits- und Compliance-Systemen.

📍 Roscherstraße 7  
30161 Hannover  
☎ 0511 330603-0  
✉ akademie@althammer-kill.de  
🌐 www.truecare.de



TRUECARE<sup>®</sup>  
PROJECT PERFORMANCE

**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  
☎ 0511 92030385  
✉ office@mussmann-partner.net  
🌐 www.mussmann-partner.net

**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 Coachingsausbildung 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  
☎ 05102 9319612  
✉ ca@coaching-akademie.de  
🌐 www.coaching-akademie.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.

📍 Sohlweg 38  
30880 Laatzen  
☎ 05102 9319612  
✉ info@trainertreffen.de  
🌐 www.trainertreffen.de

**DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH**

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

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

**noma-vision, Das Bildungszentrum der noma-med GmbH**

Frischer Wind – neue Impulse! Unsere Vision ist eine ganzheitliche Bildung, um der Zukunft mit Freude, Kompetenz und Persönlichkeit zu begegnen. Fachliches Handeln stärken, Expertenwissen auffrischen oder den Horizont weiten und persönliches Wachstum anregen: Wir bilden Sie fort – damit Sie weiterkommen!

📍 Kaiserstraße 9  
31177 Harsum  
☎ 05127 9857-276  
✉ vision@nomamed.de  
🌐 nomavision.de

**Dipl.-Päd. Klaus Munzel beraten - trainieren - coachen**

beraten - trainieren - coachen. Seit über 20 Jahren Trainer- und Berater Tätigkeit in freier Praxis. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Gesundheits- und Selbstmanagements, der Führungskräfteentwicklung und des Team- und Einzelcoachings.

📍 Kammerwiesen 8  
31224 Peine  
☎ 05171 6724  
✉ Munzel@beratenundtrainieren.de  
🌐 www.beratenundtrainieren.de



#### LACOBÉ GmbH - Unternehmensberatung für Potenzialentfaltung

Mit unseren Trainings und Coachings unterstützen Sie dabei, Ihre komplexen Projekte fertig zu stellen und die Produktivität sowie die Mitarbeiterzufriedenheit sofort spürbar zu steigern. Resultat: Mehr Engagement, mehr Rendite und mehr Spaß!

📍 Im Dubben 35  
31789 Hameln  
☎ 05151 9961413  
✉ vlanger@lacobe.de  
🌐 lacobe.de



#### Yoga Vidya e.V.

Yoga Vidya ist Europas größter Seminaranbieter rund um Yoga, Meditation, Ayurveda und verwandte Themen. Wir bieten dir viele Möglichkeiten, Yoga in all seinen Aspekten kennenzulernen.

📍 Yogaweg 7  
32805 Horn-Bad Meinberg  
☎ 05234/872021  
✉ info@yoga-vidya.de  
🌐 www.yoga-vidya.de



#### 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, praxisperechte 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 Arbeitereinsatzes.

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



#### Postberg+Co. GmbH

Wir bieten unseren Kunden ein Allround-Angebot rund um die energieeffiziente Anwendung von Druckluft in der Industrie. Von der Effizienzberatung über maßgeschneiderter Produktentwicklung von Mess- und Sensortechnik - auch als OEM - bis hin zum professionellen Support in allen Dienstleistungs- und Outsourcingstufen. Zudem bieten wir Seminare und Online-Seminare zum Thema Druckluffeffizienz an.

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



#### ibo Akademie GmbH

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

📍 Im Westpark 8  
35435 Wettenberg  
☎ 064198210300  
✉ ibo@ibo.de  
🌐 www.ibo.de



#### IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft

Seit über 20 Jahren bietet das IPW Fortbildung, Personal-Diagnostik, Beratung und Qualifikations-Programme. Der "FOCUS" zählt das IPW zu den 25 TOP-Instituten Deutschlands (44/96: "Reden, Überzeugen, Gewinnen").

📍 Mittelmark 19  
35435 Wettenberg  
☎ 0641 84680  
✉ IPW@IPW-Institut.de  
🌐 www.IPW-Institut.de



#### HGS Concept GmbH

Die HGS Concept GmbH ist ein unabhängiges Beratungs- und Trainingsunternehmen. Schwerpunkte der Arbeit bilden die Themen Marketing, Vertrieb, sowie die Personal- und Organisationsentwicklung. Die HGS Concept GmbH ist Spezialist für die Einführung komplexer Systeme (auch CRM) im Vertrieb, im Service oder auch in der Verwaltung.

📍 Rabanusstr. 11  
36037 Fulda  
☎ 0661 38094080  
✉ e.gross@hgs-concept.de  
🌐 www.hgs-concept.de



### Neuland Partners for Development & Training GmbH & Co. KG

Wir beraten, qualifizieren und begleiten Sie als Ihr kompetenter Partner auf Augenhöhe in den Bereichen Lernen, Führung und Transformation, Kommunikation und Management.

📍 Von-Schildeck-Str. 12  
36043 Fulda  
☎ 0661 93414-0  
✉ info@neuland-partner.de  
🌐 www.neuland-partner.de



### NLP-Trainerakademie

NLP ist die Abkürzung für Neuro-Linguistisches Programmieren. Mit Hilfe von NLP können Sie bewusst und zielgerichtet Ihre Verhaltens- und Denkmuster beeinflussen, in allen Bereichen der Kommunikation, Menschenführung, Beratung, Verkauf, Schulung und Selbstmanagement.

📍 Altenhof 20 a  
36157 Ebersburg  
☎ (06656) 91 99 03  
✉ info@nlp-trainerakademie.de  
🌐 www.nlp-trainerakademie.de



### Bernward Rauchbach | Selbstheilung. Transformation. Potenzialsteigerung.

Unternehmer und ihre Zukunft retten: "Die 9 Stufen Meiner Selbstheilungs-Treppe" - Wie ich nach 20 Jahren Herzinfarkten, Lungenembolien, Rollstuhl, Diskriminierungen, Depressionen und 55.000 Std. chronischen Schmerzen mich selbst heilte, meine körperliche und geistige Leistung steigerte, UM ZURÜCK auf den Chefsessel meines Unternehmens und meines Lebens zu kommen. [www.selbstheilungstreppe.de](http://www.selbstheilungstreppe.de)

📍 Schmittgasse 14 A  
36367 Wartenberg  
☎ 06648 6278488  
✉ info@rauchbach.net  
🌐 www.bernwardrauchbach.com



### Klein & Collegen 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](http://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 960 960-0  
✉ info@aez-seminare.de  
🌐 www.aez-seminare.de/



### hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH

hdm-Strategie entwickelt und gestaltet seit ca. 20 Jahren prozessbegleitende Seminare in den Themen Führung, Kommunikation und Organisation. Konzeption und Seminar kommen jeweils aus einer Hand und sind stets erfolgsorientiert und strategisch ausgerichtet. Bisher vorwiegend im Inhouse-Geschäft tätig, bieten wir einige interessante Themen jetzt auch als offene Veranstaltungen an.

📍 Erlengrund 3  
38110 Braunschweig  
☎ 05307 1224  
✉ info@hdm-strategie.de  
🌐 www.hdm-strategie.de

### IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation

Das 1998 von Dipl.-Psycholog(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  
☎ 0531 25720500  
✉ info@iek-braunschweig.de  
🌐 www.iek-braunschweig.de



### Kompetenzsprung Personalentwicklung

Kompetenzsprung bietet ganzheitliche und zukunftsorientierte Personalentwicklung, bei der sich Seminare, Beratung und Coaching effektiv ergänzen. Wir trainieren Ihre Soft Skills für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit. Dabei arbeiten wir ziel- und ressourcenorientiert unter Einsatz aktueller Methoden. Angebote laufen firmenintern oder in Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen.

📍 Kirchplatz 1  
38124 Braunschweig  
☎ 0531 25720500  
✉ kontakt@kompetenzsprung.de  
🌐 www.kompetenzsprung.de



#### AWO Psychiatrie Akademie gGmbH

Die AWO Psychiatrie Akademie versteht sich als Kompetenzzentrum für Fort- und Weiterbildungen im psychiatrischen und psychologischen Bereich. Bereits 1992 gegründet, profitiert das Team durch die Anbindung an das AWO Psychiatriezentrum Königslutter tagtäglich von praxisnahem Input unserer Kolleginnen und Kollegen, die im klinischen, pflegerischen und berufsgruppenübergreifenden Bereich tätig sind.

📍 Vor dem Kaiserdom 10  
38154 Königslutter am Elm  
☎ 05353 901682  
✉ info@psychiatrie-akademie.de  
🌐 psychiatrie-akademie.de/



#### Gesundheit Plus

Gesundheit Plus bietet vielfältigen Veranstaltungsmöglichkeiten im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Der Schwerpunkt liegt dabei in der nachhaltigen Prävention und Förderung der psychischen Gesundheit.

📍 Vor dem Kaiserdom 10  
38154 Königslutter am Elm  
☎ 05353 901701  
✉ info@awo-gesundheit-plus.de  
🌐 www.awo-gesundheit-plus.de



#### afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Die afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg ist seit 1961 einer der großen deutschen Fernstudiumanbieter. Schwerpunkte sind Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung. Die ideale Kombination aus Fernstudium, Seminaren & Webinaren für die eigene Weiterbildung. Volle Flexibilität bei staatl. Zulassung für sämtliche Fernlehrgänge. Ausgezeichnet als einer der bestbewerteten Fernstudienanbieter.

📍 Am Stadtpark 1  
38667 Bad Harzburg  
☎ 05322 90200  
✉ 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 887433346  
✉ Sabine.Bock@euroforum.com  
🌐 www.euroforum.de



#### Handelsblatt Fachmedien Veranstaltungen

Die Veranstaltungseinheit der Handelsblatt Fachmedien GmbH verfügt über knapp 20 Jahre Erfahrung im Weiterbildungsbereich und hat bereits zahlreiche Seminarteilnehmer mit einem professionellen Seminarangebot überzeugt. Derzeit bieten wir Ihnen pro Jahr über 150 Veranstaltungen - als offene Seminare, Fachforen, Kongresse oder Inhouse-Schulungen zu aktuellen Themen.

📍 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 steht seit bald 30 Jahren für hochwertige Ausbildung & Weiterbildung in der PR- und Kommunikationsbranche. Die berufsbegleitenden Seminare und Master-Lehrgänge sind auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen für modernes Kommunikationsmanagement, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation zugeschnitten.

📍 Ritterstraße 9  
40213 Düsseldorf  
☎ 0211 17607060  
✉ kontakt@dapr.de  
🌐 www.dapr.de



#### Henryk Lüderitz -Einer von Euch-

Henryk Lüderitz ist "Einer von Euch". Er hat die Entwicklungsphasen vom jungen Talent bis hin zur erfolgreichen Führungskraft eines intern. Mobilfunk-Konzerns selbst durchlaufen. Henryk Lüderitz verfügt über mehrjährige Erfahrung als Trainer und Business-Coach. Zu seinen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus Handel und Dienstleistung, IT-/Ingenieurwesen, Industrie und Mittelstand.

📍 Benzenbergstr. 2  
40219 Düsseldorf  
☎ 0211 98397515  
✉ info@luederitz.eu  
🌐 www.luederitz.eu



#### Lanworks AG - IT Engineering, IT Training & Coaching

Wir, die Lanworks AG, sind ein Schulungs- und Beratungsunternehmen für Computernetzwerke und High-End IT-Technik. Als Lernzentrum schulen wir unsere Kunden in Microsoft, Micro Focus, SUSE Linux, VMware, Veeam, Cisco, Citrix, ITIL und Prince. Darüber hinaus planen wir auch gerne individuelle Schulungen für Sie, falls Sie in unserem Sortiment kein passendes Training finden.

📍 Fürstenwall 41  
40219 Düsseldorf  
☎ 0211 95059-0  
✉ sales@lanworks.de  
🌐 www.lanworks.de

**conXisto GmbH**

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.ksiconsult.com

**Advanced Training**

Als Management-Trainer führe ich Webinare, Seminare und Coachings durch zu den Themen: Rhetorik, Argumentation und Medientraining. Für das selbstgesteuerte Lernen bieten wir ergänzend meinen Bestseller "Argumentieren unter Stress", das gleichnamige Hörbuch und das Online-Video-Training "Argumentieren und Überzeugen". Das Motto von Advanced Training: Argumentationsstark in allen Situationen.

📍 Sternwartstrasse 54a  
40223 Düsseldorf  
☎ 0211 154688  
✉ dr.thiele@t-online.de  
🌐 www.alberththiele.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

**Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin**

Unter dem Leitsatz "Die Welt verstehen" verbindet das Iik Internationalität und Weiterbildung. Als Ausgründung der Philosophischen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität 1989 entstanden, ist das Iik heute deutschlandweit einer der erfolgreichsten Bildungsanbieter. Das Iik arbeitet mit internationalen Großkunden wie Konsulaten, Hochschulen, Organisationen und Firmen zusammen.

📍 Eulerstr. 50  
40477 Düsseldorf  
☎ 0211 566220  
✉ weiterbildung@iik-deutschland.de  
🌐 www.iik-deutschland.de

**English & Intercultural Communication**

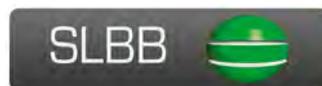
Seit 1998 führen wir erfolgreich Schulungen für anspruchsvolle Fach- und Führungskräfte durch. Covid-19 hat uns nun ermuntert, unsere Trainings auch ONLINE live anzubieten. Nach anfänglicher Skepsis unsererseits sind wir mittlerweile begeistert: Alles Seminare und Englischunterricht finden ohne Qualitätsverlust und hygienisch clean statt. Präsenzseminare sind weiterhin möglich. Testen Sie uns!

📍 Lütticher Str. 132  
40547 Düsseldorf  
☎ 0211 5379405  
✉ eic@entercult.de  
🌐 www.entercult.de

**Studieninstitut für Kommunikation GmbH**

Das Studieninstitut für Kommunikation gestaltet berufsbegleitende Fortbildungen, Inhouse-Trainings und Coachings in den Bereichen Digital Marketing, Kommunikation, Eventmanagement und Messemanagement, Persönlichkeit und Führung. Das Institut ist nach DIN ISO 29990:2010 zertifiziert. Ausgewählte Fortbildungen sind IHK geprüft und als Fernunterricht staatlich zugelassen.

📍 Reisholzer Wertstr. 35  
40589 Düsseldorf  
☎ 0211 77 92 37 0  
✉ sales@studieninstitut.de  
🌐 www.studieninstitut.de

**SLBB - Stefan Lammers Business Building**

SLBB - Verbindung von Erfahrungen der alten mit Dynamik und Neugier der neuen Welt. Wir sind über 20 Experten für Exec.-Coaching, Hochleistungsteams, Transformation u. Kulturentwicklung. Wir verbinden Klarheit und Emotionalität mit Themen wie Führung, New Work, Agilität und was gefordert ist um gesunde Organisationen zu gestalten. Wir arbeiten ONLINE auf unserer DSGVO konformen Plattform.

📍 Von-Gahlen-Str. 24  
40625 Düsseldorf  
☎ 0211 2396667  
✉ office@slbb.de  
🌐 www.slbb.de/

**DeYuCo GmbH**

DeYuCo Academy offers vivid and interactive Online Business Workshops. We specialize on 9 workshops for international business, project management and process management.

📍 Moerser Str. 91  
40667 Meerbusch  
☎ 02132 995023  
✉ manager@deyuco.com  
🌐 www.deyuco.academy



#### 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



#### pitchnext GmbH

Wir sind pitchnext – ein junges, innovatives Start-up aus dem Herzen des Ruhrgebietes, das Unternehmen auf dem Weg der Digitalisierung begleitet. Wir verbinden akademisches mit praxisorientiertem Denken: innovativ, iterativ, intensiv, agil. Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung & Energie des Landes Nordrhein-Westfalen und Partner der Gründerwoche Deutschland.

📍 An der Pönt 46  
40885 Ratingen  
☎ 02102 3059783  
✉ nk@pitchnext.com  
🌐 pitchnext.com/



#### Selectes GmbH Ges. f. 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  
☎ 0202 24464700  
✉ info@selectes.com  
🌐 www.selectes.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



#### 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 semestrischen 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



#### 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 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  
🌐 weiterbildung.dmt-group.com/



#### DMT GmbH & Co. KG

📍 Tremoniastrasse 13  
44137 Dortmund  
☎ 0231 5333-382  
✉ weiterbildung-dortmund@dm-t-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 25 Jahren das erfolgreiche Motto für betriebswirtschaftliche Intensiv-Seminare mit Dipl. Volkswirt Wolfgang Lichte. Bei ihm macht's die Mischung: Kompetenz, Erfahrung, Leidenschaft und Power sorgen für anregende und motivierende Seminare mit garantiertem Lernerfolg.

📍 Essener Str. 14  
44139 Dortmund  
☎ 0231 125335  
✉ lichte@betriebswirtschaft-wird-lebendig.de  
🌐 www.betriebswirtschaft-wird-lebendig.de/



### TEAMGEISSELHART GmbH

Oliver Geisselhart, "Deutschlands Gedächtnis-trainer Nr.1" (ZDF) Der Bestsellerautor war bereits 1983 Europas jüngster Gedächtnistrainer. Der "Gedächtnis-Papst" (TV HH1) versteht es mit Witz, Charme und Esprit seine Zuhörer zu begeistern. Dreimal in Folge wurde ihm der "Conga Award" verliehen. Er wird weltweit für mitreißende Mitarbeiter- und Kundenveranstaltungen mit sofortigem Erfolg gebucht.

📍 Stolzestr. 15  
44139 Dortmund  
☎ 0231 952567-92  
✉ info@kopferfolg.de  
🌐 www.teamgeisselhart.de



### COMCAVE.COLLEGE GmbH

COMCAVE.COLLEGE Seminare | Weiterbildungen | Umschulungen | Lernen verändern, Leben gestalten: Seit über 15 Jahren engagieren wir uns beim COMCAVE.COLLEGE in der Erwachsenenbildung. Mit großem Know-how und einem breit gefächerten, hochwertigen Kursangebot unterstützen wir Sie dabei, Ihre berufliche Zukunft zu gestalten.

📍 Technologiepark, Hauert 1  
44227 Dortmund  
☎ 0231 725260  
✉ anfrage@comcave.de  
🌐 www.comcave.de



### ISM International School of Management GmbH – Gemeinnützige Gesellschaft

Die International School of Management (ISM) ist eine der führenden Wirtschaftshochschulen in Deutschland und bildet seit 1990 Führungsnachwuchs für die Wirtschaft aus. Das Angebot umfasst berufsbegleitende sowie Vollzeit-Studiengänge auf Bachelor- und Master-Niveau sowie (Online-)Hochschulzertifikate an den sieben Standorten Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln, Stuttgart und Berlin.

📍 Otto-Hahn-Str. 19  
44227 Dortmund  
☎ 0231 975139-552  
✉ hannah.hamann@ism.de  
🌐 www.ism.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

### Dipl.-Ing. Thorsten Kebel



### 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 75896-50  
✉ 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

### KONHARDT & PARTNER

### Konhardt & Partner

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeiter durch zielorientierte Beratung, Training und Coaching. Unser Team aus HR-Managern, Trainern und Beratern unterstützt Sie in allen Personalangelegenheiten. Konhardt & Partner steht für langjährige Erfahrung und Kompetenz rund um das Personalmanagement.

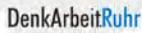
📍 An der Cranger Kirche 6  
44653 Herne  
☎ 0172 5228228  
✉ andrea.konhardt@konhardt-partner.com  
🌐 www.konhardt-partner.de



### 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 berufsbegleitenden 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


**DenkArbeit.Ruhr GmbH**

Die DenkArbeit.Ruhr gGmbH – Bildung für die Metropole – entwickelt Seminar-Angebote für Menschen, die sich beruflich oder auch im Ehrenamt fachlich qualifiziert weiterentwickeln wollen. Von notwendiger Kompetenzentwicklung bis zur Erschließung ganz neuer Themenfelder – gerne in Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Einrichtungen, die einen Bildungsdienstleister für Inhouse-Schulungen suchen.

📍 An St. Ignatius 8  
45128 Essen  
☎ 0201 878910  
✉ [seminare@denkarbeit.ruhr](mailto:seminare@denkarbeit.ruhr)  
🌐 [denkarbeit.ruhr](http://denkarbeit.ruhr)


**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, Fachmitglied der AdAR und ausgezeichnet als TOP Berater.

📍 Gärtnerstraße 6  
45128 Essen  
☎ 0202 24464700  
✉ [info@managementalliance.de](mailto:info@managementalliance.de)  
🌐 [www.managementalliance.de](http://www.managementalliance.de)


**dirk raguse - training-coaching-beratung**

Mein Name ist Dirk Raguse und ich bin Inhaber der dirk raguse – training-coaching-beratung. Als ausgebildeter Trainer, Coach sowie Motiv- und Karriereberater mit fundierter Berufserfahrung in den Bereichen Geschäftsentwicklung, Vertrieb und Personalführung umfasst meine Themenkompetenz die Aspekte Vertrieb/Verkauf, Kommunikation/Motivation, Führung, Change Management sowie berufliche Veränderung.

📍 Bredeneyer Str. 111a  
45133 Essen  
☎ 0201 81004-567  
✉ [info@dirk-raguse.de](mailto:info@dirk-raguse.de)  
🌐 [www.dirk-raguse.de](http://www.dirk-raguse.de)


**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](mailto:info@bcw-weiterbildung.de)  
🌐 [www.bcw-weiterbildung.de](http://www.bcw-weiterbildung.de)


**talkingHEADS**

talkingHEADS - Deutschlands 1. Spezialakademie für Beratung und Training von Salesteams, Franchises und Start-Ups.

📍 Hufergasse, 37-39  
45239 Essen  
☎ 0201 37928862  
✉ [info@talkingheads.academy](mailto:info@talkingheads.academy)  
🌐 [www.talkingheads.academy/consulting](http://www.talkingheads.academy/consulting)


**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 316844-41  
✉ [trainingcenter@werkstoff-service.de](mailto:trainingcenter@werkstoff-service.de)  
🌐 [www.werkstoff-service.de](http://www.werkstoff-service.de)


**LVQ Business Akademie der LVQ Lehr- und Versuchsgesellschaft f. Qualität mbH**

Die CoBeTraS Akademie kümmert sich seit 1998 um Entwicklung und Veränderung von Menschen. Mit wirksamer, inspirierender Vorgehensweise fördern wir Potentiale, unterstützt 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.

📍 Ruhrorter Straße 47  
45478 Mülheim an der Ruhr  
☎ 0208 99388-32  
✉ [seminare@lvq.de](mailto:seminare@lvq.de)  
🌐 [www.lvq.de](http://www.lvq.de)


**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, unterstützt 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  
☎ 02365 698772  
✉ [b.schulte-kump@cobetras.de](mailto:b.schulte-kump@cobetras.de)  
🌐 [www.cobetras-akademie.de](http://www.cobetras-akademie.de)


**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](mailto:info@intusakademie.de)  
🌐 [www.intusakademie.de](http://www.intusakademie.de)


**aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH**

Die aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH ist seit 1990 auf Seminare für Betriebsräte und Betriebsratsschulungen spezialisiert. Wir bieten an zahlreichen Standorten bundesweit Seminare und Kongresse für den Betriebsrat an und schulen Sie u.a. in den Themen Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Gesundheitsschutz, JAV, SBV, Betriebsratsvorsitzende und Stellvertreter.

📍 Am Bugapark 1a  
45899 Gelsenkirchen  
☎ 0209 165 85 - 38  
✉ info@aaas-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.

📍 Goethestr. 67  
46047 Oberhausen  
☎ 02084 677727  
✉ info@simply-learn.de  
🌐 www.simply-learn.de


**Susanne Cisewski**

Life-Work-Balance im Takt der Persönlichkeit. Authentisch – Achtsam – Erfolgreich. Als Coach, Trainerin, Beraterin und Rednerin begleite und unterstütze ich Einzelpersonen und Unternehmen. Ich sensibilisiere, motiviere und inspiriere mit umsetzbaren Konzepten und mit vielen Aha-Momenten. Gemeinsam finden wir den besten Weg zu Ihrer Life-Work-Balance im Takt der Persönlichkeit. Ich freue mich auf Sie.

📍 Neustr. 9  
46348 Raesfeld  
☎ 02865 2283684  
✉ sc@cisewski.info  
🌐 www.susannecisewski.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.

📍 Grafscherweg 56  
47652 Weeze  
☎ 02837 912572  
✉ info@ideenfindung.de  
🌐 www.ideenfindung.de


**Strategiemensch GbR**

Strategiemensch ist aufgrund des interdisziplinären sowie branchenübergreifenden Ansatzes deutlich mehr als eine reine Unternehmensberatung. Dabei setzen wir auf unsere Stärken: Persönlich, kompetent und innovativ. Bei Strategiemensch erhalten Sie: Eine schnelle Lösung, einen vertrauensvollen Partner und eine ehrliche, persönliche Beratung.

📍 Inrather Str. 224  
47803 Krefeld  
☎ 0173 5321703  
✉ kontakt@strategiemensch.de  
🌐 www.strategiemensch.de


**Intstitut für systemisches Bewusstseinscoaching & psychologische Beratung**

Systemisches Bewusstseinscoaching nach der MINDCLEANSE® Methode für ein neues Selbstwertgefühl und Klarheit zu beruflichen und privaten Lebensthemen; psychologische Beratung für Eltern in Konflikten nach Trennung und Scheidung. Weiterbildung zum systemischen Bewusstseinscoach und Empowerment Trainer; Personality-Profilung; Bewusstseinsarbeit und -entwicklung

📍 Am Gymnasium 13  
47906 Kempen  
☎ 0160 97966530  
✉ kontakt@juliableser.de  
🌐 www.juliableser.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


**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  
☎ 0251 2075533  
✉ info@travelworks.de  
🌐 www.travelworks.de



#### Hermannsen-Concept

Ihr Erfolg ist unser gemeinsames Ziel und wir legen von daher großen Wert auf Erlebnis, Ergebnis und nachhaltigen Lernerfolg!

📍 Wienburgstr. 207  
48159 Münster  
☎ 0251 2075533  
✉ mail@hermannsen-concept.de  
🌐 www.hermannsen-concept.de

SEMINARE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE  
**MANAGEMENT**  
DR. A. KITZMANN  
**INSTITUT**



#### Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann

Das Management-Institut Dr. Kitzmann ist eine Weiterbildungseinrichtung, die sich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung wendet. In Form von Seminaren (max. 9 Teilnehmer) und von persönlicher Beratung werden vielfältige Themenbereiche (Rhetorik, Führung, Arbeitstechniken, Verkauf, Persönlichkeitsentwicklung) angeboten. Die Seminare werden extern und firmenintern durchgeführt.

📍 Dorpatweg 10  
48159 Münster  
☎ 0251 20205-0  
✉ info@kitzmann.biz  
🌐 www.kitzmann.biz



#### Behrenberg + Faßnacht training - fortbildung - beratung - supervision

Wir sind DiplompsychologInnen, SupervisorInnen BDP/DGSv sowie ausbildungsberechtigte TrainerInnen für Gruppendynamik DGGG. Wir bieten gruppendynamische Trainings, Fortbildungen, Beratung, Supervision und Coaching an. Wir sind spezialisiert auf Beratung inhabergeführter Familienunternehmen (Apotheken, Filialisierung, Nachfolge) sowie Paarcoaching von Personen, die beruflich und privat ein Paar sind.

📍 Münsterstr. 16  
48291 Telgte  
☎ 02504 739596  
✉ info@tfbs.de  
🌐 www.tfbs.de



#### Akademie Knegeendorf - Seminare für Fach- und Führungskräfte

Die Akademie Knegeendorf 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.knegeendorf@akademie-knegeendorf.de  
🌐 www.akademie-knegeendorf.de



#### inside-intermedia Training GmbH & Co. KG

Training nach Maß: Was darf es für Sie sein? In Märkten, in denen die Produkte und Preise immer ähnlicher werden, ist der Mensch das entscheidende Kriterium. Der Erfolg Ihres Unternehmens liegt damit in den Händen Ihrer Mitarbeiter. Deshalb sind die richtige Strategie, Überzeugung und Begeisterung ausschlaggebend. Der Mensch wird zum Erfolgsfaktor.

📍 Kölnstr. 7  
50321 Brühl  
☎ 02232 50446-00  
✉ training@inside-intermedia.de  
🌐 www.inside-intermedia.training



#### Institut Dr. Sonja Deutschmann GmbH

Das Institut Dr. Sonja Deutschmann bietet Ausbildungen, Trainings und Coachings nach Neuro-Systemischen Prinzipien an. Neben aktuellen Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften werden systemische Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt, um gehirngerechte Prozesse zu gestalten, z.B. für Themen wie Change, Werte, (Selbst-)Führung, Kommunikation, Emotions- und Zustandsmanagement.

📍 In der Villa Kaufmann, Am Volkspark 1  
50321 Brühl  
☎ 0221 45580385  
✉ coach@werte-finden.de  
🌐 www.werte-finden.de



#### AdCoach Marketing Akademie

AdCoach (adcoach.de) ist seit 2001 mit den Geschäftsbereichen Marketingberatung, Akademie und Medien erfolgreich aktiv. Das Unternehmen ist Herausgeber des Trendmagazins marketing-Scout.com sowie der Wissensplattform Event-Masterbook.de. AdCoach positioniert sich klar als innovativer Impulsgeber für das Marketing- & Event-Business. Zahlreiche Top-100-Unternehmen (DACH) gehören zu den AdCoach Kunden.

📍 Richmodstr. 6  
50667 Köln  
☎ 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



#### 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, Neurophysiologie und Leadership. Und das nicht im Rahmen von BGM, sondern als Leadershipansatz für Unternehmen zum Umgang mit den Herausforderungen der VUCA Welt.

📍 Genter Straße 8  
50672 Köln  
☎ 0221 98655248  
✉ info@kalapaacademy.com  
🌐 www.kalapaacademy.de



#### 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  
☎ 0221 42346969  
✉ info@akademie-cgf.de  
🌐 www.akademie-cgf.de



#### Milz & Comp. GmbH

Spezialisiert auf die Themen Strategie, Vertrieb und Führung operiert die Milz & Comp. GmbH seit 2001 als starker und verlässlicher Partner des Mittelstands. Im Zentrum der Expertise stehen exzellente Beratung und erfolgsgetriebenes Coaching, ein umfassendes Seminarprogramm und zielorientierte Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer strategischen und operativen Maßnahmen.

📍 Moltkestr. 67-69  
50674 Köln  
☎ 0221 2054800  
✉ seminare@milz-comp.de  
🌐 www.milz-comp.de



#### PROAKTIV Management GmbH

PROAKTIV® Management GmbH ist ein ISO-zertifizierter Premiumanbieter von Trainingsdienstleistungen. Wir trainieren branchenweit und international in den Bereichen Führung, Vertrieb und Kommunikation bei marktführenden Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung. Wir konzentrieren uns auf individuelle Trainingskonzepte, praxisnahe Inhalte und innovative Lernlösungen (Blended Learning).

📍 Beethovenstr. 5-13  
50674 Köln  
☎ 0221 485 38 38  
✉ anfrage@proaktiv-management.de  
🌐 www.proaktiv-management.de



#### Pro Integer Akademie & Leadership

Seit 1995 begleitet Pro Integer mit Standorten in Köln und Ulm, durch Personal- Team- und Führungskräfte-Entwicklung, Menschen und Organisation auf dem Weg zu mehr Integrität und Ganzheitlichkeit. Es braucht integere Persönlichkeiten, sowohl auf der Führungsebene, wie auch bei den Mitarbeitern, damit Unternehmen und Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können.

📍 Büro Köln: Lothringer Str. 13  
50677 Köln  
☎ 0221 47674545  
✉ info@pro-integer.de  
🌐 www.pro-integer.de



#### DHL Data Science Seminare GmbH

Statistik-Kurse von Experten sowohl live online als auch ganz real in Köln, Berlin, Frankfurt, Hamburg, München und Stuttgart

📍 Im Zollhafen 24  
50678 Köln  
☎ 0221 65078339  
✉ info@statistik-seminare.de  
🌐 www.statistik-seminare.de



#### VdS Schadenverhütung GmbH

Professionelle Aus- und Fortbildungsangebote in den Themengebieten Brandschutz, Security, Cyber-Security/Informationssicherheit, Elektrische Anlagen, Arbeitsschutz und Naturgefahren.

📍 Pasteurstr. 17a  
50735 Köln  
☎ 0221 7766-555  
✉ lehrgang@vds.de  
🌐 www.vds.de/bildung


**courbière GmbH - Gesellschaft für Personal Expertising**

Warum ticken Menschen, wie sie ticken? Wo kommen Menschen in Unternehmen zusammen – und zusammen an ihre Grenzen? Wie können 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


**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.lr.org/de-de/training/managementsysteme/


**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


**PROKODA GmbH**

Die PROKODA GmbH ist ein bundesweit tätiger Dienstleister für IT-Qualifizierung und -Consulting. Der Stammsitz ist seit 1987 in Köln. Zum Kerngeschäft gehören die Durchführung von IT-Seminaren für Anwender, Entwickler und Systembetreuer, Managed Training Services sowie Bildungs- und Organisationsberatung.

📍 Stolberger Str. 309  
50933 Köln  
☎ 0221 4854-0  
✉ info@prokoda.de  
🌐 www.prokoda.de


**SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse**

Effiziente, maßgeschneiderte Seminare auf De, Eng, NI seit 1991. Handlungsorientierte, teilnehmerzentrierte Seminare. Oberstes Ziel: Direkter Praxistransfer. Leistungsspektrum: Präsentation Skills, Effiziente Kommunikation, Ausbildertraining, Präsentation im Verkauf, Teambildung, Konfliktmanagement, Mobbing, Verkaufstraining, Meeting Moderation, Stressmanagement, Kundenberatung, Coaching u.m.

📍 Sülzgürtel 67  
50937 Köln  
☎ 0221 9439292  
✉ info@skip-seminare.de  
🌐 www.skip-seminare.de


**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


**IAL-CAMPUS**

IAL-Campus versteht Kompetenz als die Summe von Wissen und Können. Von uns erhalten Sie die Sicherheit, methodisch und didaktisch gut betreut zu sein. Erfahrene Dozenten in einer eingespielten und sehr schlanken Organisation bringen Sie zum Ziel. Wir freuen uns auf Sie in unseren Räumlichkeiten, schulen aber bei Bedarf auch sehr gerne inhouse bei Ihnen.

📍 Lepperhammer 2  
51766 Engelskirchen  
☎ 02263 9023543-0  
✉ info@ial-campus.de  
🌐 www.ial-campus.de


**RWTH Business School**

Beim Zusammenspiel von Management und Technologie gehört die RWTH Aachen zu den führenden Universitäten Deutschlands. Folglich konzentriert sich die RWTH Business School genau auf diese Schnittstelle und bildet Impulsgeber für die Herausforderungen des (technischen) Wandels in Unternehmen aus. Entdecken Sie das perfekte Weiterbildungsportfolio im Bereich Management für Fach- und Führungskräfte.

📍 Campus-Boulevard, 30  
52074 Aachen  
☎ 0241 8020010  
✉ 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 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! Ressourcenraubende Konflikte sowie negativer Stress werden durch Know-How und praktisch anwendbare Strategien zügig reduziert und dauerhaft gebändigt.

📍 Prämienstraße 27  
52076 Aachen  
☎ 02408 9556930  
✉ kontakt@performance-health.academy  
🌐 www.performance-health.academy



### PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching

Nachhaltiges Training, effektives Coaching und professionelle Beratung zur Personal- und Organisationsentwicklung. Wir helfen Menschen und Organisationen, ihre eigenen Lösungen zu finden, indem wir sie qualifizieren, ihre persönliche Entwicklung und die ihrer Organisation selbst in die Hand zu nehmen. Wir setzen keine Lösungen von außen auf, sondern stimulieren die organisations-eigenen Kräfte.

📍 Starenweg 26  
52146 Würselen  
☎ 02405 81575  
✉ claudia.ages@ages-pbo.de  
🌐 www.ages-pbo.de



### A.V.B.-Akademie

Akademie für 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 und 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.

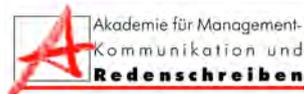
📍 Reuterstr. 20/Ecke Luisenstr.  
53113 Bonn  
☎ 0228 9493120  
✉ info@institut-systeme.de  
🌐 www.institut-systeme.de



### CERTQUA GmbH

Als Gesellschaft der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft und des Wuppertaler Kreises e.V. (CERTQUA) ist es unsere Aufgabe, die Qualitätssicherung 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



### Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)

Die Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH) ist bundesweit tätig. Ihre Kunden unterstützt sie durch Kommunikations-Seminare, Coachings sowie Ghostwriting-Dienstleistungen wie Reden und Texte schreiben bzw. überarbeiten.

📍 Am Botanischen Garten 16  
53115 Bonn  
☎ 0228 963972-70  
✉ info@Management-Kommunikation.de  
🌐 www.Management-Kommunikation.de



### 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 für aktuellen Themen der Büroorganisation, Impulsvorträge mit den Schwerpunkten Arbeitsorganisation, Digitalisierung und Home-Office. Firmenspezifisch und individuell.

📍 Meckenheimer Allee 153  
53115 Bonn  
☎ 0228 3693635  
✉ kontakt@kaiser-office-coach.de  
🌐 www.kaiser-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.

📍 Endericher 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 nachhaltig positiven Evaluierungen.

📍 Am Zinnbruch 15  
53129 Bonn  
☎ 0228 9107295  
✉ info@bccm-web.com  
🌐 www.bccm-web.com



#### change concepts

change concepts engagiert sich mit einem langjährig erfahrenen Team für Professionalität im Coaching. Wir haben es uns zum Ziel gemacht, Dienstleistungen rund um das Thema Coaching auf höchstem professionellem Niveau anzubieten. So führen wir auch seit 2005 jährlich im Frühjahr und Herbst eine vom Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV) zertifizierte Ausbildung in Systemischem Coaching durch.

📍 Konstantinstr. 41  
53179 Bonn  
☎ 0228 37710-01  
✉ mail@change-concepts.de  
🌐 www.change-concepts.de



#### concada GmbH

Die concada GmbH ist seit 2001 Ihr vertrauensvoller Partner wenn es um professionelle Seminare, Lehrgänge, Online-Schulungen und Webinare für Fach- und Führungskräfte geht. Das Seminarangebot der concada GmbH erstreckt sich über die Themen Umwelt, Arbeitsschutz & Arbeitssicherheit, Managementsysteme sowie Arbeitsmedizin.

📍 Herbert-Rabius-Str. 24  
53225 Bonn  
☎ 0228 228 40072-244  
✉ info@concada.de  
🌐 www.concada.de



#### TRIPODIA Life+Business-School

Die junge Firma fußt auf einem gerüttelt Maß an Fachwissen, das in zeitgemäßer Form, auch interdisziplinär, abrufbar ist. Im Mittelpunkt stehen Kunden mit konkreten Anliegen. Akademische und geschulte Fachkräfte mit langjähriger Life-, Business-, Führungs- und Lehr-Erfahrung setzen sich hochmotiviert dafür ein. Ein ausführliches Firmenporträt finden Sie auf unserer Website [www.tripodia.de](http://www.tripodia.de)

📍 Obere Wilhelmstr. 18  
53225 Bonn  
☎ 0228 38758778  
✉ akademie@tripodia.de  
🌐 www.tripodia.de



#### Power Research Seminare - Dyckhoff/Westerhausen GbR

Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 25 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich. Themen: Führung, Verkaufstraining, Präsentationstraining (Stimme & Körpersprache), Verhandlung, Konfliktmanagement, Selbstmanagement, Teamtraining, Typologie, Werte, Management, Organisationsentwicklung, Motivationstraining

📍 Hohlstr. 10a  
53229 Bonn  
☎ 0228 9480499  
✉ info@power-research-seminare.com  
🌐 www.power-research-seminare.com



#### Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH

Wissen schaffen, Praxis meistern, Ziele erreichen – darin wollen wir Sie bestmöglich unterstützen. Als Partner der Wirtschaft und anerkannter Bildungsträger haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Unternehmen und ihren Mitarbeitenden unser Weiterbildungs-Know-how zur Verfügung zu stellen.

📍 Kautexstr. 53  
53229 Bonn  
☎ 0228 97574-0  
✉ info@wbz.bonn.ihk.de  
🌐 www.ihk-die-weiterbildung.de



#### DITTMANN 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



**Fassnacht Collaboration & Leadership**  
Fassnacht Collaboration & Leadership (F-CL) unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Schwerpunktthemen sind die virtuelle und digitale Zusammenarbeit und das Führen im digitalen Wandel. Hierzu erhalten Sie bei F-CL Beratungsleistungen, Trainings und Workshops.

📍 Annastr. 3  
53332 Bornheim  
☎ 02222 989987-1  
✉ kontakt@fassnacht-cl.com  
🌐 www.fassnacht-cl.com



**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  
☎ 0221 463561  
✉ werkhaus@alanus.edu  
🌐 www.alanus.edu/werkhaus



**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  
☎ 02224 98984-0  
✉ 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 (Online-)Trainings und als gesamtes Schulungsprogramm. Unsere Kernkompetenz: Ganzheitlich gedachte Kultur- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme

📍 Siebengebirgsstr. 2b  
53572 Unkel  
☎ 02224 98984-0  
✉ kontakt@lubbers.de  
🌐 www.lubbers.de

**MTB Beratung GmbH**

📍 Am Buchebonne 5a  
53604 Bad Honnef  
☎ 0228 97025-14  
✉ 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



**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 FÜR IHREN ERFOLG

### 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

### 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 • systemische Organisationsentwicklung

### 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 Ruppichterorth  
☎ 02295 1286  
✉ info@drittner-training.de  
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.de

## un fassbare Seminare

### (un) fassbare SEMINARE Birte Rönck

Birte Rönck, geb. 1974, Dipl. Pädagogin, Erwachsenenbildung, Soziologie u. Psychologie; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Postgrad. Studium, Master of Arts, Personalentwicklung, ZFUW Kaiserslautern, Zusatzqualifikationen: QM Beauftragte im Bildungsmanagement, Ropes Course, Trainerin (Outdoor- & Hochseilgarten), Fachauditorin im Bildungsmanagement. Seminare, Workshops, Vorträge, Coaching.

📍 Altenrather Straße 15  
53840 Troisdorf  
☎ 02241 9956366  
✉ info@unfassbare-seminare.de  
🌐 www.unfassbare-seminare.de

## GFQ AKADEMIE

PARTNER IN DER AUS- UND WEITERBILDUNG

### GFQ Akademie GmbH

Die GFQ Akademie ist seit 30 Jahren in der Schullung tätig. In dieser Zeit haben wir alle Managementsysteme, unabhängig davon, ob es sich dabei um Qualität, Umwelt, Sicherheit oder Personal handelt, in den verschiedensten Unternehmen bzw. bei den unterschiedlichsten Dienstleistern eingeführt und deren Mitarbeiter in Seminaren oder Lehrgängen für die jeweiligen Aufgaben qualifiziert.

📍 In der Wester 5  
55494 Rheinböllen  
☎ 06764 9020050  
✉ Info@GFQ.de  
🌐 www.GFQ.de

## Ggi MEDIA VILLA

### 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

Ausgezeichnet weiterkommen

### IHK Akademie Koblenz e.V.

Die IHK-Akademie Koblenz e. V. als Bildungseinrichtung der IHK Koblenz stellt seit 50 Jahren qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung im kaufmännischen sowie technischen Bereich bereit. Pro Jahr werden ca. 1.000 Veranstaltungen durchgeführt und rund 10.000 Teilnehmer an verschiedenen Veranstaltungsorten im nördlichen Rheinland-Pfalz weitergebildet.

📍 Josef-Görres-Platz 19  
56068 Koblenz  
☎ 0261 30471-0  
✉ info@ihk-akademie-koblenz.de  
🌐 www.ihk-akademie-koblenz.de

## zfuw

ZENTRUM FÜR  
FERNSTUDIEN UND  
UNIVERSITÄRE  
WEITERBILDUNG

### 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

### zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund

Das Zfh ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz. Knapp 6.400 Fernstudierende – 90 Angebote in den Fachrichtungen Technik/Naturwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – im Verbund mit 21 staatlichen Hochschulen. Alle Fernstudiengänge im zfh-Verbund mit Bachelor- und Masterabschluss sind von Akkreditierungsagenturen zertifiziert und international anerkannt.

📍 Konrad-Zuse-Str. 1  
56075 Koblenz  
☎ 0261 91538-0  
✉ fernstudium@zfh.de  
🌐 www.zfh.de



### Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Online-Seminare Rechnungswesen und Steuern

Fachgebiete: Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Umsatzsteuer, Digitalisierung, GoBD u.a.

📍 Koblenzer Str. 12  
56218 Mülheim-Kärlich  
☎ 02630 9676780  
✉ office@karin-nickenig.de  
🌐 www.seminare-karin-nickenig.de



### MB Personalentwicklung + Training Dr.-Ing. Manfred Bier

MB Personalentwicklung unterstützt mittelständische Unternehmen in allen Fragen rund um das Personal: Vom Training und Coaching der Fach- und Führungskräfte bis hin zu allen Leistungen einer klassischen Personalabteilung. Mitarbeiterbefragungen und Verbesserungssysteme ergänzen unsere Kernkompetenzen.

📍 Auf der Bornau 8  
56321 Brey  
☎ 02628 2165  
✉ info@mb-personalentwicklung.de  
🌐 www.mb-personalentwicklung.de



### 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  
✉ fiedler@leadag.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 Rechtsanwältinnen oder Mitarbeitern der auf Arbeitsrecht spezialisierten Anwaltssozietät Dr. Schreiner + Partner. Dadurch bieten die Seminare einen sehr hohen Praxisbezug.

📍 Am Wassertor 18  
57439 Attendorf  
☎ 02722 959235  
✉ info@praxisseminare.de  
🌐 www.praxisseminare.de



### Leadership meets Sports

📍 Brinkhofstr. 102  
58642 Iserlohn  
☎ 0172 6874687  
✉ a.klement@andreasklement.de  
🌐 www.sprechkultur.com



### Sprechkultur Kommunikations- gestaltung GmbH

Sprechkultur wurde 2004 gegründet und ist auf die Gestaltung von verständlicher Kommunikation spezialisiert. Gezielte Trainings für kleine Gruppen gehören ebenso zum Portfolio wie auch komplexe Bildungsprozesse. Mit Debating, 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@huelnskenberatung.de  
🌐 www.huelnskenberatung.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 u. MA im ö. D.

📍 Große Busch 42  
59348 Lüdinghausen  
☎ 0294 19661-0  
✉ werner-schuemchen@t-online.de  
🌐 www.schuemchen.de



### Akademie für Sekretariat und Büro- management

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  
☎ 0294 19661-0  
✉ info@akadsek.de  
🌐 www.akadsek.de



### IHK-Bildungsinstitut Hellweg-Sauerland

Lippertor 1  
 59555 Lippstadt  
 02941 9747520  
 weiterbildung@arnsberg.ihk.de  
 www.ihk-bildungsinstitut.de



### IQI GmbH

Als Unternehmensberatung begleitet die IQI GmbH Sie bei der Einführung und Optimierung von Managementsystemen. Im Zusammenhang mit der Sensibilisieren und Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter bieten wir Ihnen Inhousetrainings, offene Seminare und Webinare zu Managementsystemen, QM-Tools und übergreifenden Themen.

Hauptstraße 126  
 59846 Sundern (Sauerland)  
 02033 921380  
 info@iqi-gmbh.de  
 www.iqi-gmbh.de



### biz4d

Biz4d ist Anbieter einer Systematik zur Organisation von Mentoring-Programmen innerhalb von Unternehmen, Hochschulen und Verbänden. Wir unterstützen Sie durch Schulungen für Mentoren, Mentees und Mentoring-Verantwortliche, eine Mentoring-Software und gezielter Umsetzungsberatung. Ihr eigenes Mentoring-Programm – effizient, professionell und wirkungsvoll!

Alte Mainzer Gasse 51  
 60311 Frankfurt am Main  
 069 13390478  
 assistenz@biz4d.com  
 www.biz4d.com/home-de/



### IHK Hessen innovativ

IHK Hessen innovativ ist ein Zusammenschluss der hessischen IHKs für den Bereich Innovation und Innovationsmanagement. Wir bieten Beratung, Informationen, einen Innovations-Newsletter mit Blog und wechselnde Lehrgänge.

Börsenplatz 4  
 60313 Frankfurt am Main  
 069 21971428  
 k.blanck@frankfurt-main.ihk.de  
 www.IHK-Hessen-innovativ.de



### 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

## PraeMontis

### 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

## BUSINESS SCHREIBKURSE

### Business-Schreibkurse

Ravensteinstr. 9  
 60385 Frankfurt am Main  
 069 41073717  
 info@business-schreibkurse.de  
 www.business-schreibkurse.de

## R.E.S.P.E.K.T.

Beratung . Training . Coaching

### 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

## motion works<sup>3</sup>

### motion works3

Wir sind überzeugt, dass Veränderungs-Bewegung, lebendiges Lernen und gelungene Kommunikation funktionieren und zum Erfolg führen. Mit gemeinsamen 50 Jahren Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie bei der Gestaltung von Lernprozessen für Menschen, Teams und Organisationen. Unsere Überzeugung - motion works<sup>3</sup>!

📍 Fritz-Schubert-Ring 9  
60388 Frankfurt am Main  
☎ 0172 6525263  
✉ andrea.metelka-olbrich@motionworks3.de  
🌐 www.motionworks3.com

## DGQ

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

### Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

Als zentrale, deutsche Qualitätsgesellschaft bietet die DGQ ein einzigartiges Netzwerk für Austausch, Weiterbildung und Forschung rund um Qualität, QM und QS. Eine Kernkompetenz liegt in der Weiterbildung. Mit rund 300 Trainern und 1.000 praxisbezogenen Trainings stellt die DGQ Weiterbildung GmbH ein breites Weiterbildungsangebot zur Verfügung und erteilt am Markt anerkannte Personenzertifikate.

📍 August-Schanz-Str. 21A  
60433 Frankfurt am Main  
☎ 069 95424-333  
✉ weiterbildung@dgq.de  
🌐 www.dgq.de



### DQS GmbH

Wir sind Spezialist für Audits und Zertifizierungen – für Managementsysteme und Prozesse. Mit der Erfahrung aus mehr als 30 Jahren und der Expertise von 800 Auditorinnen und Auditoren sind wir der kompetente Partner des Managements. Wir auditieren nach rund 100 anerkannten Normen und Regelwerken – Regional, National und International.

📍 August-Schanz-Str. 21  
60433 Frankfurt am Main  
☎ 069 95427-0  
✉ info@dqs.de  
🌐 www.dqs.de/

## Impulse

Die Kommunikationsexperten.

### Impulse - Die Kommunikationsexperten GbR

Impulse - Die Kommunikationsexperten unterstützt Unternehmen und Menschen dort, wo Kommunikation ein Schlüsselfaktor für Erfolg ist. Unsere Themenfelder sind: Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching von Fach- und Führungskräften, Moderation von Veranstaltungen, Fachberatung zu Qualitätsmanagementsystemen und vieles mehr. Lernen Sie uns kennen!

📍 Im Geeren 90  
60433 Frankfurt am Main  
☎ 069 95199087  
✉ info@impulse-experten.de  
🌐 impulse-experten.de



### Pöhl & Schottler 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, Workshops und Webinare zu den Themen Vertrieb, Consulting, Kommunikation wurden bereits mehrfach ausgezeichnet.

📍 Berner Str. 79  
60437 Frankfurt am Main  
☎ 069 9050944-0  
✉ info@ps-sales-training.de  
🌐 www.ps-sales-training.de

## MAXPERT®

### 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

## DIIR

Deutsches Institut für  
Interne Revision e.V.

### 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

### 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!

📍 Zeppinallee  
60487 Frankfurt am Main  
☎ 069 13879859  
✉ willkommen@inmetra.de  
🌐 www.inmetra.de

## KERN TRAINING

### KERN AG Training

Die KERN AG Training bietet Ihnen eine große Auswahl an Sprachen-, Business- und Kommunikationstrainings sowie Interkulturellem Training, das individuell an Ihre Wünsche angepasst werden kann. Überwinden Sie Sprachbarrieren in kürzester Zeit! Alle Trainingsmaßnahmen sind interaktiv gestaltet, praxisnah und zeichnen sich durch unsere qualifizierten TrainerInnen aus, die Ihnen zur Seite stehen.

📍 Leipziger Str. 51  
60487 Frankfurt am Main  
☎ 069 756073-90  
✉ info@kerntesting.com  
🌐 www.kerntesting.com



#### 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](mailto:seminare@berlitz.de)  
🌐 [tutorials.berlitz.eu/katalog/](http://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](mailto:info@marcgalal.com)  
🌐 [www.marcgalal.com](http://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  
☎ 06764 9020050  
✉ [info@vvs-frankfurt.de](mailto:info@vvs-frankfurt.de)  
🌐 [www.vvs-frankfurt.de](http://www.vvs-frankfurt.de)



#### VDE Verband der Elektrotechnik

Als Repräsentant der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik bietet der VDE neben den Experten aus seinen Fachgesellschaften ITG, ETG, GMM, GMA und DGBMT auch mit den in verschiedenen Normungsgremien der DKE engagierten Referenten ein umfangreiches Weiterbildungsangebot aus über 500 Seminaren für Fachkräfte, Ingenieure und Führungskräfte.

📍 Stresemannallee 15  
60596 Frankfurt am Main  
☎ 069 686024-0  
✉ [seminare@vde.com](mailto:seminare@vde.com)  
🌐 [www.vde.com/seminare](http://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](mailto:info@wollsching-strobel.de)  
🌐 [www.wollsching-strobel.de](http://www.wollsching-strobel.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](mailto:info@team.energy)  
🌐 [www.team.energy](http://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](mailto:info@ek-seminare.de)  
🌐 [www.ek-seminare.de](http://www.ek-seminare.de)



#### FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden

In Teamevents (mit bis zu 25 Teilnehmern) und LeadershipCoachings mit Pferden Sorge ich dafür, dass sich erfahrene Führungskräfte sich selbst und Ihre Teamkollegen zu agilen Führungspersönlichkeiten entwickeln. Meine besondere Spezialität ist der gezielte Einsatz von Pferden im Coachingprozess. Damit garantiere ich Einzelpersonen und Teams lebendiges Lernen und sofort umsetzbare Ergebnisse.

📍 Lange Str. 97  
61440 Oberursel (Taunus)  
☎ 0172 5835434  
✉ [info@faw-coaching.de](mailto:info@faw-coaching.de)  
🌐 [www.faw-coaching.de](http://www.faw-coaching.de)

#### m-sight Organization & Information Consultants GmbH

📍 Im Kleinfeld 8  
61462 Königstein im Taunus  
☎ 06173 783244  
✉ [seminare@m-sight.de](mailto:seminare@m-sight.de)  
🌐 [www.m-sight.de](http://www.m-sight.de)



### Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz

Das Umweltinstitut Offenbach ist Anbieter von Seminaren, Lehrgängen und Workshops in den Bereichen Arbeitssicherheit und Betrieblicher Umweltschutz. Unsere Seminarstandorte sind: Offenbach, München, Hamburg, Potsdam und Köln. Pro Jahr werden etwa 4000 Teilnehmer geschult. Wir sind unabhängig, kundenorientiert, immer up to date und jederzeit für Sie erreichbar.

📍 Frankfurterstr. 48  
63065 Offenbach am Main  
☎ 069 810679  
✉ mail@umweltinstitut.de  
🌐 www.umweltinstitut.de



### JONETAT Mittelstandsberatung GmbH

Wir sind eine Unternehmensberatung für den Mittelstand mit den Themen Datenschutz, IT-Security, Gutachterwesen und Training. Zu unseren Kunden zählen im Schwerpunkt Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie produzierende und handelnde Unternehmen bis ca. 500 Mitarbeiter.

📍 Senefelderstraße 1 (T5)  
63110 Rodgau  
☎ 06106 62782-10  
✉ dsgvo@svb-jonetat.de  
🌐 www.svb-jonetat.de



### Drum Cafe Academy

Hinter Drum Cafe Academy steht Matthias Jackel, Mitinhaber von Drum Cafe, einem Unternehmen, das alleine im deutschsprachigen 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  
☎ 0175 5263951  
✉ info@matthias-jackel.com  
🌐 www.matthias-jackel.com



### Institut für Humanbewegung

Das Institut für Humanbewegung ist Ihr kompetenter Partner für Seminare und die Optimierung des Personalwesens. Unsere Seminare bieten einen deutlichen Mehrwert zur Gestaltung und Verbesserung von Kommunikation, Teamentwicklung, Konfliktlösung und Serviceverhalten. Produktivitäts- und Umsatzsteigerung sind unsere nachweisbaren Erfolge.

📍 Dreieichstr. 50  
63179 Obertshausen  
☎ 0175 5263951  
✉ info@inhube.de  
🌐 www.inhube.de



### a metà TRAINING & BERATUNG

Menschen motivieren, begeistern und entwickeln – Wir verbinden langjährige Praxiserfahrung im Projektmanagement und im Leadership mit modernen Lehrmethoden. Dabei steht der Mensch und sein Entwicklungsziel im Mittelpunkt unserer Seminare.

📍 Panoramaweg 11  
63571 Gelnhausen  
☎ 06051 9158-70  
✉ info@ameta-training.de  
🌐 www.ameta-training.de



### Institut für Verkauf und Marketing

Trainings, Seminare und Workshops für Verkäufer und Mitarbeiter im Marketing (externe Kunden) und Personalmarketing (interne Kunden). Key Account Management, KAM, Automotive, Strategisches Vertriebsmanagement, Business Development, Zertifizierter Verkaufsleiter, Zertifizierter Marketingleiter, Leadmanagement mit Social Media Marketing

📍 Amtshof 4  
63628 Bad Soden-Salmünster  
☎ 06056 80338-90  
✉ info@ivm-seminare.de  
🌐 www.ivm-seminare.de



### MTO - Consulting individuelle Lösungen für Mensch, Team, Organisation

COACHING online + vor Ort SEMINARE + WEBINARE max. 3 TN | firmeninterne TRAININGS + WORKSHOPS 100% intensive Feedbacks | viele Übungen und direkte Anwendung | individuelle THEMEN + hohe DISKRETION. Dipl.-Psych. Jürgen Junker coacht Geschäftsführer, Inhaber, CEO, Management und Führungskräfte bei sensiblen Themen. PRÄSENZ | AUTORITÄT | SOUVERÄNITÄT | LAMPENFIEBER | SCHLAGFERTIGKEIT | POSITIONIERUNG

📍 Herstattstr. 33  
63739 Aschaffenburg  
☎ 06021 20667  
✉ anfrage@mto-consulting.de  
🌐 www.mto-consulting.de



**Thomas Ferber**  
Praxisratgeber  
Vergaberecht

### Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.

Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafendschungel zu befreien und anschaulich und realitätsbezogen darzustellen. Wer den Praxisbezug dieses eher trockenen Themas sucht, findet ihn hier.

📍 Heinestr. 56  
64295 Darmstadt  
☎ 06151 2783990  
✉ kontakt@praxisratgeber-vergaberecht.de  
🌐 www.praxisratgeber-vergaberecht.de



### sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH

Seit der Gründung durch Werner Kamprath zählt das Bildungsunternehmen über 900 000 Kursteilnehmer. Derzeit nutzen rund 60 000 Kunden pro Jahr das Angebot der sgd. Neben der persönlichen und individuellen Studienbetreuung setzt das Fernlehrinstitut bereits seit Jahren auf moderne Technologien in der Fernlehre, so zum Beispiel auf mobiles Lernen, den eigenen Online-Campus oder Lernvideos.

📍 Hilpertstr. 31  
64295 Darmstadt  
☎ 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 offene Seminare, Online-Kurse, Zertifikatslehrgänge & IN-HOUSE-Schulungen in folgenden Bereichen an: Assistenz, betriebliche Altersversorgung (bAV), Business Development Management (BDM), Führung, Kommunikation, Office-Management, Projektmanagement & Softskills. Erster Preisträger beim Wettbewerb 'Büro & Umwelt' 2020.

📍 Niedernhäuser Mühle 8  
64405 Fischbachtal  
☎ 06166 9338937  
✉ info@asb-akademie.de  
🌐 www.asb-seminarshop.de/



#### 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  
☎ 0611 2360040  
✉ 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

##### Forum für Führungskräfte

Das Forum für Führungskräfte ist einer der führenden und richtungsweisenden Anbieter in der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Wir bringen Weiterbildung auf den Punkt – unser breites Spektrum an Veranstaltungen steht dabei für kompakte und praxisorientierte Wissensvermittlung sowie für Vernetzung aller Seminarteilnehmer und Referenten.

📍 Friedrichstr. 16-18  
65185 Wiesbaden  
☎ 0611 2360030  
✉ 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 "schulbladisieren". 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  
☎ 0611 2360020  
✉ info@weka-forum-sicherheit.de  
🌐 www.weka-forum-sicherheit.de/?tid=30501



##### 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

Die permitto Academy befähigt und zertifiziert externe und interne Change Berater sowie Organisations- und Personalentwickler zukunftsfähige Beratungskompetenzen zu entwickeln – und Veränderungsprozesse softwaregestützt und REMOTE zu begleiten. Unser Fähigkeit ist, hoch wirksame Beratungsprozesse mit hoch adaptiven Softwarelösungen auf der Basis von congrid® effizient zu verknüpfen und umzusetzen.

📍 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.

📍 Wilhelmstr. 8  
65193 Wiesbaden  
☎ 0176 76542006  
✉ kontakt@thomasweber-coaching.de  
🌐 seminare.ordix.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



#### brandinvest Corporate Coaching /Coaching Frankfurt

Ihre Inspiration für wertvolle Veränderungen – Brandinvest® Corporate Coaching ist Ihr Spezialist für systemisch-integratives Coaching und nachhaltig-effektive Coachingqualifizierung nach anerkannten Standards des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V., DBVC.

📍 Neugasse 36  
65329 Hohenstein  
☎ 06120 979772  
✉ info@brandinvest.com  
🌐 www.brandinvest.com



#### Elke Klöfer Training & Akquise

Elke Klöfer, Erfolgstrainerin für angewandte Verkaufspsychologie und emotionale Kundenbindung arbeitet in ihren praxisorientierten Seminaren mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Psychologie, der LIFO Methode (ähnlich DISG) und professionellen Gesprächsleitfäden. Die Teilnehmer erleben in Live Telefonaten und im Rollenspiel, wie sie dieses Wissen im Kundengespräch erfolgreich umsetzen.

📍 Römerstr.2  
65719 Hofheim am Taunus  
☎ 06196 5828-219  
✉ 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 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  
☎ 06196 9992-684  
✉ kundenservice@managementcircle.de  
🌐 www.managementcircle.de


**sabeconsult – Akademie für Business-, Team- & FirmenCoaching | OE/PE | Ausbildung**

Seit 1997 begleiten wir, auch international (eng., frz. – u.a. Afrika), erfolgreich Unternehmer, Führungskräfte, Teams und Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Zukunft. Wir unterstützen dabei, zunächst die Vergangenheit wertschätzend loszulassen und Konflikte zu beseitigen. Als Experten für Change Prozesse verursachen wir Transformation bei Mensch & Unternehmen. Ganzheitlich, pragmatisch, messbar.

📍 Schwarzwaldstr. 26  
65779 Kelkheim (Taunus)  
☎ 06195 976689  
✉ info@sabeconsult.de  
🌐 www.sabeconsult.de


**En GardE Deutschland GmbH**

Spezialinstitut für Verhandlungstraining: EnGardE steht für modernste Verhandlungstechnik, max. Übung und konsequenten Praxistransfer. Kurz gesagt: deutlich messbare Verhandlungsergebnisse für Praktiker. 80% Übungsanteil, 12 herausfordernde Praxisfälle, 2 lizenzierte Verhandlungsprofis (Trainer), Double-Screen-Video (Intensiv-Feedback), Top Tools für Ihre Verhandlungspraxis

📍 Weingartenstr. 6  
65795 Hattersheim am Main  
☎ 06190 8885410  
✉ germany@engarde-training.de  
🌐 www.engarde-training.de


**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**

Wir sind eine Unternehmensberatung für Organisations- und Personalentwicklung. Kerngeschäft ist die Umsetzung von Unternehmenszielen durch strategische Qualifizierungsprojekte und Führungskräfteentwicklung in den unterschiedlichsten Branchen. Unser interdisziplinäres Team realisiert Neustrukturierungen, Management Audits, Potenzialanalysen und Projektmanagement nach PRINCE2 & AgilePM.

📍 Katharina-Paulus-Str. 8  
65824 Schwalbach am Taunus  
☎ 06196 47380  
✉ info@consensusconsulting.com  
🌐 www.consensusconsulting.com


**Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH**

Die Provadis Gruppe, der Fachkräfte-Entwickler der Industrie, vereint ein einzigartiges Leistungsspektrum, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und fit zu halten. Von der Ausbildung, Weiterbildung über duale und berufsbegleitende Studiengänge bis zu unternehmensspezifischen Bildungskonzepten und E-Learning profitieren Sie von über 50 Jahren Erfahrung im Bildungsmarkt.

📍 Industriepark Höchst  
65926 Frankfurt am Main  
☎ 0681 93865750  
✉ leads@provadis.de  
🌐 www.provadis.de/weiterbildung


**Brainjoin Coaching Akademie | Hamburg · Saarbrücken · Zürich**

Wenn Ziele durch mangelnde Umsetzungsstärke, durch Konflikte, Blockaden, Krankheit oder fehlende Wertschätzung nicht erreicht werden, braucht es integrative Coachingkompetenz kombiniert mit der Methode Neuroimagination®. Brainjoin ist führend im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Stressprävention und Stress-Reset. Die Akademie bietet DBVC anerkannte Aus-/Weiterbildungen für messbare Ergebnisse an.

📍 Bleichstraße 14  
66111 Saarbrücken  
☎ 0681 93865750  
✉ info@brainjoin.com  
🌐 www.brainjoin.com


**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 98210-0  
✉ info@klinkner.de  
🌐 www.klinkner.de


**Dotzauer Beratung | Training | Coaching**

Dotzauer Beratung | Training | Coaching steht für die kompetente Beratung und ganzheitliche Begleitung von Unternehmen (bzw. deren Fach-/Führungskräften) und Privatpersonen in Personal- bzw. Führungsthemen, bei Veränderungsprozessen und bei Fragen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung.

📍 Birkenstr. 72  
66119 Saarbrücken  
☎ 0681 9515632  
✉ info@andreas-dotzauer.de  
🌐 www.andreas-dotzauer.de



**taylorix institut**  
für berufliche Bildung e.V.

#### taylorix institut für berufliche Bildung e.V.

Das "taylorix institut" ist ein Bildungsträger mit bundesweit 7 Niederlassungen (Chemnitz, Cottbus, Essen, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Zwickau). In modernen Seminarräumen (auf Wunsch auch inhouse) bieten wir Ihnen ein praxisbezogenes Seminarprogramm. Alle Unterrichtsinhalte werden nach Ihrem individuellen Bedarf gestaltet. Profitieren Sie von unserer 30-jährigen Seminarerfahrung.

📍 Brebacher Landstr. 9  
66121 Saarbrücken  
☎ 0681 906080  
✉ schulung@taylorix-institut.com  
🌐 www.taylorix-institut.com



**apelt consults**  
ziele in aktion

#### 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, Teambuildingseminaren, Persönlichkeitsentwicklung, Führungstrainings, Coachings, Trainings zur schnellen Konflikt- und Spannungsklärung auch in Großgruppen. Highlight: www.falconarius.eu

📍 Wurzelbach 12  
66606 St. Wendel  
☎ 0631 205-4923  
✉ m.witte@targets.de  
🌐 www.targets.de



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT  
STUDIES CENTER

#### Technische Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center

Das DISC ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Kaiserslautern, das mit seinen Angeboten Hochschulabsolventen mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss anspricht. Wir bieten Kurse, Kurssequenzen und weiterbildende Fernstudiengänge mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement, Erwachsenenbildung, Personalentwicklung, mediz. Physik und Technik, E-Commerce und E-Business.

📍 Postfach 30 49  
67663 Kaiserslautern  
☎ 0631 205-4923  
✉ info@disc.uni-kl.de  
🌐 www.zfuw.de



Vöhringer & Wilhelm  
GmbH

#### Helene Vöhringer-Kurz & Jörg Wilhelm GbR

Unser Beratungsunternehmen mit insgesamt 10 Beratern, Trainern und Coaches ist seit nunmehr 20 Jahren aktiv und aktuell. Unsere Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung, und die Begleitung von Veränderungsprozessen von Organisationen und Einzelpersonen. Wir führen unsere Maßnahmen in Präsenz und virtuell durch.

📍 G 7, 22  
68159 Mannheim  
☎ 0621 16635754  
✉ jw@voehringervilhelm.com  
🌐 www.voehringervilhelm.com



#### Mannheim Business School gGmbH

Die Mannheim Business School gGmbH ist das organisatorische Dach für Management-Weiterbildung an der Universität Mannheim. Sie bietet MBA-Programme, offene Kurse und maßgeschneiderte Programme für Unternehmen an.

📍 L 5,6  
68159 Mannheim  
☎ 0621 1813721  
✉ info@mannheim-business-school.com  
🌐 www.mannheim-business-school.com



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT  
FÜR MANAGEMENT  
UNIVERSITY OF APPLIED  
MANAGEMENT STUDIES

#### Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH

Die Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule 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/



INSTITUT FÜR FORT- UND WEITERBILDUNG

#### Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH

Die Pecon-Akademie ist eine Tochter der Pecon-Net GmbH. Unter dem Motto "Starke Menschen – für starke Unternehmen" bieten wir in der Pecon-Akademie zusätzlich zu unserem inhouse-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 und Inhouse-Train the Trainer an. Viele interessante Artikel, Methoden und Tipps für Trainer finden Sie auf unserer Webseite.

📍 Kormoranstraße, 15  
68259 Mannheim  
☎ 0621 8280600  
✉ info@train-the-trainer-seminar.de  
🌐 train-the-trainer-seminar.de/



#### imcona GmbH & Co. KG

Mit imcona steht Ihnen 25 Jahre Expertenwissen zur Prüfung von Betriebs- und Heizkostenabrechnungen für Mieter von Geschäftsräumen und Gewerbeflächen zur Verfügung.

📍 Carl-Theodor-Straße 7  
68723 Schwetzingen  
☎ 06202 4096-433  
✉ kontakt@imcona.de  
🌐 www.imcona.de



#### amontis consulting ag

amontis ist die internationale Allianz aus hervorragend ausgebildeten Interim-Managern, Consultants, Trainer und Coaches mit ausgeprägten unternehmerischen Fähigkeiten und Erfahrungen aus Top-Unternehmen. Wir helfen Firmen auf dem Weg von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung durch Projekte, begleiten Veränderungen über alle Hierarchieebenen hinweg und bilden unzählige Mitarbeiter weiter.

📍 Kurfürsten Anlage 34  
69115 Heidelberg  
☎ 06221 14160  
✉ welcome@amontis.com  
🌐 www.amontis.com/



#### FORUM Institut für Management GmbH

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

📍 Vangerowstraße 18  
69115 Heidelberg  
☎ 06221 500-500  
✉ service@forum-institut.de  
🌐 www.forum-institut.de



#### 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  
☎ 0561 58580430  
✉ 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 Trainingspezialist 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](mailto:instatik@instatik.de)  
🌐 [www.praesentieren-mit-erfolg.de](http://www.praesentieren-mit-erfolg.de)



### IP for IP GmbH

Wir bieten Fach- und Führungskräften stets aktualisierte Informationen durch Seminare, Webinare und Newsletter über aktuelle Änderungen und Entwicklungen im Gewerblichen Rechtsschutz. Zwei Fernstudiengänge sowie interne Coachings runden unser Angebot ab. Neben den hier aufgeführten Seminaren, können Sie weitere Angebote auf unserer Homepage finden.

📍 Pommernstr. 4  
69469 Weinheim  
☎ 06201 39233-00  
✉ [info@ipforip.de](mailto:info@ipforip.de)  
🌐 [www.ipforip.de](http://www.ipforip.de)



### MBCConsulting

Institut für New Leadership, Change Management und Coaching. Erfahrener Anbieter von Coachausbildungen. Unser Expert\*innen-Team berät, trainiert und coacht Top Executives sowie Management aller Ebenen und (agile) Teams, insbesondere in Transformationskontexten. Wir begleiten Sie in Strategieprozessen, Werteinitiativen, Etablierung von New Leadership in Mindset und Methoden.

📍 Alte Landstr. 23  
69469 Weinheim  
☎ 06201 256226  
✉ [partner@m-b-consulting.com](mailto:partner@m-b-consulting.com)  
🌐 [www.m-b-consulting.com](http://www.m-b-consulting.com)



### 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 231  
✉ [trainingmanagement.qdas.mi@hexagon.com](mailto:trainingmanagement.qdas.mi@hexagon.com)  
[www.q-das.com/de/](http://www.q-das.com/de/)



### Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung

Das zertifizierte Odenwald-Institut liegt mitten im Grünen im Raum Rhein-Neckar und bietet seit 1978 werteorientierte Seminare, Aus- und Weiterbildungen für berufliche Kompetenz und persönliche Entwicklung – einschließlich einem Akademie-Programm und einem Programm für Familien. Organisationen erhalten maßgeschneiderte Konzepte und Prozessbegleitung. Es gibt Präsenz- und Online-Seminare.

📍 Tromm 25  
69483 Wald-Michelbach  
☎ 06207 6050  
✉ [info@odenwaldinstitut.de](mailto:info@odenwaldinstitut.de)  
🌐 [www.odenwaldinstitut.de](http://www.odenwaldinstitut.de)



### kraft-sprung-institut® Thomas Rößle und Markus Merkle GbR

Das kraft-sprung-institut® leistet nachhaltige Entwicklung für Unternehmen. Als Experte für Menschen. Tief gehende Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung für die erfolgreiche Umsetzung aktueller Herausforderungen. So bietet das Institut offene Seminare an, z.B. das Retreat zur Ressourcenaktivierung und für Unternehmen Inhouse-Programme für Führungskräfte, Mentaltraining und Teamentwicklung.

📍 Richard-Wagner-Str. 49  
70184 Stuttgart  
☎ 0711 66474094  
✉ [info@kraft-sprung-institut.com](mailto:info@kraft-sprung-institut.com)  
🌐 [www.kraft-sprung-institut.com](http://www.kraft-sprung-institut.com)



### pm33.de

Projekt- und Prozessmanagement

📍 Talstraße 41  
70188 Stuttgart  
☎ 0711 75884594  
✉ [info@pm33.de](mailto:info@pm33.de)  
🌐 [www.pm33.de](http://www.pm33.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](mailto:info@clc-learning.de)  
🌐 [www.clc-learning.de](http://www.clc-learning.de)



### Enable AI

Spezialisierte Anbieter für Künstliche Intelligenz, Data Science, Machine Learning und Deep Learning. Unsere Dozenten sind langjährige Fachexperten und schulen online oder vor Ort u.a. in Stuttgart, München, Köln oder in-house bei Ihnen.

📍 Adlerstr. 46  
70199 Stuttgart  
☎ 0711 96881553  
✉ [info@enable-ai.de](mailto:info@enable-ai.de)  
🌐 [enable-ai.de](http://enable-ai.de)



#### COMENO company consulting GmbH

Mit der Stuttgarter COMENO company consulting GmbH hat Inhaber Torsten Graßmeier eine Plattform geschaffen, um Menschen und Unternehmen den Weg in ein funktionierendes Projektmanagement zu ebnet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in der Begleitung von Change-Projekten im Kontext von Projektmanagement und Führung.

📍 Naststr. 15d / Römerkastell  
70376 Stuttgart  
☎ 0711 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@kroebekom.de  
🌐 www.kroebekom.de



consulting training coaching

#### 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 Standrads, 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



#### Trivadis Germany GmbH

Wir verwandeln Wissen in Können! Wir bieten umfassende IT-Trainings für Anfänger und Profis aus den Bereichen Oracle, Microsoft, Java und Atlassian. Profitiere vom Know-How unserer Referenten: Über 120 Consultants, DBAs, Entwickler und BI-Experten mit langjähriger Erfahrung freuen sich darauf, dir in einem unserer (virtuellen) IT-Trainings, Workshops oder Coachings ihr Wissen zu vermitteln.

📍 Industriestraße 5  
70565 Stuttgart  
☎ 0711 90363245-3245  
✉ training@trivadis.com  
🌐 www.trivadis.com/training



#### 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  
☎ 0711 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

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächerter Themen und Methoden. Neben therapeutisch beratenden Verfahren vermitteln qualifizierte Trainer/innen organisationsrelevantes Know-how, Methoden des Konfliktmanagement, Soft Skills u.a.

📍 Christian-Belser-Str. 79a  
70597 Stuttgart  
☎ 0711 6781-421  
✉ info@fortbildung1.de  
🌐 www.fortbildung1.de



### 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



### forum kommunikation & unternehmensethik

Komplexität ist das wesentlichste Merkmal unserer heutigen Gesellschaft. Kluge Köpfe verbinden und zielgerichtet zusammenarbeiten: Wir bieten vernunftbasierte und pragmatische Unterstützung bei dem Vorhaben, Komplexität sinnvoll und wirksam zu begegnen.

📍 Goethestr. 12  
71069 Sindelfingen  
☎ 07157 538300  
✉ kutscher@kutscher-partner.de  
🌐 www.kutscher-partner.de



### FISCHER Rhetorik

Unsere Maxime: wir bieten Ihnen das persönliche 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 orendatraining für ganzheitlichen Erfolg lernen unsere Mandanten und Teilnehmer seit 1984 das praxiserprobte Repertoire und die nötigen Strategien und Methoden, um ihr persönliches, privates und berufliches Leben nach ihren Vorstellungen erfolgreich zu gestalten. Lernen und trainieren auch Sie mit uns, das Repertoire und die Fähigkeiten, damit Sie erfolgreich ihr Leben gestalten können.

📍 Siedlerstr. 46  
71126 Gäufelden  
☎ 07032 78890  
✉ info@orenda.de  
🌐 www.orenda.de



### noesis

Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleiten wir Menschen in Unternehmen der verschiedensten Branchen im Rahmen von Lern- und Veränderungsprozessen. Unseren fachlichen Hintergrund bildet die Arbeits- und Organisationspsychologie, insbesondere der systemische Beratungs- und Entwicklungsansatz.

📍 Steinbeisstr. 2  
71229 Leonberg  
☎ 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. Offline, online oder hybrid? Wir unterstützen Sie beim souveränen Auftritt. Wir sind Coaches für Menschen, die Wichtiges zu sagen haben und Trainer für Präsentationen mit Wow-Effekt.

📍 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



### Alfred Kärcher SE & Co. IKG

Mit Kärcher Lean-Consulting bieten wir Ihnen neben unseren bekannten Produkten auch Schulungen und Beratungsleistungen zu Lean Production. Unsere Lean-Expertise ist die Basis für zielgerichtete Verbesserung. In unserer standardisierten Vorgehensweise erfassen wir dabei zunächst durch eine Wertstromanalyse den Ist-Zustand bestehender Produktions-, Werkslogistik- und Steuerungsprozesse.

📍 Alfred-Kärcher-Str. 28-40  
71364 Winnenden  
☎ 07195 144689  
✉ jens.heger@de.kaercher.com  
🌐 www.stzm.de



### 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/



### Annette Berger Projektwerkstatt

Liebe Projektmanager, Sie kümmern sich um Ihr Projekt, haben inhaltliche Anforderungen, Termine, Budget, Ihren Kunden und Ihre Projektmitarbeiter im Blick. Diese täglichen Herausforderungen kosten Ihre Kraft. Sie wünschen sich jemand, der Ihnen den Rücken und Ihr Selbstvertrauen stärkt? Als erfahrene Projektmanagerin stehe ich Ihnen als Sparringspartner in der Projektwerkstatt gern zur Verfügung.

- 📍 Im Mais 8  
71636 Ludwigsburg
- ☎ 07141 9564400
- ✉ mail@pm-berger.de
- 🌐 www.pm-berger.de



### marillabax GmbH & Co. KG | #Kundenorientierer | Beratung, Training, Coaching

marillabax ist Ihr Sparringspartner, wenn es darum geht, Kundenorientierung und Servicequalität zu Ende zu denken. Mit viel Herzblut, Pragmatismus und einem holistischen Ansatz begleitet das Team marillabax seit 17 Jahren erfolgreich mittelständische Unternehmen im Customer Support. Sie entscheiden, wie wir Sie unterstützen: Beratung, Training oder Coaching.

- 📍 Königsallee 43  
71638 Ludwigsburg
- ☎ 07141 702099-0
- ✉ info@marillabax.de
- 🌐 www.marillabax.de



### Modul-Training

Online lernen. Persönlich entwickeln. Hybrid weiterbilden. Individuell Inhouse. Praxisorientierte Präsenzseminare. Unsere bundesweiten Tagessätze: 1.000 € - 1.900 € zzgl. MwSt. (Präsenz oder Online) einschließlich maßgeschneiderter Seminarkonzeption, Seminarunterlagen, Teilnahmezertifikate und Reisekosten. Gerne erstellen wir Ihnen ein Angebot nach Ihren Wünschen. Wir freuen uns auf Sie.

- 📍 Hauffstraße 7  
71732 Tamm
- ☎ 07141 9113201
- ✉ buchung@modul-training.de
- 🌐 www.modul-training.de

### 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
- ☎ 07025 83206
- ✉ 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



### 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
- ☎ 07181 98023-69
- ✉ jm@jochenmetzger.com
- 🌐 www.jochenmetzger.com/



#### 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



#### TAE – Technische Akademie Esslingen

Technische Akademie Esslingen (TAE) – Ihr Partner für effektive Aus- und Weiterbildung im Bereich der beruflichen, berufsbegleitenden und berufsvorbereitenden Qualifizierung. Seminare, Lehrgänge, Fachtagungen und digitale Lernangebote gehören ebenso zu unserem Leistungsspektrum wie berufsbegleitende Studiengänge und die medizinisch-technische Ausbildung an unserer Zweigstelle MTAE.

📍 An der Akademie 5  
73760 Ostfildern  
☎ 0711 34008-0  
✉ info@tae.de  
🌐 www.tae.de | www.tae-studium.de



#### IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH

Die IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH Heilbronn versteht sich als Ihr Partner in allen Fragen der beruflichen Weiterbildung. Als Tochter der IHK Heilbronn-Franken bieten wir Weiterbildungsinteressierten ein umfassendes Angebot an Seminaren, IHK-Zertifikatslehrgängen und Lehrgängen mit IHK-Prüfung – ortsnah in Präsenz, online, in berufsbegleitender Form und in Vollzeit.

📍 Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
☎ 07131 26414-49  
✉ weiterbildung@ihk-weiterbildung.de  
🌐 www.ihk-weiterbildung.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 Praxis-transfer 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

📍 Rampachertal 15/2  
74076 Heilbronn  
☎ 07131 165030  
✉ info@ds-prodialog.de  
🌐 www.ds-prodialog.de



#### Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentrum

Die Basis Ihres Erfolgs? Ihre gut ausgebildeten Mitarbeiter! Daher ist es wichtig, Know-how und Qualifikation kontinuierlich zu stärken und weiterzuentwickeln, um stets mit dem nötigen Fachwissen zu agieren. Wie können wir Sie unterstützen? Wir helfen Ihnen bei der Auswahl passender Schulungen und beraten Sie gerne bei der Qualifizierungsplanung und -umsetzung. Ganz einfach.

📍 Bechtle Platz 1  
74172 Neckarsulm  
☎ 07132 981-2198  
✉ volker.woertmann@bechtle.com  
🌐 training.bechtle.com



#### TARGETTER Executive Coaching und Leadership Excellence Seminare (weltweit)

Leadership Trainings die echte Ergebnisse bringen – in der besten Kombination aus Vor-Ort-Trainings, Online-Schulungen/eLearnings, virtuellen/remote live durchgeführten Seminaren und Workshops, sowie Einzel- und Gruppen-Coaching. Das begeistert seit 2008 Kunden aus über 30 Ländern.

📍 Kleinsachsenheimer Str. 47  
74321 Bietigheim-Bissingen  
☎ 0711 50620996  
✉ training@targetter.de  
🌐 www.targetter.de/



#### Business Akademie Profileon

Fast 30 Jahre Erfahrung in Coach- und Trainingskompetenz. Die BAP ist eins der führenden Instituten für die Systemische Business Coach und Trainer/innen Ausbildungen. Die Qualität und Kompetenz von Profileon ist durch zertifizierte Trainer und Coaches garantiert. Unser 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

Ein offenes Spielfeld für Deine Entwicklung zu 100% Leben.

📍 Goldbacher Straße 81  
74564 Crailsheim  
☎ 07951 473372  
✉ mail@freiraum33.eu  
🌐 www.freiraum33.eu

## train-i.de

### 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



### GEDAM ManagementTools & Services

📍 Bahnhofstraße 2  
75056 Sulzfeld  
☎ 07269 919408  
✉ g.dauth@gedam.de  
🌐 www.disg-training.de



### POP Personalentwicklung

POP-Personalentwicklung - Wir machen Veränderung möglich

📍 Haldenstraße 42  
75417 Mühlacker  
☎ 07041 3671  
✉ info@pop-seminare.de  
🌐 www.pop-personalentwicklung.de



### Paseo Marketing GmbH

Wir von Paseo Marketing beraten, begleiten, bereiten den Weg in die unendlichen Weiten der Online-Welt. Wir, das sind deren drei. Paseo Marketing ist Innovationsagentur, Unternehmensberatung und Handwerksbetrieb in einem. Die Ideen und Konzepte, die wir entwickeln, setzen wir auch selbst um. Praxistauglichkeit garantiert. Und das seit mehr als einem Jahrzehnt.

📍 Gebrüder-Himmelheber-Str. 7  
76135 Karlsruhe  
☎ 0721 9110122  
✉ kontakt@paseo-marketing.de  
🌐 paseo-marketing.de



### BEN Europe Institute GmbH

BEN Europe ist ein innovatives EdTech Institut für berufliche Weiterbildung/Personalentwicklung für internationale Fachkräfte in den Bereichen Deutsch, berufsbezogenes Deutsch, interkulturelle Kommunikation im Job und für Führungskräfte mit internationalen Mitarbeitern. Unsere Trainings bieten wir mithilfe hochqualitativen E-Learning zum selbständigen Lernen und im Blended-Learning-Format an.

📍 Pforzheimer Straße 122  
76275 Ettlingen  
☎ 07243 3421837  
✉ montesinos@beneurope.com  
🌐 www.beneurope.com



### 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 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



#### Akademie für systemische Beratung

„Ziel der Akademie ist es, bei Beratern und Führungskräften neue, systemische Sichtweisen zur Lösung von Problemsituationen zu fördern – aufbauend auf dem humanistischen Weltbild von Virginia Satir und dem lösungsfokussierten Ansatz von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg.“  
Gerd F. Müller

📍 Franz-Bläsi-Str. 16  
76646 Bruchsal  
☎ 07251 9120-13  
✉ info@luederspartner.de  
🌐 www.akademie-systemische-beratung.de



#### Heupel Consultants GmbH & Co. KG

Heupel Consultants unterstützt Organisationen bei der erfolgreichen Ausrichtung auf neue Herausforderungen. Als unabhängige Unternehmensberatung & Seminaranbieter stehen wir für einen ergebnisorientierten Ansatz, der aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse mit Innovationskraft, Umsetzungsstärke, agilen Werten & Prinzipien, sowie Einfühlungsvermögen in unterschiedlichsten Branchen verknüpft.

📍 Im Eichelhorst 22  
76863 Herxheim  
☎ 0177 5257748  
✉ info@heupel-consultants.com  
🌐 www.heupel-consultants.com/



#### flecsable GmbH

flecsable denkt Live-Online-Trainings neu! Unsere Formate sind modern, effizient und handlungsorientiert. Ihre Mitarbeitenden wählen genau die Themen aus, die ihnen dabei helfen, ihre Aufgaben zu lösen. Unsere kurzen Trainings sind leicht in den Arbeitsalltag zu integrieren. An- und Abreise entfallen. Unsere Trainingsplattform wird in Deutschland gehostet und ist DSGVO-konform.

📍 Hornisgründestr. 7  
77815 Bühl  
☎ 07223 8005191  
✉ info@flecsable.de  
🌐 www.flecsable.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

📍 Peterzeller Str. 8  
78048 Villingen-Schwenningen  
☎ 07721 922-313  
✉ akademie@vs.ihk.de  
🌐 www.ihkakademie-sbh.de



#### FuturePace Consulting GmbH

Die FuturePace Consulting GmbH: Leadership Coaching, Training & Teamentwicklung in der Schweiz und in Deutschland. Lernen und Erholung müssen kein Widerspruch sein. In unserer Villa am Wendsee ([www.villa-am-wendsee.de](http://www.villa-am-wendsee.de)) ist beides harmonisch vereinbar: Auftanken mit Blick auf den See, mit gewissem Abstand das alltägliche Tun reflektieren... Und selbstverständlich kommen wir auch gern zu Ihnen.

📍 Bürglestr.19  
78262 Gailingen am Hochrhein  
☎ 0178 3888737  
✉ info@futurepace.de  
🌐 www.futurepace.de



#### Gorus Campus

📍 Mühlestraße 2  
78345 Moos  
☎ 07732 94075  
✉ info@gorus.de  
🌐 www.gorus.de



#### AKADEMIE SUSANNE WEBER | Führung | Coaching | Kommunikation

Die AKADEMIE SUSANNE WEBER ist ein modernes Weiterbildungsinstitut in Konstanz am Bodensee. Unsere Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Führung, Coaching und Kommunikation. NEU ist unsere AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN TEAMENTWICKLER UND TEAMCOACH. Viele unserer Kunden sind Führungskräfte, Personalentwickler, Coachs und Trainer.

📍 Luziengang 4  
78464 Konstanz  
☎ 07531 941110  
✉ kontakt@akademie-weber.de  
🌐 www.akademie-weber.de



#### 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 Schmerzenmöslle 17  
78464 Konstanz  
☎ 07531 33490  
✉ annette.kessler@culture-talk.de  
🌐 www.culture-talk.de



#### dehner academy GmbH

Seit mehr als 30 Jahren unterstützen wir mit Leidenschaft, Expertise und Erfahrung Menschen dabei, sich weiterzuentwickeln. Hervorgegangen aus den Konstanzer Seminaren, ist die dehner academy heute Experte für Organisationsentwicklung und Changemanagement, Beratung, Führungs- und Vertriebs-Trainings, Business- und Life-Coachings und in Ausbildungsreihen für Coaches, Führungskräfte und Personaler.

📍 Theodor-Heuss-Str. 36  
78467 Konstanz  
☎ 07531 942008-0  
✉ info@dehner.academy  
🌐 www.dehner.academy

**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

**Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation**

HumorKom bietet Methoden und Strategien an, um den persönlichen Humor zu erkennen und in den(Berufs)- Alltag zu integrieren. Mit unseren Trainings fördern wir das kreative, innovative Denken und bieten unterschiedlichste Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung an. Die Trainings können als Impulstage, als Mehrtagesseminar oder als Business-Seminarreihe gebucht werden.

📍 Fritz-Arnold-Str. 23  
78467 Konstanz  
☎ 07531 9413140  
✉ humorkom@tamala-center.de  
🌐 www.tamala-center.de/humorkom

**Lake Constance Graduate School (ehem. TAK) gGmbH**

Die Lake Constance Graduate School gGmbH (LCGS) ist das Kompetenz- und Dienstleistungszentrum der Hochschule Konstanz für alle Fragen der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das Angebot umfasst Berufsbegleitende Masterstudiengänge, Seminare und Zusatzqualifikationen in den Bereichen Management, Soft Skills, Engineering und Digitaler Wandel sowie Customized Programs.

📍 Reichenaustr. 1  
78467 Konstanz  
☎ 07531 206-144  
✉ susanne.krebs@htwg-konstanz.de  
🌐 www.lcgs.htwg-konstanz.de

**Lake Constance Graduate School gGmbH**

Als Institut für wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule Konstanz bieten wir seit 25 Jahren praxisnahe berufsbegleitende MBA-Studiengänge in den Bereichen "General Management", "Human Capital Management", "Digital Execution" und sowie "Systems Engineering" an.

📍 Reichenaustr. 1  
78467 Konstanz  
☎ 07531 206-144  
✉ susanne.krebs@htwg-konstanz.de  
🌐 www.htwg-konstanz.de/studium/weiterbildung/lake-constance-graduate-school/ueber-uns/

**Veränderungsintelligenz® GmbH**

Experten zur Diagnose & Stärkung von Veränderungsbereitschaft/-kompetenzen, Agilität und Innovationsfähigkeiten | Trainer/Coaches/Berater mit langjähriger Berufserfahrung u. anerkannten Ausbildungen. Präsenz-Seminare in Kleingruppen inkl. Praxistransfer-Coaching | Vielfältige & erprobte digitale Lernangebote (E-Learning, Webinare, eBooks) | Renommierte Veröffentlichungen (Springer Gabler Verlag)

📍 Obere Rheinstr. 17a  
78479 Reichenau  
☎ 07534 2710219  
✉ hallo@veraenderungsentelligenz.de  
🌐 www.veraenderungsentelligenz.de

**IMS Institut für Management-Systeme GmbH**

5 GUTE GRÜNDE WARUM... Sie bei uns richtig sind: Beratung, Schulung, Unterstützung, Strukturierung, Optimierung  
seminare@ims-management.de

📍 Wolf-Hirth-Str. 2  
78588 Denkingen  
☎ 07424 98230-15  
✉ s.efinger@ims-management.de  
🌐 www.ims-schulungen.de

**Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH**

Es gibt kaum einen Bereich, der so schnelllebig ist, wie das Steuerrecht. Daher ist eine fundierte Aus- und permanente Fortbildung notwendig. Nutzen Sie unser Know-how und unsere langjährige Erfahrung für eine effiziente Weiterbildung. Unsere innovativen Fortbildungsprogramme erleichtern Ihre tägliche Arbeit und bringen Sie beruflich voran. Wir helfen Ihnen, Ihre Ziele zu erreichen.

📍 Postfach 0180  
79001 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 2039210  
✉ info@tax-academy.de  
🌐 www.tax-academy.de

**arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE**

Als Weiterbildungsexperten unterstützt das arowa Trainer-Team seit 15 Jahren branchenübergreifend mittlerweile über 1.000 Unternehmenskunden & Marktführer mit erfolgserprobten Weiterbildungsaktivitäten (Inhouse Trainings, Business Coachings, Consultingprojekte). Mitarbeiter, Fach- & Führungskräfte profitieren von unseren offenen Kleingruppen-Seminaren in Freiburg, Frankfurt, Köln & Hamburg.

📍 Stadtstr. 73  
79104 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 38929972  
✉ info@arowa-trainings.de  
🌐 www.arowa-trainings.de

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Passgenaue Lösungen, einzigartige Services, höchste Beratungskompetenz und individuelle Qualifizierung vereinfachen den Erwerb von Fähigkeiten und erleichtern nachhaltige Entwicklungen.

📍 Munzingerstraße 9  
79111 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 595339-00  
✉ anfragen@haufe-akademie.de  
🌐 www.haufe-akademie.de



#### Coachingbüro Huber & Partner

Wir engagieren uns für sinnvollen Erfolg, glaubwürdige Führung, gelebte Werte und eine konstruktive Unternehmenskultur. Seit 1996 begleiten wir professionell Entwicklungsprozesse bei Führungskräften, Teams und Unternehmen. Dabei konzentrieren wir uns auf Coaching und Seminare für Führungskräfte, Prozessbegleitung in Unternehmen sowie Ausbildungen zum "Coach und Prozessbegleiter"

📍 Furtwänglerstr. 9  
79117 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 612016  
✉ huber@coachingbuero.de  
🌐 www.coachingbuero.de



#### KeSch Training International GmbH & Co.KG

KeSch Training International: Ihr Spezialist für internationale Führung, Einkauf und Verkauf in Unternehmen aller Größen und Branchen. Wir bieten Länder übergreifende Gesamtleistungen für unterschiedliche Bereiche, z.B. Personalentwicklung 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- und Kommunikationstrainings sowie Coaching und Mediation tätig. Die Veranstaltungen werden betriebsindividuell konzipiert. Feedbacks von Trainingsverantwortlichen und Teilnehmern unterstreichen Praxis- und Teilnehmerorientierung der Maßnahmen und sie bestätigen nachhaltige Erfolge. Wann haben Sie Bedarf?

📍 Hebelweg 27  
79410 Badenweiler  
☎ 076 32828896  
✉ frank.pfeil@t-online.de  
🌐 www.frankpfeil.com



#### INSIGHTS International® Deutschland GmbH

Kompetente, loyale und begeisterte Mitarbeiter mit ihren einzigartigen Fähigkeiten sind der wichtigste Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen! Diese Mitarbeiter für die wirklich passenden Positionen zu finden, sie bestens zu trainieren, ihnen ein optimales Teamumfeld zu bieten und als Unternehmen gemeinsam mit Ihnen zu wachsen – dabei unterstützt Sie die INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH.

📍 Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen  
☎ 07741 9694-0  
✉ info@insights.de  
🌐 www.insights.de



#### SCHEELEN® 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 SCHEELEN® ein.

📍 Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen  
☎ 07741 969411  
✉ info@scheelen-institut.de  
🌐 www.scheelen-institut.de



#### edulab seminare

edulab bietet seit 2003 offene & Inhouse-Seminare sowie Coaching in D-A-CH zu Business-Skills wie Moderation, Präsentation, Rhetorik, Führung, Zeitmanagement, Projektmanagement, Eventmoderation und Medien-Trainings zu DTP-Themen wie Photoshop, InDesign, Illustrator und Web-Themen wie Online-Marketing, Web 2.0-Kurse & Programmierung. edulab Seminare & Webinare: mit Abstand am besten – www.edulab.de

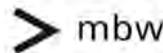
📍 Brienerstr.  
80331 München  
☎ 0821 2528496  
✉ seminare@edulab.de  
🌐 www.edulab.de



#### Facit Digital GmbH

Wir bei Facit glauben an Produkte und Kommunikation, die uns Nutzen und Freude schenken, die die Welt ein bisschen besser machen, statt uns zu nerven. Dafür erforschen wir täglich Bedürfnisse, Verhalten und Erleben von Nutzern interaktiver Medien. All die Erfahrungen die wir seit 2007 gesammelt haben, wollen wir im Rahmen unserer UX Seminare als anerkannter Trainingsanbieter des UXQB weitergeben.

📍 Augustenstraße 24  
80333 München  
☎ 089 740420 -5550  
✉ hallo@facit-digital.com  
🌐 www.facit-digital.com/de.html



#### 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



#### DEKRA Qualification GmbH

Gemeinsam mit unserer Schwwestergesellschaft 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

### Linguago

Linguago wurde 2003 gegründet und befindet sich in München (am Stachus), Deutschland. Seit unserer Gründung haben wir für tausende von Personen eine Vielzahl unterschiedlicher Sprachreisen arrangiert.

📍 Schwanthalerstr. 5  
80336 München  
☎ 089 59945570  
✉ hallo@linguago.de  
🌐 www.linguago.de



### we develop people

we develop people steht für: We: Sie und unser Team; Develop: Entwicklung steht im Mittelpunkt; People: Es geht uns um den Menschen in Ihrer Organisation. Wir sind drei rechtlich eigenständige Trainerinnen und Coaches: Andrea M. Mählmann, Martina Rückel-Schmidt und Renate Frommbeck mit gemeinsamer Ausrichtung, professionellem Hintergrund und gemeinsamer Philosophie unserer Arbeit.

📍 Adlzreiter Str. 10  
80337 München  
☎ 0162 4653980  
✉ maehlmann@we-develop-people.com  
🌐 www.we-develop-people.com



- AUSBILDUNG UND FORTBILDUNG VON AUFSICHTSRÄTEN

### von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG und spezialisiert auf die Schulung von Aufsichtsräten (m/w). Praxisorientiert und mit Top-Dozenten: Zertifikatslehrgang (11-tägig) mit Titelerwerb im Präsenzformat sowie modulare Live-Webinare oder individuelle Inhouse-Schulung für Unternehmen, Körperschaften und öffentliches Beteiligungsmanagement.

📍 Ridlerstraße 35  
80339 München  
☎ 089 416177229  
✉ info@vf-boardservices.de  
🌐 www.vf-boardservices.de

## EQU:WIN

change by equal winning

### EQU:WIN Academy GmbH

Die EQU:WIN Academy entwickelt Teams und Menschen in Veränderungssituationen. Wir qualifizieren erfolgreich Berater sowie Führungskräfte in dem umfangreichen Wissensgebiet Change und Transformation Management. [EQU:WIN change by equal winning]

📍 Erhardtstraße 6  
80469 München  
☎ 089 8906593-27  
✉ academy@equwin.com  
🌐 www.equwin.com



### Ute Schütz menschen-management

Training Workshops Seminare Coaching für den Mittelstand. Zu PERSÖNLICHKEIT, KOMMUNIKATION, ACHTSAMKEIT. Recruiting Expertin und Coach. Process Communication Model - PCM-Seminare, nachhaltige Weiterbildungsmaßnahmen zu Personalbeschaffung, Bewerbungsgespräche, gesundes Selbstmanagement, Achtsamkeit und Bewusstseins-Schulungen. Vergessen Sie endlich pauschalisierende Seminarangebote!

📍 Kaulbachstr. 68  
80539 München  
☎ 089 30904260-21  
✉ office@uteschuetz.de  
🌐 www.uteschuetz.com



### 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 - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung

HR & Perspektiven - Trainingsinstitut für Talentgewinnung und Fachkräftebindung – ist Ihr Partner für praxisorientierte Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte mit Fokus auf People/HR Themen. Die Trainings, online und offline, kombinieren Praxiserfahrung mit fundiertem Fachwissen. Die TeilnehmerInnen profitieren von schnell umsetzbaren Tipps und Transfer-Maßnahmen inkl. Blended Learning.

📍 Volkartstraße 91  
80636 München  
☎ 0176 63336915  
✉ kaiser@hrundperspektiven.de  
🌐 www.hrundperspektiven.de



### Institut für Integrale Gesprächstherapie, Focusing & Coaching München

Am igf-München finden regelmäßig folgende Ausbildungen statt: Grundausbildung Integraler Focusing Coach, Grundausbildung Gesprächs- und Focusingtherapeut/in, Kursleiter/in Progressive Muskelentspannung nach Jacobson, Ausbildung zum Resilienz-Coach

📍 Nymphenburger Str. 119b  
80636 München  
☎ 0172 8909959  
✉ info@igf-muenchen.de  
🌐 www.focusing-igf-muenchen.de



#### IPU Beyer, le Maire & Partner GbR

Seit über 35 Jahren arbeiten wir für erfolgreiche Unternehmen! Als Partner des Wandels mit ausgeprägter Prozess- und Transferkompetenz haben wir Freude daran, mit unseren Kunden die für ihre Organisation notwendigen Entwicklungen und Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Und wir sind erst zufrieden, wenn auch die Umsetzung erfolgt ist. ipu – Ihr Partner in Training, Beratung und Umsetzung.

📍 Landshuter Allee 8  
80637 München  
☎ 089 54558284  
✉ info@ipu-online.de  
🌐 www.ipu-online.de



#### Mehrwert Zukunft

'You are young and life is long and there is time to kill today. And then one day you find ten years have got behind you. No one told you when to run, you missed the starting gun!' Die 'Zeit', wie beim Lied von Pink Floyd, rennt uns manchmal davon – entscheiden Sie jetzt, Ihren Mitarbeiter/innen oder sich selbst neue Entwicklungsräume zu ermöglichen – eine Zukunft mit Mehrwert!

📍 Christoph-Rapparini-Bogen 10  
80639 München  
☎ 089 90173533  
✉ mz@mehrwert-zukunft.de  
🌐 www.mehrwert-zukunft.de



#### mensch & kommunikation GmbH

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  
✉ info@mensch-und-kommunikation.de  
🌐 www.mensch-und-kommunikation.de



#### 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



#### Munich Business School

Die Munich Business School ist eine staatlich anerkannte und vom Wissenschaftsrat akkreditierte private Wirtschaftshochschule. Um die beruflichen Karriere von Fach- und Führungskräften im Rahmen von „Lebenslangem Lernen“ voranzubringen, bietet die MBS verschiedene Programme. Seminare mit Schwerpunkten, maßgeschneiderte Lösungen für einzelne Unternehmen sowie komplette Unternehmensstudiengänge.

📍 Elsenheimerstr. 61  
80687 München  
☎ 089 547678-229  
✉ executivedevelopment@munch-busines-school.de  
🌐 www.munich-business-school.de



#### Tiba Business School GmbH

Die Tiba Business School hat sich auf Weiterbildungen und Zertifizierungen im Bereich Projektmanagement sowie Change Management spezialisiert. Unsere Seminare und Zertifizierungen eignen sich für Projektmitarbeiter/-leiter auf jedem Wissens- und Erfahrungsniveau. Mit unserem interaktiven Seminarangebot haben Sie ein einzigartiges Lernerlebnis und Sie als Teilnehmer stehen immer im Mittelpunkt.

📍 Elsenheimerstr. 45  
80687 München  
☎ 089 893161-28  
✉ 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.

📍 Infernerstr. 8  
80797 München  
☎ 089 44108-430  
✉ elke.wailand@bbw.de  
🌐 www.bbw-seminare.de/



### teamsysplus®AKADEMIE

Qualifizierungen für Fach- u. Führungskräfte, UnternehmerInnen, TrainerInnen u. BeraterInnen: Neurowissenschaftlich-systemische Kompetenzen für Veränderungsprozessmanagement in eigener Sache, in Projekten und Führungspositionen. Unsere Programme vermitteln ein breitgefächertes, neurowissenschaftlich-systemisches Methoden-Repertoire und bieten auf jeder Stufe vielfältige Möglichkeiten zur Vertiefung.

📍 c/o sinnHRraum GmbH, Leopoldstr. 65/ 3. OG  
80802 München  
☎ 089 92334081  
✉ info@teamsysplus-akademie.de  
🌐 www.teamsysplus-akademie.de



### 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 Pawlitzeck gegründet, beschäftigt heute 150 feste Mitarbeiter und verzeichnete 2007 einen Umsatz von 31,5 Mio. EUR.

📍 Riesstr. 20  
80992 München  
☎ 089 82908618  
✉ 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.

📍 Trimburgstr. 2  
81249 München  
☎ 089 89559805  
✉ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de  
🌐 www.SEMINAR-INSTITUT.de



### Ensemble Enabler

Ensemble Enabler bietet neuartige Weiterbildungsansätze, die das Lernen und eine nachhaltige Lernkultur im Unternehmen vorantreiben. Alle unserer Lernerlebnisse fördern soziales und kollaboratives Lernen durch Peer-to-Peer-Lernen und Team-Coaching. Über 100 Lern-Module ermöglichen die individuelle Gestaltung von thematischen Lerninitiativen für Unternehmen, die virtuell oder analog erlebt werden.

📍 Danklstraße 30  
81371 München  
☎ 089 72939723  
✉ value@ensembleenabler.com  
🌐 www.ensembleenabler.com



### Future of Leadership Initiative

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.

📍 Lipowskystraße 21  
81373 München  
☎ 089 62838870  
✉ info@future-of-leadership.org  
🌐 www.future-of-leadership.org



### 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

**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 Deutschland GmbH**

Mit einer Kombination aus Trainings- u. Beratungselementen begleitet Coverdale Veränderungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es ist unsere Kernkompetenz, die Energien und Aktivitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens an gemeinsamen Visionen und Zielen auszurichten u. die Potenziale der Mitarbeiter so zu erschließen, dass sie diese auch erreichen.

📍 Boosstr. 3  
81541 München  
☎ 089 651283-0  
✉ deutschland@coverdale.com  
🌐 www.coverdale.de

**uwe freund seminare Kommunikationstraining Coaching Textoptimierung Textagentur**

Uwe Freund unterstützt seit 1989 Unternehmen als Kommunikationstrainer, Speaker, Coach und Berater für Korrespondenz und Beschwerdemanagement per Brief, E-Mail, Chat und Social Media sowie Zeitmanagement, Telefondialog und Präsentation. Schwerpunkte bei den Branchenkenntnissen sind Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Kanzleien und Sozietäten, Automotive, IT und Software, Bekleidung/Fashion.

📍 Eduard-Schmid-Str. 29  
81541 München  
☎ 089 26011788  
✉ info@uwefreund.com  
🌐 www.uwefreund.com

**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 Fach- und Führungskräften sowie angehenden Coaches abwechslungsreich aktuelles Wissen zum Erlernen und zur praktischen Umsetzung systemischer Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen im psychosozialen und Businesskontext. Ziel ist es, persönliche Kompetenzen und Fachwissen gewinnbringend für Mensch und Organisation einsetzen zu können.

📍 Richard-Strauss-Str. 56  
81677 München  
☎ 0151 12583065  
✉ info@istob-aka.de  
🌐 www.istob-aka.de

**istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. 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 5236343  
✉ info@istob-zentrum.de  
🌐 www.istob-zentrum.de

**Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG**

Hanser ist Ihr kompetenter Partner für Weiterbildung im Technologiebereich. Renommierte Branchentreffs wie die Schleiftagung, Extrusionstagung 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 Entwickler und Führungskräfte in der Industrie: MicroConsult ist seit über 40 Jahren der Partner für Industrieprofis. Das Kompetenzspektrum reicht über sämtliche Ebenen der HW- und SW-Entwicklung bis hin zu Management-Aspekten in der Projektarbeit.

📍 Charles-de-Gaulle-Str. 6  
81737 München  
☎ 089 450617-0  
✉ info@microconsult.de  
🌐 www.microconsult.de



#### 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 6555511  
✉ 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@hansbeckeragmbh.de  
🌐 www.hansbeckeragmbh.de



#### Melters & Partner – Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation

Seit über 15 Jahren unterstützen wir Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte die Unternehmensziele in starker Allianz mit ihren Mitarbeitern zu erreichen. Fundament unserer lösungsorientierten Projektunterstützung sowie aller Business-Coachings und -Trainings (online & live) ist der individuelle Fokus auf das Thema Mensch, Praxisnähe, wirtschaftliches Denken und offene Kommunikation!

📍 Lilienweg 1  
82061 Neuried  
☎ 089 745065-0  
✉ service@melters-partner.de  
🌐 www.melters-training.de



#### Erste deutsche Messie-Akademie - Michael Schröter

Wir veranstalten Fortbildungen für Menschen, die beruflich mit Betroffenen des Messie- und des Vermüllungs-Syndroms zu tun haben.

📍 Hauptplatz 1  
82131 Gauting  
☎ 089 89743232  
✉ info@messie-akademie.de  
🌐 www.messie-akademie.de



#### Breuel & Partner GmbH

Als praxiserfahrene Berater, Trainer und Coaches bieten wir seit nunmehr 40 Jahren Einzelpersonen, Teams und Organisationen individuelle Hilfe zur Selbsthilfe. Unser Angebot erstreckt sich von Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Beratung über Seminare zur persönlichen Entwicklung Einzelner sowie der Ausbildung interner Unterstützer und Kulturträger bis hin zu Personaldienstleistungen.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 21  
82140 Olching  
☎ 08142 13805  
✉ info@breuel-und-partner.de  
🌐 www.breuel-und-partner.de



#### Team Dr. Rosenkranz GmbH

Team Dr. Rosenkranz ist seit über 40 Jahren europaweit einer der größten Anbieter im Bereich Gruppendynamik und Experte für erfahrungsbasierte Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung. Ein weiterer Zweig des Instituts sind 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 gehört als der Spezialist für ganzheitliche Unternehmenssteuerung seit rund 50 Jahren zu den renommiertesten Weiterbildungsanbietern im deutschsprachigen Raum und bietet Führungs- sowie Fachkräften und Unternehmen mit ihrem Angebot die ideale Rundum Wissensabdeckung in Unternehmenssteuerung, -führung, Accounting & Finance, Information Management und soziale Kompetenzen.

📍 Münchner Str. 8  
82237 Wörthsee  
☎ 08153 88974-0  
✉ info@controllerakademie.de  
🌐 www.controllerakademie.de



### Management Forum Starnberg GmbH

Management Forum Starnberg ist der Premiemanbieter für Konferenzen & Seminare für Geschäftsführung, Management und Führungskräfte. Aktualität, Praxisbezug und Raum für Diskussionen sind Basis der themen- und branchenbezogenen Seminare. Als inhabergeführtes und unabhängiges Unternehmen stehen wir seit jeher für Objektivität, unsere Referenten sind ausschließlich ausgewiesene Köpfe ihres Fachs.

📍 Maximilianstr. 2b  
82319 Starnberg  
☎ 08151 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  
☎ 08856 6089071  
✉ 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.

📍 Wolfpratshäuser 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 verbergenden 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. 19  
83093 Bad Endorf  
☎ 08053 200704  
✉ gesundheitsakademie@gesundheitswelt.de  
🌐 www.gesundheitsakademie-chiemgau.de



### Akademie und Gesundheitszentrum Frauenchiemsee GmbH

Im Kloster auf der reizvollen Insel Frauenchiemsee bieten wir eine einzigartige Kombination aus Prävention, Therapie und Weiterbildung. Unser Angebot richtet sich an Unternehmen, aber auch an Privatpersonen, die sich beruflich und privat stark gefordert fühlen.

📍 Frauenchiemsee 50  
83256 Chiemsee  
☎ 089 45 24 166 -13  
✉ info@gesundheit-frauenchiemsee.de  
🌐 www.gesundheit-frauenchiemsee.de



### deutsche training sales- and management-training GmbH

Die deutsche training ist seit fast 50 Jahren Partner zahlreicher Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Umsetzung spezifischer Trainingskonzepte vor allem auch die Beratung zur Personalentwicklung. Die Seminare und Trainings werden auch kulturell angepasst in englischer, portugiesischer und chinesischer Sprache durchgeführt.

📍 Traunsteiner Str. 21  
83358 Seebuck  
☎ 08667 7177  
✉ info@deutsche-training.de  
🌐 www.deutsche-training.de



### MENTALCOACHING AKADEMIE

MENTALCOACHING AKADEMIE: Ausbildung zum NLP-Practitioner, NLP-Master, NLP-Coach, Mentaltrainer, Gesundheits-Coach und zum Hypnose-Coach. Auch Supervision von Coaches/ Trainern/Moderatoren. COACHING LOUNGE: Coaching, Training und Moderation für das Gesundheitswesen (u.a. Kliniken, Praxen, MVZs). Experten für die Medizin. Chefarzt-Coaching und Coaching für Führungskräfte in der Medizin

📍 Austraße 16  
83646 Bad Tölz  
☎ 0162 4920618  
✉ isa@mentalcoaching-akademie.de  
🌐 www.mentalcoaching-akademie.de



### ComTeam AG Academy + Consulting

ComTeam AG Academy + Consulting Werten verbunden, strategisch klar, kommunikativ stark: Dies sind die Prinzipien und Ziele der ComTeam-Arbeit. Wir sind Spezialisten für Persönlichkeits-Entwicklung, Kommunikation, 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  
☎ 08743 9789111  
✉ 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 und Datenschutz. Unsere besondere Stärke ist die Vermittlung von Grundlagen, Prinzipien, Methoden, damit zukunftsicheres und übertragbares Wissen.

📍 Vils 8  
84149 Velden  
☎ 08742 5870894  
✉ info@DresPleier.de  
🌐 www.DresPleier.de



### Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus

Seit mehr als 15 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

Erweitern Sie Ihr Know-how und stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen stets auf dem aktuellen Kenntnisstand ist. Unsere erfahrenen und zertifizierten Trainer vermitteln Wissen praxisbezogen und ergänzen theoretische Inhalte durch praktische Erfahrungswerte. Von Mitarbeiter Awareness bis zu qualifizierten Vorbereitung zu internationalen Zertifizierungen bietet wir ein umfassendes Schulungsangebot

📍 Senefelderstr. 28  
85276 Pfaffenhofen a. d. Ilm  
☎ 08441 495530  
✉ jonathan.sudermann@arca-consult.de  
🌐 www.arca-consult.de



### MODERATIO

moderatio [lat.]: Spezies professioneller Moderatorinnen und Moderatoren, die man zur Gestaltung und Leitung von Meetings, Workshops und Kongressen einkaufen kann. Auch zur Konzeption und Begleitung von Veränderungsprozessen bestens geeignet. Zudem exzellente Trainer und Coaches für Moderation im Inhouse-Einsatz. Erstklassige Ausbildung und Trainings bieten wir Ihnen in der MODERATIO Akademie an.

📍 Langenbrucker Str. 4  
85309 Pörnbach  
☎ 08446 920300  
✉ info@MODERATIO.com  
🌐 www.MODERATIO.com



**eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing**  
eMBIS bietet Ihnen professionelle Weiterbildung in den Bereichen Internet- und Online-Marketing, Suchmaschinenoptimierung, Suchmaschinenmarketing, Web Analytics, Textgestaltung im Web, Affiliate-Marketing sowie moderne Telekommunikation. Unsere Seminarkonzepte basieren auf langjähriger und vor allem praktischer Erfahrung.

📍 Blumenstr. 25  
85399 Hallbergmoos  
☎ 0811 993366-0  
✉ mail@embis.de  
🌐 www.eMBIS.de

#### abovo-academy

📍 Breslauerstr. 8  
85435 Erding  
☎ 08122 20907  
✉ adeischl@abovo-academy.de  
🌐 www.utepelzer.com

#### 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



#### 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  
🌐 www.imb-institut.de



#### Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH

SSZ ist als Beratungsgesellschaft spezialisiert auf die Themen strategischer und bedarfsorientierter Personaleinsatz, Arbeitszeitberatung und Demografieanalyse. Mit innovativen Beratungsansätzen sorgen wir dafür, dass Unternehmen ihre teuerste und wertvollste Ressource nachhaltig und effektiv nutzen: Ihr Personal. Unser Know-how geben wir in praxisnahen Seminaren weiter.

📍 Olympiastr. 2a  
85622 Feldkirchen  
☎ 089 43737-259  
✉ seminar@ssz-beratung.de  
🌐 www.ssz-beratung.de



#### terenia gmbh

Das SOCIAL STYLE™ Modell basiert auf Erkenntnissen der Verhaltensforschung. Es wurde entwickelt, um das Verhalten von Menschen besser einschätzen und effektivere Arbeitsbeziehungen entwickeln zu können. Als Distributor der TRACOM Group beraten und betreuen wir Sie gerne beim Einsatz des SOCIAL STYLE™ Modells bei Trainings oder im Coaching und führen die erforderliche Zertifizierung durch.

📍 Bergstraße 1  
85646 Anzing  
☎ 08121 8026840  
✉ info@socialstyles.de  
🌐 www.socialstyles.de



#### Dr. Markus Ramming

Ich bin promovierter Neurobiologe mit langer Führungserfahrung als General Manager in der Pharmaindustrie. Ich kombiniere Wissen mit praktischer Erfahrung. Seit 12 Jahren arbeite ich als Trainer und Berater und möchte, das Führungskräfte Ihr Hirn besser kennen lernen und optimal nutzen. Das fördert die Selbsterkenntnis und die Selbstreflexion und das Selbst-Bewusstsein.

📍 Kirchenstr. 4  
85659 Forstern  
☎ 08124 9073103  
✉ markus.ramming@neuroleadership-concept.com  
🌐 www.neuroleadership-concept.com



#### S&P Unternehmerforum GmbH

S&P Unternehmerforum + Seminaranbieter + 200 Seminarthemen + 2.500 Seminar-Termine + Erfahrene Referenten + Seminare + Online Schulungen + E-Learnings. S&P Unternehmerforum ist ein innovativer Seminar-Anbieter für Nicht-Finanzunternehmen und Finanzunternehmen. Die S&P Idee: Mit S&P Seminaren Lösungen ohne Umwege umsetzen und Chancen sichern.

📍 FeringasträÙe 12a  
85774 Unterföhring  
☎ 089 45242970100  
✉ service@sp-unternehmerforum.de  
🌐 www.sp-unternehmerforum.de



#### 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 跨文化管理顾问公司

### 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.

📍 Bauernanzgässchen 1  
86150 Augsburg  
☎ 0821 3199840  
✉ info@huang-jaumann.de  
🌐 www.huang-jaumann.de



### M+Co . Hermann Müller . Akademie für Führungskompetenz

M+Co. Hermann Müller, Akademie für Führungskompetenz. Unser Motto: Was wirklich funktioniert. Mit der Durchführung Garantie haben Sie 100% Planungssicherheit. Die Teilnehmerzahl ist max. 6 Teilnehmer. Jeden Freitag von 10:00 bis 16:00 in Augsburg, Nürnberg, Stuttgart. Ab 24.4. bieten wir alle Seminare/Trainings Online an. Wir freuen uns Sie in unserem Virtuellen Class Room zu begrüßen.

📍 Ludwigstraße 24  
86152 Augsburg  
☎ 0821 99875053  
✉ johanna.mueller@mplusco.de  
🌐 www.mplusco.de



### ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung

Das ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung ist eine Ausgründung aus dem Lehrstuhl für Personalwesen (Prof. Dr. Oswald Neuberger) der Universität Augsburg. Seit mehr als 15 Jahren sind wir ein renommierter Anbieter von beruflichen Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte. Unsere Weiterbildung sind praxisnah & theoretisch fundiert und werden von erfahrenen Trainer\*innen durchgeführt.

📍 Provinostr. 52  
86153 Augsburg  
☎ 0821 56975670  
✉ info@ico-online.de  
🌐 www.ico-online.de



### DEKRA Akademie GmbH ServiceCenter Augsburg

Wir sind eines der größten privaten Bildungsunternehmen in Deutschland mit höchster Qualität in der Aus- und Weiterbildung mit Web-Based oder Präsenzunterricht und an einem unserer Standorte oder an Ihrem Unternehmensstandort. Besondere Kernkompetenzen liegen traditionell in den Bereichen Transport, Lager- und Gefahrgutlogistik, Gesundheitswesen, IT-Services und in kaufmännischen Berufsfeldern.

📍 Ulmer Str. 160  
86156 Augsburg  
☎ 0821 44091-65  
✉ vertrieb.augsburg.akademie@dekra.com  
🌐 www.dekra-akademie.de/de/augsburg/



### IHK Akademie Schwaben

Unser Weiterbildungsangebot unter dem Dach der IHK Schwaben bietet vielfältige Qualifikationen für die schwäbische Wirtschaft. Jährlich begrüßen wir über 20.000 TeilnehmerInnen in mehr als 1.500 Veranstaltungen verteilt auf unsere Bildungszentren in Schwaben. Wir setzen die Qualitätsstandards. Die bei uns erreichbaren Qualifikationsniveaus stehen auf der gleichen Stufe wie die Hochschulbildung.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 6  
86159 Augsburg  
☎ 0821 3162300  
✉ akademie@schwaben.ihk.de  
🌐 ihk-akademie-schwaben.de

### Steinbeis Institute for Effective Management

📍 Am Technologiezentrum 5  
86159 Augsburg  
☎ 0821 65084280  
✉ info@steinbeis-ifem.de  
🌐 www.steinbeis-ifem.de



### Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer

Das ZWW der Universität Augsburg fördert den Wissensaustausch von Universität und beruflicher Praxis und stellt für Sie neueste wissenschaftliche Ergebnisse bereit – in Form von Seminaren, MBA-Studiengang "Unternehmensführung", Beratungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Kongressen, Tagungen und Workshops.

📍 Universitätsstr. 16  
86159 Augsburg  
☎ 0821 598-4742  
✉ service@zww.uni-augsburg.de  
🌐 www.zww.uni-augsburg.de



### köhler consulting seminare.coaching.mediation

köhler consulting in Augsburg gegründet 1990 von Gabriele Mühlbauer – Trainer, Coach, Mediator aus Überzeugung – steht für neue Impulse und persönliche Weiterentwicklung. Training und Coaching von Firmenkunden und Privatpersonen rund um die Themen Kommunikation, Konfliktmanagement und Weiterentwicklung. Von Mentaltraining und Mediation, bis hin zu Teammoderationen und Vorträgen.

📍 Königsseestr. 11  
86163 Augsburg  
☎ 0821 6503104  
✉ info@koehler-consulting.com  
🌐 www.koehler-consulting.com



### Dynamis Personal- und Projektmanagement GmbH

Wir sind ein Unternehmen für Projektmanagement und Personalmanagement mit Hauptsitz in Augsburg. In unseren vier Geschäftsbereichen PM-Qualifizierung, PM-Coaching, PM-Systemberatung und PM-Personalberatung stellen wir Ihnen Dienstleistungen rund um das Thema Projektmanagement zur Verfügung. Wir sind autorisierte Trainingspartner der GPM.

📍 Schillstr. 150  
86169 Augsburg  
☎ 0821 8156547  
✉ bildungsberatung@dynamis-web.com  
🌐 www.dynamis-web.com



### Competence on Top GmbH

Wir sind seit 2002 Ihr erfolgreiches Ausbildungsinstitut für Trainer, Online-Trainer, Coaches, Moderatoren, Changemanager, 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@competenceontop.com  
🌐 www.competenceontop.com

### 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 125309  
✉ s.krismayr@ecomед-storck.de  
🌐 www.ecomed-storck.de



#### Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten

Die Professional School der Hochschule Kempten bietet eine Vielzahl praxisorientierter und thematisch breit gefächerter Weiterbildungsangebote, die sich an den Anforderungen eines internationalen Marktumfeldes und den gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft orientieren.

📍 Bahnhofstrasse 61  
87435 Kempten (Allgäu)  
☎ 0831 2523125  
✉ weiterbildung@hs-kempten.de  
🌐 www.hs-kempten.de/weiterbildung



#### Klaus-Joachim Wehrmann Impulse für Ihr Unternehmen

Praxisbezogenes Seminarangebot mit Workshop-Charakter.

📍 Auerbergstraße 6  
87675 Stötten a. Auerberg  
☎ 0152 53506490  
✉ info@kjwehrmann.de  
🌐 www.kjwehrmann.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



#### Grossmann Consulting

Als Wirtschaftsmediator, Organisationsentwickler, Coach und Trainer unterstütze ich Sie bei Konfliktlösungen, Fragen zur Führung, bei Veränderungsprozessen und mache Sie fit für Ihren Berufsalltag. Ihr Nutzen: Projekte sind erfolgreich. Ihr Team arbeitet effizienter. Sie sind sicher in Ihrer Führungsrolle. Sie sparen Geld, Zeit und Nerven.

📍 Römerstr. 18  
88214 Ravensburg  
☎ 0751 18087856  
✉ info@grossmann-consulting-rv.de  
🌐 www.grossmann-consulting-rv.de



#### peppair GmbH

📍 Oberweiler 2  
88239 Wangen im Allgäu  
☎ 07506 951929  
✉ training@peppair.com  
🌐 www.wollmarshoehle.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

📍 Leim 6  
88213 Ravensburg  
☎ 0751 22388  
✉ doris-guendel@werte-managen.de  
🌐 www.werte-managen.de



## Die Wollmarshöhe

### Die Wollmarshöhe - Seminarzentrum

Die Wollmarshöhe ist ein medizinisches Zentrum für moderne Psychosomatische Medizin. Das integrative Konzept umfasst u.a. eine psychosomatische Klinik (Fachkrankenhaus), das angeschlossene Seminarzentrum mit Hochseilgarten sowie ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ Wollmarshöhe). Neben Erfahrungsorientierter Therapie werden Stressmedizin, Prävention und Selbstmanagement fokussiert.

📍 Wollmarshofen 14  
88285 Bodnegg  
☎ 07520 927-0  
✉ seminar@wollmarshoehoe.de  
🌐 www.wollmarshoehoe.de



### PLD-Consulting

PLD-Consulting bietet Coaching und Workshops zur Entwicklung von Führungskompetenzen und der Persönlichkeit an. Das Angebot umfasst Coaching und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen. Themenschwerpunkte sind achtsame und soziale Kompetenzen, achtsame Führung, Persönlichkeitentwicklung, achtsame Teamentwicklung, Soft Skills, Achtsamkeit bei der Arbeit und Burn out Prävention.

📍 Kastanienweg 14  
88433 Schemmerhofen  
☎ 015117698512  
✉ aurelie.liebler@outlook.com  
🌐 www.pld-consulting.com



### Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Seit über 64 Jahren stärken und unterstützen wir Mitarbeiter und Organisationen. Im Mittelpunkt unserer Beratung steht dabei immer der Mensch mit all seinen individuellen Kompetenzen, Potenzialen und Zielen. Wir empowern Menschen & Organisationen.

📍 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.

📍 Stufenweg 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



### Kirchner-Seminare GbR

Kirchner-Seminare bietet seit 1972 sehr erfolgreich persönlichkeitsbildende Seminare und Coachings an und zählt zu den etabliertesten Rhetorik- und Dialektik-Instituten im deutschsprachigen Raum. Referenten Prof. Dr. Baldur, Dr. Alexander und Dr. Sebastian Kirchner. Fokus: Rhetorik, Argumentation, Glaubwürdigkeit, Verhandeln, Dialektik, Umgang mit Krisen und Konflikten, Ethik, Selbstreflexion.

📍 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  
☎ 0911 43336954  
✉ seminar@gpm-ipma.de  
🌐 www.gpm-ipma.de



### G.M. Training und Beratung

Ich bin seit 1988 im Trainings- und Beratungsbereich tätig. Ich unterstütze meinen Kunden darin, optimale Marktpräsenz, Effizienzsteigerung, Ausschöpfung der Ressourcen zu erreichen und helfe beim Beseitigen der Störfaktoren, Reduzierung interner Reibungsverluste, Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Die Grundlage meiner Trainings und Coachings bildet der systemische Ansatz.

📍 Lindenaststr. 61  
90409 Nürnberg  
☎ 0911 5978-208  
✉ g.m.train@t-online.de  
🌐 www.training-und-beratung.net



### WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)

Die WiSo-Führungskräfte-Akademie ist ein An-Institut der Universität Erlangen-Nürnberg. Unsere Angebote sind praxisbezogen und berufs begleitend. Wir bieten Weiterbildung von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften, Training von Denken und Handeln in unternehmerischen Gesamtzusammenhängen und vermitteln Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Führung von Menschen.

📍 Marienbergstr. 92  
90411 Nürnberg  
☎ 0911 98169492  
✉ info@wfa-akademie.de  
🌐 www.wfa-akademie.de



### Thomas Bottin | management- und vertriebs-training

Thomas Bottin ist Verkaufstrainer für den beratungsintensiven Verkauf. In seinem Verkaufstraining 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 Verkaufstechniken, die sofort in der Praxis umgesetzt werden können.

📍 Mellrichstädter Str. 3  
90427 Nürnberg  
☎ 0176 31332262  
✉ info@bottin-training.de  
🌐 www.bottin.de



### carriere & more, private Akademien, Region Franken GmbH

Unsere Teilnehmer profitieren von unserer Spezialisierung auf kaufmännische Seminare mit IHK-Abschluss. Unsere Teilnehmer erreichen ihr Bildungsziel in wesentlich kürzerer Zeit bei beeindruckenden Bestehensquoten.  
Mehr unter [www.schneller-schlau.de](http://www.schneller-schlau.de).

📍 Muggenhofer Str. 136  
90429 Nürnberg  
☎ 0800 4665466  
✉ info@schneller-schlau.de  
🌐 www.schneller-schlau.de



### ARD.ZDF medienakademie

Die ARD.ZDF medienakademie ist der richtige Partner für Ihre Weiterbildung. Ihre über 500 Seminare und Trainings sind offen für jedermann. Inhouse-Seminare, E-Learning, Projekte – alles ist möglich. Europaweit zählt die ARD.ZDF medienakademie zu den führenden Seminaranbietern im Medienbereich. Gesellschafter der Medienakademie sind die Rundfunkanstalten der ARD, das ZDF und das Deutschlandradio.

📍 Wallensteinstr. 121  
90431 Nürnberg  
☎ 0911 9619-0  
✉ kundenservice@ard-zdf-medienakademie.de  
🌐 www.ard-zdf-medienakademie.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 Führungskräften 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 „EinfachStimmig“ unterstützt Unternehmen bei der Organisationsentwicklung. Kernkompetenzen sind Führungskräfteentwicklungsprogramme und BusinessCoaching, agiles und klassisches Projektmanagement, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, 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 95117561  
✉ info@grundig-akademie.de  
🌐 www.grundig-akademie.de



### Hawkins Consulting - Sebastian Hawkins

Seit 2008 ist Sebastian Hawkins als selbstständiger, qualifizierter Coach (systemischer Berater) und Inhaber von Hawkins Consulting tätig. Als Trainer und Coach hat er bereits mehrere internationale Unternehmen europaweit erfolgreich beraten. Die ständige persönliche Weiterbildung bei renommierten Instituten steht für die ausgezeichnete Qualifikation als Coach und Trainer.

📍 Wachendorfer Str. 7  
90513 Zirndorf  
☎ 0911 3945628  
✉ hawkins@hawkins-consulting.com



### Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen

Ergänzend zu meinen individuellen Inhouse-Angeboten und Vorträgen für Unternehmen biete ich in der „Akademie Prof. Dr. Jutta Heller“ in Stein bei Nürnberg auch offene Seminare zu individueller und organisationaler Resilienz an. Online-Angebote vom Live-Webinar bis zum 12-wöchigen Online-Kurs für Autodidakten runden mein Weiterbildungsangebot ab.

📍 Neuwerk 4  
90547 Stein  
☎ 0911 27861770  
✉ info@juttaheller.de  
🌐 www.juttaheller.de



### Competenza GmbH

Competenza academy steht für praxisnahe und qualifizierte Sachkundelehrgänge zu den Themen Asbest, Schadstoffe, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Ein gesunden 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.

📍 Flößbastr. 24a  
90763 Fürth  
☎ 0911 506880-0  
✉ academy@competenza.com  
🌐 www.competenza.com/index.php/academy



### Marketing macht Frisch!

Kreativseminare mit praxisorientierten Kreativitätsmethoden und Kreativitätstools zur Steigerung der Teamkreativität, Innovationskraft und Werbewirkung. Praxisorientierte Workshops zur Findung kreativer, innovativer Lösungen. Alte Zöpfe abschneiden – neue, innovative Ideen entwickeln, die wirklich interessant sind und die Zielgruppe begeistern.

📍 Gerstenweg 45  
90768 Fürth  
☎ 0911 977 98 301  
✉ info@machtfrisch.de  
🌐 www.machtfrisch.de



### MKS Business Seminare GmbH

Ihr kompetenter Partner für Business-, Außenhandels-, Management- und Wirtschaftsseminare

📍 Gustav-Weißkopf-Straße 5  
90768 Fürth  
☎ 0911 23733277  
✉ as@mks-business-seminare.com  
🌐 www.mks-business-seminare.com



### me Weiterbildung - Die Spezialisten für Service und Vertrieb

Trainer sind heute gefordert, praxisbezogene, anwendbare und auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Trainings zu realisieren. Genau hier setzt das Trainer-Netzwerk me Weiterbildung – Die Spezialisten für Service und Vertrieb an.

📍 Sonnenleite 6  
91077 Neunkirchen a. Brand  
☎ 09192 9943680  
✉ info@me-weiterbildung.de  
🌐 www.me-weiterbildung.de



### mediation kommunal - Konfliktmanagement für Wirtschaft & Verwaltung

mediation kommunal wird im deutschsprachigen Raum als externes Konfliktmanagement für Wirtschaft & Verwaltung nachgefragt. Schwerpunkte unserer Tätigkeit sind neben Konfliktlösungen (intern und extern) und Moderation (in der Stadtentwicklung) vor allem aber auch Konflikttraining und Konfliktcoaching (für Führungskräfte aller Ebenen).

📍 O'Brien-Straße 2  
91126 Schwabach  
☎ 09122 830-330  
✉ info@mediation-kommunal.de  
🌐 www.mediation-kommunal.de



### Institut für Rhetorik

Das Institut für Rhetorik, Gerhard Reichel führt unter dem Motto: berühren – bewegen – begeistern, Seminare und Vorträge zu den Themen Rhetorik, Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Motivation durch. Wir bieten Ihnen: \*Professionelle, spannende und nachhaltige Wissensvermittlung \*Lernen und Akkus aufladen in den besten Tagungsorten Deutschlands \*Ausgewählte Bücher und Ratgeber

📍 Spitalstr. 1  
91301 Forchheim  
☎ 09191 89501  
✉ info@gerhardreichel.de  
🌐 www.GerhardReichel.de



### Professio GmbH

PROFESSIO steht für Professionalisierung im Bereich Human Resources. Seit 1996 professionalisieren wir Führungskräfte, Trainer, Coaches und Berater (m/w) und bringen uns vor Ort als Experten für Change-Prozesse und strategische Beratung ein. Wir bieten Ihnen ein umfangreiches Akademie-Programm und die Durchführung von Inhouse-Projekten. Gerne setzen wir Angebote aus der Akademie auch inhouse um.

📍 Am Bocksberg 80  
91522 Ansbach  
☎ 0981 9777876-60  
✉ campus@professio.de  
🌐 www.professio.de



### senetics healthcare group GmbH & Co. KG

Als erfolgreicher Partner der Biotechnologie-, Medizintechnik- und Pharma-Branche unterstützt die senetics healthcare group in einzigartiger Form innovative Dienstleister, Zulieferer, Anwender und "In-Verkehr-Bringer". Mit unserer Erfahrung in Kombination mit großem unternehmerischen Know-How hilft die senetics healthcare group Kunden dabei sich im anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld durchzusetzen.

📍 Hardtstraße 16  
91522 Ansbach  
☎ 0981 97247950  
✉ ferdinand.sening@senetics.de  
🌐 www.senetics.de



### CETPM GmbH

Das CETPM bietet Fach- und Führungskräften den Ausbau von Kompetenzen sowie persönliche Weiterentwicklung durch ein umfangreiches Angebot an Seminaren, Lehrgängen mit Hochschulzertifikat, Workshops und Netzwerkveranstaltungen. Mit Vor-Ort-Unterstützung macht das CETPM Ihr Unternehmen zudem zukunftsfit. Bücher aus dem Deutschen Management Verlag und zahlreiche Praxishilfen ergänzen das Angebot.

📍 Schernberg 34  
91567 Herrieden  
☎ 09825 2038-100  
✉ info@ceptm.com  
🌐 www.ceptm.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

📍 Hammermühlenstr. 25  
92272 Freudenberg  
☎ 0151 42617983  
✉ info@smart-quality-solution.com  
🌐 www.smart-quality-solution.com



#### WALHALLA Fachverlag

Der WALHALLA Fachverlag bietet neben Fachliteratur und Online-Datenbanken eine vielfältige Bandbreite an Praxis-Seminaren an, mit erfahrenen Referenten direkt aus der Praxis. Das aktuelle Seminarangebot umfasst derzeit sowohl das Sozial- und Betreuungsrecht, den Bereich Beruf und Karriere sowie Themen aus der Öffentlichen Verwaltung.

📍 Haus an der Eisernen Brücke  
93042 Regensburg  
☎ 0941 5684-120  
✉ Seminare@WALHALLA.de  
🌐 www.walhalla.de/Seminare



#### Invenzio GmbH & Co. KG

📍 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  
☎ 08504 922462  
✉ guenther.holland@netzwerk.training  
🌐 netzwerk.training



#### M-Training STIGLMAIR - Organisationsberatung & Systemisches COACHING

M-Training STIGLMAIR ist eine Management- und Organisationsberatung aus Passau. Wir stehen Ihnen zur Seite und begleiten Sie Schritt für Schritt durch jede Phase Ihres Strategie- und Veränderungsprozesses. Hierfür nutzen wir die unterschiedlichsten Lernformate, sind flexibel, einfallreich, vielfältig und immer neugierig darauf bedacht Ihre Ziele mit Ihnen zu verwirklichen. Maria Barbara Stiglmair

📍 Peter-Maier-Str.1  
94034 Passau  
☎ 0851 37939485  
✉ maria.stiglmair@m-training.biz  
🌐 www.m-training.biz



#### EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz

EK-Seminare, Institut für Persönlichkeit & Kompetenz hebt sich in vielerlei Hinsicht positiv vom Markt ab. Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Grundsteine, auf die das Unternehmen aufbaut und die es vorab in jeden Interessenten investiert. Die 100%ige Zufriedenheitsgarantie und das Pre-fair-Modell belegen dies auf eindrucksvolle Weise.

📍 Ilztalstr. 13  
94104 Witzmannsburg  
☎ 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 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



#### Kompetenzzentrum digitales Lernen & Leadership

Das Kompetenzzentrum für digitales Lernen und Leadership ist ihr Spezialist für hybride Weiterbildung. Das vom dvct zertifizierte Mitgliedsinstitut bildet erfolgreich eTrainer aus. Neben den Seminaren Online Moderation für Einsteiger oder erfahrene Moderatoren bildet das Kompetenzzentrum Führungskräfte im Bereich Digital Leadership aus.

📍 Ostlandstr. 13  
96110 Scheßlitz  
☎ 09542 7741497  
✉ info@tb-ziel.de  
🌐 www.tb-ziel.de



**TENDERA 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@tendera-training.de  
🌐 www.tendera-training.de



**TEAM BENEDIKT innovativ benediktinisch.**

Menschen in beruflicher Verantwortung entfalten mit uns ihr Potenzial und stärken ihre Leistungsfähigkeit. Sie erleben in Kursen und Unternehmensangeboten, wie Kompetenz, Struktur, Haltung und Verhalten auf einzigartige Weise zusammenwirken. Wir verbinden gutes Wirtschaften mit gelebter Spiritualität und fördern so Leben und Erfolg von Menschen und Organisationen.

📍 Ebracher Gasse 6  
97070 Würzburg  
☎ 0931 30445900  
✉ info@teambenedikt.de  
🌐 www.teambenedikt.de



**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**

WirksamSein gestaltet mit seinen Kunden deren organisationale Transformation und begleitet die Umsetzung über verschiedene Elemente. Die Herkunft und die Erfahrung der Organisationsentwicklung sind in allen Seminaren spürbar. Der praktische Bezug zur Arbeitsumwelt und der individuelle Transfer der Seminar-Inhalte ist für unsere Teilnehmer selbstverständlicher Bestandteil aller Lerneinheiten.

📍 Seeweg 4  
97204 Höchberg  
☎ 0931 99138883  
✉ erfolgreich@wirksam-sein.de  
🌐 www.wirksam-sein.de



**bildungsbetrieb.de**

Bildungsbetrieb.de ist Ihr Spezialistenteam und Branchenkenner für Bildungsanbieter\*innen. Seit 2008 bieten wir speziell auf die Bildungsbranche zugeschnittene Seminare mit hohem Praxisbezug an. Unsere Seminarthemen umfassen verschiedene Marketingansätze (online, social media, print etc.), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung und Organisation sowie Didaktik.

📍 Klosterstraße 72  
97236 Randersacker  
☎ 0931 404808-77  
✉ info@bildungsbetrieb.de  
🌐 www.bildungsbetrieb.de



Dr. Peemöller GmbH

**WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH**

Der WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH und seine Mitarbeiter besitzen seit über 15 Jahren Erfahrungen im Bereich der buchhalterischen und betrieblichen Weiterbildung. Wir sind Veranstalter von Lehrgängen, Seminaren und Webinaren im Bereich Rechnungswesen und Compliance. Außerdem unterstützen wir Firmen bei speziellen Fragestellungen im Rahmen von Inhouse-schulungen, Coachings und Gutachten.

📍 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 Führungseminare 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



HAARBECK  
PROJEKTMANAGEMENT

**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 Hörselberg-Hainich  
☎ 03625 475490  
✉ info@ek-akademie.de  
🌐 www.eka.de



#### Schouten Global

Schouten Global ist führender Anbieter für zertifizierte Coach Ausbildungen, wie Co-Active Coaching und Organization and Relationship Systems Coaching, und Leadership Development. Darüber hinaus bieten wir firmeninterne Trainingsprogramme, die weltweit durchgeführt werden, in mehr als 60 Ländern an. Unsere Lern- und Entwicklungslösungen unterstützen Ihr Unternehmen zu Höchstleistungen.

📍 Van Heemstraweg West 5  
NL-5301PA Zaltbommel  
☎ 02302 9642120  
✉ andreas.koemmling@schoutenglobal.com  
🌐 www.schoutenglobal.com/de/



#### MDI Management Development GmbH

Wir unterstützen Führungskräfte, die eine bessere Welt anstreben. Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und das Erschließen von Entwicklungspotentialen von Führungskräften garantieren Unternehmen langfristige Vorteile. Darüber hinaus fördern sie kreative Lösungen in innovativen Veränderungsprozessen.

📍 Mariahilfer Str. 51/1/6  
A-1060 Wien  
☎ +43 1 5241717  
✉ office@mdi-training.com  
🌐 www.mdi-training.com

#### Heitger Consulting

ESSENTIAL CHANGE & LEADERSHIP by KPME

#### 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 1368 80700  
✉ 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 1368 80700  
✉ office@neuwaldegg.at  
🌐 www.neuwaldegg.at



#### SYNERGY Management- und Unternehmensberatung GmbH

Die Stärkung der 3 Synergiebereiche zwischen a) Kunden + Führungskräften, b) Kunden + MitarbeiterInnen und c) Führungskräften + MitarbeiterInnen ist der springende Punkt in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

📍 Erzherzogin Isabelle-Str. 15a  
A-2500 Baden  
☎ +43 676 4326484  
✉ katja.bauer@synergy.co.at  
🌐 www.synergy.co.at



#### Knauer Training

Verhandlungserfolg ist eine Frage der Verhandlungspsychologie! Knauer Training steht für über 30 Jahre Erfahrung in der Vertriebs- und Verhandlungspsychologie international. Trainings und Coachings werden im deutschsprachigen Raum durchgeführt.

📍 Terfnerweg 38  
A-6122 Fritzens  
☎ +43 660 1412394  
✉ trainer@ulrikeknauer.com  
🌐 www.ulrikeknauer.com



#### 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



#### MENTAK Aus- und WeiterbildungsgmbH

Die Mentalakademie Europa steht für mentale Kompetenz im mentalen Aus- und Weiterbildungsbereich. Für Selbstmanagement + Mentale Stärken Entwicklung in Unternehmen. Von offenen Kursen, mentale Ausbildungen und Weiterbildungen im Business- Sport- und Kinder-Mentaltraining. Spezielle Angebote gibt es für Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter, die Sie in DE, AT, CH, IT, nutzen können.

📍 Gutenacker 28  
A-8543 Sankt Martin im Sulmtal  
☎ +43 664 3576236  
✉ office@mentak.eu  
🌐 www.mentalakademie-europa.com



### 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. Ausgezeichnete und gehirngerechte Kommunikation – NLP im Business, Verkauf und Führung, Systemisches Coaching, Life-, Business- und Mental-Coaching, Führungskräfteentwicklung und Leadership, Selbstcoaching-Methoden, wing-wave Coaching, Hypnose und Mentaltrainings.

📍 lbelweg 18a  
CH-6300 Zug  
☎ +41 41 7632839  
✉ kontakt@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  
🌐 alexanderplath.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



### Zürich International Business School (ZIBS)

Die ZIBS hilft Ihnen, aus Ihren Potenzialen, Ideen und Konzepten, nachhaltige Resultate zu erzielen und Erfolgsgeschichten von morgen zu schreiben. Damit Sie Ihre Ziele erreichen, bieten wir Ihnen umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten: Seminare, Inhouse-Veranstaltungen und Consulting-Dienstleistungen von General Management, Marketing und Strategie bis hin zu Leadership.

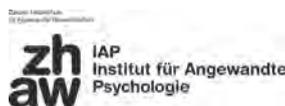
📍 Seehofstrasse 4  
CH-8008 Zürich  
☎ +41 44 7000166  
✉ info@zibs.ch  
🌐 www.zibs.ch



### Coaching Institut living sense

Das Coaching Institut wurde als Spezialist für integrale Coaching Ausbildungen 1994 in der Schweiz gegründet. Wir sind in der Schweiz und über die Landesgrenzen hinaus der führende Anbieter für Coaching Ausbildungen. Lassen Sie sich überzeugen und vertrauen Sie Ihre Berufung dem Spezialisten an. Profitieren Sie von einer international anerkannten Coaching Ausbildung mit Schweizer Qualitätssiegel.

📍 Sonnenbergstrasse 36  
CH-8032 Zürich  
☎ +41 71 5651723  
✉ info@livingsense.ch  
🌐 www.coaching-institut.ch



### IAP Institut für Angewandte Psychologie

Das IAP ist das führende Weiterbildungs- und Beratungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Mit Beratung und Weiterbildung fördert das IAP die Kompetenz von Menschen und Organisationen und unterstützt sie dabei, verantwortungsvoll zu handeln.

📍 Pfingstweidstrasse 96, Postfach  
CH-8037 Zürich  
☎ +41 58 9348333  
✉ info.iap@zhaw.ch  
🌐 www.zhaw.ch/iap



### Vereon AG

Vereon recherchiert und organisiert seit 2003 erfolgreich Kongresse, Fachtagungen und Seminare für Fach- und Führungskräfte in der Schweiz, Deutschland und dem Rest Europas rund um Themen wie Payment, E-Invoicing, Business Intelligence, Finanzen, Controlling, IT sowie für die Energiebranche und im Geschäftsbereich Chem-Academy für die chemische und pharmazeutische Industrie.

📍 Hauptstr. 54  
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 tausend partizipative Prozesse in Wirtschaft, in der Verwaltung, im öffentlichen sowie im Non-Profit Bereich begleitet und mehr als 1000 Personen in Grossgruppenmethoden ausgebildet und gecoacht.

📍 Ruhtalstr. 35  
CH-8400 Winterthur  
☎ +41 71 2235030  
✉ winterthur@frischerwind.com  
🌐 www.frischerwind.com



#### 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](http://www.mab-edu.ch)

📍 Kirchstr. 3  
CH-8700 Küsnacht (ZH)  
☎ +41 71 2445555  
✉ 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 Ihrgleichem treffen und messen können.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2235030  
✉ seminare@sgmi.ch  
🌐 www.sgmi.ch



MANAGEMENT PROGRAMM  
ST. GALLEN

#### SMP Management Programm St. Gallen

Das SMP Management Programm St. Gallen gehört zu den führenden Anbietern von Management-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum. Tausende Führungskräfte besuchen jährlich die von hochkarätigen Referenten geleiteten, praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Das Angebot reicht vom einwöchigen Management-Seminar bis zum berufsbegleitenden Executive-MBA-Programm.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2445555  
✉ seminare@smp.ch  
🌐 www.smp.ch

## St. Galler Business School

#### St. Galler Business School

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.

📍 Rosenbergstr. 36  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2254080  
✉ seminare@sgbs.ch  
🌐 www.sgbs.ch



#### CoachAkademieSchweiz GmbH

Die Coach Akademie Schweiz mit Sitz in St.Gallen/Rebstein führt seit 1997 systemische und wertorientierte Coach- und Trainer-Ausbildungen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Italien durch. Methodische Basis ist das "St.Galler Coaching Modell (SCM)®" ein systemisches, lösungs- und wertorientiertes Coaching-Verfahren welches dreifach wissenschaftlich validiert ist (siehe Studien).

📍 Alte Landstr. 106  
CH-9445 Rebstein  
☎ +41 71 7700262  
✉ office@coachakademie.ch  
🌐 www.coachakademie.ch



#### implus Trainings AG

Die implus Trainings AG bietet seit 1996 europaweit firmeninterne Seminare, Beratungen und Coachings an. Maßgeschneiderte Dienstleistungen, ganzheitliche Problemlösungen und erfolgreiche Qualitätsarbeit zeichnen unsere auf Ertragssteigerung und Mitarbeitermotivation ausgerichtete Trainings- und Beratungs-Arbeit aus.

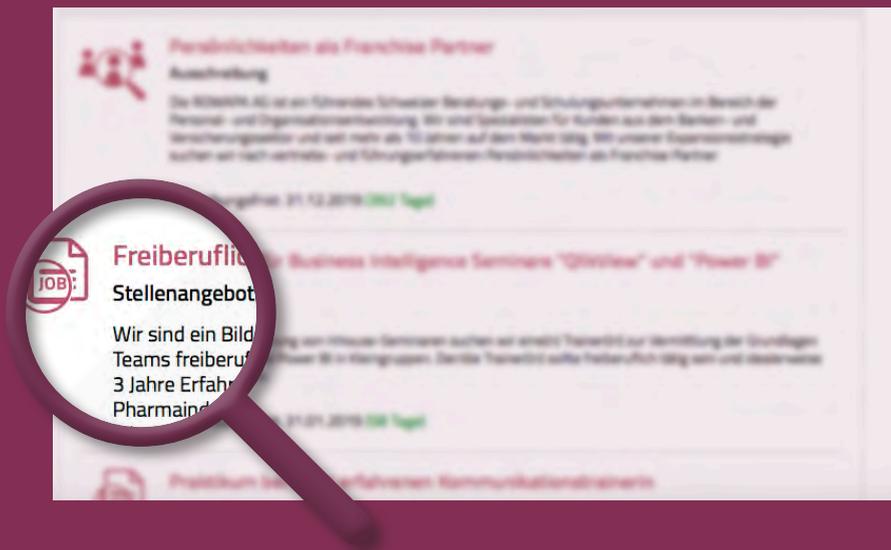
📍 Schützenstrasse 7  
CH-9450 Altstätten  
☎ +41 71 7223888  
✉ g.jantzen@implus.de  
🌐 www.implus.de

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

# Seminarmarkt.de

Die Weiterbildungsplattform

# Für Ihre Notizen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

# Für Ihre Notizen

A series of horizontal dotted lines for taking notes, arranged in a regular grid pattern across the page.



# ANTRAGO

## Software für Bildungsanbieter



Mit ANTRAGO verwalten Sie Ihre Bildungsangebote in einer Software: von der Kursplanung über das Management Ihrer Teilnehmenden bis hin zur Abrechnung. Dank der geprüften Schnittstelle zu **Seminar**markt.de veröffentlichen Sie Ihre Bildungsangebote nun schnell und unkompliziert auf der Weiterbildungsplattform.

✓ **effizient: gesamten Seminarprozess in einer Software abbilden**

✓ **Zeit sparen: geprüfte Schnittstelle zu Seminarmarkt.de**



Lernen Sie ANTRAGO und unsere Schnittstelle zu Seminarmarkt.de in einem kostenfreien Online-Seminar kennen.

► Mehr Informationen unter [www.antrago.de/kennenlernen](http://www.antrago.de/kennenlernen)

# Professionalität zahlt sich aus

Wer Wirkung erzielen will, weiß,  
was Menschen bewegt

Das Reiss Motivation Profile® für

- ✓ Personalentwicklung
- ✓ Recruiting
- ✓ Führung
- ✓ Projektmanagement
- ✓ Teambuilding



Informieren Sie sich jetzt über  
die Online Zertifizierung!  
[rmp-germany.com/e-zertifizierung](http://rmp-germany.com/e-zertifizierung)

