



# Seminaranbieter

Das Anbieterverzeichnis von Seminarmarkt.de

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

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

2026

# Hinterher weiß ich mehr!



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

■ **Innovative Lernmethoden**

Entdecken Sie neue Wege der Wissensvermittlung

■ **Flexibel lernen**

Online, vor Ort oder hybrid – zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse

■ **XR-Technologie erleben**

Praxisnahe Fortbildungen in virtuellen Realitäten

Einfach schnell und  
direkt informieren:

T. 0800 8888 020  
[seminar@tuev-nord.de](mailto:seminar@tuev-nord.de)  
[tuev-nord.de/seminare](http://tuev-nord.de/seminare)





**Johannes Esch,**  
Leiter Seminarmarkt.de

Mit „Seminaranbieter 2026“ bieten wir Ihnen eine verlässliche Orientierungshilfe in einem dynamischen Umfeld. Die Ausgabe bündelt eine große Vielfalt an Angeboten zur beruflichen Weiterbildung, die gezielt darauf ausgerichtet sind, Unternehmen und Mitarbeitende fit für die Anforderungen der kommenden Jahre zu machen.

Wie gewohnt gliedert sich der „Seminaranbieter“ in zwei Hauptbereiche: die Rubrikenübersicht mit 25 Themenfeldern – darunter Führung & Management, IT & Digitalisierung, Kommunikation, Projektmanagement sowie Nachhaltigkeit – und das umfassende Anbieterverzeichnis. Ergänzt wird die Übersicht durch einen einführenden Artikel, der in Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare entstanden ist und praxisnahe Einblicke in aktuelle Trends und Entwicklungen der Weiterbildung gibt.

Das abschließende Anbieterverzeichnis umfasst erneut mehrere hundert Anbieterprofile, übersichtlich nach Postleitzahlen sortiert. Ob regional oder bundesweit – hier finden Sie garantiert den passenden Partner für Ihre individuellen Weiterbildungsbedarfe.

Auf unserer Weiterbildungsplattform Seminarmarkt.de stehen Ihnen darüber hinaus rund 130.000 offene und firmeninterne Seminare zur Verfügung. Alle Veranstaltungen lassen sich bequem nach Themenbereich, Termin, Ort oder Preis filtern. Das Angebot an Online- und Hybridformaten wächst weiter und umfasst aktuell mehrere zehntausend Termine – flexibel, aktuell und praxisnah.

Haben Sie konkrete Weiterbildungsanforderungen? Über Seminarmarkt.de/Gesuche können Sie diese gezielt ausschreiben. Die gelisteten Anbieter haben die Möglichkeit, passgenaue Angebote einzureichen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr 2026!

Johannes Esch  
Leiter Seminarmarkt.de

*PS: Interessieren Sie sich für weitere fundierte Artikel rund um Lernen, Führung und Personalentwicklung? Dann testen Sie die Mitgliedschaft des Weiterbildungsmagazins managerSeminare unter [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)*

## Inhaltsverzeichnis

### Rubriken

Arbeitssicherheit	4	Projektmanagement	82
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	38	Vertrieb & Verkauf	118
Medien	40	Ausbildung	128
Mitarbeiterführung	42	Studium	130
Office-Management	54	Train-the-Trainer	132
Personalwesen	56	Branchenwissen	136
Persönliche & soziale Kompetenzen	68		

### Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert	138
---------------------------------------	-----

---

### Impressum

**Herausgeber:** managerSeminare Verlags GmbH, Bonn | **V.i.S.d.P.:** Johannes Esch | **Einträge:** Johannes Esch (verantw.), Caroline Lamann, Natalie Rogge | **Herstellung:** Daniel Niederehe | **Titelbild:** unsplash/Masood Aslami | **Druck:** Dierichs Druck+Media GmbH & Co. KG, [www.dierichs-druck.de](http://www.dierichs-druck.de). Der Inhalt wurde auf „STEINBEIS Silk“ gedruckt. Das Papier erfüllt die Auflagen der Umweltzeichen „Blauer Engel (RAL-UZ 72)“ und des „EU-Umweltzeichen“. Der Umschlag wurde auf PEFC-zertifizierten Papier gedruckt. | **Umwelt:** Seit 2019 leisten wir eine freiwillige CO2-Kompensation. Unvermeidbare CO2-Emissionen gleichen wir mit Schutzprojekten unserer Partner ClimatePartner und natureOffice aus. Nähere Infos unter [managerseminare.de/Verlag/Umwelt](http://managerseminare.de/Verlag/Umwelt)

# Arbeitssicherheit



Foto: Ümit Yıldırım/Unsplash

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

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

# Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	163	IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	ITW Schindler GmbH	149
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	kenic GmbH	141
Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR	142	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149
ASI Akademie für Sicherheit - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	Postberg+Co. GmbH	155
Bildungszentrum Holzbau	187	Rhein-Erft Akademie GmbH	161
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	Safety First <sup>2</sup> GmbH	176
Brandschutzbüro Haase	146	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	160
concada GmbH	164	Stapler-Schmidt	158
DGQ Weiterbildung gGmbH	167	TAE Technische Akademie Esslingen	176
Die Akademie Fresenius GmbH	159	TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
Die GesundheitsManager	141	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148	TÜV Rheinland Akademie GmbH	144
ESV-Akademie	143	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
HELmut HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189	Umweltinstitut Offenbach GmbH	168
IBF Solutions GmbH	191	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	162

Sie sind nicht dabei?

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

# Einkauf & Logistik



Foto: urfingus/depositphotos

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

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

# Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

amendos gmbh	146	International Process & Industrie Consult AG	181
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	kenic GmbH	141
BME Akademie GmbH	170	KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
CA controller akademie®	183	Logo InfraConsult GmbH	167
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
Delta Consultants	187	OHM Professional School gGmbH	188
Der Logistik Coach	149	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
Die Akademie Fresenius GmbH	159	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	169
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163	RKWcampus – eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165	S&P Unternehmerforum GmbH	186
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	176	SDL Seminarteam GmbH	172
Einkäufer-Akademie	154	SEMINAR-INSTITUT	181
Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140	Stapler-Schmidt	158
En GardE Deutschland GmbH	171	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung	175
Factory Evolution GmbH	174	<b>TAW.</b>	158
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143	TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	151
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189	TravelWorks Sprachreisen	160
Hinweisgeber-Compliance GmbH	153	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
HiQ GmbH	182	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
IAL-CAMPUS	163	WZLforum an der RWTH Aachen	163
IFM Institut für Managementberatung GmbH	143	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166
IHK Akademie Schwaben	186		
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178		
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176		

Sie sind nicht dabei?

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

# Finanzen & Steuern



Foto: sai.guitars@gmail.com/depositphotos

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

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

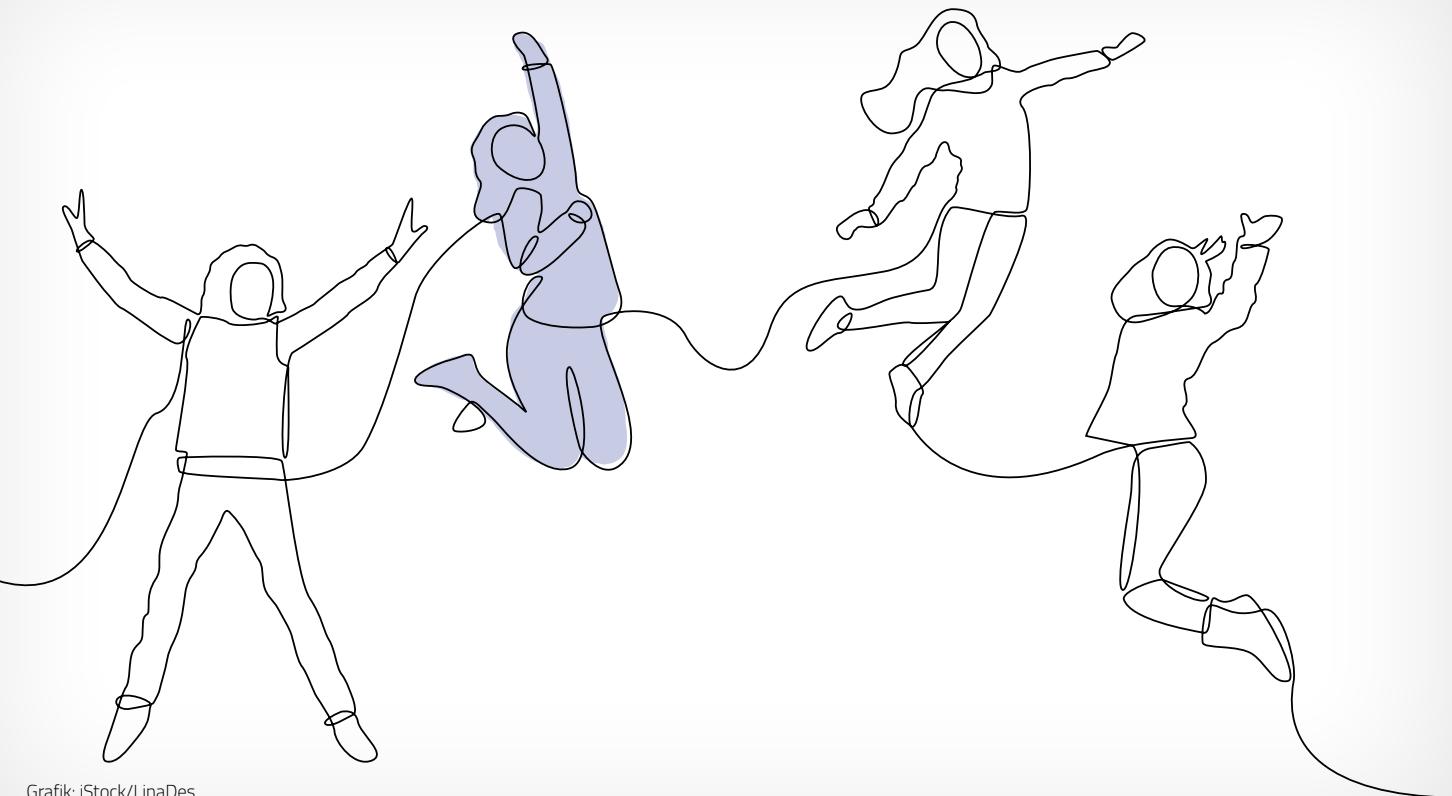
# Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	185	IU Internationale Hochschule	190
B.W.L (Betriebswirtschaft Wird Lebendig) Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	158	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166
Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz	178	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
CA controller akademie®	183	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	Management Alliance GmbH	182
Cash Flow & Ko	149	Management Forum Starnberg GmbH	183
EASYDATASCIENCE	142	Management School St.Gallen	192
Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140	Mannheim Business School gGmbH	172
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145	MARGA Business Simulations GmbH	158
ESV-Akademie	143	NWB Verlag GmbH & Co. KG	159
Exbase	188	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144
FCM Finanz Coaching	170	Pfrunder-Seminare	186
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143	S&P Unternehmerforum GmbH	186
FORUM Institut für Management GmbH	173	SDL Seminarteam GmbH	172
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179	SGMI Management Institut St. Gallen	192
Frankfurt School of Finance & Management	167	SMP Management Programm St. Gallen	192
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147	Steinbeis Institute for Effective Management	186
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179	TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
HiQ GmbH	182	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	179
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	Vereon AG	192
IAC Unternehmensberatung GmbH	154	Verlag Dashöfer GmbH	150
ifu Accounting Akademie GmbH	140	WHU - Otto Beisheim School of Management	157
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
IHK-Akademie Koblenz e.V.	165	WZLforum an der RWTH Aachen	163
imcona GmbH & Co. KG	173	ZIA Service GmbH	141
inn:öv	142		
International Process & Industrie Consult AG	181		
ISM Academy	159		

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminarianbieter für Finanzen & Steuern  
 unter [Seminarmarkt.de/Registrierung](https://seminarmarkt.de/Registrierung)

# Gesundheitsmanagement



Grafik: iStock/LinaDes

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

**[Seminarmarkt.de/Seminare/Gesundheitsmanagement](#)**

# Digitalisierung und berufliche Mobilität

## In Motion für mehr Gesundheit

Gehen, laufen, klettern – evolutionär ist der Mensch auf Bewegung ausgelegt. Doch die Digitalisierung der Arbeit fördert nur eine Körperhaltung: das Sitzen, mit schwerwiegenden Folgen für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Aus Eigeninteresse sollten Unternehmen hier intervenieren mit einer Kultur, die zu mehr Bewegung anregt.

30 Prozent – um diesen Faktor reduzierte sich laut dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft die physische Aktivität bei Büroangestellten in den vergangenen zwei Jahrzehnten. Vor der Digitalisierung erforderten viele Arbeitsplätze noch ein höheres Maß an körperlicher Aktivität, etwa manuelle Datenverarbeitung, physische Aktenablage und regelmäßige Bewegung innerhalb des Büros. Mit der Einführung von Computern, E-Mails und digitalen Kommunikationsplattformen hat sich jedoch die Bewegungsaktivität drastisch reduziert und zugleich die Anzahl der sitzenden Tätigkeiten in vielen Berufen maßgeblich erhöht. Laut einer Studie der American Heart Association verbringen Erwachsene durchschnittlich 6 bis 8 Stunden pro Tag im Sitzen, bei Büroangestellten kann diese Zahl schnell auf 10 bis 12 Stunden steigen.

Natürlich spielt auch die Freizeitdigitalisierung mit Streaming, Gaming und sozialen Medien eine Rolle beim Mangel an Bewegung. So berichtet eine Studie von Nielsen, dass

Erwachsene weltweit durchschnittlich fast drei Stunden pro Tag mit dem Konsum von digitalen Medien verbringen. Haupttreiber des Bewegungsmangels bleibt aber das Arbeitsleben, in dem gerade in Bürojobs die meisten Stunden mit nahezu bewegungslosem Sitzen angesammelt werden.

### Auswirkungen von Bewegungsmangel

Die physischen Gesundheitsprobleme, die durch Bewegungsmangel verursacht werden, sind vielfältig. So trägt das lange Sitzen erheblich zur Gewichtszunahme bei, da weniger Kalorien verbrannt werden, häufig kombiniert mit einer ungesunden Ernährungsweise und einem täglichen Kalorienüberschuss. Mittlerweile sind 60 Prozent der Deutschen übergewichtig. Besonders im Homeoffice wird trotz eines größeren Maßes an Freizeit vermehrt zu Fast Food gegriffen, was die Situation zusätzlich verschärft.

Geringe körperliche Aktivität erhöht zudem das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Die Deutsche Herzstiftung berichtet, dass sitzende Tätigkeiten das Risiko für diese Erkrankungen um bis zu 50 Prozent erhöhen können. Bewegungsmangel kann auch die Insulinsensitivität verringern und das Risiko für Typ-2-Diabetes erhöhen. Laut der International Diabetes Federation leben weltweit etwa 463 Millionen Menschen mit Diabetes, eine Zahl, die mit zunehmender Digitalisierung und Bewegungsmangel weiter steigen könnte. Bewegungsmangel hat aber auch Auswirkungen auf die psychische Gesundheit – ein ernstes und oft unterschätztes Problem. Eine Studie der American Psychological Association zeigt, dass körperliche Aktivität eine Schlüsselrolle bei der Reduktion von Stress spielt. Wer sich wenig bewegt, leidet also öfter und schneller unter Stress. Bewegungsmangel ist zudem mit einem höheren Risiko für Depressionen und Angststörungen verbunden. Laut der WHO sind weltweit etwa 264 Millionen Menschen von Depressionen betroffen, wobei mangelnde Bewegung als ein Risikofaktor identifiziert wurde.

## Unternehmen sind gefordert

Von diesen Auswirkungen sind natürlich auch Unternehmen betroffen. Aus einer Studienanalyse der Lancet Public Health geht hervor, dass die durch Bewegungsmangel verursachten medizinischen Probleme die Gesundheitssysteme weltweit aktuell mit geschätzten Kosten von über 54 Milliarden US-Dollar jährlich belasten. Ein maßgeblicher Treiber dafür ist der Anstieg der Krankheitstage um bis zu 20 Prozent, wie eine Studie der Techniker Krankenkasse zeigt. Unternehmen sehen sich folglich mit steigenden Gesundheitskosten, einem immer höheren Bedarf an Gesundheitsmanagement und gleichzeitigem Produktivitätsverlust konfrontiert. Eine Untersuchung des Bundesverbands der Deutschen Industrie schätzt, dass Bewegungsmangel in Form von krankheitsbedingten Fehlzeiten und reduzierter Leistungsfähigkeit zu signifikanten Kostensteigerungen für Unternehmen führt, die sich auf über 100 Milliarden Euro jährlich summieren können.

## Warum Bewegung wichtig ist

Laut Weltgesundheitsorganisation WHO reichen schon 21 Minuten moderate oder elf Minuten intensive Bewegung täglich

aus, um gesünder zu leben. Gewichtszunahme wird reduziert, das Herz-Kreislauf- und Muskel-Skelett-System gestärkt, die Ausdauer gefördert und die Mortalität gesenkt. Doch Bewegung schafft mehr, als nur die Nachteile von Bewegungsmangel zu beseitigen. Physiologisch reduziert sie die Produktion von Stresshormonen wie Adrenalin und Cortisol und fördert die Freisetzung von Endorphinen, die für Wohlbefinden sorgen. Die Sauerstoffversorgung des Körpers wird verbessert, was den Blutdruck senkt und wiederum hilft, Stress abzubauen. Auch psychologisch hat körperliche Aktivität positive Effekte. Die freigesetzten Endorphine heben die Stimmung, zudem bietet Bewegung Ablenkung von stressigen Gedanken und fördert mentale Entspannung. Langfristig kann regelmäßige Bewegung die Schlafqualität verbessern, was entscheidend für die Regeneration des Körpers und die mentale Gesundheit ist. Sportliche Erfolge und eine verbesserte körperliche Fitness stärken das Selbstbewusstsein. Studien der APA untermauern diese Erkenntnis. Eine Untersuchung zeigte, dass Menschen, die regelmäßig moderate körperliche Aktivität betreiben, signifikant weniger Stress und eine bessere Stimmung haben als Inaktive. Bewegung ist demnach ein essenzieller Bestandteil für die Aufrechterhaltung und Verbesserung der psychischen Gesundheit.

## Kultur der Bewegung

Unternehmen müssen demnach „nur“ noch die richtigen Maßnahmen finden, um ihre Mitarbeitenden nachhaltig zu mehr Bewegung anzuregen. Angebote wie Yogakurse sind beliebt, haben aber den Nachteil, dass sie als singuläre Maßnahmen nicht ausreichen und sich zudem nicht nahtlos in die Arbeitszeit integrieren lassen. Sie können demnach nur ein Baustein von vielen sein. Um den negativen Trend der Digitalisierung in Bezug auf Bewegungsmangel zu bekämpfen, sind Unternehmen gut beraten – und vielleicht sogar in der Pflicht –, den Schwerpunkt auf die Integration von Bewegung während der Arbeitszeit zu legen. Was es braucht, ist eine bewegungsfreundliche Unternehmenskultur.

Bewegung muss also von Unternehmensseite auf jede nur erdenkliche Art und Weise gefördert werden. Denn nicht alle Mitarbeitenden werden jedes Angebot wahrnehmen, sei es aufgrund von Zeitmangel, körperlichen Voraussetzungen oder schlicht Desinteresse. Darum ist ein breites

### Lesetipp

**Christian Roth, Yvonne Kania: Meetingmethode Walk 'n' Meet – Bewegende Besprechungen.  
managerseminare.de/MS244AR08**

Beim Laufen setzen sich Ideen frei und sortieren sich die Gedanken. Das wusste schon Aristoteles, der seine Denkschule im Gehen abhielt. Walk 'n' Meet nutzt die Idee des im doppelten Wortsinn „bewegenden Austauschs“, um Meetings in kürzerer Zeit zu besseren Ergebnissen zu führen, als es in klassischen Besprechungen der Fall ist.

# Berufliche Onlineseminare

für Privatpersonen & Firmentrainings



- Bau- & Immobilienmanagement
- Büromanagement & Buchhaltung
- Gesundheitsmanagement
- IT & Programmierung
- KI – Künstliche Intelligenz
- Kommunikation & Sprachen
- Marketing & Redaktion
- Personalmanagement
- Projekt- & Qualitätsmanagement
- Recht & Verwaltung
- SAP®
- Train the Trainer



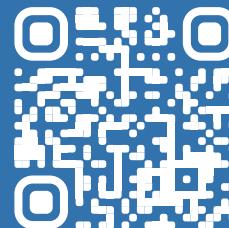
effizient



live & online



anerkannt



## Kontakt

0721 90990900

[info@alfatraining.com](mailto:info@alfatraining.com)

[alfatraining.com](http://alfatraining.com)

*„So einfach geht's!“*



Angebotsspektrum erforderlich. Fundament dieser bewegungsfreundlichen Kultur sind die Führungskräfte und die Unternehmensspitze, die proaktiv Maßnahmen zur Bewegung integrieren, Vorschläge der Belegschaft aufgreifen und Mobilität auch während der Arbeitszeit fördern.

## Pro Bike

Schon der Arbeitsweg sollte als Teil der bewegungsfreundlichen Kultur verstanden werden. Denn immer noch arbeiten rund drei Viertel der Arbeitnehmenden zumindest teilweise im Büro, weshalb die Wahl des Transportmittels eine erhebliche Rolle spielt. Ein häufig gewählter Baustein für mehr Bewegung ist E-Bike-Leasing, für das es mittlerweile zahlreiche Anbieter gibt. Hierdurch können Unternehmen ihren Mitarbeitenden eine Alternative zum Auto anbieten, die gerade auf kürzeren Strecken nicht nur oft das schnellere Verkehrsmittel darstellt, sondern obendrein frische Luft ermöglicht und die Muskulatur sowie das Herz-Kreislauf-System anregt – mit allen bereits genannten Vorteilen. In einer bewegungsfreundlichen Kultur kann das Angebot aber noch weitergehen. Für die Nutzenden – und andere Mitarbeitenden, die mit dem Fahrrad kommen – sollte es eine diebstahlsichere Abstellmöglichkeit geben, etwa in Form einer Fahrradbox. Auch Umkleidekabinen

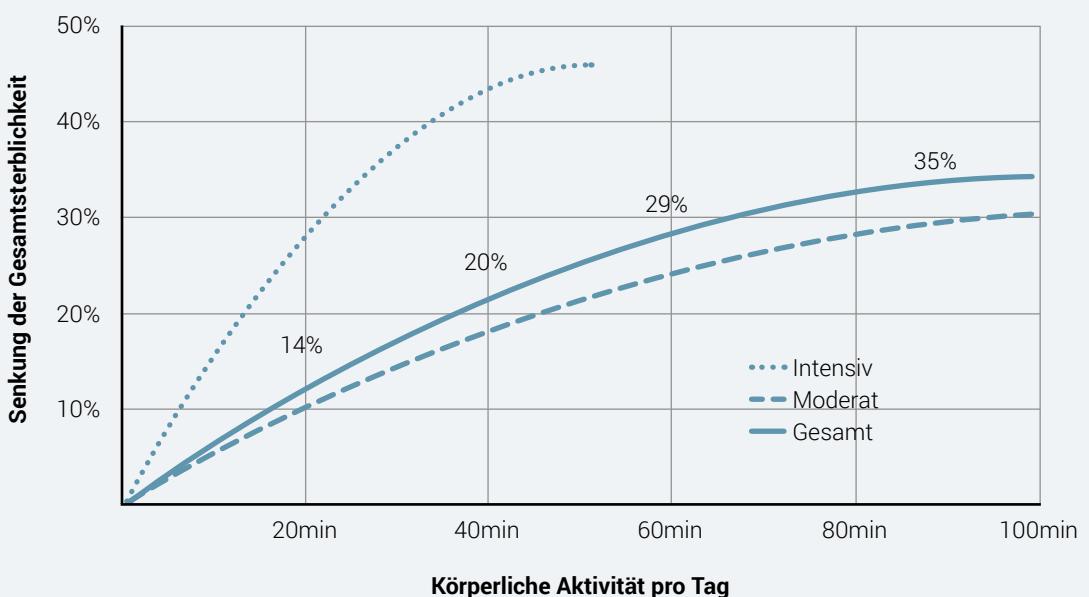
oder Duschmöglichkeiten im Büro sind Bausteine, um mehr Mitarbeitenden den Arbeitsweg mit Fahrrad oder E-Bike angenehmer zu machen.

Ein weiterer Ansatz ist die Integration von Deutschland- oder Jobtickets in die Mobilitätsangebote der Unternehmen, die den Mitarbeitenden erlauben, öffentliche Verkehrsmittel kostenfrei oder zu vergünstigten Konditionen zu nutzen. Fußwege von und zu den Haltestellen mögen in Summe den Arbeitsweg verlängern, bieten aber die Chance für tägliche Bewegung. Gerade auf dem Heimweg nach dem langen Sitzen ist dies förderlich, anstatt sich direkt wieder ins Auto zu setzen.

## Mehr Ergonomie = mehr Gesundheit

Zu einer bewegungsfreundlichen Unternehmenskultur gehört zwingend die Umgestaltung der Arbeitsumgebung. Ergonomische Arbeitsplatzlösungen mit höhenverstellbaren Tischen sind inzwischen keine Seltenheit mehr und sollten für alle Mitarbeitenden bereitgestellt werden. Forschungen zeigen, dass regelmäßiges Wechseln zwischen Sitzen, Stehen und Gehen nicht nur die Produktivität steigert, sondern auch das Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen um bis zu 30 Prozent reduziert (Mayo Clinic Proceedings, 2020). Das Arbeiten im Stehen entlastet den Rücken, den Nacken und die Beine im

## Körperliche Aktivität vs Gesamtsterblichkeit



Schon eine moderate körperliche Aktivität senkt nachweisbar die Gesamtsterblichkeit.

# Tutorial: Für mehr Bewegung im Berufsalltag

Um Mitarbeitende zu mehr Bewegung anzuregen, reicht es nicht, einfach eine Gesundheits-App zu empfehlen oder einen Yogakurs anzubieten. Vielversprechender ist eine Unternehmenskultur, die Bewegung unterstützt und fördert. Folgende Bausteine können zu einer bewegungsfreundlichen Kultur beitragen.

## Baustein: E-Bike-Leasing

Mit einem Leasingprogramm für E-Bikes durch Kooperationen mit Anbietern kann der Erwerb eines solchen Fahrrades für Mitarbeitende attraktiv gestaltet werden. Duschen und Räume zum Umkleiden ergänzen das Angebot ideal, zumindest sichere Abstellmöglichkeiten und Ladestationen sowie Schulungen zur Verkehrssicherheit und Nutzung der Fahrzeuge sollten von Unternehmen angeboten werden.

## Baustein: Ergonomie

Ergonomische Möbel mit einfacher Höhenverstellbarkeit sind essenziell bei der Einrichtung von Steh-Sitz-Arbeitsplätzen, am Arbeitsplatz ebenso wie im Homeoffice. Dabei sollten die Mitarbeitenden in die Auswahl einbezogen werden, ihr Bedarf ermittelt und Möbel ausgewählt werden, die die individuellen Bedürfnisse abdecken. Schulungen zur richtigen Nutzung helfen, Fehlhaltungen zu vermeiden, und Feedback-Runden unterstützen dabei, gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

## Baustein: Tools & Wearables

Apps und Wearables wie Fitnesstracker zur Förderung regelmäßiger Bewegung sollten einfach zu bedienen sein und den Datenschutz gewährleisten. Eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsalltag kann gefördert werden durch gezielte Schulungen, die den Mitarbeitenden die Nutzung der Tools erklären, sowie regelmäßige Erinnerungen, sie zu nutzen. Durch kontinuierliches Feedback über Fortschritte und kleine Anreize wie Gutscheine für das Erreichen von Bewegungszielen oder Schrittewettbewerbe kann die Motivation gesteigert und die langfristige Nutzung der Tools gefördert werden.



Um Mitarbeitende mit Wearables auszustatten, kann ein Leasingmodell gewählt werden, das eine regelmäßige Aktualisierung der Geräte und häufig auch Wartungs- und Supportleistungen umfasst. Unter Umständen können Unternehmen durch Partnerschaften mit Wearable-Anbietern auch Rabatte und Sonderkonditionen erzielen.

## Baustein: Virtuelle Sportkurse

Werden virtuelle Sportkurse angeboten, ist es wichtig, auf qualifizierte Trainer zu achten, die über umfassende Erfahrung und entsprechende Zertifikate verfügen.

## Baustein: Meetings

Um Bewegung in Meetings zu realisieren, sollte in Absprache mit den Mitarbeitenden ein Rahmen dafür bestimmt werden: Soll das ganze Meeting im Stehen oder Gehen stattfinden? Oder sollen zu bestimmten Zeiten Bewegungspausen eingelegt werden? In letzterem Fall empfiehlt es sich, vorab eine Person zu bestimmen, die an die Bewegungspause erinnert. Wichtig ist nämlich, dass diese dann auch umgesetzt und nicht zugunsten eines vermeintlichen Beisprechungsflows aufgegeben wird.

## Baustein: Role Models

Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsweise und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Um eine bewegungsfreundliche Unternehmenskultur zu etablieren, ist es wichtig, dass Führungskräfte selbst als Vorbilder fungieren. Dies gelingt ihnen, indem sie nicht nur eigene körperliche Aktivität in den Arbeitsalltag integrieren, sondern auch eine solche Aktivität offen und engagiert kommunizieren und die Mitarbeitenden anregen, ebenfalls entsprechende Pausen zu machen.

Vergleich zum langen Sitzen. Zudem fördert es die Durchblutung, die Sauerstoffversorgung, die Kommunikation durch die aufrechte Haltung und aktiviert die Muskulatur, was sich positiv auf die Konzentrationsfähigkeit und mentale Leistungsfähigkeit auswirkt. Ein weiterer gesundheitlicher Vorteil ist ein erhöhter Kalorienverbrauch von etwa 40 kcal pro Stunde im Stehen im Vergleich zum Sitzen, was langfristig zur Vorbeugung gegen Gewichtszunahme beitragen kann. Langsame Laufbänder – sogenannte WalkingPads oder, motorlos, Walkolutions – sind Best-Practice-Beispiele, bei denen gleichzeitig gearbeitet und sich bewegt werden kann, was den Kalorienverbrauch im Verhältnis zum reinen Stehen noch einmal erhöht.

## Mobile Meetings, mobile Pausen

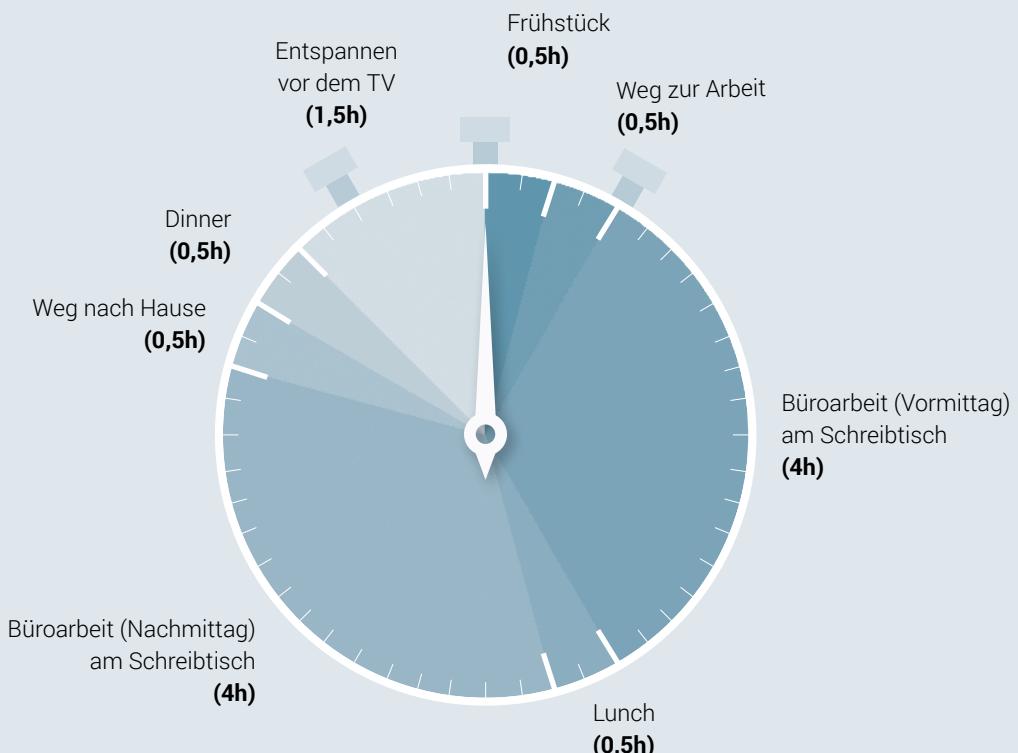
Eine bewegungsfreundliche Kultur sollte auch vor Besprechungen nicht haltmachen. Steh- und Walkingmeetings bieten sich bei kurzen Unterredungen und in kleinen Runden an.

In umfangreichen Meetings mit einer Vielzahl an Teilnehmenden sollten standardmäßig ausreichend Bewegungspausen integriert werden, um langes Sitzen gezielt zu unterbrechen und die Konzentration anzukurbeln. Auch Mittagspausen können aktiv gestaltet werden, etwa mit Spaziergängen oder fünfminütigen Sportprogrammen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Einrichtung von Aktivitätszonen oder Fitnessinseln in den Büroräumen, an denen etwa Matten für Yoga- und Dehnübungen oder einfache Kräftigungsgeräte ausliegen. Auf diese Weise werden die Mitarbeitenden während ihrer Arbeitszeit zu kurzen Sportpausen angeregt, um Bewegung zu integrieren und den Kopf freizubekommen.

Zudem sollten Mitarbeitende die Chance erhalten, allein oder in Gruppen Sport treiben zu können. Hierzu zählen die bereits erwähnten Yogakurse, aber auch andere Sportarten sollten angeboten werden, um den verschiedenen Interessen der Belegschaft gerecht zu werden. Online-Kurse bieten

## Typischer Arbeitstag eines büroarbeitenden Menschen



An einem typischen Arbeitstag eines büroarbeitenden Menschen können sich leicht im Schnitt bis zu 12 Stunden Sitzzeit ansammeln.

Quelle: managerseminare.de; Volker Nürnberg

weiterbilden  
weiterkommen



Aktien?

Immobilien?

Bitcoin?

# Investiere doch mal in Dich!

Mit einer Weiterbildung beim Spezialisten für  
Technik und Digitalisierung

Über 1.000 Seminaren, Lehrgängen, Fachtagungen und E-Learnings



Denn Wissen bringt immer noch die besten Zinsen!



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

hierfür eine komfortable Möglichkeit, die zudem zeitunabhängig ist. Befindet sich ein Fitnessstudio in der Nähe, kann auch die Option einer Partnerschaft mit diesem in Form von vergünstigten Mitgliedschaften für die Mitarbeitenden ausgelotet werden. Alternativ oder auch ergänzend können Betriebssportgruppen eingeführt oder Events wie Firmenläufe – auch für karitative Zwecke – organisiert werden.

## Digitale Helfer nutzen

Moderne Technologie kann die Mitarbeitenden bei der Adaption an eine bewegungsfreundliche Unternehmenskultur unterstützen. Fitness-Apps und Wearables können Mitarbeitende an regelmäßige Bewegungspausen erinnern und sie zu mehr körperlicher Aktivität motivieren. Eine Metaanalyse der Universität Sydney zeigt, dass Fitnesstracker und Apps gesunde Erwachsene zu durchschnittlich 1.850 zusätzlichen Schritten pro Tag anregen. Die Implementierung solcher Tools bei Unternehmen wie Adidas hat dabei gezeigt, dass der Einsatz nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden fördert, sondern zu- gleich auch die Teamdynamik stärkt und die Krankheitsrate senkt (Harvard Business Review, 2022). Der Erfolg solcher Tools beruht auf der Sichtbarkeit der Leistung. Durch Tracking wird den Mitarbeitenden jederzeit deutlich gemacht, wie viel oder wenig sie sich am Tag bewegt haben. Oft regt diese Schwarz-auf-weiß-Darstellung dazu an, eben doch noch einmal mehr die Treppe zu nehmen. Daneben bieten Apps wie MyFitnessPal, Strava, Nike Training Club und Google Fit oder Wearables wie die Apple Watch, Fitbit und Garmin wertvolle Gesundheitsdaten zur Überwachung und Verbesserung der Fitness.

## Nudging als Konzept

Neben konkreten Maßnahmen gibt es auch simple Anreize, die eine bewegungsfreundliche Unternehmenskultur unterstützen können. Dieses Nudging, zu deutsch etwa „sanftes Stupsen“, in Richtung mehr Mobilität, kann zum Beispiel durch den Ersatz von Arbeitsplatzdruckern durch

Abteilungsdrucker erfolgen. Idealerweise werden diese so platziert, dass beim Holen von Ausdrucken aufgestanden, sich also bewegt werden muss. Auch die Reduzierung von Rolltreppen und Aufzügen und das ansprechende Plakatieren von Treppenhäusern mit Motivationssprüchen (z.B. „Bei uns müssen sie nicht die Wände hochgehen, die Treppe reicht“ oder „Treppen machen schöne Waden“) können auf sanfte Weise zu mehr Bewegung anregen.

Auch Challenges fallen in diese Kategorie. Gerade wenn digitale Tools zur Unterstützung eingesetzt werden, können Schrittchallenges mit kleinen Preisen oder Urkunden die eine oder andere Person zu noch ein wenig mehr extra Bewegung anspornen.

## Die Bedeutung der Führung

Keine dieser Möglichkeiten zur Bewegungsförderung ist jedoch etwas wert, wenn sie nicht durch das Management gestützt wird. Mitarbeitende müssen wissen, dass sie sich bewegen dürfen, ja sollen. Es darf keine schiefen Blicke geben, wenn jemand das WalkingPad benutzt oder sich für zehn Minuten zu einer Fitnessinsel zurückzieht.

Führungskräfte spielen dafür wie so oft eine wichtige Rolle als Vorbilder, die mit gutem Beispiel vorangehen sollten. Wenn der eigene Chef die Fitnessinsel nutzt, mit dem Fahrrad zur Arbeit kommt oder sich für einen Online-Sportkurs anmeldet, macht es dies den Mitarbeitenden leichter, die Angebote ebenfalls wahrzunehmen. Wichtig hier sind auch Multiplikatoren unter der Belegschaft, die zögernde Mitarbeitende mitziehen und ermutigen können. Denn gerade für zurückhaltendere Persönlichkeiten mag es eine Überwindung sein, während der Arbeit kurz den Schreibtisch zu verlassen und körperlich aktiv zu werden.

Auf diese Weise können Unternehmen den richtigen Rahmen schaffen, um die bewegungsfreundliche Kultur nicht nur theoretisch zu entwerfen, sondern auch praktisch mit Leben zu füllen.

Volker Nürnberg, Miriam Schwarberg

# Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145	HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187	
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH	185	
abb-seminare	140	Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179	
abovo-academy	185	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	142	
Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH	178	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	156	
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	188	IKOME   Steinbeis Mediation	140	
Akademie Wissen	155	IndiTO Bildung, Training und Beratung	164	
Alexander Witt - Coaching & Seminare	181	INSIGHTS International® Deutschland GmbH	179	
alfatraining gmbh	177	Institut BaumannWeiss	177	
Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR	142	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	IST-Studieninstitut GmbH	157	
Auxelya GmbH	189	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182	
berufundfamilie Service GmbH	167	IU Internationale Hochschule	190	
Bildungskademie Baranowski	156	Jung Team   Personal & Gesundheit	165	
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149	
<b>Brandt Seminare</b>		<b>176</b>	KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177
BVMed-Akademie	141	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143	
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168	
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	Mahr-Coaching: Competence for Life	188	
CoachAkademieSchweiz GmbH	192	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187	
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	183	MDI Management Development GmbH	191	
Coachingbüro Huber & Partner	168	Move2Lead	182	
concada GmbH	164	Neuland Development GmbH & Co. KG	155	
CONTUR GmbH - Consulting   Training	153	Neuroleadership Akademie	185	
dehner academy GmbH	178	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	173	
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	152	Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148	
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172	OVERDICK Coaching und Training	150	
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141	Poko-Institut OHG	160	
DGQ Weiterbildung gGmbH	167	Pro Integer Akademie & Leadership	161	
Die GesundheitsManager	141	Professio GmbH	188	
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156	Safety First <sup>2</sup> GmbH	176	
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	153	Steinbeis Institute for Effective Management	186	
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	176	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187	
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	189	TAE Technische Akademie Esslingen	176	
EMOVITATION Suisse SARL	191	Team Dr. Rosenkranz GmbH	183	
fortbildung1	175	TeamActivity GmbH	149	
Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching	184	TF-Coach	146	
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184	TRILOGIE GbR	152	
Göthert-Methode	145	TÜV Rheinland Akademie GmbH	144	
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171	
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147	UP MANAGEMENT Akademie	141	
Haack Coaching und Seminare	153	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180	
Hochschule Fresenius	161	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152	
		Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151	
		Yoga Vidya e.V.	154	

# Immobilien



Foto: AndreyPopov/depositphotos

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

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

# Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	163
BCW Weiterbildung	160
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143
Frankfurt School of Finance & Management	167
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177
imcona GmbH & Co. KG	173
Logo InfraConsult GmbH	167

Management Forum Starnberg GmbH	183
RBI Verlag GmbH	143
	
TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
TÜV Rheinland Akademie GmbH	144
Umweltinstitut Offenbach GmbH	168
ZIA Service GmbH	141

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminarianbieter für Immobilien  
unter [Seminarmarkt.de/Registrierung](http://Seminarmarkt.de/Registrierung)

# IT & Programmierung



Foto: AltumCode/Unsplash

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

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

# Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	185	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
alfatraining gmbh	177	IP for IP GmbH	173
amendos gmbh	146		
BCW Weiterbildung	160	 IST-Studieninstitut GmbH	157
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177		
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	IT-Trainings Kebel GmbH	159
Bitkom Akademie	141	ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163
Cegos Integrita GmbH	174	IU Internationale Hochschule	190
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
ComConsult GmbH	163	Mannheim Business School gGmbH	172
Confex Training GmbH	144	Marcel Walter - Medientraining	163
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148	marillabax GmbH & Co. KG	175
DATAGROUP Consulting Services GmbH	165	medienreich Training GmbH	154
Delta Consultants	187	MicroConsult Academy GmbH	182
DHL Data Science Seminare GmbH	162	New Learning Campus	190
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168	OHM Professional School gGmbH	188
DresPleier GmbH	184	oose eG	151
EASYDATASCIENCE	142	ORDIX AG	170
EDATRON Solutions GmbH	176	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	PROKODA GmbH	162
Essential Data Science Training GmbH	181	Rheinwerk Verlag GmbH	164
Exbase	188	SanData IT-Trainingszentrum GmbH	187
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143	Steinbeis Institute for Effective Management	186
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	TAE Technische Akademie Esslingen	176
 Forum für Führungskräfte		TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150
Frankfurt School of Finance & Management	167	TÜV Rheinland Akademie GmbH	144
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171	Umweltinstitut Offenbach GmbH	168
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147	UP MANAGEMENT Akademie	141
hansisoft GmbH	147	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	162
HiQ GmbH	182	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190		
IAL-CAMPUS	163	 wb ONE	165
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	Wbildung Akademie GmbH	169
IHK-Akademie Koblenz e.V.	165	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152
IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164	WissensPiloten GmbH	154
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166

Sie sind nicht dabei?

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

# Kommunikation



Grafik: iStock/youngID

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

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

Diskussionskultur entgiften

# Der freundliche Streit

Wenn in Organisationen die Nerven blankliegen, wird der Umgangston oft rauer und unversöhnlicher. Vor allem, wenn unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen, unterschätzen viele, wie viel Lösungspotenzial sie allein dadurch verschaffen, dass sie elementare Regeln eines freundlichen Umgangs miteinander vergessen. Dabei ist es gar nicht schwer, sich auch in der heftigsten Diskussion als freundlicher Mensch zu zeigen. Man muss nur wissen, worauf es dabei ankommt.

Viele Unternehmen stehen unter einem hohen Anpassungs- und Veränderungsdruck. Und auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich – privat und beruflich – unter Druck gesetzt und von Zukunftsängsten geplagt. In einem solchen Umfeld verschlechtert sich häufig auch der Umgangston; man geht ruppiger miteinander um und vergisst zuweilen elementare Formen der Höflichkeit und des gegenseitigen Respekts. Man fährt, vor allem im Streitfall, verbale Stacheln aus und begegnet sich unversöhnlich, wenn nicht gar verletzend.

Erst kürzlich hat eine Umfrage des Beratungsunternehmens Metaplan (siehe auch Kasten „Lesetipps“) gezeigt, dass auch in Unternehmen immer häufiger und immer heftiger über gesellschaftspolitische Trigger-Themen wie Gendersprache und Ukraine-Krieg gestritten wird und dass sich derartige polarisiert geführte Debatten nicht selten mit den ganz normalen innerorganisationalen Konflikten vermischen – was die Emotionen besonders hochkochen lässt, persönliche Angriffe inklusive.

## Schlechte Vorbilder und Social Media vergiften das Streitklima

Neben dem erwähnten Druck, unter dem derzeit viele Menschen stehen, gibt es zahlreiche weitere Ursachen für die Verhärtung des Kommunikationsverhaltens. So lassen populistische Akteure auf der politischen Ebene eine diffamierende und herabwürdigende Form der Kommunikation zunehmend als „normal“ erscheinen. Und auch die Social Media beeinflussen unser Kommunikations- und Konfliktverhalten negativ. Einerseits tragen auch sie dazu bei, dass es plötzlich normal erscheint, anderen polternd über den Mund zu fahren. Andererseits haben wir uns dank Filterblasen, Cancel Buttons und Blockfunktionen daran gewöhnt, Diskussionen mit Andersdenkenden aus dem Weg zu gehen. Das führt dazu, dass wir auch im Real Life keine Lust mehr auf den als anstrengend empfundenen Austausch mit Personen haben, deren Haltung und Meinung von der unseren abweicht.

Ist ein Konflikt dann doch einmal unumgänglich, zeigt sich: Viele wissen gar nicht mehr, wie man das macht – auf eine gute Art miteinander zu streiten. Also so, dass es, bei aller berechtigten Verteidigung der eigenen Argumente, dennoch möglich ist, sich einander anzunähern. Oder zumindest so zu streiten, dass der gegenseitige Respekt gewahrt bleibt und eine Fortsetzung der Beziehung möglich ist. Dabei lässt sich der einfachste Weg, von anderen so behandelt zu werden, wie man es sich wünscht – und gleichzeitig weniger von dem aushalten zu müssen, was man schwer erträgt –, in ein einziges Wort fassen: Freundlichkeit.

Es gibt viele Wege, ein freundlicher Mensch zu sein – auch in schwierigen Situationen, wenn unterschiedliche Meinungen und Haltungen aufeinanderprallen. Allerdings vergessen oder unterschätzen wir den Wert dieser Freundlichkeit ausdrückenden Verhaltensweisen häufig. Wir mögen sogar freundlich sein wollen, kommen bei unserem Gegenüber häufig aber dennoch nicht so rüber, weil uns unser Kommunikationsverhalten entgleitet. Deswegen lohnt es, sich einmal genauer anzuschauen, wie man das eigentlich hinbekommt – auch im Härtestfall als fairer und freundlicher Gesprächspartner, als faire und freundliche Gesprächspartnerin wahrgenommen zu werden, klar in der Sache, aber herzlich zum Menschen. Dazu neun freundliche Empfehlungen.

## Erste freundliche Empfehlung

### Erst fragen, dann schlussfolgern

Einer der Gründe, warum Debatten entgleisen, ist Meinungs- lastigkeit. Sobald wir zu einem Thema eine starke Meinung haben, unterstellen wir genau das auch unserem Gegenüber. Wir führen Diskussionen daher nicht, um zu verstehen. Wir führen sie, um zu erwideren. Wir wollen nicht hören, was andere denken, weil wir es schon zu wissen glauben. Statt aufmerksam Argumente abzuwägen, prüfen wir nur, ob wir zustimmen können oder nicht. Das führt dazu, dass wir nicht mehr miteinander reden, sondern aufeinander einreden oder desinteressiert aneinander vorbei. So kann man aber keinen Konsens herstellen oder Kompromisse abwägen. Und ganz sicher kann man so keine Probleme lösen.

Auf der sprachlichen Ebene lassen sich Debatten, die am Thema und den Menschen vorbeigeführt werden, leicht erkennen – nämlich an den verwendeten Satzarten. Grundsatzdebatten, die in Wirklichkeit nur wechselseitige Plädoyers und keine Dialoge sind, finden vor allem in Ausrufen und Imperativen statt. Was man dagegen nicht hört, sind Fragen. Im Fragestellen liegt aber eine Chance zur Verständigung, die wir in vielen Debatten unberücksichtigt lassen. Dabei gilt: Situationen versteht man, indem man nach Informationen fragt. Zustände ermittelt man, indem man nach Gefühlen fragt. Und Lösungen findet man, indem man nach Motiven fragt. Fragen sind der Zugang zu jedem Thema und jedem Menschen. Wo keine Fragen sind, findet nur ein Abtausch von Behauptungen und Unterstellungen statt, keine Debatte. Das Gute ist: Aus dem, was andere sagen, lassen sich, und mag es uns noch so sehr provozieren, fast immer zielgerichtete Fragen ableiten, die helfen können, verhärtete Fronten aufzubrechen. Drei Arten zu fragen, sind in komplexen Zukunftsdebatten besonders hilfreich:

**1. Die Ebenen einer Aussage hinterfragen:** Wenn Menschen starke Aussagen treffen, senden sie damit zwischen den Zeilen oft mehr als nur eine Botschaft. Diese Ebenen einer Aussage kann man mit klärenden Fragen beleuchten: „Worauf genau beziehst du dich?“ – „Was stört dich an Aussage X?“ – „Wie würdest du das lösen?“

**2. Begriffliche Hintergründe klären:** Wer eine sehr starre Haltung zu einem Thema einnimmt, verwendet oft starke Vokabeln, um seiner Überzeugung Ausdruck zu verleihen. Über diese Wortwahl kann man sich zur Sachebene vorarbeiten: „Was genau meinst du mit weltfremd?“

**3. Systemisches Fragen:** Mit systemischen Fragen lässt sich ergründen, welche äußeren Faktoren dazu geführt haben, dass jemand sich eine bestimmte Meinung gebildet hat: „Auf einer Skala von eins bis zehn, wie hoch schätzt du das Risiko ein?“

Das Schöne ist: Wer interessiert nachfragt, schafft nicht nur ein besseres Debattenklima, er oder sie fällt in unserer Welt der Sendungsbewussten auch sofort positiv auf.

## Zweite freundliche Empfehlung

### Zwischen Absicht und Wirkung unterscheiden und Etikettierungen vermeiden

Wenn wir andere Menschen, etwa in einer Diskussion, als unfreundlich wahrnehmen, liegt das oft daran, dass wir den Fehler machen, anhand der Wirkung, die ihr Verhalten auf uns hat, auf deren Absichten zu schließen: Wir fühlen uns angegriffen – also wollte uns die andere Person attackieren. Wir fühlen uns verletzt – also wollte uns unser Gegenüber verletzen. Die Absichtsunterstellung läuft so automatisiert ab, dass uns selten bewusst ist, dass sie bloß eine Mutmaßung ist. Wenn wir aber jemandem hartnäckig schlechte Absichten unterstellen, werden wir zu dem Schluss kommen, dass es sich um einen schlechten Menschen handeln muss. Und wir werden alles, was diese Person sagt und tut, durch diese Brille wahrnehmen. In der Folge werden sämtliche Gespräche von unserer negativen Grundhaltung überschattet. Statt zu fragen „Hast du schon über meinen Vorschlag nachgedacht?“, formulieren wir „Warum ignorierst du immer alles, was ich sage?“. Beim Gegenüber entsteht so der Eindruck, wir wollten es provozieren oder niedermachen.

Ähnlich ist es, wenn wir zwischen unserer Beobachtung und unserer Bewertung nicht unterscheiden. Dann wird aus einer simplen Feststellung schnell ein vernichtendes Urteil. Wir sagen nicht „In dem Angebot war ein Rechenfehler“, sondern „Versuchst du, die Firma mit Absicht zu ruinieren?“. Weitere typische Beispiele aus der Businesswelt: Ein Mitarbeiter beschwert sich über Missstände in einer Organisation – und wird als „Jammerlappen“ abqualifiziert. Menschen äußern sich kritisch über Topmanager-Gehälter – und schon wird das als „Neiddebatte“ wegetikettiert. Die Folge solcher Etikettierungen ist die Eskalation der Diskussion und eine Vertiefung des Grabens zwischen den unterschiedlichen Positionen. Freundliche Kommunikation verzichtet daher auf diese Art der Sprache. Sie stellt sich stattdessen folgende nützliche Fragen:

- ▶ Was wurde tatsächlich gesagt oder getan? (Handlung)
- ▶ Welche Wirkung hatte das auf mich? (Wirkung)

**MACH' MAL AUS!**

Die Arbeit spielt sich mal wieder an drei Bildschirmen ab? Fragmentierung und Multitasking führen zu schlechteren Ergebnissen.

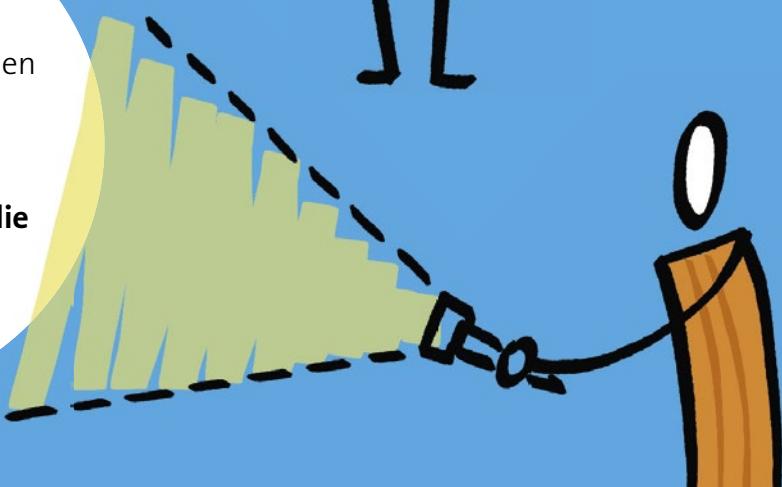
**Wir schaffen Deepwork-Routinen mit dem Stift!**

**SCHON WIEDER ALLES ANDERS?**

Dauernde Restrukturierungen frisst Energie und Überblick.  
**Wir stärken mit Visualisierung Orientierung und Commitment!**

**TROTZ MEETING ZEIT ZUM ARBEITEN?**

60% der Menschen machen in Onlinemeetings was anderes. Das geht besser:  
**Wer visualisiert, schafft Fokus – auf die Agenda, die richtigen Teilnehmenden und die Ergebnisse.**

**Sie kennen Strichfiguren bereits von Begrüßungsplakaten?**

Sehr gut, dann kann es ja jetzt richtig losgehen! Visualisierung kann nämlich mehr, als einladend zu sein – sie kann fokussieren, orientieren und Perspektivenwechsel unterstützen, und damit unsere so dringend benötigten **higher thinking skills** fördern.

**Alle relevanten Futureskills, die nicht mit KI zu tun haben, bekommen von Visualisierung Rückenwind. Rufen Sie uns an – wir finden gemeinsam heraus, was Ihre Arbeit verbessert.**



- Welche Absicht unterstelle ich der anderen Person aufgrund dieser Wahrnehmung? (Mutmaßung)

Anhand dieser Fragen lässt sich besser trennen, was Absicht und was Wirkung war, was beobachtbares Verhalten und was Bewertung ist. Gerade in schwierigen Gesprächen kommt uns diese Differenzierungsfähigkeit zugute. Denn wenn wir bewertende Sprachmuster wie Beziehungen und Etikettierungen aus unserer Sprache entfernen und uns stattdessen auf das wirklich Gesagte fokussieren, können wir auch anspruchsvolle Themen mit kühlem Kopf zu Ende diskutieren. Anders ausgedrückt: Wer Beziehungen und Etikettierungen weglässt, bleibt länger im Gespräch.

## Dritte freundliche Empfehlung

### Polarisierung als unsinnig erkennen

Seit sich Debatten mit digitalen Mitteln gezielt in Extreme steuern lassen und es populistische Akteure genau darauf anlegen, blicken viele von uns immer stärker in Schwarz-Weiß-Kategorien auf die Welt, also in polarisierter Form. Wir gestehen uns keine Grauzonen mehr zu. Stattdessen halten wir einander Extreme vor, selbst wenn diese nicht formuliert wurden. Auf diese Weise wird der Eindruck geschürt, Debatten müssten ausgefochten werden, bis sich eine Seite durchgesetzt hat. So entsteht eine Freund-Feind-Mentalität: Bist du nicht für mich, musst du gegen mich sein.

Zwar gab es das auch früher schon, aber nicht derart bewusst und konsequent angewandt wie heute. Und das ist wirklich schlimm. Denn Polarisierung ist der Feind der Freundlichkeit. Sie ist der Boden, auf dem ein gelingendes Miteinander erodiert. Dabei gibt es überhaupt keine – oder nur sehr wenige – Themen, die Polarisierung erzwingen würden, denn unser Leben und unser Zusammenleben finden fast immer in Grautönen statt. Was es dagegen gibt, ist polarisierendes Diskursverhalten. Und dieses abzustellen, ist in den meisten Fällen sehr vernünftig. Denn es ist alles andere als vernünftig und realitätsnah, sich in unserer komplexen Welt der Grautöne in extremer Weise auf eine Seite zu schlagen. Deswegen sieht auch die Tradition des demokratischen Diskurses, geboren aus der antiken Rhetoriklehre, für jede Debatte eine klare Abfolge vor: These – Antithese – Synthese. Auf den letzten Schritt, die Synthese, zu verzichten, bedeutet, den Diskurs schon vor der entscheidenden Phase abzubrechen. Denn die Synthese zweier Positionen ist nichts anderes als die Annäherung unterschiedlicher Standpunkte auf der Grundlage ihrer Schnittmengen. Es geht dabei darum, unterschiedliche Meinungen miteinander zu versöhnen – auch wenn es dabei mal keine Einigung geben kann.

## Vierte freundliche Empfehlung

### Verantwortung für Schwierigkeiten im Gespräch übernehmen

Einer der härtesten Tests für eine freundliche Gesprächshaltung sind die kleinen und großen Verletzungen, die uns das Verhalten anderer zufügt. Wir fragen uns dann unweigerlich: Warum freundlich bleiben, wenn sich der andere danebenbenimmt? Die richtige Antwort darauf lautet: Weil einer das Muster brechen

muss, damit sich etwas ändert. Wenn wir die Verantwortung für Schwierigkeiten im Gespräch beim anderen suchen, wird das in der Regel zu einer Verfestigung des Problems führen. Fassen wir uns zuerst an die eigene Nase, kommen wir der Lösung dagegen oft schnell näher.

Es macht einen Unterschied, ob wir anderen vorwerfen, sie seien schuld an einem Missverständnis oder einem Konflikt – oder ob wir wenigstens einen Teil der Verantwortung übernehmen, indem wir unsere eigene Rolle bei der Entstehung des Problems hinterfragen. Beispiel: Vielleicht war ein Mitarbeiter nicht einfach nur unaufmerksam, als wir ihm einen Arbeitsauftrag erteilt haben? Vielleicht haben wir den Auftrag auch nicht sehr verständlich formuliert? Räumen wir Derartiges in einem Streitgespräch ein, gestatten wir unserem Gegenüber, sein Gesicht zu wahren und können gemeinsam herausfinden, worum es eigentlich geht. Tatsächlich gilt der Spruch: Such's beim anderen, und ein Gespräch verhärtet; such's bei dir, und ein Gespräch entspannt.

## Fünfte freundliche Empfehlung

### Nicht ungefragt die Welt erklären

Zeigen sich Menschen in einer Diskussion verwundert, verärgert oder irritiert, fühlen sich viele Kommunikationspartner bemüßigt, ihnen die Welt erklären zu müssen. Ein plakatives Beispiel: Wenn in einem Online-Forum jemand verzweifelt fragt „Warum muss ich wegen des Bahnstreiks wichtige Termine versäumen – gibt es für den Lohnkonflikt keine bessere Lösung?“, kommen oft welterklärerische Antworten à la „Weil in diesem Land niemand mehr Lust auf Arbeit hat“. Das Problem an der Strategie – die oft auch zur Beschwichtigung eingesetzt wird: Wir unterstellen anderen damit eine bestimmte Reaktion, eine bestimmte Interpretation oder auch Motivation, sei es Unwissenheit, Undifferenziertheit oder Ignoranz. Doch oft spiegelt man damit stärker sich selbst und die eigene Sicht auf das Thema als das Gegenüber und dessen Bedürfnisse. Wer sagt denn, dass die andere Person nicht längst einen Gedankenschritt weiter ist als man selbst? Und wer ist man, um mit Recht anzunehmen, dass dieser Mensch unterrichtet werden will? Und vor allem: Was lässt einen glauben, dazu berufen zu sein?

Weit freundlicher, als die Welt zu erklären, ist es, der tatsächlichen Motivation für eine Aussage, eine Frage oder ein Verhalten auf den Grund zu gehen „Was meinst du genau?“ oder „Worauf beziehst du dich?“. Solche klarenden Fragen (siehe dazu auch Punkt 1) sind der empathische und konstruktive Weg, Menschen bei ihrer Reaktion auf ein Thema abzuholen. Denn die Antwort wird uns einen Anhaltspunkt geben, was die andere Person wirklich braucht.

## Sechste freundliche Empfehlung

### Überraschungsbereit bleiben

Zur Kunst, in Debatten ein freundlicher Mensch zu sein, gehört auch die Fähigkeit, neue Ideen und unbekannte Vorstellungen in den Dialog zu integrieren, mehr noch: daraus zu lernen und daran zu wachsen. Gefangen in unseren Meinungsblasen und an der Überkomplexität der Informationsgesellschaft

# Tutorial: Neun Tipps für kühle Köpfe in heißen Konflikten

Diskutieren bedeutet: einstehen für die eigene Haltung, die eigenen Argumente verteidigen. Aber wenn wir im Diskurs wirklich zu guten Lösungen finden wollen, brauchen wir noch etwas anderes: Freundlichkeit. Neun Tipps für einen Kommunikationsstil, der hilft, auch in heißen Konflikten mit kühlem Kopf gemeinsam voranzukommen.

## 1. Erst fragen, dann schlussfolgern.

Wo keine Fragen sind, findet nur ein Abtausch von Behauptungen und Unterstellungen statt, keine Debatte. Das Gute ist: Aus dem, was andere sagen, lassen sich fast immer zielgerichtete Fragen ableiten, die helfen können, verhärtete Fronten aufzubrechen. (Etwa: „Worauf genau beziehst du dich?“, „Was genau meinst du mit weltfremd?“). Wer interessiert nachfragt, schafft ein besseres Debattenklima und fällt obendrein in unserer Welt der Sendungsbewussten sofort positiv auf.

## 2. Zwischen Absicht und Wirkung unterscheiden.

Statt aus der Wirkung, die ein Verhalten auf uns hat, auf die Absicht zu schließen („Der wollte mich bloßstellen!“) oder Beobachtung mit Beurteilung zu verwechseln (Nach einem Fehler: „Wolltest du die Firma ruinieren?“) stellen wir uns in einer aufgeheizten Situation besser folgende Fragen: Was wurde tatsächlich gesagt oder getan? Welche Wirkung hatte das auf mich? Welche Absicht unterstelle ich der anderen Person aufgrund dieser Wahrnehmung? So lässt sich besser trennen, was Absicht und was Wirkung war, was beobachtbares Verhalten und was Bewertung ist.

## 3. Polarisierung als unsinnig erkennen.

Seit sich Debatten mit digitalen Mitteln gezielt in Extreme steuern lassen, gestehen wir uns kaum noch Grauzonen zu. Dabei gibt es kaum ein Thema, das eine Polarisierung wirklich erzwingen würde. Was es dagegen gibt, ist polarisierendes Diskursverhalten. Dieses abzustellen, ist in den meisten Fällen sehr vernünftig. Denn es ist realitätsfern, sich in einer Welt der Grautöne in Extreme zu verbeißen. Die Tradition des demokratischen Diskurses sieht für jede Debatte eine klare Abfolge vor: These – Antithese – Synthese.

## 4. Verantwortung übernehmen.

Verletzt uns unser Gegenüber, fragen wir uns unweigerlich: Warum freundlich bleiben, wenn sich der andere danebenbenimmt? Weil einer das Muster brechen muss, damit sich etwas ändert! Meist lohnt es sich auch, den eigenen Teil der Verantwortung, etwa an einem Missstand, zu übernehmen: Such's beim anderen, und ein Gespräch verhärtet; such's bei dir, und ein Gespräch entspannt!

## 5. Nicht ungefragt die Welt erklären.

Viele Kommunikationspartner fühlen sich bemüßigt, anderen die Welt erklären zu müssen. Da stellt jemand eine Frage – und schon kommen welterklärerische Antworten, die dem anderen

etwas unterstellen – Unwissenheit, Undifferenziertheit, Ignoranz. Freundlicher, empathischer und konstruktiver ist es, der tatsächlichen Motivation für eine Aussage, eine Frage oder ein Verhalten auf den Grund zu gehen.

## 6. Überraschungsbereit bleiben.

Zur Kunst, in Debatten ein freundlicher Mensch zu sein, gehört auch die Fähigkeit, neue Ideen und unbekannte Vorstellungen in den Dialog zu integrieren, mehr noch: daraus zu lernen. Eine lernende Haltung lässt sich trainieren, indem wir uns gezielt fragen: Welche Annahmen und Vorurteile führen dazu, dass ich überrascht bin? Welche Informationen fehlen mir? Welche Gemeinsamkeiten gibt es neben den Unterschieden?

## 7. Weniger hartnäckig sein.

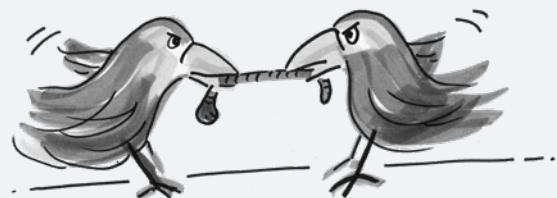
Die Überzeugung von der Richtigkeit unserer Meinung versetzt uns oft in eine Grundstimmung, in der wir nur eines wollen: uns durchsetzen. Überwinden können wir das, indem wir uns bewusst machen, wie sehr das, was wir denken, durch unsere persönliche Geschichte geprägt ist – und uns dafür öffnen, dass auch die anderen ihre persönlichen Geschichten haben.

## 8. Gemeinsamkeiten suchen und nutzen.

Es gibt einen wissenschaftlich nachgewiesenen Fakt: Sogar wenn es an Freundlichkeit fehlt, schaffen es Menschen in vielen Interaktionssituationen, zu kooperieren. Der Grund dafür ist, dass es bei fast jeder Interaktion im Alltag irgendwelche Gemeinsamkeiten zwischen den beteiligten Personen gibt. Es lohnt sich daher, bei kontroversen Gesprächen gezielt danach Ausschau zu halten und das Gemeinsame zu fokussieren.

## 9. Zwischen den Zeilen hören.

Unbewusst erwarten die meisten Gesprächspartner von uns, dass wir ihre Botschaft verstehen, wie indirekt auch immer sie formuliert sein mag. Reagieren wir nur auf das Gesagte und ignorieren das, was zwischen den Zeilen mitschwingt, fühlen sich andere schnell missverstanden, ganz gleich, ob gerechtfertigt oder nicht. Zwischen den Zeilen zu hören, rettet mehr Gespräche, als die richtigen Worte zu sagen.



leidend, fällt uns gerade das heute aber oft schwer. Neues löst erst einmal Widerstände in uns aus, Fremdes lässt uns zurückschrecken. Doch Kommunikation kann diese Fallgruben überbrücken – wenn wir nur wollen. Dafür ist es allerdings notwendig, dass wir uns selbst hinterfragen und bereit sind, unsere gewachsenen Anschauungen nicht als alternativlos zu betrachten. Wie aber schaffen wir es im Gespräch über die Schwelle unseres inneren Widerstands hinweg?

Ein Theoriemodell, das dabei hilfreich ist, ist das Learner-Judger Mindset Model der US-amerikanischen Psychologin Marilee G. Adams. Es geht davon aus, dass jeder Mensch zwei diskursive Mindsets beziehungsweise Haltungen in sich trägt, die zu unterschiedlichen Verhaltensweisen im Gespräch führen: die lernende (Learner) und die urteilende Haltung (Judger). Aus evolutionären Gründen tragen wir beide in uns und werden beide auch unser ganzes Leben lang beibehalten. Die urteilende Haltung geht vor allem auf unseren Überlebensinstinkt zurück: Unsere Vorfahren mussten blitzschnell zwischen Freund und Feind unterscheiden können. Die lernende Haltung wiederum ist ein Produkt unserer Neugier und unseres Forscherdrangs.

Grundsätzlich pendelt jeder Mensch mit individuell unterschiedlicher Frequenz und Intensität zwischen beiden

Haltungen. Je nachdem, welche davon in einer Situation aktiviert ist, stellt er sich innerlich unterschiedliche Arten von Fragen, um die Situation und die Beziehung einzuordnen. Urteilend: Was will dieser Mensch von mir? Wo ist hier der Haken? Was für einen Unsinn redet der nur? Wie kann man an so etwas glauben? Lernend dagegen: Wie ist diese Person zu dieser Überzeugung gekommen? Was kann ich aus dieser Sichtweise lernen? Welche Annahmen und Vorurteile führen dazu, dass ich überrascht bin? Welche Informationen fehlen mir? Welche Gemeinsamkeiten gibt es neben den Unterschieden? Ein Bewusstsein für die eigene innere Haltung zu entwickeln, mit der man eine Interaktionssituation gerade bewertet, ist eine wichtige Voraussetzung für Freundlichkeit.

## Siebte freundliche Empfehlung

### **Weniger hartnäckig sein**

Freundlich zu sein wäre einfach, wenn die anderen nicht wären. Klingt ironisch? Ist auch so gemeint. Wann immer es schwierig wird im Miteinander, wenn Gespräche scheitern, liegt es scheinbar an der anderen Person. Denn wir sind überzeugt: Wo wir stehen, wird gleich das Licht angehen. Sprich: Wir haben

## Lesetipps

**René Borbonus: Über die Kunst, ein freundlicher Mensch zu sein – 95 einfache Wege, um Respekt, Zuneigung und Wohlwollen in die Welt zu tragen.**

Econ 2024, 15 Euro.

Wir alle beklagen immer häufiger ihr Fehlen – Freundlichkeit im Umgang miteinander. Doch was wir dabei erkennen, ist, dass Freundlichkeit eine reziproke Angelegenheit ist. Es gilt das Motto: Wie wir in den Wald hineinrufen, so schallt es heraus. Daher lohnt es sich fast immer, den ersten Schritt zu tun und anderen auf eine freundliche Art und Weise zu begegnen, um selbst Freundlichkeit zu ernten. In seinem Buch erklärt René Borbonus in kompakten Kapiteln, wie das geht.

**Sylvia Jumperz: Explosive Debatten – Gesellschaftliche Themen in Unternehmen.**  
[managerseminare.de/MS321AR03](http://managerseminare.de/MS321AR03)

Nahost-Konflikt, Zuwanderung, Gendersprache: Über all diese Themen wird in Talk Shows und am Familientisch zunehmend polarisiert gestritten. Und nicht nur dort. In welchem Ausmaß derartige Debatten auch in Unternehmen einsickern und wie die Betriebe damit umgehen, sind Fragen, denen das Beratungsunternehmen Metaplan jüngst in einer Studie nachgegangen ist. Im Interview erläutert Studien-Co-Autorin Judith Muster die Ergebnisse und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf.

**Klaus Eidenschink: Liebe Konflikte**  
[msmagazin.info/LiebeKonflikte](http://msmagazin.info/LiebeKonflikte)

Ob verdeckt oder offen: Konflikte gibt es in jeder Organisation, jeden Tag. Sie reiben uns oft auf, sind aber nicht zwangsläufig dysfunktional. Im Gegenteil: Konflikte haben ihr Gutes. Betrachten wir sie aus systemtheoretischer Warte als eigenes „System“, können wir sie besser verstehen, klüger handhaben und am Ende sogar lieben lernen. Was dazu gehört, beschreibt Klaus Eidenschink in der Serie „Liebe Konflikte“.

**Marie-Theres Braun: Rechthaberei reduzieren – Kooperative Kommunikationstechniken.**  
[managerseminare.de/MS317AR05](http://managerseminare.de/MS317AR05)

Diskussionen kochen schnell hoch, das zeigen nicht nur die häufig im Affekt geführten gesellschaftlichen Debatten. Auch in Unternehmen wird nicht immer sachdienlich gestritten. Oft geht es mehr ums Rechthaben als um Argumente, worunter die Qualität der Zusammenarbeit und der Ergebnisse leidet. Der Text zeigt, was hilft, um solche Gesprächssituationen in kooperative Bahnen zu lenken.

# WEITERBILDEN. WEITERKOMMEN.



Der neue Seminarkatalog 2026 ist da!

Hier downloaden



NEW

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

Alle Angebote auch INHOUSE buchbar – sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gerne!



recht. Wir sehen die Dinge richtig. Und wenn die andere Person das nicht erkennt, sondern mit Widerstand reagiert, sehen wir uns in unserer Haltung bestätigt: Der ist egoistisch, naiv, ahnungslos, unvernünftig – und muss überzeugt werden. Was wir dabei erkennen: Jeder Mensch hat seine eigene Version einer Geschichte, weil er selbst eine Geschichte in Gestalt persönlicher Lebenserfahrungen hat, die ihn einen Sachverhalt auf unterschiedliche Weise wahrnehmen und interpretieren lassen. Daher kommt es, dass sich unsere Informationen unterscheiden: Wir bemerken, abhängig von unserer Prägung, jeweils andere Dinge und gewichten unsere Wahrnehmungen unterschiedlich. Daher kommt es, dass auch unsere Interpretationen voneinander abweichen: Wir beziehen dabei unsere individuellen Erfahrungen, Prinzipien und Überzeugungen ein. Und daher kommt es, dass wir zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen gelangen.

Die Überzeugung von der eigenen Geschichte versetzt uns oft in eine diskursfeindliche, unfreundliche Grundstimmung, in der wir nur eines wollen: uns durchsetzen. Hartnäckigkeit ist ein Freundlichkeitshemmer. Um sie zu überwinden, müssen wir uns bewusst werden, wie sehr das, was wir denken, durch unsere eigene Geschichte geprägt ist – und uns für die anderen öffnen. Dabei geht es nicht darum, ob eine von beiden Geschichten richtig und die andere falsch ist; es geht darum, beide zu kennen – und das Informationsspektrum zu erweitern.

## Achte freundliche Empfehlung

### Gemeinsamkeiten suchen und nutzen

Es gibt einen interessanten, wissenschaftlich nachgewiesenen Fakt: Sogar wenn es an Freundlichkeit fehlt, schaffen es Menschen in vielen Interaktionssituationen, zu kooperieren. Der Grund dafür ist, dass es bei fast jeder Interaktion im Alltag irgendwelche Gemeinsamkeiten zwischen den beteiligten Personen gibt. Wenn ich in einem Meeting mit Führungskolleginnen und -kollegen sitze, gilt in der Regel: Wie unterschiedlich unsere Vorstellungen von der Umsetzung eines Projekts auch sein mögen: Wir alle wollen den Kunden zufriedenstellen und Umsatz erzielen, und zwar idealerweise längerfristig.

Selbst bei sehr kontroversen Gesprächen gibt es fast immer eine solche grundsätzliche Schnittmenge. Wir teilen mit jedem Menschen auf der Welt irgendeine Gemeinsamkeit. Das ist ein Versprechen. Und deshalb können wir auch mit jedem Menschen auf der Welt in irgendeiner Weise erfolgreich interagieren, wenn es erforderlich ist. Freundlichkeit fällt leichter, wenn

wir uns auf die Gemeinsamkeiten fokussieren. Stellt man sie in den Vordergrund der Kommunikation, erreicht man seine Ziele schneller, erlebt einfachere Gespräche und baut leichter funktionierende Beziehungen auf.

## Neunte freundliche Empfehlung

### Zwischen den Zeilen hören

„Zwischen dem, was gesagt, aber nicht gemeint ist, und dem, was gemeint, aber nicht gesagt ist, geht die meiste Liebe verloren.“ Diese tiefen Weisheit über die Risiken der Kommunikation stammt vom libanesisch-amerikanischen Dichter und Philosophen Khalil Gibran. Sie greift auf poetische Weise einen verbreiteten Grund auf, warum Menschen uns für unfreundlich halten und wieso selbst Gespräche mit engen Vertrauten entgleisen können: Wir beißen uns oft an den Worten des anderen und an dem fest, was wir selbst hören wollen. Was wir dagegen nicht berücksichtigen, ist die bedeutungsvolle Lücke zwischen dem, was vom Gegenüber gedacht, und dem, was tatsächlich gesagt wird. Unbewusst erwarten die meisten Gesprächspartner von uns, dass wir ihre Botschaft verstehen, wie indirekt auch immer sie formuliert sein mag. Reagieren wir nur auf das Gesagte und ignorieren das, was zwischen den Zeilen mitschwingt, fühlen sich andere daher schnell missverstanden, ganz gleich, ob dies gerechtfertigt sein mag oder nicht.

Der Grund, warum wir uns oft so schwer mit den subtilen Botschaften zwischen den Zeilen tun: In schwierigen Gesprächen fokussieren wir uns fast automatisch auf die Schuld- oder Absichtsfrage. Wir wollen nicht verstehen, sondern wir wollen beweisen, dass wir im Recht sind. Daher sind wir blind für den Subtext einer Botschaft. Wird dieser Subtext später einmal konkret als Vorwurf oder Aufforderung kommuniziert, fallen wir aus allen Wolken: „Warum hast du das denn nicht gleich gesagt?“

Das Ziel eines klärenden Gesprächs sollte immer darin bestehen, die Wahrnehmungen, Auslegungen und persönlichen Werte beider Seiten zu verstehen. Das bedeutet: die eigenen Anfechtungen und Zuweisungen zu erkennen und ausblenden zu lernen und die Ohren für die Situation anderer zu öffnen. Nur dann kann man auf die tatsächliche Gesprächsabsicht schließen – denn die wird gerade in schwierigen Gesprächen über sensible Themen selten beim Namen genannt. Zwischen den Zeilen zu hören, rettet mehr Gespräche, als die richtigen Worte zu sagen.

René Boronus



PROKODA®

Potentiale nutzen.

Unternehmen voranbringen.

Seminare, die zu Ihren Zielen passen.



Wir bringen Wissen in Bewegung!

Mit professionellen IT-Trainer:innen,  
flexiblen Lernformaten und  
maßgeschneiderten Lösungen  
begleiten wir Sie auf Ihrem  
Erfolgsweg.

Neugierig? Dann schauen Sie vorbei:



IT-Schulungen

Soft Skill Seminare

Data Centre Trainings

Managed Training  
Services

# Anbieter im Themenbereich Kommunikation

.edulab seminare	180	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148
[dwp] - die wirtschaftsprüfungsgesellschaft	145	Consensus Campus	173
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	CONSENSUS Consulting GmbH	171
abb-seminare	140	CONTUR GmbH - Consulting   Training	153
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	CyriaxTraining & Beratung	150
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	187	Dear Human GmbH	148
AdCoach Marketing Akademie	162	dehner academy GmbH	178
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	Delta Consultants	187
Akademie der Deutschen Medien	180	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	152
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	Der Logistik Coach	149
Akademie für systemische Beratung	177	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	156
Akademie für Systemische Moderation	175	deutsche training sales- and management-training GmbH	184
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	DGQ Weiterbildung gGmbH	167
Akademie Wissen	155	Die Akademie Fresenius GmbH	159
Alexander Witt - Coaching & Seminare	181	Die Grüne 3 GmbH	184
alfatraining gmbh	177	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	153
amendos gmbh	146	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168
Angela Berger Training & Coaching	175	dirk raguse - training-coaching-beratung	159
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	Dittmann & Lamour GmbH	164
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	145
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	Dr. Simone Rappel	181
begin with trust	191	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173
Bernt Klein training - beratung - coaching	177	Dreisam Coaching	179
bikablo GmbH & CO KG	162	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165
Bildungskademie Baranowski	156	DRK-Bildungskademie Steinfurt	161
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	176
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	EGP-Institut Lerntherapie & Lernmethodik	146
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	Eisberg-Seminare GmbH	148
BRANDIS NEGOTIATIONS	147	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	189
Brandt Seminare	176	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148
Breuel & Partner GmbH	183	Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140
BVMed-Akademie	141	EMOVITATION Suisse SARL	191
CA controller akademie®	183	 <b>EN GARDE</b> Verhandlungstraining	171
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	English & Intercultural Communication	157
Cegos Integrata GmbH	174	EQU:WIN Consulting GmbH	180
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	E S B A - European Systemic Business Academy	147
CHANGE 4 SUCCESS®	151	Exbase	188
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	150	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
CoachAkademieSchweiz GmbH	192	FCM Finanz Coaching	170
COAWORKS. Coaching, das wirkt.	148	FCT Akademie GmbH	164
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145	FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
ComConsult GmbH	163	flow consulting gmbh	153
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	143	fortbildung1	175
Competence on Top GmbH	186	Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143
ComTeam AG Academy + Consulting	184	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	145

Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	Jung Team   Personal & Gesundheit	165
FORUM Institut für Management GmbH	173	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189
FROMM Managementseminare & -beratung KG	151	KERN AG Training	167
German Brand School GmbH	166	KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184	KESSEL & KESSEL GmbH	149
Göthert-Methode	145	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
H&S Seminare	173	Kirchner-Seminare GbR	186
Hamburger Training & Consulting oHG	148	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179	KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH	156	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	157	Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	170
HHL Leipzig Graduate School of Management	140	Knuth & Team	155
Hinweisgeber-Compliance GmbH	153	KOBIfseminare	158
HiQ GmbH	182	Kompaktraining GmbH & Co. KG	147
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	Kompetenzhafen	150
Hochschule Fresenius	161	Konhardt & Partner	159
<b>HPS Deutschland GmbH</b>	<b>171</b>	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	174
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187	Logo InfraConsult GmbH	167
HSB Akademie	140	LUCAS CONSULTING TEAM	151
Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH	185	M+Co . Hermann Müller	186
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179	Mahr-Coaching: Competence for Life	188
IAL-CAMPUS	163	Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung	157
ibo Akademie GmbH	155	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
IFM Institut für Managementberatung GmbH	143	Management School St.Gallen	192
IFPO Joachim Berger & Partner	170	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	181	marillabax GmbH & Co. KG	175
IHK Akademie Schwaben	186	MAZ MANAGER AKADEMIE	180
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
IKOME   Steinbeis Mediation	140	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
ilvy Intercultural HR	146	Metakomm PartG	146
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185	Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
ime Institut für Management-Entwicklung	154	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	MODERATIO	185
IndiTO Bildung, Training und Beratung	164	modul training	175
InKonstellation GmbH	162	Move2Lead	182
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	161	MSC Management Seminar Center GmbH	177
Institut BaumannWeiss	177	MW Media Workshop GmbH	146
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	161	Neuland Development GmbH & Co. KG	155
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	NRP® GmbH	156
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	157	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	173
Invenzio GmbH & Co. KG	189	OHM Professional School gGmbH	188
IP for IP GmbH	173	OMR Education GmbH	147
ISM Academy	159	oose eG	151
IST-Studieninstitut GmbH	157	Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182	ORDIX AG	170
itstime	144	orenda training GmbH	175
IVTM GmbH	159	OVERDICK Coaching und Training	150
Junfermann Verlag GmbH	154	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
		PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
		Poko-Institut OHG	160

Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
PRAXISFELD GmbH	158
Pro Integer Akademie & Leadership	161
Professio GmbH	188
PROKODA GmbH	162
PROVECO GmbH	147
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167
REUTER Management Training GmbH & Co. KG	189
Rheinwerk Verlag GmbH	164
Rolf Schulz HR Consultants AG	178
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158
SEMINAR-INSTITUT	181
SGMI Management Institut St. Gallen	192
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	152
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	162
SMP Management Programm St. Gallen	192
SOLID Impact GmbH	189
Stärkentrainer GmbH	174
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung	175
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187
strike2 GmbH	168
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	141
TAM Akademie	144
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
Team Dr. Rosenkranz GmbH	183
Team Management Services GmbH	167
TeamActivity GmbH	149
teamsysplus®AKADEMIE	181
TF-Coach	146
Thomas Weber Coaching	170
TOPSIM GmbH	176
TrainerSocietät Berlin	143
Trainertreffen Deutschland	153
Training & Coaching Melanie Kubala	173
TRANINGER TRAINING	191
TRILOGIE GbR	152
UP MANAGEMENT Akademie	141
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180
uwe freund seminare	182
V.I.E.L Coaching + Training	152
Veränderungskontrollen® GmbH	178
Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
Verlag Dashöfer GmbH	150
Viola Moritz Seminare	142
Vitale Arbeitskultur GmbH	188
Wbildung Akademie GmbH	169
WissensPiloten GmbH	154
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151
Yoga Vidya e.V.	154



Sie sind nicht dabei?

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

# BILDUNG IST DER MOTOR -

Weiterbildung der Treibstoff.

Lehrgänge mit IHK Prüfung

Lehrgänge mit IHK-Zertifikat

Seminare und Webinare

Inhouse-Angebote



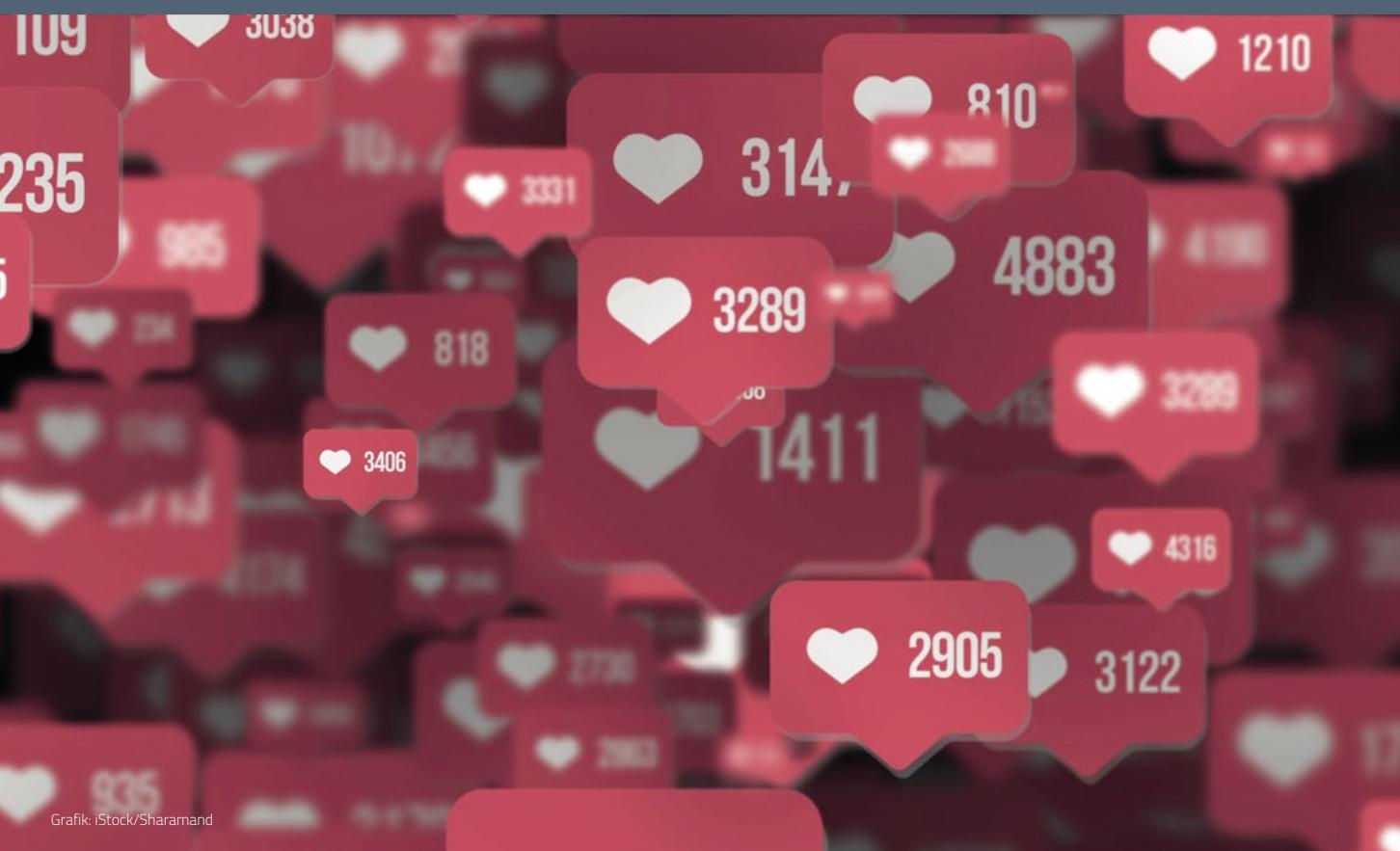
Wir beraten Sie gerne -  
persönlich, online oder am Telefon!

Tel.: 07131 26414-0

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

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

# Marketing



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

Seminarmarkt.de/Seminare/Marketing

# Anbieter im Themenbereich Marketing

.edulab seminare	180	IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177
A.V.B.-Akademie	163	IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
abovo-academy	185	ISM Academy	159
AdCoach Marketing Akademie	162		
Akademie der Deutschen Medien	180	 <b>IST-Studieninstitut GmbH</b>	157
Akademie Wissen	155		
alfatraining gmbh	177	IU Internationale Hochschule	190
Arnold Horsch e.K.	158	Junfermann Verlag GmbH	154
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
Bildungskademie Baranowski	156	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz	178	Mannheim Business School gGmbH	172
Bitkom Akademie	141	Marcel Walter - Medientraining	163
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	Marketing Fernakademie	167
BRAND Consulting & Training	185	matthes-training.com	169
BVMed-Akademie	141	MAZ MANAGER AKADEMIE	180
COAWORKS. Coaching, das wirkt.	148	medienreich Training GmbH	154
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	MSC Management Seminar Center GmbH	177
Deutsche Akademie für Management	144	MW Media Workshop GmbH	146
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	156	OMR Education GmbH	147
DHL Data Science Seminare GmbH	162	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168	Rheinwerk Verlag GmbH	164
DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	145	SGMI Management Institut St. Gallen	192
EASYDATASCIENCE	142	SMP Management Programm St. Gallen	192
Eisberg-Seminare GmbH	148	Steinbeis Institute for Effective Management	186
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	strike2 GmbH	168
Euroforum Deutschland GmbH	156		
flow consulting gmbh	153	<b>TAW.</b> Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
German Brand School GmbH	166		
HHL Leipzig Graduate School of Management	140	TOPSIM GmbH	176
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	TrainerSocietät Berlin	143
Hochschule Fresenius	161	uwe freund seminare	182
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	WHU - Otto Beisheim School of Management	157
HPS Deutschland GmbH	171	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152
HSB Akademie	140	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	187
ibo Akademie GmbH	155	WissensPiloten GmbH	154
IFM Institut für Managementberatung GmbH	143	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
IHK Akademie Schwaben	186	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166

Sie sind nicht dabei?

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

# Medien



Foto: peshkova/depositphotos

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

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

# Anbieter im Themenbereich Medien

.edulab seminare	180	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
A.V.B.-Akademie	163	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	157
AdCoach Marketing Akademie	162	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
Akademie der Deutschen Medien	180	IST-Studieninstitut GmbH	157
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	IT-Trainings Kebel GmbH	159
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	IU Internationale Hochschule	190
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	156	Marcel Walter - Medientraining	163
DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	145	medienreich Training GmbH	154
DRK-Bildungssakademie Steinfurt	161	MW Media Workshop GmbH	146
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	OMR Education GmbH	147
FCT Akademie GmbH	164	PROKODA GmbH	162
German Brand School GmbH	166	SanData IT-Trainingszentrum GmbH	187
Hochschule Fresenius	161	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
HPS Deutschland GmbH	171	WissensPiloten GmbH	154

Sie sind nicht dabei?

Registrieren Sie sich jetzt als Seminarianbieter für Medien  
unter [Seminarmarkt.de/Registrierung](https://seminarmarkt.de/Registrierung)

# Mitarbeiterführung



Grafik: iStock/Juliet Dreamhunter

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

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

# Dysfunktionales Verhalten im Team

## Ärger aussprechen

Die eine reißt ständig die Deadlines und produziert damit Stress für alle anderen. Der andere liefert Berichte ab, die mehr Fragen aufwerfen als Antworten liefern. Zeigen Mitarbeitende dysfunktionales Verhalten, lautet der klassische Rat an Führungskräfte: die eigenen Gefühle beiseiteschieben und klar formulieren, was sie erwarten. Führungsexperte Matthias Nöllke argumentiert genau andersherum. Ihm zufolge kommt man am besten zu einer Lösung, indem man den eigenen Ärger zum Thema macht.

Natürlich gibt es ideale Beschäftigte: Personen, die sich perfekt einfügen, nirgendwo anecken und dabei grundsätzlich großartig performen. Allerdings nur im Film, im Roman und dem einen oder andern Fachartikel. Im wahren Leben haben Menschen Marotten. Wenn wir in einer Führungsrolle sind, ist es besonders wichtig, die eigenen zu kennen und im Blick zu halten. Und was ist mit den Eigenarten der anderen Teammitglieder? Im besten Fall können wir über diese schmunzeln: Er oder sie ist eben so. Und auch wenn die Marotten manchmal nerven, sollte man es sich zweimal überlegen, ob es Sinn macht, sie anzusprechen. Denn ändern können wir andere Menschen ohnehin nicht. Und wollen wir wirklich aus einer Marotte einen Elefanten machen? Vielleicht reagieren wir ja auch nur empfindlich auf bestimmte Verhaltensweisen, die von außen betrachtet gar nicht zu beanstanden sind.

Anders verhält es sich, wenn sich die Marotten zu dysfunktionalem Verhalten auswachsen. Wenn etwa die Mitarbeiterin, die immer schon dazu neigte, ihre Aufgaben auf den letzten Drücker zu erledigen, neuerdings ständig die Deadlines reißt.

Oder wenn der Kollege, in dessen Projektberichten es zwar auch früher ab und zu kleinere Ungereimtheiten gab, mittlerweile regelrecht schlampige Berichte ablieferst, die mehr Fragen aufwerfen als Antworten liefern. Oder wenn das Teammitglied, das seit jeher dazu neigte, Dinge zweimal abzustimmen, sich jetzt bei allem mindestens dreimal rückversichert und uns mit seinen ständigen Absicherungs-Mails Aufmerksamkeit, Zeit und Nerven raubt. Dann gilt es, als Führungskraft zu reagieren – und zwar zügig. Bevor sich ein stummer Groll auf das Teammitglied entwickelt, der die Beziehung zu ihm vergiftet. Und bevor uns selbst – oder einem anderen Teammitglied – der Kragen platzt und die Situation eskaliert.

### Sachliche Verhaltenskritik führt oft zur fruchtbaren Diskussion

Die übliche Empfehlung an Führungskräfte für entsprechende Gespräche lautet: Die eigenen Beobachtungen zum dysfunktionalen Verhalten beschreiben, dessen negative Folgen

aufzeigen und anschließend erklären, welches Verhalten man künftig erwartet. Freundlich und sachlich, aber auch klar und bestimmt. Problem benannt, Problem gebannt. Zum mindest in der Theorie. In der Praxis führt der vermeintlich straighte Weg nur selten zu einer nachhaltigen Lösung und häufig (erst einmal) in eine fruchtlose Diskussion oder gar zu einem Streit. Das Grundproblem: Die Welt ist so eingerichtet, dass wir sie unterschiedlich wahrnehmen.

Zwar lässt sich nicht – um zu den Beispielfällen zurückzukommen – über die Tatsache streiten, dass die Mitarbeitende Termine nicht eingehalten hat. Aber sehr wohl darüber, wie oft das vorkam und vor allem wie relevant oder kritisch das war. Und erst recht unterschiedlicher Meinung kann man darüber sein, ob und wenn ja inwieweit die Qualität der Berichte des Mitarbeitenden nachgelassen hat. Zudem stecken hinter den Verhaltensweisen oft – zumindest aus eigener Sicht – „gute Gründe“. So geht es vielleicht dem Mitarbeitenden, der sich bei allem rückversichert, letztlich nur darum, dass keine Missverständnisse entstehen, was er nun ausführlich darlegt. Und darüber, wo sinnvolle Abstimmung endet und Überabsicherung beginnt, lässt sich endlos diskutieren. Gut möglich ist auch eine Trotzreaktion: Denn Menschen lassen sich nicht gerne vorschreiben, wie sie sich zu verhalten haben. Psychischer Widerstand entsteht, sogenannte Reaktanz. Nach dem Motto „Jetzt erst recht“ wird das kritisierte Verhalten nun extra an den Tag gelegt, still und heimlich oder vielleicht sogar ganz offen als Zeichen der „Rebellion“.

Mehr Erfolg verspricht bei der Thematisierung dysfunktionalen Verhaltens meiner Erfahrung nach eine Vorgehensweise, von der in der Führungsliteratur manchmal abgeraten wird: die eigenen Gefühle ins Spiel bringen. Damit ist nicht gemeint, zum emotionalen Erpresser oder zur emotionalen Erpresserin zu werden. Gemäß der Devise: „Entweder du änderst dein Verhalten oder ich werde richtig sauer.“ Aufgrund des Ungleichgewichts in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, das aufgrund der disziplinarischen Verantwortung auch in faktisch flachen Hierarchien besteht, können solche Drohungen verstörend wirken – oder bei „robusteren Natura“ auch besonders heftige Reaktanz auslösen. Damit ist ebenfalls nicht gemeint, die eigenen Gefühle ungefiltert herauszuheben, den eigenen Ärger oder die Enttäuschung des Gegenüber „so richtig spüren zu lassen“. Und schon gar nicht ist damit gemeint, Gefühle als Vorwurf gegen die Person zu nutzen: „Weißt du, was mich an dir so nervt ...“

## Über Gefühle lässt sich nicht streiten

Vielmehr geht es darum, das Gegenüber wissen zu lassen, was ein bestimmtes Verhalten bei uns ausgelöst hat bzw. immer wieder auslöst. Mitgeteilt wird keine unumstößliche Wahrheit, sondern nur ein Gefühl. Darüber lässt sich nicht diskutieren, es ist einfach da. Es wird klar benannt und ist vom Gegenüber anzuerkennen: „Dass du die vergangenen drei Deadlines nicht eingehalten hast, geht mir auf die Nerven ...“ Oder: „Ich bin regelrecht ärgerlich geworden, als ich deinen aktuellen Bericht gelesen habe, weil für mich vieles unverständlich blieb.“ Oder: „Durch deine Absicherungs-Mails fühle ich mich in die Ecke gedrängt.“ Solche Aussagen bieten keinen Ansatzpunkt für

Diskussionen, denn über Gefühle lässt sich nicht streiten. Das Gegenüber kann sie erst einmal nur registrieren und wird sie wahrscheinlich auch akzeptieren. Vor allem dann, wenn wir explizit betonen, dass es uns jetzt (erst einmal) nicht um die Sache geht, sondern darum, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter versteht, was das Verhalten mit uns macht, was es in uns auslöst.

Doch können wir das wirklich so sagen? „Es nervt mich ...“, „Es ärgert mich ...“, „Es stresst mich ...“? Sind solche „Gefühläußerungen“ nicht zu barsch? Beschädigen wir damit nicht die Beziehung zum Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin? Wie immer in der Kommunikation gilt: Der Ton macht die Musik. Solange wir dabei nicht über die Stränge schlagen und die Botschaft nicht zur Anklage ausartet, kann es im Gegenteil sogar die Beziehung stärken, wenn wir unsere negativen Emotionen klar kommunizieren. Denn damit geben wir dem Gegenüber etwas preis, womit wir – gerade in einer professionellen Beziehung – normalerweise hinter dem Berg halten. Letztlich ist das ein Zeichen von Vertrauen: „Ich vertraue darauf, dass unsere Beziehung so stabil ist, dass sie meine emotionale Ehrlichkeit aushält.“

Wichtig ist, dass das Gespräch keine Einbahnstraße wird, sondern ein Austausch. Auch das Teammitglied sollte die Möglichkeit haben, die eigene Gefühlslage zu schildern. Genauer gesagt: Über jene Gefühle zu reden, die für das fragliche Verhalten (mit) ursächlich sind. Und wenn bei seinem Verhalten gar keine Gefühle im Spiel sind? Das kommt nicht vor. Zielgerichtetes Verhalten wird immer durch Emotionen begleitet, oft sind die Emotionen sogar selbst Ziel des Verhaltens: Entweder wird nach positiven Emotionen gestrebt, oder negative Emotionen sollen vermieden werden.

## Vermutungen über die Gefühle des Gegenübers anstellen

Eine gute Möglichkeit, die Sprache auf die Gefühle des Gegenübers zu bringen, bietet die Technik des Labelings. Der Position der anderen Person – oder eben auch ihren Gefühlen – wird ein Etikett verpasst, ein „Label“: „Dass du die Deadlines nicht eingehalten hast, sagt mir, dass du unter Stress stehst.“ Oder: „Wenn ich an deine Berichte denke, vermittle ich, dass du ziemlich aufgewühlt bist und es dir deshalb schwerfällt, dich zu konzentrieren.“ Oder: „Deine Absicherungs-Mails zeigen mir, dass du Angst hast, Fehler zu machen.“ Wir dürfen uns ruhig trauen, Vermutungen anzustellen. Liegen wir richtig, fühlt unser Gegenüber sich erkannt und anerkannt. Liegen wir falsch, wird es unsere Aussage wahrscheinlich richtigstellen, und wir erfahren mehr über seine Gefühle und seine Arbeitssituation („Es ist eher so, dass ich ...“). Und in beiden Fällen zeigen wir, dass wir uns übers Teammitglied und seine Befindlichkeiten Gedanken machen, dass es uns wichtig ist, was es fühlt und denkt. Auch das stärkt die Beziehungsebene.

Ein weiterer Grund, warum es hilfreich ist, sich in solchen Situationen gegenseitig über die eigenen (negativen) Gefühle zu verständigen: Es entsteht eine starke gemeinsame Motivation, zu einer Lösung zu kommen. Denn kaum jemand will für schlechte Gefühle eines anderen Menschen verantwortlich



# Ihr Business Partner für Performance Learning

4,5/5



durchschnittliche  
Bewertung unserer  
Seminare

## VORTEILE:

- ✓ Live Online, Hybrid oder Präsenz in unseren Trainingszentren
- ✓ Hohe Termindichte
- ✓ Lernen nach bewährtem 4REAL Vorgehensmodell
- ✓ Anerkannte Zertifizierungsprüfungen
- ✓ Internationale Trainings
- ✓ Inhouse Trainings und Managed Training Services

### IT-Technik



Programmierung & Webentwicklung, Datenmanagement, IT-Sicherheit

### Methoden



Künstliche Intelligenz, Projektmanagement & agile Methoden, Software Engineering & Testing

### Soft Skills



Management & Leadership, Soft Skills & Kommunikation, Vertrieb & Kundenservice

Jetzt auf [www.cegos-integrata.de](http://www.cegos-integrata.de) aus 1.000+ Seminarthemen wählen



# Tutorial: Dysfunktionales Verhalten von Mitarbeitenden ansprechen

Überzogene Fristen, unausgegorene Berichte, unnötige Absicherungen ... Wenn Mitarbeitende dysfunktionales Verhalten zeigen, gilt es, als Führungskraft zu reagieren. Ärger und andere negative Gefühle müssen dabei nicht verdrängt, sondern sollten im Gegenteil zum Thema gemacht werden. Ein kleiner Fahrplan, wie das gehen kann.

## 1. Den Redebedarf prüfen

Grundsätzlich gilt es, sich genau zu überlegen, ob es Sinn macht, das als dysfunktional erlebte Verhalten anzusprechen: Ist es wirklich problematisch? Wirkt es sich negativ aufs Team und die (Zusammen-)Arbeit aus? Oder reagiert man selbst vielleicht nur empfindlich auf bestimmte Verhaltensweisen, die von außen betrachtet gar nicht zu beanstanden sind?

## 2. Die eigenen Gefühle artikulieren

Was hat das Verhalten des Teammitglieds mit mir gemacht bzw. was macht es mit mir? Was löst es in mir aus? Darüber gilt es sich klar zu werden, und das darf dann auch klar artikuliert werden: „Dass du die vergangenen drei Deadlines nicht eingehalten hast, geht mir auf die Nerven ...“ Oder: „Ich bin regelrecht ärgerlich geworden, als ich deinen aktuellen Bericht gelesen habe, weil für mich vieles unverständlich blieb.“ Oder: „Durch deine Absicherungs-Mails fühle ich mich in die Ecke gedrängt.“ Ein Vorteil solcher Gefühlsäußerungen: Sie bieten im Gegensatz zu sachlicher Kritik keinen Ansatzpunkt für (oft fruchtlose) Diskussionen, denn über Gefühle lässt sich nicht streiten. Wichtig ist dabei, dass man nicht über die Stränge schlägt und die Botschaft nicht zur Anklage ausartet.

## 3. Die Gefühle des Mitarbeitenden in Erfahrung bringen

Zielgerichtetes Verhalten ist immer mit Emotionen verbunden. Entweder wird es von Emotionen begleitet oder diese sind Ziel des Verhaltens. Um die (ursächlichen) Emotionen des Mitarbeitenden in Erfahrung zu bringen, bietet sich die Technik des Labelings an: Den Gefühlen der anderen Person wird ein Etikett verpasst, ein „Label“: „Dass du die Deadlines nicht eingehalten hast, sagt mir, dass du unter Stress stehst.“ Oder: „Wenn ich an deine Berichte denke, vermute ich, dass du ziemlich aufgewühlt bist und es dir deshalb schwerfällt, dich zu konzentrieren.“ Oder: „Deine Absicherungs-Mails sagen mir, dass du Angst hast, Fehler zu machen.“ Dabei dürfen wir ruhig Vermutungen anstellen.

Liegen wir richtig, fühlt unser Gegenüber sich erkannt und anerkannt. Liegen wir falsch, wird es unsere Aussage wahrscheinlich richtigstellen, und wir erfahren mehr über seine Gefühle und seine Arbeitssituation. Nachdem wir die relevanten (sehr wahrscheinlich negativen) Gefühle des betroffenen Teammitglieds in Erfahrung gebracht und es gleichzeitig über unsere (negativen) Gefühle informiert haben, teilen wir mit dem Teammitglied nun eine doppelte Motivation: sowohl die eigenen negativen Gefühle als auch die des jeweils anderen zu vermeiden. Denn niemand ist gerne für die negativen Gefühle anderer Menschen verantwortlich.



## 4. Den dahinterliegenden Wunsch freilegen

Hinter jedem Vorwurf steckt ein Wunsch. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen geäußerten Vorwurf handelt oder um einen impliziten. Den Wunsch gilt es im ersten Schritt zu finden, sich seiner so klar wie möglich zu werden. Manchmal liegt der dahinterstehende Wunsch auf der Hand, manchmal ist er verborgen und braucht (etwas) Reflexion, um ihn sichtbar zu machen: Was genau stört mich eigentlich an dem Verhalten des Teammitglieds? Und was wünsche ich mir stattdessen? Daran anschließend wird der Wunsch kommuniziert. Etwa: „Ich wünsche mir, dass du mehr eigene Entscheidungen triffst und dich weniger bei mir rückversicherst.“

## 5. Den Wunsch operationalisieren

Abschließend wird der Wunsch gemeinsam mit dem Teammitglied in konkretes „wünschenswertes“ Verhalten übersetzt. Dazu wird etwa überlegt, wie es gelingt, dass das Teammitglied sich weniger bei einem rückversichert – dies bei ihm aber gleichzeitig nicht zu Unsicherheit und Zweifel führt. Eine entsprechende Vereinbarung kann etwa lauten: Wenn du bei einer Entscheidung unsicher bist, besprichst du diese zuerst mit einer Kollegin oder einem Kollegen. Zu mir kommst du damit erst, wenn dich danach immer noch Zweifel plagen.

MOVING MINDS  
KOMPETENZEN  
FÜR BEWEGTE  
ZEITEN

Seit 50 Jahren Ihr Partner  
für Personalentwicklung



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

sein, das widerstrebt unserer Natur als kooperatives Wesen. Wir als Führungskräfte wollen sicher nicht, dass sich ein Mitglied unseres Teams überfordert fühlt oder Angst empfindet. Das Teammitglied will nicht, dass wir uns über es ärgern oder dass sein Verhalten uns stressst. Auf dieser Basis lässt sich gut arbeiten.

## Den Wunsch hinter dem (impliziten) Vorwurf freilegen

Ein gutes Arbeitsmotto bildet dabei die sogenannte VW-Regel, die auf den deutschen Psychologen und Therapeuten Manfred Prior zurückgeht. Sie besagt, dass hinter jedem Vorwurf (V) ein Wunsch (W) steckt. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen geäußerten Vorwurf handelt oder um einen impliziten. Den Wunsch gilt es im ersten Schritt zu finden, sich seiner so klar wie möglich zu werden. Manchmal liegt der dahinterstehende Wunsch auf der Hand, manchmal ist er verborgen und es braucht (etwas) Reflexion, um ihn sichtbar zu machen: Was genau stört mich eigentlich an diesem Verhalten? Und

was wünsche ich mir stattdessen? Im zweiten Schritt wird der Wunsch kommuniziert. Etwa: „Ich wünsche mir, dass du mehr eigene Entscheidungen triffst und dich weniger bei mir rückversicherst.“ Wichtig ist, den Wunsch auch wirklich als Wunsch zu formulieren und nicht als Erwartung. Denn während Wünsche zur Kooperation einladen, provozieren Erwartungen leicht besagte Reaktanz.

Der Wunsch ist noch nicht die Lösung, aber er kann zu dieser führen. Dazu gilt es, ihn zu operationalisieren, also in konkretes „wünschenswertes“ Verhalten zu übersetzen. Wichtig ist dabei, diesen Schritt gemeinsam zu gehen. Also etwa zusammen mit dem Teammitglied zu überlegen, wie es

gelingt, dass es sich weniger bei einem rückversichert – dies bei ihm aber gleichzeitig

nicht zu Unsicherheit und Zweifel führt. Eine entsprechende Vereinbarung kann etwa lauten: Wenn das Teammitglied bei einer Entscheidung unsicher ist, bespricht sie diese zuerst mit einer Kollegin oder einem Kollegen. Zu uns kommt sie damit nur, wenn sie danach immer noch Zweifel plagen. Wird der Wunsch nicht in konkretes Verhalten

übersetzt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er wenig bewirkt bzw. die Wirkung schnell wieder verpufft. Denn Verhaltensänderung ist immer herausfordernd, aus den alten Routinen auszubrechen ist schwierig – gelingt aber eben umso eher, je klarer wir uns sind, wie das neue Verhalten, das Zielverhalten, aussieht.

Der eine oder die andere wird jetzt, am Ende des Artikels, vielleicht denken: „Ist ja alles schön und gut, ist mir aber dann doch zu riskant. Denn wenn ich meinen Ärger offen anspreche, kann es passieren, dass ich mich in Rage rede und es erst recht zum Streit kommt.“ Wie sich zeigt, ist diese Sorge meist unbegründet. Weit eher ist das Gegenteil der Fall. Dadurch dass wir unsere negativen Gefühle aussprechen, verhindern wir gerade, dass sie unterschwellig weiterwirken. Sie werden benannt und verlieren ihre negative Energie.

Das gilt auch in der Gegenrichtung. Wir sollten die negativen Gefühle ansprechen, die wir an unserem Gegenüber wahrnehmen. Wie müssen ihnen nicht zustimmen, aber wir sollten sie anerkennen. Das ist das beste Gegenmittel gegen eine Eskalation. Zu der kommt es dagegen zuverlässig, wenn wir bestreiten, dass die Gegenseite diese Gefühle haben darf. „Warum regst du dich so auf?“, ist der sicherste Satz, den anderen erst in Wut zu versetzen. „Du bist genervt“, ist da gegen eine Aussage, die aufs Gegenüber beruhigend wirkt. Zumindest wenn es nicht als Vorwurf, sondern als Feststellung formuliert wird. Und noch eines ist ganz wichtig: Bevor man als Führungskraft seinen Emotionen Ausdruck verleiht, muss man sich seinen Vorbehalten stellen; professionelle Distanz entwickeln und sich seine Führungsrolle erarbeiten. Erst auf dieser Grundlage bekommt es Sinn, den eigenen Emotionen Ausdruck zu verleihen – und die Emotionen des Gegenübers anzuerkennen.

Matthias Nöllke

## Lesetipps

**Matthias Nöllke: Leadership/t – Menschen führen, die Sie (noch) nicht mögen.**

Franz Vahlen 2024, 24,90 Euro.

Eine der vielleicht größten Herausforderungen in der Führungsrolle besteht darin, Menschen zu führen, die man nicht mag. Manchmal liegt die Abneigung in Verhaltensweisen begründet, die wir nicht gut finden und die uns selbst und dem Team nicht guttun. Manchmal passt es aber auch einfach auf der persönlichen Ebene nicht. Meistens ist es eine Mischung aus beidem. Immer aber gibt es Wege, wie man zu einem guten Miteinander kommt, sagt Führungsexperte Matthias Nöllke. Im Gegensatz zu den „klassischen“ Führungsrouten spielen auf jenen, die er skizziert, Emotionen eine wichtige Rolle.

**Denis Mourlane: Umgang mit dysfunktionalem Verhalten – Müssen wir reden?**

managerseminare.de/MS291AR06

Wenn Mitarbeitende dysfunktionales Verhalten zeigen, sollten Führungskräfte reagieren. Damit ist jedoch nicht gemeint, sofort das Gespräch zu suchen. Das kommt, wenn überhaupt, erst später, sagt der Berater Denis Mourlane. Zuerst gelte es, das beobachtete Verhalten und die eigene Einstellung dazu intensiv zu reflektieren.



# Ihr Hochschulpartner für berufliche Weiterbildung

**ANWENDUNGSORIENTIERT, QUALITÄTSGESICHERT  
UND DIREKT UMSETZBAR**

Der Campus Weiterbildung ist die zentrale Anlaufstelle der HAW Hamburg für berufsbegleitende Qualifizierung auf Hochschulniveau **für den Öffentlichen Dienst, in sozialen Einrichtungen und dem Gesundheitswesen.**

Wir verbinden wissenschaftliche Aktualität mit konsequenter Praxisorientierung – von Seminaren und Zertifikatskursen bis zu maßgeschneiderten Inhouse-Schulungen. Mit flexiblen, kompetenzorientierten Formaten schlagen wir Brücken zwischen Forschung, Anwendung und persönlicher Entwicklung.



[haw-hamburg.de/  
weiterbildung](http://haw-hamburg.de/weiterbildung)

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG  
CAMPUS WEITERBILDUNG**

# Anbieter im Themenbereich Mitarbeiterführung

.edulab seminare	180	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	183
(un)fassbare Seminare	165	Coachingbüro Huber & Partner	168
[dwp] – die wirtschaftspsychologen	145	COAWORKS. Coaching, das wirkt.	148
a metà training	168	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145
abb-seminare	140	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	143
abovo-academy	185	Competence on Top GmbH	186
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	ComTeam AG Academy + Consulting	184
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	187	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148
AEVO Akademie GmbH	178	Consensus Campus	173
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	CONSENSUS Consulting GmbH	171
Akademie der Deutschen Medien	180	CONTUR GmbH - Consulting   Training	153
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	Coverdale Deutschland GmbH	182
Akademie für systemische Beratung	177	CyriaxTraining & Beratung	150
Akademie für Systemische Moderation	175	Dear Human GmbH	148
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	188	dehner academy GmbH	178
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	152
Akademie Wissen	155	Der Logistik Coach	149
Alexander Witt - Coaching & Seminare	181	Deutsche Akademie für Management	144
Angela Berger Training & Coaching	175	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	156
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	deutsche training sales- and management-training GmbH	184
Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR	142	die coachingakademie	151
Arnold Horsch e.K.	158	Die GesundheitsManager	141
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	153
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	dirk raguse - training-coaching-beratung	159
Auxelya GmbH	189	Dittmann & Lamour GmbH	164
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
begin with trust	191	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	153
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	145	Dr. Simone Rappel	181
Bernt Klein training - beratung - coaching	177	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173
berufsfamilie Service GmbH	167	Dreisam Coaching	179
bikablo GmbH & CO KG	162	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165
Bildungskademie Baranowski	156	DRK-Bildungskademie Steinfurt	161
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	EHS Erasmus Hochschule GmbH	192
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	Eisberg-Seminare GmbH	148
Bildungszentrum Holzbau	187	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	189
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148
BRAIN-HR. Dr. Franz Hüttner	166	En GardE Deutschland GmbH	171
Brandt Seminare	176	English & Intercultural Communication	157
Breuel & Partner GmbH	183	E S B A - European Systemic Business Academy	147
CA controller akademie®	183	Euroforum Deutschland GmbH	156
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	Exbase	188
Cegos Integrata GmbH	174	Factory Evolution GmbH	174
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
CHANGE 4 SUCCESS®	151	FCT Akademie GmbH	164
Christoph Wiethold Personalentwicklung	152	Fleet Education Events GmbH	148
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	150	flow consulting gmbh	153
CoachAkademieSchweiz GmbH	192	fortbildung1	175

Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	145	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182
 Forum für Führungskräfte	169	ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163
FORUM Institut für Management GmbH	173	itstime	144
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179	IVTM GmbH	159
FROMM Managementseminare & -beratung KG	151	Jung Team   Personal & Gesundheit	165
Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching	184	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184	KERN AG Training	167
Göthert-Methode	145	KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171	KESSEL & KESSEL GmbH	149
H&S Seminare	173	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Haack Coaching und Seminare	153	Kirchner-Seminare GbR	186
Hamburger Training & Consulting oHG	148	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179	KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	157	Knuth & Team	155
HHL Leipzig Graduate School of Management	140	Kompaktraining GmbH & Co. KG	147
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172	Kompetenzhafen	150
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	Konhardt & Partner	159
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	174
Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH	185	LUCAS CONSULTING TEAM	151
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
IAL-CAMPUS	163	M/TRAINING	175
ibc Akademie GmbH	155	M+Co . Hermann Müller	186
 ICO INSTITUT für Coaching & Organisationsberatung	186	Mahr-Coaching: Competence for Life	188
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	156	Maik André Baumann   Training - Entwicklung - Beratung	157
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	181	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177	Management Forum Starnberg GmbH	183
IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164	Management School St.Gallen	192
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176	 MANAGEMENT-INSTITUT DR. A. KITZMANN Seminare für Fach- und Führungskräfte	160
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
IKOME   Steinbeis Mediation	140	marillabax GmbH & Co. KG	175
ilvy Intercultural HR	146	MAZ MANAGER AKADEMIE	180
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185	MDI Management Development GmbH	191
ime Institut für Management-Entwicklung	154	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
IndiTO Bildung, Training und Beratung	164	Metakomm PartG	146
InKonstellation GmbH	162	Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
inn:öv	142	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	161	modul training	175
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	179	Move2Lead	182
Institut BaumannWeiss	177	MSC Management Seminar Center GmbH	177
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	161	MW Media Workshop GmbH	146
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160	Neuland Development GmbH & Co. KG	155
Institut für praktische Emergenz GmbH	180	New Learning Campus	190
International Process & Industrie Consult AG	181	noesis	175
Invenzio GmbH & Co. KG	189	NRP® GmbH	156
ISM Academy	159	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	173
		OHM Professional School gGmbH	188
		OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184

OMR Education GmbH	147
oose eG	151
Opimus® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148
ORDIX AG	170
orenda training GmbH	175
OVERDICK Coaching und Training	150
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
pm33 GmbH	174
PMCC Consulting GmbH	191
Poko-Institut OHG	160
Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
PRAXISFELD GmbH	158
Pro Integer Akademie & Leadership	161
Professio GmbH	188
PROKODA GmbH	162
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
PROVECO GmbH	147
Psystest AB	192
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167
REUTER Management Training GmbH & Co. KG	189
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140
Rolf Schulz HR Consultants AG	178
S&P Unternehmerforum GmbH	186
Safety First <sup>2</sup> GmbH	176
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158
SEMINAR-INSTITUT	181
SGMI Management Institut St. Gallen	192
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	152
Six Sigma College	157
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	162
smart quality solution	189
SMP Management Programm St. Gallen	192
SOLID Impact GmbH	189
Springer Akademie GmbH	191
Stapler-Schmidt	158
Stärkentrainer GmbH	174
Steinbeis Institute for Effective Management	186
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187
synartIQ GmbH	154
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	141
TAM Akademie	144
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
Team Dr. Rosenkranz GmbH	183
Team Management Services GmbH	167
TeamActivity GmbH	149
teamsysplus®AKADEMIE	181
TEAMWILLE GmbH	181
TF-Coach	146
Thomas Weber Coaching	170
TrainerSocietät Berlin	143
Trainertreffen Deutschland	153
Training & Coaching Melanie Kubala	173
TRANINGER TRAINING	191
TRILOGIE GbR	152
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
Umweltinstitut Offenbach GmbH	168
UP MANAGEMENT Akademie	141
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180
V.I.E.L Coaching + Training	152
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
Veränderungsintelligenz® GmbH	178
Verlag Dashöfer GmbH	150
Viola Moritz Seminare	142
Vitale Arbeitskultur GmbH	188
Wbildung Akademie GmbH	169
WHU - Otto Beisheim School of Management	157
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	187
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFWU)	165



## Empowerment für Ihre Führungskräfte

Mit der **managerSeminare CORPORATE** Business-Lizenz holen Sie sich die Führungswelt des Weiterbildungsverlags in Ihre Organisation.



Unternehmensweiter Flatrate-Jahreszugang



Tausende Leadership-Ressourcen



Multimedial als Text, Audio und Video



Monatlich neue Inhalte zu aktuellen Themen

Ideal zum selbstständigen Lernen, als Material für interne Schulungen oder als Content für Ihre Lernplattform.



**Fragen? Wir beraten Sie gerne persönlich!**  
**Telefon: +49 228 9 77 91-23**  
**Mail: [corporate@managerseminare.de](mailto:corporate@managerseminare.de)**



# Office-Management



Foto: karandaev/depositphotos

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

[Seminarmarkt.de/Seminare/Office-Management](http://Seminarmarkt.de/Seminare/Office-Management)

# Anbieter im Themenbereich Office-Management

abovo-academy	185	Kompaktraining GmbH & Co. KG	147
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	M/TRAINING	175
BCW Weiterbildung	160	Marcel Walter - Medientraining	163
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	MAZ MANAGER AKADEMIE	180
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	178	medienreich Training GmbH	154
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	MODERATIO	185
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	modul training	175
DATAGROUP Consulting Services GmbH	165	NWB Verlag GmbH & Co. KG	159
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	152	OVERDICK Coaching und Training	150
Deutsche Akademie für Management	144	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144
Euroforum Deutschland GmbH	156	Pro Integer Akademie & Leadership	161
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	PROKODA GmbH	162
FORUM Institut für Management GmbH	173	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
FROMM Managementseminare & -beratung KG	151	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158
H&S Seminare	173	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
hansesoft GmbH	147	Steinbeis Institute for Effective Management	186
IAL-CAMPUS	163	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176	taylorix institut für berufliche Bildung e.V.	171
imcona GmbH & Co. KG	173	uwe freund seminare	182
International Process & Industrie Consult AG	181	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
IP for IP GmbH	173	Verlag Dashöfer GmbH	150
ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163	Viola Moritz Seminare	142
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170	Wbildung Akademie GmbH	169
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166	WissensPiloten GmbH	154
Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	170		

Sie sind nicht dabei?

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

# Personalwesen



Foto: iStock/Yuriy Gluzhetsky

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

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

# Neue Dilemmata im Personalmanagement

## Vorsätze mit Folgen

Diversity, Gehaltstransparenz, starke Mitarbeiterorientierung ... Unternehmen sollen zunehmend solchen ethisch begründeten Ansprüchen gerecht werden. Doch nimmt das HR-Management die Forderungen ernst, handelt es sich damit auch neue Zielkonflikte ein. Ein Grund, auf Diversity und Co. zu verzichten, ist das natürlich nicht. Aber einer, genau hinzuschauen, die Widersprüche wahrzunehmen und sich der Anstrengung auszusetzen, sie zu bearbeiten.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch technologische Innovationen, Globalisierung und gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben wird. Diese Entwicklungen wirken sich auch auf das Personalmanagement und die Personalentwicklung aus und zwingen die Personalabteilungen, ihre traditionellen Ansätze zu hinterfragen und anzupassen. Dabei rückt die ethische Dimension immer mehr in den Vordergrund: Unternehmen sollen neuen Anforderungen gerecht werden, die von der Gesellschaft – oder auch von den eigenen Mitarbeitenden – an sie herangetragen werden. Genauer: Sie sollen zunehmend auch ethische Ziele berücksichtigen. Zum Beispiel das Ziel, transparent zu handeln, etwa in Bezug auf ihre Gehaltspolitik. Oder das Ziel, die Vielfalt in der Belegschaft zu fördern. Das alles sind wertebasierte Ansprüche, denen sich keine Organisation verschließen kann – zumal sie von der Umsetzung auch selbst profitieren kann. Dennoch wird die Arbeit für das Personalmanagement dadurch komplizierter.

Wie alle Funktionen im Unternehmen muss sich HR seit jeher mit Zielkonflikten auseinandersetzen. Soll man sich zum Beispiel für die kostengünstigste Weiterbildungsmaßnahme entscheiden? Oder doch lieber für den Anbieter mit dem qualitativ besseren, aber teureren Angebot? Preis versus Qualität – ein klassisches Dilemma in Unternehmen. Denn wenn ein Unternehmen beide Werte tatsächlich als gleichwertig betrachtet, wird in einer solchen Entscheidungssituation immer einer dieser Werte schmerhaft auf der Strecke bleiben. Der für ein Dilemma charakteristische Verlustschmerz bleibt freilich aus, wenn dem Unternehmen nur scheinbar Qualität und Preisbewusstsein gleichermaßen wichtig sind. Wenn das Preisbewusstsein allen Bekundungen zum Trotz informell vor der Qualität rangiert, liegt kein Dilemma vor.

Geht man aber davon aus, dass es einer Organisation wirklich ernst damit ist, neuen, ethisch fundierten Ansprüchen wie der Schaffung von Diversity gerecht zu werden, dann tun sich für das Personalmanagement damit auch neue Entscheidungs-

zwickmühlen auf. Zwickmühlen, die – zumindest auf den ersten Blick – den schmerhaften Charakter von Dilemmata haben. Denn die zeitgemäßen Zielsetzungen stehen im Widerspruch zu anderen Zielen, die HR auch noch erfüllen muss. Im Folgenden wird die Problematik anhand dreier typischer Beispiele verdeutlicht – aber auch aufgezeigt, wie die zugrunde liegenden Zielkonflikte entschärft werden können.

## Diversity versus interne Fairness

### **Vielfalt fördern oder verdiente Mitarbeitende befördern?**

Eine vielfältige und integrative Belegschaft ist heute ein erklärtes Ziel vieler Unternehmen. Ein typisches Beispiel dafür ist die Implementierung einer Diversity-Quote für Führungspositionen. Zum einen ist dies eine Reaktion auf die gesellschaftliche Forderung, systemische Ungleichheiten abzubauen, soziale Verantwortung zu übernehmen und die Repräsentanz benachteiligter Gruppen zu verbessern. Zum anderen kann der Schritt als strategischer Vorteil für das Unternehmen selbst gesehen werden. Denn wenn die Führungsebene eines Unternehmens vielfältiger besetzt ist, sollte sie eher in der Lage sein, unterschiedliche Perspektiven in Entscheidungsprozesse einzubringen, die Entscheidungsfindung zu verbessern und die Innovationskraft zu steigern.

Auch auf dem Arbeitsmarkt lässt sich mit Vielfalt punkten. Gerade für die Generation Z ist Diversität häufig kein „Nice-to-have“, sondern eine Grundvoraussetzung für die Entscheidung, in einem Unternehmen zu arbeiten. Viele junge Menschen betrachten Vielfalt als wichtigen Indikator für die Offenheit und Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Und Unternehmen, die es nicht schaffen, diese Erwartungen zu erfüllen, riskieren es, als rückständig wahrgenommen zu werden – und damit wertvolle Talente zu verlieren. Gleichzeitig erwarten junge Mitarbeitende jedoch, so wie alle anderen auch, Fairness im Umgang mit Karrierechancen – und ein hohes Maß an Transparenz, also, dass Karriereentscheidungen auf der Basis klarer, nachvollziehbarer Kriterien getroffen werden, die sowohl die individuelle Leistung als auch den Beitrag zur Unternehmenskultur berücksichtigen.

Hier kommen wir zum Dilemma, das sich etwa aus der Einführung einer Diversity-Quote ergeben kann. Ein typisches Szenario tritt auf, wenn ein Unternehmen vor der Entscheidung steht, eine Führungsposition neu zu besetzen: Auf der einen Seite gibt es einen qualifizierten, erfahrenen internen Kandidaten oder eine Kandidatin. Er oder sie kennt die Unternehmenskultur bestens und hat sich im Job bewährt. Auf der anderen Seite stehen externe Bewerberinnen und Bewerber, die keine Erfahrung im Unternehmen haben, aber das Potenzial, dessen Diversitätsziele zu unterstützen. Das Unternehmen steht damit vor der Frage: auf den Erfahrungsschatz und die Loyalität eines oder einer internen Mitarbeitenden setzen? Oder besser primär darauf achten, dass die Diversitätsquote erfüllt ist, und deswegen jemand Externes rekrutieren?

Das Dilemma tritt in verschärfter Form auf, wenn Unternehmen unter starkem öffentlichen Druck stehen, ihre Diversitätsziele sichtbar zu erreichen. In manchen Branchen kann eine externe Rekrutierung, die zur Erfüllung der Diversitätsquote beiträgt, das Unternehmensimage derart positiv beeinflussen, dass sie schon deshalb als Erfolg gewertet werden kann. Zumindest kurzfristig. Langfristig besteht die Gefahr, dass interne

Talente das Gefühl bekommen, dass ihre Loyalität und Erfahrung weniger wertgeschätzt werden. Diese Wahrnehmung kann zu Unzufriedenheit und einem Rückgang der Motivation führen. Denn wenn Mitarbeitende den Eindruck gewinnen, dass externe Anforderungen und öffentliche Erwartungen über ihren eigenen Karrierechancen stehen, kann dies ihr Vertrauen in das Unternehmen untergraben und sowohl ihre Produktivität als auch ihre Bindung gefährden. Im Endeffekt kann die Unternehmenskultur durch externe Rekrutierungen, die der Erfüllung der Diversitätsquote dienen, also negativ beeinflusst werden. Dennoch bleibt die Förderung von Diversität und Inklusion eine wesentliche Verantwortung, die Unternehmen nicht vernachlässigen dürfen. Was also tun?

**Handlungsoptionen im Umgang mit der Zwickmühle:** Ein möglicher Weg, mit dem Dilemma umzugehen, besteht darin, zu prüfen, ob es sich überhaupt um ein Dilemma handelt. Denn es kann sein, dass beides sehr wohl gleichzeitig erreicht werden kann: die Diversity-Ziele der Organisation und ihr Anspruch, Mitarbeitende gerecht und leistungsorientiert zu fördern. Nämlich dann, wenn verstärkt darauf geachtet wird, Mitarbeitende gezielt zu fördern, die bisher häufig durch das Auswahlraster fallen, zum Beispiel durch die Einführung von Mentoring-Programmen.

Ein weiterer möglicher Ansatz ist die Entwicklung eines Scoring-Systems, das sowohl die fachliche Qualifikation als auch den Beitrag zur Vielfalt objektiv bewertet. Ein solches System könnte sicherstellen, dass Entscheidungen auf einer transparenten und fairen Grundlage getroffen werden, was das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Auswahlprozess stärken könnte. Durch eine transparente Kommunikation von Bewertungskriterien können Unternehmen verhindern, dass sich interne Bewerber ungerecht behandelt fühlen, dabei aber gleichzeitig ihre Diversity-Ziele verfolgen.

Zusätzlich könnten Feedbackschleifen etabliert werden, in denen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, ihre Wahrnehmung des Auswahlprozesses zu erläutern. Mögliche Spannungen könnten so frühzeitig erkannt und es könnte gegengesteuert werden. Auch die Einführung von Talentpools für Mitarbeitende ist eine Möglichkeit, sicherzustellen, dass das Unternehmen stets über qualifizierte interne Kandidaten verfügt, die sowohl die fachlichen als auch die Diversitätsanforderungen erfüllen.

Wer sich also zunächst einmal überhaupt dem Problem stellt, dass es einen Widerspruch zwischen der Erfüllung von Diversitätszielen auf der einen Seite und der Wahrung der Mitarbeiterinteressen auf der anderen Seite geben kann, eröffnet sich damit den nötigen Handlungsspielraum, um den Widerspruch abzumildern. Durch transparente Prozesse, integrative Entwicklungsprogramme und eine klare Kommunikation kann das strategische Ziel des Unternehmens, sich in den Führungsetagen diverser aufzustellen, umgesetzt werden, ohne dass individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden empfindlich ins Hintertreffen geraten.

## Transparenz versus Betriebsfrieden

### **Gehaltsoffenheit umsetzen oder die betriebliche Harmonie schützen?**

In einer zunehmend offenen und auf Fairness bedachten Arbeitskultur wird auch der Ruf nach Transparenz, insbeson-



# Fachwissen für Berufstätige

Kompetenzen weiterentwickeln, berufliche Chancen nutzen

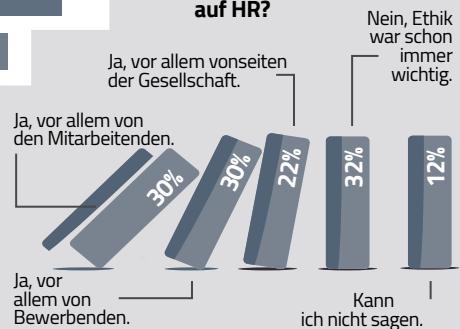
**Was sind die  
ETHISCH  
brisantesten  
Themen für HR?**



# Wie entscheiden Sie bei HR-DILEMMATA?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS320

**Verspüren Sie einen  
erhöhten ethischen  
DRUCK  
auf HR?**



**Wie würden Sie bei einem  
Dilemma in Sachen  
DIVERSITY entscheiden?**

Für mehr Diversity würde ich auch eine etwas geringere Qualifikation in Kauf nehmen.

Kann ich nicht sagen.



28% Im Zweifel würde ich mich für Fairness gegenüber den Mitarbeitenden entscheiden.

24% Für Transparenz bei Gehältern würde ich Diskussionen und schwierige Veränderungsprozesse in Kauf nehmen.

9% Transparency ist wichtig, aber Frieden und Teamzusammenhalt sind wichtiger.

21% Im Zweifel so, dass das Unternehmen das bestmögliche Personal bekommen und halten kann.

**Wie würden Sie beim  
Gehaltstransparenz-Dilemma  
ENTSCHEIDEN?**

**Wie würden Sie beim  
KI-EINSATZ  
in HR entscheiden?**

45% Sofern sie HR-Prozesse verbessern kann, würde ich KI so viel wie möglich nutzen.

Kann ich nicht sagen.

Beim Recruiting drohen durch KI Entmenschlichung und unerkannte Bias.

n= 177 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie entscheiden Sie bei HR-Dilemmata?“ in managerSeminar 320, November 2024, beteiligt haben.  
Grafik: Patricia Zart; © managerseminare.de

dere im Bereich der Gehälter, immer lauter. Gleichzeitig ist es Unternehmen wichtig, dass die Zusammenarbeit nicht durch unnötige Konflikte, Neid und Missgunst gefährdet wird und der Betriebsfrieden gewahrt bleibt. Zwar boomten transparente Gehaltssysteme in Unternehmen gerade deswegen, weil in ihnen das Versprechen von Fairness und Gleichbehandlung liegt. Umgekehrt können aber gerade offene Gehaltsstrukturen zu Missverständnissen und internen Konflikten führen, die die Teamdynamik und das Arbeitsklima negativ beeinflussen. Erfährt ein Mitarbeiter beispielsweise über das Intranet, dass ein Kollege in der gleichen Position und mit ähnlichen Aufgaben 20 Prozent mehr verdient als er, kann dies zu Frustration und Missgunst führen. Die Entscheidung zwischen einem offenen Gehaltssystem und der Wahrung des Betriebsfriedens erscheint vielen HR-Verantwortlichen daher als unüberwindliches Dilemma.

**Handlungsoptionen im Umgang mit der Zwickmühle:** Um die Auswirkungen des Dilemmas „Gehaltstransparenz versus Ruhe im Betrieb“ abzuschwächen, sollten Unternehmen klare und nachvollziehbare Gehaltskriterien einführen und diese transparent kommunizieren, etwa Faktoren wie Berufserfahrung, zusätzliche Qualifikationen, Weiterbildungen und spezifische Verantwortungsbereiche. Indem solche Kriterien offengelegt werden, können bereits viele Missverständnisse vermieden und das Vertrauen in die Gehaltsstruktur gestärkt werden. Eine weitere Option, um dem Dilemma den Stachel zu ziehen, ist die Entwicklung eines internen Gehaltsrechners, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr Gehalt im Vergleich zu definierten Gehaltsbändern einzuschätzen. Ein solches Tool könnte auch aufzeigen, welche Entwicklungsschritte er-

forderlich sind, um in eine höhere Gehaltsstufe aufzusteigen. Es könnte also Transparenz auch über mögliche Karrierewege und zukünftige Gehaltsentwicklungen schaffen.

Als zusätzlicher Lösungsansatz empfiehlt sich jedoch auch hier einmal mehr die Implementierung interner Feedbackschleifen, also regelmäßiger Gespräche, in denen Mitarbeitende explizit ihre Wahrnehmung der Gehaltsgerechtigkeit im Unternehmen äußern dürfen. Diese Rückmeldungen lassen sich nutzen, um mögliche Unzufriedenheiten frühzeitig zu erkennen und sie besprechen zu können, bevor sie zu größeren Konflikten führen. Auf diese Weise wird das Thema Gehalt nicht länger tabuisiert, sondern aktiv in den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensführung eingebunden. Das ist sehr wichtig. Denn selbst bei grösster Verständlichkeit des Gehaltssystems und der ihm zugrunde liegenden Kriterien wird das Problem, dass es Gefühle von Unfairness geben kann, nie komplett vom Tisch sein.

Klare, nachvollziehbare Gehaltskriterien und offene Kommunikationswege sind demnach entscheidend, um ein harmonisches Arbeitsumfeld trotz Gehaltstransparenz zu bewahren.

## Humanisierung versus Automatisierung

### Individuelle menschliche Bedürfnisse fokussieren oder KI-Vorteile ausschöpfen?

Beziehungen stärken, Bindungen aufbauen, Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigen: In vielen HR-Units in Unternehmen spielen solche Prämissen eine immer größere Rolle. Schließlich ist man sich darüber im Klaren, dass man auf einem Arbeitnehmermarkt agiert, also auf einem Markt, auf dem die Nachfrage

## Lesetipps

### Claudia Thonet: Daily Dilemmata agiler Führung – New Leadership.

[managerseminare.de/MS300AR02](http://managerseminare.de/MS300AR02)

Viele Unternehmen setzen heute darauf, dass sich Mitarbeitende in ihren Teams selbst organisieren. Das ist gut so. Doch es bedeutet nicht, dass es für jene, die in solchen Teams eine Führungsrolle übernehmen, einfacher wird. Im Gegenteil: Leadership muss in agilen Arbeitskontexten widersprüchlichen Ansprüchen genügen. Vor allem sechs Dilemmata gilt es immer wieder auszubalancieren.

### Georg Müller-Christ: Eine ständige Entscheidung – Nachhaltig führen.

[managerseminare.de/MS281AR01](http://managerseminare.de/MS281AR01)

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

### Christian Lebrenz: Die doppeldoofe Entscheidung – Dilemmata im Arbeitsleben.

[managerseminare.de/MS254AR01](http://managerseminare.de/MS254AR01)

A ist schlecht, B ebenso. Trotzdem muss eine Entscheidung zwischen beiden her. Willkommen in der Welt der Dilemmata, also jener Entscheidungen, bei denen wir nur die Wahl zwischen zwei oder mehr gleich unattraktiven Alternativen haben. Dilemmata waren früher vor allem ein Führungsthema. Doch in Zeiten der Selbstorganisation müssen auch Mitarbeiter öfter, als ihnen lieb ist, zwischen Pest und Cholera wählen. Zeit für einen besseren Umgang mit den verhassten Zwickmühlen.

# Tutorial: 5 Tipps zur Entschärfung von HR-Zwickmühlen

Die Öffentlichkeit wünscht sich mehr Diversität in Führungspositionen; Mitarbeitende wollen, dass Gehaltssysteme transparent sind ... So berechtigt derartige ethisch motivierte Ziele im Personalmanagement auch sind: Wenn HR-Units nicht aufpassen, riskieren sie, durch deren unreflektierte Umsetzung andere, ebenfalls berechtigte Ziele zu verletzen. Fünf Tipps für einen bewussteren Umgang mit neuen HR-Herausforderungen.

## 1. Diversität fördern, ohne interne Talente zu vernachlässigen

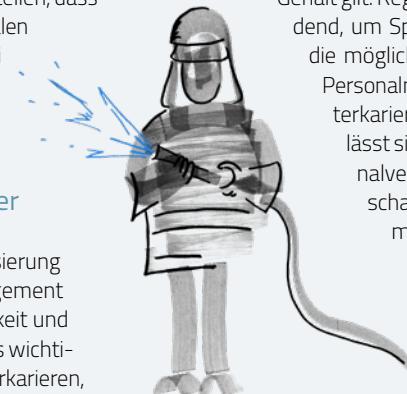
Mehr Diversität im Management eines Unternehmens anzustreben, kann zum Problem werden, wenn bei der Besetzung von Führungspositionen vermehrt extern rekrutiert wird, um die Diversitätsziele zu erreichen, während interne Mitarbeitende das Nachsehen haben und durch fehlende Aufstiegschancen frustriert und demotiviert werden. Dass ein derartiges Dilemma zwischen Diversitätszielen auf der einen Seite und dem Ziel, Mitarbeitende fair zu fördern und zu befördern, entsteht, kann das HR-Management allerdings verhindern, wenn es perspektivischer denkt: Es sollte die Diversity-Ziele für die Managementebene bei der langfristigen Förderung interner Talente gleich mitdenken. Es gilt also, durch Implementierung transparenter Prozesse und klarer Bewertungsmaßstäbe sicherzustellen, dass Mitarbeitende unabhängig von Merkmalen wie Geschlecht, Herkunft und Co. bei Entwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Mentoring-Programme und Talentpools können hier helfen.

## 2. Automatisierung nutzen, aber menschlich gestalten

Der Einsatz von KI und die Automatisierung von Prozessen bieten dem HR-Management Vorteile in puncto Effizienz, Skalierbarkeit und Co. Gleichzeitig kann beides ein anderes wichtiges Ziel moderner Personalarbeit konterkarieren, nämlich den Anspruch, Mitarbeitenden auf der Ebene ihrer individuellen Lebenssituation und Bedürfnisse zu begegnen. Deswegen sollten sich HR-Einheiten, die KI-basierte Systeme nutzen, um Entscheidungen zu treffen (beispielsweise über den Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitenden), niemals komplett auf die Systeme verlassen. Wichtig ist außerdem, die Funktionsweise von Algorithmen transparent zu machen und diese regelmäßig auf mögliche Bias hin zu überprüfen. Denn KI, die von falschen oder vorurteilsvollen Annahmen ausgeht, konterkariert das Ziel, eine faire Arbeitsumgebung zu schaffen (und Diversity-Ziele zu erreichen).

## 3. Gehaltsstrukturen transparent machen, aber nachvollziehbar gestalten

Transparenz in der Vergütung kann zur Stärkung des Gerechtigkeitsempfindens von Mitarbeitenden beitragen – und genau das Gegenteil bewirken. Jedenfalls stellt der Wert Transparenz



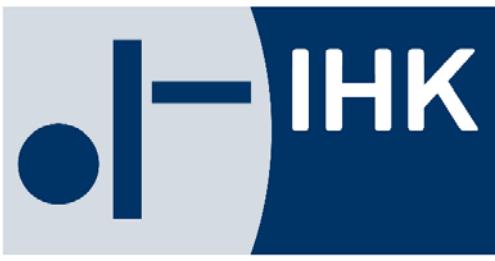
eine Gefahr für den Wert Betriebsfrieden dar. Da das Fairness-Empfinden von Mitarbeitenden ein schwer berechenbarer Faktor ist, ist diese Gefahr bei Open Salaries immer gegeben. Trotzdem lässt sie sich reduzieren, wenn erstens die Gründe für Unterschiede klar kommuniziert werden und wenn zweitens regelmäßig die Möglichkeit besteht, etwaige Unzufriedenheiten offen anzusprechen. Auch Instrumente wie Gehaltsrechner, mit denen sich ermitteln lässt, wo man aus welchen Gründen mit seinem Salär steht, können helfen, Missverständnisse zu vermeiden und das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Gehaltsstrukturen zu stärken.

## 4. Feedback und Kommunikation als zentrale Elemente integrieren

Nicht nur in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem eigenen Gehalt gilt: Regelmäßige Feedbackschleifen sind entscheidend, um Spannungen frühzeitig erkennen zu können, die möglicherweise entstehen, wenn neue Ziele des Personalmanagements andere bestehende Ziele konterkarieren. Hält man Kommunikationsräume offen, lässt sich dem rechtzeitig entgegensteuern. Personalverantwortliche sollten daher sichere Räume schaffen, in denen Mitarbeitende ihre Wahrnehmungen und Bedenken offen aussprechen können. Und sie sollten dieses Feedback nutzen, um Prozesse kontinuierlich im Wissen um mögliche Widersprüche zu verbessern. Eine offene Kommunikationskultur trägt wesentlich dazu bei, neue ethische Herausforderungen so zu meistern, dass bestehende dadurch nicht ins Hintertreffen geraten.

## 5. Ethik als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie etablieren

Ethische Überlegungen sollten kein nachträglicher Gedanke sein, sondern fest in der Unternehmensstrategie verankert werden. Dies betrifft nicht nur die Personalarbeit, sondern alle Unternehmensbereiche. Die Gründung einer Ethik-Kommission, die regelmäßig die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Mitarbeitenden und die Unternehmenskultur überprüft, kann sicherstellen, dass ethische Standards eingehalten werden und dass das Unternehmen in einer sich wandelnden Arbeitswelt verantwortungsbewusst agiert, statt einfach nur Trends nachzulaufen, aber deren Wirkungen und Folgewirkungen nicht mitzubedenken.



Bildungszentrum  
Bonn/Rhein-Sieg

# AUFSTIEG DURCH BILDUNG



Seit über 35 Jahren begleiten wir Fach- und Führungskräfte gemäß unserem Motto:

Wissen schaffen - Praxis meistern - Ziele erreichen

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

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



nach Arbeitskräften größer ist als das Angebot. Hier geht es stärker denn je darum, für bestehende wie auch potenzielle Mitarbeitende attraktiv zu sein. Und diese Attraktivität hat nach zeitgemäßer Lesart auch viel damit zu tun, wie human das Arbeitsumfeld ist, wie sehr Mitarbeitende dort das Gefühl haben, mit ihren individuellen Bedürfnissen wahrgenommen zu werden.

Gleichzeitig verfolgt das Personalmanagement mit dem zunehmenden Einsatz von KI und Automatisierung verstärkt Ziele wie Effizienz, Konsistenz und Skalierbarkeit. Algorithmen können beispielsweise große Mengen an Daten analysieren, um potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen für Beförderungen zu identifizieren oder den Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitenden zu ermitteln. Diese Prozesse können Entscheidungen beschleunigen und objektivieren, was insbesondere bei großen Unternehmen von Vorteil ist.

Gleichzeitig birgt die zunehmende Abhängigkeit von automatisierten Prozessen die Gefahr, dass die menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte der Personalarbeit und Personalentwicklung vernachlässigt werden.

Wenn Entscheidungen primär auf Algorithmen basieren, besteht das Risiko, dass die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden übersehen werden. Dies kann zu einem Verlust an Vertrauen und Engagement führen, da Mitarbeitende möglicherweise das Gefühl haben, lediglich als Datenpunkte in einem System betrachtet zu werden.

Ein zusätzliches Risiko besteht darin, dass automatisierte Systeme aufgrund der Art und Weise, wie sie programmiert wurden, Bias unterliegen könnten. Diese Verzerrungen können entstehen, wenn die zugrunde liegenden Daten voreingenommen sind oder wenn die Algorithmen auf falschen Annahmen basieren. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Gruppen von Mitarbeitenden systematisch benachteiligt werden, ohne dass Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen dies bewusst wahrnehmen. Das ethisch begründete Ziel, Mitarbeitenden bedürfnisorientiert, fair und menschlich zu begegnen, wird damit vom Ziel, HR-seitig effizient zu agieren, konterkariert.

**Handlungsoptionen im Umgang mit der Zwickmühle:** Um das Dilemma abzuschwächen, sollten Unternehmen einen hybriden Ansatz verfolgen, der die Stärken von Automatisierung auf der einen Seite und menschlichem Urteil auf der anderen Seite kombiniert. Automatisierte Systeme könnten genutzt werden, um datenbasierte Einblicke und Vorhersagen zu liefern, während die endgültigen Entscheidungen von HR-Experten und HR-Expertinnen getroffen werden, die in der Lage sind, die individuellen Lebensumstände und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Um dem Problem der Bias in den Algorithmen beizukommen, ist außerdem Transparenz über die Funktionsweise der KI-Tools unerlässlich. Es muss klar kommuniziert werden, wie Entscheidungen zustande kommen

und welche Daten verwendet werden. Zusätzlich müssen Datenschutz und die Sicherheit der Daten gewährleistet sein, um das Vertrauen der Mitarbeitenden in die automatisierten Systeme zu stärken.

Ein weiterer guter Ansatz könnte die Schaffung einer (unabhängigen) Ethik-Kommission sein, die regelmäßig die Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeitenden und die Unternehmenskultur überprüft. Diese Kommission könnte sicherstellen, dass die Implementierung von KI und automatisierten Prozessen im Einklang mit den ethischen

Standards des Unternehmens steht. Auch kann ihr die Aufgabe zugewiesen werden, mögliche Bias in den verwendeten Algorithmen zu identifizieren, Gegenmaßnahmen zu entwickeln, die Transparenz der verwendeten KI-Systeme sowie Sicherheit und Datenschutz zu gewährleisten. Eine Ethik-Kommission könnte also als unabhängiges Gremium fungieren, das potenzielle Risiken bewertet und Empfehlungen ausspricht, um sicherzustellen, dass die Automatisierung nicht zur Entmenschlichung der Personalprozesse führt.

Es spricht außerdem nichts dagegen, sondern viel dafür, auch hier Feedback von Mitarbeitenden zu sammeln und dieses in die Weiterentwicklung der automatisierten Systeme einfließen zu lassen. Auf diese Weise erhöht man die Chance, dass der Technologieeinsatz nicht nur der Effizienzsteigerung dient, sondern dass dabei auch die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

## Dilemmata-Bearbeitung als Daueraufgabe

Die Beispiele belegen, dass in der Umsetzung populärer neuer Forderungen an das Personalmanagement Fallstricke lauern. Fallstricke deshalb, weil die durchaus berechtigten neuen Ansprüche im Widerspruch zu anderen, ebenfalls berechtigten Ansprüchen stehen. Dennoch zeigt sich bei genauerem Hinsehen, dass sich viele Zielkonflikte, die zunächst als unlösbare Dilemmata erscheinen mögen, einhegen und abschwächen lassen. Dann nämlich, wenn man sie nicht ignoriert, sondern akzeptiert, dass man es mit einem Zielkonflikt zu tun hat. Wenn man dann die zugrunde liegenden Werte bewusst abwägt, von Fall zu Fall Prioritäten setzt oder versucht, einen Mittelweg zu finden, lässt sich vielen Zwickmühlen ihr schmerhafter Stachel ziehen.

In jedem Fall müssen Unternehmen ihre Entscheidungen kontinuierlich überprüfen und anpassen, um den sich wandelnden Anforderungen der Belegschaft, der Gesellschaft und des Marktes gerecht zu werden. Dieser Balanceakt erfordert nicht nur strategisches Denken. Gefragt ist auch die Bereitschaft, immer wieder neu abzuwägen und Kompromisse einzugehen.

Marlow D. Guttmann

# Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un)fassbare Seminare	165	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165
abb-seminare	140	EHS Erasmus Hochschule GmbH	192
abovo-academy	185	Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	187	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145
AEVO Akademie GmbH	178	English & Intercultural Communication	157
Akademie für systemische Beratung	177	EQU:WIN Consulting GmbH	180
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	ESV-Akademie	143
Alexander Witt - Coaching & Seminare	181	Exbase	188
alfatraining gmbh	177	FCT Akademie GmbH	164
Angela Berger Training & Coaching	175	Fleet Education Events GmbH	148
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	flow consulting gmbh	153
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	fortbildung1	175
Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR	142	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	145
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	FORUM Institut für Management GmbH	173
Auxelya GmbH	189	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	German Brand School GmbH	166
BCW Weiterbildung	160	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147
berufundfamilie Service GmbH	167	Hamburger Training & Consulting oHG	148
bikablo GmbH & CO KG	162	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179
Bildungskademie Baranowski	156	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	157
Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz	178	HHL Leipzig Graduate School of Management	140
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	Hinweisgeber-Compliance GmbH	153
Bitkom Akademie	141	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	166	HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187
Brandt Seminare	176	HSB Akademie	140
Breuel & Partner GmbH	183	IAC Unternehmensberatung GmbH	154
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	186
CHANGE 4 SUCCESS®	151	IFM Institut für Managementberatung GmbH	143
CoachAkademieSchweiz GmbH	192	IFPO Joachim Berger & Partner	170
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145	IHK Akademie Schwaben	186
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177
CONSENSUS Consulting GmbH	171	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
CyriaxTraining & Beratung	150	IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
DATAGROUP Consulting Services GmbH	165	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176
Dear Human GmbH	148	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164
dehner academy GmbH	178	IKOME   Steinbeis Mediation	140
Delta Consultants	187	ilvy Intercultural HR	146
Deutsche Akademie für Management	144	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141	InKonstellation GmbH	162
die coachingakademie	151	inn:öv	142
Die GesundheitsManager	141	INSIGHTS International® Deutschland GmbH	179
Die Grüne 3 GmbH	184	Institut BaumannWeiss	177
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	153	Institut für praktische Emergenz GmbH	180
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168	IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	155
Dittmann & Lamour GmbH	164	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171	itstime	144
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156	Jung Team   Personal & Gesundheit	165
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	153	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	185	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149

Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	170
KOB!seminare	158
Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
Konhardt & Partner	159
LUCAS CONSULTING TEAM	151
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
Mahr-Coaching: Competence for Life	188
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
Management School St.Gallen	192
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
MAZ MANAGER AKADEMIE	180
Metakomm PartG	146
Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
MODERATIO	185
MW Media Workshop GmbH	146
Neuland Development GmbH & Co. KG	155
NRP® GmbH	156
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	173
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184
OMR Education GmbH	147
Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148
orenda training GmbH	175
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
Poko-Institut OHG	160
Professio GmbH	188
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
Psytest AB	192
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167
Rhein-Erft Akademie GmbH	161
RKWcampus – eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140
Safety First <sup>2</sup> GmbH	176
SCHEELN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
SDL Seminarteam GmbH	172
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158
SOLID Impact GmbH	189
Stapler-Schmidt	158
Steinbeis Institute for Effective Management	186
synartIQ GmbH	154
TAM Akademie	144
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
<b>TAW.</b>	158
Team Dr. Rosenkranz GmbH	183
TeamActivity GmbH	149
TF-Coach	146
Thomas Weber Coaching	170
TrainerSocietät Berlin	143
Training & Coaching Melanie Kubala	173
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180
V.I.E.L Coaching + Training	152
Veränderungsintelligenz® GmbH	178
Verlag Dashöfer GmbH	150
Viola Moritz Seminare	142
Vitale Arbeitskultur GmbH	188
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186
zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166

Sie sind nicht dabei?

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

# Wir bilden weiter.

Seit über 45 Jahren unterstützen wir Fach- und Führungskräfte, Manager\*innen und Projektleiter\*innen dabei, entscheidende Kompetenzen aufzubauen und Potenziale zu entfalten.

Unsere praxisorientierten Weiterbildungen sind darauf ausgerichtet, Ihre Handlungskompetenz nachhaltig zu stärken. So finden Sie neue Lösungen und Ideen, die Sie direkt in Ihrem Arbeitsalltag umsetzen können.

Profitieren Sie von Formaten, die zu Ihnen passen:

- Online-Weiterbildungen
- Webcasts
- e-Learnings
- Präsenz-Veranstaltungen
- Inhouse-Weiterbildungen (online und in Präsenz)



© Studio Romantic - stock.adobe.com

**Entwickeln Sie Ihre Kompetenzen gezielt weiter. Mehr erfahren Sie auf  
[www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)**



**Wertvolle Impulse und Handlungsempfehlungen für Ihren Erfolg finden Sie  
auch in unserer Mediathek [www.forum-institut.de/mediathek-fuehrung-soft-skills](http://www.forum-institut.de/mediathek-fuehrung-soft-skills)**



# Persönliche & soziale Kompetenzen



Grafik: iStock/Shivendu Jauhari

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

[Seminarmarkt.de/Seminare/Persoenliche-und-soziale-Kompetenzen](https://seminarmarkt.de/seminare/persoenliche-und-soziale-kompetenzen)

## Übersehene Persönlichkeitskompetenz

# Schlüsselfaktor Impathie

Vielen Menschen fällt es leicht, sich in andere einzufühlen. Sie sind empathisch. Erstaunlicherweise fällt es einigen von diesen jedoch schwer, sich in sich selbst, in ihre eigene Erfahrungswelt einzufühlen. Was ihnen fehlt, ist Impathie. Das neue psychologische Konstrukt geht auf Stefanie Neubrand zurück. Im Interview schildert die Psychologin, wie sie Impathie „entdeckt“ hat, warum sie ein Schlüsselfaktor der Arbeitswelt ist und wie sie sich trainieren lässt.

**Als ich den Begriff zum ersten Mal gelesen habe, habe ich gedacht, es handelt sich um einen Tippfehler. Impathie? Das soll wahrscheinlich Empathie heißen ...**

**Stefanie Neubrand:** Diese anfängliche Irritation teilen Sie wahrscheinlich mit vielen Menschen, die erstmals mit dem Wort „Impathie“ in Berührung kommen. Den Satz „Ja genau, Impathie mit I am Anfang“ habe ich auf jeden Fall inzwischen schon sehr häufig gesagt. Die Ähnlichkeit zum Begriff der „Empathie“ ist jedoch weder dem Zufall noch einer ungeschickten Begriffswahl geschuldet. Sie ist ganz bewusst. Denn beide Begriffe verhalten sich zueinander genauso wie die dahinterstehenden psychologischen Konstrukte: Sie sind in vielen Punkten kongruent und weisen wichtige Unterschiede auf.

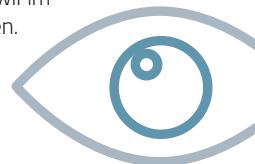
**Was genau ist denn Impathie?**

Am besten lässt sich das über die Entstehungsgeschichte des Konstrukt erklären. Vor über einem Jahrzehnt absolvierte ich

im Rahmen meines Psychologiestudiums ein Praktikum in der sysTelios Klinik, eine Klinik für Psychosomatik und Psychotherapie. In einer Gesprächstherapeutischen Gruppensitzung machte ich folgende Beobachtung: Eine Frau arbeitete an ihrem Anliegen und die anderen Gruppenmitglieder waren eingeladen, sie dabei zu unterstützen. Die Gruppenmitglieder schienen in der Lage zu sein, sich in ihre Mitklientin einzufühlen, ihre Gefühle und Situation wahrzunehmen und zu verstehen und angemessen zu reagieren.

**Sie zeigten sich also empathisch.**

Genau, wenn wir über Empathie sprechen, sprechen wir immer auch von der Fähigkeit, sich einfühlen zu können. Das ist der Kern des Konstrukt und auch die Wurzel des Begriffs. Vor mehr als 100 Jahren entstand das Wort Empathie auf der Suche nach einer geeigneten fachsprachlichen Übersetzung für das deutsche Wort „Einfühlung“.



## Zurück zur Entstehungsgeschichte des Begriffs der „Empathie“ ...

Als den anderen Gruppenmitgliedern, die sich eben noch so gut in ihre Mitklientin eingefühlt hatten, Fragen zu ihren eigenen Gefühlen gestellt wurden, bemerkte ich etwas, was mich sehr überraschte: Es schien ihnen schwerzufallen, ihr eigenes Gefühlsleben wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Diese Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung und dem Verständnis des Gefühlszustands anderer Menschen und dem Zugang zur eigenen Gefühlswelt ließ mich fortan nicht mehr los. Ich vertiefte mich daraufhin in die Literatur über Empathie, Mitgefühl und Selbstmitgefühl und stieß dabei auf eine wichtige Erkenntnis aus der psychologischen Forschung: Auch wenn Empathie und Mitgefühl im allgemeinen Sprachgebrauch oft synonym verwendet werden, ist beides nicht das Gleiche.

### Wie unterscheidet sich beides?

Wenn ich einen guten Freund treffe und ihn in seiner körperlichen Haltung und seinem Gesichtsausdruck erfasse, mich in ihn einfühle, könnte ich wahrnehmen und verstehen, dass er sehr bedrückt ist. Ich könnte ihn fragen, wie es ihm geht, und vielleicht erzählt er mir, dass er sehr traurig ist, weil seine Mutter gestern gestorben ist. Mein tieferes Verständnis für seine Traurigkeit könnte in mir Mitgefühl für ihn auslösen. Mitgefühl beschreibt die Sorge um einen anderen Menschen, in dem Fall die Sorge um meinen Freund und sein Wohlergehen in dieser schwierigen Lebenssituation. Empathie ist somit eine Voraussetzung für die Entwicklung von Mitgefühl. Als ich das erkannt hatte, stellte sich mir die Frage, was denn dann eine entsprechende Voraussetzung für Selbstmitgefühl ist? In der traditionellen psychologischen Wissenschaft fand ich quasi nichts dazu. Und so war die Empathie geboren. Introversive Empathie, oder kurz eben Empathie, ist, einfach ausgedrückt, eine nach innen, auf die eigenen Erlebensweisen – etwa auf ein Gefühl der Angst – gerichtete Empathie. Empathie beschreibt die Fähigkeit, die Gefühle und die Situation einer anderen Person wahrnehmen und verstehen zu können.

Empathie wiederum beschreibt die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die eigene Situation wahrnehmen und verstehen zu können.

### Ist das „nur“ Ihre Definition oder eine in der Wissenschaftswelt anerkannte?

Ich habe an den Universitäten Zürich und Basel über Empathie geforscht und das psychologische Konstrukt im Rahmen meiner Promotion

operationalisiert und in die Wissenschaft eingeführt. Sowohl empirische Forschung zu Empathie als auch die Entwicklung und Überprüfung von Empathie-Interventionen ist damit möglich. Und tatsächlich stelle ich in jüngster Zeit fest, dass immer mehr Wissenschaftlerinnen, Forscher und Expertinnen Empathie als neues psychologisches Konzept aufgreifen und aktiv in ihre Arbeit einbeziehen.

### Die Forschungswelt hätte Ihr Konstrukt sicher auch aufgegriffen, wenn Sie beim beschreibenden Begriff der introversiven Empathie geblieben wären. Warum brauchte es ein neues Wort wie Empathie?

Sprache erzeugt Wirklichkeit. Das heißt, Worte können eine tiefgreifende Wirkung darauf haben, wie wir auf uns und die Welt blicken und das beeinflusst wiederum, wie wir denken und handeln. Die scheinbar einfache Frage „Haben Sie schon einmal von Empathie gehört?“ kann eine Vielzahl innerer Prozesse auslösen und einem Menschen neue Möglichkeitsräume im Umgang mit sich selbst und anderen eröffnen.

### Das klingt recht abstrakt ...

Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Nachdem ich auf einem Kongress einen Vortrag über Empathie gehalten hatte, kam eine Frau aus dem Publikum auf mich zu und sprach mich mit Tränen in den Augen an: „Vielen Dank, jetzt habe ich endlich ein anderes Wort dafür. Ich hatte immer das Gefühl, dass ich egoistisch bin, wenn ich mir und meinen Gefühlen Raum gebe. Jetzt sehe ich, dass das nicht so ist – im Gegenteil, ich merke, wie wichtig es für mich ist, empathisch zu sein. Auch, um empathisch gegenüber anderen sein zu können.“ Über Sprache und neue Wörter können wir ein tiefergehendes Verständnis von uns und unserer Situation entwickeln. Daher ist das Wort „Empathie“ auch als kreativer Impuls gedacht, der Veränderungen in der Beziehung mit sich selbst und dem eigenen Verhalten auslösen kann. Wie schnell und weit sich dieser Impuls verbreitet hat, auch über die Wissenschaftswelt hinaus, hat mich selbst überrascht. Ein ehemaliger Klient schrieb mir kürzlich, dass er gerade Sebastian Fitzeks Bestseller „Mimik“ lese. Darin schreibt Fitzek, dass es der Hauptfigur nicht gelingt, glücklich zu sein, weil es ihr an Empathie fehlt. Wahrscheinlich werden da erst einmal viele Leserinnen und Leser innehalten, weil sie, genau wie Sie, zuerst an einen Tippfehler denken. Und vielleicht und hoffentlich nachrecherchieren, was es mit Empathie auf sich hat.

### Hat Fitzek recht? Ist Empathie eine wichtige Voraussetzung für Glück?

Zumindest erhöht Empathie die Chance auf Zufriedenheit. Viele Menschen sind oft sehr kritisch mit sich selbst, was sehr ungünstige Auswirkungen auf ihr psychisches Wohlbefinden und ihr persönliches Wachstum haben kann. Selbstkritik liegt in der Regel ein innerer Vergleich zugrunde. Das bedeutet, dass wir eine innere Bewertung vornehmen zwischen dem, wie wir unserer Ansicht nach gerade sind, und dem, wie wir unserer Ansicht nach gerade idealerweise sein sollten. Diesen inneren Vergleich mit

seit 2008

se-Trainings

nz-Seminare

e-Sessions (90 Min)

ning (online)

shops & Kick-off

otes



## Weiterbildung, die wirkt – seit 2008

### Unsere Trainingsformate:

- »»» **Inhouse**-Trainings
- »»» **Präsenz**-Seminare
- »»» Online-Sessions (90 Min)
- »»» Coaching (online)
- »»» Workshops & Kick-offs
- »»» Keynotes

### Unsere Themen auf einen Blick:

- »»» Führung & Leadership
- »»» Kommunikation & Konflikte
- »»» Team & Zusammenarbeit
- »»» Vertrieb & Kundenkontakt
- »»» Technik & Service
- »»» Office & Organisation

Alle Angebote auch in Englisch buchbar.

100% Praxisorientierung

0% Frontalvortrag

40+ erfahrene Trainer:innen



**Top** bewertet auf Google (5/5), Springest (9,7/10),

Fortbildung24 (4,8/5), Semigator (5/5)

Kundenzufriedenheit: 



**Jetzt Training anfragen –**  
kostenlos & unverbindlich

150+ Seminarthemen

30.000+ Teilnehmende

450+ Trainings pro Jahr

**modul-training**

+49 7141 91132 01

info@modul-training.de

[www.modul-training.de](http://www.modul-training.de)



unserem Ideal-Selbst können wir kaum gewinnen. Häufig folgen dann Frustration, Selbstkritik sowie sehr belastende Gefühle wie Scham. Nehmen wir mal an, mein Idealbild von mir selbst ist eine selbstbewusste Frau, die selbstsicher auftreten und mit ruhiger Stimme eine Rede halten kann. Wenn ich dann während einer Rede merke, dass ich unsicher bin, zu schwitzen beginne, vielleicht erröte und meine Stimme höher und brüchiger klingt, nehme ich eine Diskrepanz zwischen meinem idealen Selbst und dem gerade redenden Ich wahr. In der Folge bin ich vielleicht von mir selbst enttäuscht, kritisiere mich für meinen schlechten Auftritt und schäme mich. Ist jedoch meine Fähigkeit der Empathie entwickelt, kann ich anders reagieren. Sie ermöglicht, dass ich mir selbst zur Seite stehe, mit mir selbst verbunden bleibe, auch wenn meine Stimme brüchiger wird. Gerade dann. Ich versuche, mich nicht allein zu lassen. Empathie steht für die Hand, die wir uns selbst reichen, wenn unsere Stimme bricht, wenn uns Lebensereignisse erschüttern, aber auch, wenn uns etwas große Freude bereitet. Man könnte sagen, dass Empathie das zarte Band ist, das ich zwischen meinem wahrnehmenden Ich und meinen inneren Erfahrungen spannen kann. So wie Empathie das zarte Band ist, das ich zwischen mir und anderen Menschen spannen kann.

## Wie kann dieses Sich-selbst-zur-Seite-Stehen konkret aussehen?

In unserem Beispiel könnte die eigene Unterstützung etwa so ablaufen: „Ich verstehe jetzt, wie es mich getroffen hat, als mein Kollege mich während meiner Präsentation abschätzig ansah. Das hat mich verunsichert.“ Und aufbauend auf diesem empathischen Verständnis: „Ich empfinde Mitgefühl für mich selbst, dass diese Bosheit passiert ist, mich verletzt und meine Rede beeinflusst hat.“ Wenn wir uns in uns selbst einfühlen und uns mit Verständnis begegnen, verstehen wir uns selbst auch immer besser. Wir können also sagen, dass Empathie

ein Schlüssel zum Aufbau einer inneren Beziehung und eine treibende Kraft für ein wachsendes Selbstverständnis ist.

## Bleiben wir in der Arbeitswelt: Inwiefern ist Empathie dort noch von Bedeutung?

Empathie ist ein relationales Konstrukt, sprich ein Beziehungs-konstrukt. Das bedeutet, dass der primäre Fokus nicht auf dem liegt, was ich in mir selbst wahrnehme und erlebe – etwa ein Gefühl von Angst –, sondern darauf, wie ich diese Erfahrungen wahrnehme und wie ich mit ihnen in Beziehung trete und sie verarbeite. Empathie hilft somit zwar nicht, Selbstzweifel, Wut oder Angst auszuschließen, also Gefühle, die gerade in stressigen, unsicheren und besonders herausfordernden Arbeitskontexten häufiger entstehen. Aber sie hilft dabei, mit diesen Emotionen umzugehen. Erste empirische Ergebnisse, nicht nur aus meinen Forschungen, sondern auch aus denen meiner Wissenschaftkolleginnen und -kollegen, zeigen: Empathie ist mit emotionaler Kompetenz verbunden. Dazu passt, wie meine bisherigen Untersuchungen beschreiben, dass Empathie hochsignifikant positiv mit Indikatoren der psychischen Gesundheit wie subjektivem Wohlbefinden assoziiert ist. Daher ist auch zu vermuten, dass Empathie ein starker Resilienzfaktor ist. Wenn Menschen ein erfolgreiches „Wie“ im Umgang mit sich selbst finden, erhöhen sie ihre Chancen, ihr psychisches Wohlbefinden zu schützen und inmitten von Herausforderungen persönlich zu wachsen. Und genau dieses „Wie“ liefert Empathie.

## Das heißt, empathische Menschen sind besser vor psychischer Belastung im Arbeitskontext geschützt, mittlerweile einem der zentralen Gründe für Fehlzeiten.

Genau, das ist eine zentrale Annahme. Und zwar nicht nur deshalb, weil sie ein „Werkzeug“ besitzen, um besser mit ihren Gefühlen umgehen zu können, sondern auch, weil

## Lesetipps

**Cornelia Wallmüller: Empathie-Coaching – Im Kopf des Gegenübers.  
managerseminare.de/MS304AR32**

Während die Bedeutung der Empathie für die Arbeitswelt gerade erst entdeckt wird, gilt ihre Pendant-Fähigkeit Empathie schon lange als Kernkompetenz, vor allem für Menschen in Führungsrollen. Mit dem Wandel der Arbeitswelt wird die Bedeutung dieser Fähigkeit noch weiter zunehmen, ist die Empathie-Expertin Cornelia Wallmüller überzeugt. Vor allem auf einen Aspekt der Empathie kommt es zunehmend an. Besonders gut trainieren lässt sich dieser im Rahmen von Coaching. Einige der Methoden, die Coachs dafür nutzen, bieten auch Ansatzpunkte fürs Empathie-Training in Eigenregie.

**Stefanie Neubrand, Daniel J. Dietrich: Sich selbst begegnen und stärken – Die Grundlagenbox.  
Vandenhoeck & Ruprecht 2016, 45 Euro.**

Insgesamt sieben Trancereisen leiten dazu an, die eigene Erfahrungs- und Gefühlswelt genauer zu erkunden. Imaginiert wird diese als inneres Team, dessen Mitglieder alle eine wichtige Funktion haben – auch innere Querdenker und Querführer. Die Reisen können sowohl in Eigenregie genutzt werden, um einen besseren Zugang zu sich selbst zu finden und die eigene Empathie zu entwickeln, als auch als Werkzeug in der therapeutischen Arbeit oder im Empathie-Training dienen.

# Tutorial: Die eigene Empathie trainieren

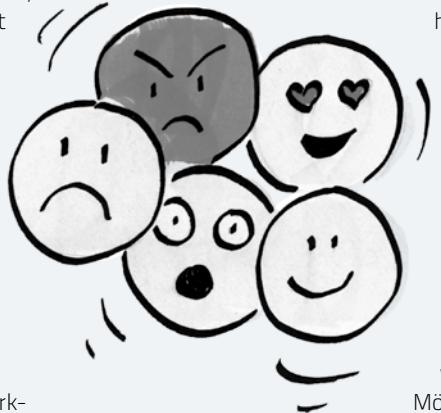
Empathie gilt seit Langem als eine der wichtigsten Kompetenzen in der Arbeitswelt, insbesondere für Führungskräfte. Viel deutet darauf hin, dass ihr psychologisches Pendant, die erst jüngst wissenschaftlich beschriebene Empathie, ähnlich bedeutsam ist. Diese meint die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die eigene Situation wahrnehmen und verstehen zu können. Zwei Ansatzpunkte, um die eigene Empathie zu trainieren.

## Der Empathie-Timer

Beim Empathie-Timer handelt es sich weniger um eine Übung als um einen kontinuierlichen Trainingsprozess. Dabei setzen wir uns alle 20, 25 oder 30 Minuten – je nachdem, welches Intervall für uns selbst am besten passt – eine Erinnerung auf dem Handy, etwa in Form eines angehenden Gongs. Immer wenn der Gong erklingt, halte ich inne, lehne mich einen Moment zurück, atme tief ein und aus und stelle mir folgende Frage: „Kann ich, ohne meine Hände anzuschauen oder zu bewegen, spüren, dass meine Hände lebendig sind?“ Wenn ich die Frage mit „Ja“ beantworten kann und die Lebendigkeit in meinen Händen spüre, wende ich meine Aufmerksamkeit meinen Füßen zu: „Kann ich, ohne meine Füße anzusehen oder zu bewegen, spüren, dass meine Füße lebendig sind?“ Sobald ich auch diese Frage mit „Ja“ beantworten kann, frage ich mich nach der Lebendigkeit meines gesamten Körpers. Während dieses inneren Prozesses setze ich ein sanftes Lächeln auf – egal, ob ich mich danach fühle oder nicht. Das entspannt meine Gesichtszüge und sendet ein beruhigendes Signal an meinen Körper. Dieser Prozess kann nur wenige Sekunden bis ein oder zwei Minuten dauern.

## Wirkweise

Insbesondere wenn wir über längere Zeit konzentriert am Rechner arbeiten, neigen wir dazu, unseren Körper zu vergessen und spüren ihn immer weniger. Stattdessen ist unsere Aufmerksamkeit ganz auf den Bildschirm gerichtet. Um Empathie zu entwickeln, ist es jedoch wichtig, sich selbst wahrzunehmen. Hierfür ist unsere Körperllichkeit von großer Bedeutung. Denn unsere Gefühlswelt und Körperllichkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Wenn wir unser Körpergespür trainieren, trainieren wir daher immer auch unser Einfühlungsvermögen in unsere Gefühle, unsere Empathie.



## Empathische Fragen

Sich fragend der eigenen Gefühlswelt zu nähern, funktioniert am besten in einer angenehmen und geschützten Umgebung, die es uns erlaubt, uns für einen Moment unseren eigenen Gedanken, Gefühlen und inneren Bildern hinzugeben. Ein paar tiefe Atemzüge und das Schließen der Augen können uns helfen, uns mit uns selbst zu verbinden und uns zu entspannen. Ein wichtiges Merkmal der Empathie ist es, sich selbst, das heißt den eigenen Gefühlen und Erlebensweisen mit einer annehmenden Haltung zu begegnen. In diesem Zusammenhang erleben es manche Menschen als hilfreich sich eine Selbsterlaubnis zu geben, in Gedanken „ausgesprochen“ oder auch laut formuliert: „Ich erlaube mir, in meine innere Welt und die damit verbundenen Bilder und Gefühle einzutreten und lade mich selbst auf eine empathische Reise ein.“ Auch wenn uns auf die Frage, mit der die Reise beginnt, zuerst nichts einfällt, sollten wir einige Minuten gedanklich an ihr festhalten und ihr nachspüren. Mit etwas Geduld werden sehr wahrscheinlich Antworten kommen.

### Mögliche Fragen:

- ▶ Angenommen, ich sitze mir selbst in einem Café gegenüber, welche Frage würde ich mir gerne stellen?
- ▶ Wofür wurde ich noch nie genug gelobt? Wie würde das beste Lob dafür aussehen? Von wem würde ich es erhalten?
- ▶ Angenommen, meine Empathie würde ab sofort mit jedem Tag ein wenig weniger werden: Zu wem würde ich innerhalb eines Jahres immer mehr werden? Bei der Arbeit? Privat? Wie würde ich dann aussehen, mich verhalten und fühlen? Wie in fünf Jahren?
- ▶ Angenommen, meine Empathie würde ab sofort mit jedem weiteren Tag ein wenig stärker werden: Zu wem würde ich innerhalb eines Jahres immer mehr werden? Bei der Arbeit? Privat? Wie würde ich mich dann fühlen? Wie in fünf Jahren?

## Wirkweise

Wenn wir solchen gezielten Fragen an uns selbst nachspüren, erfahren wir nicht nur mehr über uns selbst und unsere Gefühlswelt, sondern wecken auch eine generelle Neugier auf unser inneres Erleben und öffnen den Raum für unsere Empathie.

sie sensibler für ihre eigenen Körpersignale sind. Daher ist zu vermuten, dass sie ihre Bedürfnisse besser verstehen und motiviert sind, sich kongruent dazu zu verhalten. Das könnte zum Beispiel bedeuten, mehr auf die eigene Ernährung zu achten oder auch darauf, genügend Schlaf zu bekommen. Untersuchungen dazu gibt es noch nicht, aber die klinischen Beobachtungen legen es nahe. Und jedes Mal, wenn sie – aufgrund ihrer empathischen Fähigkeiten – die Erfahrung machen, dass sie mit belastenden Situationen und den daraus resultierenden Gefühlen umgehen können, kann sich dies positiv auf ihr Selbstvertrauen und ihre Sicherheit im Umgang mit sich selbst und möglichen künftigen Herausforderungen auswirken. Auf diese Weise kann das Gefühl, von anderen Menschen fremdbestimmt zu werden, einem Gefühl der Selbstbestimmung weichen. Was übrigens ein wichtiger Faktor des psychischen Wohlbefindens ist und ja, wenn man so will auch des, weil sie eben danach fragten, persönlichen Glücksempfindens.

## Wie wirkt sich Empathie auf die Zusammenarbeit aus?

Die Art und Weise, wie eine Person in herausfordernden beruflichen Situationen mit sich selbst umgeht, ist wiederum entscheidend für die erfolgreiche Interaktion mit anderen Menschen. Menschen, die sich selbst besser wahrnehmen und verstehen können, können authentischer in Kontakt mit anderen gehen und ein zuverlässiges Gegenüber sein. Empathie und Empathie sind zwei Seiten derselben Medaille. Das heißt, um empathisch sein zu können, bedarf es immer auch eines gewissen Maßes an Selbstwahrnehmung. Man könnte sagen, dass wir andere Menschen immer durch uns selbst wahrnehmen und verstehen. Empathie basiert wie Empathie auf einer inneren Resonanz – einem inneren Mitschwingen. Im Fall der Empathie bedeutet dies, mit der Gefühlswelt eines anderen mitschwingen, so „als ob“ es die eigene Gefühlswelt wäre, und sie dadurch besser zu verstehen. Eine daraus folgende Annahme, die ich mit anderen Gelehrten teile, ist, dass die Fähigkeit zur Empathie ein zentraler Faktor für die Fähigkeit zur Empathie ist. Meine bisherige Forschung unterstützt diese Annahme und zeigt, dass Menschen, die ein höheres Maß an Empathie aufweisen, auch ein höheres Maß an Empathie zeigen.

## Lässt sich Empathie trainieren?

Wie gesagt ist Empathie eine Fähigkeit, und so wie alle Fähigkeiten kann sie trainiert werden. Seit zehn Jahren entwickle ich Wege zur Stärkung der Empathie, die ich systematisch

Die Interviewte: Dr. Stefanie Neubrand ist Professorin für Psychologie an der SRH Hochschule Heidelberg und Diplom-Betriebswirtin. Zum Thema „Systemische Therapie und Beratung“ und dem der „Empathie“, einem von ihr in die Wissenschaftswelt eingeführten psychologischen Konstrukt, leitet sie Workshops und Seminare an mehreren Hochschulen und Aus- und Weiterbildungsbildungsinstituten. Als Therapeutin und Coach mit eigener Praxis unterstützt Neubrand Führungskräfte, Privatpersonen und Profisportler. Kontakt: [stefanieneubrand.com](http://stefanieneubrand.com)

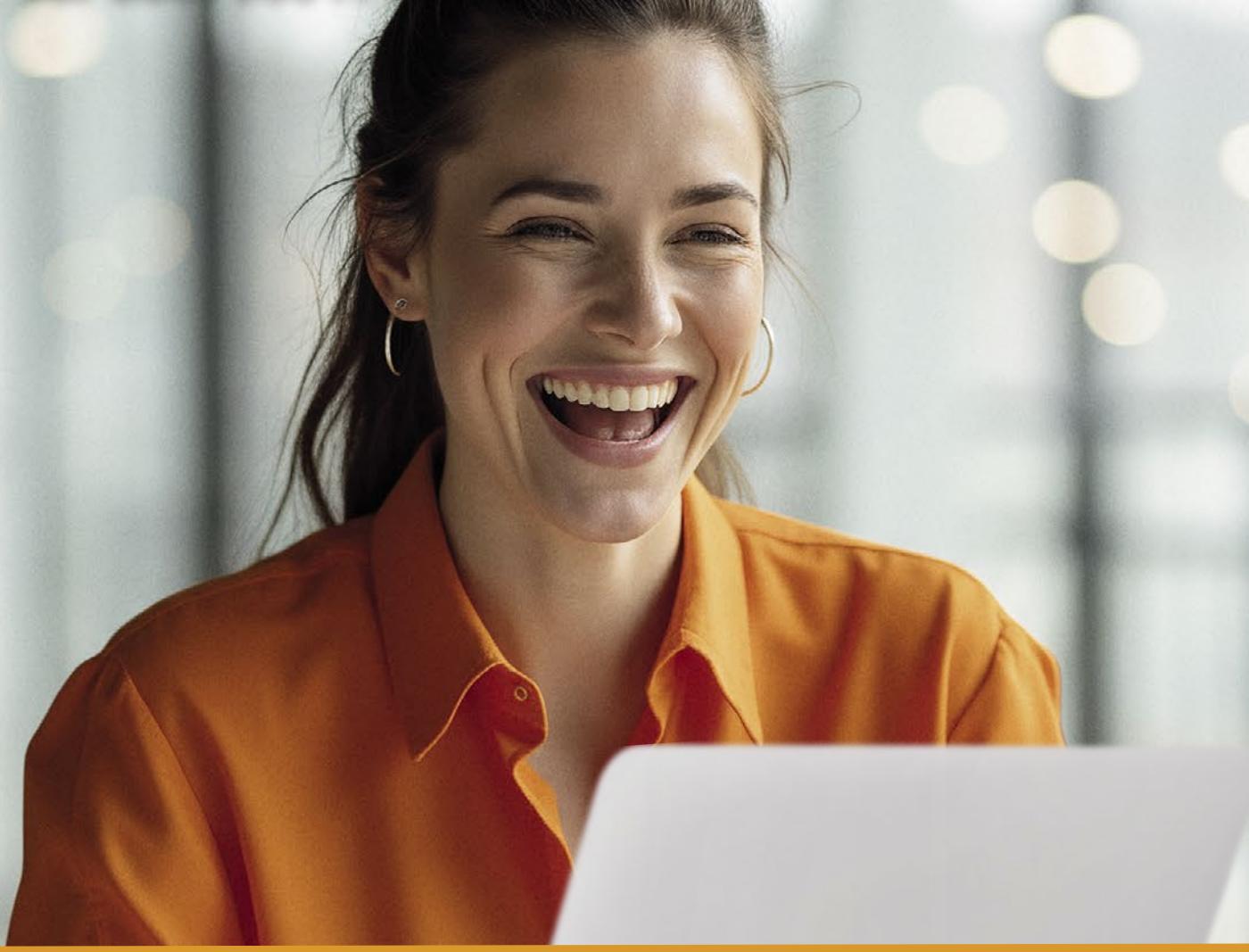
erprobe und kontinuierlich weiterentwickeln. Diese Wege reichen von niederschwelligeren Ritualen und Übungen, die jeder Mensch für sich auf sehr einfache Art und Weise im Alltag durchführen kann, bis hin zu Coaching und Trainings unter meiner Anleitung. Bei letzteren beiden spielen Methoden der systemischen Therapie und Beratung sowie hypnosystemische Verfahren eine wichtige Rolle. Sie werden sowohl von Einzelpersonen gebucht als auch von Unternehmen, die die Mitglieder eines Teams etwa darin unterstützen wollen, intensive Arbeitsphasen oder wichtige Entwicklungsschritte mit weniger Stress oder Angst zu bewältigen. Erste Unternehmen beginnen sogar gerade damit, das Thema „Empathie“ in ihre Personalentwicklung zu integrieren. Dabei geht es vor allem darum, Führungskräften einen neuen, wirksamen, gesundheitsdienlichen Weg für einen gelingenden Umgang mit sich selbst und mit schwierigen Situationen zugänglich zu machen.

## Beschreiben Sie bitte eine dieser „niederschwelligeren Übungen“.

Eine meiner Lieblingsübungen, die inzwischen immer mehr Menschen nutzen, ist der sogenannte Empathie-Timer. Dazu setze ich mir alle 20 Minuten eine Erinnerung, zum Beispiel in Form eines Gongs auf dem Handy. Wenn der Gong erklingt, halte ich inne, lehne mich einen Moment zurück, atme tief ein und aus und stelle mir folgende Frage: „Kann ich, ohne meine Hände anzuschauen oder zu bewegen, spüren, dass meine Hände lebendig sind?“ Wenn ich die Frage mit „Ja“ beantworten kann und die Lebendigkeit in meinen Händen spüre, wende ich meine Aufmerksamkeit meinen Füßen zu: „Kann ich, ohne meine Füße anzusehen oder zu bewegen, spüren, dass meine Füße lebendig sind?“ Sobald ich auch diese Frage mit „Ja“ beantworten kann, frage ich mich nach der Lebendigkeit meines gesamten Körpers. Während dieses inneren Prozesses setze ich ein sanftes Lächeln auf – egal, ob ich mich danach fühle oder nicht. Das entspannt meine Gesichtszüge und sendet ein beruhigendes Signal an meinen Körper. Dieser Prozess kann nur wenige Sekunden bis ein oder zwei Minuten dauern und ist daher sehr praktikabel. Außerdem ist die Übung für andere von außen nicht als solche erkennbar und kann damit überall unauffällig eingesetzt werden. Ich nutze die Übung gerne, wenn ich lange am PC arbeite. Gerade bei der PC-Arbeit scheint es oft, als würden wir unseren Körper fast vergessen und immer weniger spüren. Unsere Aufmerksamkeit ist ganz auf den Bildschirm gerichtet. Um Empathie zu entwickeln, ist es jedoch wichtig, sich selbst wahrzunehmen. Hierfür ist unsere Körperllichkeit zentral. Denn unsere Gefühlswelt und Körperllichkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Wenn wir unser Körperspürn trainieren, trainieren wir daher immer

# So sieht Lernerfolg aus.

Seit 40 Jahren Ihr Partner  
für über 900 IT-Kurse.



**Garantierte Durchführung:** Ihre Planung ist sicher

**Flexibilität:** 31 Standorte & Live-Online-Kurse

**Offiziell zertifiziert:** Erfahrenes Trainerteam



Jetzt Kurs finden!

**PC-COLLEGE®**  
*Seminare, die begeistern!*

auch unser Einfühlungsvermögen in unsere Gefühle, unsere Empathie.

## **Alle 20 Minuten von einem Gong unterbrochen zu werden, stelle ich mir als Deep Worker recht energierend vor ...**

Ich persönlich bin danach sofort wieder in der Konzentration, wobei diese dann meist höher ist als vorher. Falls Ihnen ein anderer zeitlicher Rhythmus, zum Beispiel alle 30 Minuten, besser passt, nutzen Sie diesen. Versuchen Sie es einfach mal und wenn Sie nach ein, zwei Tagen merken, dass das nichts für Sie ist, versuchen Sie etwas anderes. Die One-size-fits-all-Übung gibt es bei so einem individuellen Trainingsthema wie der Empathie nicht. Eine andere Trainingsmöglichkeit besteht darin, sich selbst gezielt Fragen zu stellen, die die Neugierde auf sich selbst wecken und dazu einladen, sich in sich selbst einzufühlen. Zum Beispiel diese: „Angenommen, ich sitze mir selbst in einem Café gegenüber, welche Frage würde ich mir gerne stellen?“

In dieser Frage spiegelt sich das zentrale Element der Empathie wider: die offene und engagierte Begegnung mit sich selbst. Da ich immer wieder darum gebeten werde, stelle ich gerade ein Set mit solchen Fragen zusammen, die Coachs, Therapeutinnen und Berater für Empathie-Trainings nutzen können. Genau wie bei der genannten Frage spielt auch bei vielen der anderen im Set die Imagination eine Rolle. Sie ist ein wichtiges Element zur Empathie-Förderung. Da ich ausgebildete Hypnotherapeutin bin, habe ich deshalb schon früh auf meiner Empathie-Reise damit begonnen, Empathie-Trancen zu entwickeln, also angeleitete Imaginationen zur Stärkung der Empathie (siehe auch Kasten „Mehr zum Thema“). Wie Sie sehen, gibt es vielfältige Möglichkeiten, sich der Empathie zu nähern, und viele Methoden und Hebel zu ihrer Förderung zu entdecken.

## **Ist die Unternehmenskultur einer dieser anderen Hebel?**

Ja, sogar ein sehr großer. Wenn zum Beispiel Empathie als Unternehmenswert definiert und gelebt wird, entsteht eine

Kultur, die Organisationsmitglieder ermutigt, die Perspektiven, Ideen und Gefühle ihrer Kolleginnen und Kollegen wahrzunehmen und zu verstehen, sprich empathisch zu sein. Gleichzeitig erleben die Organisationsmitglieder so selbst, dass sich die anderen für sie interessieren, dass sie sich bemühen, ihre Perspektiven, Ideen und Gefühle wahrzunehmen und zu verstehen, wodurch sie sich als wertvollen Teil des Gesamtgefüges wahrnehmen. Das wiederum ermutigt sie, sich in sich selbst einzufühlen, ihre Empathie zu entwickeln. Hand in Hand mit der wachsenden Verbundenheit mit sich selbst kann eine größere Verbundenheit mit anderen Organisationsmitgliedern und dem Unternehmen als Ganzes wachsen. Umgekehrt kann eine Kultur, in der Empathie nicht oder kaum gelebt wird, die Entwicklung von Empathie hemmen. Mangelt es zum Beispiel an Offenheit und Verständnis für andere, wird der Spielraum für Empathie begrenzt.



## **Hat Empathie auch eine Schattenseite?**

Manche Menschen befürchten, dass Empathie letztlich zu Egoismus führt, sich negativ auf ihre sozialen Beziehungen auswirkt und sie isolieren könnte.

Tatsächlich ist jedoch das Gegenteil der Fall. Wenn wir unsere Empathie entwickeln, nehmen wir uns selbst besser wahr und verstehen uns selbst besser. Wir haben einen klareren Zugang zu unseren eigenen Werten, Grenzen und Bedürfnissen, was uns Orientierung für unser Verhalten gibt. Empathie impliziert also die Möglichkeit, Beziehungen authentisch zu leben und zu einem verlässlichen Gegenüber zu werden, bei dem andere Menschen – vereinfacht gesagt – wissen, wo sie sind. Das wiederum gibt den Menschen Sicherheit in der Beziehung zu uns. Insofern kann Empathie dazu beitragen, nicht nur eine tiefere und authentischere Beziehung zu sich selbst zu entwickeln, sondern auch zu anderen. Um Ihre Frage zu beantworten: Bisher ist mir noch keine Schattenseite der Empathie begegnet. Allerdings steht die Empathie-Forschung auch noch ganz am Anfang.

*Das Interview führte Andree Martens*



# Anbieter im Themenbereich Persönliche & soziale Kompetenzen

.edulab seminare	180	COAWORKS. Coaching, das wirkt.	148
(un)fassbare Seminare	165	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145
[dwp] – die wirtschaftspsychologen	145	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	143
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	Competence on Top GmbH	186
abb-seminare	140	ComTeam AG Academy + Consulting	184
abovo-academy	185	Consenza Projektberatung GmbH & Co. KG	148
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	Consensus Campus	173
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	187	CONSENSUS Consulting GmbH	171
AdCoach Marketing Akademie	162	CONTUR GmbH - Consulting   Training	153
AEVO Akademie GmbH	178	Coverdale Deutschland GmbH	182
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	CyriaxTraining & Beratung	150
Akademie der Deutschen Medien	180	Dear Human GmbH	148
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	dehner academy GmbH	178
Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH	178	Delta Consultants	187
Akademie für systemische Beratung	177	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	152
Akademie für Systemische Moderation	175	Der Logistik Coach	149
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	188	Deutsche Akademie für Management	144
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	156
Alexander Witt - Coaching & Seminare	181	Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172
amendos gmbh	146	deutsche training sales- and management-training GmbH	184
Angela Berger Training & Coaching	175	DGQ Weiterbildung gGmbH	167
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	die coachingakademie	151
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	Die Grüne 3 GmbH	184
Arnold Horsch e.K.	158	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	153
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	dirk raguse - training-coaching-beratung	159
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	Dittmann & Lamour GmbH	164
Auxelya GmbH	189	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163
begin with trust	191	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	185
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	Dr. Simone Rappel	181
Bernt Klein training - beratung - coaching	177	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173
bikablo GmbH & CO KG	162	Dreisam Coaching	179
Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz	178	DresPleier GmbH	184
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	DRK-Bildungskademie Steinfurt	161
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	176
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	EGP-Institut Lerntherapie & Lernmethodik	146
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	166	EHS Erasmus Hochschule GmbH	192
Brandt Seminare	176	Eisberg-Seminare GmbH	148
Breuel & Partner GmbH	183	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	189
CA controller akademie®	183	EMOVITATION Suisse SARL	191
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	En GardE Deutschland GmbH	171
Cegos Integrita GmbH	174	English & Intercultural Communication	157
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	EQU:WIN Consulting GmbH	180
CHANGE 4 SUCCESS®	151	E S B A - European Systemic Business Academy	147
Christoph Wiethold Personalentwicklung	152	Euroforum Deutschland GmbH	156
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	150	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
Coachingbüro Huber & Partner	168	FCM Finanz Coaching	170

FCT Akademie GmbH	164
FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
Fleet Education Events GmbH	148
flow consulting gmbh	153
fortbildung1	175
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	145
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179
Frankfurt School of Finance & Management	167
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192
FROMM Managementseminare & -beratung KG	151
Führungskräfte Institut GmbH	145
Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching	184
German Brand School GmbH	166
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184
Göthert-Methode	145
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171
H&S Seminare	173
Haack Coaching und Seminare	153
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	157
HHL Leipzig Graduate School of Management	140
Hinweisgeber-Compliance GmbH	153
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172
HPS Deutschland GmbH	171
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	187
Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH	185
ibo Akademie GmbH	155
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	186
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	156
IFPO Joachim Berger & Partner	170
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	181
IHK Akademie Schwaben	186
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164
IKOME   Steinbeis Mediation	140
ilvy Intercultural HR	146
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185
ime Institut für Management-Entwicklung	154
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179
IndiTO Bildung, Training und Beratung	164
InKonstellation GmbH	162
Institut BaumannWeiss	177
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	161
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160
Institut für praktische Emergenz GmbH	180
Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176
Invenzio GmbH & Co. KG	189
IP for IP GmbH	173
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182
itstime	144
Junfermann Verlag GmbH	154
Jung Team   Personal & Gesundheit	165
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189
KERN AG Training	167
KESSEL & KESSEL GmbH	149
KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Kirchner-Seminare GbR	186
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149
KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143
Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	170
Knuth & Team	155
KOBIseminare	158
Kompetenzhafen	150
Konhardt & Partner	159
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	174
LUCAS CONSULTING TEAM	151
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
M/TRAINING	175
M+Co . Hermann Müller	186
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
Mahr-Coaching: Competence for Life	188
Maik André Baumann   Training - Entwicklung - Beratung	157
Management Alliance GmbH	182
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
Management Forum Starnberg GmbH	183
Management School St.Gallen	192
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
MARGA Business Simulations GmbH	158
marillabax GmbH & Co. KG	175
MAZ MANAGER AKADEMIE	180
MDI Management Development GmbH	191
Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
Metakomm PartG	146
Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
MODERATIO	185
modul training	175
Move2Lead	182
MSC Management Seminar Center GmbH	177
MW Media Workshop GmbH	146
Neuland Development GmbH & Co. KG	155
Neuroleadership Akademie	185
New Learning Campus	190
noesis	175
NRP® GmbH	156
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	173
OHM Professional School gGmbH	188
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184

# **Der Mensch im Mittelpunkt**

**Dipl.-Psych. Jürgen Junker + Dipl.-Soz. Isabella Junker**



**follow us**

\* seit 1995

**www.mto-consulting.de**

**+900 Firmenkunden**



Opinius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148	synartIQ GmbH	154
ORDIX AG	170	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	141
orenda training GmbH	175	TAM Akademie	144
OVERDICK Coaching und Training	150	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144	Team Dr. Rosenkranz GmbH	183
Pfründer-Seminare	186	Team Management Services GmbH	167
pm33 GmbH	174	TeamActivity GmbH	149
PMCC Consulting GmbH	191	teamsysplus®AKADEMIE	181
Poko-Institut OHG	160	TEAMWILLE GmbH	181
Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164	TF-Coach	146
PRAXISFELD GmbH	158	Thomas Weber Coaching	170
Pro Integer Akademie & Leadership	161	TOPSIM GmbH	176
Professio GmbH	188	TrainerSocietät Berlin	143
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171	Trainertreffen Deutschland	153
PROVECO GmbH	147	Training & Coaching Melanie Kubala	173
Psytest AB	192	TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	151
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167	TRILOGIE GbR	152
REUTER Management Training GmbH & Co. KG	189	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
Rhein-Erft Akademie GmbH	161	UP MANAGEMENT Akademie	141
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180
Rolf Schulz HR Consultants AG	178	uwe freund seminare	182
S&P Unternehmerforum GmbH	186	V.I.E.L Coaching + Training	152
SanData IT-Trainingszentrum GmbH	187	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180	Veränderungskompetenz® GmbH	178
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158	Viola Moritz Seminare	142
SEMINAR-INSTITUT	181	Vitale Arbeitskultur GmbH	188
SGMI Management Institut St. Gallen	192	Wbildung Akademie GmbH	169
SOLID Impact GmbH	189	WHU - Otto Beisheim School of Management	157
Stärkentrainer GmbH	174	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	187
Steinbeis Institute for Effective Management	186	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174	Yoga Vidya e.V.	154
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung	175	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187		

Sie sind nicht dabei?

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



Mit  
Freu(n)den  
lernen!

70 Standorte  
und über  
1000 Schulungstermine  
online unter  
[aas-seminare.de](http://aas-seminare.de)

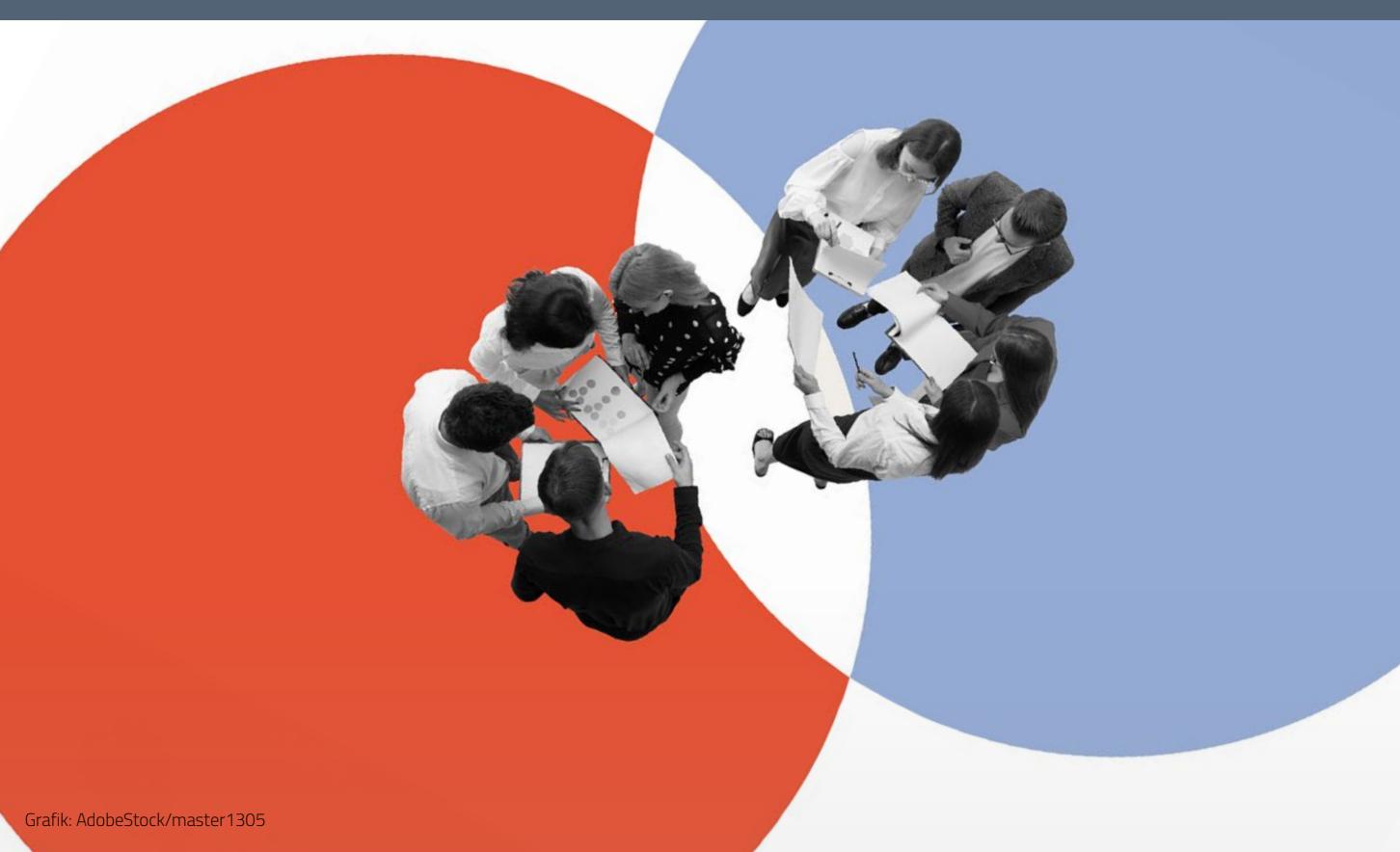


# Schulungen für Betriebsräte, Personalräte, SBV & JAV

**aas-seminare.de**

SEMINARE | KONGRESSE | WEBINARE | INHOUSE

# Projektmanagement



Grafik: AdobeStock/master1305

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

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

# Die Herausforderungen der Multi-Team-Arbeit

## Zwischen Projekt und Position

**Heute hier, morgen dort ... In vielen Unternehmen sollen Mitarbeitende sowohl in ihren Linienteams performen als auch ihre Kompetenzen in diverse, häufig agil arbeitende Projektteams einbringen. Der Spagat bringt typische Rollenkonflikte mit sich – Dilemmata, die zu Überlastung, Irritation, Verunsicherung und letztlich Leistungseinbußen führen können. Agile Consultant Claudia Thonet mit Vorschlägen zur Entschärfung der Zwickmühlen.**

Ein Scrum-Projekt bei einem Automobilhersteller. Es geht um die Entwicklung eines neuen Produkts, das in sechs Monaten auf den Markt kommen soll. In das Vorhaben sind zahlreiche Entwicklerinnen und Entwickler des Unternehmens involviert. Die Erwartungen an sie sind hoch. Schließlich hat das neue Produkt eine große strategische Bedeutung für den Konzern. Allerdings bleiben die Ergebnisse bald hinter den Erwartungen zurück. Die Qualität der Arbeit im Projektteam lässt zu wünschen übrig, Entscheidungen werden zu spät getroffen, der Produktstart droht sich zu verzögern. Dabei mangelt es dem Team weder an Kompetenzen noch an Motivation. Das Problem ist ein anderes: Die Entwicklerinnen und Entwickler sind gleichzeitig Teil eines klassisch hierarchisch geführten Linienteams im Unternehmen. Man erwartet von ihnen also, dass sie mit dem gleichen Elan auf zwei Hochzeiten tanzen.

Kein Einzelfall. Nach der 2023 veröffentlichten Studie „Projektifizierung 2.0“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) wurde 2022 etwas mehr als ein Drittel (34,5 Prozent) des gesamten Arbeitsvolumens hierzulande in Projekten geleistet. Anders ausgedrückt: Jede dritte Arbeitsstunde wird in Projekten verbracht. Was in der freien Wirtschaft schon länger Usus ist (die erste entsprechende Erhebung der GPM kam vor 10 Jahren zu einem ähnlichen Wert), greift zunehmend auch im öffentlichen Dienst um sich. Auch dort wird der Erhe-

bung zufolge die Arbeit immer stärker in Projekte verlagert; seit 2017 ist ein Anstieg um 27 Prozent zu verzeichnen. Zwar geben diese Zahlen noch keine Auskunft darüber, in wie viele Projekte einzelne Mitarbeitende jeweils involviert sind. Doch ist davon auszugehen, dass das Multiprojekt-Engagement hoch ist. In der Untersuchung „Can I leave my hat on? A cross-level study of multiple team membership role separation“ von Hendrik J. van de Brake und Stefan Berger arbeiteten die befragten Multiteamer beispielsweise durchschnittlich in rund drei verschiedenen Teams mit. Und auch in meiner Beratungspraxis erlebe ich es sehr häufig, dass Mitarbeitende nicht nur in einem Projekt oder in ihrem festen Linienteam tätig sind, sondern sich gleich in mehrere Projekte einbringen sollen.

Ein Grund dafür dürfte die Komplexität der Herausforderungen sein, mit denen Organisationen konfrontiert sind: Es gibt immer mehr Problemstellungen, die eine crossfunktionale Zusammenarbeit erfordern, was über die Linienorganisation jedoch nicht abbildungbar ist. Daher der Boom der Multi-Team-Mitgliedschaften, die allerdings – auch das erlebe ich häufig – ihrerseits eine Herausforderung für die Beteiligten sind. Denn sie verursachen zahlreiche Rollenkonflikte. Also Konflikte, die dann auftreten, wenn Menschen mit widersprüchlichen Erwartungen ihres sozialen Umfeldes konfrontiert sind. Oder vielmehr: wenn sie mit den widersprüchlichen Erwartungen verschiedener

sozialer Umfelder konfrontiert sind, in denen sie sich bewegen. Rollenkonflikte äußern sich in der Projektzusammenarbeit vor allem in Form dreier Spannungsfelder, die die Produktivität der Teamarbeit herabsetzen können, zumindest dann, wenn sie nicht konstruktiv bearbeitet werden.

## 1. Spannungsfeld: Ressourcen-Dilemmata

### Arbeitsansprüche im „Heimathafen“ versus Arbeitsansprüche im Projektteam

Das erste Spannungsfeld ergibt sich daraus, dass sich Ressourcen-Konflikte auftun, wenn Mitarbeitende in einem oder sogar mehreren agilen Projektteams mitarbeiten und gleich-

zeitig auch noch ihre Verpflichtungen in der Linie haben. Für dieses Problem gibt es keine Lösung ohne negative Folgen, es handelt sich also um ein echtes Dilemma. Wir kennen die entsprechende Zwickmühle auch aus unserem Alltagsleben: Wenn wir mehr Zeit mit unserer Familie verbringen, haben wir weniger Zeit für unsere Freunde, den Job, die Sportgruppe ... Oder umgekehrt. Genauso ist es im Arbeitskontext: Fokussieren wir uns stärker auf unsere Arbeit im Projektteam, können wir uns weniger in der Linie einbringen – oder andersherum.

Angesichts dessen, dass in den Organisationen die Anforderungen ständig steigen, wird es insbesondere für die Teams in der Linie zum Problem, wenn Fachkräfte immer wieder abgezogen werden, um in diversen Projekten mitzuwirken,

## Meetings mit verteilter Verantwortung

Auch in klassisch geführten Teams können verhaltensbezogene Rollen ein Schlüssel sein, um mehr Verantwortungsübernahme zu ermöglichen. In einem Meeting oder bei einem Workshop lassen sich beispielsweise temporär folgende Rollen besetzen:



### Prinzipien-Wächterinnen und Prinzipien-Wächter

Aufgabe: Achte während des Meetings auf die vereinbarten Werte und Arbeitsprinzipien.

To-do: Hebe deine Rollenkarte hoch und gib der Gruppe ein Signal, sobald du den Eindruck hast, eine Diskussion, ein Verhalten oder ein Beitrag entspricht nicht den vereinbarten Werten und Prinzipien. Schalte dich auch ein, wenn der Umgang miteinander nicht mehr den Vereinbarungen entspricht oder nicht alle Meinungen eingeholt und gehört werden.



### Timekeeper

Aufgabe: Achte während des Meetings/des Workshops immer auf die Einhaltung der Zeit und fordere Timeboxing und dessen Einhaltung ein.

To-do: Stelle eine Uhr ein, hebe deine Rollenkarte hoch und gib der Gruppe ein Signal, sobald die Zeit nicht eingehalten wird.



### Moderatorinnen und Moderatoren

Aufgabe: Nimm während des Meetings/Workshops die Rolle des oder der Moderierenden ein.

To-do: Moderiere das Meeting/den Workshop. Du bist dafür verantwortlich, dass alle Beiträge gehört werden, während die Teammitglieder für Ergebnisse und Inhalte verantwortlich sind. Visualisiere alle Beiträge und schlage Methoden vor, mit denen das Team ein gewünschtes Ergebnis erzielen kann.



### Stärkenfinderinnen und Stärkenfinder

Aufgabe: Finde bei jedem Teilnehmer, jeder Teilnehmerin in Übungen Stärken heraus und ebenso die Stärken des Teams.

To-do: Sprich die Stärken aus oder schreibe sie auf. Melde dem Team dessen kollektive Stärken zurück (etwa: schnelle Entscheidungsfindung, konstruktive Diskussionen ...).



### Pausenhüterinnen und Pausenhüter

Aufgabe: Sorge dafür, dass Pausenzeiten im Team nicht zu kurz kommen.

To-do: Stimme mit der Gruppe Pausen ab und sorge für die Einhaltung der Zeit (Start und Ende). Sorge außerdem für Aktivierung zwischendurch (Frischluft, kleine Übungen zur geistigen Fitness ...).



### Facilitators

Aufgabe: Beobachte die Gruppe und deren Interaktionen. Überlege, was für die Selbstorganisation und Dynamik des Teams hilfreich und stärkend sein kann.

To-do: Hebe deine Rollenkarte hoch und gib der Gruppe Hinweise, wie sie eine Aufgabe besser lösen kann. Gestalte bei Bedarf einen Rahmen, innerhalb dessen die Teilnehmenden zu tragfähigen Lösungen gelangen können. Stell den Teilnehmenden bei Bedarf Methoden oder Hinweise zur Verfügung, mit denen sie Aufgaben effektiv bearbeiten können.



### Hindernis-Aufspürerinnen und Hindernis-Aufspürer

Aufgabe: Überlege, welche Hindernisse auftreten könnten und bringe diese ins Team ein.

To-do: Hebe deine Rollenkarte hoch und gib der Gruppe Hinweise, welche Hindernisse du bemerkt hast. Gib Hinweise, wie sich diese Hindernisse überwinden und als Chance nutzen lassen. Frage auch bei den anderen nach, wie sich die Hindernisse überwinden ließen.

# Tutorial: Per Teamcanvas besser ins Projekt starten

Organisationen sind mit zunehmend komplexen Herausforderungen konfrontiert. Mit ihrer formalen Struktur können sie darauf schlecht reagieren, deswegen setzen sie vermehrt auf interdisziplinäre Projekte, um die Herausforderungen zu lösen. Doch aus der multiplen Projektarbeit ergeben sich zahlreiche Kapazitätskonflikte für die Beteiligten. Ein Weg, um diese Konflikte schon bei der Teamzusammenführung durch Offenlegung und Klärung einzudämmen, ist der Projekt-Teamcanvas.

## Was der Projekt-Teamcanvas ist und bewirken soll

Für Projektteams, die kein Teil der formalen Organisationsstruktur sind und nur für begrenzte Zeit aufgesetzt werden, ist die Klärung von Kapazitäten, Prioritäten sowie Entscheidungskompetenzen schon zu Beginn ihrer Zusammenarbeit entscheidend. Der Projekt-Teamcanvas hilft über eine visuelle Darstellung der wichtigsten Themenfelder des Projektes bei dieser Klärung. Die Felder werden individuell nach Bedarf der Beteiligten benannt und ausgestaltet. So können sowohl die inhaltlichen als auch die emotionalen Komponenten der Projektzusammenarbeit frühzeitig gemeinsam gestaltet werden.

Im Folgenden ein Vorschlag für die Erarbeitung des Canvas:

### 1. Phase: Check-in

Das Intro macht der Auftraggeber oder Sponsor des Projektes. Er oder sie präsentiert dem Team, welche Relevanz das Projekt hat und welche Ergebnisse erwartet werden. Besonderer Wert wird beim Check-in auch darauf gelegt, die Teilnehmenden einander bekannt zu machen. Denn bei einem interdisziplinären Projekt ist es wichtig, zu verstehen, wer warum mit welcher fachlichen Kompetenz, aber auch mit wie viel zeitlicher Kapazität beteiligt ist. So wird von vornherein falschen Erwartungen vorgebeugt.

### 2. Phase: Themen bearbeiten

Jetzt geht es darum, gemeinsam die verschiedenen Felder des Projekt-Teamcanvas zu füllen, beispielsweise so:

- ▶ **Auftrag an das Projektteam:** Der Auftrag und die Erwartungen sind in Projekten meist feststehend und an einem konkreten Bedarf orientiert, der in der formalen Struktur der Linie nicht abgebildet werden kann. Dennoch ist es nützlich, wenn das Projektteam in diesem Feld kurz sein Verständnis zum Projektzweck und Ziel formuliert.
- ▶ **Produkt/Projektvision:** Hier wird die Vision aus Sicht des Projektleiters, der Projektleiterin oder des Product Owners vorgestellt, und es werden die Erfolgskriterien sowie Anforderungen geklärt.
- ▶ **Ziele und Meilensteine:** Bei einem klassischen Projekt sind Ziel und Meilensteine meist vordefiniert. Bei agilen Projekten wird die Gestaltung der Iterationen besprochen und in diesem Feld festgehalten.
- ▶ **Rollen:** Rollen und Kapazitäten werden geklärt, und dementsprechend wird hier vermerkt: Wer übernimmt fachlich welche Verantwortlichkeit? Wer ist im Kernteam und wer

im erweiterten Team? Mit wie vielen Kapazitäten bringt sich jeder ein?

▶ **Stakeholder:** Hier wird festgehalten, wer die Kunden und Auftraggebenden des Projekts sind und welche Erwartungen diese an das Projekt haben.

▶ **Arbeitsweisen:** In diesem Feld hält das Team Antworten auf folgende Fragen fest: Wie ist das Umfeld des Projektes? Wird agil oder klassisch oder in einer Mischform gearbeitet? Wie sind die Rahmenbedingungen? Wie viel ist festgelegt oder im Spielfeld des Teams?

▶ **Budget, Ressourcen und Unterstützung:** Hier wird notiert, wer bei Bedarf Entscheider und wer Berater ist und auch, welche Ressourcen und Prioritäten das Projekt hat und was genau in welcher Zeit geliefert sein muss.

▶ **Risiken und Herausforderungen:** In diesem Feld vermerkt das Team, was den Fortschritt des Projekts gefährden könnte und welche Hindernisse man im Blick behalten muss.

### 3. Phase: Entscheiden und Planen

In dieser Phase sollten auch die Stakeholder bzw. Entscheidenden anwesend sein, um mit dem Team offene Fragen zu klären. Danach kann die Moderation eine Confidence Vote (Zustimmungsabfrage) starten, um zu sehen, wie zuversichtlich die Projektteammitglieder sind. Am Schluss steht die Entscheidung für den gemeinsam verabredeten Plan.

### 4. Phase: Ausloggen

Beim Check-out kann Feedback zum Prozess eingeholt werden. Außerdem bedankt sich der Sponsor/Stakeholder bei jedem bzw. jeder Einzelnen für die gemeinsame Planungsarbeit. Zudem könnte auch noch jedes Teammitglied sagen, worauf es sich, bezogen auf das Projekt, besonders freut.

Typische Hindernisse und Tipps zum Umgang damit Zu Beginn von Projekten neigen die Teammitglieder und Stakeholder dazu, Kapazitäten (etwa solche zeitlicher Art) viel zu optimistisch einzuschätzen. Dies führt zu unrealistischen Erwartungen und Enttäuschungen im Lauf des Projekts. Um dem entgegenzuwirken, ist ein Worst-Case-Szenario sinnvoll, bei dem man die Beteiligten fragt: „Wie könnten wir das Projekt vollständig gegen die Wand fahren?“ So kommen auf spielerische Weise die echten Probleme hervor, und das Team kann überlegen, wie es diesen frühzeitig entgegenwirken kann.

sie bluten dann regelrecht aus. Doch wie im Einstiegsbeispiel gezeigt, leidet unter der Fragmentierung der Arbeitszeit auch die Zusammenarbeit in den Projekten. Der US-amerikanische Informatiker Gerald M. Weinberg etwa ging in seinem vor 30 Jahren erschienenen Buch „Qualitäts-Software-Management: Systems Thinking“ davon aus, dass die Produktivität von Mitarbeitenden pro Projekt, in das sie zusätzlich involviert sind, um 20 Prozent sinkt. Haben es Mitarbeitende nur mit einem Projekt zu tun, können sie sich dort zu hundert Prozent einbringen, müssen sie jedoch zwei bewältigen, beträgt ihre produktive Arbeitszeit nicht etwa 50 Prozent pro Projekt, sondern nur noch je 40 Prozent. Der Grund: Durch den Aufwand, den es macht, sich mental umzustellen, die eine Arbeit für die andere zu unterbrechen, geht bei jedem Wechsel Produktivität verloren.

Dabei kann Mehrfachteam-Zugehörigkeit theoretisch auch positiv für alle Beteiligten sein. So zeigt eine schon etwas ältere Studie, die sich mit dem Arbeiten Einzelner in mehreren Teams gleichzeitig beschäftigt (O'Leary, Mortensen und Woolley 2011: „Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams“), dass der multiple Einsatz die Effektivität steigern kann. Der Grund: Wer sich in Projekt X, in Projekt Y und in seinem Linienteam engagiert, kann nicht nur ein breites Wissensspektrum erwerben. Er oder sie wird meist auch mit unterschiedlichen Perspektiven konfrontiert, mit denen es sich auseinanderzusetzen gilt. Der Mehrwert entsteht allerdings nur dann, wenn es gelingt, das Dilemma der zeitlichen und mentalen Zerrissenheit abzuschwächen. Folgende Hebel helfen dabei:

## 1. Gleichbleibende Kernkompetenz:

Idealerweise setzen Personen, die in mehreren Teams gleichzeitig arbeiten, überall ähnliche Fähigkeiten ein. Das heißt zum Beispiel: Ob in Team X oder Team Y: Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin ist stets als UX-Designer, Architektin oder Marketingexpertin im Einsatz. Der gleichbleibende fachliche Fokus reduziert den kognitiven Aufwand, der durch den Kontextwechsel entsteht.

## 2. Timeboxing und Priorisierung:

Je ritualisierter und strukturierter die Zeiteinteilung in den einzelnen Teams ist, desto besser können die Beteiligten mit der Situation umgehen. Eine Person, die in mehreren Teams arbeitet, kann dann feste Tage oder Zeitblöcke für ihre Anwesenheit in diesen Teams einplanen – etwa: Montag und Mittwoch für Team A, Dienstag und Donnerstag für Team B. So wissen beide Teams auch ganz genau, wann sie auf die Kompetenz zugreifen können.

## 3. Gemeinsame Ziele zwischen den Teams:

Gemeinsame Ziele schaffen einen natürlichen Schwerpunkt für die Arbeit in verschiedenen Teams. Wenn beispielsweise zwei Teams Überschneidungen in ihren Zielen oder Projekten haben, kann eine Person, die in beiden Teams aktiv ist, als Bindeglied fungieren. Teams können beispielsweise regelmäßige Meetings zur Synchronisation abhalten, um übergreifende Abhängigkeiten zu identifizieren. Und Teammitglieder, die zwei Teams zugehörig sind, können koordinierende Aufgaben übernehmen und helfen, Missverständnisse zwischen den Teams zu vermeiden.

## 4. Virtuelle Zugehörigkeit/Teilnahme an wichtigen Meetings:

Bei Mitarbeitenden, die in verschiedenen Teams eingebunden sind, sollten auch die virtuellen Zugehörigkeiten klar kommuniziert werden, damit beide Teams wissen, in welchem Umfang eine Person – etwa für virtuelle Abstimmungen – verfügbar ist. Dafür sollte die Person dann aber auch sichtbar sein. Und sie sollte auf Abruf zur Verfügung stehen, wenn spezifisches Fachwissen benötigt wird.

## 5. Delegation und Nutzung von Netzwerkeffekten:

Damit die Arbeit in verschiedenen Teams funktioniert, ist es auch wichtig, dass die Teammitglieder darauf achten, sich auf die wesentlichen Aufgaben im jeweiligen Team zu beschränken. Dafür ist es unabdingbar, Wissen weiter- und Aufgaben an Kolleginnen und Kollegen abzugeben. Auch sollten bislang noch nicht vorhandene Fähigkeiten bei Teamkolleginnen und -kollegen gestärkt werden. Neben dieser Mentoren-Rolle können die in verschiedenen Projekten involvierten Fachleute auch zu Multiplikatoren werden. Konkrete heißt das, sie können ihre Erfahrung nutzen, um die Prozesse oder Arbeitsweisen in den verschiedenen Teams zu verbessern.

## 6. Hybride Modelle mit Fokusphasen:

Hybride Ansätze erlauben es Mitarbeitenden, sich zeitweise auf ein Team zu konzentrieren. Eine mögliche Variante ist die temporäre Form: Während bestimmter Projektphasen (etwa bei kritischen Deadlines) kann die Person für ein einzelnes Team vollständig verfügbar sein und für andere gar nicht. Flexibles Umschalten ist eine andere Variante: Nach Abschluss eines Meilensteins wechselt die Person den Fokus stets auf das andere Team, um dort ihre Expertise einzubringen. Wichtig dabei ist Transparenz: Beide Teams müssen darüber informiert sein, wann und wie die Person für sie verfügbar ist.

## 7. Digitale Tools, die Transparenz schaffen:

Die effektive Nutzung von Tools kann die Arbeit in mehreren Teams deutlich erleichtern. In puncto Aufgabenmanagement helfen beispielsweise Werkzeuge wie Jira, Trello oder Asana der Person, den Überblick über ihre Aufgaben in verschiedenen Teams zu behalten. Gemeinsame Boards und Dokumentationen fördern die Nachvollziehbarkeit der Arbeit für diverse Teams, schaffen also Transparenz. Plattformen wie Slack oder MS Teams können genutzt werden, um Fragen schnell zu klären, ohne Zeit für Meetings zu verschwenden.

## 2. Spannungsfeld: Kulturkonflikte

### Selbstorganisierte Arbeitsformen im Projektteam versus hierarchische Arbeitsform in der Linie

Neben dem Umstand, dass Mitglieder in Projektteams einen Spagat zwischen ihren dortigen Verpflichtungen und denen in der Linie hinlegen müssen, tut sich für sie noch ein weiteres rollenbasiertes Spannungsfeld auf: Sie müssen häufig mit der Diskrepanz zwischen zwei unterschiedlichen Führungs- und Arbeitskulturen zureckkommen. Denn während in der Linie oft noch klassisch hierarchisch geführt wird, sind die Projektarbeitskontexte durch Agilität und Selbstorganisation geprägt.

Der Wechsel zwischen diesen Kontexten kann mit einer Art Kulturschock verbunden sein – und bringt sein eigenes

# Sie haben das Potenzial, wir die Akademie.

Jetzt mit der passenden Weiterbildung  
durchstarten!



Karriere-  
Upgrade  
für 2026



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

**TAW.**  
DIE AKADEMIE

Dilemma mit sich: Im hierarchischen Team werden die Entscheidungen meist noch vom formal höherrangigen Chef, der Chefin getroffen. Das bedeutet wenig Mitverantwortung für die Mitarbeitenden, aber auch eine gewisse Entlastung für sie, schließlich trifft der Hierarch, die Hierarchin die meisten Entscheidungen und weist den Weg. In einem agil arbeitenden Projektteam haben dieselben Mitarbeitenden oft hohe Freiheitsgrade und entscheiden vieles eigenständig, doch fehlen häufig die Orientierung, Sicherheit und persönliche Entlastung, die sie aus dem hierarchischen Kontext kennen. Das Dilemma lässt sich abmildern, indem man das Gute aus der einen Welt jeweils ein Stück weit in die andere transferiert.

Auf Seiten des agilen Projektteams heißt das: Es gilt, die Verunsicherung, die entstehen kann, wenn keine klassische Hierarchie mehr da ist, aufzufangen. Am besten ist es, diese Verunsicherung gar nicht erst entstehen zu lassen. Das funktioniert, indem im agilen Team Rollen definiert werden, die Führungsfunktionen auf Augenhöhe übernehmen. Der Teufel steckt hier freilich im Detail, genauer gesagt: im Detail der klaren und transparenten Rollenbeschreibung. Typische funktionale Rollen im Kontext agil arbeitender Teams mit geteilter Führung sind beispielsweise: agiler Coach, Product Owner und Scrum Master. Um solche Rollen gut zu definieren, ist es hilfreich, mit den Rolleninhabern und Rolleninhaberinnen sowie dem Team einen Rollen-Canvas zu erarbeiten. Nehmen wir als Beispiel die Rolle „agiler Coach“:

► Im Zentrum steht der **Auftrag**. Er könnte hier beispielsweise lauten: „Der Coach unterstützt das Team und jeden Einzelnen bei der Entwicklung hin zu einem agilen, selbstorganisierten Team. Dabei ist er Vertrauensperson und Sparringspartner, der sowohl stärkend als auch fordernd im Sinne des Kulturwandels handelt.“

- Unter dem Punkt **Dos** trägt man die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Rolle ein.
- Bei **Don'ts** wird vermerkt, was der oder die Rolleninhabende in keinem Fall tun soll, wo also die Grenzen seines oder ihres Handelns liegen.
- Im Feld **Ziele/OKRs** wird eingetragen, welche qualitativen Ziele mit der Rolle verbunden sind und welche quantitativen Messkriterien zur Bewertung herangezogen werden.
- Bei den **Kompetenzen und Fähigkeiten** vermerkt man, welche Skills der Rolleninhaber bzw. die Rolleninhaberin benötigt.
- Im Feld **Entscheiden** wird definiert, auf welcher Stufe im Delegation Board der Rollenträger, die Rollenträgerin Entscheidungen treffen darf.
- Unter **Arbeitsprinzipien** wird beschrieben, welche Leitlinien das Tun in der Rolle charakterisieren sollen.
- Beim Punkt **Frameworks und Methoden** erfolgt ein Eintrag, der definiert, welche Rahmenwerke und Methodiken das Handeln in der Rolle strukturieren.
- Unter **Ressourcen** ist festgelegt, welche Mittel, Kompetenzen, Freiheiten, Kooperationspartner etc. der oder die Rolleninhabende nutzen kann.
- Im Feld **Schnittstellen** wird definiert, mit wem sich der Rollenträger bzw. die Rollenträgerin kontinuierlich abstimmen soll, wer von ihr oder ihm informiert werden muss und welche Netzwerke von ihm oder ihr zu pflegen sind.

## Rollen können auch starre hierarchische Arbeitskontakte aufbrechen

In klassisch geführten Teams und Abteilungen kann man ebenfalls sehr gut mit Rollen arbeiten. Jedoch mit einem etwas anderen Ziel als in der agilen Projektarbeit. Es mag paradox erscheinen, aber während Rollen dort dafür sorgen, dass mehr Orientierung und Ordnung in die Zusammenarbeit kommen, können Rollen in klassisch hierarchischen Kontexten dabei helfen, die starre Struktur ein Stück weit aufzubrechen. Hier nämlich tragen Rollen – sogenannte verhaltensbezogene Rollen – dazu bei, dass Mitarbeitende trotz Hierarchie mehr Verantwortung übernehmen können – aufgaben-, kontext- und situationsbezogen (siehe dazu auch Kasten: Meetings mit verteilter Verantwortung).

Der Schritt ist nicht nur mit Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit relevant, sondern auch deshalb, weil selbst in einem hierarchischen Kontext unter den heutigen Bedingungen Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenzen nicht mehr auf einer Schulter allein ruhen können. Auch hierarchisch eingesetzte Führungskräfte müssen in Teilen Führungskompetenzen abgeben, damit das Team gute Arbeit leisten kann. Über verhaltensbezogenen Rollen lässt sich das gut unterstützen.

Um diese Rollen zu definieren, setzt sich ein Team am besten zusammen und reflektiert, welche Hürden seine Zusammenarbeit typischerweise behindern. Im nächsten Schritt überlegt man sich dann entsprechende Rollen, die darauf ausgerichtet sind, die identifizierten Hürden abzutragen, seien es ausufernde Diskussionen, einseitige Sichtweisen, mangelnde Konfliktbereitschaft oder ineffiziente Abläufe. Beispiele für verhaltensbezogene Rollen, die man in einem Team einsetzen

## Lesetipps

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

[managerseminare.de/MS262AR02](http://managerseminare.de/MS262AR02)

Dass eine gute Rollendefinition nicht nur wichtig ist, wenn Mitarbeitende in mehreren Projekten mitarbeiten, sondern, dass sie auch innerhalb einzelner, komplexer Projekte, ja sogar in Bezug auf eine einzelne Person – den Projektleiter bzw. die Projektleiterin – wichtig ist, zeigt dieser Artikel. Er liefert einen Kompass durch die Rollenvielfalt der modernen Projektarbeit.

Claudia Thonet: Daily Dilemmata agiler Führung – New Leadership.

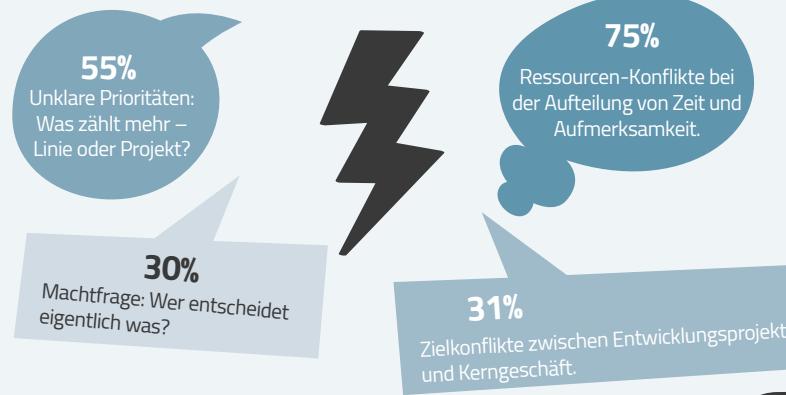
[managerseminare.de/MS300AR02](http://managerseminare.de/MS300AR02)

Dilemmata prägen nicht nur die Multi-Projektarbeit, sie gehören in der agilen Zusammenarbeit auch darüber hinaus zum erlebten Alltag der Mitarbeitenden, wie dieser Artikel zeigt. Die Autorin Claudia Thonet beschreibt hier, welchen widersprüchlichen Ansprüchen Leadership in agilen Arbeitskontexten generell genügen muss, und erklärt anhand von sechs Dilemmata, wie sich damit umgehen lässt.

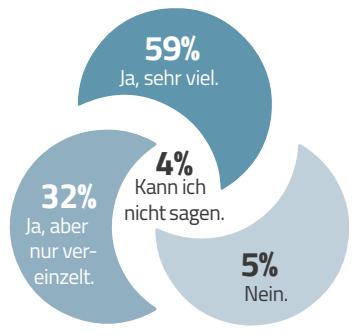
# POSITION oder PROJEKT?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS325

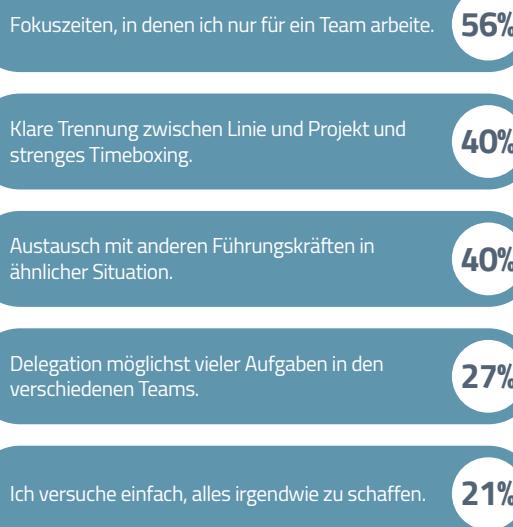
## Was sind die größten Probleme, wenn man in MEHREREN TEAMS gleichzeitig arbeitet?



## Gibt es in Ihrem beruflichen Umfeld eine VERMISCHUNG von LINIEN- UND PROJEKTARBEIT?



## Welche STRATEGIE nutzen Sie selbst, um in der DOPPELROLLE klarzukommen?



## Wie können Unternehmen das Multiteaming BESSER ORGANISIEREN?

- 61%** Klare Regeln zur Priorisierung von Linien- und Projektaufgaben.
- 50%** Bessere Kommunikationstools und -formate für Transparenz und Koordination.
- 45%** Strukturelle Anpassungen, z.B. durch feste Zeitfenster oder Freistellungen.
- 39%** Prozessbegleiterinnen und Facilitatoren zur Unterstützung bei Rollenkonflikten.
- 25%** Gleichstellung von Linien- und Projektarbeit für die Karriereentwicklung.

kann, um die Verantwortung auf verschiedene Schultern zu verteilen, sind ...

- ▶ **Fokus-Beschleunigerinnen**, die auf die zu den Zielen passende Ausrichtung des Teams achten.
- ▶ **Andersdenker**, die bewusst andere Sichtweisen einnehmen.
- ▶ **Prinzipien-Wächterinnen**, die darauf achten, dass Arbeitsprinzipien, Vereinbarungen etc. eingehalten werden.
- ▶ **Timekeeper**, die auf die Einhaltung der vereinbarten Zeiten achten.
- ▶ **Hindernis-Aufspürerinnen**, die Hürden, die auftreten könnten, ansprechen.
- ▶ **Machbarkeitschecker**, die auf die Realisierbarkeit von Lösungsiden achten.

## 3. Spannungsfeld: Macht- und Interessenkonflikte

### Crossfunktionale Rolle versus Linienposition

Besonders herausfordernd wird die crossfunktionale Projektarbeit dann, wenn in dem Team Personen mitarbeiten, die in der Linienorganisation selbst eine klassische Führungsposition bekleiden. Dann ist sehr oft zu beobachten, dass sich trotz klarer Rollendefinitionen in solchen Fällen Machtasymmetrien einstellen. Selbst wenn die Linienführungskräfte es gar nicht wollen, entwickelt sich häufig eine bestimmte Dynamik: Eigentlich sollen alle auf Augenhöhe in ihren funktionalen Rollen miteinander arbeiten, dennoch hängen alle an den Lippen derjenigen, die sie in der Linie als Führungskräfte kennen und richten sich an deren Willen – bzw. vermuteten Willen – aus. Im Zaum halten lässt sich diese Dynamik durch eine gute Moderation, die das Geschehen im Projektteam beobachtet, die Anzeichen für Machtasymmetrien frühzeitig erkennt, sie aufgreift und besprechbar macht.

Wenn Mitarbeitende – ob Führungskräfte oder andere – einerseits ihre Position in der Linie, andererseits ihre Rolle(n) im Projekt (oder diversen Projekten) haben, dann besteht ein weiteres Problem oft auch darin, dass nicht klar geregelt ist, wie sich ihr jeweiliges Engagement auf ihre Karriere auswirken wird. Was zum Beispiel fällt bei der Leistungsbewertung stärker ins Gewicht? Die gemeinsam erreichten Projektziele oder das Erreichen der eigenen Planziele am Arbeitsplatz in der Linie? Vor allem, wenn ein Projekt nicht weit oben aufgehängt ist, kann das signalisieren: So wichtig ist das Projekt auch wieder nicht. Die Gefahr, dass die Beteiligten sich dann zugunsten ihrer Arbeit in der Linie nicht mit großem Engagement reihenhangen, ist groß. Wenn Organisationen wünschen, dass Mitarbeitende engagiert in Projekten mitarbeiten, muss sich das dementsprechend auch in der Struktur, in den Bewertungs- und Beförderungsrichtlinien, spiegeln. Sprich: Es muss entsprechende Anreize geben.

Die brisantesten Interessenkonflikte zwischen der eigenen Position in der Linie und der Rolle im Projekt treten allerdings dann auf, wenn es um tiefgreifende Transformationsprojekte geht. Wenn sich im Verlauf eines solchen Projekts beispielsweise herauskristallisiert, dass es sinnvoll für die Organisation wäre, wenn bestimmte Teams in der Linie geschrumpft, zusammengelegt oder gar aufgelöst würden, kann das zu einer echten Zerreißprobe für die in das Projekt Involvierten

werden – und letztlich auch zum Scheitern des Transformationsprojektes führen. Denn wer mag schon entscheiden, dass die eigene Abteilung eingedampft oder die eigene Führungsposition gestrichen wird? In der klassischen Hierarchie gab es das Problem in dieser Form nicht, denn da kam das Topmanagement zu entsprechenden Schlüssen – und traf dann auch die entsprechenden Entscheidungen. Will heißen: Der Interessenkonflikt „Meine persönlichen Interessen versus die Interessen der Organisation“ existierte zwar schon immer, doch die Betroffenen hatten ihn persönlich nicht auszufechten.

Hier könnte man nun zu dem Schluss kommen, dass es besser ist, tiefgreifende Transformationsentscheidungen nicht in die Hände möglicherweise Betroffener zu legen. Das aber kann angesichts der Notwendigkeit, bei Veränderungsvorhaben möglichst viele Perspektiven und Kompetenzen einzubeziehen, um zu besseren und tragfähigeren Entscheidungen zu gelangen, nicht die Lösung sein. Was aber dann tun, um das Dilemma, wenn schon nicht zu lösen, dann aber doch abzufedern? Folgendes ist wichtig:

- ▶ **Gemeinsame Ziele definieren:** Crossfunktionale Teams sollten früh klare, gemeinsame Ziele definieren und eine übergeordnete Vision verfolgen, die über individuelle Interessen der Teammitglieder hinausgeht. Das schafft eine Grundlage, auf der alle Fachbereiche und Positionen ihre Beiträge einordnen können.
- ▶ **Transparenz und offene Kommunikation pflegen:** Regelmäßige Meetings wie Retrospektiven und Reviews helfen, unterschiedliche Interessen frühzeitig anzusprechen. Führungskräfte und Teammitglieder können durch gezielte Schulungen lernen, Machtfragen bewusst zu reflektieren und besser damit umzugehen.
- ▶ **Psychologische Sicherheit schaffen:** Teams brauchen einen Raum, in dem Mitglieder offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen sprechen können. So können auch heikle Themen angesprochen werden, etwa Befürchtungen, was die Arbeit des Teams am Ende für die eigene Position in der Linie bedeutet.
- ▶ **Fokus auf Daten statt Meinungen legen:** Entscheidungen sollten im Team datenbasiert getroffen werden, um subjektive Machtspiele zu minimieren. Agile Methoden wie KPIs und empirische Prozesssteuerung unterstützen dabei.
- ▶ **Interessen ausbalancieren:** Wenn einschneidende Pläne für Veränderungen getroffen werden, dürfen mögliche negative Folgen nicht vom Tisch gewischt werden. Vielmehr sollte es darum gehen, sich frühzeitig darum zu kümmern, wie damit umgegangen werden kann. Etwa: Welchen Ausgleich könnte es für wegfallende Führungspositionen geben?

Letztlich ist es somit nicht nur die Kommunikation, die das Dilemma abmildert. Es geht auch darum, die Organisation strukturell so zu gestalten, dass attraktive Alternativen entstehen. Attraktiv nicht nur für die Organisation selbst, die damit ihren Fortbestand sichert, sondern attraktiv auch für die Menschen, die von der Transformation betroffen sind.

Claudia Thonet

# KI-Kompetenz aufbauen – mit den anerkannten Weiterbildungen der DGQ!



In einer zunehmend digitalisierten und datengetriebenen Welt spielt **Künstliche Intelligenz (KI)** eine Schlüsselrolle in vielen Unternehmensbereichen, darunter auch im Qualitätsmanagement, in der Qualitätssicherung und bei der Einhaltung regulatorischer Vorgaben.

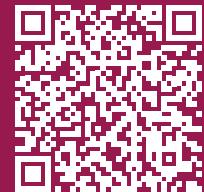
Unsere Weiterbildungen im Bereich Künstliche Intelligenz unterstützen Sie in Ihrem beruflichen Alltag, indem sie wertvolle Einsichten zu Einführung und Anwendung von KI-Systemen und KI-Tools bereitstellen.

Diese und weitere Themen erwarten Sie:

- Künstliche Intelligenz (KI) im Qualitätsmanagement
- Effiziente Qualitätssicherung mit KI
- ChatGPT im Audit: Generative KI in Audits nach ISO 19011 sinnvoll einsetzen

Entdecken Sie jetzt unser vielfältiges Weiterbildungsangebot im Bereich der Künstlichen Intelligenz und bringen Sie Ihr Know-how auf das nächste Level!

Mehr erfahren



# Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

.edulab seminare	180	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192
(un)fassbare Seminare	165	FROMM Managementseminare & -beratung KG	151
a metà training	168	GFQ Akademie GmbH	165
abovo-academy	185	Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	H&S Seminare	173
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	187	Hamburger Training & Consulting oHG	148
AdCoach Marketing Akademie	162	hansesoft GmbH	147
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	HHL Leipzig Graduate School of Management	140
Akademie der Deutschen Medien	180	HiQ GmbH	182
alfatraining gmbh	177	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172
amendos gmbh	146	Hochschule Fresenius	161
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	HPS Deutschland GmbH	171
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	ibo Akademie GmbH	155
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	IFM Institut für Managementberatung GmbH	143
Bernt Klein training - beratung - coaching	177	ifss academy	180
bikablo GmbH & CO KG	162	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176
Bildungszentrum Holzbau	187	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164
Bitkom Akademie	141	ime Institut für Management-Entwicklung	154
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	IndiTO Bildung, Training und Beratung	164
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	InKonstellation GmbH	162
CA controller akademie®	183	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160
Cegos Integrita GmbH	174	Institut für praktische Emergenz GmbH	180
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	Integrita Stiftung für humane Nutzung der IT	176
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163
ComConsult GmbH	163	kenic GmbH	141
ComTeam AG Academy + Consulting	184	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Confex Training GmbH	144	KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177
Consenza Projektberatung GmbH & Co. KG	148	Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
CONSENSUS Consulting GmbH	171	Kompetenzhafen	150
CONTUR GmbH - Consulting   Training	153	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	174
Delta Consultants	187	Logo InfraConsult GmbH	167
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensentwicklung	152	LUCAS CONSULTING TEAM	151
Der Logistik Coach	149	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
DHL Data Science Seminare GmbH	162	M/TRAINING	175
Die Akademie Fresenius GmbH	159	M+Co . Hermann Müller	186
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	168	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163	Management School St.Gallen	192
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
Dr. Simone Rappel	181	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173	marillabax GmbH & Co. KG	175
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	176	MDI Management Development GmbH	191
EHS Erasmus Hochschule GmbH	192	medienreich Training GmbH	154
Eisberg-Seminare GmbH	148	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140	Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145	MicroConsult Academy GmbH	182
En GardE Deutschland GmbH	171	Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
EQU:WIN Consulting GmbH	180	MODERATIO	185
E S B A - European Systemic Business Academy	147	modul training	175
Factory Evolution GmbH	174	MSC Management Seminar Center GmbH	177
Frankfurt School of Finance & Management	167	New Learning Campus	190

# ITSM•COLOGNE

## BILDUNG FÜR ERFOLG IM DIGITALEN KI-ZEITALTER

IT-Seminare, Inhouse-Schulungen und Einzelcoachings



[ITSM-COLOGNE.DE](http://ITSM-COLOGNE.DE)

OHM Professional School gGmbH	188
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184
oose eG	151
ORDIX AG	170
orenda training GmbH	175
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144
pm33 GmbH	174
PMCC Consulting GmbH	191
Postberg+Co. GmbH	155
PRAxisFELD GmbH	158
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167
REUTER Management Training GmbH & Co. KG	189
Rheinwerk Verlag GmbH	164
Rolf Schulz HR Consultants AG	178
S&P Unternehmerforum GmbH	186
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158
SEMINAR-INSTITUT	181
<b>SSCD</b> ■ Six Sigma College ■ Düsseldorf / Ulm	157
SOLID Impact GmbH	189
Stärkentrainer GmbH	174
Steinbeis Institute for Effective Management	186
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung	175
synartIQ GmbH	154
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	141
TAE Technische Akademie Esslingen	176
TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
Team Management Services GmbH	167
teamsysplus®AKADEMIE	181
TEAMWILLE GmbH	181
Trainertreffen Deutschland	153
TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	151
TRILOGIE GbR	152
TÜV Rheinland Akademie GmbH	144
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	162
Veränderungsintelligenz® GmbH	178
Verlag Dashöfer GmbH	150
Wbildung Akademie GmbH	169
WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	187
WissensPiloten GmbH	154
WZLforum an der RWTH Aachen	163
Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186

**SSCD** ■ Six Sigma College ■ Düsseldorf / Ulm

Sie sind nicht dabei?

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

Ein Angebot  
von:

managerSeminare.de

&

BRAIN-HR  
Science for Human Development



# E-LEARNING

## KI-KOMPETENZEN FÜR DEN JOB



Verfügbar als  
Einzelmodul  
oder im Bundle,  
zur Einzel- oder  
Teamnutzung

### KI-Skills für den Job – verständlich, anschaulich, praxisnah!



- gemäß dem EU AI Act
- Mit vielen Beispielen aus der Arbeitswelt
- Basierend auf dem Expertenwissen von Sandra Mareike Lang und Dr. Franz Hüttner
- Medienmix aus Videos, Texten und Übungsaufgaben
- Im Browser oder Lernmanagementsystem durchführbar

#### Preise:

- Preis für Mitglieder von managerSeminare: ab 35€ (Nicht-Mitglieder: 45€)
- Bundles und Firmenlizenzen auf Anfrage



KI-Grundlagen



Prompting



verantwortungsvoller  
Umgang



Recherche



Textarbeit



Bilderstellung



Alle Infos unter:

[www.managerseminare.de/Self-Leadership/E-Learning](http://www.managerseminare.de/Self-Leadership/E-Learning)

# Qualität & Service



Foto: sirinapawannapat@gmail.com /depositphotos.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un)fassbare Seminare	165	kenic GmbH	141
A.V.B.-Akademie	163	Kompaktraining GmbH & Co. KG	147
abovo-academy	185	Logo InfraConsult GmbH	167
amendos gmbh	146	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	marillabax GmbH & Co. KG	175
Arnold Horsch e.K.	158	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	MicroConsult Academy GmbH	182
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	145	New Learning Campus	190
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	oose eG	151
DGQ Weiterbildung gGmbH	167	OVERDICK Coaching und Training	150
DHL Data Science Seminare GmbH	162	Postberg+Co. GmbH	155
Die Akademie Fresenius GmbH	159	Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
Dittmann & Lamour GmbH	164	Six Sigma College	157
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156	smart quality solution	189
DresPleier GmbH	184	Springer Akademie GmbH	191
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165	Steinbeis Institute for Effective Management	186
EGP-Institut Lerntherapie & Lernmethodik	146	TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145	TQM Training & Consulting - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
Factory Evolution GmbH	174	TRANINGER TRAINING	191
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150
GFQ Akademie GmbH	165	TÜV Rheinland Akademie GmbH	144
HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189	uwe freund seminare	182
Hochschule Fresenius	161	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
imcona GmbH & Co. KG	173	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	162
imds professional GmbH & Co. KG	168	Viola Moritz Seminare	142
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	W.S. Werkstoff Service GmbH	160
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	161	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151
Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	176	WZLforum an der RWTH Aachen	163
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170		
KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189		



Sie sind nicht dabei?

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

# Recht



Foto: fotogestoerber/iStock

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

**Seminarmarkt.de/Seminare/Recht**

# Anbieter im Themenbereich Recht

A.V.B.-Akademie	163	IKOME   Steinbeis Mediation	140
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	imcona GmbH & Co. KG	173
AdCoach Marketing Akademie	162	inn:öv	142
alfatraining gmbh	177	IP for IP GmbH	173
Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR	142	ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	145	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz	178	Management Alliance GmbH	182
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	Management Forum Starnberg GmbH	183
Bitkom Akademie	141	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
BVMed-Akademie	141	NWB Verlag GmbH & Co. KG	159
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190
ComConsult GmbH	163	Pfründer-Seminare	186
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141	Poko-Institut OHG	160
DeutscheAnwaltAkademie GmbH	142	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	169
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	153	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140
EGP-Institut Lerntherapie & Lernmethodik	146	Safety First? GmbH	176
Einkäufer-Akademie	154	 Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140	SDL Seminarteam GmbH	172
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
ESV-Akademie	143	TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	179
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
FORUM Institut für Management GmbH	173	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peermöller GmbH	190
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186
Hinweisgeber-Compliance GmbH	153	ZIA Service GmbH	141
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190		
IAC Unternehmensberatung GmbH	154		
IFM Institut für Managementberatung GmbH	143		
ifu Accounting Akademie GmbH	140		
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164		

**TAW.**

Sie sind nicht dabei?

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

# Software

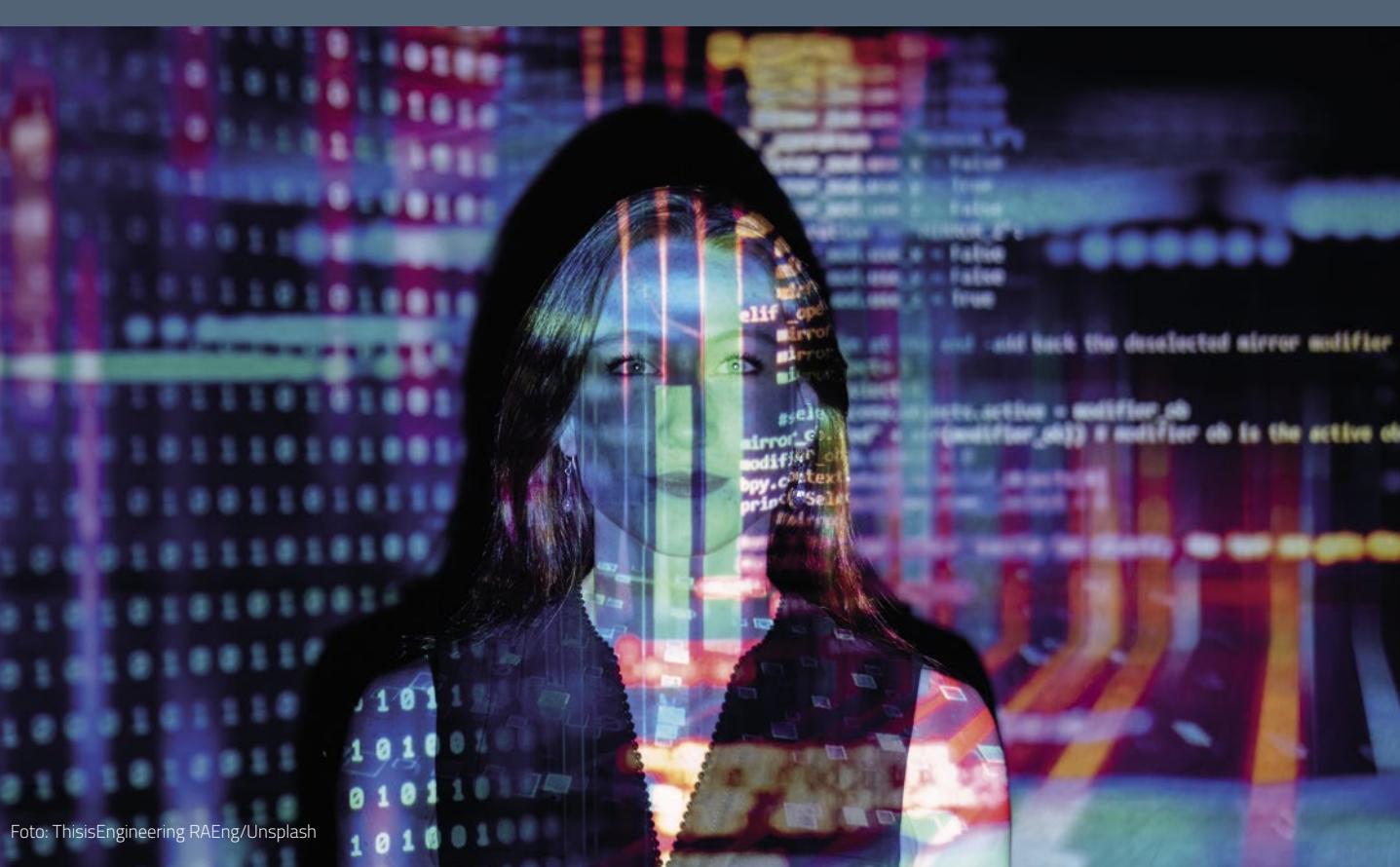


Foto: ThisisEngineering RAEng/Unsplash

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

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

# Anbieter im Themenbereich Software

.edulab seminare	180	HiQ GmbH	182
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	IAL-CAMPUS	163
Bildungszentrum Holzbau	187	IBF Solutions GmbH	191
Bitkom Akademie	141	IT-Trainings Kebel GmbH	159
Cegos Integrita GmbH	174	ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163
ComConsult GmbH	163	Marcel Walter - Medientraining	163
Confex Training GmbH	144	medienreich Training GmbH	154
DHL Data Science Seminare GmbH	162	MicroConsult Academy GmbH	182
DresPleier GmbH	184	oose eG	151
EASYDATASCIENCE	142	ORDIX AG	170
EDATRON Solutions GmbH	176	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	144
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148	Postberg+Co. GmbH	155
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	PROKODA GmbH	162
Essential Data Science Training GmbH	181	Rheinwerk Verlag GmbH	164
Exbase	188	SanData IT-Trainingszentrum GmbH	187
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
GFQ Akademie GmbH	165	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	147	WissensPiloten GmbH	154
hansesoft GmbH	147		

Sie sind nicht dabei?

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

# Sprachen & Interkulturelles

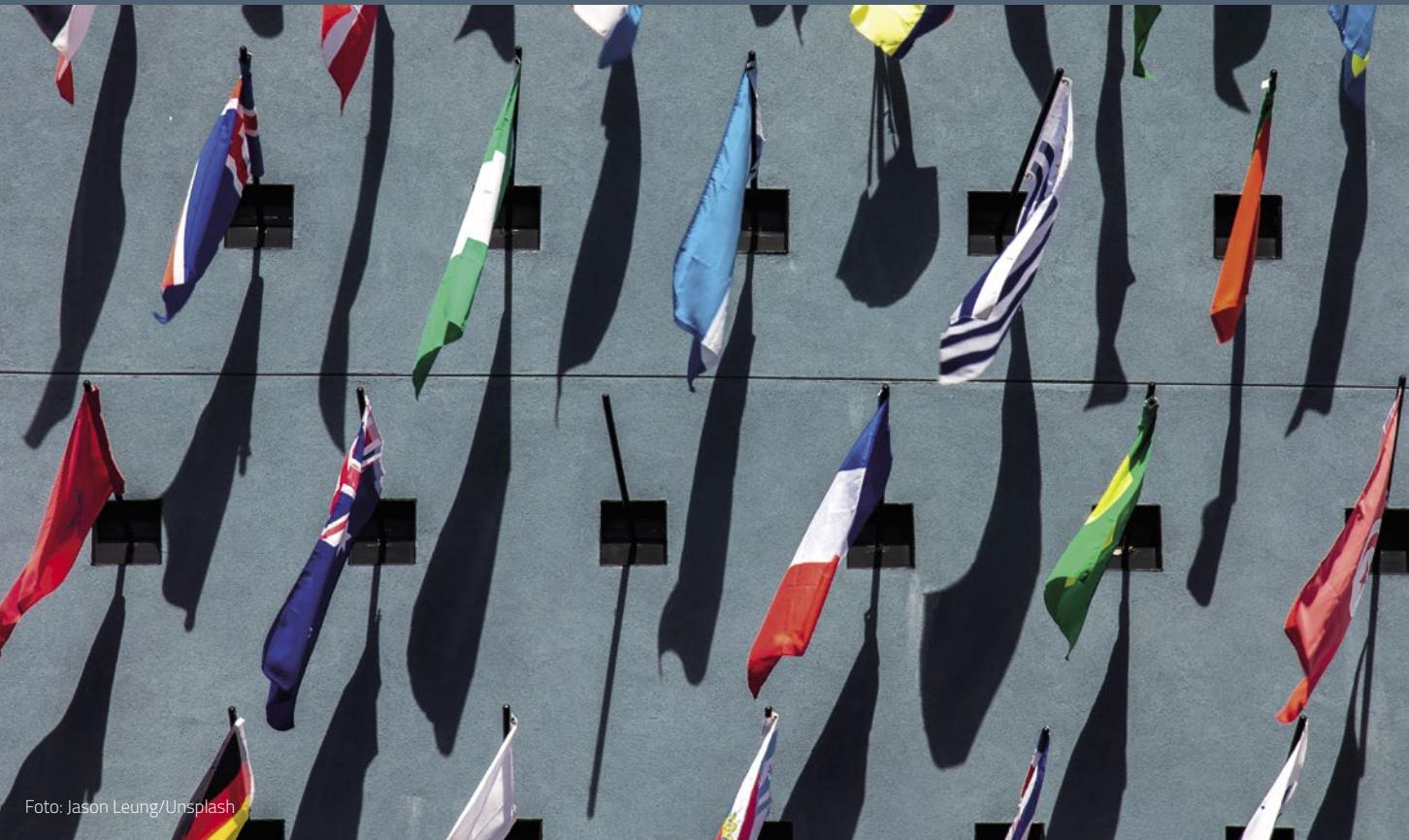


Foto: Jason Leung/Unsplash

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

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

# Anbieter im Themenbereich Sprachen & Interkulturelles

abovo-academy	185	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	143	KERN AG Training	167
CONTUR GmbH - Consulting   Training	153	KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
Coverdale Deutschland GmbH	182	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Dear Human GmbH	148	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
Delta Consultants	187	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
Dr. Simone Rappel	181	PMCC Consulting GmbH	191
DRK-Bildungssakademie Steinfurt	161	Pro Integer Akademie & Leadership	161
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
English & Intercultural Communication	157	Steinbeis Institute for Effective Management	186
EQU:WIN Consulting GmbH	180	Trainertreffen Deutschland	153
Hamburger Training & Consulting oHG	148	TravelWorks Sprachreisen	160
IKOME   Steinbeis Mediation	140	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
ilvy Intercultural HR	146	Yoga Vidya e.V.	154
Institut für praktische Emergenz GmbH	180		

Sie sind nicht dabei?

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

# Umweltmanagement



Foto: Akil Mazumder/Pexels

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

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

# Anbieter im Themenbereich Umweltmanagement

Bernt Klein training - beratung - coaching	177	Postberg+Co. GmbH	155
concada GmbH	164	Rhein-Erft Akademie GmbH	161
DGQ Weiterbildung gGmbH	167	Stapler-Schmidt	158
Die Akademie Fresenius GmbH	159	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148	TQM Training & Consulting - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	145	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150
EQU:WIN Consulting GmbH	180	TÜV Rheinland Akademie GmbH	144
ESV-Akademie	143	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
GFQ Akademie GmbH	165	Umweltinstitut Offenbach GmbH	168
imds professional GmbH & Co. KG	168	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186
kenic GmbH	141	ZIA Service GmbH	141
KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)	177		

Sie sind nicht dabei?

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

# Unternehmensführung



Foto: iStock/ChuckSchugPhotography

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

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

„German Angst“ als Führungsproblem

# Absurde Absicherungen

Deutschland hat Angst. Auch Führungskräfte sind von der berüchtigten „German Angst“ befallen, beobachtet der Unternehmer Jochen Blöcher. Die Betroffenen legen sich scheinbar schützende Korsetts an, um sich abzusichern. Sie umgehen Entscheidungen. Sie flüchten in Bekanntes. Sie meiden Risiken. Doch damit verschlimmern sie die Lage nur und vergrößern die Angst – ihre eigene und die ihrer Mitarbeitenden. Ein Plädoyer für mehr Mut im Management.

Viele Führungskräfte verhalten sich wie Autofahrer, die das Prinzip Beschleunigungsstreifen auf der Autobahn nicht verstehen. Die Polizeistation NRW Märkischer Kreis beschrieb deren Unvermögen sinngemäß in einem Facebook-Post einmal so: Statt, aus der Auffahrt kommend, den Streifen anzufahren, dann aufs Gaspedal zu drücken, um möglichst schnell die passende Geschwindigkeit zu erreichen und sich nahtlos in den Verkehr einzufädeln, schalten viele Bedenkenträger und Bedenkenträgerinnen unter den Autofahrern zögerlich vom zweiten in den dritten Gang und werden schon in der Auffahrt nervös. Wenn sich dann zeigt, dass gerade keine Lücke frei ist, bremsen sie. Oder sie stürzen sich mit 50 Sachen in den Verkehr und gefährden alles und jeden damit, statt das Pedal durchzudrücken und den Beschleunigungsstreifen durch den Seitenstreifen zu verlängern. Fazit der Polizei: Nicht der Beschleunigungsstreifen, nicht das Gasgeben ist gefährlich, sondern das Bremsen oder das kopflose „In-den-Verkehr-Gestürze.“

An dem Phänomen zeigt sich etwas, für das unsere anglo-sächsischen Nachbarn einen eigenen Begriff gefunden haben: „German Angst“. Kein anderes Land der Welt wird mit dem Begriff Angst in einem Atemzug genannt. Dabei meint „German

Angst“ eine spezielle Mischung aus Bedenkenträgerei, Mutlosigkeit, Zukunftsangst und Risikoaversion, eine Mélange, die in einen Zustand der Lähmung führt. Schaut man sich derzeit im Land um, spricht vieles dafür, dass „German Angst“ nicht nur ein Klischee ist: Deutschland – einst Vorreiter in Sachen Effizienz – ringt mit endlosen Bauprojekten, einer schleppenden Digitalisierung und brüchigen Infrastruktur. Verspätungen bei der Bahn, marode Brücken, das überholte Bildungssystem, das lückenhafte digitale Netzwerk: All das erschüttert das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Landes und versorgt die Angst mit immer neuer Nahrung – ein Teufelskreis.

## Angst ist ansteckend

Es wäre nicht zuletzt an uns Unternehmern und Führungskräften, dagegen zu wirken. Nicht nur, weil wir eine besondere Verantwortung haben und aufgrund unserer Position stärker gestalten können, sondern auch, weil wir unbewusst und ungewollt Einfluss auf Menschen ausüben, weil unser Verhalten auf unser Umfeld abfärbt. So, wie sich mutiges Verhalten multipliziert und quasi „ansteckend“ ist, ist auch mutloses Verhalten

ansteckend. Deswegen ist es fatal, wenn sich ausgerechnet bei Führungskräften lähmende Angst breitmacht.

Vielen Führungskräften ist das jedoch nicht klar. Manchmal ist ihnen noch nicht einmal bewusst – oder sie verdrängen es erfolgreich –, dass vieles von dem, was sie tun, weniger rationaler Überlegung als vielmehr ihrer Angst entspringt. Und diese Angst kommt in zahlreichen Erscheinungsformen daher, ich nenne sie gerne „Krankheiten“ oder „Allergien“ – gegen die sich viele Führungskräfte wiederum zu wappnen versuchen, indem sie diverse „Korsets“ anlegen. Das heißt: Sie greifen zu Bewältigungsstrategien, die sie vor Fehlern, Scheitern und Erfolglosigkeit schützen sollen, die dummerweise aber alles nur noch schlimmer machen. Schauen wir uns einige dieser Korsets im Folgenden genauer an. Denn: Nur wer erkennt, dass sein Handeln angstgetrieben ist, kann innehalten und

sich bestenfalls für alternative Handlungsmöglichkeiten entscheiden, womit wir beim ersten neuralgischen Punkt sind, dem Entscheiden. Oder vielmehr: der grassierenden Aversion gegen diese ureigene Führungsaufgabe.

## Verantwortungsallergie

### Im Korsett verschleppter Entscheidungen

„Das kann ich nicht entscheiden“ ist sicher einer der am häufigsten gebrauchten Sätze in Unternehmen. Und er ist teuer, richtig teuer. Das Verschleppen von Entscheidungen in Betrieb kostet deutlich mehr, als falsche Entscheidungen in Kauf zu nehmen. Prozesse werden langsam, immer mehr Personen werden involviert, man verliert sich in endlosen Analysen. So werden für das Unternehmen finanziell gesehen banale

### Ängste denkend durchbrechen

## Kognitive Umstrukturierung

Sind wir mit einer Situation konfrontiert und empfinden deswegen Angst, liegt das dem so genannten ABC-Modell des US-amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Albert Ellis (1913 - 2007) zufolge daran, dass wir die Situation unbewusst auf Basis unserer früheren Erfahrungen, Erinnerungen, Vorstellungen und Erwartungen bewerten. Zwischen Ereignis (A) und Emotion (C) liegt also ein Beurteilungsschritt (B). Da dieser Schritt uns in die Irre führen kann, hat Ellis zwei weitere Schritte (D und E) definiert, die uns helfen können, irrationale Ängste zu durchbrechen. Die fünf Phasen des Modells (das das Basismodell hinter Ellis' Rational-Emotiver Verhaltenstherapie ist) im Überblick:



#### A = Activating Event

Zunächst gibt es einen Auslöser, ein äußeres oder innerpsychisches Ereignis. Nehmen wir an, eine Führungskraft muss neuerdings damit zuretkommen, dass ihre Mitarbeitenden außerhalb ihrer direkten Kontrolle im Homeoffice arbeiten.

#### B = Beliefs

Der Sachverhalt aktiviert unbewusst oder bewusst unterschiedliche Denkmuster, Überzeugungen, Bewertungsmuster, Einstellungen oder Glaubenssätze. Gleichzeitig findet damit eine Bewertung der Situation statt. Diese Bewertung kann entweder rational, in sich logisch und der Situation angemessen sein, oder sie ist irrational, unlogisch und unangemessen.

#### C = Consequence

In der Konsequenz entstehen emotionale Reaktionen und Verhaltensweisen, die entweder „gesund“, also der konstruktiven Lösung der Situation zuträglich, oder die wenig zielförderlich sind. In unserem Beispiel hat der Sachverhalt „Mitarbeitende im Homeoffice“ möglicherweise bei der Führungskraft ein Konglomerat aus früheren Erfahrungen, aus Einstellungen und Erwartungen und damit einhergehenden Bewertungen und Emotionen hervorgerufen, das der Situation nicht gerecht wird.

#### D = Disputation

In diesem Schritt hält man nun inne und hinterfragt seine Gedanken und Emotionen mittels des sokratischen Dialogs. Das heißt, man legt es darauf an, sein eigenes Scheinwissen mit kritischen Fragen infrage zu stellen: Ist es wirklich so, wie ich meine? Was stützt meine Sicht? Was spricht dagegen? Wie sicher kann ich mir sein? usw.

#### E = Effect

Durch den vorherigen Schritt der Infragestellung möglicherweise irrationaler Interpretationen wird es möglich, die Situation anders zu bewerten – und dadurch auch in Bezug auf sie anders zu fühlen und schließlich anders zu handeln.



**SANDATA**  
IT-Trainingszentrum GmbH



**Über  
30 Jahre  
Erfahrung**

## **Wissen, das wirkt.**

Entdecken Sie unsere Trainingsvielfalt.



**SAP**



**Microsoft**



**ChatGPT**



**vieles mehr**

Offene Trainings | Firmenschulungen | Einzeltrainings  
– Finden Sie das Format, das zu Ihnen passt!

Jetzt mehr erfahren:

**it-trainings.de**

+49 911 9523-260 | [trainings@sodata.de](mailto:trainings@sodata.de)

Entscheidungen monatelang durch die Gremien und Organisationsstruktur geschoben. Und mit jedem Schritt nach oben potenziert sich der entstandene Schaden. Noch eine Runde, noch mehr Zeit. Aus einer Entscheidung zur Einführung einer Software, die die Effizienz der Führungskräfte steigern und signifikant Zeit im Alltag sparen könnte, mit einem Volumen von weniger als 0,005 Prozent des Unternehmensumsatzes, wird so ein Projekt mit über 15 bis 20 Terminen und neun bis 15 Monaten Laufzeit.

Besonders die vergangenen Jahre haben die Entscheidungsaversion in hiesigen Unternehmen drastisch befeuert. Waren die Deutschen schon vorher bekannt für ihre Zurückhaltung in Sachen Entscheidungen, so haben Pandemie, Krieg und Energiekrise dem Entscheidungsunwillen zusätzlich Vorschub gegeben. Wie im Nebel fährt man auf Sicht und wartet ab, was passiert. Die Anzahl der Entscheidungsanlässe hat sich erhöht, gleichzeitig wird mehr Zeit für das Treffen einer Entscheidung benötigt. Rund 45 Prozent von 500 Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in Deutschland, die im Rahmen einer 2022 veröffentlichten Studie im Auftrag der Firma Treasure Data befragt worden waren, bekannten, Angst vor falschen Entscheidungen zu haben. Und es stimmt ja auch: Unser Umfeld wird komplexer, die Parameter ändern sich ständig, es fällt oft schwer, die Tragweite von Entscheidungen abzuschätzen. Unternehmen erwarten zudem zu Recht, dass ihre Führungskräfte Entscheidungen treffen, die den Erfolg des Betriebes begünstigen.

Dass in vielen Firmen eine toxische Fehlerkultur herrscht, ist allerdings Teil des Problems: Viele Führungskräfte zögern auch deshalb, die Verantwortung für eine Entscheidung zu übernehmen, weil sie fürchten müssen, durch eine „falsche“ Entscheidung ihre Karriere zu gefährden. Und wenn sie nicht zögern, neigen sie oft zu einer egoistischen Entscheidung, also einer, die vor allem ihren eigenen Hintern im Falle eines Scheiterns retten kann, obwohl eine andere Entscheidung für den Erfolg des Unternehmens die bessere Option gewesen wäre.

Doch selbst wenn in einem Unternehmen auf eine gesunde Weise mit nicht zum Erfolg führenden Entscheidungen umgegangen wird, wenn man sie dort als Lernchance begreift und niemandem dafür den Kopf abreißt, sitzt bei vielen die Furcht, eine „falsche“ Entscheidung zu treffen, tief. Das liegt auch daran, dass Unternehmer und Führungskräfte oft von einer falschen Sichtweise ausgehen: Sie meinen, erst dann entscheiden zu können, wenn sie wirklich alle Informationen beisammen haben. Das klingt plausibel, umsichtig und vernünftig. Aber es hat einen Haken: Wann sind wirklich alle Informationen da? Häufig nie! Und selbst wenn dies einmal der Fall wäre, ist es nur eine Momentaufnahme, die keine auch zukünftig richtige Entscheidung garantiert. Dazu ein einfaches Beispiel: Wenn ich mit der Wahl der richtigen Kleidung für das Wetter die Vorhersage als zu unsicher für eine Entscheidung einstufe, muss ich warten, bis das Wetter da ist. Dann komme ich zwar zu spät zu meinem Termin, habe aber zumindest für den Moment des Verlassens des Hauses das gute Gefühl, alle Fakten zu kennen und richtig zu „entscheiden“. Letztlich ist das aber völlig irrelevant, wenn sich das Wetter eine Stunde später wieder ändert. So ist es auch im Geschäftsleben: Entscheidungen finden immer unter Unsicherheit statt. Und eine gute Führungskraft steht zu dieser Unsicherheit und weiß diese zu nutzen.

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsets:** Überlegen Sie, welche „falschen“ Entscheidungen Sie im Laufe des Jahres getroffen haben. Ob Sie diese bereuen oder nicht, ist nicht die Frage, die Frage ist: Was haben Sie daraus gelernt? Und wie hat das Gelernte weitere Entscheidungen beeinflusst? Fehler – so auch Entscheidungen, die sich als „falsch“ herausstellen – sind ein wichtiger Teil ebenso der persönlichen wie auch der Weiterentwicklung des Unternehmens. Wer aus Angst, einen Fehler zu machen, keine Entscheidung trifft, bremst daher mit voller Energie Wachstum und Entwicklung aus. Verabschieden Sie sich daher bei den Entscheidungen, die Sie gerade vor sich herschieben, vom Glauben, dass Sie dazu noch mehr Informationen brauchen, um nicht „falsch“ zu entscheiden. Halten Sie sich an Charles de Gaulle, von dem der Ausspruch stammt: „Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen zu treffen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.“ Es gibt sie auch deshalb nicht, weil Führung mit widersprüchlichen Zielen und Ansprüchen konfrontiert ist, also mit Dilemmata umgehen muss (Beispiel: Das Produkt soll qualitativ hochwertig, aber auch preiswert sein). Jede Entscheidung für eine Seite hat meist einen Preis auf der anderen Seite zur Folge. Die möglichen Konsequenzen und Wechselwirkungen, die eine Entscheidung haben kann, gilt es zwar zu durchdenken. Aber: im Wissen, dass man nicht alles durchdringen kann und dass es immer auch unerwartete Konsequenzen geben kann. Was angesichts dessen beruhigen mag, ist das Bewusstsein, dass viele Entscheidungen korrigierbar sind und dass man sich in Zeiten der Ungewissheit am besten ohnehin iterativ lernend voranbewegt.

## Risikoallergie

### Im Korsett der Vermeidungsziele

Ein eng geschnürtes, der „German Angst“ entspringendes Korsett ist auch unser anerzeugenes Denken in Vermeidung. Ich erlebe das an mir selbst, wenn ich mit meinen Kindern spreche. Wenn ich nicht bewusst darauf achte, denke ich in Vermeiden – und rede entsprechend: „Spring da nicht runter, du könntest dir wehtun.“, „Fass das nicht an, du könntest dich schneiden.“ Im Privatleben erwische ich mich bei jedem fünften, sechsten Satz dabei, dass ich erzieherisch in der Vermeidungsposition stehe. Im Berufsalltag fällt es mir, warum auch immer, deutlich leichter, risikofreudiger zu sein und aus dem Bauch heraus zu agieren. Bei vielen ist das umgekehrt. Aber bleiben wir beim Beispiel der Kindererziehung: Was passiert mit dem Nachwuchs, wenn wir ihm vorsorglich alles verbieten, nur aus der Angst heraus, es könnte etwas geschehen? Folenschwere Dinge manifestieren sich unbewusst: Kinder lernen so, Angst zu haben. Sie lernen, möglichen Gefahren aus dem Weg zu gehen. Sie lernen, dass für sie entschieden wird. Sie versäumen es, eigene Erfahrungen zu machen.

Einmal darauf aufmerksam geworden, fällt schnell auf: Vermeidungsziele stehen auch in Unternehmen hoch im Kurs. Und das, obwohl uns Erreichungsziele, also Ziele, die uns zu etwas hin statt von etwas weg führen, viel mehr Energie geben, viel kraftvoller sind. Denn alles, was wir uns in Gedanken selbst erzählen, hat Einfluss auf unsere Empfindungen und letztlich auf unsere Handlungen. Gehen wir optimistisch und zupackend erst in Gedanken und dann in Worten Probleme an, werden die

# Tutorial: Beherzter handeln als Führungskraft

Im Ausland hält man uns Deutsche für mutlos, risikoscheu, von Befürchtungen beherrscht – und deswegen ausgebremst in unserem Handeln. Die sprichwörtliche „German Angst“ ist nicht nur ein Vorurteil, es gibt sie wirklich, meint der Unternehmer Jochen Blöcher. Er empfiehlt fünf Wege, die helfen können, als Führungskraft beherzter zu handeln.

## 1. Nehmen Sie sich nicht zu wichtig.

Von Papst Johannes XXIII, der als pragmatisch und warmherzig galt, gibt es eine schöne Geschichte: Er soll einem jungen Bischof, dem die Bürde seines neuen Amtes zu schaffen machte, Mut gemacht haben, indem er ihm davon erzählte, dass er einst ähnliche Ängste hatte – bis ihm im Traum ein Engel erschien, dem er seine Not anvertraute und der ihm daraufhin antwortete: „Giovanni, nimm dich nicht so wichtig!“ Ein Großteil der Angst, die uns Führungskräfte und Unternehmer umtreibt, hängt auch damit zusammen, dass wir die Kraft des Wir unterschätzen und meinen, ohne uns läuft nichts. Dem ist aber nicht so. Daher: Treten Sie in die zweite Reihe. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Chance, sich zu beweisen. Zeigen Sie Vertrauen. Lernen Sie, Chancengeber zu sein. Nehmen Sie sich also selbst nicht so wichtig. Sie werden feststellen: Vieles funktioniert besser, als Sie denken.

## 2. Kultivieren Sie Ihre Neugierde.

Neugierde ist eine Triebkraft, die so stark ist, dass sie hilft, Ängste zu überwinden. Versuchen Sie daher, neugierig an Neues, Unbekanntes heranzugehen. Ob man seine Neugierde trainieren kann, ist zwar umstritten. Wahrscheinlich aber lässt sich die Neigung dazu fördern, indem man sich auf den Geschmack bringt. Etwa, indem man sich darin übt, sich viele Fragen zu stellen, bevor man über etwas urteilt. Indem man lernt, Dinge einmal völlig anders als gewohnt zu betrachten. Oder auch, indem man dafür sorgt, viele neue Impulse zu bekommen, die einen aus der eigenen Denkbox holen. Als Führungskraft neugierig an eine Sache heranzugehen, hilft, über den Schatten der eigenen Bedenken zu springen.

## 3. Entscheiden Sie.

Entscheidungen finden immer unter Unsicherheit statt. Deswegen machen Sie sich bewusst: Der Zeitpunkt, an dem Sie alle relevanten Informationen beisammen haben, tritt meist nicht ein. Und wenn doch, kann sich die Lage schon morgen so verändern, dass die Entscheidung doch „falsch“ war. Deswegen ist das Argument, eine Entscheidung noch nicht treffen zu können, meist ein fadenscheiniges Argument, das nur kaschiert, dass man die Verantwortung scheut, die mit der getroffenen

Entscheidung einhergeht. Wer aber Entscheidungen, die sich hinterher als unpassend erweisen, als die Lernchance begreift, die sie sind, kann anders mit ihnen umgehen. Dazu gehört zugegeben auch ein organisationales Umfeld, das jene, die eine „falsche“ Entscheidung getroffen haben, nicht abstrafft (Stichwort: Fehlertoleranz). Und dazu gehört die Bereitschaft, als Unternehmerin, Unternehmer oder Führungskraft die Beweggründe für eigene Entscheidungen transparent zu machen.

## 4. Setzen Sie sich und Ihren Mitarbeitenden Ziele, die motivieren.



„Wenn wir jetzt nicht die Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse vorantreiben, sind wir bald weg vom Fenster“ – Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte denken häufig in Vermeidungszielen. Damit versuchen sie, Risiken zu minimieren. Doch Ziele, die darauf ausgerichtet sind, etwas zu vermeiden, geben wenig Kraft und haben wenig Strahlkraft. Deswegen sollten Sie, wenn Ihnen auffällt, dass Sie solche Ziele formulieren, versuchen, sie in Erreichungsziele umzuformulieren, etwa: „Wir wollen unsere Prozesse beschleunigen, um einen guten Service für unsere Kundinnen und Kunden gewährleisten zu können – und setzen dabei auf Digitalisierung.“

## 5. Hinterfragen Sie ihre Vorurteile.

Zahlreiche Bedenken, die Führungskräfte davon abhalten, sich auf Neues einzulassen, fußen bei genauerem Hinsehen auf Stereotypen und Vorurteilen (z.B. „Mitarbeitende sind tendenziell faul und schieben deswegen im Homeoffice eine ruhige Kugel“). Deswegen ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen. Fragen Sie sich: Welche negativen Folgen kann es haben, dass ich so denke? Welche Informationen gibt es, die mein Denken widerlegen? Eine der wirkungsvollsten Strategien im Umgang mit Vorurteilen ist, sich mit Menschen (oder Situationen), über die man pauschal und vorurteilsvoll denkt, zu konfrontieren – womit wir wieder bei Punkt zwei wären: Es lohnt sich, neugierig zu sein, neue Vorgehensweisen einfach einmal über einen definierten Zeitraum hinweg auszuprobieren und zu beobachten, was tatsächlich passiert: Welche (vorab definierten) Parameter werden erfüllt, welche nicht?

Lösungen vorwärtsgerichtet sein. Gehen wir vermeidend an die Dinge heran, werden auch unsere Lösungen defensiv sein.

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsets:** Machen Sie sich klar, dass sich jedes Vermeidungsziel in ein energetisierendes Erreichungsziel umwandeln lässt. Also: Greifen Sie sich ein Vermeidungsziel heraus, das Sie für sich oder ihre Mitarbeitenden formuliert haben, und formulieren Sie es in ein Erreichungsziel um. Statt „Wir müssen Lieferverzögerungen bei unseren Projekten verhindern“ formulieren Sie beispielsweise „Wir liefern pünktlich und implementieren dafür folgenden Zeitplan ...“ Beobachten Sie dann, was passiert.

## Befürchteritis

### Im Korsett der Bedenken

Bedenken ist nicht schlecht. Bedenken schützt uns vor überstürzten Entscheidungen und bringt uns zum Innehalten. Es wird erst dann zum Problem, wenn aus dem Singular „das Bedenken“ der Plural „die Bedenken“ wird. Denn das heißt, dass gerade nicht mehr gedacht, reflektiert und hinterfragt wird. Stattdessen wird angstvoll an bestimmten Glaubenssätzen festgehalten.

Ein aktuelles Beispiel sind die Bedenken, die sich rund um das Thema Homeoffice ranken: Trotz positiver Erfahrungen in der Pandemiezeit folgen viele Führungskräfte wieder dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – und beordern ihre Mitarbeitenden zurück ins Office. Angeblich steckt dahinter die Erkenntnis, dass Teams bei zu wenig Live-Kontakt auseinanderbrechen, dass Menschen vereinsamen und im Homeoffice weniger kreativ sind. Mein Verdacht ist, dass das Problem woanders liegt: Dass sich durch Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle die Form der Führung ändern müsste, passt vielen nicht in den Kram – weil sie an Bedenken festkleben, statt die Dinge vorurteilsfrei zu durchdenken. (Und auch, weil

es unbequem ist, sich selbst ändern zu müssen. Aber dazu mehr beim nächsten Punkt „Morbus Gewohnheit“.)

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsets:** Eine gute Strategie gegen eigene – oder fremde Bedenken – ist die bewusste Hinterfragung dieser Bedenken und der sich daran knüpfenden Ängste (siehe dazu auch Kasten: „Ängste denkend durchbrechen“). Eine weitere gute Strategie ist das Denken in Chancen und die bewusste Umwandlung eigener Bedenken in Ziele, am besten natürlich Erreichungsziele.

Statt also zum Beispiel in Glaubenssätzen zu verharren wie „Wenn ich meine Mitarbeitenden nicht im Office unter Kontrolle habe, arbeiten die weniger“, fragen Sie sich lieber: „Was ist mein Ziel?“ Wahrscheinlich, dass produktiv gearbeitet wird. Und erreichen Sie das, indem Sie Ihre Mitarbeitenden zwangswise zurück ins Büro beordern? Wenn Sie sich das Thema nüchtern anschauen, vielleicht Studien dazu lesen, sich die Zahlen des eigenen Unternehmens anschauen, kommen wahrscheinlich Zweifel auf. Weit sinnvoller wäre es daher, vom Ziel auszugehen – „Wir wollen produktiv zusammenarbeiten“ – und dann, am besten gemeinsam, zu überlegen: Was brauchen wir dafür? Unter welchen Bedingungen kann das Ziel erreicht werden? Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine gut durchdachte Antwort auf diese Frage lautet: Alle müssen wieder täglich im Büro erscheinen. Das Bedenken ist somit wieder an die Stelle der Bedenken getreten.

## Morbus Gewohnheit

### Im Korsett der Komfortzone

Gewohnheiten entstehen, weil unser Gehirn ständig nach Wegen sucht, sich ausruhen zu können. Wir müssen nicht mehr über grundlegende Verhaltensweisen nachdenken, wir machen einfach und haben so mehr mentale Energie für andere Denkprozesse. Dass Gewohnheiten dem Gehirn Energie

## Lesetipps

**Jochen Blöcher: Mit neuem Mut gegen German Angst – Ein Plädoyer für engagiertes Leadership.  
Frankfurter Allgemeine Buch 2024, 28 Euro.**

In seinem Buch geht der Unternehmer Jochen Blöcher, der sich selbst im Job als relativ mutig betrachtet, der Frage nach, warum so viele Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte in Deutschland ein extrem zögerliches, angstbesetztes Verhalten an den Tag legen. Blöcher vermutet dahinter ein kollektives Phänomen: die „German Angst“, die sich in verschiedenen Erscheinungsformen zeigt, der Führungskräfte aus Sicht des Autors aber durchaus begegnen können, wenn ihnen das Problem bewusst ist.

**Tanja Gerold: Angst als Kompetenz – Sieben Mythen über Furcht.  
managerseminare.de/MS293AR06**

Der Artikel zeigt, dass Angst ein Gefühl ist, das, gerade in Organisationen, auch seinen Wert hat – wenn man richtig damit umgeht und die Angst zu nutzen weiß. Dazu gehört aus Sicht der Organisationsentwicklerin Tanja Gerold, dass man nicht in die Falle populärer Mythen über Angst tappt, die den Blick auf deren produktive Seite versperren.

**Simone Gerwers: Das macht Mut – Risikokompetenz entwickeln.  
managerseminare.de/MS297AR06**

Politische Umbrüche, wirtschaftliche Disruptionen, die Dynamik der Digitalisierung ... Unternehmen und die Menschen in ihnen müssen veränderungsfähig sein. Das heißt auch: Sie müssen bereit sein, ins Risiko zu gehen, das Alte loszulassen, bevor das Neue greifbar ist. Kurz: Sie brauchen Mut. Der ist zwar den wenigsten in die Wiege gelegt worden, aber er hat viele Quellen. Der Text zeigt, wie wir diese Quellen des Mutes gezielt stärken können.

Wir bilden  
Menschen weiter,  
die etwas bewegen  
möchten.



## SEMINARE, COACHINGS UND CONSULTINGS VOM IFM

Jetzt an unserem Seminar teilnehmen:  
**Vom Mitarbeitenden zur Führungskraft**

Mitarbeitende, die den Schritt zur Führungskraft gehen, treffen auf mehr Veränderungen, als die bloße Übernahme von Personalverantwortung. Wer beruflich in eine Führungsposition aufsteigt, schlüpft in eine völlig neue Rolle.

Alle unsere Führungskompetenzen-Seminare sind mit dem QR-Code direkt abrufbar.



[www-ifm-business.de](http://www-ifm-business.de)

**WEIL WISSEN BEWEGT**



### SEMINARE

Wir vermitteln praxisnahe  
Wissen zu über 400 Themen.



### COACHING

Wir begleiten Sie lösungsorientiert  
bei Veränderungen.



### CONSULTING

Wir beraten Sie individuell  
in Managementprozessen.

sparen, erklärt, warum es so schwierig ist, sie abzulegen, selbst wenn sie schlecht für uns sind. Gewohnheiten abzulegen, ist anstrengend, und Anstrengung wirkt abschreckend. Deswegen tun sich Unternehmen meist leicht damit, in Sachen Technologien, Fertigungsverfahren und Co. „auf dem Stand der Zeit“ zu sein, aber schwer, wenn es darum geht, in Bereichen, in denen Menschen ihr Verhalten ändern müssen, neue Wege zu beschreiten. Gerade in schwierigen

Zeiten sträuben sich Menschen dagegen, zu verlassen, was sie kennen – ihre Komfortzone, ihren vertrauten Rahmen also. Gerade dann brauchen sie das Bekannte, das Beständige, das Sicherheit verspricht, umso mehr.

Dies ist ein allgemein menschliches Phänomen – das allerdings in einem besonders sicherheitsorientierten und risikoscheuen Klima umso stärker zuschlägt. Deswegen tendieren auch Führungskräfte, wenn sie zwischen einer mutigen Entscheidung und einer Komfortzonen-Entscheidung wählen sollen, allzu oft zur Komfortzone. In Zeiten, die eigentlich danach verlangen, sich mit innovativen Lösungen auseinanderzusetzen, scheuen sie das Risiko sowie die intellektuelle und psychische Anstrengung, die ihnen eine Neuorientierung affordert. Daher röhrt es, dass in Unternehmen in Krisenzeiten oft lieber zu vertrauten Methoden wie Kostensenkung, Aufschub oder Investitionsstopp gegriffen wird, als Neues zu wagen. Dies betrifft auch das Thema Mitarbeiterführung: Dass Führen heute vor allem heißen sollte, anderen zu helfen, erfolgreich zu sein, damit haben nicht wenige Führungskräfte ihre Schwierigkeiten. Weil es neu für sie ist. Weil es Risiken birgt. Weil es mit Aufwand und Anstrengung verbunden ist. Deswegen bleibt alles beim Alten.

**Mein Tipp zum Aufbruch des Korsets:** Bevor Sie eine Entscheidung treffen, überlegen Sie, ob Sie die Entscheidung auch dann so treffen würden, wenn Sie für das Verlassen der Komfortzone belohnt würden. Und überlegen Sie, ob es sich langfristig und auf verschiedenen Ebenen betrachtet, nicht doch lohnt, die Entscheidung gegen die Komfortzone und für etwas Neues zu treffen. Vor allem aber: Versuchen Sie, eine der besten

und wichtigsten Antriebskräfte in sich zu (re-)aktivieren, die wir Menschen haben: Ihre

Neugier! Als britische und Schweizer

Forscher die Daten von rund 50.000

Studenten auswerteten, stellten

sie fest: Der Intelligenzquotient

hatte für den Studienerfolg we-

niger Bedeutung als angenom-

men, viel entscheidender war

die Neugier. „Die Neugier ist

die mächtigste Antriebskraft im

Universum, weil sie die beiden

größten Bremskräfte im Univer-

sum überwinden kann: die Vernunft

und die Angst“, so Walter Moers. Sie

können Ihrer Neugier Futter liefern und sie

fördern, indem Sie sich darin üben, die Per-

spektive zu wechseln, Altbekanntes auf neue Art zu sehen, Ihre Augen und Ohren offen zu halten für Neues und Unerwartetes und vor allem auch, indem Sie sich angewöhnen, mehr zu experimentieren; all dies am besten gemeinsam mit den Mitarbeitenden.

„Das habe ich noch nie vorher versucht, also bin ich völlig sicher, dass ich es schaffe.“ In dieser wunderbaren Pippi-Langstrumpf-Haltung vereint sich alles, was der „German Angst“ entgegenwirkt: Entscheidungsfreude, Zuversicht, Experimentierlust, der Mut, Gewohnheiten zu durchbrechen und Neues auszuprobieren. Wie wäre es, wenn Sie morgen aus dieser Haltung heraus eine Sache angehen?

Jochen Blöcher

# Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

(un)fassbare Seminare	165	DHL Data Science Seminare GmbH	162
abovo-academy	185	Die Akademie Fresenius GmbH	159
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	die coachingakademie	151
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	187	Die GesundheitsManager	141
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	153
Akademie für systemische Beratung	177	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	188	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	153
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	Dr. Ohnsege Institut GmbH	192
Akademie Wissen	155	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	185
amendos gmbh	146	Dr. Simone Rappel	181
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	190	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung	165
Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR	142	EHS Erasmus Hochschule GmbH	192
Arnold Horsch e.K.	158	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH	140
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	English & Intercultural Communication	157
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	ESV-Akademie	143
B.W.L (Betriebswirtschaft Wird Lebendig) Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte	158	Factory Evolution GmbH	174
begin with trust	191	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	FCM Finanz Coaching	170
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	fortbildung1	175
Bernt Klein training - beratung - coaching	177	Fortbildungskampagne öffentliches Recht	143
berufundfamilie Service GmbH	167	Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
bikablo GmbH & CO KG	162	Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179
Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz	178	Frankfurt School of Finance & Management	167
Bildungszentrum Holzbau	187	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192
Bitkom Akademie	141	FROMM Managementseminare & -beratung KG	151
BRAIN-HR. Dr. Franz Hüter	166	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184
BRAND Consulting & Training	185	Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171
Breuel & Partner GmbH	183	H&S Seminare	173
CA controller akademie®	183	Hamburger Training & Consulting oHG	148
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	147	HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	HGS Concept GmbH	155
CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach	188	HHL Leipzig Graduate School of Management	140
CHANGE 4 SUCCESS®	151	Hinweisgeber-Compliance GmbH	153
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	150	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	172
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	183	Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190
Coachingbüro Huber & Partner	168	Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH	185
COAWORKS. Coaching, das wirkt.	148	ibo Akademie GmbH	155
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145	 ICO INSTITUT für Coaching & Organisationsberatung	186
Competence on Top GmbH	186	IFM Institut für Managementberatung GmbH	143
ComTeam AG Academy + Consulting	184	ifss academy	180
Consenza Projektberatung GmbH & Co. KG	148	ifu Accounting Akademie GmbH	140
Consensus Campus	173	IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	181
CONSENSUS Consulting GmbH	171	IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177
CyriaxTraining & Beratung	150	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
Dear Human GmbH	148	IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
Deutsche Akademie für Management	144	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	164
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	141	ilvy Intercultural HR	146
deutsche training sales- und management-training GmbH	184		
DGQ Weiterbildung gGmbH	167		

IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	179
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	161
INSIGHTS International® Deutschland GmbH	179
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	161
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160
International Process & Industrie Consult AG	181
ISM Academy	159
	157
itstime	144
Jung Team   Personal & Gesundheit	165
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166
KERN AG Training	167
KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
KESSEL & KESSEL GmbH	149
KICK OFF Management Consulting GmbH	191
Kirchner-Seminare GbR	186
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	149
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143
Kompetenzhafen	150
Logo InfraConsult GmbH	167
LUCAS CONSULTING TEAM	151
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
M/TRAINING	175
M+Co . Hermann Müller	186
Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung	157
Management Alliance GmbH	182
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	187
Management Forum Starnberg GmbH	183
Management School St.Gallen	192
Mannheim Business School gGmbH	172
MARGA Business Simulations GmbH	158
marillabax GmbH & Co. KG	175
MAZ MANAGER AKADEMIE	180
MDI Management Development GmbH	191
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
Metakomm PartG	146
Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
MSC Management Seminar Center GmbH	177
MW Media Workshop GmbH	146
Neuland Development GmbH & Co. KG	155
New Learning Campus	190
noesis	175
OHM Professional School gGmbH	188
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184
OMR Education GmbH	147
ooose eG	151
Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	148
orenda training GmbH	175
OVERDICK Coaching und Training	150
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
Pfründer-Seminare	186
PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
pm33 GmbH	174
PMCC Consulting GmbH	191
Poko-Institut OHG	160
PRAXISFELD GmbH	158
Pro Integer Akademie & Leadership	161
Professio GmbH	188
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
PROVECO GmbH	147
Psystest AB	192
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167
REUTER Management Training GmbH & Co. KG	189
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH	140
Rolf Schulz HR Consultants AG	178
S&P Unternehmerforum GmbH	186
SanData IT-Trainingszentrum GmbH	187
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180
Schreiner Praxis-Seminare GbR	166
SDL Seminarteam GmbH	172
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	158
SEMINAR-INSTITUT	181
SGMI Management Institut St. Gallen	192
Six Sigma College	157
SMP Management Programm St. Gallen	192
SOLID Impact GmbH	189
Stärkentrainer GmbH	174
Steinbeis Institute for Effective Management	186
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
strike2 GmbH	168
synartIQ GmbH	154
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	141
TAE Technische Akademie Esslingen	176
TAM Akademie	144
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
targets GmbH Management- und Markenberatung	171
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	177
Team Dr. Rosenkranz GmbH	183
Team Management Services GmbH	167
TeamActivity GmbH	149
teamsysplus®AKADEMIE	181
TEAMWILLE GmbH	181
TF-Coach	146
Thomas Weber Coaching	170
TopConcept Management Beratung GmbH	183

TOPSIM GmbH	176	Viola Moritz Seminare	142
TQM Training & Consulting – eine Marke der TALENTUS GmbH	169	Vitale Arbeitskultur GmbH	188
TrainerSocietät Berlin	143	Wbildung Akademie GmbH	169
Training & Coaching Melanie Kubala	173	WHU – Otto Beisheim School of Management	157
TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	151	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152
TRILOGIE GbR	152	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peernöller GmbH	190
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	150	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	187
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180	WZLforum an der RWTH Aachen	163
V.I.E.L Coaching + Training	152	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
Veränderungsintelligenz® GmbH	178	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186
Verlag Dashöfer GmbH	150	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166

Sie sind nicht dabei?

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

# Vertrieb & Verkauf



Grafik: iStock/Khanchit Khirisutchalual

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

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

Nachhaltig wirtschaften

# Geschäftsmodelle für die Zukunft

Transformation erfordert einen tiefen Wandel im Denken und Handeln der Menschen – das gilt auch für die ökologische Transformation, der sich Unternehmen heute stellen müssen. Was den nötigen Mindset Shift bewirken könnte, sind der Change-Expertin Anne M. Schüller zufolge vor allem neue zirkuläre Geschäftsmodelle. Bei ihnen nämlich ist nachhaltiges Handeln nicht mehr lästige Pflicht, sondern ein Kernpunkt der Wertschöpfung. Damit verschieben sich automatisch Prioritäten.

Den meisten Unternehmen ist heute bewusst, dass sie, neben der Digitalisierung, vor einer weiteren enormen Transformationsherausforderung stehen: der Transformation hin zu einer nachhaltigeren, klimafreundlicheren Ökonomie. Nicht wenige bekommen die Auswirkungen der Klimakrise bereits selbst zu spüren. Etwa in Form von Betriebsstörungen, Materialknappheit, unterbrochenen Lieferketten und Produktionsausfällen aufgrund von Wetterextremen. VW zum Beispiel musste im Herbst 2023 die Produktion für mehrere Wochen zurück schrauben, weil es aufgrund von Hochwassereignissen in Slowenien zu Lieferengpässen gekommen war. Die Betriebe wissen zudem: Eine wachsende Zahl von Kunden kauft bevorzugt bei Firmen, die sich glaubhaft sozial- und umweltverträglich verhalten. Auch bei Vergabeprozessen spielen Nachhaltigkeitskriterien für Finanzgeber eine immer wichtigere Rolle. Hinzu kommt das Phänomen „Conscious Quitting“: Mancher Mitarbeiter kündigt lieber, als ein aus seiner Sicht fragwürdiges ökosoziales Verhalten des Arbeitgebers

mitzutragen – und zwar nicht still und leise, sondern mit lautstarker Angabe der Kündigungsgründe auf Social Media (Loud Quitting).

Mit Blick auf solche Phänomene tun viele Unternehmen in Sachen Umwelt- und Klimaschutz schon einiges. Da werden Dienstfahrräder bereitgestellt, Umweltprojekte in der Region unterstützt und vegane Gerichte in der Firmenkantine offeriert. Es werden Strategien zur Emissionssenkung verfolgt, umweltschädigende Akteure von Zuliefererlisten gestrichen und Prozesse wie das Versenden von Werbepost oder Verpackungspraktiken im Hinblick auf deren Öko-Impact hinterfragt.

Natürlich ist jede Initiative begrüßenswert und ein wichtiger Schritt in Richtung einer nachhaltigeren Wirtschaft. Allerdings bleibt der Impact vieler Einzelmaßnahmen begrenzt. Sie sind weit davon entfernt, eine grundsätzliche ökologische Transformation in Unternehmen – oder gar der gesamten Ökonomie – zu bewirken. Denn das Grundproblem bleibt bestehen: Die Umsetzung einer Maßnahme hier und die Initiierung eines Pro-

jets dort bringt noch keinen Wandel auf einer *tieferen* Ebene. Im Gegenteil: Die Logik hinter den eigentlichen Kernprozessen, also den wertschöpfenden Aktivitäten einer Organisation, ändert sich dadurch nicht oder nur begrenzt. Aber diese Logik ist das Problem.

### Die lineare Wirtschaft liefert wenig Anreize für ökologisches Verhalten

Vor der Ära der Massenproduktion war ressourcenschonendes, müllvermeidendes Verhalten in der Gesellschaft noch gang und gäbe. Da galt es als ein Zeichen von Glück, wenn man ein Hufeisen fand, denn dieses bestand aus Eisen, einem überaus wertvollen Metall. Oder denken wir an den Städtebau in der Antike: Neue Städte wurden mit dem Baumaterial früherer Städte errichtet. Als ich klein war, kam bei uns im Ort noch regelmäßig der Altwarenhändler vorbei, und die Oma stopfte die Socken von uns Kindern. Heute hingegen ist das lineare Wirtschaftssystem unserer Gesellschaft so aufgebaut, dass Unternehmen dann

konkurrenzfähig und profitabel sind, wenn sie ständig wachsen, neue Marktanteile gewinnen, die Produktion hochschauben, möglichst viel verkaufen. Nicht Wertschöpfung, sondern eine maßlose Wertevernichtung ist das Ergebnis.

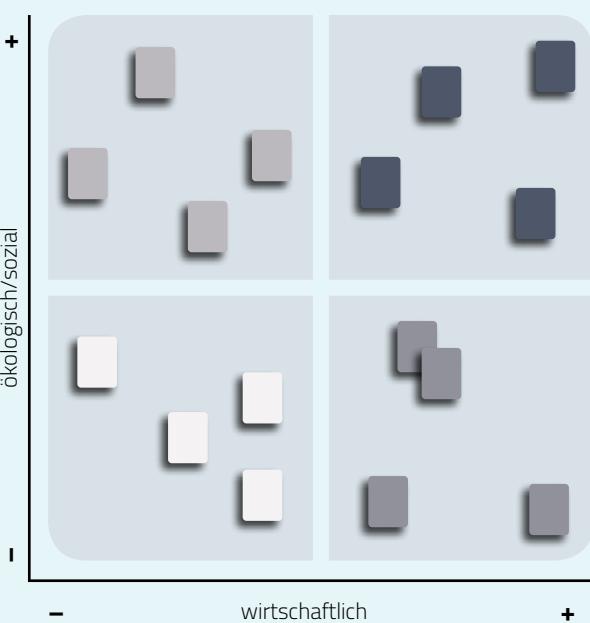
Auch wenn der Verdacht, dass Hersteller ihre Waren bewusst so konstruieren, dass sie vorzeitig verschleißt („geplante Obsoleszenz“) hie und da umstritten sein mag – unstrittig ist, dass es zahlreiche Strategien gibt, Menschen aufs ständige Kaufen, Entsorgen und Neu-Kaufen zu konditionieren. Um nur einige Beispiele zu nennen: nicht austauschbare Akkus, die uns zwingen, ein neues Gerät zu erstehen, obgleich das alte, abgesehen vom schwächeren Akku, noch tadellos in Schuss ist. Feature Updates, die auf Vorgänger-Geräten nicht funktionieren. Ramschware. Retourenvernichtung. Produkte, die als neues Must-have beworben werden, aber nur ein neues Design haben und Kunden darüber hinaus null Mehrwert bieten.

Derartiges schraubt den Konsum in die Höhe – und macht die Welt zur Müllhalde. Mittlerweile ist der größte Strudel aus Müll, der Great Pacific Garbage Patch, der im nördlichen Pazifik kreist, an die fünfmal so groß wie Deutschland. Vier weitere, ähnlich gewaltige Strudel gibt es weltweit. Auch an Land sorgen Monsterberge aus Müll – zusammen mit systematischer Abholzung, fahrlässiger Ressourcenplünderung und der Desertifikation einst fruchtbaren Böden – für die weltweite Zerstörung riesiger Lebensräume.

### Visualisierung per Matrix

#### Der Status quo in Sachen Sustainability

Wo stehen wir als Unternehmen im Hinblick auf regenerative Nachhaltigkeit? Sind unsere Angebote sowohl rentabel als auch ökologisch und sozial gerecht? Wo müssen wir ansetzen, um beides besser auszubalancieren? Die vorliegende Matrix kann helfen, einen Überblick zu gewinnen.



Quelle: managerseminare.de; Anne M. Schüller: Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter, Gabal 2024

### Wenn Kunden Licht statt Leuchten kaufen wollen

Dabei *wollen* viele Verbraucher gar nicht so viel verschwenden und umweltschädlich entsorgen. Sie wollen zum Beispiel viel lieber reparieren. In Österreich, wo es seit 2022 einen Reparaturbonus gibt, wurden allein im ersten Jahr über 560.000 Elektro- und Elektronikgeräte instand gesetzt, viermal mehr als erwartet. In Frankreich gibt es einen obligatorischen „Reparatur-Index“. Wer ein Laptop, ein Smartphone, eine Waschmaschine, einen Fernseher, Geschirrspüler, Staubsauger, Hochdruckreiniger oder einen elektrischen Rasenmäher kauft, dem wird in Form eines Punktestands zwischen null und zehn angezeigt, wie gut die Geräte reparierbar sind. Und überall, auch bei uns, entstehen Repair-Cafés. Die Lust am Reparieren und am Wiederverwerten ist ein neuer Trend.

Auch im B2B-Bereich verliert das Ex-und-hopp-Prinzip offensichtlich an Attraktivität. Dazu ein Beispiel aus Amsterdam: Dort wollte das Architektenbüro Rau seine Büroeinrichtung neu gestalten, wozu auch ein neues Beleuchtungskonzept gehören sollte. Den Auftrag sollte das Unternehmen Philips erhalten. Dieses wurde allerdings seitens der Auftraggeber mit einigen ungewöhnlichen Forderungen konfrontiert. So wollten die Architekten die neuen Leuchten nicht etwa besitzen, ihnen ging es *nur* um das Licht. Für Philips war das neu, doch der Vertriebsleiter des Unternehmens war angetan von der Idee und präsentierte ein erstes Konzept – bei dem die Stromrechnung allerdings nicht integriert war. Auch das wünschten sich die Architekten anders; sie wollten, dass die Kosten von Philips getragen werden. Ein entsprechendes Konzept wurde ausgearbeitet – mit dem Effekt, dass letztlich sehr viel weniger Leuchten eingebaut wurden, als ursprünglich geplant, und dass

# Tutorial: Erste Handlungsschritte in eine bessere Zukunft

Viele Unternehmen haben mehr Möglichkeiten, als sie denken, ihr Business regenerativer auszurichten. Laut Change-Expertin Anne M. Schüller können folgende sieben Maßnahmen helfen, das Ruder in Richtung nachhaltiges Wirtschaften zu drehen.

## 1. Eine Taskforce implementieren.

Wird Umweltschutz in eine Abteilung gesperrt, entsteht eine silotypische „Die da“-Kultur: „Wir sind nicht zuständig, sollen die mal machen.“ Eine interdisziplinäre Einbindung hingegen sorgt dafür, dass jeder zum Beschützer von Klima und Umwelt werden kann. Am besten bildet man daher eine crossfunktional agierende, interhierarchisch aufgestellte Taskforce zum Thema – ein Kernteam, das Ressourcen und Umsetzungsmacht hat und situativ durch weitere Mitarbeitende und Experten unterstützt wird. Die Grundausrichtung der Taskforce: Sie hält überall im Unternehmen Ausschau nach Optionen, die 7 R der Nachhaltigkeit (Rethink, Refuse, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Recycling) umzusetzen. Inwiefern also können Prozesse und Produkte ökologisch überdacht werden? Inwiefern kann gespart und können Ressourcen reduziert werden? Was kann wiederverwendet, repariert, wiederaufbereitet und recycelt werden?

## 2. Hot Spots zuerst angehen.

Auch wenn viele Unternehmen, die nachhaltig werden wollen, ihr Kerngeschäft grundsätzlich werden hinterfragen müssen, gilt doch für alle: Am Anfang sollten Sofortmaßnahmen in Bereichen stehen, die besonders dringlich sind und in denen durchgreifende Erfolge zügig sichtbar werden. Denn dadurch steigt die Motivation, weitere Themen anzupacken.

## 3. Ein Umweltschutz-Wir-Gefühl aufbauen.

Beim Beratungsunternehmen HR Pioneers waren Nike-Schuhe in Firmenfarben ein Identifikationssymbol. Nachdem man sich aber die Lieferketten und Arbeitsbedingungen bei Nike gründlich angeschaut hatte, wurde schnell klar: Schuhe dieser Marke sind nicht länger vertretbar. Die gesamte Belegschaft beschloss, künftig darauf zu verzichten. Solche gemeinsamen Entscheidungen sind wichtig, um ein umweltbewusstes Wir-Gefühl aufzubauen – das dann wiederum dazu motiviert, nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen.

## 4. Hackathons und Jams veranstalten.

Hackathons (eine Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“) sind Events zur konzentrierten gemeinsamen Lösung von Aufgabenstellungen mit einem extrem engen Zeitplan. Jams sind Online-Veranstaltungen, die auf speziellen Plattformen weltweit stattfinden können. Dabei

diskutieren die Teilnehmenden in moderierten Foren ihre Ideen. Beide Formate lassen sich bestens nutzen, um kreative neue Ideen für Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu entwickeln – bis hin zu spannenden neuen regenerativen Geschäftsideen.

## 5. Ehrlich kommunizieren und Narrative nutzen.

Schönfärberei hilft niemandem weiter, wohl aber ein offener, ehrlicher Nachhaltigkeitsbericht, selbst dann, wenn dieser aus gesetzlichen Gründen (noch) nicht notwendig ist. Solch ein Bericht nennt Ziele, liefert Fakten, beschreibt Maßnahmen, die in der Umsetzung sind – und spricht Emotionen an. Dazu nutzt er ansprechende Bilder und erzählt Geschichten. Viele Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind für ein unterhaltsames Storytelling geradezu prädestiniert, das gilt es zu nutzen.

## 6. Mit Orientierungsrastern wie der Gemeinwohl-Matrix arbeiten.

Wichtig ist, als Unternehmen sämtliche Entscheidungsbeziehe und Handlungsfelder im Hinblick auf ihren ökosozialen Impact in den Blick zu bekommen. Helfen kann dabei beispielsweise die Gemeinwohl-Matrix. Sie umfasst 20 Themenfelder, die vier Grundwerte (Menschenwürde, Solidarität/Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz/Mitentscheidung) und fünf Berührungsgruppen (Lieferkette, Eigentümer/Finanzpartner, Mitarbeitende, Kunden/Mitunternehmen, gesellschaftliches Umfeld) umfassen. Jedes Feld wird anhand von Leitfragen abgearbeitet und mit Zahlen, Daten und Fakten belegt. Dabei werden alle Vorgehensweisen im Unternehmen kritisch unter die Lupe genommen. Hieraus ergibt sich eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten.

## 7. Auf neue Geschäftsmodelle wie Everything as a Service (XaaS) setzen.

In einem linearen Wirtschaftssystem profitieren Anbieter davon, wenn ihre Produkte rasch ausgemustert, weggeworfen – und neu erworben werden. Ein zirkuläres Geschäftsmodell wie XaaS dagegen stellt dieses System auf den Kopf: Der Hersteller verkauft seine Produkte nun nicht mehr, sondern stellt sie dem Kunden als Service zur Verfügung. Damit hat er selbst ein hohes Interesse daran, dass sie beständig, gut wartbar, reparabel und wiederverwertbar sind. In neuen regenerativen Geschäftsideen liegt daher die größte Chance für eine wirkliche ökologische Transformation.

der Stromverbrauch dank eines ausgetüftelten Energiesparkonzepts um mehr als 44 Prozent sank. Das Geschäftsmodell „Light as a Service“ (LaaS) war geboren.

## Produkte bereitstellen statt verkaufen verschiebt Prioritäten

Light as a Service ist eine Variante des Prinzips „Everything as a Service“, kurz: XaaS. Das XaaS-Konzept ist ein Paradebeispiel für zirkuläres statt lineares Wirtschaften. Hierbei bleibt der Hersteller Eigentümer seines Produkts. Und der Konsument zahlt dafür, dieses für eine festgelegte Dauer oder Anzahl von Vorgängen nutzen zu dürfen, danach geht es an den Produzenten zurück. Das System ändert viel.

Während der Hersteller beim üblichen Geschäftsmodell „Verkauf“ darauf erpicht ist, so viele Produkte mit kurzer Lebensdauer wie möglich zu verkaufen, verschiebt sich sein Interesse beim Geschäftsmodell „Service“: Nun kommt es ihm darauf an, dass die Waren, die er einsetzt, so lange wie möglich gut und energieeffizient funktionieren und dass die Betriebs-, Wartungs- und Reparaturkosten niedrig liegen. Bereits bei der Produktentwicklung plant er daher mit ein, dass alle eingesetzten Rohstoffe bei maximaler Werterhaltung im Wirtschaftssystem zirkulieren können, beziehungsweise, dass die Erzeugnisse möglichst mehrfach einsetzbar sind und dass Komponenten für die Weiterverwendung gerettet werden können.

Somit zeigt XaaS exemplarisch, dass ein Geschäftsmodell-Wandel einen entscheidenden Mindset Shift bewirken kann: Im zirkulär ausgerichteten XaaS-Modell funktioniert die unternehmerische Wertschöpfung anders, ergo verschieben sich die Prioritäten. Und damit rücken ressourcenschonende, müllvermeidende, energieeffiziente Verfahrensweisen in den Fokus. Vor allem solche, die im bekannten Konzept „7 R der Nachhaltigkeit“ gebündelt sind (siehe dazu auch Kasten: „Sieben R gegen Verschwendungen und Vermüllung“), darunter Verfahrensweisen wie Refuse (also die Vermeidung von Müll), Reduce (die Vermeidung von Ressourcenverschwendungen), Reuse, Refurbish und Recycling (also die Wiederverwertbarkeit und Wiederaufbereitungsfähigkeit von Waren oder deren Bestandteilen).

## Pionierfirmen zeigen, dass zirkuläre Geschäftsstrategien funktionieren

Weil Geldscheine Stimmzettel sind, mit denen Kundinnen und Kunden erwünschtes Handeln belohnen, gibt es weltweit immer mehr Unternehmen, die dem Raubbau mit neuen Geschäftsstrategien entgegenwirken, die sich an den in den 7 R aufgeführten Prinzipien orientieren. Sie verfolgen – wie im Kontext des Geschäftsmodells XaaS – beispielsweise die Strategie „Nutzen statt Kaufen“.

Auch „Teilen statt Besitzen“ ist eine zukunftsträchtige neue Geschäftsstrategie. Ein gutes Beispiel dafür liefert die 2012 gegründete, in den Niederlanden ansässige Firma Peerby. Deren gleichnamige App macht es möglich, Dinge, die man nur kurzfristig benötigt, von Menschen in der Nachbarschaft auszuleihen, statt sie sich teuer selbst zu kaufen. Das Schöne daran:

Peerby hilft nicht nur dabei, Zeit, Geld, Rohstoffe und Abfall zu sparen, das Konzept stärkt zugleich die Nachbarschaftscommunity.

Den Mottos „Wiederverwerten statt Wegwerfen“ und „Tauschen statt Kaufen“ („Don't shop, just S.W.A.P.“) folgt unterdes das Geschäftsmodell des Taschenherstellers Freitag aus Zürich: Freitag ist ein Circular-Economy-Unternehmen der ersten Stunde: Seit 1993 erhalten dort ausgediente Lkw-Planen, Fahrradschläuche, Autogurte und Airbags ein zweites

Leben, indem sie zu stylischen Taschen-Unikaten verarbeitet werden. Das ikonische Modell F13 TOP CAT schaffte es sogar in die Designsammlung des Museum of Modern Art in New York. Zudem hat Freitag eine Taschentauschbörse im Tinder-Stil eingerichtet.

Ein Unternehmen, das die Strategie „Wiederaufbereiten statt Entsorgen“ in ganz großem Stil verfolgt, ist das Familienunternehmen Herrenknecht, Weltmarktführer bei Tunnelvortriebsmaschinen: Es macht seinen Kunden das Angebot, seine Bohrgiganten nach getaner Arbeit zurückzukaufen. Diese werden dann komplett auseinandergenommen, generalüberholt und in einen neuwertigen Zustand versetzt. Auf solche Remanufaktur-Produkte gibt das Unternehmen eine Garantie von 10.000 Arbeitsstunden. Das entspricht einem ununterbrochenen Einsatz von rund anderthalb Jahren. Dieses Vorgehen verbilligt nicht nur den Neukauf, es erspart den vorherigen Kunden auch die teure Entsorgung. Wertvolle Rohstoffe werden mehrmals wiederverwendet. Die energetischen Einsparungen liegen bei einer komplett aufgearbeiteten Maschine bei 80 Prozent, die Materialeinsparungen bei bis zu 99 Prozent.

Auch im Geschäftsprinzip „On Demand“, das gerade einen Boom erlebt, liegt Zukunftspotenzial für nachhaltigeres Wirtschaften. Dabei werden Produkte nicht länger in größeren Mengen vorproduziert und bei mangelndem Absatz umweltschädlich beseitigt, sondern erst auf Abruf her- oder bereitgestellt. Den größten Durchbruch wird On Demand wohl im Bereich der Mobilität erleben: Wenn die ersten autonomen Fahrzeuge durch die Städte rollen und man jederzeit aufs Handy tippen kann, damit ein Wagen vorfährt, einen von A nach B bringt, ist es quasi sinnlos, sich ein eigenes Auto zu kaufen.

## Bei einigen gilt: Lobbyismus und Fake Facts statt Transformation

Die Beispiele machen deutlich: Vielerorts müsste sich das Kerngeschäft wandeln, damit Unternehmen dem Anspruch, ökologisch und sozial zu agieren, gerecht werden können. Leider

Präsenzveranstaltungen  
Online-Veranstaltungen  
Inhouse-Seminare



H & S SEMINARE

- Führung & Management
- Rhetorik & Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verkauf & Vertrieb
- Office-Management
- Projektmanagement



Vorsprung durch Wissen

H & S Seminare  
Königstraße 82  
70173 Stuttgart  
+49 711 23 735 555

H & S Seminare  
Thurgauerstrasse 40  
8050 Zürich  
+41 44 5 897 135

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



aber wird der nötige Umbau in vielen Unternehmen nach hinten verschoben, weil Ergebnisse jetzt erzielt werden müssen. Das nächste Quartal steht vor der Tür, und alle müssen rödeln, um eine Punktlandung auf Planvorgaben zu schaffen. Dann noch ein Quartal. Und noch eins. Ständig gibt es Ausreden, wieso man sich „gerade noch nicht“ mit ökologischen Grundsatzfragen befassen kann. Wenn dann auch noch Gewinnspannen sinken, kommen Investitionen für den Umweltschutz erst recht nicht mehr in Betracht.

Doch „Später, nicht heute“ heißt in Hochgeschwindigkeitszeiten sehr schnell „Zu spät“. Früher ging bei traditionellen Unternehmen das Licht aus, weil sie die digitale Transformation vertrödelt haben. Nun droht die Gefahr, unterzugehen, weil die grüne Transformation verschlafen wird. Dennoch versuchen vor allem große Industrieunternehmen, bestehende Geschäftsmodelle so lange wie möglich zu schützen, zuweilen sogar mithilfe dubioser Studien und durch den Masseneinsatz von Lobbyisten. Dies trägt dazu bei, dass neue Wirtschaftsweisen behindert werden und eine notwendige Transformation auch auf politischer Ebene ins Stocken kommt.

## Wer Nachhaltigkeit will, muss das eigene Business kritisch hinterfragen

„Was passiert, wenn wir weiterhin zögern?“ Eigentlich müsste sich jedes Unternehmen diese Frage stellen. Ebenso wie die ernsthafte Frage nach dem eigenen Ambitionsniveau: Will man Vorreiter in der eigenen Branche sein? Will man in puncto Klimaschutz und Nachhaltigkeit dem Mittelfeld angehören,

also das tun, was mehr oder weniger alle früher oder später machen? Oder will man nur die gesetzlichen Mindestauflagen erfüllen, und zwar gezwungenermaßen immer erst dann, wenn die entsprechenden Regularien amtlich werden?

Die Entscheidung für oder gegen einen Change in Richtung regenerativer Nachhaltigkeit ist eine Grundsatzentscheidung, die ganz oben im Unternehmen getroffen werden muss. Ist hier für Klarheit gesorgt und der Wille zur Veränderung da, geht es im nächsten Schritt darum, die eigenen Aktivitäten einer gründlichen Revision im Hinblick auf deren Umweltverträglichkeit – und soziale Fairness – zu unterziehen. In meiner Beratungspraxis empfehle ich Organisationen die Arbeit mit einer Matrix (siehe dazu auch Kasten: „Der Status quo in Sachen Sustainability“). Gestartet wird der Prozess mit ausgiebigen Analysen und Diskussionen. Denn zunächst gilt es, die Kriterien zu definieren, die die Begriffe „wirtschaftlich“, „ökologisch“ und „sozial“ determinieren. Danach werden die zu betrachtenden Produkte und Services bepunktet und in das Raster eingetragen.

Die nachfolgenden Entscheidungen ergeben sich aus den Positionen in den einzelnen Quadranten: Die Leistungen im oberen rechten Feld (wirtschaftlich rentabel *und* ökologisch sowie sozial gerecht) sollten im Fokus der Geschäftstätigkeit stehen. Dass die Leistungen unten links (wirtschaftlich nicht sinnvoll *und* unsozial sowie unökologisch) schnell gestoppt werden sollten, liegt auf der Hand. Bei den Leistungen oben links und unten rechts (wirtschaftlich sinnvoll, aber unökologisch und/oder nicht sozial beziehungsweise fair und ökologisch, aber wirtschaftlich nicht profitabel) liegt der Hase im Pfeffer. Insbesondere hier

## Prinzipien für nachhaltige Geschäftsmodelle

### Sieben R gegen Verschwendungen und Vermüllung

**Geräte, bei denen sich der Akku nicht austauschen lässt, Software Updates, die auf Altgeräten nicht funktionieren:**  
**Dies sind nur zwei Beispiele dafür, dass Teile der Industrie wenig darauf achten, Müllberge und Ressourcenvergeudung zu vermeiden. Wer dagegen verantwortungsvoll handeln will, beachtet die 7 R der Nachhaltigkeit:**

**Rethink:** Kommt das eigene Angebot ohne gefährliche Substanzen aus? Lassen sich alle Materialien sortenrein in ihre jeweiligen Kreisläufe zurückführen? Favorisieren wir regionale Rohstoffe, wo immer es möglich ist?

**Refuse:** Welche Möglichkeiten haben wir, bei der Herstellung und dem Vertrieb unserer Produkte, Müll zu reduzieren?

**Reduce:** Welche Prozessschritte, welche Bestandteile, welche Features sind, etwa bei der Entwicklung neuer Produkte, wirklich nötig? Wodurch werden nur überflüssigerweise Ressourcen vergeudet bzw. wodurch kommt es nur zu einer unnötigen zusätzlichen Belastung für die menschliche Gesundheit und die Umwelt?

**Reuse:** Gibt es Modelle, über die wir sicherstellen können, dass unsere Produkte, wenn sie noch in einem guten Zustand sind, nicht im Müll landen, sondern z.B. „Second Hand“ weiterverkauft oder getauscht werden können?

**Repair:** Welche Möglichkeiten haben wir, um unsere Produkte prinzipiell so zu produzieren, dass sie später reparierbar sind?

**Refurbish:** Können wir gebrauchte Produkte gründlich überholen, einer Revision unterziehen, sie auffrischen, sodass sie deutlich günstiger, aber fast wie neu, wieder verkauft werden können?

**Recycling:** Können wir gebrauchte Produkte zurücknehmen, um die Stoffe, die darin stecken, wiederverwendbar zu machen?



Weiterbildung is not a crime.

Karriere auch nicht.



geht es darum, bestehende Dilemmata zu bearbeiten, neue Lösungen zu finden, gern auch unter Einsatz von Verfahren wie Hackathons und anderen Formaten, die die kollektive Kreativität entfalten.

Wichtig dabei: Während die Initiativentscheidung für regeneratives Wirtschaften von der Unternehmenspitze getroffen werden muss, entscheidet eine integrative Vorgehensweise über den weiteren Erfolg des Vorhabens. Sustainability darf nicht in eine Abteilung gesperrt werden. Sie betrifft jeden und jede im Unternehmen, quer über alle Bereichsgrenzen hinweg. Interdisziplinäres Agieren ist also ein Muss. Zunächst benennt jede Geschäftseinheit ihre Verantwortlichen für Klimaschutz

und Nachhaltigkeit. Diese sind fortan die „Evangelisten“ in Sachen Grün und kümmern sich als Gruppe um die Priorisierung der Aktivitäten, um das Maßnahmendesign und die operative Umsetzung. Sie formieren sich crossfunktional rund um die entsprechenden Handlungsfelder und legen Projekte, Ziele, Budgets, Messwerte, Verfahren, Softwareeinsatz, Schulungsbedarfe und Zeitpläne fest.

## HR könnte eine entscheidende Rolle spielen

HR könnte dabei übrigens eine Führungsrolle übernehmen, vor allem dort, wo der Bereich in „People & Culture“ umbenannt wurde. Das Umlabeln ist – wenn es nicht nur verbale Kosmetik bleibt – begrüßenswert, legt es doch den Fokus auf die Menschen – und möglichst nicht nur die im Unternehmen, sondern alle Stakeholder des Unternehmens –, auf deren Wohlergehen und eine werteorientierte Kultur. Nimmt HR diese Verantwortung wirklich an, wäre dies eine perfekte Basis, um Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen voranzutreiben. HR kann so zu einem proaktiven Zukunftsgestalter werden und damit auch, endlich, zu einem strategischen Partner der Geschäftsleitung.

Anne M. Schüller

## Lesetipps

**Anne M. Schüller: Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter.  
Gabal 2024, 29,90 Euro.**

Mit ihrem Buch will Anne M. Schüller Akteure in Unternehmen dazu inspirieren, Zukunftsgestaltung aktiv anzugehen. Sie leuchtet dabei drei Felder aus, die aus ihrer Sicht besonders wichtig sind: das Feld Nachhaltigkeit sowie die Felder Transformation und Innovation. In allen Bereichen liefert die Autorin eine große Bandbreite von Anregungen in Form von Beispielen, Tools und Methoden.

**Sabine Oberhuber, Thomas Rau: Material Matters – Wie eine neu gedachte Circular Economy uns zukunftsfähig macht.**

**Econ 2021, 22 Euro.**

Im Buch wird ein neues Wirtschaftsmodell präsentiert, das den Konsumenten vom Eigentümer zum Benutzer von Waren macht. Das Prinzip „Nutzen statt Besitzen“ gilt als einer der vielversprechendsten Vorschläge, um die Ökonomie der Zukunft regenerativer auszurichten.

**Sarah Lambers: Das Purpose-Dilemma – Sinnfragen in Unternehmen.  
managerseminare.de/MS309AR01**

Dass sich Unternehmen allein auf die Wertschöpfung konzentrieren, ist in Zeiten von Klimakrise und Co. ein Auslaufmodell – und wird von Mitarbeitenden und Bewerbenden auch immer weniger akzeptiert. Gefordert ist ein unternehmerischer Purpose – die Ausrichtung auf einen Zweck, der auch soziale und ökologische Ziele umfasst. Doch gehen Profit und Purpose überhaupt zusammen? Der Artikel lotet diese entscheidende Frage aus.

# Anbieter im Themenbereich Vertrieb & Verkauf

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	145	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189
AdCoach Marketing Akademie	162	KERN AG Training	167
Akademie der Deutschen Medien	180	KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	164	Kirchner-Seminare GbR	186
Akademie für systemische Beratung	177	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	143
Akademie Wissen	155	 ELKE KLÖFER Kommunikation Mensch	170
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	179	Kompakttraining GmbH & Co. KG	147
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	M+Co . Hermann Müller	186
BCW Weiterbildung	160	Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung	157
begin with trust	191	Management Forum Starnberg GmbH	183
Bildungskademie Baranowski	156	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	182
BRAND Consulting & Training	185	Mannheim Business School gGmbH	172
BVMed-Akademie	141	matthes-training.com	169
dehner academy GmbH	178	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
Deutsche Akademie für Management	144	medienreich Training GmbH	154
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	156	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation	183
deutsche training sales- und management-training GmbH	184	Metakomm PartG	146
dirk raguse - training-coaching-beratung	159	modul training	175
Dittmann & Lamour GmbH	164	MSC Management Seminar Center GmbH	177
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163	Oliver Schumacher - Verkaufstrainer	161
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192	orenda training GmbH	175
Dreisam Coaching	179	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
EASYDATASCIENCE	142	Postberg+Co. GmbH	155
EHS Erasmus Hochschule GmbH	192	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	169
Eisberg-Seminare GmbH	148	PROVECO GmbH	147
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	167
En GardE Deutschland GmbH	171	S&P Unternehmerforum GmbH	186
English & Intercultural Communication	157	SEMINAR-INSTITUT	181
Euroforum Deutschland GmbH	156	SGMI Management Institut St. Gallen	192
Factory Evolution GmbH	174	SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	162
flow consulting gmbh	153	SOLID Impact GmbH	189
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179	Stärkentrainer GmbH	174
FROMM Managementseminare & -beratung KG	151	strike2 GmbH	168
G.M. Training und Beratung	187	TAE - Technische Akademie Esslingen	176
German Brand School GmbH	166	Trainertreffen Deutschland	153
H&S Seminare	173	<b>TRANINGER TRAINING</b> 191	
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	179	TRILOGIE GbR	152
HPS Deutschland GmbH	171	UP MANAGEMENT Akademie	141
IAL-CAMPUS	163	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	180
IHK Akademie Schwaben	186	uwe freund seminare	182
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178	V.I.E.L Coaching + Training	152
IHK-Akademie Koblenz e.V.	165	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	176	WHU - Otto Beisheim School of Management	157
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152
ime Institut für Management-Entwicklung	154	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	187
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	161	WZLforum an der RWTH Aachen	163
Institut BaumannWeiss	177		
Jung Team   Personal & Gesundheit	165		
Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166		

# Ausbildung



Foto: Sunny studio/stock.adobe.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Ausbildung

[dwp] - die wirtschaftsprüfungsgesellschaft	145	IHK-Akademie Koblenz e.V.	165
as Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	160	IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	164
abb-seminare	140	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	185
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	imcna GmbH & Co. KG	173
AEVO Akademie GmbH	178	IndiTO Bildung, Training und Beratung	164
Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH	178	InKonstellation GmbH	162
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	Institut für praktische Emergenz GmbH	180
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	International Process & Industrie Consult AG	181
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	142	IP for IP GmbH	173
BCW Weiterbildung	160	ISM Academy	159
begin with trust	191	IST-Studieninstitut GmbH	157
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	145	ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)	163
Bildungskademie Baranowski	156	itstime	144
Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.	179	IU Internationale Hochschule	190
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	181	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166
Bildungszentrum Holzbau	187	KESSEL & KESSEL GmbH	149
Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.	166	Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	170
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	Knuth & Team	155
BRAIN-HR. Dr. Franz Hüttner	166	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	174
Brandschutzbüro Haase	146	M/TRAINING	175
Breuel & Partner GmbH	183	Mahr-Coaching: Competence for Life	188
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	150	MicroConsult Academy GmbH	182
CoachAkademieSchweiz GmbH	192	modul training	175
Coachingbüro Huber & Partner	168	NRP® GmbH	156
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145	NWB Verlag GmbH & Co. KG	159
Competence on Top GmbH	186	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	173
Consensus Campus	173	OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184
CyriaxTraining & Beratung	150	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190
DATAGROUP Consulting Services GmbH	165	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
dehner academy GmbH	178	Pfrunder-Seminare	186
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
die coachingakademie	151	PMCC Consulting GmbH	191
Dittmann & Lamour GmbH	164	Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	145	PRAXISFELD GmbH	158
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156	PROVECO GmbH	147
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	192	Rhein-Erf Akademie GmbH	161
DresPleier GmbH	184	Rheinwerk Verlag GmbH	164
EGP-Institut Lerntherapie & Lemmmethodik	146	Safety First <sup>2</sup> GmbH	176
EHS Erasmus Hochschule GmbH	192	SanData IT-Trainingszentrum GmbH	187
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	185	SDL Seminarteam GmbH	172
EQU:WIN Consulting GmbH	180	Stapler-Schmidt	158
FCM Finanz Coaching	170	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187
FCT Akademie GmbH	164	synartIQ GmbH	154
Fleet Education Events GmbH	148	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	141
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	179	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	152
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192	TeamActivity GmbH	149
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	184	teamsysplus®AKADEMIE	181
Göthert-Methode	145	TOPSIM GmbH	176
Hamburger Training & Consulting oHG	148	Veränderungsintelligenz® GmbH	178
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	186	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
ifu Accounting Akademie GmbH	140	W.S. Werkstoff Service GmbH	160
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	181	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
IHK Akademie Schwaben	186	Yoga Vidya e.V.	154
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	177	ZIA Service GmbH	141

# Studium



Foto: VadimVasenin/depositphotos

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

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

# Anbieter im Themenbereich Studium

AEVO Akademie GmbH	178	HSB Akademie	140
Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH	178	ifu Accounting Akademie GmbH	140
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	178
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	145	Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	161
berufundfamilie Service GmbH	167	ISM Academy	159
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	IST-Studieninstitut GmbH	157
BRAIN-HR. Dr. Franz Hütter	166	IU Internationale Hochschule	190
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	170
DHL Data Science Seminar GmbH	162	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	156	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	184
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	176	Rheinwerk Verlag GmbH	164
Frankfurt School of Finance & Management	167	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
Göthert-Methode	145	TAE Technische Akademie Esslingen	176
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	171	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	152
Hochschule Fresenius	161	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	190	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166

Sie sind nicht dabei?

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

# Train-the-Trainer



Foto: fotogestoerber/Adobe Stock

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

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

# Anbieter im Themenbereich Train-the-Trainer

(un)fassbare Seminare	165	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	189
[dwp] – die wirtschaftsprüfungspsychologen	145	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	148
abb-seminare	140	EMOVITATION Suisse SARL	191
abovo-academy	185	E S B A - European Systemic Business Academy	147
ACADEMY 4 EXCELLENCE	151	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	168
AEVO Akademie GmbH	178	FCM Finanz Coaching	170
Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH	178	FCT Akademie GmbH	164
Akademie für systemische Beratung	177	flow consulting gmbh	153
Akademie für Systemische Moderation	175	fortbildung1	175
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	178	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	145
Alexander Witt - Coaching & Seminare	181	Göthert-Methode	145
Angela Berger Training & Coaching	175	hansesoft GmbH	147
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	152	Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	157
Arnold Horsch e.K.	158	HPS Deutschland GmbH	171
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	142	HSB Akademie	140
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	190	Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH	185
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	177	Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	179
begin with trust	191	ibo Akademie GmbH	155
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	191	<b>ICO</b> INSTITUT für Coaching & Organisationsberatung	186
Bernt Klein training - beratung - coaching	177	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und Kommunikation	142
bikablo GmbH & CO KG	162	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation	156
<b>BRAIN-HR. Dr. Franz Hüttner</b>	166	IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	181
 <b>BRAIN-HR</b> Science for Human Development		ilvy Intercultural HR	146
Brandt Seminare	176	IndiTO Bildung, Training und Beratung	164
Breuel & Partner GmbH	183	InKonstellation GmbH	162
Cegos Integrita GmbH	174	INSIGHTS International® Deutschland GmbH	179
CHANGE 4 SUCCESS®	151	Institut BaumannWeiss	177
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	150	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	160
CoachAkademieSchweiz GmbH	192	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin	157
Coachingbüro Huber & Partner	168	Invenzio GmbH & Co. KG	189
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	145	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	182
COMCAVE.COLLEGE GmbH	159	IT-Trainings Kebel GmbH	159
Competence on Top GmbH	186	itstime	144
ComTeam AG Academy + Consulting	184	Junfermann Verlag GmbH	154
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	148	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	189
Consensus Campus	173	KeSch Training International GmbH & Co.KG	183
CONTUR GmbH - Consulting   Training	153	KESSEL & KESSEL GmbH	149
Coverdale Deutschland GmbH	182	KICK OFF Management Consulting GmbH	191
CyriaxTraining & Beratung	150	Kirchner-Seminare GbR	186
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	172	Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung	170
deutsche training sales- und management-training GmbH	184	Knuth & Team	155
die coachingakademie	151	KOBIseminare	158
Die GesundheitsManager	141	Krawiec Consulting - Train the Trainer	172
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	153	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	174
dirk raguse - training-coaching-beratung	159	LUCAS CONSULTING TEAM	151
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	171	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	168
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	163	M/TRAINING	175
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	153	Mahr-Coaching: Competence for Life	188
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	173	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	160
DRK-Bildungskademie Steinfurt	161		

MDI Management Development GmbH	191
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung	188
Metakomm PartG	146
Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	160
Mmc Unternehmensberatung GmbH	184
MODERATIO	185
Monisha Meier	180
Neuland Development GmbH & Co. KG	155
New Learning Campus	190
noesis	175
NRP® GmbH	156
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	184
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	172
PMCC Consulting GmbH	191
Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	164
Professio GmbH	188
PROKODA GmbH	162
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH	171
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	180
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	152
SLK Training & Coaching GmbH	183
Springer Akademie GmbH	191
Stapler-Schmidt	158
Stärkentrainer GmbH	174
Steinbeis Institute for Effective Management	186
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	174
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung	175
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	187
synartIQ GmbH	154
TAM Akademie	144
Team Dr. Rosenkranz GmbH	183
Team Management Services GmbH	167
teamsysplus®AKADEMIE	181
TEAMWILLE GmbH	181
Thomas Weber Coaching	170
TOPSIM GmbH	176
TrainerSocietät Berlin	143
Trainertreffen Deutschland	153
TRANINGER TRAINING	191
UP MANAGEMENT Akademie	141
V.I.E.L Coaching + Training	152
Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	150
Vitale Arbeitskultur GmbH	188
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	151
Yoga Vidya e.V.	154
Team Management Services GmbH	168
teamsysplus®AKADEMIE	182
TEAMWILLE GmbH	182
Tendera Training - Seminare Training Coaching	190
terenia gmbh	185
Thomas Weber Coaching	170
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	143
TrainerSocietät Berlin	141
Trainertreffen Deutschland	152
Universität Augsburg - Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer	187
UP MANAGEMENT Akademie	139
V.I.E.L Coaching + Training	150
Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	191
Yoga Vidya e.V.	152

## Der perfekte Rahmen für Ihre Veranstaltung

Finden Sie ausführliche Informationen zu mehr als 300 Tagungshäusern, Veranstaltungsräumen, Destinationen und Eventagenturen.

## Alles für Ihre Weiterbildung



Weiterbildungsexperten



Seminare



Tagungslocations

# Branchenwissen



Foto: Ana Tramont/stock.adobe.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

AirportAcademy - Flughafen München GmbH	185	Institut für praktische Emergenz GmbH	180
Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH	178	International Process & Industrie Consult AG	181
ASI Akademie für Sicherheit - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	IP for IP GmbH	173
BCW Weiterbildung	160	IST-Studieninstitut GmbH	157
Berlin Professional School   HWR Berlin	143	Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern	166
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	145	kenic GmbH	141
Bildungszentrum Holzbau	187	LESER GmbH & Co. KG	148
BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH	178	Logo InfraConsult GmbH	167
Brandschutzbüro Haase	146	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	173
BVMed-Akademie	141	MicroConsult Academy GmbH	182
Campus-Akademie für Weiterbildung	189	NWB Verlag GmbH & Co. KG	159
Cash Flow & Ko	149	OMR Education GmbH	147
COAWORKS. Coaching, das wirkt.	148	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	190
Competence on Top GmbH	186	Pfrunder-Seminare	186
Coverdale Deutschland GmbH	182	Postberg+Co. GmbH	155
DHL Data Science Seminare GmbH	162	PROVECO GmbH	147
		Rhein-Erft Akademie GmbH	161
Die Grüne 3 GmbH	184	Safety First? GmbH	176
DRK-Bildungskademie Steinfurt	161	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	169
EDATRON Solutions GmbH	176	SMP Management Programm St. Gallen	192
Factory Evolution GmbH	174	Springer Akademie GmbH	191
FCM Finanz Coaching	170	TAW. Technische Akademie Wuppertal e.V.	158
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	TOPSIM GmbH	176
Fleet Education Events GmbH	148	TQM Training & Consulting - eine Marke der TALENTUS GmbH	169
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	169	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	174
FORUM Institut für Management GmbH	173	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	162
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	192	Vitale Arbeitskultur GmbH	188
GFQ Akademie GmbH	165	W.S. Werkstoff Service GmbH	160
HELIMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training	189	WHU - Otto Beisheim School of Management	157
Hinweisgeber-Compliance GmbH	153	WZLforum an der RWTH Aachen	163
HiQ GmbH	182	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	165
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	186	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	186
ifss academy	180	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	166
imcna GmbH & Co. KG	173	ZIA Service GmbH	141
imds professional GmbH & Co. KG	168		



Sie sind nicht dabei?

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



# Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert



**RKWcampus**  
Bildungspartner für Unternehmer

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

Als kompetenter und professioneller Bildungspartner des Mittelstandes qualifizieren wir seit über 30 Jahren Fach- und Führungskräfte in Sachsen und bundesweit. Mehr als 55.000 zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer profitierten bislang von unserer langjährigen Erfahrung und nahmen erfolgreich an über 8.000 Seminaren, Lehrgängen, Arbeitskreisen und Inhouse-Schulungen teil.

📍 Freiberger Str. 35  
01067 Dresden  
📞 03518322331  
✉️ info@rkwcampus.de  
🌐 www.rkwcampus.de



**Ellipsis**  
Wir entwickeln Erfolge.  
CAMPUS

**Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH**

Steigern Sie Ihren Vorsprung mit unseren praxisnahen Hochschul-Zertifikatslehrgängen. Experten aus Wirtschaft, Recht und Lehre vermitteln aktuelles Know-how – live vor Ort oder online. Ideal für Beratende, Manager, Führungskräfte und Teams, die ihre Kompetenzen gezielt ausbauen und im Markt sichtbar bleiben wollen.

📍 Otto-Mohr-Straße 9  
01237 Dresden  
📞 0175 3422025  
✉️ gabriele.klett@ellipsis.de  
🌐 ellipsis.de/campus



**LIONEA**  
ACADEMY & CONSULTING

**Lionea GmbH Academy & Consulting**

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



**SPM 2000®**

**SPM-2000 Consulting GmbH**

Mit unserem Seminarprogramm bieten wir für die ganze Bandbreite der Arbeitswelt – vom Berufseinsteiger bis zum Professional – Seminare und Ausbildungen an. Ihre individuelle berufliche Weiterentwicklung steht bei uns im Fokus. Durch den Besuch unserer Schulungen werden Sie oder Ihre Mitarbeiter leistungsfähiger in der Kommunikation und im Umgang mit anderen Menschen.

📍 Gohliser Straße 7  
04105 Leipzig  
📞 +49 (0) 341-33 384 22  
✉️ group@spm2000.de  
🌐 www.spm2000.de/seminare/




**IKOME | Steinbeis Mediation**

**IKOME | Steinbeis Mediation**

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

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



**HHL**  
LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

**HHL Leipzig Graduate School of Management**

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

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



**HSB AKADEMIE**  
Wiederbildung & Fernstudium

**HSB Akademie**

Die HSB Akademie ist eines der innovativsten Unternehmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Das Angebotsspektrum reicht vom Firmenseminar (Mitarbeiterführung, Marketing, Onlinemarketing) bis zu modernen Fernlernkursen mit IHK Zertifikat. Die HSB Akademie ist als Marke der HSB Personal & Service GmbH nach AZWV zertifiziert.

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



**ifu**

**ifu Accounting Akademie GmbH**

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

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



**abb-seminare**

**abb-seminare**

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

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



Akademie für Wirtschaft und Umwelt

#### kenic GmbH

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

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



#### Bitkom Akademie

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

📍 Albrechtstr. 10  
10117 Berlin  
📞 030 27576-539  
✉️ n.stoitschew@bitkom-service.de  
🌐 www.bitkom-akademie.de



#### BVMed-Akademie

Die BVMed-Akademie ist das Bildungszentrum des Bundesverbands Medizintechnologie e.V. (BVMed) und hat sich der Fort- und Weiterbildung der Medizinprodukte-Community verpflichtet - getreu dem Motto: Gesundheit gemeinsam gestalten: dialogorientiert und partnerschaftlich.

📍 Georgenstraße 25  
10117 Berlin  
📞 030 246255  
✉️ info@bvmed-akademie.de  
🌐 www.bvmed-akademie.de



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

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung ist ein einzigartiges Netzwerk der Entscheider des Personalmanagements – und das seit über 70 Jahren. Die DGFP treibt mit ihren Mitgliedern, aber auch mit Wissenschaft, Politik und Gesellschaft die Professionalisierung des Personalmanagements und der Personalführung voran – und dies auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

📍 Johannisstr. 19A  
10117 Berlin  
📞 030 814554370  
✉️ veranstaltungen@dgrp.de  
🌐 www.dgrp.de



#### Die GesundheitsManager

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

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



Coaching Ausbildung  
in einer starken  
Gemeinschaft

#### the key - Unternehmensgruppe GmbH

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

📍 Beuthstrasse 8  
10117 Berlin  
📞 0162 6162463  
✉️ kontakt@thekey.community  
🌐 www.thekey.community



#### UP MANAGEMENT Akademie

Die UP MANAGEMENT Akademie trainiert junge Führungskräfte in besonders relevanten Führungs- und Kommunikationskompetenzen. Unsere Trainer sind studierte Psychologen, erfahrene Führungskräfte und professionelle Coaches und Trainer. Die Seminarteilnehmer agieren in ersten Führungsrоляen souverän und erfolgreich. Präsenzseminare offen und inhouse. Live online Webinare und Live online TrainSHOTS.

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



#### ZIA Service GmbH

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

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



#### Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)

Das SIFB ist Ihr theoriegestützter Partner für Organisationsberatung. Wir bieten Beratung, Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung sowie systemische Entwicklung von Führungskräften. Wir begegnen persönlich, verstehen differenziert, behaupten bescheiden, beraten gelassen.

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



## Arbeitszeitberatung

### Arbeitszeitberatung Herrmann Herrmann Kutscher Woodruff GbR

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

### Coaching Akademie Berlin

Wir bieten professionelle Coaching Ausbildungen und Weiterbildungen an, die sich an Personen richten, die professionell als Coach arbeiten möchten oder durch eine systemische Weiterbildung eine berufliche Zusatzqualifikation anstreben. Dabei vermitteln wir bewährte systemische Verfahren und innovative Tools auf der Grundlage wertschöpfenden und lösungsorientierten Denkens und Handelns.

📍 Oranienburger Straße 21  
10178 Berlin  
📞 030 30609790  
✉️ info@coachingakademie-berlin.de  
🌐 coachingakademie-berlin.de/



## Viola Moritz Seminare

**Viola Moritz Seminare** – Souverän führen, klar kommunizieren, Konflikte meistern! ▪ Fühlst du dich als Führungskraft manchmal überfordert? ▪ Kostet dich schlechte Kommunikation oder Konflikte im Team unnötig Energie? ▪ Fehlt dir manchmal die Sicherheit, souverän aufzutreten und dein Team zu motivieren? Hier findest du praxisnahe Weiterbildungen, die dich als Führungskraft wirklich voranbringen.

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



## DeutscheAnwaltAkademie

### DeutscheAnwaltAkademie GmbH

Die Deutsche Anwaltakademie ist seit 45 Jahren einer der führenden Seminaristenleister im Bereich anwaltlicher Fortbildung in Deutschland. Sie finden bei uns juristische Seminare zu allen Rechtsgebieten in Online und Präsenz sowie zum Selbststudium, Fachanwaltslehrgänge und Veranstaltungen für die Notariat-Ausbildung. Viele Seminare sind auch für Mitarbeitende in Unternehmen geeignet.

📍 Littenstraße 11  
10179 Berlin  
📞 030/726153-140  
✉️ daa@anwaltakademie.de  
🌐 www.anwaltakademie.de/



### inn:öv

Weiterbildungen für den öffentlichen Dienst. Bei inn:öv stehen wir für eine innovative öffentliche Verwaltung. Hier finden Sie aktuelle Themen, fundiertes Wissen und individuelle Formate. Durch intensive Recherchen und Kooperationen mit herausragenden Speakern aus dem öffentlichen Dienst entstehen für Sie maßgeschneiderte Weiterbildungen. Vom öffentlichen Dienst, für den öffentlichen Dienst.

📍 Dircksenstraße 3  
10179 Berlin  
📞 030 700169-99  
✉️ info@innoev.de  
🌐 www.innoev.de



## EASYDATASCIENCE

Wir sind seit 2015 mit Seminaren, Workshops und inhouse-Schulungen zu Data Science, Business Intelligence und Machine Learning in der Erwachsenenbildung tätig. Wir haben seither über 3.000 Seminar-Teilnehmende zu diesen Themen erfolgreich geschult. Wir beantworten gern Ihre Fragen zu unserem Data Science Boot Camp.

📍 Harnackstr. 18  
10365 Berlin  
📞 0155 6095999-0  
✉️ mail@easydatasience.de  
🌐 www.easydatasience.de



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

Seit 30 Jahren verbinden wir in der artop-Akademie Erkenntnisse und Methoden aus Wissenschaft und Beratung mit aktuellen Themen und praxisnahen Konzepten. Unsere Erfahrungen in Beratung, Training, Coaching, Moderation, Mediation und Usability & UX bringen wir in die Ausbildungskontexte mit ein. Für unsere Angebote haben wir uns zu Qualität und zur Orientierung an den Teilnehmenden verpflichtet.

📍 Christburger Straße, 4  
10405 Berlin  
📞 030 4401299-60  
✉️ akademie@artop.de  
🌐 www.artop.de



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

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

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



### bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH

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

📍 Am Schillertheater 2  
10625 Berlin  
📞 030 31005-130  
✉️ seminare@bbw-berlin.de  
🌐 www.bbw-weiterbildung.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

**IFM Institut für Managementberatung GmbH**

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

📍 Hohenzollerndamm 183  
10713 Berlin  
📞 030 2325352-34  
✉️ info@ifm-business.de  
🌐 ifm-business.de



**The Communication Academy Berlin**  
ENTWICKLUNG DURCH KOMMUNIKATION

**COMMUNICATION ACADEMY BERLIN**

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

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

**ESV-Akademie**

Praxisnah, fundiert, aktuell – die ESV-Akademie bietet Webinare, Seminare und Lehrgänge, die auf die Anforderungen von Fach- und Führungskräften zugeschnitten sind. Als Teil des renommierten Erich Schmidt Verlags verbinden wir fundiertes Fachwissen mit praktischem Nutzen. Ergänzt wird unser Angebot durch Mietmöglichkeiten für moderne Veranstaltungsräume sowie maßgeschneiderte Inhouse-Schulungen.

📍 Genthiner Straße 30 C  
10785 Berlin  
📞 030 250085-130  
✉️ info@esv-akademie.de  
🌐 esv-akademie.de

**RBI Verlag GmbH**

Der RBI Verlag ist Spezialist für Fortbildung in der Immobilienwirtschaft. Das Angebot richtet sich in Präsenz- und Online-Seminaren an Immobilienpraktiker. Bundesweit werden Seminare an mehr als 40 Standorten angeboten.

📍 Marburger Straße 17  
10789 Berlin  
📞 030 75438009-0  
✉️ service@rbi-gruppe.de  
🌐 rbi-verlag.de/



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

**Berlin Professional School | HWR Berlin**

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

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



**Fortbildungskampagne  
öffentliches Recht.**

**Fortbildungskampagne öffentliches Recht**

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

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



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

**Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching**

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

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

**Stiftung ResilienzForum**

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

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

**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.

📍 Stremannstr. 78  
10963 Berlin  
📞 0800 4200500  
✉️ kundenservice@confex.de  
🌐 www.confex.de

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

PC-COLLEGE steht für erstklassige IT-Weiterbildung mit mehr als 850 verschiedenen IT-Seminaren. Nahezu alle Seminare können als Präsenzschulung 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!

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

**TAM Akademie**

Die von Roland Berger gegründete TAM Akademie ist eine der renommiertesten Leadership Development Akademien Deutschlands. Sie ist Preisträger des "Deutschen Bildungsawards" im Bereich Führungskräfteentwicklung und des "Europäischen Trainingspreises". Die TAM steht für exzellente Trainer:innen, innovative Konzepte und eine Weiterbildungs-Experience auf Executive-Level, die befähigt und begeistert!

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

**its time**

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

📍 Rollbergstraße 28A  
12053 Berlin  
📞 030 33915123  
✉️ hello@its-time.de  
🌐 its-time.de

**NetZero Academy**

Die NetZero Academy ist eine Bildungsplattform, spezialisiert auf die Weiterbildung von Fachpersonal in den Bereichen Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung. Unser Ziel ist es, Fachkräfte auszubilden, die Klimaschutzaufnahmen unterstützen und das Erreichen der Net-Zero-Ziele ermöglichen.

📍 Rollbergstr. 28a  
12053 Berlin  
📞 030 5445-3114  
✉️ service@netzeroacademy.de  
🌐 www.netzeroacademy.de

**LeadingXperts**

LeadingXperts begleitet dich zu neuer Klarheit und selbstbewusster Lebensgestaltung. Wir bieten ergebnisorientierte Seminare, Workshops und Coachings, die deine Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit steigern. Unser Ziel: Du lernst, dein Selbstmanagement zu optimieren, dein Potenzial zu entfalten und in der modernen Arbeitswelt effektiver und erfolgreicher zu sein..

📍 Harzerstr. 39  
12059 Berlin  
📞 0172 8028527  
✉️ kontakt@leadingxperts.com  
🌐 leadingxperts.com

**TÜV Rheinland Akademie GmbH**

Seminare und Weiterbildungen bei der TÜV Rheinland Akademie. Als Partner von Industrie, Handel, Gewerbe und Dienstleistung unterstützen wir die Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal und Führungskräften. Mit mehr als 15.000 Qualifizierungen in 132 Themenbereichen finden Sie bei uns das passende Angebot – ob als Präsenzveranstaltung, Online-Seminar oder Blended Learning-Lösung.

📍 Alboinstraße 56  
12103 Berlin  
📞 0800 13535577  
✉️ servicecenter@de.tuv.com  
🌐 akademie.tuv.com/

**Jochen Spielmann**

Dr. Jochen Spielmann in Berlin, Kunsthistoriker (Dr. phil.) und Erwachsenenpädagoge (Dipl. päd.), Coach und Supervisor DGSv – „Themenzentrierte Interaktion“, „TZI“. Ich verknüpfe die Interessen Einzelner (Personale Entwicklung) – den Austausch mit anderen (Team Entwicklung) – das Erreichen von Zielen (Projektentwicklung) – die Kontexte (Organisationsentwicklung) und balanciere sie.

📍 Lauterstr. 32  
12159 Berlin  
📞 030 15120720735  
✉️ jochen-spielmann.berlin@t-online.de  
🌐 fuehrungdtzi.de/

**Deutsche Akademie für Management**

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

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

**Creative Game Institut**

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

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

**Fortbildungszentrum Laufbahnberatung****Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML**

In der Fortbildung Laufbahnberatung ZML erwerben Interessierte ein strukturiertes Beratungsmodell für berufliche Orientierungsberatung// Karrierecoaching. Sie lernen rund 60 praxisnahe Tools kennen, um Klient:innen bei Standortbestimmung, Entscheidungsfindung und beruflicher Neuorientierung zu begleiten. Neben Methodenkompetenz werden Beratungshaltung und psychologische Grundlagen vermittelt.

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

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

COLCONS by Dr. Daniel Büttner steht für strategische Lernberatung, praxisorientierte Trainerentwicklung und KI-gestützte Bildungslösungen. Der Fokus liegt auf dualer Berufsausbildung, internationalen Train-the-Trainer-Programmen, digitaler Transformation und der Einführung nachhaltiger Lernsysteme für Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Weltweit im Einsatz für Wirtschaft und Bildung.

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

**Fernstudieninstitut Berliner Hochschule für Technik****Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut**

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

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

**Deutsche Journalisten Akademie****DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH**

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

📍 Karmeliterweg 84  
13465 Berlin  
📞 030810036887  
✉️ kontakt@djmail.de  
🌐 www.deutschejournalistenakademie.de/

**[dwp] - die wirtschaftspsychologen**

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

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

**Führungskräfte Institut GmbH**

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

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

**Göthert-Methode**

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

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

<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>Handwerkskammer Potsdam</b></p> <p><b>Handwerkskammer Potsdam, Bildungs- und Innovationscampus Handwerk (BIH)</b> Der Bildungs- und Innovationscampus Handwerk (BIH) in Götz – zwischen Brandenburg an der Havel und Potsdam – ist die größte und modernste Bildungsstätte des Handwerks in der Region. Für die Aus- und Weiterbildung bietet das Haus ideale Bedingungen für Ihre Karriere im Handwerk – vom Lehrling bis zum Meister!</p> <p>📍 Am Mühlenberg 15 14550 Groß Kreutz (Havel) 📞 033207 340 ✉️ fortbildung@hwpotsdam.de 🌐 www.hwp-potsdam.de</p> </div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>Brandschutzbüro Haase</b></p> <p><b>Brandschutzbüro Haase</b> Wir sind Ihr spezialisierter Partner in der Industrie, Handel, Gewerbe oder für Dienstleister im Brandschutz. Unsere Hauptgeschäftsfelder des 2002 gegründeten Büros stehen auf den 4- Haupt-säulen (Planung – Bewertung – CAD – Schulung). Seit 15 Jahren stehen wir bei der Weiterbildung vorne am Herzschlag der Brandschutzzeit. Wenn sie mehr wissen wollen – benutzen sie gerne die Kontaktwege zu uns.</p> <p>📍 Nordwalder Ring 47 14929 Treuenbrietzen 📞 0049/172/5929780 ✉️ info@brandschutzhase.de 🌐 www.brandschutzhase.de</p> </div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>metakomm</b></p> <p><b>Metakomm PartG</b> Bei Metakomm findest du ein breites Angebot für deine individuelle Weiterentwicklung in den Bereichen Führung, Change, Teamentwicklung, Kommunikation und agile Zusammenarbeit. Unsere Angebote im Training, Coaching und Teamentwicklung sind aktuell und flexibel konzipiert und passen sich an deine individuellen Bedürfnisse und die deines Unternehmens an. Gerne beraten wir dich bei der Auswahl.</p> <p>📍 Karl-Marx-Str. 6A 15537 Grünheide (Mark) 📞 03362 8805162 ✉️ info@metakomm.de 🌐 www.metakomm.de</p> </div>
<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>IWA IMMISSION WASSER ABFALL</b></p> <p><b>IWA Ingenieur- und Beratungsgesellschaft mbH</b> Die IWA Ingenieur- und Beratungsgesellschaft mbH zu den behördlich anerkannten Anbietern für Lehrgänge und Seminare in den Bereichen Abfall-, Immissionsschutz- und Wasserrecht (z. B. für Fachkunde- und Fortbildungslehrgänge gemäß Entsorgungsfachbetriebeverordnung bzw. für Abfall- und Immissionsschutzbeauftragte).</p> <p>📍 In der Muna 2 15749 Mittenwalde 📞 033769 20515 ✉️ info@iwaonline.de 🌐 www.iwaonline.de</p> </div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>EGP-INSTITUT</b> Eduktions &amp; Lehr Pädagogik</p> <p><b>EGP-Institut Lerntherapie &amp; Lernmethodik</b> Schön, dass Sie da sind! Sie sind Lehrer*in, Erzieher*in, Sozial- oder Sonderpädagog*in oder Quereinsteiger*in, Eltern oder interessieren sich für pädagogisch- psychologische Themen? Dann sind Sie hier genau richtig und uns herzlich willkommen.</p> <p>📍 Rosa-Luxemburg-Str. 21 16727 Velten 📞 03304 522-4803 ✉️ seminar@egp-institut.de 🌐 egp-institut.de</p> </div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>COACH</b> Coaching und Seminare by Thorsten Fincke</p> <p><b>TF-Coach</b> LIFE-SCAN -&gt; Das Seminar/Web-Seminar, das uns selbst reflektiert, Blockaden und Angewohnheiten aufzeigt und Lösungen bietet. Ziele werden mit Werten abgeglichen. Veränderungen und Ängste anders betrachtet, werden plötzlich zu Chancen und Möglichkeiten. Wir wechseln die Perspektiven und finden Wege, Dinge anders zu sehen, anders zu denken und uns weiter zu entwickeln.</p> <p>📍 Eichelberge 43 16727 Oberkrämer 📞 0162 1046346 ✉️ hello@TF-coach.de 🌐 www.tf-coach.de</p> </div>
<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>ilvy intercultural HR</b></p> <p><b>ilvy Intercultural HR</b> ilvy Intercultural HR steht für interkulturelle und digitale Kompetenz. Mit unserem Angebot unterstützen wir Sie bei den Herausforderungen im internationalen Geschäftswelt. Dabei konzentrieren wir uns sowohl auf Führung, People &amp; Culture und Ihre internationalen Kooperationen/ Zusammenarbeit als auch auf die Kommunikation und Prozesse im interkulturellen und zunehmend virtuellen Kontext.</p> <p>📍 Lilienstraße 11 20095 Hamburg 📞 040 209321051 ✉️ info@interkulturelles-coaching-hamburg.de 🌐 www.interkulturelles-coaching-hamburg.de</p> </div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>MEDIA WORKSHOP</b> Seminare // Trainings // Coachings</p> <p><b>MW Media Workshop GmbH</b> 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.</p> <p>📍 Hermannstr. 16 20095 Hamburg 📞 040 22635999 ✉️ team@media-workshop.de 🌐 www.media-workshop.de</p> </div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;">  <p><b>amendos</b> Consultants for IT-Technology and Organisation</p> <p><b>amendos gmbh</b> 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.</p> <p>📍 Frankenstr. 3 20097 Hamburg 📞 040 24827600 ✉️ sekretariat@amendos.de 🌐 www.amendos.de</p> </div>



#### Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -

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

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



#### Kompakttraining GmbH & Co. KG

Die Kompakttraining GmbH & Co. KG ist Partner für wirksame Personalentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Führungskräfteentwicklung. Die festangestellten Trainer\*innen qualifizieren Mitarbeitende und Führungskräfte in offenen- und individuellen Inhouse Seminaren – kurz, konkret, kompakt. Die Trainer\*innen arbeiten mit realen Fällen der Seminargäste und sichern direkt die Umsetzung im Berufsalltag.

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



#### Campus Weiterbildung der HAW Hamburg

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

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



#### E-S-B-A - European Systemic Business Academy

Die European Systemic Business Academy bietet seit drei Jahrzehnten in Österreich und Deutschland an den Standorten Wien, Linz und Hamburg von Coaching Intensivlehrgängen bis zu umfassenden Coach Professional Lehrgängen mit internationaler ISO Zertifizierung, als Berufsausbildung zur psychologischen Beratung und Personen- oder Unternehmensberatung mit Gewerbeberechtigung (für Österreich), an.

📍 Schütterstr. 14  
20146 Hamburg  
📞 +43 1 8922237  
✉️ info@esba.eu  
🌐 www.esba.eu



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

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

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



#### BRANDIS NEGOTIATIONS

BRANDIS NEGOTIATIONS steht für professionelle Verhandlungsseminare, Verhandlungstrainings und Consulting. Eine hohe Qualität und große Kundenzufriedenheit zeichnet uns und unsere Arbeiten aus. Es ist unsere Aufgabe, Unternehmen, aber vor allem ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Erfolg ist plan- und trainierbar! Wir zeigen Ihnen wie.

📍 Christoph-Probst-Weg 4  
20251 Hamburg  
📞 040 30066090  
✉️ info@brandis-trainings.de  
🌐 www.brandis-negotiations.de/verhandlungsseminars-verhandlungsseminare.html



#### hansesoft GmbH

Ihr ausgezeichneter Bildungspartner für Microsoft 365 und Power BI.

📍 Esplanade 40  
20354 Hamburg  
📞 040 807936100  
✉️ info@hansesoft.de  
🌐 hansesoft.de



#### PROVECO GmbH

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

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



#### OMR Education GmbH

OMR Education bietet praxisnahe Weiterbildung im digitalen Marketing. In interaktiven Online-Kursen und Seminaren vermitteln führende Expert\*innen aktuelle Kompetenzen in Bereichen wie Online-Marketing, Social Media, E-Commerce und AI. Wir unterstützen Marketeers und Unternehmen dabei, digitales Wissen direkt anzuwenden und beruflich erfolgreich umzusetzen.

📍 Lagerstraße 32  
20357 Hamburg  
✉️ education@omr.com  
🌐 education.omr.com

**Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG**

Seit 35 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

**Dear Human GmbH**

Dear Human ist eine Diversity- und People & Culture-Beratung. Unser Team verfügt über umfangreiche Ausbildungen und Erfahrungen in den Bereichen Diversity Training, Diversity Strategie- und Maßnahmenplanung, Organisationsentwicklung, Personalmanagement. Wir unterstützen branchenübergreifend dabei, das Bewusstsein für Vielfalt und Inklusion zu schärfen und die Grundlagen dafür zu optimieren.

📍 Hein-Hoyer-Straße 61  
20359 Hamburg  
📞 0172 5290689  
✉️ hello@dearhuman.de  
🌐 dearhuman.de/diversitytraining/

**Fleet Education Events GmbH**

Die FLEET Events GmbH gehört zu Deutschlands führenden privaten Messe- und Kongressveranstaltern. Mit ihrer Tochterfirma FLEET EDUCATION Events realisiert das 2006 gegründete Unternehmen Fach- und Bildungskongresse für Führungskräfte aus den Bereichen Schule, Kita, Ausbildung und HR. [www.fleet-events.de/bildung/](http://www.fleet-events.de/bildung/).

📍 Zirkusweg 1  
20359 Hamburg  
📞 040 66906-900  
✉️ info@fleet-events.de  
🌐 fleet-events.de/

**Eisberg-Seminare GmbH**

Das Hamburger Weiterbildungsunternehmen hat sich seit 2001 als Anbieter von qualitativ hochwertigen Trainings deutschlandweit etabliert. Als Spezialisten für durchdachte Lernprozesse entwickeln wir für unsere Kunden ganzheitliche Qualifizierungsangebote, die Lernen als Zusammenspiel zwischen Verstand und Herz verstehen.

📍 Kleine Reichenstr. 5  
20457 Hamburg  
✉️ info@eisberg-seminare.de  
🌐 www.eisberg-seminare.de

**Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre**

Wir beraten Unternehmen und den Public Sector. Beratungs- und Schulungsschwerpunkte: mehrwertorientiertes Prozessmanagement und Digitalisierung, Personal- und Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Arbeitszeitgestaltung, Führungskräfteentwicklung, Entwicklung KI, Stellenbewertung, Agiles Management, Wissensmanagement, Mitbestimmung. Wir entwickeln für Sie passgenaue Fortbildungen und Trainings.

📍 Am Sandtorkai 73  
20457 Hamburg  
✉️ info@opimius.de  
🌐 www.opimius.de

**COAWORKS. Coaching, das wirkt.**

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

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

**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 Bedarfsoorientierung in allen Seminaren.

📍 Englische Planke 6  
20459 Hamburg  
📞 040/41352074  
✉️ hilberink@hamburger-training.de  
🌐 www.hamburger-training.de

**LESER GmbH & Co. KG**

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

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

**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/

**Der Logistik Coach**

Coaching und Training (Inhouse und Offen) von Führungskräften in der Logistik – Personalentwicklung mit Freude und moderne Führung auf dem Shopfloor - Handlungs- und praxisorientierte Weiterbildung für erfahrene Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte.

📍 Louis Gellersen Weg 8  
21271 Hanstedt  
📞 0152 56755-864  
✉️ info@derlogistikcoach.de  
🌐 www.derlogistikcoach.de

**KESSEL & KESSEL****KESSEL & KESSEL GmbH**

25 Jahre Erfahrung in Beratung und Weiterbildung von Führungskräften und Personalentwickler\*innen in Organisationsentwicklung, Change-Management und Coaching. Inhalte und Vorgehensweisen sind an ihrer Praxistauglichkeit ausgerichtet. Den Referenzrahmen bildet die Systemische Transaktionsanalyse. Unsere Erfahrungen setzen wir auch zur Schulung von Inhouse-Consultants und HR-Bereichen ein.

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

**tangensQ GmbH**

Seminaranbieter für Fach- und Führungskräfte. Offene Seminare in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Kommunikation & Management. Inhouse reicht das Angebot von Trainings/Workshops bis hin zu Organisationsentwicklung für Ihr Unternehmen. Inhouse werden die Maßnahmen individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten.

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

**TeamActivity GmbH**

Die TeamActivity GmbH bietet Teambuildings, Auszubutrainings, und Teamevents für Teams und Führungskräfte an. Zu den Outdoor- und Indoor-Events zählen z.B. Kugelbahnbau, Kettenreaktion, Seifenkistenbau, Floßbau, Hochseilgarten, Escape Game, Bogenschießen, Interaktionsaufgaben zur Förderung von Kommunikation, Kooperation oder Führungskompetenz.

📍 Medebekskamp 15  
21339 Lüneburg  
📞 04131/2260981  
✉️ info@TeamActivity.de  
🌐 www.TeamActivity.de

**Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit**

Arbeitsfähigkeit gestalten – Mitarbeitende binden – Ressourcen stärken! Unsere Trainings, Seminare und Online-Angebote fördern gezielt die Selbstmanagementkompetenz aller Akteure im Arbeitsfähigkeitsmanagement – mit Schwerpunkten in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM), Betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM), Psychischer Gefährdungsbeurteilung, Führung und Projektmanagement.

📍 Lerchenweg 16  
21465 Reinbek  
📞 0170 2286-582  
✉️ kontakt@kirsten-holzlehner.de  
🌐 www.kirsten-holzlehner.de

**ITW Schindler GmbH**

Die ITW-Schindler GmbH ist Ihr Partner für Inhouse-Schulungen im Bereich Elektrosicherheit und Arbeitssicherheit. Wir qualifizieren Fach- und Führungskräfte zu Themen wie Elektromobilität, Hochvolt-Systeme, Wasserstoff, Batterietechnik, elektrische Prüfanlagen und verantwortliche Elektrofachkraft (VEFK).

📍 Jenfelder Allee 80  
22045 Hamburg  
📞 0173 3984199  
✉️ info@itw-schindler.de  
🌐 www.itw-schindler.de

**Gollnick Data Solutions**

Wir bieten Schulungen und Weiterbildungen im Bereich Künstliche Intelligenz, IT und Softwareentwicklung (online und in Präsenz) an. Zielgruppe sind Einzelpersonen und Unternehmen. Wir sind gemäß AZAV zertifiziert und bieten unsere Kurse unter Anderem als Bildungsurlaubskurse oder Arbeitsamtskurse (Bildungsgutschein) an.

📍 Redderblock 28  
22145 Hamburg  
📞 040 18078796  
✉️ info@gollnickdata.de  
🌐 gollnickdata.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**

Seminare und Beratung öffentliches Preisrecht und Preisprüfung aufgrund über 35-jähriger Erfahrung: Meine wichtigsten Angebote und Themen: 1. Richtige Kalkulation von Bundeswehraufträgen und anderen öffentlichen Aufträgen Simulation von Grundsatzprüfungen 2. Inhouse-Seminar in Präsenz oder Online 3. Offene Seminare in Präsenz und Online.

📍 Bengelsdorfstr. 24  
22179 Hamburg  
📞 0151 15632915  
✉️ michael@singer-preispruefung.de  
🌐 www.singer-preispruefung.de/

**Verein für berufliche Weiterbildung e.V.**

PC- und Sprachschule mitten in Hamburg. Qualifizierte Dozenten, günstige Preise, Sprachkurs-Flaute, Wiederholungsgarantie. Edutainment mit kostenlosen Specials. Spezielle Kurse zu verschiedenen Office-Anwendungen (z.B. Excel Pivot-Tabelle oder Excel VBA), auch als Bildungslaub in HH und Schleswig-Holstein. PC-Kurse für Arbeitssuchende mit Bildungsgutschein. Teacher Trainings für Sprachlehrer.

📍 Mexikoring 15  
22297 Hamburg  
📞 040 485099-0  
✉️ zentrale@weiterbildung-in-hamburg.de  
🌐 www.weiterbildung-in-hamburg.de

VERLAG  
DASHÖFER

**Verlag Dashöfer GmbH**

Unser Herz schlägt für innovative Bildung!

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

**OVERDICK** Coaching und Training

**OVERDICK Coaching und Training**

OVERDICK Coaching und Training steht seit über 25 Jahren für Erfolg im Beruf durch psychologisches Know-how. Unser Team aus fundiert ausgebildeten Diplompsychologinnen und -psychologen mit wirtschaftlichem Erfahrungshintergrund (auch als Führungskraft) bietet Ihnen Inhouse-Trainings, Coaching, Personaldiagnostik, Teamentwicklungen, Gesundheitstage, betriebliche Suchtarbeit und (Konflikt)Moderationen.

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

**KOMPETENZHAFEN**

Training - Coaching - Moderation

**Kompetenzhafen**

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

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

**DR. FRANK EDELKRAUT****Dr. Frank Edelkraut**

Dr. Frank Edelkraut ist Führungskräfteentwickler, Autor und Interimsmanager mit über 20 Jahren Erfahrung in HR, Transformation und Organisationsentwicklung. Er bietet praxisnahe Programme zu Führung, agilem Leadership, Selbstführung, Change sowie Future Skills und stärkt Führungskräfte für moderne, dynamische Organisationsanforderungen.

📍 Pralleweg 1  
22359 Hamburg  
📞 0171 6806893  
✉️ frank@edelkraut.net  
🌐 www.edelkraut.net



GABRIELE BRAEMER

clear entrance®

CONSULTING.COACHING.CHANGE.

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

📍 Apothekergang 34  
22395 Hamburg  
📞 040 66904950  
✉️ contact@clear-entrance.com  
🌐 www.clear-entrance.com

**ZINDEL**

TECHNISCHE DOKUMENTATION

**ZINDEL AG**

Seit 1993 haben wir uns in der Technischen Dokumentation kontinuierlich zu einem der führenden Dienstleistungsunternehmen weiterentwickelt. Wir erstellen Betriebsanleitungen, Gebrauchsanweisungen, fremdsprachliche Handbücher sowie Instruktionsvideos und vieles mehr für namhafte Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Medizintechnik, der Elektrotechnik und dem Bereich der Konsumgüter.

📍 Tangstedter Landstraße 83  
22415 Hamburg  
📞 040 530478-36  
✉️ kateryna.bilik@zindel.de  
🌐 www.zindel.de/

**CYRIAX**

TRAINING & BERATUNG

**CyriaxTraining & Beratung**

CyriaxTraining & Beratung bietet wissenschaftlich fundierte und maßgeschneiderte Trainings sowie individuelle Beratung für Fach- und Führungskräfte aus Öffentlichem Dienst, Verwaltung und Behörden an. Dabei liegt die Hauptausrichtung auf dem Ausbau und der Erweiterung von Leadership und Führungskompetenz. Wertvolle Impulse stammen aus der eignungsdiagnostischen Tätigkeit in der Pilotenselektion.

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

**TÜVNORD****TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG**

Wir sind Ihr Partner für berufliche Weiterbildung: Über 80.000 zufriedene Teilnehmende besuchen jedes Jahr unsere 520 praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Sie profitieren dabei von den nachhaltigen TÜV®-Qualifizierungsmaßnahmen mit anerkannten Abschlüssen in: Unternehmensführung, Qualität, Technische Sicherheit, Umwelt/Energie, Arbeits-/ Gesundheitsschutz, KI/Datascience sowie Logistik.

📍 Große Bahnstr. 31  
22525 Hamburg  
📞 0800 8888-020  
✉️ akademie@tuev-nord.de  
🌐 www.tuev-nord.de/seminare

**ACADEMY 4 EXCELLENCE**

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

📍 Am Sorgfeld 42a  
22587 Hamburg  
📞 040 64424215  
✉️ info@academy4excellence.de  
🌐 www.academy4excellence.de

**CHANGE 4 SUCCESS®**

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

📍 Am Sorgfeld 42a  
22587 Hamburg  
📞 040 64424210  
✉️ info@change4success.de  
🌐 change4success.de

**WONEROW TRAINING**

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

# LUCAS

CONSULTING TEAM

**LUCAS CONSULTING TEAM**

MIT SICHERHEIT VERÄNDERUNG – das ist der Leitsatz nach dem LUCAS CONSULTING TEAM seit 1994 in Beratung und Personal- und Unternehmensentwicklung für über 900 nationale und internationale Unternehmen weltweit aktiv ist. Nur wenn Unternehmensziele und Mitarbeitenden-Bedürfnisse perfekt in Einklang sind, können nachhaltige Veränderungen gestaltet und bestmögliche Unternehmenserfolge erzielt werden.

📍 Borselstraße 28  
22765 Hamburg  
📞 040 7902600-60  
✉️ info@lucasct.de  
🌐 www.lucasct.de/

**die coachingakademie****die coachingakademie**

Seit 2004 bietet die coachingakademie systematische 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

**FROMM Managementseminare & -beratung KG**

FROMM Managementseminare & -beratung KG ist Hamburgs ältester Weiterbildungspartner für Seminare im Bereich Rhetorik, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Führung. Wir unterstützen Entwicklungsprozesse durch offene Seminare, firmeninterne Trainings und Begleitung in Veränderungsprozessen.

📍 Große Elbstr. 38  
22767 Hamburg  
📞 040 303764-4  
✉️ info@fromm-seminare.de  
🌐 www.fromm-seminare.de

# Hypnose Akademie Hamburg

zeitgemäß - praxisorientiert - fundiert

**Hypnose Akademie Hamburg**

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

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

# oose.

**oose eG**

Entdecke bei oose exzellente Seminare und Workshops zu Software- und Systems Engineering, New Work und vielen anderen Themen. Wir begleiten und gestalten Veränderungen, inspirieren zu Innovation und fördern deine Fähigkeiten mit praxisnahen Lernformaten. Wir ermutigen dich, sichere Pfade und neue Wege zu beschreiten, die dich zu neuen Perspektiven führen. Fordere uns heraus!

📍 Schomburgstraße 50  
22767 Hamburg  
📞 040/414250-17  
✉️ info@oose.de  
🌐 www.oose.de/

# TRAININGS MANUFAKTUR

CONSULTING

**TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG**  
Alles, was Sie brauchen, um Excellence in Ihr Unternehmen zu bringen und Transformationen erfolgreich umzusetzen. Trainings und Seminare für die produzierende Industrie und produktionsnahe Branchen.

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

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

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

📍 Elbberg 1  
22767 Hamburg  
📞 040 85418797  
✉️ info@viel-coaching.de  
🌐 www.viel-coaching.de

**easy data solution GmbH**

Praxisrelevante Inhalte, spannende Vermittlung, Live-Online oder Präsenz. Bei uns in Hamburg oder bei Ihnen im Unternehmen. Sie haben die Wahl. Mit unseren strukturierten Trainings stellen Sie sicher, dass Ihr Team Microsoft-Programme professionell und produktiv nutzt. Auf Wunsch auch auf Englisch. Wir bieten auch Schulungen im Bereich KI-Kompetenz gemäß EU AI-Act an.

📍 Lippmannstraße 57  
22769 Hamburg  
📞 040 40172543  
✉️ info@easydatasolution.de  
🌐 www.easydatasolution.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.fuehrungskraefte-in-fuehrung.de](http://www.fuehrungskraefte-in-fuehrung.de) und Gut Klein Nienhagen.

📍 Rüderweg 3  
23701 Eutin  
📞 04521 72581  
✉️ christoph.wiethold@gmx.de  
🌐 www.christoph-wiethold.de

**TRILOGIE GbR**

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

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

**WINGS-Fernstudium und Weiterbildung**

WINGS-Fernstudium an der Hochschule Wismar zählt zu den führenden staatlichen Fernstudiengätern Deutschlands und hat, neben 31 Fern- und Onlinestudiengängen, 11 zertifizierte Weiterbildungen für Berufsfähigkeit im Programm. Qualifizieren Sie sich u.a. in den Bereichen: Business Consulting, Marketing & Sales, Mediation, Business Coaching, Verkaufs- und Personalpsychologie oder Change Management.

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

**Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung**

Anja Mýrdal gestaltet mit ihrem prall gefüllten Handwerkskoffer Ihr Vorkommen. Stress, Moderation oder Workshops gestalten, Prozesse verbessern sowie Vertriebsleiter, Führungskräfte und NLP-Interessierte ausbilden sind die Themen. Ihre einzigartige Mischung aus psychologischem Feingefühl & betriebswirtschaftlicher Expertise führt Sie in eine glücklichere kraftvollere Zukunft und zu Ihrem Erfolg.

📍 Eichenweg 6  
24257 Köhn  
📞 0171 7875712  
✉️ info@anjamyrdal.de  
🌐 www.anjamýrdal.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 Inhouse-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.

📍 Lüttenheisch 1  
24582 Bordesholm  
📞 04322 699674  
✉️ info@Denk-Fabrik-am-See.de  
🌐 www.Denk-Fabrik-am-See.de

**Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum**

Seit 50 Jahren sind wir in der beruflichen Weiterbildung erfahren. Jährlich bieten wir über 100 verschiedene Seminarthemen an jeweils 2 Terminen an. Unser Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiterführung, in dem wir über 20 verschiedene Seminarthemen anbieten. Unser Trainerpool von rund 50 freiberuflichen Trainerinnen und Trainern ist von uns ausgiebig erprobt.

📍 Tannenfelde  
24613 Aukrug  
📞 04873 18-19  
✉️ diebold@tannenfelde.de  
🌐 www.tannenfelde.de

**SILCC sabine klenke, training | coaching | consulting**

Ausbildungen in allen Stufen des NLP, professionelle Coach-Ausbildungen (DVNLP- bzw. ECA zertifiziert), Supervisionen, Coaching, Systemaufstellungen (privat, beruflich, Organisation); Inhouse Trainings für Führungskräfte, Key Accounter, Teamentwicklung, Moderationen, Prozessbegleitung, Inhouse- Ausbildungen zur Führungskraft, Coach; Trainings für Selbstständige und ExistenzgründerInnen.

📍 Am Herzogenkamp 15  
28359 Bremen  
📞 0421 230626  
✉️ office@silcc.de  
🌐 www.silcc.de

**flow consulting gmbh**

flow consulting: Wir beraten und begleiten Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Organisation und in Change-Prozessen. flow academy: Wir trainieren Kompetenzen für dynamische Führung, professionellen Vertrieb und beste Zusammenarbeit.

📍 Spörckenstr. 89  
29221 Celle  
📞 05141 740074  
✉️ mail@flow.de  
🌐 www.flow.de/



Sinn für Marken.



think. learn. innovate.

**überwegs created by B&B. Markenagentur GmbH**

📍 Georgstraße 56  
30159 Hannover  
📞 0511 28061-0  
✉️ gemeinsam@ueberwegs.de  
🌐 ueberwegs.de/

**CONTUR GmbH - Consulting | Training**

Die CONTUR steht seit über 25 Jahren für wirkungsvolle Weiterentwicklung von Menschen und Teams – auch im internationalen Umfeld. Wir unterstützen Fach- und Führungskräfte mit einem umfangreichen Seminarangebot, damit sie bei Herausforderungen und im täglichen Business erfolgreicher agieren können. Die Trainings bieten wir auch maßgeschneidert als Inhouse Seminar an – exklusiv für Ihr Unternehmen.

📍 Großer Kolonnenweg 23  
30163 Hannover  
📞 05119696839  
✉️ v.rohde@contur-online.de  
🌐 www.contur-online.de/

**Coach-Terminal**  
Nah- und Fernziele**Coach-Terminal**

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

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

**Dr. Mußmann & Partner**  
Personal- & Organisationsentwicklung**Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

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

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

**Haack**

Coaching und Seminare

**Haack Coaching und Seminare**

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

📍 Vinnhorster Weg 45  
30419 Hannover  
📞 0511/97934641  
✉️ info@haack-coaching.de  
🌐 www.haack-coaching.de/

**HINWEISGEBER-COMPLIANCE.DE**  
Schulungen für Meldestellenbeauftragte**Hinweisgeber-Compliance GmbH**

Hinweisgeber-Management professionell umsetzen: Mit den Seminaren und Beratungsangeboten von Hinweisgeber-Compliance GmbH schulen Sie sich und Ihre Mitarbeitenden wissenschaftlich fundiert, praxisnah und wirksam. Ihre Akademie für Beauftragte, Unternehmen und Behörden. Unser fundiertes Wissen und unsere Erfahrungen haben wir in langjährigen Spezialfunktionen erworben.

📍 Wittekindstr. 40  
30449 Hannover  
📞 0170 2951036  
✉️ info@hinweisgeber-compliance.de  
🌐 www.hinweisgeber-compliance.de

**Trainertreffen Deutschland**

Das Trainertreffen Deutschland gehört seit 30 Jahren mit zu den engagierten Netzwerken für Weiterbildner in Deutschland. Es bietet als Unterstützungs-, Beziehungs- und Kontakt-Netzwerk viele Möglichkeiten, andere Weiterbildner kennen zu lernen und mit ihnen in den Erfahrungsaustausch zu treten und zu kooperieren, dies alles frei von einer vereinsmäßigen Bindung.

📍 Sohlweg 38  
30880 Laatzen  
📞 05102 9319612  
✉️ info@trainertreffen.de  
🌐 www.trainertreffen.de

**DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH**

Seit über 40 Jahren berät DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH ihre 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 Beratungsspektralen.

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



## denkhaus loccum | natürlich menschlich anders

### Denkhaus Loccum e.V.

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

📍 Hormannshausen 6-8  
31547 Rehburg-Loccum  
📞 05766 9609-0  
✉️ info@denkhaus-loccum.de  
🌐 www.denkhaus-loccum.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  
✉️ rezeption@yoga-vidya.de  
🌐 www.yoga-vidya.de

## Junfermann live

### Junfermann Verlag GmbH

Mit "Junfermann live. Die Online-Seminare" richten wir uns als Fachbuchverlag mit den Schwerpunkten Angewandte Psychologie & Kommunikation an Coaches, Berater- u. Trainer\*innen: Die praxisorientierten Selbstlernkurse basieren auf unseren Büchern, sind persönlich, teilw. zertifiziert u. zudem multimedial konzipiert. Lernen Sie von Expert\*innen neue Methoden u. worauf es bei ihrer Anwendung ankommt.

📍 Driburger Straße 24 d  
33100 Paderborn  
📞 05251 1344-0  
✉️ onlineseminar@junfermann.de  
🌐 www.junfermann.de



### medienreich Training GmbH

medienreich Training GmbH ist Ihr kompetenter Partner für zielgerichtete IT-Weiterbildung. Unsere Trainer:innen sind erfahrene Profis aus der Praxis und vermitteln Wissen effizient, konkret und individuell auf Ihre Arbeitswelt zugeschnitten. Egal, ob Sie einsteigen, schon Erfahrung haben oder Schulungen planen - wir bieten Schulungsformate, die genau zu Ihnen passen.

📍 Hermannstraße 3  
33602 Bielefeld  
📞 0521/968774-0  
✉️ info@medienreich.com  
🌐 www.medienreich.de



### synartIQ GmbH

Als Expert:innen für Wissensmanagement und -vermittlung unterstützen wir seit über 20 Jahren Unternehmen beim professionellen Umgang mit dem intern vorhandenen Wissen. Unsere Ausbildungen befähigen Unternehmen, Wissenstransferprozesse effizient zu implementieren und zu steuern, um das Wissen der Mitarbeitenden zu sichern, zu entwickeln und systematisch und effizient an andere weiterzugeben.

📍 Ritterstraße 19  
33602 Bielefeld  
📞 0521 5576750  
✉️ info@synartiq.de  
🌐 www.synartiq.de/

## #WissensPiloten

Schulungen | Consulting | Projekte

### WissensPiloten GmbH

Schulungen anders gedacht & gemacht - das ist das WissensPiloten Motto! Damit Sie erfolgreich und nachhaltig Ihr Wissen in allen wichtigen Bereichen im Umfeld von IT und Softwarelösungen, digitales Marketing, Social Media, Softskills u.v.m. ausbauen. Die WissensPiloten lotsen Sie durch den "Dschungel" der Weiterbildungsgangebote und schnüren Ihr individuelles Kurspaket ganz nach Ihren Bedürfnissen.

📍 Plaßstr. 73e  
33611 Bielefeld  
📞 0521/99997361  
✉️ info@wissens-piloten.de  
🌐 wissens-piloten.de/



### ime Institut für Management-Entwicklung

Das ime – Institut für Management-Entwicklung ist seit 50 Jahren Ihr Partner für Personalentwicklung. Wir unterstützen Unternehmen aller Branchen und Größen dabei, Lernen wirksam und praxisnah zu gestalten. Neben unserem vielseitigen Seminarprogramm entwickeln wir passgenaue Inhouse-Lösungen, maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme sowie moderne Learning Journeys, abgestimmt auf Ihre Ziele.

📍 Sunderweg 4  
33649 Bielefeld  
📞 0521 94206-0  
✉️ info@ime-seminare.de  
🌐 www.ime-seminare.de



### Einkäufer-Akademie

Die Einkäufer-Akademie steht seit 1993 für praxisnahe Weiterbildung für Einkauf und Beschaffung. Unsere Seminare richten sich an Fach- und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Dienstleistungen, die ihren Einkauf messbar verbessern möchten. Die Themen reichen von Verhandlungsführung und Preiserhöhungsbewehr über Einkaufsrecht und Einkaufsgrundwissen bis zu Kl im Einkauf.

📍 Welschenweg 72a  
33813 Oerlinghausen  
📞 05202 158131  
✉️ service@einkaeufer-akademie.de  
🌐 www.einkaeufer-akademie.de/



### IAC Unternehmensberatung GmbH

Die IAC Unternehmensberatung GmbH steht seit Jahren für zuverlässige und kompetente Beratung im internationalen Personalmanagement. Wir sind der exklusive Anbieter im internationalen Seminar-Bereich und sehen uns in der Verpflichtung Ihre Personalangelegenheiten in jeglicher Hinsicht zu klären. Unsere Experten helfen Ihnen in allen Phasen des internationalen Mitarbeitereinsatzes.

📍 Spohrstr. 9  
34117 Kassel  
📞 0561 703453-0  
✉️ info@i-a-c.de  
🌐 www.i-a-c.de

# knuth&team

coaching · nlp · mediation

**Knuth & Team**

Das Institut Knuth & Team ist seit 1994 in den Bereichen Coaching, Mediation und Leadership tätig. Von unserer langjährigen Erfahrung profitieren Sie sowohl im Einzelcoaching als auch in unseren praxisorientierten Aus- und Fortbildungen, die mit Zertifikaten anerkannter Dachverbände abgeschlossen werden können. Wir arbeiten zielführend, lösungs- und ressourcenorientiert nach dem systemischen Ansatz.

📍 Goethestraße 73  
34119 Kassel  
📞 0561 31751600  
✉️ kontakt@knuth-team.de  
🌐 www.knuth-team.de

**Akademie Wissen**

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

📍 Südstraße 30  
34621 Frielendorf  
📞 05684 2949770  
✉️ info@akademie-wissen.de  
🌐 www.akademie-wissen.de

**Andrawas-Consulting Group**

Die Andrawas-Consulting Group verbindet Know-how mit der Praxis und verwirklicht neue Ideen und Verbesserungen Ihrer Prozesse. Strategisch, Systematisch und die strukturierte Arbeit aller Beteiligten stellt die gemeinsame Zielerreichung und einen langfristigen Unternehmenserfolg sicher. Unsere bedarfsoorientierten Schulungen bieten Ihnen den Mehrwert für Ihre betriebliche Praxis.

📍 Schumannstr. 4  
35510 Butzbach  
📞 06033 3547-155  
✉️ info@andrawas-consulting.com  
🌐 www.andrawas-consulting.com/



# POSTBERG + Co.

Energieeffizienz mit Leidenschaft

**Postberg+Co. GmbH**

Wir bieten unseren Kunden ein Allround-Angebot rund um die energieeffiziente Anwendung von Druckluft in der Industrie. Von der Effizienzberatung über maßgeschneiderte Produktentwicklung von Mess- und Sensortechnik - auch als OEM - bis hin zum professionellen Support in allen Dienstleistungs- und Outsourcingstufen. Zudem bieten wir Seminare und Online-Seminare zum Thema Drucklufteffizienz an.

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



# SYSTEMISCHES INSTITUT KASSEL

**Systemisches Institut Kassel**

Das Systemische Institut Kassel bietet seit 20 Jahren hochwertige, praxisnahe Weiterbildungen im systemischen Denken und Handeln. In einer Jugendstilvilla nahe der Dörfchen erleben Sie inspirierende Lernräume für persönliche Entwicklung und professionelle Qualifizierung – mit bundesweit anerkannter Qualität.

📍 Kuhbergstraße 28  
34131 Kassel  
📞 0561 70570999  
✉️ info@systemisches-institut-kassel.de  
🌐 www.systemisches-institut-kassel.de



**Wir organisieren Zukunft.**

**ibo Akademie GmbH**

Als Pioniere für Organisation treten wir seit 1982 dafür an, Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen 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 und Transformationsbegleitung.

📍 Im Westpark 8  
35435 Wettenberg  
📞 0641 198210300  
✉️ 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



**HGSConcept**

**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 Development GmbH & Co. KG**

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

📍 Von-Schildeck-Straße 12  
36043 Fulda  
📞 0661 93414-0  
✉️ info@neuland-development.de  
🌐 neuland-development.de

**Bildungssakademie Baranowski**

Inhouse-Kurse & Seminare nach Wunsch, Vorbereitung nach AEVO, Workshops für Ausbilder & Ausbildungsbeauftragte, Unterstützung rund um das Thema Aus- & Weiterbildung, Seminare und Individuelle Betreuung innerhalb der DACH Region, Zertifikatkurse, Aufstiegsfortbildungskurse, Prüfungsvorbereitung, Onlinekurse & Hybrid, MIKA-Trainer, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BEM/CDMP).

📍 Herrengasse 3  
36137 Großenlüder  
📞 0176 63323029  
✉️ katrin@baranowski-bildung.de  
🌐 www.bildungssakademie-baranowski.de

**NRP® GmbH**

Seien Sie startklar für die Welt von Sprachmagie®! Moderne Rhetorik ist eine der effektivsten Möglichkeiten zu mehr Selbsterkenntnis, dem Besiegen von Redeangst und somit "die Methode" der Persönlichkeitsentwicklung überhaupt! Wir kreieren im Seminar eine vom "Team-Gefühl" geprägte Atmosphäre, in der wir gemeinsam außergewöhnliche Strategien lernen für mehr persönlichen und geschäftlichen Erfolg!

📍 Wilhelm-Bode-Str. 28  
38106 Braunschweig  
📞 0531 23443969  
✉️ adm@sprachmagie.com  
🌐 www.sprachmagie.com

**IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation**

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

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

**DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe**

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

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

**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

**DGB-Bildungswerk NRW e.V.**

Gemeinsam. Weiter. Bilden. – Dein Partner für praxisorientierte politische Bildung in Nordrhein-Westfalen.

📍 Bismarckstraße 77  
40210 Düsseldorf  
📞 0211 17523-0  
✉️ info@dgb-bw-nrw.de  
🌐 www.dgb-bildungswerk-nrw.de

**Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.**

Die deutsche Ges. für Personalwesen e.V. steht für Kompetenz und Professionalität in der Personalberatung, und das schon seit 1949. Damit zählen wir zu den renommiertesten und erfahrensten Personalberatern Deutschlands. Von der Auswahl des richtigen Personals über die Förderung von bestehenden Mitarbeiter\*innen hin zur Gestaltung einer attraktiven Unternehmenskultur - wir unterstützen Sie gern.

📍 Hohenzollernstraße 11-13  
40211 Düsseldorf  
📞 0211 688508-15  
✉️ kuhlmann@dgp.de  
🌐 www.dgp.de/



Live Experience by **HANDELSBLATT MEDIA GROUP**

**Euroforum Deutschland GmbH**

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

📍 Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
📞 0211 88743-3346  
✉️ Sabine.Bock@euroforum.com  
🌐 www.euroforum.de

**Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (dapr.)**

Die dapr steht seit 35 Jahren für hochwertige Ausbildung & Weiterbildung in der PR- und Kommunikationsbranche. Die Seminare und Intensivtrainings sind auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen für modernes Kommunikationsmanagement, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation zugeschnitten.

📍 Ritterstraße 9  
40213 Düsseldorf  
📞 0211 17607060  
✉️ kontakt@dapr.de  
🌐 www.dapr.de

# forwardservice

**forwardservice GmbH**

forwardservice steht für Service-Haltung auf allen Ebenen. Wir begleiten Unternehmen, die ihr Kundenerlebnis verbessern wollen und bringen Service genau da nach vorn, wo es hakt. Mit Beratung und Weiterbildungen entlang der kompletten Customer Journey und darüber hinaus. Für eine exzellente Service-Haltung nach innen und außen. Weil Service Wert schafft – für Mitarbeitende, Kunden und Unternehmen.

📍 Jahnstraße 35  
40215 Düsseldorf  
📞 0211 39029530  
✉️ hello@forwardservice.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



STUDIENINSTITUT  
Bildung, die bewegt

**IST-Studieninstitut GmbH**

Das IST-Studieninstitut bietet seit 35 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 Masterstudiengänge 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



**EXECUTIVE EDUCATION**

**WHU - Otto Beisheim School of Management**

WHU Executive Education bietet maßgeschneiderte Programme für Unternehmen und offene Programme für Teilnehmer:innen im Bereich Management an. Das Portfolio der Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte reicht von allgemeinen General Management Themen (Leadership, Strategie, Finanzen) bis hin zu spezialisierten Themen wie beispielsweise Verhandlungskompetenz, Innovation oder Digitalisierung.

📍 Erkrather Str. 224a  
40233 Düsseldorf  
📞 +4921144709678  
✉️ openprograms@whu.edu  
🌐 ee.whu.edu/

**Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin**

Unter dem Leitsatz "Die Welt verstehen" verbindet das IIK Internationalität und Weiterbildung. Als Ausgründung der Philosophischen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität 1989 entstanden, ist das IIK heute deutschlandweit einer der erfolgreichsten Bildungsanbieter. Das IIK arbeitet mit internationalen Großkunden wie Konsultanten, Hochschulen, Organisationen und Firmen zusammen.

📍 Eulerstr. 50  
40477 Düsseldorf  
📞 0211 566220  
✉️ weiterbildung@iik-deutschland.de  
🌐 www.iik-deutschland.de

**Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung**

Maik André Baumann und sein Team unterstützen seit 10 Jahren Unternehmen dabei, die Performance im Vertrieb, bei Führungskräften und Mitarbeitenden gezielt zu verbessern. Die Methode VIT® Verkauf Intervall Training wurde von Maik André Baumann speziell für den Vertrieb entwickelt. Das Ziel: Mitarbeitende und Führungskräfte bei der Umsetzung zu unterstützen und ergebnisorientiert zu begleiten.

📍 Quirinstraße 32  
40545 Düsseldorf  
📞 0211 93070211  
✉️ info@maik-andré-baumann.de  
🌐 www.maik-andré-baumann.de

**Six Sigma College**

Six-Sigma-College bietet Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen Theorie und Praxis einhergehen. Alle Trainings werden von erfahrenen Beratern durchgeführt und besitzen einen hohen Anteil an praxisrelevanten Inhalten. Unsere Kunden sind Unternehmen & Mitarbeiter aus allen Branchen. Die Qualität und Anerkennung unserer Weiterbildungsmaßnahmen sind ASQ und ISO zertifiziert.

📍 Düsseldorferstr. 90  
40545 Düsseldorf  
📞 004921117156289  
✉️ info@six-sigma-college.de  
🌐 www.six-sigma-college.de/

**English & Intercultural Communication**

Seit 1998 führen wir erfolgreich Schulungen für anspruchsvolle Fach- und Führungskräfte durch, entweder bei uns in Düsseldorf, bei Ihnen vor Ort oder online. Neben Firmenschulungen bieten wir auch offene Seminare zu diversen Themen an, Einzeltrainings und Coachings sind ebenfalls möglich. Alle Schulungen in deutsch oder englisch.

📍 Lütlicher Str. 132  
40547 Düsseldorf  
📞 0211 5379405  
✉️ eic@entercult.de  
🌐 www.entercult.de

**HUCKAUF INGENIEURE GmbH**

Online Schulungen live und praxisnah. Referent:innen kommen selber aus der Industrie und bereiten die Themen praxisorientiert auf.

📍 Robert-Koch-Straße 22  
40764 Langenfeld (Rheinland)  
📞 02173 9145-75  
✉️ akademie@huckauf.de  
🌐 www.huckauf.de

**Selectes**Gesellschaft für Personalauswahl  
und Personalmanagement**Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung**

Die Selectes GmbH bietet seit 2007 Trainings und individuelle Coachings von Führungskräften an: Mitarbeiterführung - Bewerberauswahl - Personalbeurteilung - Personalmarketing - Mitarbeitergespräche - Konfliktmanagement - Zeitmanagement - Vorbereitung auf Management Audits u. A.Cs. usw. Die Seminare werden bundesweit als Präsenzseminare oder als Live-Online-Seminare durchgeführt.

📍 Louise-Gueury-Str. 48  
41169 Mönchengladbach  
📞 02161 3084990  
✉️ info@selectes.com  
🌐 www.selectes.com

**Technologiezentrum Glehn GmbH**

Wir gestalten Zukunft – für Menschen und Unternehmen. Als Lotse in der digitalen Transformation stärkt das tzg berufliche Kompetenzen und macht Wissen praxisnah erlebbar. Dabei begegnen wir Ihnen auf Augenhöhe. Als 100-prozentige Tochter des Rhein-Kreises Neuss verbinden wir Innovationskraft mit der Sicherheit einer kommunalen Basis. Hier bildet sich Zukunft.

📍 Hauptstr. 76  
41352 Korschenbroich  
📞 02182 85070  
✉️ akademie@tzg.online  
🌐 tzg.online

**Stapler-Schmidt**

Sehr geehrte Damen und Herren, Stapler-Schmidt ist Ihr kompetenter Ausbilder für: Flurförderzeuge- Hubarbeitsbühnen- Krane- und Ladungssicherung. Ich freue mich Sie als neuen Teilnehmer begrüßen zu dürfen.

📍 Kaarster Straße, 221b  
41462 Neuss  
📞 01709439241  
✉️ info@stapler-schmidt.de  
🌐 www.stapler-schmidt.de

**MARGA Business Simulations GmbH**

MARGA, das "MARKET GAME", vermittelt Management Know-how praxisnah und nachhaltig – aktuell und auf Business School- Niveau. In unserem Unternehmensplanspiel trainieren Teilnehmende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Management-Methoden und Teamarbeit. In einer komplexen und dynamischen Business Simulation steuern Teams im direkten Wettbewerb zueinander ihr eigenes virtuelles Unternehmen.

📍 Venloer Straße 19  
41844 Wegberg  
📞 02235 406-364  
✉️ info@marga.de  
🌐 www.marga.de

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

"Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind" Dieses Zitat von Henry Ford ist heute aktueller denn je: In Zeiten von Digitalisierung, New Work & Co. müssen sich Mitarbeiter und Unternehmen laufend weiterentwickeln, um sich eine erfolgreiche Zukunft zu sichern. Wir wollen Sie, Ihr Team oder Unternehmen dabei unterstützen.

📍 Hubertusallee 18  
42117 Wuppertal  
📞 0202 7495-111  
✉️ info@taw.de  
🌐 www.taw.de

**Arnold Horsch e.K.**

Arnold Horsch e.K. wurde gegründet um Vertriebsseminare anzubieten. Mit über 35 Jahren Erfahrung in verschiedenen leitenden Positionen, biete ich eine solide Ausbildung in Theorie und Praxis. Vertrieb und Verkauf. Wir 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  
🌐

**PRAXISFELD GmbH**

Unsere Weiterbildungsangebote in Führung und Organisationsentwicklung vermitteln praktisches Wissen und fördern Kompetenzen, die heute und in Zukunft relevant sind – stets mit dem systemischen Ansatz. Unsere Programme helfen Ihnen, effektiv zu kommunizieren, erfolgreich zu führen, zu beraten und zu gestalten, Ihre eigenen Ressourcen zu mobilisieren und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

📍 Karlstr. 2  
42897 Remscheid  
📞 02191 46455-0  
✉️ team@praxisfeld.de  
🌐 www.praxisfeld.de

**KOBseminare**

KOBseminare ist eine vom Land NRW anerkannte Einrichtung der Weiterbildung in freier Trägerschaft. In Form von Kursreihen, Informationsveranstaltungen, Bildungslaubseminaren 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/

**COMCAVE.COLLEGE GmbH**

COMCAVE.COLLEGE Seminare | Weiterbildungen | Umschulungen Seit nun mehr als 20 Jahren widmen wir uns mit viel Leidenschaft, Kompetenz und Engagement der Erwachsenenbildung. Mit unserem hochwertigen Kursangebot unterstützen wir Sie bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung und ebnen Ihnen den Weg für eine sichere Zukunft.

- 📍 Technologiepark, Hauert 1  
44227 Dortmund
- 📞 0800 4434332
- ✉️ anfrage@comcave.de
- 🌐 www.comcave.de

**ISM ACADEMY**

WISSEN, WAS ERFOLGREICH MACHT

**ISM Academy**

Die ISM Academy ist als 100%ige Tochter der staatlich anerkannten, privaten Hochschule International School of Management, seit Gründung 1997, starker Weiterbildungspartner für Menschen und Unternehmen in Management und Wirtschaft. Seit über 25 Jahren setzen wir den Fokus dabei auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Schulungen durch Hochschulzertifikate - sowohl online als auch in Präsenz.

- 📍 Otto-Hahn-Str. 19  
44227 Dortmund
- 📞 0231 975139-667
- ✉️ academy@ism.de
- 🌐 ism-academy.de

**IVTM GmbH**

Die IVTM GmbH entwickelt maßgeschneiderte Programme / Einzelveranstaltungen, die in ein strategisches Gesamtkonzept von Unternehmen / Behörden / Organisationen eingebettet sind. Prinzip von IVTM ist es, keine "Seminare von der Stange" durchzuführen und langfristig als Partner zur Seite zu stehen. Dabei stellt ein kompetentes Team von TrainerInnen sicher, dass Theorie und Praxis in Einklang stehen.

- 📍 Gäuseland 15  
44227 Dortmund
- 📞 0231 7546087
- ✉️ info@ivtm.de
- 🌐 www.ivtm.de

**Dipl.-Ing. Thorsten Kebel****IT-Trainings Kebel GmbH**

IT- & Soft Skills-Schulungen - als Online Kurs oder Präsenzseminar - Sie suchen eine IT-Schulung oder einen EDV-Kurs in Ihrer Nähe ? Als Online Kurs oder Präsenzseminar ? Volltreffer - als bundesweit tätigen Schulungsunternehmen mit einer über 25-jährigen Seminarkompetenz bieten wir Ihnen IT- & EDV-Schulungen als Präsenzseminar oder Online Kurs zu festen Terminen an 21 Standorten an.

- 📍 Europaplatz 11  
44269 Dortmund
- 📞 0231 5191986
- ✉️ training@kebel.de
- 🌐 www.kebel.de

**Die Akademie Fresenius GmbH**

Seit 30 Jahren veranstalten wir Konferenzen, Fachtagungen und Seminare zu aktuellen Fach- und Branchenthemen. Immer wenn es um die Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln, Consumgütern und Chemieprodukten geht, sind Sie bei uns richtig.

- 📍 Alter Hellweg 46  
44379 Dortmund
- 📞 0231 7589650
- ✉️ marketing@akademie-fresenius.de
- 🌐 www.akademie-fresenius.de



*Wissen muss kultiviert werden*

**Umweltakademie Fresenius c/o Die Akademie Fresenius GmbH**

Seit 30 Jahren veranstalten wir Tagungen und Seminare rund um den betrieblichen Umweltschutz. Wir bieten regelmäßige Veranstaltungen an, auf denen Sie Ihre gesetzlich geforderten Nachweise erhalten. Darüber hinaus reagieren wir schnell und flexibel auf aktuelle Neuerungen und ermöglichen Ihnen so, ohne Zeitverzögerung, Schritt mit den Änderungen in der Gesetzgebung zu halten.

- 📍 Alter Hellweg 46  
44379 Dortmund
- 📞 0231 75896-50
- ✉️ marketing@akademie-fresenius.de
- 🌐 www.umweltakademie-fresenius.de

**NWB Verlag GmbH & Co. KG**

Der NWB Verlag bietet mit seinen Seminaren und Tagungen topaktuelle und in sich stimmige Wissensvermittlung auf hohem Niveau für Steuer- und Rechnungswesen-Profis.

- 📍 Eschstr. 22  
44629 Herne
- 📞 00492323141-813
- ✉️ seminare@nwb.de
- 🌐 www.nwb-akademie.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.

- 📍 Hospitalstraße 14  
44649 Herne
- 📞 02325 589551
- ✉️ andrea.konhardt@konhardt-partner.com
- 🌐 www.konhardt-partner.de

**dirk raguse - training-coaching-beratung**

Mein Name ist Dirk Raguse und ich bin Inhaber der dirk raguse -training-coaching-beratung-. Als ausgebildeter Trainer, Coach sowie Motiv- und Karriereberater mit fundierter Berufserfahrung in den Bereichen Geschäftsentwicklung/Vertrieb und Personalführung umfasst meine Themenkompetenz die Aspekte Vertrieb/Verkauf, Kommunikation/Motivation, Führung, Change Management sowie berufliche Veränderung.

- 📍 Bredeneyer Str. 111a  
45133 Essen
- ✉️ info@dirk-raguse.de
- 🌐 www.dirk-raguse.de

**BCW Weiterbildung**

Die BCW Weiterbildung bietet praxisnahe Lehrgänge und Seminare für Berufstätige. In Essen und Duisburg können sich Teilnehmende im kaufmännischen und technischen Bereich sowie in den Sparten IT, Immobilien und Gesundheit weiterbilden. Durchführendes Institut ist das Essener BildungsCentrum der Wirtschaft, das eng verbunden ist mit Unternehmen und Verbänden aus der Region.

📍 Leimkugelstr. 6  
45141 Essen  
📞 0201 81004-567  
✉️ info@bcw-weiterbildung.de  
🌐 www.bcw-weiterbildung.de

**WERKSTOFFSERVICE**

MATERIAL ENGINEERING COMPETENCE

**W.S. Werkstoff Service GmbH**

Wir sind Fachleute für Werkstoffe. Sie brauchen Fach- und Anwenderwissen für Material- und Werkstoffprüfung für Ihre QS? Wir schulen Sie und Ihr Team in allen gängigen Prüfverfahren und bauen Wissen für sichere Produkte auf. Alles von Praktikern: Mit unserem akkreditierten Labor sind wir Partner für die Industrie und wissen, wie Prüfungen "in echt" genutzt werden. Wir freuen uns auf Sie!

📍 Katernberger Str. 107  
45327 Essen  
📞 +49 201 316844 0  
✉️ trainingcenter@werkstoff-service.de  
🌐 www.werkstoff-service.de

Akademie für  
Arbeits- und  
Sozialrecht**aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht****Ruhr-Westfalen GmbH**

Die aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH ist seit 1990 auf Seminare für Betriebsräte sowie für SBV, JAV und Personalräte spezialisiert. Wir bieten an zahlreichen Standorten bundesweit Seminare und Kongresse u.a. in den Themen Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Gesundheitsschutz, JAV, SBV, Betriebsratsvorsitzende und Stellvertreter und vielen weiteren Themen.

📍 Am Bugapark 1a  
45899 Gelsenkirchen  
📞 0209 16585-0  
✉️ info@aas-seminare.de  
🌐 www.aas-seminare.de

**Simply Learn®****SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit**

Simply Learn® Akademie für Arbeitssicherheit ist als ISO AZAV zertifizierte und staatlich anerkannte Einrichtung der Arbeitnehmerweiterbildung in der Erwachsenenbildung tätig. Wir sind spezialisiert auf die Durchführung von gesetzlich und privatwirtschaftlich geforderten Schulungen und Qualifizierungen. Von Atemschutzschulungen bis Zytostatikaunterweisungen, alles aus einer Hand!

📍 Goethestr. 67  
46047 Oberhausen  
📞 02084 677727  
✉️ info@simply-learn.de  
🌐 www.simply-learn.de



Seminare | Training | Beratung

**Poko-Institut OHG**

Seit 60 Jahren bieten wir, das Poko-Institut aus Münster, bundesweit Seminare, Trainings und Beratung an. Mit erfahrenen Referenten vermitteln wir praxisorientiertes Wissen in kleinen Gruppen zu Themen wie Personal, Führung, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Arbeitsrecht und Betriebsratsarbeit – in offenen Seminaren und Inhouse-Schulungen.

📍 Kaiser-Wilhelm-Ring 3a  
48145 Münster  
📞 0251 13500  
✉️ info@poko.de  
🌐 www.poko.de

**Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster**

Unser Institut igo ist ein Zusammenschluss von drei Trainer\*innen und Berater\*innen. Es hat das Ziel gruppendynamische und organisationsdynamische Arbeitsweisen in unterschiedlichen Feldern wirksam werden zu lassen. Wir machen Angebote für Teams, Führungskräfte, Berater\*innen, Inhaber\*innen und Organisationen. Bei Bedarf kooperieren wir mit einem Netzwerk von Kolleg\*innen.

📍 Albersloher Weg 10c  
48155 Münster  
📞 0171 2691681  
✉️ info@igo-muenster.de  
🌐 www.igo-muenster.de

**TravelWorks****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 bedarfsoorientiertes Sprachtraining an.

📍 Münsterstr. 111  
48155 Münster  
✉️ info@travelworks.de  
🌐 www.travelworks.de

**MANAGEMENT-INSTITUT  
DR. A. KITZMANN**Seminare für Fach- und  
Führungskräfte**Management-Institut Dr. A. Kitzmann**

Das Management-Institut Dr. Kitzmann ist ein Weiterbildungsanbieter seit 1975, der sich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und der Verwaltung wendet. An statt in über 17 Standorten bieten wir offene Seminare sowie Inhouse-Seminare, Qualifizierungsprogramme und E-Learnings an.

📍 Dorpatweg 10  
48159 Münster  
📞 0251202050  
✉️ info@kitzmann.biz  
🌐 www.kitzmann.biz

**michael faßnacht tfbs**  
**training beratung fortbildung supervision**

Ich arbeite als Diplom-Psychologe, Coach und Supervisor BDP und ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik DGGO. Angebot: Supervision und Coaching (auch online), gruppendynamische Trainings, Fortbildungen, Beratung.

📍 Lilly-Reich-Str. 2  
48291 Telgte  
📞 01712691681  
✉️ info@tfbs.de  
🌐 www.tfbs.de

**DRK-Bildungssakademie Steinfurt**

Die DRK Bildungssakademie Steinfurt bietet praxisnahe Fort- und Weiterbildungen für soziale, pflegerische und pädagogische Fachkräfte. Mit erfahrenen Dozent\*innen, modernen Räumen und zertifizierter Qualität (AZAV, DIN EN ISO 9001) stärkt sie Kompetenz, Motivation und Entwicklung von Menschen und Organisationen. DRK Bildungssakademie Steinfurt – Raum für Entwicklung, Kompetenz und Begegnung.

📍 Bahnhofsplatz 9  
48565 Steinfurt  
📞 02551 7041929  
✉️ bildungssakademie@drk-kv-steinfurt.de  
🌐 drk-kv-steinfurt.de

**Rhein-Erft Akademie GmbH**

Die besten Fachkräfte für die Wirtschaft über alle Lebensabschnitte zu qualifizieren und zu entwickeln ist unser Anspruch. Wir bieten ein breites Spektrum beruflicher Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich technischer, naturwissenschaftlicher und kaufmännischer Berufe sowie Fachseminare mit den Schwerpunkten Arbeitsschutz, Elektrotechnik, Logistik und IT an.

📍 Industriestraße 149  
50354 Hürth  
📞 02233/48-6405  
✉️ weiterbildung@r-e-a.de  
🌐 www.rhein-erft-akademie.de

**Hochschule Fresenius**

Die Hochschule Fresenius gehört mit ihren über 18.000 Studierenden zu den größten und renommiertesten privaten Hochschulen in Deutschland. Sie blickt auf eine lange Tradition zurück: 1848 gründete Carl Remigius Fresenius in Wiesbaden das "Chemische Laboratorium Fresenius", das sich von Beginn an der Laborpraxis und der Ausbildung widmete. Seit 1971 ist die Hochschule Fresenius staatlich anerkannt.

📍 Im MediaPark 4d | OG 4  
50670 Köln  
📞 0175 4590627  
✉️ affiliate@hs-fresenius.de  
🌐 www.hs-fresenius.de

# Oliver Schumacher

## Ehrlichkeit verkauft.

**Oliver Schumacher - Verkaufstrainer**  
Verkaufstrainer seit 2009, der Ihr Vertriebsteam zu Spitzenleistungen führt.

📍 Katharinenstr. 3  
49809 Lingen (Ems)  
📞 0591 6104416  
✉️ os@oliver-schumacher.de  
🌐 oliver-schumacher.de/

**inside-intermedia Training GmbH & Co. KG**

Training nach Maß: Was darf es für Sie sein? In Märkten, in denen die Produkte und Preise immer ähnlicher und die Unterscheidungsmerkmale immer geringer werden, ist der Mensch das entscheidende Kriterium. Der Erfolg Ihres Unternehmens liegt damit in den Händen Ihrer Mitarbeiter. Deshalb sind die richtige Strategie, Überzeugung und Begeisterung ausschlaggebend. Der Mensch wird zum Erfolgsfaktor.

📍 Kölinstr. 7  
50321 Brühl  
📞 02232 50446-00  
✉️ training@inside-intermedia.de  
🌐 www.inside-intermedia.training

# IWAKADEMIE

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie**

Die IW Akademie bietet als Tochter des Wirtschaftsforschungsinstituts IW Köln exzellente Weiterbildung zu aktuellen Themen wie werteorientierter Führung und nachhaltigem Wirtschaften. Wir vermitteln wirtschaftliche Themen verständlich und erweitern sie um psychologische und ethische Erkenntnisse.

📍 Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln  
📞 0221 4981-731  
✉️ info@iwickademie.de  
🌐 www.iw-akademie.de

# «» CHALLENGER MICHAEL WIGGE

**CMW**

Abenteurer und Coach Michael Wigge hat sich einen Namen als Erfolgsautor und TV Reporter mit seinen Challenge Geschichten wie "Ohne Geld bis ans Ende der Welt" (ZDF/Grimmepreisnominiert) und "Wiggles Tauschrausch" (um die Welt vom Apfel zum Haus/ZDF) gemacht. Durch diese und andere Selbstversuche hat Michael viele Erfahrungen für seine Seminare für SIE gesammelt und gibt sie systemisch weiter!

📍 Weidengasse 36  
50670 Köln  
✉️ info@michaelwigge.com  
🌐 my-challenge-coach.de/seminare

# PURE CONSULTANT

**PCG Pure Consultant GmbH**

Die PCG Pure Consultant GmbH bietet Trainings- und Consultingleistungen im Kontext von klassischem und agilem Projektmanagement an. Hierbei unterstützen wir unsere Kunden mit Leistungen wie: Assessments, Management Workshops und Consultingleistungen. Unsere Scrum Trainings zeichnen sich durch eine hohe Interaktivität und den perfekten Mix aus Wissenstransfer und Prüfungsvorbereitung aus.

📍 Hohenstaufenring 57a  
50674 Köln  
📞 0221 177383-40  
✉️ contact@pureconsultant.de  
🌐 www.pureconsultant.de/de/de/

# Pro Integer

**Pro Integer Akademie & Leadership**

Seit 1995 begleitet Pro Integer mit Standorten in Köln und Ulm, durch Personal-, Team- und Führungskräfte-Entwicklung, Menschen und Organisation auf dem Weg zu mehr Integrität und Ganzheitlichkeit. Es braucht integre Persönlichkeiten, sowohl auf der Führungsebene, wie auch bei den Mitarbeitern, damit Unternehmen und Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können.

📍 Büro Köln: Lothringer Str. 13  
50677 Köln  
📞 0221 47674545  
✉️ info@pro-integer.de  
🌐 www.pro-integer.de

**DHL Data Science Seminare GmbH**

Geprüfte Seminare von erfahrenen Experten zu Statistik, Data Science und Künstlicher Intelligenz.

📍 Im Zollhafen 24  
50678 Köln  
📞 0221 39757889  
✉️ info@statistik-seminare.de  
🌐 www.statistik-seminare.de

**VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum**

Professionelle Aus- und Fortbildungsangebote in den Themengebieten Brandschutz, Security, Cyber-Security/Informationssicherheit, Elektrische Anlagen, Arbeitsschutz und Naturgefahren.

📍 Pasteurstr. 17a  
50735 Köln  
📞 0221 7766-555  
✉️ lehrgang@vds.de  
🌐 bildung.vds.de/de/

**ecosign**

Wir bieten verschiedene Weiterbildungsprogramme im Bereich Nachhaltigkeit an. Die Weiterbildungen können Sie einzeln, nacheinander oder in der von Ihnen gewählten Reihenfolge belegen. Die Details und Termine für Ihre Weiterbildungen und Module entnehmen Sie dem jeweiligen Weiterbildungsangebot.

📍 Vogelsanger Straße 250  
50825 Köln  
📞 0221 5461332  
✉️ studium@ecosign.de  
🌐 www.ecosign.de/weiterbildung

**AdCoach Marketing Akademie**

Die AdCoach Academy bietet Praxis-Seminare für Marketing & Management. Eszenielle Themen wie Marktanalysen, Markenführung, Projektmanagement, Kampagnen, Kreativität, Psychologie und Recht, aber auch Hot Topics wie Green Marketing, AI und Web3 sind Teil des Seminarprogramms. Die AdCoach K-FAKTRY kreiert individuelle Trainings und Lern-Content. Zahlreiche Top100 Unternehmen sind Referenzkunden.

📍 Butzweilerhofallee 3  
50829 Köln  
📞 0221 98946070  
✉️ info.academy@adcoach.de  
🌐 www.adcoach.de/Academy

**weConnAct Research & Consulting GmbH**

Wir sind ein Beratungsunternehmen für Führungs- und Unternehmenskultur. Wandel und Veränderung beraten & begleiten wir aktiv und wissenschaftlich fundiert. Unser Fokus: Unternehmenskultur entwickeln, Teams stärken, Menschen fördern, Reflexion und Austausch als Schlüssel etablieren. Wir kommen nicht mit vorgefertigten Rezepten, sondern mit offenen Augen und Ohren - kollaborativ & co-kreativ.

📍 Fichtenstraße 13  
50858 Köln  
📞 0221 17045545  
✉️ info@weconnectact.com  
🌐 www.weconnectact.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

**InKonstellation GmbH**

Coaching Ausbildung und Weiterbildung an 15 Standorten immer in Ihrer Nähe. Köln - Düsseldorf - Hannover - Berlin- Hamburg- Frankfurt - Stuttgart - München - Nürnberg - Freiburg - Münster - Bremen - Wien - Zürich - und natürlich online live/hybrid. Unsere Systemische Coaching Ausbildung ist von mehreren Verbänden sowie der IHK anerkannt.

📍 Zülpicher Straße 357  
50935 Köln  
📞 0221 282753-00  
✉️ willkommen@in-konstellation.de  
🌐 www.in-konstellation.de/

**SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse**

Effiziente, maßgeschneiderte Seminare auf De, Eng, NL seit 1992. Handlungsorientierte, teilnehmerzentrierte Seminare. Oberstes Ziel: Direkter Praxistransfer. Leistungsspektrum: Presentation Skills, Effiziente Kommunikation, Ausbildertraining, Präsentation im Verkauf, Teambildung, Konfliktmanagement, Mobbing, Verkaufstraining, Meeting Moderation, Stressmanagement, Kundenberatung, Coaching u.m.

📍 Sülzgürtel 67  
50937 Köln  
📞 0221 9439292  
✉️ info@skip-seminare.de  
🌐 www.skip-seminare.de/

**bikablo GmbH & CO KG**

bikablo - Denken mit dem Stift. Visualisierung bedeutet: in Bildern denken, zeichnen, Wissen sichtbar machen. Damit sichern immer mehr Menschen Organisationswissen, optimieren Prozesse, entwickeln nachhaltige Strategien und entwerfen schlaue Produkte. Das macht nicht nur Sinn. Das macht auch Freude. Und es ermöglicht eine neue Qualität der Zusammenarbeit – für Teams, Projekte und Veränderungen.

📍 Lüderichstr 2-4  
51105 Köln  
📞 0221 9855902-8  
✉️ akademie@bikablo.com  
🌐 www.bikablo.com

**GFU Cyrus AG**

Die GFU Cyrus AG ist Schulungsanbieter für Fach- und Führungskräfte aus dem gesamten DACH-Raum. 143.000+ zufriedene Teilnehmende schätzen unseren hohen Anspruch an Service und Trainerkompetenz. Zu den Stammkunden der GFU zählen multinationale Konzerne, kleine und mittlere Unternehmen aber auch Behörden und Institute.

📍 Am Grauen Stein 27  
51105 Köln  
📞 0221 828090  
✉️ info@gfu.net  
🌐 www.gfu.net/

**Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH**

Die Dr. G. Kitzmann Akademie ist ein Seminaranbieter für Fach- und Führungskräfte mit Sitz in Leverkusen.

📍 Friedrich-Ebert-Platz 17  
51373 Leverkusen  
📞 02171 3992440  
✉️ kontakt@drgkitzmann-akademie.de  
🌐 www.drgkitzmann-akademie.de/



MW-MEDIENTRAINING

**Marcel Walter - Medientraining**

MW-Medientraining bietet Ihnen hochwertige Online-, Präsenz- und Firmenschulungen für Adobe-Software wie InDesign, Photoshop, Acrobat, Premiere sowie weitere marktführende Programme in den Bereichen Layout, Bildbearbeitung, Publishing, Videoschnitt, Webdesign und Barrierefreiheit nach PDF/UA-Standard und BITV 2.0 – mit erfahrenen Dozenten und in kleinen Gruppen.

📍 Bergstraße 24  
51465 Bergisch Gladbach  
📞 02202 9277-800  
✉️ M.Walter@mw-medientraining.de  
🌐 www.mw-medientraining.de

**IAL-CAMPUS**

IAL-Campus versteht Kompetenz als die Summe von Wissen und Können. Von uns erhalten Sie die Sicherheit, methodisch und didaktisch gut betreut zu sein. Erfahrene Dozent:inn/en in einer eingespielten und zielgerichteten Organisation bringen Sie zum Ziel. Wir freuen uns auf Sie in unseren Räumlichkeiten, schulen aber natürlich auch sehr gerne inhouse bei Ihnen oder online über MS-Teams.

📍 Lepperhammer 2  
51766 Engelskirchen  
📞 02263 902354-30  
✉️ info@ial-campus.de  
🌐 www.ial-campus.de

**WZLforum an der RWTH Aachen**

Weiterbildung an der Maschine und im Reallabor – in Aachen, als E-Learning oder Blended Learning. Lernen Sie von Expert:innen aus Wissenschaft und Industrie.

📍 Steinbachstr. 25  
52074 Aachen  
📞 0241/8023610  
✉️ info@wzlforum.rwth-aachen.de  
🌐 www.wzlforum.de/



**ComConsult GmbH**  
Beratung + Planung + Schulung

**ComConsult GmbH**

Die ComConsult GmbH veranstaltet Seminare und Sonderveranstaltungen zu vielen grundlegenden und topaktuellen IT-Themen. Mit Praxis-Wissen werden auf höchstem Niveau neben Grundlagenwissen viele Tipps und Tricks vermittelt, die in keinem Lehrbuch stehen. Es werden Technologien und Produkte herstellerneutral verglichen und Empfehlungen für den praktischen Einsatz gegeben.

📍 Pascalstraße 27  
52076 Aachen  
📞 02408 951-0  
✉️ kundenservice@comconsult.com  
🌐 www.comconsult.com

**ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)**

Unsere Seminare vermitteln Ihnen das notwendige "Werkzeug" – für Ihren Erfolg im digitalen- und KI-Zeitalter. Unser Portfolio reicht dabei von dem Angebot an Standard-Seminaren, über moderne Webinare bis hin zu Inhouse-Schulungen und Einzelcoachings.

📍 Haubourdinstr. 38  
52428 Jülich  
📞 0251 9811566428  
✉️ info@itsm-cologne.de  
🌐 www.itsm-cologne.de

**A.V.B.-Akademie**

Akademie für Veranstaltungs- und Besuchersicherheit

**A.V.B.-Akademie**

Die A.V.B. Akademie ist Ihr Partner für Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, bei Veranstaltungen und für Besucher. Mit Seminaren zu Arbeitssicherheit, Brandschutz, Veranstaltungs- und Besuchersicherheit sowie Gesundheitsprävention kombinieren wir tiefgreifende Expertise mit Praxisnähe. Unser Ziel ist es, Menschen zu schützen, Risiken zu minimieren und nachhaltige Sicherheit zu gewährleisten.

📍 Blumenstraße 31  
52511 Geilenkirchen  
📞 02271 837630  
✉️ service@avb-akademie.de  
🌐 www.AVB-Akademie.de



... shaping working culture.

**p4d partnership for development GmbH**

p4d ist eine Unternehmensberatung aus Bonn, die Organisationen mit ganzheitlichem Blick auf die Organisation, den Wandel der Organisationskultur und Leadership in Zeiten von Veränderung, Transformation und Konsolidierung unterstützt. Die Begleitung von Transformationsprozessen und die Weiterentwicklung von Führungs- und Organisationskultur sind dabei unsere Kernkompetenzen.

📍 Willy-Brandt-Allee 4  
53113 Bonn  
📞 0228 98164-10  
✉️ wuensch@p-4-d.org  
🌐 p-4-d.org/de/p4d/



#### Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben (AMAKOR GmbH)

Optimieren Sie Ihre kommunikativen Fähigkeiten – ohne viel Aufwand. Wenn Sie z.B. Texte/Reden entwerfen, Reden/Präsentationen vortragen oder vor Mikrofon und Kamera agieren, dann profitieren Sie von unseren Kommunikations-Seminaren und -Coachings: schnell, gezielt, effizient. Außerdem erstellen unsere erfahrenen Redenschreiber und Ghostwriter Ihre Manuskripte: prompt, professionell, zuverlässig.

📍 Am Botanischen Garten 16  
53115 Bonn  
📞 0228-96397270  
✉️ info@Management-Kommunikation.de  
🌐 www.Management-Kommunikation.de



Bildung, Training und Beratung für Individuen, Teams und Organisationen.

#### IndiTO Bildung, Training und Beratung

IndiTO – Bildung, Training und Beratung – wir gestalten Weiterbildung wirkungsvoll, lebensnah und praxisorientiert. Unser Programm umfasst Seminare, Trainings, berufsbezogene Fortbildungen, Studienreisen und Exkursionen und Beratungsleistungen. IndiTO ist eine staatlich anerkannte Einrichtung der Weiterbildung und zertifiziert durch das Gütesiegel Weiterbildung. Wir sind gerne für Sie ansprechbar!

📍 Estermannstr. 204  
53117 Bonn  
📞 0228 674663  
✉️ info@indito.de  
🌐 www.indito.de



#### 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



#### concada GmbH

Die concada GmbH ist seit 2001 Ihr zuverlässiger Kontakt 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 & Gesundheitsschutz, Managementsysteme sowie Arbeitsmedizin.

📍 Herbert-Rabius-Str. 24  
53225 Bonn  
📞 0228 40072-244  
✉️ info@concada.de  
🌐 www.concada.de



#### Rheinwerk Verlag GmbH

Der Rheinwerk Verlag ist Deutschlands führender Fachverlag für digitale Themen. Pro Jahr verlegen wir rund 200 Bücher und E-Books für IT-Professionals und alle, die es werden wollen. Mit unseren Seminaren, Webinaren und Konferenzen bringen wir Sie nun mit unseren Expertinnen und Experten zusammen – online oder live vor Ort. Damit Sie noch intensiver lernen, Fragen stellen und netzwerken können.

📍 Rheinwerkallee 4  
53227 Bonn  
📞 0228 42150-55  
✉️ seminar@rheinwerk-verlag.de  
🌐 www.rheinwerk-verlag.de/seminare



#### IHK-Bildungszentrum Bonn/Rhein-Sieg gGmbH

Wissen schaffen, Praxis meistern, Ziele erreichen – darin wollen wir Sie bestmöglich unterstützen. Als Partner der Wirtschaft und anerkannter Bildungsträger haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Unternehmen und ihren Mitarbeitenden unser Aus- und Weiterbildungs-Know-how zur Verfügung zu stellen.

📍 Kautexstr. 53  
53229 Bonn  
📞 0228 97574-0  
✉️ info@wzb.bonn.ihk.de  
🌐 www.ihk-die-weiterbildung.de



#### Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR

Wir sind ein Unternehmen, das seit 1994 deutschlandweit und international Seminare, Schulungen, Workshops, Ausbildungen, Einzel- und Teamcoachings, bis hin zu therapeutischen Interventionen veranstaltet und durchführt. Wir beraten, trainieren, coachen und bilden aus im offenen Bereich: für jeden zugänglich, der an Weiterbildung und Entwicklung interessiert ist und für Firmen im Inhouse Bereich.

📍 Hoholzstr. 10a  
53229 Bonn  
📞 0228-948 04 99  
✉️ info@power-research-akademie.com  
🌐 www.power-research-akademie.com



#### Dittmann & Lamour GmbH

Dittmann & Lamour ist seit über 15 Jahren spezialisiert auf Beratungsdienstleistungen rund um die Themen Talente gewinnen, entwickeln und halten. Wir begleiten Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung. Leidenschaft und permanente Entwicklung sind unsere "Energizer". Die Dinge beim Namen zu nennen, ist unsere Beratungsphilosophie. Offen und unmissverständlich, aber jederzeit fair.

📍 Alexander-Bell-Str. 9-17  
53332 Bornheim  
📞 02222 83647-0  
✉️ office@dittmann-lamour.de  
🌐 www.dittmann-lamour.de



#### FCT Akademie GmbH

FCT Akademie – Wir verwandeln Lernen in ein Erlebnis, das Menschen stärkt. Weiterbildung und Beratung, die wirklich funktionieren. Seit 1997 entwickeln wir moderne Lernformate, wirkungsvolle E-Learnings und Lernstrategien, die Menschen und Organisationen spürbar weiterbringen.

📍 Annastr. 3  
53332 Bornheim  
📞 +49 2222 989 987-1  
✉️ team@fct-akademie.com  
🌐 www.fct-akademie.com

**wb ONE**

wb ONE (2008 als "wb CONSULTING + DEVELOPMENT" gegründet, Rebranding 2025) ist ein Trainings- und Beratungsunternehmen. Wir verbinden Kl-Innovation mit Soft-Skills-Expertise und bieten Blended-Learning-Formate, Online-Module und Inhouse-Trainings für Führung, Kommunikation, Change und agiles Arbeiten.

📍 Rhöndorfer Str. 23A  
53604 Bad Honnef  
📞 0224 9819901  
✉️ info@wb-one.de  
🌐 www.wb-one.de

**(un)fassbare Seminare**

Seit über 20 Jahre unterstützen die (un)fassbaren Seminare Unternehmen bei der Realisierung ihrer maßgeschneiderten Personalentwicklungsmaßnahmen vom Azubi bis hin zum Geschäftsführer. Mit einem hoch qualifizierten Trainerteam können wir Ihnen in nahezu allen betrieblichen Themen Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Seminaren, Workshops und Projekt-/ Prozessbegleitungen anbieten.

📍 Altenrather Straße 15  
53840 Troisdorf  
📞 02241-9956366  
✉️ info@unfassbare-seminare.de  
🌐 www.unfassbare-seminare.de

**GIGI Media Network**

Eine dauerhafte Medienpräsenz, Aufbau von Mediennpartnerschaften, 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

**Jung Team****► Personal und Gesundheit:**

**Jung Team | Personal & Gesundheit | Psychologisches Know-How für die Praxis |**  
@PERSONAL: Seminare zu Soft-Skills (überfachliche Kompetenzen) für Fach- und Führungskräfte, Workshops und verschiedene HR-Themen, Personalentwicklung & unternehmensWert:Mensch / plus-Digitalisierung@GESUNDHEIT: Individuelles & betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. bundesweite Gesundheits- bzw. Präventionskurse - auch mit Kassenzuschuss; "BEM-Gesprächsführung" oder "Rückkehrgespräche führen").

📍 Königswinterer Str. 46  
53639 Königswinter  
📞 02244 87133-0  
✉️ Kontakt@jung-Team.de  
🌐 www.Jung-Team.de

**DATAGROUP****DATAGROUP Consulting Services GmbH**

Wir denken anders. Wir arbeiten anders. Wir finden bessere Lösungen.

📍 Genfer Allee 2  
55129 Mainz  
📞 06131 914-0  
✉️ michael.heissler@datagroup.de  
🌐 www.datagroup.de

**DRITTNER - Training & Development**

Training • Coaching • systemische Organisationsentwicklung

**Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisationsentwicklung**

Wir arbeiten dort, wo es auf den Menschen ankommt und sind spezialisiert auf die Themen Führung und Zusammenarbeit, sowie die Entwicklung hin zur modernen Führungskultur. Unsere Stärke: Training, Coaching und Moderation von Workshops/Fokus-Projekten der GL, über Führungskräfte und Fach-Führungskräfte bis zum Mitarbeiter an der Basis in Unternehmen der Produktion/Fertigung sowie Lager und Logistik.

📍 Hambuchener Str. 17  
53809 Ruppichteroth  
📞 02295 1286  
✉️ info@drittner-training.de  
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.de

**GFQ Akademie GmbH**

Die GFQ Akademie ist seit 30 Jahren in der Schulung tätig. In dieser Zeit haben wir alle Managementsysteme, unabhängig davon, ob es sich dabei um Qualität, Umwelt, Sicherheit oder Personal handelt, in den verschiedensten Unternehmen bzw. bei den unterschiedlichsten Dienstleistern eingeführt und deren Mitarbeiter in Seminaren oder Lehrgängen für die jeweiligen Aufgaben qualifiziert.

📍 In der Wester 5  
55494 Rheinböllen  
📞 06764 90200-50  
✉️ Info@GFQ.de  
🌐 www.GFQ.de



Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung

**Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)**

Das Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) der Universität Koblenz ist mit seiner Gründung 1991, die älteste Fernstudieneinrichtung an Hochschulen in Rheinland-Pfalz. Das ZFUW hat sich auf das Angebot postgradualer Fernstudiengänge und Fernstudienkurse spezialisiert.

📍 Universitätsstr. 1  
56070 Koblenz  
📞 +49 261 287 1503  
✉️ zfuw@uni-koblenz.de  
🌐 www.zfuw.org



### **zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund**

Das zfh ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz. Über 6.400 Fernstudierende sind an derzeit 21 Hochschulen eingeschrieben. Das Angebot umfasst über 100 Fernstudiengänge in den Fachrichtungen Technik/Naturwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die sich durch eine abwechslungsreiche Mischung aus Selbststudium, Online-Lehre und Präsenzphasen auszeichnen.

- 📍 Konrad-Zuse-Str. 1  
56075 Koblenz
- 📞 0261 91538-0
- ✉️ fernstudium@zfh.de
- 🌐 www.zfh.de



### **Karin Nickenig, Dipl.Oec. - Seminare Rechnungswesen und Steuern**

Fachgebiete: Buchführung, Personalwesen, Bau-  
lohn, Bilanzierung, Kostenrechnung, Umsatzsteuer,  
Digitalisierung.

- 📍 Bahnhofstraße 71a  
56218 Mülheim-Kärlich
- 📞 02630/9676780 oder  
0160-96288050 (mobil)
- ✉️ post@karin-nickenig.de
- 🌐 karin-nickenig.de

### **MKT Manfred Kaufmann Training**

- 📍 Bergstrasse 8  
56594 Willroth
- 📞 0160 1176989
- ✉️ info@emkt.de
- 🌐 www.emkt.de



german  
brand  
school

### **German Brand School GmbH**

Die German Brand School fokussiert Weiterentwicklung in Marketing, HR und Sales. Deutschlands erste Markenakademie für Familienunternehmen inspiriert Führungskräfte aus Marketing, HR und Sales in praxisintensiven Programmen, individuellen, firmenspezifischen Seminaren und Online-Kursen zur persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung.

- 📍 Am Zollstock 3  
57439 Attendorn
- 📞 02722 9785-380
- ✉️ kontakt@germanbrand.school
- 🌐 germanbrand.school/



### **Schreiner Praxis-Seminare GbR**

Schreiner Praxis-Seminare ist spezialisiert auf die Schulung von Arbeitgebern im Arbeitsrecht und HR-Management. Die Seminare richten sich an Geschäftsführer, Personalberater und Führungskräfte. Durchgeführt werden sie von Rechtsanwälten der auf Arbeitsrecht spezialisierten Soziätät Dr. Schreiner + Partner oder externen Experten aus dem HR-Managements.

- 📍 Am Wassertor 18  
57439 Attendorn
- 📞 02722 959235
- ✉️ info@praxisseminare.de
- 🌐 www.praxisseminare.de



### **BRAIN-HR. Dr. Franz Hüttner**

BRAIN-HR hat sich auf den Wissenschaftstransfer ins L&D spezialisiert. Die TÜV-zertifizierte SCIENTIFIC TRAINER Ausbildung qualifiziert Trainer:innen, Coaches und L&D-Verantwortliche, wissenschaftliche Erkenntnisse aus Psychologie, Neuro- und Systemwissenschaften fundiert zu nutzen – für wirksames Training, evidenzbasierte Evaluation und ein starkes Standing im Unternehmen und am Markt.

- 📍 Am Schlagbaum, 1  
58285 Gevelsberg
- 📞 02332 552355
- ✉️ fh@brain-hr.com
- 🌐 www.brain-hr.de



### **Blaues Kreuz Diakonieverein e.V.**

Der "Blaues Kreuz Diakonieverein e.V." – mit dem Schwerpunkt Suchtprävention – betreibt ein eigenes, vom Land NRW nach dem Weiterbildungsgesetz anerkanntes Weiterbildungswerk. Wir bieten aktuell mit unseren jeweiligen Kooperationspartnern verschiedene kassenanerkannte Ausbildungen (durch die Zentrale Prüfstelle Prävention) in den Bereichen Entspannungspädagogik, Suchtpädagogik und Qigong an.

- 📍 Gustav-Vorsteher-Str. 6  
58300 Wetter (Ruhr)
- 📞 02335 6844128
- ✉️ info@bk-dv.de
- 🌐 bk-dv.de



### **Hazelnut Consulting**

Psychologische  
Unternehmensberatung

Hazelnut Consulting GmbH  
Die Menschen sind nicht nur der Dreh- und Angel-  
punkt, sondern auch der essentielle Erfolgsfaktor  
einer jeden Organisation, daher setzen unsere  
Lösungen an dieser Stelle an: stetige Weiterent-  
wicklung und nachhaltiger Kompetenzaufbau.

- 📍 Harkortstr. 1  
58313 Herdecke
- 📞 02330 6062550
- ✉️ academy@hazelnutco.de
- 🌐 www.hazelnutco.de



### **honig&blau Institut für Farbpsychologie und Persönlichkeitsentwicklung GmbH**

- 📍 Martinstr. 41  
59067 Hamm
- 📞 02381 780008
- ✉️ homann@honigundblau.de
- 🌐 www.colorlytix.de

**Marketing Fernakademie**

Ihr Fernstudium. Durch staatlich geprüfte und zugelassene Fernlehrgänge erhalten Sie branchenspezifisches Fachwissen – praxisnah und anwendungsorientiert – Sie können Ihr neues Wissen direkt in die Tat umsetzen und mit anerkannten Qualifikationen Ihren nächsten Karriereschritt machen. Wir freuen uns, mit Ihnen den nächsten Schritt Richtung Erfolg gemeinsam zu gehen.

📍 Bremer Straße 12  
59557 Lippstadt  
📞 02941 82865-77  
✉️ info@marketing-fernacademie.de  
🌐 www.marketing-fernacademie.de

**berufundfamilie Service GmbH**

Die berufundfamilie Service GmbH unterstützt als Dienstleister und Think Tank Unternehmen, Institutionen und Hochschulen bei der Gestaltung einer attraktiven, modernen Arbeits- und Studienwelt. Ihre zentralen Angebote sind das audit berufundfamilie/ audit familiengerechte hochschule und das audit beruf&vielfalt/ audit hochschule&vielfalt.

📍 Hochstraße, 49  
60313 Frankfurt am Main  
📞 069 71713330  
✉️ info@berufundfamilie.de  
🌐 www.berufundfamilie.de

**Frankfurt School of Finance & Management**

Die Executive & Professional Education Programme der Frankfurt School vermitteln Ihnen fortschrittliches Wissen und helfen Ihnen, Ihre Expertise in neuen Bereichen auszubauen. Unsere hochmodernen Programme sind darauf ausgelegt, Ihre technischen und Führungsfähigkeiten zu verbessern, was entscheidend ist, um den Erfolg Ihres Unternehmens in der heutigen Wettbewerbslandschaft voranzutreiben.

📍 Adickesallee 32-34  
60322 Frankfurt am Main  
📞 069 154008-9302  
✉️ seminar@fs.de  
🌐 www.frankfurt-school.de



**Deutsche Gesellschaft für Qualität**

**DGQ Weiterbildung gGmbH**

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 über 200 Trainern und 1.000 praxisbezogenen Präsenz- und E-Trainings bietet die DGQ Weiterbildung gGmbH ein breites Weiterbildungsangebot und erteilt am Markt anerkannte Personenzertifikate.

📍 August-Schanz-Str. 21A  
60433 Frankfurt am Main  
📞 069 95424-333  
✉️ weiterbildung@dqq.de  
🌐 www.dqq.de

**Martin Gudacker**

Trainer, Berater, Coach und Sachbuchautor. Seit fast 30 Jahren selbstständig. Dipl.-Kfm., systemische Beratungs- und Coaching Ausbildung, Scrum Master und PMP. Ich habe eine eigene Methode zur Veränderung von Glaubenssätzen entwickelt. Hierzu habe ich das Buch mit dem Titel "Achtung Glaubenssatz. Wie Sie in Ihrem Coaching mit einer wirksamen Methode tiefgreifende Veränderungen erreichen" geschrieben.

📍 Am Hasensprung 31  
60437 Frankfurt am Main  
📞 0177 660 56 57  
✉️ Gudacker@coach-for-your-mind.de  
🌐 www.coach-for-your-mind.de

**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  
📞 0637560737653  
✉️ info@kerntraining.com  
🌐 www.kerntraining.com

**Logo InfraConsult GmbH**

LOGO InfraConsult ist eine technische Unternehmensberatungs- und Projektmanagementgesellschaft. Wir steuern Bau- & Infrastrukturprojekte und bieten Dienstleistungen in den Bereichen Immobilien, Mobilität & Luftverkehr. Wir geben unser Praxiswissen aus über 10-jähriger Erfahrung mit komplexen Bauprojekten unter der Marke LOGOtraining für Fach- und Führungskräfte weiter.

📍 Bessie-Coleman-Straße, 7  
60549 Frankfurt am Main  
📞 069 15041993  
✉️ training@logo-infraconsult.de  
🌐 www.logo-infraconsult.de

**PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH**

Wollsching-Strobel Managementberatung ist ein renom. Institut im Bereich d. HR-Management. Das Leistungsangebot umfasst Trainings zu den einschlägigen Themen strat. Personal- u. Fü.-Kr.-Entwicklung, Coaching, Projektmanagement, Unternehmens-, Organisations- u. Teamentwicklung. Das Team besteht aus 30 Mitarbeiter/innen versch. Fachrichtungen u. wird durch ein Netz von Kooperationspartnern ergänzt.

📍 Fritz-Boehle-Str. 3  
60598 Frankfurt am Main  
📞 069 686024-0  
✉️ info@wollsching-strobel.de  
🌐 www.wollsching-strobel.de

**Team Management Services GmbH**

Das Team Management Profil von Margerison-McCann (TMS) ist eines der weltweit am häufigsten eingesetzten Instrumente in der Personal- und Teamentwicklung. Wir bilden Sie in unseren Akkreditierungsseminaren aus und sind an Ihrer Seite. Damit helfen Sie Teams, besser miteinander zu arbeiten und Resultate leichter zu erreichen.

📍 Ernst-Ludwig-Ring 2  
61231 Bad Nauheim  
📞 +49 6032 70180-30  
✉️ info@team.energy  
🌐 www.team.energy

**imds professional GmbH & Co. KG**

imds professional unterstützt seit 1999 Unternehmen aus der herstellenden und verarbeitenden Industrie weltweit, die Anforderungen zur Material- und Produktkonformität nachhaltig und sicher zu erfüllen und alle Vorgaben einzuhalten. Wir bieten Service- und Beratungsleistungen sowie Schulungen zu IMDS, CAMDS, CDX, REACH, SCIP, Bioziden, Konfliktmineralien, Lieferketten gesetz und RoHS an.

- 📍 Waschweg 3  
61276 Weilrod
- 📞 06083 9130-0
- ✉️ info@imds-professional.com
- 🌐 www.imds-professional.com

**Coachingbüro Huber & Partner**

Wir engagieren uns für sinnvollen Erfolg, glaubwürdige Führung, gelebte Werte und eine konstruktive Unternehmenskultur. Seit 1996 begleiten wir professionell Entwicklungsprozesse bei Führungskräften, Teams und Unternehmen. Dabei konzentrieren wir uns auf Coaching und Seminare für Führungskräfte, Prozessbegleitung in Unternehmen sowie Ausbildungen zum "Coach und Prozessbegleiter".

- 📍 Lange Str. 97  
61440 Oberursel (Taunus)
- 📞 017642947074
- ✉️ kontakt@coachingbuero.de
- 🌐 www.coachingbuero.de

**FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden**

Durch Coaching mit Pferden entspannt erfolgreich sein. Jede Veränderung bietet Chancen. Doch Change Management bringt neben dem Abenteuer des Neuen auch Stress, Konflikte und Unsicherheit in vielen Bereichen. Ein Pferd als Co-Coach reflektiert Ihr Verhalten ungefiltert. So gewinnen Sie neue Perspektiven auf sich selbst und Ihre Führungsrolle.

- 📍 Lange Str. 97  
61440 Oberursel (Taunus)
- 📞 0172 5835434
- ✉️ info@faw-coaching.de
- 🌐 www.faw-coaching.de

**m-sight Organization & Information Consultants GmbH**

- 📍 Im Kleinfeld 8  
61462 Königstein im Taunus
- 📞 06173 783244
- ✉️ seminar@m-sight.de
- 🌐 www.m-sight.de

**Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz**

Das Umweltinstitut Offenbach ist Anbieter von Präsenz- und Online-Live-Seminaren, Lehrgängen und Workshops zu den Themenfeldern Betrieblicher Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Veranstaltungsorte sind: Offenbach a. M., Frankfurt, München, Hamburg, Köln ... Es werden jährlich rund 7000 Teilnehmer geschult und individuelle Inhouse-Seminare angeboten.

- 📍 Aliceplatz 11  
63065 Offenbach am Main
- 📞 069 810679
- ✉️ mail@umweltinstitut.de
- 🌐 www.umweltinstitut.de

**aMETÀ training**

Menschen motivieren, begeistern und entwickeln - Wir verbinden langjährige Praxiserfahrung im Projektmanagement und im Leadership mit modernen Lehrmethoden. Dabei steht der Mensch und sein Entwicklungsziel im Mittelpunkt unserer Seminare.

- 📍 Panoramaweg 11  
63571 Gelnhausen
- 📞 06051 9158-70
- ✉️ info@ameta-training.de
- 🌐 www.ameta-training.de

**Dipl.-Psych. Jürgen Junker | MTO-Consulting**

Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Offene Seminare max.5 TN + individuelles Coaching. 100% Aktive Trainings mit viel Praxis + Feedback. FIRMINTERN: Teamworkshops für Gruppen bis zu 120TN. Über 900 Unternehmen vertrauen auf eine Zusammenarbeit [ Referenzen Seminare Coaching | Teamlabor | MTO-Consulting ][ MTO-Consulting | Dipl.-Psych. Jürgen Junker ] Jürgen Junker

- 📍 Goethestr.27  
63739 Aschaffenburg
- 📞 06021-20667
- ✉️ anfrage@mto-consulting.de
- 🌐 www.mto-consulting.de

**strike2 GmbH**

Die strike2 GmbH ist ein innovativer Seminarienbieter mit Fokus auf praxisnahe Weiterbildung in den Bereichen Digitalisierung und Automatisierung im Marketing und Vertrieb. Mit interaktiven Formaten und maßgeschneiderten Inhalten unterstützt strike2 Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende auf dem Weg in die Zukunft.

- 📍 Friedenstrasse  
63801 Kleinostheim
- 📞 0170 4170717
- ✉️ n.schuster@strike2.de
- 🌐 www.strike2.de/angebote/seminare/

**FAIN Bildungs-GmbH**

Die FAIN ist Ihr innovatives Dienstleistungsunternehmen zur Weiterbildung von IHK-Meistern. Mit uns können Sie in Vollzeit, Teilzeit oder Live-Online Ihren Meister machen. Unser Angebot umfasst Ausbildungen zum Industriemeister Elektrotechnik, Metall, Chemie, Mechatronik, Kunststoff u. Kautschuk und Pharmazie, Logistikmeister, Meister Kraftverkehr und Meister Schutz und Sicherheit.

- 📍 Havelstr. 16  
64295 Darmstadt
- 📞 06151 629464
- ✉️ info@fain.de
- 🌐 www.fain.de



**Thomas Ferber**  
Praxisratgeber  
Vergaberecht

**Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.**

Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafenschubel 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 Fernlerner. Derzeit nutzen rund 60 000 Kunden pro Jahr das Angebot der sgd. Neben der persönlichen und individuellen Studienbetreuung setzt das Fernlehrinstitut bereits seit Jahren auf moderne Technologien in der Fernlehre, so zum Beispiel auf mobiles Lernen, den eigenen Online-Campus oder Lernvideos.

📍 Hilpertstr. 31  
64295 Darmstadt  
📞 06151 38426  
✉ beratung@sgd.de  
🌐 www.sgd.de/?referrer=seminarmarkt\_SGD



**matthes-training.com**

Sie wollen Entwicklung und Wachstum für Ihr Vertriebsteam? Sie wollen Ihren 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



persönlich | kompetent | nachhaltig

**Wbildung Akademie GmbH**

Ihr persönlicher Weiterbildungspartner: kompetent & nachhaltig, mit grünem Gewissen. Wir bieten offene Seminare, LIVE Online-Seminare, Zertifikatslehrgänge & INHOUSE-Schulungen in den folgenden Bereichen an: Assistenz, BAV, Rentenrecht, BDM, Führung, KI, Kommunikation, Office-Management & Softskills. NUR bei uns: 6 Assistenzkongresse im Jahr & 3 Sachkundelehrgänge zur/zum Rentenberater\*in.

📍 Niedernhäuser Mühle 8  
64405 Fischbachtal  
📞 06166 9338937  
✉ info@wbildung.de  
🌐 wbildung.de/



**ASI Akademie für Sicherheit - eine Marke der TALENTUS GmbH**

Wir bieten Ihnen ein breites Weiterbildungsangebot von Seminaren und Workshops für sicherheitsrelevante Themen. Unsere Veranstaltungen bringen Sie auf den neuesten Stand aller Vorschriften und schulen Sie praxisbezogen für alle Aufgaben im Arbeitsalltag.

📍 Friedrichstraße 16-18  
65185 Wiesbaden  
📞 0611/2360010  
✉ info@asi-seminare.de  
🌐 www.asi-seminare.de



**FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH**

Das FFB Forum für Betriebsräte hat sich darauf spezialisiert, praxisbezogene Intensiv-Seminare für Betriebsräte zu organisieren und durchzuführen.

📍 Friedrichstraße 16-18  
65185 Wiesbaden  
📞 0611 23 600 40  
✉ info@ffb-seminare.de  
🌐 wwwffb-seminare.de/



**Forum für Datenschutz**

**FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH**

Das FFD Forum für Datenschutz ist spezialisiert auf die Konzeption und Durchführung praxisbezogener Konferenzen, Fach- und Intensiv-Seminare rund um die Themen Datenschutz und Datensicherheit.

📍 Friedrichstraße 16-18  
65185 Wiesbaden  
📞 0611 23 600 50  
✉ info@ffd-seminare.de  
🌐 www.ffd-seminare.de/



**Forum für Führungskräfte**

**Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH**

Das Forum für Führungskräfte (eine Marke der TALENTUS GmbH) ist als einer der führenden und richtungsweisenden deutschen Anbieter auf die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften spezialisiert.

📍 Friedrichstraße 16-18  
65185 Wiesbaden  
📞 0611 23600-61  
✉ info@fff-online.com  
🌐 www.fff-online.com/



**TQM Training & Consulting - eine Marke der TALENTUS GmbH**

TQM Training & Consulting (eine Marke der TALENTUS GmbH) bietet Ihnen vielfältige Weiterbildungs- und Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Qualitätsmanagement, QM Automotive & VDA QMC, Lean Management & Lean Six Sigma, Produktsicherheit sowie Führung & Soft Skills an. Wir stellen unseren Kunden praxisnahe und lösungsorientierte Beratungs- und Trainingsleistungen zur Verfügung.

📍 Friedrichstraße 16-18  
65185 Wiesbaden  
📞 0611 2360080  
✉ info@tqm.com  
🌐 www.tqm.com/

**FCM Finanz Coaching**

Spezialisiert auf angewandte Finanzpsychologie und Finanzcoaching, bietet FCM die Ausbildung zum FCM Finanz Coach®, maßgeschneiderte Seminare, Unternehmensentwicklungs- und Coachingprozesse für Fach- und Führungskräfte bei Banken und für freie Finanzdienstleister in DACH. Zentrales Element ist der Einfluss psychologischer Faktoren auf den Umgang mit Geld und das Risiko bei Entscheidungen.

📍 Gustav-Freytag-Str. 9  
65189 Wiesbaden  
📞 0611 2047298  
✉️ monika.mueller@fcm-coaching.de  
🌐 www.fcm-coaching.de

**permitto analytics****permitto analytics GmbH**

Wir zertifizieren externe und interne Change- und Transformationsberater:innen, Organisations- und Personalentwickler:innen, HR-Profis sowie Trainer:innen und Coaches.

📍 Schöne Aussicht 29  
65193 Wiesbaden  
📞 0611 450313015  
✉️ info@permitto-analytics.com  
🌐 permitto-analytics.com/

**Thomas Weber Coaching**

Begeisterter Trainer, Coach und Moderator mit dem Fokus auf die Potentialentwicklung von Menschen und Unternehmen. Meine Angebote stellen einen gesunden Mix aus umfangreicher Management-Praxiserfahrung dar in Verbindung mit den psychologischen Grundlagen.

📍 Wilhelminalstr. 8  
65193 Wiesbaden  
📞 0176 76542006  
✉️ kontakt@thomasweber-coaching.de  
🌐

**Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare**

Frau Schleines kann auf jahrelange Fach- und Führungserfahrung im Bankenbereich zurückblicken und hat im Januar 2004 die Unternehmensberatung gegründet. Neben Beratungs- und Seminarangeboten, ist sie auch u.a. als Autorin zum Thema Business Etikette tätig, insb. in ihrem Business Etikette Blog. Auf ihrer zusätzlichen Seite knigge.tv gibt sie ferner viele Impulse rund um aktuelle Umgangsformen.

📍 Brunnengasse, 14  
65203 Wiesbaden  
📞 0049/611/58079881  
✉️ info@scheines.de  
🌐 www.scheines.de

**ORDIX® seminare****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  
✉️ seminar@ordix.de  
🌐 seminar.ordix.de

**Südwestdeutsche Fachakademie der Immobilienwirtschaft e.V.**

Die SFA – Südwestdeutsche Fachakademie der Immobilienwirtschaft e.V. – bietet ein umfassendes, qualitativ hochwertiges und aber auch preisgünstiges Angebot zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

📍 Kreuzberger Ring 52  
65205 Wiesbaden  
📞 0611 950188-0  
✉️ info@sfa-immo.de  
🌐 www.sfa-immo.de/

**ELKE KLÖFER Kommunikation Mensch****Klöfer Telefontrainings und Keynotes für emotionale Kundenbindung**

Zertifizierte Kommunikations-Trainerin für Telefon, E-Mail, Videokonferenz und Weitere. Zudem Keynote-Speaker für mehr Kundenbindung und Kundengewinnung. Seit 25 Jahren vermittelt Klöfer alle Fähigkeiten und das Wissen, am Telefon und digital/ online professionell zu agieren. 70 % Praxisanteil für eine nachhaltige Umsetzung der Ergebnisse im Büro-Alltag.

📍 Römerstr.2  
65719 Hofheim am Taunus  
📞 +49 (0)173 174 36 22  
✉️ info@elke-kloefner.de  
🌐 www.seminare-telefon.de

**BME Akademie GmbH**

Die BME Akademie GmbH ist die eigenständige Bildungseinrichtung des führenden Fachverbandes für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, seit über 50 Jahren erfolgreich am Markt vertreten. Über 225.000 zufriedene Teilnehmer und über 500 Präsenz- sowie Online-Seminare zu allen Bereichen aus Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik sowie Führungs- und Soft-Skill-Themen sprechen für sich.

📍 Frankfurter Str. 27  
65760 Eschborn  
📞 06196 5828-219  
✉️ nicole.pasker@bme.de  
🌐 www.bme.de

**IFPO Joachim Berger & Partner**

Die IFPO unterstützt Profit- und Non-Profit-Organisationen und Einzelpersonen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und verändern möchten. Unsere Arbeit respektiert, fördert und entwickelt Organisationen und Einzelpersonen entlang ihrer derzeitigen Lebenszykluskurve. Einzusetzende Methoden und Werkzeuge orientieren sich an den Bedürfnissen unserer Kunden, unserer Teilnehmer:innen und deren Zielen.

📍 Panoramastr. 21a  
65232 Taunusstein  
📞 06128 741296  
✉️ joachim.berger@joachimberger.com  
🌐



## EN GARDE Verhandlungstraining

### En GardE Deutschland GmbH

Spezialinstitut für Verhandlungstraining: EnGardE steht für modernste Verhandlungstechnik, max. Übung und konsequenter 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: Die 30 HPS-Trainer\*innen sind Experten für "Storytelling", "Präsentation" und "Business-Rhetorik": Trainieren Sie Ihre Praxisthemen intensiv (10 Videoauftritte), so dass Ihr Auftritt begeistert! Dabei haben wir das Ohr immer direkt am Markt und nutzen VR-Brillen für die Simulation von Events oder Konferenzen.

📍 Weingartenstr. 6  
65795 Hattersheim am Main  
📞 06190-992850  
✉️ germany@hps-training.de  
🌐 www.hps-training.com/de/de/

## CONSENSUS Consulting GmbH

### CONSENSUS Consulting GmbH

Wir sind eine Unternehmensberatung für Organisations- und Personalentwicklung. Kerngeschäft ist die Umsetzung von Unternehmenszielen durch strategische Qualifizierungsprojekte und Führungskräfteentwicklung in den unterschiedlichsten Branchen. Unser interdisziplinäres Team realisiert Neustrukturierungen, Management Audits, Potenzialanalysen und Projektmanagement nach PRINCE2 & AgilePM.

📍 Katharina-Paulus-Str. 8  
65824 Schwalbach am Taunus  
📞 06196 47380  
✉️ info@consensusconsulting.com  
🌐 www.consensusconsulting.com

## provadis Weiterbildung

### Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH

Die Provadis Gruppe - Bildungsanbieter und Fachkräfte-Entwickler der Industrie. Von der Ausbildung, Weiterbildung über duale und berufsbegleitende Studiengänge bis zu unternehmensspezifischen Bildungskonzepten, Personaldienstleistung, E-Learning und Corporate Events, profitieren Sie von über 50 Jahren Erfahrung im Bildungsmarkt.

📍 Industriepark Höchst  
65926 Frankfurt am Main  
📞 069 305-15188  
✉️ info@provadis.de  
🌐 www.provadis.de/weiterbildung



### TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH

Die TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH versteht sich mit ihrem Weiterbildungsangebot als 'Brücke zwischen Mensch, Technik und Umwelt'.

📍 Am TÜV 1  
66280 Sulzbach  
📞 06897 506-506  
✉️ benjamin.tirotta@tuev-seminare.de  
🌐 www.tuev-seminare.de

## DOTZAUER BERATUNG | TRAINING | COACHING

### Dotzauer Beratung | Training | Coaching

Dotzauer Beratung | Training | Coaching steht für die kompetente Beratung und ganzheitliche Begleitung von Unternehmen (bzw. deren Fach-/Führungskräften) und Privatpersonen in Personal- bzw. Führungsthemen, bei Veränderungsprozessen und bei Fragen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung.

📍 Ursulinenstr. 35  
66111 Saarbrücken  
📞 +49 681 9515632  
✉️ info@andreas-dotzauer.de  
🌐 www.andreas-dotzauer.de



### taylorix institut für berufliche Bildung e.V.

Das "taylorix institut" ist ein Bildungsträger mit bundesweit 7 Niederlassungen (Chemnitz, Cottbus, Essen, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Zwickau). In modernen Seminarräumen (auf Wunsch auch inhouse) bieten wir Ihnen ein praxisbezogenes Seminarprogramm. Alle Unterrichtsinhalte werden nach Ihrem individuellen Bedarf gestaltet. Profitieren Sie von unserer 30-jährigen Seminarerfahrung.

📍 Brebacher Landstr. 9  
66121 Saarbrücken  
📞 0681 906080  
✉️ schulung@taylorix-institut.com  
🌐 www.taylorix-institut.com



### 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, Teambildungsseminaren, Persönlichkeitsentwicklung, Führungstrainings, Coachings, Trainings zur schnellen Konflikt- und Spannungsklärung auch in Großgruppen. Highlight: [www.falconarius.eu](http://www.falconarius.eu).

📍 Wurzelbach 12  
66606 St. Wendel  
✉️ m.witte@targets.de  
🌐 www.targets.de

### Graduate School Rhein-Neckar gGmbH

Sie stehen mitten im Berufsleben und möchten mit einer Weiterbildung Ihre Kompetenzen erweitern und den nächsten Schritt auf der Karriereleiter gehen? Die Graduate School Rhein-Neckar bietet berufsbegleitende MBA- und Master-Studiengänge, Weiterbildungen, Seminare und In-house-Schulungen an. Vom Tagesseminar bis zum 2,5-jährigen Studium ist die GSRN der richtige Ansprechpartner.

📍 Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen am Rhein  
📞 +49 (0) 621 / 595 728-0  
✉️ marketing@gsrn.de  
🌐 gsrn.de/

# SDL akademie

## SDL Seminarteam GmbH

Die SDL-Akademie ist Ihr Partner für die erfolgreiche Durchführung von LIVE-Online- und Präsenz-Seminaren zu den Themen betriebliche Altersversorgung (bAV) und Rentenrecht sowie für Fuhrparkmanagement, Facility Management und Ausbildungsmanagement. Aktuelle Seminarinhalte, innovative Lehrmethoden sowie praxiserfahrene Referent/-innen sind unsere Erfolgsfaktoren für erstklassige Weiterbildung.

- 📍 Bahnhofstr. 20  
67146 Deidesheim
- 📞 06326 9658-999
- ✉ kontakt@sdl-akademie.de
- 🌐 www.sdl-akademie.de/



## Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit

Seit 2018 bilden wir Kursleiter\*innen für Waldbaden aus und entwickeln seitdem unser Angebot kontinuierlich weiter. Immer mit dem Anspruch, die Natur als wertvollen Impulsgeber oder Coaches an der Seite zu haben. Beispielsweise als Natur-Resilienz-Trainer, Train-the-Trainer Outdoor, Natur-Coach oder Natur-Mental-Training. Dazu bieten wir auch Inhouse-Schulungen für Kliniken und Unternehmen an.

- 📍 Kellereistr. 1  
67487 Sankt Martin
- 📞 00496341/7080050-54
- ✉ info@waldbaden-akademie.com
- 🌐 www.waldbaden-akademie.com

# COM ACROSS ACADEMY

## COM ACROSS GmbH

Die COM ACROSS Academy bietet innovative Weiterbildung für Führungskräfte und Teams: von flexiblen Online-Programmen für Leadership-Skills über Präsenzseminare zu agilen Themen bis zur OKR Coach Ausbildung. Maßgeschneiderte Lösungen, praxisnahe Inhalte und ein erfahrenes Trainerteam machen uns zum Partner für Ihre erfolgreiche Transformation!

- 📍 T6,3  
68161 Mannheim
- 📞 0163 7302111
- ✉ info@com-across.de
- 🌐 www.com-across.de



## HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT FÜR MANAGEMENT UNIVERSITY OF APPLIED MANAGEMENT STUDIES

## Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH

Die Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule. Seit 2011 bietet die HdWM praxisorientierte Bachelor- und Masterstudiengänge in den Themenfeldern Management, Psychologie und Soziale Arbeit an. Ein umfangreiches Weiterbildungsangebot erlaubt Fach- und Führungskräften lebensbegleitendes Lernen und rundet das Bildungsangebot der HdWM ab.

- 📍 Oskar-Meixner-Str. 4-6  
68163 Mannheim
- 📞 0621/490890-92
- ✉ weiterbildung@hdwm.org
- 🌐 www.hdwm.de/die-hdwm/weiterbildung/

# FührungsGarten® Training • Coaching • Organisationsentwicklung

## FührungsGarten

Bewusst führen. Aktiv gestalten. FührungsGarten steht für wirksame Führung durch klare Haltung und bewusstes Verhalten. Mit Coaching, Training und Organisationsentwicklung unterstützen wir Führungskräfte und Unternehmen dabei, nachhaltige Führungskulturen zu gestalten. Das OLIVEN-Prinzip fördert optimistische, lernbereite und empathische Führung – für Wachstum, Zusammenhalt und langfristigen Erfolg.

- 📍 August-Bebel-Strasse 103  
68199 Mannheim
- 📞 0621 48495175
- ✉ info@fuehrungsgarten.de
- 🌐 www.fuehrungsgarten.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

# MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

## Mannheim Business School gGmbH

Die Mannheim Business School gGmbH ist das organisatorische Dach für Management-Weiterbildung an der Universität Mannheim. Sie bietet MBA-Programme, offene Kurse und maßgeschneiderte Programme für Unternehmen an.

- 📍 L 5,6  
68159 Mannheim
- 📞 0621 1813721
- ✉ info@mannheim-business-school.com
- 🌐 www.mannheim-business-school.com

## O+P Consult GmbH

Als Berater:innen und Wegbegleiter:innen unterstützen wir unsere Kunden:innen, ihre Ziele zu erreichen und fit für die Zukunft zu werden. Personalentwicklung und Organisationsberatung haben dabei eine gemeinsame Prämisse: Potenziale entdecken und entwickeln, Vielfalt schätzen, Perspektiven eröffnen, Komplexität managen und Veränderung ermöglichen.

- 📍 Hans-Thoma-Str. 98  
68163 Mannheim
- 📞 0621 493085
- ✉ bunt@op-consult.de
- 🌐

# Krawiec Consulting Train the Trainer

## Krawiec Consulting - Train the Trainer

Über 25 Jahre führt Krawiec Consulting erfolgreich Seminare durch. Unser Firmensitz ist Mannheim. Krawiec Consulting ist spezialisiert auf Train-the-Trainer. Wir bieten offene dreitägige Train-the-Trainer- und Inhouse Train-the-Trainer-Seminare 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/



**Melanie Kubala**  
TRAINING & COACHING

#### Training & Coaching Melanie Kubala

Mit großer Expertise und Leidenschaft für personalisierte Weiterbildung ist Melanie Kubala eine erfahrene Führungskraft und zertifizierte Coach mit einem umfangreichen Hintergrundwissen. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Begleitung von Führungskräften auf ihrem Weg zur beruflichen Exzellenz.

- 📍 Gryphiusweg 38  
68307 Mannheim
- 📞 017661518758
- ✉️ melanie@melaniekubala.de
- 🌐 www.melaniekubala.de



#### imcona GmbH & Co. KG

Mit imcona steht Ihnen 25 Jahre Expertenwissen zur Prüfung von Betriebs- und Heizkostenabrechnungen für Mieter von Geschäftsräumen und Gewerbeblächen zur Verfügung.

- 📍 Eichenweg 19  
68723 Schwetzingen
- 📞 06202 4096-433
- ✉️ kontakt@imcona.de
- 🌐 www.imcona.de



#### FORUM Institut für Management GmbH

Wir bilden weiter. Als einer der führenden Weiterbildungsveranstalter unterstützt das FORUM Institut seit über 45 Jahren Fachkräfte, Führungskräfte, Manager und Projektleiter aller Unternehmensbereiche. Wichtige Trends und notwendiges Fachwissen werden professionell aufbereitet und modern und praxisnah vermittelt. Wir bieten Ihnen mit unseren Veranstaltungen ein tolles Weiterbildungserlebnis.

- 📍 Vangerowstraße 18  
69115 Heidelberg
- 📞 06221 500-500
- ✉️ service@forum-institut.de
- 🌐 www.forum-institut.de



#### MAH Management Advisory Heidelberg GmbH

Wir sind Ihr kompetenter Weiterbildungspartner in den Bereichen betriebliche Altersversorgung und Rentenrecht. Als solcher beraten wir alle Weiterbildungsinteressierten gerne umfassend über die bestehenden Weiterbildungsmöglichkeiten.

- 📍 Langer Anger 7-9  
69115 Heidelberg
- 📞 06221 7148-226
- ✉️ info@mah-advisory.de
- 🌐 www.mah-advisory.de



#### DR. ULRICH WIEK Training & Coaching

Dr. Ulrich Wiek ist zertifizierter Fairnesscoach/-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



#### IP FOR IP GmbH

Wir bieten Fach- und Führungskräften stets aktualisierte Informationen durch Seminare, Webinare und Newsletter über aktuelle Änderungen und Entwicklungen im Gewerblichen Rechtsschutz. Zwei Fernstudiengänge sowie interne Coachings runden unser Angebot ab. Neben den hier aufgeführten Seminaren, können Sie weitere Angebote auf unserer Homepage (www.ipforip.de) finden.

- 📍 Thaddenstraße 10  
69469 Weinheim
- 📞 06201/3923300
- ✉️ info@ipforip.de
- 🌐 www.ipforip.de



#### Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung

Das zertifizierte Odenwald-Institut bietet seit 1978 mitten im Grünen in der Metropolregion Rhein-Neckar werteorientierte Seminare, Aus- und Weiterbildungen für berufliche Kompetenz und persönliche Entwicklung sowie ein Familienprogramm. Organisationen erhalten maßgeschneiderte Konzepte und Prozessbegleitung. Viele Angebote sind zertifiziert und über Bundes- und Länderprogramme förderfähig.

- 📍 Tromm 25  
69483 Wald-Michelbach
- 📞 06207 6050
- ✉️ info@odenwaldinstitut.de
- 🌐 www.odenwaldinstitut.de



#### Consensus Campus

CONSENSUS Campus bietet umfassende Schulungen und Mediationsausbildungen an und ist Teil der Consensus Group, die zudem internationale Mediation, Coaching sowie maßgeschneiderte Konfliktmanagementlösungen anbietet. Wir unterstützen Einzelpersonen und Organisationen dabei, den Fokus auf die Zukunft zu legen und nachhaltige Lösungen zu finden.

- 📍 Königstrasse 38  
70173 Stuttgart
- 📞 0711 769732302
- ✉️ willkommen@consensus-campus.de
- 🌐 consensus-campus.de



#### H&S SEMINARE

#### H&S Seminare

Unser Ziel ist es, Unternehmen sowie Selbstständige bei allen beruflichen Herausforderungen optimal zu unterstützen: durch kundenorientierte Seminare, in Kleingruppen bis max. 6 Pers., innovative Online-Live-Trainings, umfassendes Fachwissen und persönliche Beratung. Die Zufriedenheit unserer Kunden wird durch die Qualität unserer Dienstleistungen bestimmt, sie ist daher unser wichtigster Maßstab.

- 📍 Königstr. 80  
70173 Stuttgart
- 📞 0711/23735555
- ✉️ info@training-hk.de
- 🌐 www.training-hk.de



volkshochschule stuttgart  
Wissen trägt Früchte

#### volkshochschule stuttgart e. V.

Die volkshochschule stuttgart zählt nicht nur zu den größten Volkshochschulen in Deutschland, sondern hebt sich durch ihr spezifisches Profil vom Großteil der öffentlichen Bildungsinstitutionen ab. Mit ihrem Engagement und einer Fülle von Angeboten umfasst die vhs stuttgart das ganze Spektrum von Bildung, Kultur und sozialer Verantwortung.

📍 Fritz Elsas Str. 46/48  
70174 Stuttgart  
📞 0711 1873-796  
✉️ vasiliki.asimaki@vhs-stuttgart.de  
🌐 vhs-stuttgart.de



UNIVERSITY

#### AKAD Hochschule Stuttgart - staatlich anerkannt

Als eine der führenden Fernhochschulen Deutschlands unterstützt die AKAD University in Stuttgart seit über 65 Jahren die Fort- und Weiterbildung ihrer Studierenden. Ob Wirtschaft & Management, Technik & Informatik, Kommunikation & Kultur, Digitalisierung und Innovation oder Gesundheit & Soziales: Alle Studiengänge und Kurse der AKAD sind stets flexibel, individuell planbar und vor allem online.

📍 Heilbronner Straße 86  
70191 Stuttgart  
📞 0711 81495-400  
✉️ beratung@akad.de  
🌐 www.akad.de



**Steinbeis-Transferzentrum  
IT-Projektmanagement**

#### Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement

Wir sind Teil der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer und doch sind wir als Steinbeis-Transferzentrum ganz individuell. Uns zeichnet aus: 1. Wir sind eine Lern- und Austauschplattform speziell für die Projektwirtschaft. 2. Wir agieren mit Sachverständ und Pragmatismus in unterschiedlichen Branchen. 3. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Projektziele sicher erreichen können, ohne dabei auszubrennen.

📍 Heilbronner Str. 72  
70191 Stuttgart  
📞 49 711 9124 8754  
✉️ hellmann@stz-itpm.de  
🌐 www.stz-itpm.de/



**STÄRKEN  
TRAINER  
GMBH**

#### Stärkentrainer GmbH

Suchen Sie Firmenseminare für Führungskräfte und Mitarbeitende Ihres Unternehmens? Oder suchen Sie ein offenes Seminar für sich selbst? Was immer es auch ist: Erleben Sie, wie Ihnen das Stärkentrainer Team "Flügel verleiht" und Ihre verborgenen Stärken zum Vorschein bringt.

📍 Am Kochenhof 31  
70192 Stuttgart  
📞 0711 7168286  
✉️ info@staerkentrainer.de  
🌐 www.staerkentrainer.de/



Projekt- und Prozessmanagement

#### pm33 GmbH

Mit einer über zehnjährigen Erfahrung in Beratung und Training zu den Themen Projektmanagement, Prozessmanagement und Organisationslehre beraten wir Firmen und bereiten Menschen auf die Zertifizierung nach international anerkannten Standards der IPMA vor.

📍 Postwiesenstr. 5A  
70327 Stuttgart  
📞 0711 75884594  
✉️ info@pm33.de  
🌐 www.pm33.de



KRÖBER Kommunikation

#### KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber

Systemische Ausbildungen, Coaching, Beratung, Training, NLP und mehr. Systemischer Business-Coach (SHB), TeamCoach (SHB), Entwicklungs- und Karrierecoach (SHB), Business-Trainer (SHB), Change Management-OE, NLP-Ausbildungen, BUSINESS ACADEMY. Alle Ausbildungen auch als Inhouse-Veranstaltungen möglich.

📍 Naststr. 15a  
70376 Stuttgart  
📞 0711 72233390  
✉️ office@kroebertkom.de  
🌐 www.kroebertkom.de



**factory  
evolution**

#### Factory Evolution GmbH

Die Factory Evolution ist ein Trainingsanbieter und eine Unternehmensberatung der Industrie mit über 15 Jahren Praxiserfahrung. Unsere Trainings haben eine maximale Umsetzungsorientierung, Gelerntes soll direkt im Unternehmen angewendet werden. Die Teilnehmenden profitieren vom tiefen Praxisverständnis unserer Experten, denn Wirksamkeit und Praxistauglichkeit sehen bei uns an erster Stelle!

📍 Fanny-Leicht-Straße 18  
70563 Stuttgart  
📞 +49 151 208 455 30  
✉️ academy@factory-evolution.com  
🌐 www.factory-evolution.com



#### VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart

Das modern ausgestattete VDI Fortbildungszentrum Stuttgart bietet jährlich ca. 200 ein- bis mehrtägige Seminare an. Das Angebot richtet sich an Ingenieure und andere Fach- und Führungskräfte. Die Seminarinhalte zielen darauf, den Qualifizierungs-Bedarf der wichtigsten Unternehmensbereiche wie Entwicklung, Konstruktion, Management und Führung, Vertrieb und Service abzudecken.

📍 Hamletstr. 11  
70563 Stuttgart  
📞 0711 13163-0  
✉️ anmeldung@vdi-suedwest.de  
🌐 www.vdi-fortbildung.de



#### Cegos Integrata GmbH

Cegos Integrata GmbH – Als Ihr Business Partner für Performance Learning entwickeln wir Organisationen und Mitarbeiter:innen in IT-Themen und Soft Skills. Unsere konsequente Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Veränderung gehört neben der langjährigen Erfahrung, unserem Know-how und einer stetigen Innovationskraft zu unseren wichtigsten Stärken.

📍 Zettachring 4  
70567 Stuttgart  
📞 0711 62010-100  
✉️ training@cegos.de  
🌐 www.cegos-integrata.de/



## fortbildung1

### fortbildung1

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächter 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

## orenda training® für ganzheitlichen Erfolg

### orenda training GmbH

Im orendatraining für ganzheitlichen Erfolg lernen unsere Mandanten und Teilnehmer seit 1984 das praxiserprobte Repertoire und die nötigen Strategien und Methoden, um ihr persönliches, privates und berufliches Leben nach ihren Vorstellungen erfolgreich zu gestalten. Lernen und trainieren auch Sie mit uns, das Repertoire und die Fähigkeiten, damit Sie erfolgreich Ihr Leben gestalten können.

📍 Siedlerstr. 46  
71126 Gäufelden  
📞 07032 78890  
✉️ info@orenda.de  
🌐 www.orenda.de



### noesis

Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleiten wir Menschen in Unternehmen der verschiedensten Branchen im Rahmen von Lern- und Veränderungsprozessen. Unseren fachlichen Hintergrund bildet die Arbeits- und Organisationspsychologie, insbesondere der systemische Beratungs- und Entwicklungsansatz.

📍 Steinbeisstr. 2  
71229 Leonberg  
✉️ info@noesis-online.de  
🌐 www.noesis-online.de



### Angela Berger Training & Coaching

Geht es Ihnen gut, leisten Sie viel mehr! Das ist gut für Unternehmen und Beschäftigte. Denn "wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten u. der Geist, in dem sie es tun" (H. Nordhoff). Um diesen Geist, die Haltung der Beschäftigten zum Unternehmen, zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten geht es bei meiner Arbeit als Coach, Trainer, Moderator und Facilitator.

📍 Kirchgartenstr. 13  
71254 Ditzingen  
📞 07156 351596  
✉️ info@angela-berger-coaching.de  
🌐 www.angela-berger-coaching.de

## Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung

### Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung (STZM)

Wir sind ein Anbieter von Online- und Präsenz-Seminaren bzw. -Trainings zur Vermittlung sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz. Aufbauend auf einer Bedarfsanalyse erstellen wir eine Seminar- und Trainingskonzeption, die wir für Sie durchführen. Unsere, als Führungskraft erfahrenen, Trainer/innen besitzen eine Ausbildung als Pädagoge/in oder sind als Trainer(in) zertifiziert.

📍 Keplerstr. 12  
71364 Winnenden  
📞 07195 9080080  
✉️ info@stzm.de  
🌐 www.stzm.de



### Akademie für Systemische Moderation

Die Akademie für Systemische Moderation bietet 4x jährlich die zertifizierte Ausbildung zur Systemischen Moderation an (Weinsberg/HH). Diese umfasst 12 Präsenz- und 2 Onlinetage, verteilt auf 6 Module. Die charakteristischen Elemente sind: systemische Grundhaltung, fundierte Ausbildung klassischer Moderation, kreative Interventionen, lebendige Onlinemoderation. Plus Aufbaumodule u. Onlineangebot.

📍 Eduard-Breuninger-Straße 2  
71522 Backnang  
📞 07191 970089  
✉️ Michaela.Stach@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de  
🌐 www.Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de



### M/TRAINING

M/TRAINING: Akademie für Personal- und Organisationsentwicklung. Kompetenztrainings - Online TagesSeminare / Präsenztrainings zu den 4 Leitachsen: Projektmanagement, Rollen, Stress und Selbstkenntnis. M/ISA: Innovative Spirit Academy, Ausbildung (Online / Präsenz) Care Facilitator mit 4 Modulen; Kompaktkurse.

📍 Industriestr. 21  
71560 Sulzbach an der Murr  
📞 07193 2132233  
✉️ info@m-training.eu; info@m-isa.eu  
🌐 www.m-training.eu; www.m-isa.eu

## marillabax #Kundenorientierter

### marillabax GmbH & Co. KG | #Kundenorientierter | Beratung, Training, Coaching

marillabax ist Ihr Sparringspartner, wenn es um Kundenorientierung und Servicequalität geht. Mit viel Herzblut, Pragmatismus und einem holistischen Ansatz begleitet das Team marillabax seit über 20 Jahren erfolgreich mittelständische Unternehmen im Customer Support / Technischen Kundendienst und ServiceCentern. 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

modul training begleitet Unternehmen seit 2008 mit Weiterbildung, die begeistert und im Alltag trägt: Inhouse-Trainings, Präsenz-Seminare, Online-Formate, Workshops, Coaching und Keynotes. Ohne PowerPoint, dafür mit echten Fällen, lebendigen Methoden und klarem Transfer. 40+ Trainer:innen, 450 Trainings jährlich, 30.000 Teilnehmende. Selbstverständlich auch in Englisch.

📍 Hauffstraße 7  
71732 Tamm  
📞 07141 9113-201  
✉️ buchung@modul-training.de  
🌐 www.modul-training.de



**Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT**  
Die Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT fördert Wissenschaft und Forschung, Erziehung und Bildung auf dem Gebiet der humanen Nutzung der Informationstechnologie. Sie setzt sich aktiv dafür ein, den wissenschaftlichen Fortschritt zu begleiten und engagiert sich dafür, IT und KI nicht nur zur Rationalisierung, sondern vor allem zur Steigerung der Lebensqualität der Menschen zu nutzen.

📍 Vor dem Kreuzberg 28  
72070 Tübingen  
📞 00491727400482  
✉️ michael.moerike@integrata-stiftung.de  
🌐 www.integrata-stiftung.de



#### TOPSIM GmbH

Seit 1982 steht TOPSIM für praxisnahe Management-Simulationen und Trainings, die das Lernen erlebbar machen. Teilnehmende übernehmen Führungsverantwortung, treffen Entscheidungen und verstehen die Zusammenhänge unternehmerischen Handelns. Unsere cloudbasierten Planspiele fördern Entscheidungsfähigkeit, Teamarbeit und Leadership – messbar, interaktiv und begleitet von zertifizierten Trainer\*innen.

📍 Neckarhalde 55  
72070 Tübingen  
📞 0707179420  
✉️ info@topsim.com  
🌐 topsim.com/



#### Engence

Engence steht für Engineering Excellence. Wir unterstützen Unternehmen mit praxisnahen Trainings und Beratung in Produktentwicklung, Systems Engineering und Engineering Transformation – fundiert, wirksam und individuell. Für nachhaltige Ergebnisse in komplexen technischen Organisationen.

📍 Aixer Straße 66  
72072 Tübingen  
📞 0152 52957779  
✉️ deininger@engence.de  
🌐 www.engence.de



**Safety First<sup>2</sup> GmbH**  
Safety First<sup>2</sup> bietet praxisnahe, individuell angepasste Seminare im Arbeitsschutz. Erfahrene Ausbilder mit fundierter Fachkompetenz vermitteln Wissen aus realer Berufspraxis. So profitieren Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter von effektiver Weiterbildung für eine sichere, gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung.

📍 Im Riegel 37  
73450 Neresheim  
📞 07326 964594-0  
✉️ office@sfhoch2.de  
🌐 www.sfhoch2.de/



#### Brandt Seminare

Ihre Spezialistin für BEM sowie Rückkehr- und Krankengespräche.

📍 Hauptstr. 77  
73655 Plüderhausen  
📞 07181 98023-69  
✉️ info@brandt-seminare.de  
🌐 brandtseminare.de/BEM/



#### TAE – Technische Akademie Esslingen

Seit über 65 Jahren gehört die Technische Akademie Esslingen (TAE) zu Deutschlands größten Anbietern für berufliche und berufsvorbereitende Qualifizierung. Mit jährlich rund 1.000 Veranstaltungen in 17 Themenfeldern deckt die TAE nahezu jeden Bereich ab, zu dem man sich im technischen Umfeld weiterbilden kann.

📍 An der Akademie 5  
73760 Ostfildern  
📞 07113400839  
✉️ info@tae.de  
🌐 www.tae.de



**EDATRON Solutions GmbH**  
Willkommen bei EDATRON Solutions GmbH!  
Als Experten für Elektronik- und PCB-Design sind wir leidenschaftlich im Altium Designer. Von Schulungen bis zu maßgeschneiderten Trainings decken wir alles ab. Unsere Mission ist es, Ihre PCB-Design-Fähigkeiten zu professionalisieren. Kontaktieren Sie uns für individuelle Schulungen und optimale Ergebnisse!

📍 Ferdinand-Braun-Str. 17  
74074 Heilbronn  
📞 0151 41327944  
✉️ Info@edatron-solutions.com  
🌐 www.edatron-solutions.com/



#### IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH

Die IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH Heilbronn versteht sich als Ihr Partner in allen Fragen der beruflichen Weiterbildung. Wir bieten Weiterbildungsinteressierten und Unternehmen ein breites Angebot an Seminaren, IHK-Zertifikatslehrgängen und Lehrgängen mit IHK-Prüfung – ortsnah in Präsenz, online, berufsbegleitend und in Vollzeit. Alle Themen auch als bedarfsgerecht konzipiertes Firmenseminar.

📍 Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
📞 07131/2641426  
✉️ weiterbildung@ihk-weiterbildung.de  
🌐 www.ihk-weiterbildung.de



#### Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies

Neben den praxisintegrierenden Master-Programmen gehören exzellente Weiterbildungen auf Hochschulniveau zu unserem Portfolio.

📍 Bildungscampus 13  
74076 Heilbronn  
📞 07131 3898-298  
✉️ weiterbildung@cas.dhbw.de  
🌐 wissenschaftliche-weiterbildung.dhbw.de

**Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren**

Die Basis Ihres Erfolgs? Ihre gut ausgebildeten Mitarbeitenden! Daher ist es wichtig, Know-how und Qualifikation kontinuierlich zu stärken und weiterzuentwickeln. Wir beraten Sie bei Qualifizierungsplanung, helfen Ihnen bei der Auswahl passender Schulungen sowie der Erstellung und Bereitstellung Ihrer eigenen E-Learnings (Videos, Wissenskurse mit Frage-Parcour und Gamification). Ganz einfach.

- 📍 Bechtle Platz 1  
74172 Neckarsulm
- 📞 07132 981-2198
- ✉️ schulung@bechtle.com
- 🌐 www.bechtle.com/schulungen

**TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning**

Leadership, Kl, OKRs sind unsere Schwerpunkte. Unternehmen, deren Führungskräfte von uns trainiert werden, erreichen mehr als nur Unternehmensziele. Sie sind Magneten für exzellente Talente. Über 200.000 Teilnehmende aus 140 Ländern besuchen unsere Online-Kurse & Live-Events zu allen relevanten Führungsthemen. 100% kundenspezifisch. 100% kompetent. Niemals langweilig. Immer persönlich.

- 📍 Turmstr. 30  
74321 Bietigheim-Bissingen
- 📞 0711 50620996
- ✉️ training@targetter.de
- 🌐 www.targetter.de/

**IRIS BAUMANN-WEISS**  
BERATUNG COACHING SEMINARE**Institut BaumannWeiss**

Wir sind erfahrene Praktiker, die seit 2001 ihr Wissen und ihre Erfahrung gerne und mit Engagement weitergeben, zielorientiert und echt. Passgenaue Seminare für Unternehmen, Behörden, Schulen und Hochschulen. Unsere eigene Berufserfahrung in Unternehmen an der Basis, in leitender Funktion und in der Geschäftsführung ermöglicht uns optimalen Praxistransfer.

- 📍 Connenweilerstr. 35  
74597 Stimpfach
- ✉️ institut@baumannweiss.com
- 🌐 www.baumannweiss.com

**Bernt Klein training - beratung - coaching**

Als Spezialist für "Zusammenarbeit und Kommunikation in Organisationen" bieten wir Ihnen den Nutzen, dass Sie mit uns einen Partner haben, der Ihnen Sicherheit bietet. Das heißt Sie kaufen nicht die Katze im Sack. Diese Sicherheit können wir Ihnen bieten, da wir seit vielen Jahren mit bewährten Partnern zusammenarbeiten, exklusive Referenzen bieten und als Dienstleister zertifiziert sind.

- 📍 Am Sandrain 21  
74862 Binau
- 📞 06263 4277-170
- ✉️ bk@derbernt.de
- 🌐 derbernt.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. Dipl.Ing., Studium der Verfahrenstechnik und Wirtschaftswissenschaften. 14 Jahre Praxis in leitenden Positionen in Marketing und Produktmanagement. Über 20 Jahre Trainererfahrung. Mehr als 26.000 TN haben seine Seminare besucht.

- 📍 Kurpfalzstr. 114  
74889 Sinsheim
- 📞 07261-4727
- ✉️ info@msc-seminare.com
- 🌐 www.peterkairies.de

**alfatraining gmbh**

Schulungen, Coachings und Firmenseminare: Onlinenkurse, geprüfte Dozent:innen, anerkannte Zertifikate – [www.alfatraining.com](http://www.alfatraining.com)! Alle Kursangebote von alfatraining stehen für qualitativ hochwertige, arbeitsmarktrelevante Seminare und Weiterbildungen, hohe Standards und schnelle Lernerfolge. Themen und Termine können selbstverständlich individuell per E-Mail und telefonisch angefragt werden.

- 📍 Kriegsstrasse 100  
76133 Karlsruhe
- 📞 0721 90990900
- ✉️ info@alfatraining.com
- 🌐 www.alfatraining.com

**IHK Bildungszentrum Karlsruhe**

Das IHK-Bildungszentrum Karlsruhe gilt als das traditionelle Kompetenzzentrum rund um berufliche Aus- und Weiterbildung in der TechnologieRegion. Mit über 300 Fachdozent\*innen aus der Praxis wird Expertenwissen aus sämtlichen Branchen bedarfsgerecht, praxisnah und stets am Puls der Zeit vermittelt.

- 📍 Lammstr.13  
76133 Karlsruhe
- 📞 0721 174-206
- ✉️ info@ihk-biz.de
- 🌐 www.ihk-biz.de/

**Akademie für systemische Beratung**

"Ziel der Akademie ist es, bei Beratern und Führungskräften neue, systemische Sichtweisen zur Lösung von Problemsituationen zu fördern – aufbauend auf dem humanistischen Weltbild von Virginia Satir und dem lösungsfokussierten Ansatz von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg." – Gerd F. Müller.

- 📍 Bahnhofsplatz 12  
76137 Karlsruhe
- 📞 0721 50993422
- ✉️ info@luederspartner.de
- 🌐 www.akademie-systemische-beratung.de

**KIT - Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt (FTU)**

Als Fortbildungszentrum des Karlsruher Instituts für Technologie ist es unser Anliegen, wissenschaftliche und technische Entwicklungen zugänglich zu machen. In einer komplexer werdenden Arbeitswelt unterstützen wir Sie mit innovativen Konzepten, die fachliche und überfachliche Fähigkeiten verbinden.

- 📍 Hermann-von-Helmholtz-Platz 1  
76344 Eggenstein-Leopoldshafen
- 📞 0721 608-24801
- ✉️ info@ftu.kit.edu
- 🌐 www.fortbildung.kit.edu/index.php

# Rolf Schulz CONSULTANTS

## Rolf Schulz HR Consultants AG

Organisationen besser machen. Menschen Orientierung geben. Change Beratung, Teambuilding, Training für Führungskräfte, Moderation, Mediation und OKR: Exakt auf Ihre Bedarfe zugeschnitten -Konflikte lösen -Unternehmen entwickeln -Führungskräfte trainieren.

📍 Pariser Ring 37  
76532 Baden-Baden  
📞 07221 972170  
✉️ info@rolfschulz.com  
🌐 www.rolfschulz.com



## AEVO Akademie GmbH

Die AEVO Akademie ist ein spezialisierter Weiterbildungsanbieter im Bereich der betrieblichen Ausbildung. Wir bilden Ausbilder und an der Ausbildung Beteiligte aus und weiter. Gemäß unserem Motto "Digital & doch persönlich" schulen wir jährlich über 3.000 Teilnehmende mit unseren Online-Kursen und -Seminaren. Darüber hinaus bieten wir auch maßgeschneiderte und individuelle Seminare inhouse an.

📍 Friedenstraße 2  
77781 Biberach  
📞 07835 4849786  
✉️ simon@aevoakademie.de  
🌐 www.aevoakademie.de



## IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg

Einfach Weiterkommen - Ihre Weiterbildung wartet! Wir als #karrieremacher unterstützen Sie auf dem Weg zu Ihren individuellen Bildungszielen. Starten Sie jetzt Ihre anerkannte Weiterbildung mit IHK-Abschluss! Wir beraten Sie unabhängig und individuell! In einem persönlichen Gespräch klären wir Ihre Erwartungen an eine Weiterbildung und informieren über Förderungsmöglichkeiten.

📍 Albert-Schweitzer-Straße 7  
78052 Villingen-Schwenningen  
📞 07721 922-200  
✉️ akademie@vs.ihk.de  
🌐 www.ihkakademie.de

# AKADEMIE für Sport und Gesundheit

## Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH

Herzlich willkommen bei der Akademie für Sport und Gesundheit (ASG) – dort, wo Leidenschaft auf Fachkompetenz trifft und aus Interesse eine berufliche Perspektive entsteht. Mit derzeit 38 Standorten in ganz Deutschland, sowie einem breiten Angebot an Online- und Live-Online-Ausbildungen bringen wir Weiterbildung direkt zu dir – flexibel und ortsnah.

📍 Fritz-Reichle-Ring 16/1  
78315 Radolfzell am Bodensee  
📞 07732 987920  
✉️ info@akademie-sport-gesundheit.de  
🌐 www.akademie-sport-gesundheit.de



## BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE GmbH

Die BMA - BUSINESS & MANAGEMENT AKADEMIE hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen in Business- und Managementbereichen zu erfolgreichen Managern zu entwickeln. Deshalb bietet sie in diesem Bereich qualitativ hochwertige und erschwingliche Online-Ausbildungen an. So können sich Interessierte flexibel und berufsgeleitend weiterbilden, um auf ihrem Karriereweg den nächsten Schritt zu gehen.

📍 Fritz-Reichle-Ring 16/1  
78315 Radolfzell am Bodensee  
📞 07732 9879202  
✉️ info@business-management-akademie.de  
🌐 www.business-management-akademie.de

# BILDUNGS akademie

Fin Unternehmen der Handwerkskammer Konstanz

## Bildungskademie Handwerkskammer Konstanz

Die Bildungskademie ist Teil der Handwerkskammer Konstanz. Wir begleiten Sie auf Ihrem Karriereweg. Dazu gehört es, Ihre berufliche, wirtschaftliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Mit der richtigen Weiterbildung unterstützen wir Sie passgenau. Das tun wir mit motiviertem und qualifiziertem Lehrpersonal. Zudem auch durch individuelle Betreuung und dezentrale, flexible Kursangebote.

📍 Webersteig 3  
78462 Konstanz  
📞 07731 83277590  
✉️ info@bildungskademie.de  
🌐 www.bildungskademie.de

# akademie susanne weber

FÜHRUNG  
COACHING  
KOMMUNIKATION

## AKADEMIE SUSANNE WEBER | Führung | Coaching | Kommunikation

Die AKADEMIE SUSANNE WEBER ist ein modernes Weiterbildungsinstitut in Konstanz am Bodensee. Seit 20 Jahren bieten wir Weiterbildungen in Führung, Coaching und Kommunikation mit hohem Praxisbezug, individueller Ausrichtung und damit verbundener Persönlichkeitsentwicklung. Im Zentrum stehen unsere Coaching-Ausbildung, Führungskräfteentwicklung und Angebote für Teamentwickler und Business-Trainer.

📍 Luziengang 4  
78464 Konstanz  
📞 07531 941110  
✉️ kontakt@akademie-weber.de  
🌐 www.akademie-weber.de



## Veränderungsentrelligenz® GmbH

Experten zur Diagnose & Stärkung von Veränderungsbereitschaft / -kompetenzen, Agilität und Innovationsfähigkeiten | Trainer/Coaches/Berater mit langjähriger Berufserfahrung u. anerkannten Ausbildungen. Präsenz-Seminare in Kleingruppen inkl. Praxistransfer-Coaching | Vielfältige & erprobte digitale Lernangebote (E-Learning, Webinare, eBooks) | Renommierte Veröffentlichungen (Springer Gabler Verlag).

📍 Jakobstr. 50  
78464 Konstanz  
📞 07531 9221661  
✉️ hallo@veraenderungsentrelligenz.de  
🌐 www.veraenderungsentrelligenz.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 Ausbildungsserien für Coaches, Führungskräfte und Personaler.

📍 Theodor-Heuss-Str. 36  
78467 Konstanz  
📞 07531 942008-0  
✉️ info@dehner.academy  
🌐 www.dehner.academy



#### **Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation**

Humorkom bietet Methoden und Strategien an, um den persönlichen Humor zu erkennen und in den (Berufs)- Alltag zu integrieren. Mit unseren Trainings fördern wir das kreative, innovative Denken und bieten unterschiedlichste Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung an. Die Trainings können als Impulstage, als Mehrtagesseminar oder als Business-Seminarreihe gebucht werden.

📍 Fritz-Arnold-Str. 23  
78467 Konstanz  
📞 07531 9413140  
✉️ info@humorkom.de  
🌐 www.humorkom.de



#### **IMS Institut für Management-Systeme GmbH**

5 GUTE GRÜNDE WARUM..... .... Sie bei uns richtig sind: § - Beratung § - Schulung § - Unterstützung § - Strukturierung § - Optimierung  
[www.ims-management.de](http://www.ims-management.de) [seminare@ims-management.de](mailto:seminare@ims-management.de)

📍 Wolf-Hirth-Str. 2  
78588 Denkingen  
📞 07426/519412  
✉️ s.efinger@ims-management.de  
🌐 www.ims-elearning.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 regelmäßige Fortbildung notwendig. Nutzen Sie hierfür unsere langjährige Expertise im digitalen Lernen im Steuerrecht. Unsere motivierenden Online-Fortbildungsprogramme erleichtern Ihre tägliche Arbeit und bringen Sie beruflich voran. Wir helfen Ihnen, Ihre Karriereziele zu erreichen!

📍 Postfach 0180  
79001 Freiburg im Breisgau  
📞 0761 216 0710  
✉️ info@tax-academy.de  
🌐 www.tax-academy.de



#### **arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE**

arowa TRAINING · COACHING · SEMINARE begleitet seit 2006 Menschen und Teams dabei, klarer zu kommunizieren, souveräner zu führen und den Arbeitsalltag leichter zu gestalten. Unsere Inhouse Schulungen, offenen Seminare und Coachings verbinden Praxis, Wertschätzung und echte Veränderung – in Köln, Freiburg, Basel und online.

📍 Stadtstr. 73  
79104 Freiburg im Breisgau  
📞 0761 38929972  
✉️ info@arowa-trainings.de  
🌐 www.arowa-trainings.de



#### **Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.**

Das Bildungswerk der BW Wirtschaft e. V. unterstützt seit über 50 Jahren Unternehmen und Organisationen mit innovativen Bildungsangeboten. Mit der Bildungswerk Akademie, Apontis GmbH, BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung gGmbH und BKZ Berufliches Reha- und Kompetenzzentrum Baden-Württemberg gGmbH verstehen wir uns als strategischer Bildungs- und Personaldienstleister.

📍 Lerchenstraße 6  
79104 Freiburg im Breisgau  
📞 0173 6196232  
✉️ gross.lisa@biwe.de  
🌐 www.biwe.de/



#### **Haufe Akademie GmbH & Co. KG**

Die Haufe Akademie richtet sich an Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. Ein Netzwerk von über 2.600 erfahrenen Trainern und Coaches liefert ein vielseitiges Portfolio aus Seminaren, intensiven Lehrgängen und interaktiven E-Learning-Modulen. Alle DAX-40 Unternehmen und über 620.000 Fachkräfte setzen auf die Kompetenz und das breite Bildungsangebot der Haufe Akademie.

📍 Munzingerstraße 9  
79111 Freiburg im Breisgau  
📞 +49 761 595339-00  
✉️ service@haufe-akademie.de  
🌐 www.haufe-akademie.de



#### **Dreisam Coaching**

Dreisam Coaching bietet Seminare, Trainings, Coachings und Beratungen zu Führungsthemen an. Der Fokus liegt auf dem wirksamen Einsatz von Positive Leadership.

📍 Herrenstr. 11  
79232 March  
📞 0151 44959119  
✉️ info@dreisamcoaching.de  
🌐 www.dreisamcoaching.de



#### **Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung**

Seit 2001 ist Frank Pfeil äußerst erfolgreich mit dynamischen Verhaltens-, Führungs- u. Kommunikationstrainings sowie Coachings und Mediation tätig. Die Veranstaltungen werden betriebsindividuell konzipiert. Feedbacks von Trainingsverantwortlichen und Teilnehmern unterstützen die Praxis- und Teilnehmerorientierung der Maßnahmen und sie bestätigen nachhaltige Erfolge. ....wann haben Sie Bedarf?

📍 Hebelweg 27  
79410 Badenweiler  
✉️ frank.pfeil@pfeil-training.de  
🌐 www.pfeil-training.de



#### **INSIGHTS International® Deutschland GmbH**

Wir vertreiben als exklusiver Lizenzpartner für INSIGHTS MDI® über 20 verschiedene Personal-diagnostik-Instrumente zur Messung und Entwicklung von Verhaltenspräferenzen, Motiven, emotionaler Intelligenz (EQ) sowie weitere Tools zur Kompetenzmessung und Stressprävention. Weltweit wurden bereits 20 Mio. Analysen in über 40 Sprachen erfolgreich eingesetzt.

📍 Badstraße 3  
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 begleiten sie von der Definition einer Unternehmens-Vision bis hin zur Implementierung der notwendigen Maßnahmen. Die Kernkompetenzen liegen dabei in der Kompetenzförderung und der Entwicklung menschlicher Potenziale. Hierzu setzen wir die bekannten Diagnosetools INSIGHTS MDI® und ASSESS by SCHEELEN® ein.

📍 Badstraße 3  
79761 Waldshut-Tiengen  
📞 07741 96940  
✉️ info@scheelen-institut.de  
🌐 www.scheelen-institut.com



#### **.edulab seminare**

edulab bietet seit 2003 offene Trainings & Inhouse-Seminare, Webinare sowie Coaching in D-A-CH zu Business-Skills wie Moderation, Präsentation, Rhetorik, Eventmoderation, Führung, Zeitmanagement, Projektmanagement sowie DTP- & Web-Trainings zu Photoshop, InDesign, Illustrator, Social-Media & Online-Marketing. Projekte zur Akzeptanzkommunikation begleitet Thorsten Frank bei H&S. [www.edulab.de](http://www.edulab.de)

📍 Brienerstr.  
80331 München  
📞 089 21 2528496  
✉️ seminar@edulab.de  
🌐 www.edulab.de



#### **Akademie der Deutschen Medien**

Die gemeinnützige Akademie der Deutschen Medien zählt mit mehr als 5.000 Teilnehmenden pro Jahr zu den führenden Medienakademien in Deutschland. Mit ihrem Seminarprogramm hat sie sich als führende Institution für systematische Weiterbildung und Qualifizierung rund um Medien, Marketing und Digitalisierung etabliert.

📍 Salvatorplatz 1  
80333 München  
📞 08929195360  
✉️ marketing@medien-akademie.de  
🌐 www.medien-akademie.de



#### **EQU:WIN Consulting GmbH**

EQU:WIN begleitet Organisationen durch komplexe Transformationsprozesse hin zu nachhaltiger, zukunftsfähiger Entwicklung. Mit einem systemischen, partizipativen Ansatz stärken wir Selbstorganisation, fördern neue Arbeitsformen und verbinden strategische Ausrichtung mit kulturellem Wandel. Unsere EQU:WIN Academy befähigt Mitarbeitende und Führungskräfte, Wandel aktiv zu gestalten.

📍 Erhardtstraße 6  
80469 München  
📞 049 15205874912  
✉️ info@equwin.com  
🌐 equwin.com/

#### **INSTITUT FÜR PRAKТИSCHE EMERGENZ**

#### **Institut für praktische Emergenz GmbH**

Das Institut für praktische Emergenz ist ein unabhängiger ThinkPlayDoFank rund um Themen des gesellschaftlichen Wandels und Organisationsentwicklung sowie Partner für Innovation, Strategie und Umsetzung insbesondere bei der Entwicklung lebendiger Netzwerke. Wir glauben: Um der Komplexität im Außen zu begegnen, braucht ein System die entsprechende Komplexität auch im Innen.

📍 Erhardtstraße 6  
80469 München  
📞 049 89890659330  
✉️ welcome@emergenz-institut.de  
🌐 emergenz-institut.de/

#### **DAS PCM-INSTITUT**

#### **Ute Schütz menschen-management | PCM-Institut.de**

menschen. ideen. lösungen - Workshops und Seminare rund um Kommunikation und Persönlichkeiten, gelungenes Rekrutierung (Ansprache / Gesprächsführung), Persönlichkeitsentwicklung (gesundes Selbstmanagement, Wahrnehmung, Prozess- Teamgestaltung, etc) - für Entwicklung und Beziehungen mit Herz und Verstand.

📍 Kaulbachstr. 68  
80539 München  
📞 089 3090426-18  
✉️ to@pcm-institut.de  
🌐 www.pcm-institut.de

#### **Manager Akademie**

#### **MAZ MANAGER AKADEMIE**

Die Manager Akademie bietet Seminare und Workshops für Fach- und Führungskräfte an. Der Fokus der Akademie liegt auf praxisnahen, interaktiven Schulungen in kleinen Gruppen. Greifen Sie auf unsere Leistungen, unser Know-How und das große Netzwerk an Experten zurück um Ihre Personal und Unternehmensziele effektiv umzusetzen. Wie können wir Sie unterstützen? Wir freuen auf den Kontakt.

📍 Schulstr. 4  
80634 München  
📞 089 12416116  
✉️ kontakt@managerakademie.com  
🌐 www.manager-akademie.net



#### **ifss academy**

Die ifss academy ist Spezialist für Lean und Six Sigma Trainings. Durch jahrelange Process Excellence Erfahrung bietet die ifss academy ein Trainingsportfolio an, das die Anforderungen aller Ebenen im Unternehmen erfüllt und zertifiziert nach den Standards der American Society for Quality (ASQ), der Society of Manufacturing Engineers (SME) und der Association for Manufacturing Excellence (AME).

📍 Rosa Bavarese Straße 3  
80639 München  
📞 089 71066966  
✉️ heike.wegele@ifss.net  
🌐 www.ifss-academy.net

#### **Monisha Meier**

Ich unterstütze Sie dabei, Ihre persönlichen Eigenheiten, Motive sowie die Folgen Ihres Handelns im beruflichen Kontext zu verstehen, auf Ihre Nützlichkeit hin zu prüfen und eine für sich angemessene Antwort bzw. Lösung zu finden. Im Vordergrund stehen Ihre persönlichen Erfahrungen bzw. Fragen aus Ihrem Arbeits- oder Führungsaltag und Ihre damit verbundenen Veränderungswünsche.

📍 Friedenheimer Str. 70  
80686 München  
📞 089 72407977  
✉️ info@monisha-meier.de  
🌐

## IPIC International

REFA Methodik | LEAN Management  
ein Unternehmen der REFA Suisse Group

### International Process & Industrie Consult AG

Die International Process & Industrie Consult AG (ehemals REFA International AG) ist Ihr bester Partner im Bereich GLOBAL Consulting - LEAN Management - LEAN Beratung - REFA-Methodik und leistungsstarkem TRAINING. Wir schließen die Lücke zwischen strategischen Zielen und greifbarem Erfolg. Entdecken Sie unser stetig wachsendes Kursprogramm in deutscher und englischer Sprache - in Online & Präsenz.

📍 Elsenheimerstraße 61  
80687 München  
📞 089 420174-71  
✉️ office@ipic-ag.com  
🌐 www.ipic-consulting.com



Alexander Witt

#### Alexander Witt - Coaching & Seminare

Ich bin approbiertter Psychotherapeut, Coach und Trainer. Nachdem ich viele Jahre lang High-Performern dabei geholfen habe, Burnout-Zustände zu überwinden, erkannte ich: Jedes Burnout ist vermeidbar - man muss nur früh genug eingreifen. Mit Einzelcoachings und Seminaren zum Thema Stressmanagement, Gesunde Führung und Mentale Gesundheit helfe ich Menschen und Teams dabei, leistungsfähig zu bleiben.

📍 Leopoldstr. 102  
80802 München  
📞 089 87768939  
✉️ awitt@coaching-witt.de  
🌐 www.coaching-witt.de



DR. SIMONE RAPPEL

#### Dr. Simone Rappel

Interkulturelle Kompetenz für Ihre gelingende deutsch-indische Zusammenarbeit! Training, Coaching und Beratung, damit Sie in Indien geschäftlich erfolgreich sind und mit Ihren Kolleg:innen reibungslos zusammenarbeiten. Passgenaue Programme rund um interkulturelle Kompetenz, Team- und Führungskultur Fokus auf Indien. Interkulturelles Training Indien | indische Fachkräfte in Deutschland.

📍 Rudhartstrasse 21 A  
80999 München  
📞 0151 20662744  
✉️ simone@dr-simone-rappel.de  
🌐 www.dr-simone-rappel.de



### Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH

Als bbw gGmbH sind wir Ihr zuverlässiger Partner für berufliche Weiterbildung und maßgeschneiderte Bildungsdienstleistungen. Mit langjähriger Erfahrung und einem breiten Angebot an Seminaren, Lehrgängen, Inhouse-Trainings und Tagungen begleiten wir sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen auf dem Weg zu mehr Erfolg und Innovation. Denn wir sind sicher: Fortschritt braucht Fortbildung!

📍 Infanteriestr. 8  
80797 München  
📞 089 44108-430  
✉️ anfrage@bbw-seminare.de  
🌐 www.bbw-seminare.de



### Essential Data Science Training GmbH

Wir bieten Präsenzkurse, Webinare und individuelle Inhouse-Kurse mit R, Python oder ganz ohne Programmierkenntnisse im Bereich Data Science, Machine Learning und Statistik an. Unsere Kurse sind eine ausgewogene Mischung aus Praxis und Theorie. Dabei steht die praktische Anwendung der vorgestellten Methoden als auch die theoretische Funktionsweise der Methoden besonders im Fokus.

📍 Schellingstr., 109A  
80798 München  
📞 089 92334796  
✉️ casalicchio@essentialds.de  
🌐 www.essentialds.de

## teamsysplus® AKADEMIE

### 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 sinnlHRaum GmbH, Leopoldstr. 65/  
3. OG  
80802 München  
📞 089 92334081  
✉️ info@teamsysplus-akademie.de  
🌐 www.teamsysplus-akademie.de



## TEAMWILLE

### TEAMWILLE GmbH

Veränderung beginnt beim Lernen. Wir gestalten Trainings, die Menschen stärken, Zusammenarbeit wirksam machen und Organisationen zukunftsfähig aufstellen – mit Know-how, Haltung und echtem Praxisbezug. Projektmanagement, Führung, Agilität: Wir verbinden Methodenkompetenz mit persönlicher Entwicklung – individuell, nachhaltig, auf Augenhöhe.

📍 Walter-Gropius-Str. 21  
80807 München  
📞 089 58803-1000  
✉️ training@teamwille.com  
🌐 www.teamwille.com

## SEMINAR INSTITUT

### SEMINAR-INSTITUT

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

📍 Trimburgstr. 2  
81249 München  
📞 +49 (0)89 89559805  
✉️ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de  
🌐 www.SEMINAR-INSTITUT.de

# MANAGER INSTITUT

## MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH

Das MANAGER INSTITUT ist eines der führenden deutschen Weiterbildungsinstitute rund um Management-Themen. In unserem Angebot an über 300 Seminaren in insgesamt 27 Fachbereichen ist bestimmt auch für Sie das passende Seminar dabei, das Sie bei uns je nach Bedarf als offene Schulung oder Firmentraining buchen können – bundesweit an 21 Standorten, bei Ihnen vor Ort oder Online.

- 📍 Hans-Grässel-Weg 1  
81375 München
- 📞 0800 3060303
- ✉ beratung@manager-institut.de
- 🌐 www.manager-institut.de



## Uwe Freund Seminare Kommunikationstraining Korrespondenztraining Textoptimierung

Uwe Freund unterstützt seit 1989 Unternehmen als Kommunikationstrainer, Speaker, Coach und Berater für Korrespondenz und Beschwerde-management 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



# Coverdale

## Coverdale Deutschland GmbH

Mit einer Kombination aus Trainings- u. Beratungselementen begleitet Coverdale Veränderungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es ist unsere Kernkompetenz, die Energien und Aktivitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens an gemeinsamen Visionen und Zielen auszurichten u. die Potenziale der Mitarbeiter so zu erschließen, dass sie diese auch erreichen.

- 📍 Boosstr. 3  
81541 München
- 📞 089 651283-0
- ✉ deutschland@coverdale.com
- 🌐 www.coverdale.de



## HiQ GmbH

HiQ ist ein Tech-Consulting-Unternehmen, das sich auf die Entwicklung von Individualsoftware konzentriert und an der Schnittstelle zwischen digitaler Transformation und spezialisierter Technik angesiedelt ist. Wir sind die Heimat der brillantesten Berater und ehrgeizigsten Kunden, die alle durch die Überzeugung vereint sind, dass Technologie die Macht hat, die Zukunft zu gestalten.

- 📍 Balanstraße 73  
81541 München
- 📞 089 244124-0
- ✉ academy@hiq.de
- 🌐 www.hiq.de



Management Akademie

## 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



Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.

## istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.

Das istob-Zentrum ist ein von der Systemischen Gesellschaft (SG) zertifiziertes Institut mit über 30 Jahren Erfahrung in der systemischen Weiterbildung. Unser Angebot umfasst die zweijährige Weiterbildung in Systemischer Beratung mit den anschließenden Aufbaumodulen Systemische Therapie bzw. Supervision. Ergänzt wird dies durch ein breites Portfolio von Kompakt-Weiterbildungen und Workshops.

- 📍 Brahmstr. 32  
81677 München
- 📞 089-5236343
- ✉ info@istob-zentrum.de
- 🌐 www.istob-zentrum.de



# MicroConsult

## MicroConsult Academy GmbH

Training, Coaching, Consulting für Entwickler und Führungskräfte in der Industrie: MicroConsult ist seit 50 Jahren der Partner für Industrieprofis. Das Kompetenzspektrum reicht über sämtliche Ebenen der Hardware- und Software-Entwicklung bis hin zu Management-Aspekten in der Projektarbeit. Fachwissen und Tipps von unseren Embedded-Experten - der MicroConsult Newsletter: microconsult.de/newsletter.

- 📍 Charles-de-Gaulle-Str. 6  
81737 München
- 📞 089 450617-71
- ✉ kontakt@microconsult.com
- 🌐 www.microconsult.de



Management Alliance  
Enabling better Boards

## 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.

- 📍 Daglfingerstraße 18  
81929 München
- ✉ info@managementalliance.de
- 🌐 www.managementalliance.de



## Move2Lead

Move2Lead ist der Treffpunkt für gesunde Führung. Wir vereinen engagierte Führungspersönlichkeiten, die ein modernes Arbeitsumfeld gestalten möchten, das Gesundheit und starke Erfolge vereint – durch Networking-Events, Leadership Trainings, Mentoring, Keynotes und die Kraft der Bewegung. In Zeiten von New Work, Arbeitskräftemangel und steigenden Belastungen ist gesunde Führung unerlässlich.

- 📍 Hubertusstraße  
82041 Deisenhofen
- 📞 089 12090440
- ✉ office@move2lead.com
- 🌐 move2lead.com



Melters &amp; Partner

**Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskommunikation**

Melters & Partner, Experten für Interne Unternehmenskommunikation, unterstützt Fach- und Führungskräfte, Kommunikation klarer und Führung wirksamer zu gestalten. Umgesetzt auf Basis 15-jähriger Erfahrung mit inspirierenden Workshops, Trainings und Coachings. (Gewinner Excellence - & Platin Award). Fokus auf: Praxis-nähe, viel Mensch und Motivation! Das Ziel: echte Fortschritte für Sie zu erreichen!

- 📍 Lilienweg 1  
82061 Neuried
- 📞 089 745065-0
- ✉️ service@melters-partner.de
- 🌐 www.melters-partner.de



Erkennen. Reflektieren. Wirken.

**Team Dr. Rosenkranz GmbH**

Die Team Dr. Rosenkranz GmbH ist ein Unternehmen für nachhaltige Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung. Unser Fokus liegt auf zwischenmenschlichen Wechselwirkungen, die entscheidend sind für die Effizienz und Leistungskraft von Organisationen.

- 📍 Bahnhofstr. 103  
82166 Gräfelfing
- 📞 089 8549071
- ✉️ post@team-rosenkranz.de
- 🌐 www.team-rosenkranz.de

**TOPCONCEPT<sup>®</sup>****TopConcept Management Beratung GmbH**

TopConcept ist Ihr erfahrener Partner in der Personal- und Organisationsentwicklung! Spezialisiert sind wir dabei auf digitale und analoge Trainingsmaßnahmen zu den Themen FÜHRUNG, KUNDENORIENTIERUNG, VERTRIEB, TEAM-, VISIONS- und KULTURENTWICKLUNG. Maßgeschneiderte Lösungen - individuell umsetzbar, konsequent praxisorientiert und klar auf die Bedürfnisse Ihrer Organisation ausgerichtet.

- 📍 Schreyeggstraße 9  
82229 Seefeld
- 📞 08152 99343
- ✉️ info@topconcept.com
- 🌐 www.topconcept.com

**CA controller akademie®****CA controller akademie®**

Neues lernen, neu denken, sich entwickeln. All das ist entscheidend für den Erfolg Ihrer beruflichen Zukunft und die des Unternehmens. Als Spezialist für ganzheitl. Unternehmenssteuerung ist die CA controller akademie Ihr idealer Partner. Seit über 50 Jahren bieten wir Weiterentwicklungslösungen in Controlling, Accounting & Finance, Business Development, Information Management, soziale Kompetenzen.

- 📍 Münchner Str. 8  
82237 Wörthsee
- 📞 08153 88974-0
- ✉️ kontakt@ca-akademie.de
- 🌐 www.controllerakademie.de

**Coaching · Beratung  
Hans-Georg Schäfer****Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer**

Ich biete Kunden aus dem Mittelstand passgenaue, praxiserprobte und preis-werte Lösungen zum Thema Leistungsfähigkeit: erkennen - entfalten - erhalten. Inhaltlich umfasst mein Angebot: 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



BREUEL &amp; PARTNER

WIR FÖRDERN WACHSTUM

**Breuel & Partner GmbH**

Als praxiserfahrene Berater, Trainer und Coaches bieten wir seit über 45 Jahren Einzelpersonen, Teams und Organisationen individuelle Hilfe zur Selbshilfe. Unser Angebot erstreckt sich von Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Beratung über Seminare zur persönlichen Entwicklung Einzelner und der Ausbildung interner Unterstützer und Kulturträger bis hin zu Personaldienstleistungen.

- 📍 Liebigstraße 4  
82256 Fürstenfeldbruck
- 📞 08141 8185588
- ✉️ info@breuel-und-partner.de
- 🌐 www.breuel-und-partner.de

MANAGEMENT  
FORUM  
STARNBERG**Management Forum Starnberg GmbH**

Management Forum Starnberg bietet für jede Führungskraft, jedes Unternehmen und jede Privatperson das Weiterbildungsformat, das sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt.

- 📍 Maximilianstr. 2b  
82319 Starnberg
- 📞 08151-271918
- ✉️ info@management-forum.de
- 🌐 www.management-forum.de

SLK  
SÜDOSTLANDSKOOPERATION  
SCHULE UND KUNDTENAKADEMIE**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

KeSch  
Training International**KeSch Training International GmbH & Co.KG**

KeSch Training International: Ihr Spezialist für internationale Führung, Einkauf und Verkauf in Unternehmen aller Größen und Branchen. Wir bieten länderübergreifende Gesamtleistungen für unterschiedliche Bereiche, z.B. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Coaching, Training (auch online) und Change Management in über 40 Sprachen mit muttersprachlichen Expertinnen und Experten.

- 📍 Längenfeldweg 25  
82418 Murnau a.Staffelsee
- 📞 08841 6729400
- ✉️ info@kesch-training.eu
- 🌐 www.kesch-training.eu/

**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.

📍 Wolfratshauser Str. 23  
82538 Geretsried  
📞 08171 345958  
✉️ training@mmc-con.com  
🌐 www.mmc-con.com

**Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG**

Alle Themen online & präsent – bundesweit! Wir bieten alle Seminar- und Vortragsthemen im Onlineformat – mit kurzer Dauer, interaktiv, praxisnah. Wir erstellen Ihnen Ihr maßgeschneidertes Gesundheitskonzept!

**OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH**

OKR Experten® ist die vielfach prämierte OKR Full Service Agentur mit praxiserfahrenen Trainern, die zugleich kompetente OKR Experten sind und zahlreiche OKR Einführungen, Skalierungen & Optimierungen durchgeführt haben, sowie als OKR Berater, OKR Coaches tätig sind. Der Trainer Erno Marius Obogeanu-Hempel ist zudem Autor zweier OKR Büchern u.a. des Bestsellers 'OKR in 30 Minuten' (GABAL-Verlag).

📍 Hauptstrasse 30  
83109 Großkarolinenfeld  
📞 089 +49 89 21 52 95 2-99  
✉️ hello@okrexpererten.de  
🌐 okrexpererten.de

**deutsche training sales- and management-training GmbH**

Die deutsche training ist seit 50 Jahren Partner zahlreicher Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Umsetzung spezifischer Trainingskonzepte auch die Beratung zur Personalentwicklung. Die Lösungen orientieren sich am Bedarf und der Zielsetzung der Unternehmen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Praxisnähe und Nachhaltigkeit.

📍 Martinistraße 7  
83370 Seeon  
📞 08667 7177  
✉️ info@deutsche-training.de  
🌐 www.deutsche-training.de

**ComTeam AG Academy + Consulting**

Als erfahrene Spezialisten für Kommunikation und Veränderung unterstützen wir Menschen dabei, ihr persönliches Potenzial zu entfalten. Ob Führungskraft, Projektverantwortliche oder Freiberufler: In unseren Trainings und Ausbildungen entwickeln und formen wir persönliche, methodische und soziale Kompetenzen.

📍 Bergfeldstrasse 11  
83607 Holzkirchen  
📞 0802296660  
✉️ de.office@comteamgroup.com  
🌐 comteamgroup.com/de/

**PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)**

Ein leistungsfähiges Produktmanagement ist der Schlüssel für herausragenden Markterfolg. Mit unserem "Betriebssystem für Produktmanagement" bringen wir Dein Produktmanagement in Höchstform. Hierzu bieten wir ein strikt praxisorientiertes, dreistufiges Produktmanager Trainingsprogramm und ein Beratungs- und Coaching Framework.

📍 St. Bartholomäusweg 4  
83607 Holzkirchen  
📞 08131 2772444  
✉️ redaktion@pm1.de  
🌐 pm1.de

**DresPleier GmbH**

Innovativität, Kompetenz, Qualität seit über 20 Jahren in der Sicherheit in der Informationsverarbeitung, eben Informationssicherheit, auch vernetzt als Cybersicherheit, auch technisch als IT-Sicherheit.

📍 Vils 8  
84149 Velden  
📞 08742 5870894  
✉️ info@DresPleier.de  
🌐 www.DresPleier.de

**Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching**

Ein gesundes Außen bedingt ein gesundes Innen – im Einsatz für gesunde und glückliche Mitarbeiter für leistungsstarke Unternehmen.

📍 Ludwig-der-Bayer-Straße 10  
84513 Töging a.Inn  
📞 0152 21973740  
✉️ gabriele.sirtl@mail.de  
🌐 www.unternehmensgesundheit.info/

**Die Grüne 3 GmbH**

Wir wissen, was es bedeutet, unter Zeitdruck und mit knappen Ressourcen, Active Sourcing und Recruiting zu stemmen. LinkedIn erscheint plötzlich wie das Bermuda Dreieck und alle passenden Kandidat:innen sind plötzlich verschollen. Mit unserem breiten Schulungsangebot vermitteln wir Wissen direkt aus der Praxis.

📍 Schloßlände 26  
85049 Ingolstadt  
📞 0172-7586203  
✉️ hallo@diegruene3.de  
🌐 www.dg3-academy.de

**MODERATIO**

MODERATIO® ist ein, 1987 von Josef W. Seifert gegründetes, Beratungsunternehmen für systemische Organisationsberatung und Businessmoderation, Moderationstraining, Facilitator Training und Moderationsausbildung, mit den Standorten Frankfurt, Ingolstadt, Kiel, Magdeburg, München, Passau, und Wiesbaden.

📍 Langenbrucker Str. 4  
85309 Pörnbach  
📞 08446 92030  
✉️ info@MODERATIO.com  
🌐 www.MODERATIO.com

**AirportAcademy - Flughafen München GmbH**

Seit über 30 Jahren widmet sich die AirportAcademy des Flughafens München dem Thema Qualifizierung - nach dem Motto "aus der Praxis für die Praxis". Unser Leistungsportfolio umfasst ein breites Angebot an Schulungen, Seminaren und Trainings für Fach- und Führungskräfte in den Bereichen Airport Operations, Safety & Security, Krisenmanagement, Business Continuity Management sowie Cyber Security.

📍 LabCampus 52  
85356 München-Flughafen  
📞 089 975-21716  
✉️ academy@munich-airport.de  
🌐 www.munich-airport.de/academy/de

**Human Factors Academy****Human Factors Academy - Lufthansa Aviation Training GmbH**

Als Teil von Lufthansa Aviation Training sind wir als Trainingsanbieter tief in der Luftfahrt verwurzelt. Dies ermöglicht uns, Airline-Insights einzigartig mit über 40 Jahren Trainingsexpertise zu kombinieren. So geben wir leidenschaftlich unser Wissen des modernen Human Factors Trainings weiter und stärken gezielt soziale Kompetenzen von Individuen, Teams und Organisationen.

📍 Lab Campus 48  
85356 München-Flughafen  
✉️ hfa@lat.dlh.de  
🌐 www.humanfactorsacademy.com

**AKADEMIE FÜR  
ONLINE MARKETING**

**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 moderner Telekommunikation. Unsere Seminarkonzepte basieren auf langjähriger und vor allem praktischer Erfahrung.

📍 Blumenstr. 25  
85399 Hallbergmoos  
📞 0811 993366-0  
✉️ mail@embis.de  
🌐 www.eMBIS.de

**abovo-academy**

Präsenzseminare, Onlineseminare, individuelle Einzelcoachings, Führungscoaching berufsbegleitend, Veränderungscoaching, Burnoutprävention, Resilienz.

📍 Tannenstr. 13  
85435 Erding  
📞 08122 7019565  
✉️ adeischl@abovo-academy.de  
🌐 www.abovo-academy.de

**IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement**

Das IMB gehört zu den Pionieren im Bereich Konfliktmanagement und Mediation. Schwerpunkte sind systemische Konfliktbearbeitung, Mediation, Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Organisationen und Verwaltung und die Leitung von zertifizierten Ausbildungen (BMWA®, BMJ) im Bereich Konfliktmanagement und Mediation u.a. in München, Salzburg und an den Universitäten Linz und Ulm.

📍 Carl-Orff-Str. 11  
85591 Vaterstetten  
📞 08106 302090  
✉️ kontakt@imb-institut.de  
🌐 imb-institut.de



Beratungsgesellschaft  
für Arbeitszeit und  
Personaleinsatzplanung

**Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH**

SSZ ist als Beratungsgesellschaft spezialisiert auf die Themen strategischer und bedarfsorientierter Personaleinsatz, Arbeitszeitberatung und Demografianalyse. 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

**Neuroleadership Akademie**

Die Neuroleadership-Akademie bringt neurowissenschaftliche Erkenntnisse in die Führungspraxis. So können Führungskräfte bessere Entscheidungen treffen, gezielt motivieren und gesunde Denkmuster etablieren. Der Leiter Dr. Markus Ramming ist promovierter Neurobiologe mit langer Führungserfahrung als General Manager in der Pharmaindustrie und kombiniert so Wissen mit praktischer Erfahrung.

📍 Kirchenstr. 4  
85659 Forstern  
📞 08124 9073103  
✉️ markus.ramming@neuroleadership-concept.com  
🌐 www.neuroleadership-concept.com

**BRAND Consulting & Training**

Die Strahlkraft von Marken stellt im Wahrnehmungswettbewerb einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. BRAND Consulting & Training bietet qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung zum Themenfeld Markenmanagement an. Das Angebot zeichnet sich durch eine hohe Praxisorientierung und einen ganzheitlichen Einblick in das Tätigkeitsfeld des Markenmanagements aus.

📍 Beim Pfarracker 28  
85716 Unterschleißheim  
📞 +49 160 2108777  
✉️ info@brand-consulting-training.de  
🌐 www.brand-consulting-training.de

**Pfründer-Seminare**

BWL für Nichtkaufleute: "BWL - auch für Dich!" Ein Tagesseminar für Privateleute in Veranstaltungshotels mit Fullservice, bzw. inhouse Seminar für Unternehmen und Institutionen. In diesem Seminar erhältst Du einen kompakten und praxisnahen Überblick über die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Frage Deinen Arbeitgeber, ob er die Kosten dieses Seminars übernimmt.

📍 Marienbader Straße 3  
85737 Ismaning  
📞 0175 4134130  
✉️ bwl@pfrunder-seminare.de  
🌐 www.pfrunder-seminare.de

**S&P Unternehmerforum GmbH**

S+P bietet innovative und praxisnahe Seminare für Fach- und Führungskräfte. Wir vermitteln unseren Teilnehmern fundierte Kenntnisse und praktische Fertigkeiten, die sie sofort in ihrem beruflichen Alltag umsetzen können. S+P Seminare sind interaktiv gestaltet und bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und ihr Wissen zu testen.

📍 Feringastrasse 12a  
85774 Unterföhring  
📞 089 45242970100  
✉️ service@sp-unternehmerforum.de  
🌐 www.sp-unternehmerforum.de

**IHK Akademie Schwaben**

Unser Weiterbildungsangebot unter dem Dach der IHK Schwaben bietet vielfältige Qualifikationen für die schwäbische Wirtschaft. Jährlich begrüßen wir über 20.000 TeilnehmerInnen in mehr als 1.500 Veranstaltungen verteilt auf unsere Bildungszentren in Schwaben. Wir setzen die Qualitätsstandards. Die bei uns erreichbaren Qualifikationsniveaus stehen auf der gleichen Stufe wie die Hochschulbildung.

📍 Stettenstr. 1 + 3  
86150 Augsburg  
📞 0821 3162300  
✉️ akademie@schwaben.ihk.de  
🌐 ihk-akademie-schwaben.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 Dr. Alexander und Dr. Sebastian Kirchner. Fokus: Rhetorik, Argumentation, Glaubwürdigkeit, Verhandeln, Dialektik, Umgang mit Krisen und Konflikten, Ethik, Selbstreflexion.

📍 Zeugplatz 7  
86150 Augsburg  
📞 0821/99883085  
✉️ info@kirchner-seminare.de  
🌐 www.kirchner-seminare.de

**Competence on Top GmbH**

Wir sind seit 2002 Ihr erfolgreiches Ausbildungsinstitut für (Online-)Trainer\*innen, Coaches, Moderator\*innen, Changemanager\*innen, Mediator\*innen sowie Team- und Organisationsentwickler\*innen. Wir begleiten Sie zur erfolgreichen Zertifizierung durch den Fachverband dvct e.V. und die Steinbeis+Akademie. Unsere von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Ausbildungen finden Sie deutschlandweit.

📍 Klinkerberg 2  
86152 Augsburg  
📞 0821 2170-870  
✉️ contact@competenceontop.com  
🌐 www.competenceontop.com

**ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung**

Das ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung ist eine Ausgründung aus dem Lehrstuhl für Personalwesen (Prof. Dr. Oswald Neuberger) der Univ. Augsburg. Seit mehr als 15 Jahren sind wir ein renommierter Anbieter von beruflichen Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte. Unsere Weiterbildungen sind praxisnah & theoretisch fundiert und werden von erfahrenen Trainer\*innen durchgeführt.

📍 Provinostro. 52  
86153 Augsburg  
📞 0821 56975670  
✉️ info@ico-online.de  
🌐 www.ico-online.de

**Steinbeis Institute for Effective Management**

Die Steinbeis Augsburg Business School ist die zukunftsweisende Adresse für effektives Management, Coaching und Beratung. Ihr integrales Konzept der Augsburger Schule für Transformation verbindet wissenschaftlich fundierte Modelle mit praxiserprobten und flexibel umsetzbaren Tools und Strategien. So bildet nicht zuletzt ihr Weiterbildungsangebot eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

📍 Am Technologiezentrum 5  
86159 Augsburg  
📞 0821 65084280  
✉️ info@steinbeis-ifem.de  
🌐 www.steinbeis-ifem.de

**Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg**

Das ZWW der Universität Augsburg bietet seit 1974, was Fach- und Führungskräfte im Beruf und als Persönlichkeit brauchen und sie weiterbringt: Vom Seminar über den Zertifikatskurs bis hin zum berufsbegleitenden Studiengang und Inhouse-Schulungen – quantitativ und qualitativ, immer konsequent ausgerichtet auf den unmittelbaren Mehrwert und Erfolg für unsere Teilnehmer und deren Unternehmen.

📍 Universitätsstr. 16  
86159 Augsburg  
📞 49 (821) 598-4742  
✉️ service@zww.uni-augsburg.de  
🌐 www.zww.uni-augsburg.de

**M+Co . Hermann Müller**

M+Co . Hermann Müller. Unser Motto: Was wirklich funktioniert. Mit unserer Durchführungs-Garantie haben Sie 100% Planungssicherheit. Max. 6 teilnehmende Personen. Jeden Freitag von 10:00 bis 16:00. Alle Seminare / Trainings werden online durchgeführt. Wir freuen uns, Sie in unserem Virtuellen Class Room zu begrüßen. Sie erleben es wie im Seminarraum, interaktiv, Dialog gesteuert.

📍 Am Dorfgraben 3  
86830 Schwabmünchen  
📞 08232 90002  
✉️ hermann.mueller@mplusco.de  
🌐 www.mplusco.de

**Management Centrum Schloss Lautrach GmbH**

Seit mehr als 30 Jahren liegt der Fokus des Management Centrum Schloss Lautrach (MCSL) auf Leadership-Entwicklung in Form von Seminaren, Organisationsberatung und Coaching für KMU und familiengeführte Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Unsere Mission ist es, Potenziale bei Menschen, Teams und Organisationen gezielt weiterzubilden und nachhaltige Mitarbeiterförderung in Unternehmen zu erzielen.

- 📍 Schlossstr. 1a  
87763 Lautrach
- 📞 08394 910-415
- ✉️ seminar@mcsl.de
- 🌐 www.mcsl.de

**HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching**

HR & Perspektiven ist Ihr Partner für praxisnahe Seminare mit dem Schwerpunkt Personalauswahl, Mitarbeiter:innenkommunikation sowie ganzheitliche Stressbewältigung im Business. Die Trainings kombinieren breite Praxiserfahrung mit fundiertem Fachwissen. Die TeilnehmerInnen profitieren von schnell umsetzbaren Tipps und effektiven Transfer-Maßnahmen.

- 📍 Obere Seestraße 25  
88085 Langenargen
- 📞 0176/63336915
- ✉️ kaiser@hrundperspektiven.de
- 🌐 www.hrundperspektiven.de

**Bildungszentrum Holzbau**

Wir sind die Spezialisten für Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung von Fachkräften des Zimmererhandwerks und des Holzbau. Das Bildungszentrum Holzbau bietet ein perfektes Umfeld für zeitgemäßes und professionelles Lernen für Nachwuchskräfte und Berufserfahrenen aus dem In- und Ausland.

- 📍 Leipzigstraße 13 und 21  
88400 Biberach an der Riß
- 📞 07351 44091-54
- ✉️ info@zimmererzentrum.de
- 🌐 www.zimmererzentrum.de



Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono

**STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie**

Die Zertifikatslehrgänge der Steinbeis+Akademie sind Bildungsbausteine in unterschiedlichen Bereichen, die es ermöglichen, die Welt umfassender zu verstehen und nachhaltiger zu gestalten. Das Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono ist spezialisiert auf Kompetenzentwicklung für Menschen und Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Kombination aus Fachwissen und sozialer Kompetenz.

- 📍 Stuifenweg 23  
89075 Ulm
- 📞 030 61097206
- ✉️ info@sti-kiu.com
- 🌐 www.sti-kiu.com/angebot



**Active Consulting**  
für Personal und Unternehmens

Angelika Clemenz

**Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training**

Ihr kompetenter Partner für Coaching, Führungskräfte-, Personal- und Unternehmensentwicklung. Wir entwickeln für Sie individuelle Coaching-, Seminar- und Workshop-Formate, die zu Ihren Unternehmenszielen, -werten und Zielgruppen passen. Dafür nutzen wir sowohl bewährte als auch neue, agile Methoden. Gerne begleiten wir Sie von der Idee bis zur Umsetzung. Interessiert? Wir freuen uns auf Sie!

- 📍 Einsteinstr. 35/1  
89077 Ulm
- 📞 0731 2079895
- ✉️ angelika.clemenz@aclemenz.de
- 🌐 www.aclemenz.de

**G.M. Training und Beratung**

Ich bin seit 1988 im Trainings- und 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



**SANDATA**  
IT-Trainingszentrum GmbH

**SanData IT-Trainingszentrum GmbH**

Der zuverlässigste Weg zum umfassenden Know-how ist das Training. Das zeigt die Erfahrung seit unserem Gründungsjahr 1994.

- 📍 Emmericher Str. 17  
90411 Nürnberg
- 📞 0911 9523-296
- ✉️ trainings@sodata.de
- 🌐 www.it-trainings.de

**WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)**

Die WiSo-Führungskräfte-Akademie ist ein An-Institut der Universität Erlangen-Nürnberg. Unsere Angebote sind praxisbezogen und berufsbegleitend. Wir bieten Weiterbildung von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften, Training von Denken und Handeln in unternehmerischen Gesamtzusammenhängen und vermitteln Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Führung von Menschen.

- 📍 Marienbergstr. 92  
90411 Nürnberg
- 📞 0911 98169492
- ✉️ info@wfa-akademie.de
- 🌐 www.wfa-akademie.de

**Delta Consultants**

Indien Expertin, Trainer / Coach aus Leidenschaft. Kompetenz in Indien seit 1996. Pragmatischer Arbeitsansatz: aus der Praxis für die Praxis - erkennen, verstehen, adäquat handeln. Pragmatismus vs. Prinzipien. Vom REAGIEREN ins AGIEREN kommen, vom ERTRAGEN zum GESTALTEN.

- 📍 Umlenhauerstrasse 2  
90453 Nürnberg
- 📞 0911 65070103
- ✉️ margit.flierl@delta-consultants.de
- 🌐 www.delta-consultants.de

**Mahr-Coaching: Competence for Life**

Wirksamkeitsoptimiertes Coaching/Training mit Objektivierung durch Körperorientierung und umfassender Diagnostik bei Psychologischer Psychotherapeutin/Senior Coach BDP mit mehr als 35jähriger Coaching-/Trainings-Erfahrung und über 12 versch. Therapieausbildungen für die Entfaltung Ihres Potenzials - und dem Ihrer Mitarbeiter! Videos, Audios, Bücher, Fragebögen und IQ-Tests auf [www.im-koerper.de](http://www.im-koerper.de).

- 📍 Rahm 29  
90489 Nürnberg
- 📞 0049(0)91171574834
- ✉️ mahr-coaching@email.de
- 🌐 [www.mahr-coaching.de](http://www.mahr-coaching.de)

**OHM Professional School gGmbH**

Die OHM Professional School ist das Institut für berufsbegleitende Weiterbildung der Technischen Hochschule Nürnberg mit über 20 Jahren Erfahrung im akademischen Weiterbildungsbereich. Das Portfolio umfasst Studien- und Lehrgänge, Fachtagungen, Seminare und Firmen-Schulungsangebote aus verschiedenen Themengebieten. Wir sind Ihr idealer Partner für lebenslanges Lernen in der Metropolregion Nürnberg!

- 📍 Keßlerstraße 1  
90489 Nürnberg
- 📞 0911 5880-2812
- ✉️ [ohm-professional-school@th-nuernberg.de](mailto:ohm-professional-school@th-nuernberg.de)
- 🌐 [ohm-professional-school.de](http://ohm-professional-school.de)

**Vitale Arbeitskultur GmbH**

Bei uns findest du ausgewählte Seminare, die dich im Leben & Arbeiten unterstützen. Zudem stärken sie eine Vitale Arbeitskultur und erleichtern Transformation – dir persönlich und als Handwerkszeug für deine Organisation. Unser Anliegen dabei: Agilität und Resilienz verbinden und zu lebendigen Organisationen beitragen.

- 📍 Schoppershofstraße 39  
90489 Nürnberg
- 📞 0911 3 66 58 52
- ✉️ [kontakt@vitale-arbeitskultur.de](mailto:kontakt@vitale-arbeitskultur.de)
- 🌐 [vitale-arbeitskultur.de/](http://vitale-arbeitskultur.de/)

**Hawkins Consulting - Sebastian Hawkins**

Seit 2008 ist Sebastian Hawkins als selbstständiger, qualifizierter Coach (systemischer Berater) und Inhaber von Hawkins Consulting tätig. Als Trainer und Coach hat er bereits mehrere internationale Unternehmen europaweit erfolgreich beraten. Die ständige persönliche Weiterbildung bei renommierten Instituten steht für die ausgezeichnete Qualifikation als Coach und Trainer.

- 📍 Wachendorfer Str. 7  
90513 Zirndorf
- 📞 0911 3945628
- ✉️ [hawkins@hawkins-consulting.com](mailto:hawkins@hawkins-consulting.com)
- 🌐 [www.hawkins-consulting.com](http://www.hawkins-consulting.com)

**Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen**

Die Akademie Prof. Dr. Jutta Heller in Stein bei Nürnberg bietet offene Resilienz-Trainings für Führungskräfte und Ausbildungen zum/zur ResilienzberaterIn für BeraterInnen, TrainerInnen und Coachee an. Coaching-Auszeiten zur Resilienzstärkung speziell für Frauen und mehrtägige Coaching-Retreats für weibliche Führungskräfte in Stein und auf Teneriffa runden das Weiterbildungsgeschehen ab.

- 📍 Neuwerk 4  
90547 Stein
- 📞 0911 27861770
- ✉️ [kontakt@juttaheller.de](mailto:kontakt@juttaheller.de)
- 🌐 [www.juttaheller.de](http://www.juttaheller.de)

**me Weiterbildung - die Spezialisten für Service - Vertrieb - Führung**

Trainer:innen 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 - Vertrieb - Führung an. PRÄSENZ - ONLINE - hybrides trainieren - WORKSHOP - COACHING - TRAINING ON THE JOB - MODERATION - INDIVIDUAL - EVENTS.

- 📍 Sonnenleite 6  
91077 Neunkirchen a.Brand
- 📞 09192 99436-80
- ✉️ [info@me-weiterbildung.de](mailto:info@me-weiterbildung.de)
- 🌐 [www.me-weiterbildung.de](http://www.me-weiterbildung.de)

**Exbase**

Exbase veranstaltet Seminare/Webinare und maßgeschneiderte Schulungen für Unternehmen in den Bereichen 'Excel und Power BI' und 'Banking and Finance'. Hierbei arbeiten wir mit führenden und engagierten Referenten. Unsere Seminare finden in 4-Sterne-Hotels in größeren Städten wie Düsseldorf, Frankfurt am Main und Berlin statt. An fast allen Terminen können Sie auch per Webinar teilnehmen.

- 📍 Hauptstr. 1  
91364 Unterleinleiter
- 📞 09194 795 20 57
- ✉️ [info@exbase.de](mailto:info@exbase.de)
- 🌐 [www.exbase.de](http://www.exbase.de)

**Professio GmbH**

PROFESSIONALISIERUNG von Menschen in ihren Rollen und der Stärkung Ihrer Human Ressources. Ihr Vorteil ist unsere enge Verzahnung von Theorie und aktueller Praxis. Nutzen Sie unser passendes Akademieangebot. Gerne bringen wir uns auch bei Ihnen vor Ort als Experten für Change-Prozesse, interne Führungskräfteentwicklung oder strategische Berater für Organisationsentwicklung ein.

- 📍 Am Bocksberg 80  
91522 Ansbach
- 📞 0981 9777876-60
- ✉️ [campus@professio.de](mailto:campus@professio.de)
- 🌐 [www.professio.de](http://www.professio.de)

**CETPM GmbH - Institut an der Hochschule Ansbach**

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 zukunftsfest. Bücher aus dem Deutschen Management Verlag und zahlreiche Praxismaterialien ergänzen das Angebot.

- 📍 Schernberg 34  
91567 Herrieden
- 📞 09825 2038-100
- ✉️ [akademie@cetpm.de](mailto:akademie@cetpm.de)
- 🌐 [www.cetpm.de](http://www.cetpm.de)



### **HELMUT HEIM Coaching Entwicklung Gespräch Training**

Erfahrener Spezialist LOGISTIK und PRODUKTION. Für alle Bereiche / Ebenen, die gute, praxisnahe Mitarbeiterführung / Kommunikation bevorzugen. Bundesweit. Inhouse sowie offene Seminare: Führungskräfte-Entwicklungsprogramme (3 x 2 Tage), Erstmals Vorgesetzte/r - Vom Kollegen zum Vorgesetzten u. a. für BlueCollar (2 Tage), Erfolgreiche Mitarbeiterführung in der Lager-Logistik (3 Tage m. Exkursion).

📍 Eichenstraße 1a  
91575 Windsbach  
📞 09871 706460  
✉️ h.heim@helmutheim.de  
🌐 www.helmutheim.de/seminare/



### **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 Produktionsysteme an. UNSERE VORTEILE: Unternehmensspezifisch, Top Referenten, Praxisorientiert.

📍 Hammermühlenstr. 25  
92272 Freudenberg  
📞 0151 42617983  
✉️ info@smart-quality-solution.com  
🌐 www.smart-quality-solution.com

# **AUXELYA**

### **Auxelya GmbH**

Die Akademie der AUXELYA GmbH stärkt mit präventiven Angeboten die mentale und körperliche Gesundheit der Menschen in Ihrem Unternehmen. Die Führungskompetenz und die Teamfähigkeit werden gestärkt, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden gefördert. Durch ein verbessertes Betriebsklima werden die Ausfallzeiten stark gesenkt. Für das Wichtigste im Unternehmen. Die Menschen.

📍 Salzingerstraße 1  
92637 Weiden i.d.OPf.  
📞 0961 20661309  
✉️ kontakt@auxelya.de  
🌐 auxelya.de



### **Invenzio GmbH & Co. KG**

📍 Am Königshof 7  
93047 Regensburg  
📞 0179/1134010  
✉️ info@invenzio.de  
🌐 www.invenzio.de



### **EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz**

EK-Seminare, Institut für Persönlichkeit & Kompetenz hebt sich in vielerlei Hinsicht positiv vom Markt ab. Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Grundsteine, auf die das Unternehmen aufbaut und die es vorab in jeden Interessenten investiert. Die 100%ige Zufriedenheitsgarantie und das Pre-fair-Modell belegen dies auf eindrucksvolle Weise.

📍 Ilztalstr. 13  
94104 Witzmannsberg  
📞 08504 922462  
✉️ info@ek-seminare.de  
🌐 www.ek-seminare.de



### **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 55-7323  
✉️ weiterbildung@uni-bayreuth.de  
🌐 www.campus-akademie.uni-bayreuth.de



### **KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer**

KDT GmbH ist mit über 20 Jahren Projekterfahrung einer der spezialisiertesten Anbieter für den technischen Service. Mit fachlich und methodisch qualifizierten TrainerInnen, die das Umfeld der Unternehmen und Mitarbeiter bestens kennen, bietet KDT ein passgenaues Angebot zur Stärkung von Organisationen in puncto Service. Service ist dabei eine Haltung und nicht nur eine Abteilung!

📍 Bamberger Str. 2  
95488 Eckersdorf  
📞 0921980324  
✉️ info@kundendienst-Trainer.de  
🌐 www.kundendienst-trainer.de



### **REUTER Management Training GmbH & Co. KG**

Wir sind ein ISO und AZAV zertifizierter Lehrgangsanbieter mit Sitz in Bamberg und bilden Berufstätige im Projekt- und Changemanagement weiter. Projektmanager können sich an 12 Orten deutschlandweit oder online im IPMA® Projektmanagement fortbilden lassen. Firmenseminare sind ebenfalls möglich. Wir unterstützen auch bei typischen Projektproblemen: in der Kommunikation, im Team oder in der Führung.

📍 Laubanger 17h  
96052 Bamberg  
📞 0951 964339-21  
✉️ beratung@reuter-training.de  
🌐 www.reuter-training.de/



### **SOLID Impact GmbH**

Unsere Expertise: Organisationsentwicklung. Wir sind Umsetzer an Ihrer Seite, die mit reichlich Erfahrung und Situationsbewusstsein praktisch anpacken, Impulse geben, Methoden beisteuern. Wir arbeiten nachhaltig und machen uns gerne entbehrlich. Unsere Aktionsfläche spannt sich von Mensch bis IT-Tools. Menschen entwickeln, Abläufe optimieren, Entlastung durch individuell konfigurierte IT schaffen.

📍 Hermann-Zürlein-Str. 4  
97076 Würzburg  
✉️ kontakt@solidimpact.de  
🌐 www.solidimpact.de



**Aßländer**  
Wege zum Wesentlichen

#### Aßländer - Wege zum Wesentlichen

Unser Kernbereich sind Führungsseminare, Organisationsaufstellungen mit zertifizierter Ausbildung zum/zur Organisationsaufsteller:in und Persönlichkeitsentwicklung. Die offenen Seminare finden am Schwanberg statt, einem wunderbaren Ort mitten in Deutschland. Darüber hinaus bieten wir auch Inhouse-Seminare, Einzel- und Coaching online oder vor Ort in Würzburg, Hamburg und Lübeck an.

- 📍 Am Sonnenberg 4  
97078 Würzburg
- 📞 0931 76021867
- ✉️ info@asslaender.de
- 🌐 www.asslaender.de

**WIRTSCHAFTScampus**

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 Inhouseschulungen, Coachings und Gutachten.

- 📍 Austraße 42  
97299 Zell a.Main
- 📞 0931 40472869
- ✉️ info@wirtschaftscampus.de
- 🌐 www.wirtschaftscampus.de



**HOCHSCHULE  
SCHMALKALDEN**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

#### Hochschule Schmalkalden | HSM Fernstudium

Die Weiterbildungsangebote der Hochschule Schmalkalden bieten Einblicke in unterschiedliche Fachgebiete – praxisnah, flexibel und bestens betreut. Aktuell bietet die Hochschule unter der Marke "HSM Fernstudium" 9 Master- und 4 Bachelorstudiengänge sowie zahlreiche Hochschulzertifikat-Programme an. Alle Angebote sind so konzipiert, dass sich das Studium gut mit Beruf und Privatleben vereinen lässt.

- 📍 Blechhammer 9  
98574 Schmalkalden
- 📞 03683 688-1762
- ✉️ info@hsm-fernstudium.de
- 🌐 www.hsm-fernstudium.de



#### PATON | Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau

PATONakademie – Teil des PATON | Landespatentzentrums Thüringen an der TU Ilmenau – bietet seit über 30 Jahren praxisnahe Weiterbildung zu Patenten, Marken und Designs. Jährlich stehen über 40 Seminare zu Patentrecht, Recherche, Dokumentation und IP-Management bereit, auch berufsbegleitend mit Abschlüssen als Patentingenieur/-managerin oder Patentrechercher\*in. Formate: Präsenz, online, hybrid.

- 📍 Langewiesener Str. 37  
98693 Ilmenau
- 📞 03677 69-4591
- ✉️ paton.akademie@tu-ilmenau.de
- 🌐 www.paton.de/akademie

**iu**

INTERNATIONALE  
HOCHSCHULE

#### IU Internationale Hochschule

Studieren, wann und wo man will: Mit ihren Fernstudiengängen bietet die IU Internationale Hochschule ein Studium, das sich flexibel und individuell an den eigenen Alltag anpasst – egal, ob man sich gerade mitten im Berufsleben, in der Elternzeit oder in der Selbstständigkeit befindet. Das IU Fernstudium setzt auf maximale Flexibilität.

- 📍 Juri-Gagarin-Ring 152  
99084 Erfurt
- 📞 0172/1350913
- ✉️ service-fernstudium@iu.org
- 🌐 iu.org

**APROPRO**

**HAARBECK**  
PROJEKTMANAGEMENT

#### APROPRO Haarbeck Projektmanagement

Fundiertes und unterhaltsames IPMA / GPM Projektmanagement-Training für jedes Kompetenzlevel: Mit über 20 Jahren Projektmanagement-Erfahrung bieten wir Ihnen, wofür am Arbeitsplatz keine Zeit bleibt: den praxisnahen und nachhaltigen Kompetenzerwerb in familiär-professioneller Atmosphäre.

- 📍 Brühl 16  
99423 Weimar
- 📞 03643 518424
- ✉️ info@apropro.de
- 🌐 www.apropro-projektmanagement.de



#### New Learning Campus

Online aktiv lernen im New Learning Campus. Mit unserm abwechslungsreichen und interaktiven Seminaren erweitern wir Perspektiven, erschließen neue Denk- und Handlungsmuster und vermitteln praxisnahes Wissen. Nutzen Sie unsere Expertise für Ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung!

- 📍 Kirchgasse 38  
99428 Bechstedtstraße
- 📞 015678 727125
- ✉️ info@newlearningcampus.de
- 🌐 www.newlearningcampus.de



#### Verlag Dashöfer Akademie

Die Dashöfer Akademie bietet moderne Weiterbildungsangebote für viele Branchen und Berufsgruppen. Ob Live-Online-Seminare, Seminare oder Inhouse-Schulungen: Unsere Angebote sind immer aktuell und didaktisch so gestaltet, dass sie Ihnen sofort in Ihrer Berufspraxis weiterhelfen. Egal ob online oder in Präsenz, garantieren wir Ihnen moderne Weiterbildung mit höchstem Praxisbezug.

- 📍 Graben 19  
A-1010 Wien
- 📞 +43 800 2053-23
- ✉️ d.mielicki@dashoefner.de
- 🌐 www.dashoefner.at



**factor-D**  
Diversity Consulting GmbH

#### factor-D Diversity Consulting GmbH

factor-D Diversity Consulting ist eine der führenden Unternehmensberatungen und Trainingsagenturen mit den Schwerpunkten Diversity, Equity & Inclusion (DEI), Unconscious Biases und Inclusive Leadership. Wir beraten Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher DEI-Strategien sowie deren Anbindung an (soziale) Nachhaltigkeit und begleiten bei der konzernweiten Implementierung von Lernkonzepten.

- 📍 Kärntner Ring 12/2b  
A-1050 Wien
- 📞 +43 1 5811909
- ✉️ office@factor-d.at
- 🌐 www.factor-d.at

**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

**neuwaldegg****Beratergruppe Neuwaldegg GmbH**

Als internationale Organisationsberatung mit Basis 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 Kund:innen Antworten auf die steigende Komplexität und Fragen nach der zukunftsfähigen Organisation und Gesellschaft.

📍 Währinger Straße 12/9  
A-1090 Wien  
📞 +43 1 3688070  
✉️ office@neuwaldegg.at  
🌐 www.neuwaldegg.at

**KICK OFF****KICK OFF Management Consulting GmbH**

KICK OFF Consulting, ein Familienunternehmen, ist seit 1998 erfolgreich als Beratungsunternehmen tätig. Wir sehen Beratung als strategische, nachhaltige Dienstleistung für Entwicklungsprozesse in Unternehmen, im Management und für Persönlichkeiten. Unser Ansatz ist sowohl systemisch als auch systematisch auf Basis unterschiedlicher Methoden und Modelle.

📍 Wienerbergstr. 11  
A-1100 Wien  
📞 +43 1 7107854-0  
✉️ eva.fuchs@kick-off.at  
🌐 www.kick-off.at

**TRANINGER TRAINING****TRANINGER TRAINING**

Ich biete maßgeschneiderte Telefontrainings, Be schwerde- und Verkaufstrainings online und vor Ort in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Nach einem Videobriefing passe ich Inhalte und Formate an Ihre Bedürfnisse an – ob ganztägige Präsenzseminare oder kurze Onlinesessions. Ziel: mehr Effizienz und Qualität in Kundenservice und Vertrieb durch praxisnahe, individuell abgestimmte Trainings.

📍 Einwanggasse 23/12  
A-1140 Wien  
📞 +43 699 12752565  
✉️ mt@traninger.com  
🌐 www.traninger.com

**begin with trust**

Spezialistin für berufliche Kommunikation seit über 20 Jahren in den Themen: Präsentation | Rhetorik | Persönlichkeitsentwicklung | Leadership. In der sich rasant verändernden Arbeitswelt, braucht es einen vertrauensvollen Kommunikations- und Führungsstil, um Performance zu ermöglichen. "SOUVERÄN AUFTRETEN REICHT NICHT, WIRKSAME KOMMUNIKATION ERFORDERT ZIELORIENTIERUNG, UMSICHT UND KLARHEIT".

📍 Liebhartstalstrasse 5a  
A-1160 Wien  
📞 +43 699 15241795  
✉️ stefanie@begin-with-trust.com  
🌐 www.begin-with-trust.com

**IBF Solutions GmbH**

IBF Solutions GmbH ist der führende Anbieter von Softwaresystemen und Seminar-Dienstleistungen im Bereich Maschinensicherheit. Unser Schwerpunkt liegt in der Unterstützung nationaler und internationaler Kunden im Bereich CE-Kennzeichnung und Risikobeurteilung von Maschinen, Anlagen und elektrischen Geräten. Bisher mehr als 20.000 internationale Seminarteilnehmer:innen.

📍 Bahnhofstr. 8  
A-6682 Vils  
📞 +43 5677 5353  
✉️ office@ibf-solutions.com  
🌐 www.ibf-solutions.com

**PMCC CONSULTING****PMCC Consulting GmbH**

PMCC Consulting ist renommierter Spezialist und qualitätsorientierter Komplettanbieter für das Management von Projekten, Prozessen und Organisationen und unterstützt Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Markt positionen zu stärken.

📍 Schubertstraße 37/1  
A-8010 Graz  
📞 +43 316 225033  
✉️ office@pmcc-consulting.com  
🌐 www.pmcc-consulting.com



**emovitation Suisse SRL**  
emotion - motivation - vitality  
Performance- & Health-Development

**EMOVIGATION Suisse SRL**

Wir lieben Kausalitätsketten! Grundlage nachhaltiger Persönlichkeitsentwicklung ist das Verständnis von Ursache und (Aus)Wirkung. PERFORMANCE & HEALTH gelingen dauerhaft nur, wenn man versteht WOFÜR wir brennen und WARUM, WAS uns stresst oder sogar krank macht, und WIESO, WESHALB, WARUM, das neu erworbene Wissen dafür sorgt, dass wir unsere PERFORMANCE in Zukunft selbstbestimmt STEUERN können.

📍 Chemin des Landes 225  
CH-1265 La Cure  
📞 +41798928212  
✉️ office@emovitation.ch  
🌐 emovitation.ch

**SPRINGER AKADEMIE****Springer Akademie GmbH**

Wir bereiten die nächste Generation von Fachkräften auf eine Karriere im Bereich Life Science vor. Unsere Vision: Wir begeistern Menschen und Unternehmen für Wissen und unterstützen sie beim lebenslangen Lernen, damit sie sich Kompetenzen für eine vernetzte und dynamische Arbeitswelt erarbeiten. Entdecken Sie unsere praxisnahen Weiterbildungen im Bereich Life Science, Leadership und Agilität.

📍 Martinsgasse 20  
CH-4051 Basel  
📞 +41 61 511-7078  
✉️ info@springer-akademie.com  
🌐 www.springer-akademie.com

**EHS Erasmus Hochschule GmbH**

Gemeinsam entdecken, verstehen, umsetzen. Die EHS Erasmus Hochschule Basel bietet praxisorientierte Kurse und Studiengänge in Agilität, Coaching, Strategie, Resilienz, Change Management, Digitalisierung sowie Projekt- und Prozessmanagement. Innovative Lernmethoden und praxisnahe Beispiele stehen im Mittelpunkt, um Wissen erlebbar und umsetzbar zu machen.

📍 115 Mülhauserstrasse  
CH-4056 Basel  
📞 +41 61 5544198  
✉️ Info@erasmus-hs.ch  
🌐 www.erasmus-hs.ch



**Dr. Ohnesorge Institut**  
Einfach.Mehr.Erfolg.  
[www.dr-ohnesorge-institut.com](http://www.dr-ohnesorge-institut.com)

**Dr. Ohnesorge Institut GmbH**

"Excellence in Coaching, Beratung, Training und Kommunikation" – Ihr lizenziertes und zertifiziertes Ausbildungsinstitut für die Praxis. Ausgezeichnete und gehirngerechte Kommunikation - NLP im Business, Verkauf und Führung, Systemisches Coaching, Life-, Business- und Mental-Coaching, Führungskräfteentwicklung und Leadership, Selbstcoaching-Methoden, wing-wave Coaching, Hypnose und Mentaltrainings.

📍 Ibelweg 18a  
CH-6300 Zug  
📞 +41 41 7632839  
✉️ kontakt@dr-ohnesorge-institut.com  
🌐 www.dr-ohnesorge-institut.com

**frischer wind AG für Organisationsentwicklungen**

Wir sind Pioniere in der Begleitung partizipativer Entwicklungs- und Klärungsprozesse im Großgruppenformat. Seit der Gründung im Jahr 2000 haben wir mehr als tausend partizipative Prozesse in Wirtschaft, in der Verwaltung, im öffentlichen sowie im Non-Profit Bereich begleitet und mehr als 1000 Personen in Großgruppenmethoden ausgebildet und gecoacht.

📍 Zeltweg 10  
CH-8032 Zürich  
✉️ zuerich@frischerwind.com  
🌐 www.frischerwind.com

**Vereon AG**

Die Vereon AG mit Sitz in Kreuzlingen (Schweiz) recherchiert und organisiert seit 2003 erfolgreich Kongresse, Fachtagungen und Seminare für Führungskräfte aus ganz Europa. Ein grosses persönliches Netzwerk und der tägliche Kontakt mit anerkannten Experten, Spezialisten und Entscheidern aus Wirtschaft und Wissenschaft bildet die solide Basis.

📍 Hauptstr. 54  
CH-8280 Kreuzlingen  
📞 +41 71 6778700  
✉️ info@vereon.ch  
🌐 www.vereon.ch

**SGMI Management Institut St. Gallen**

Das SGMI Management Institut steht für anspruchsvolle, praxisorientierte Management-Weiterbildung sowie für nachhaltige Management Consulting-Dienstleistungen auf der Basis des St. Galler Management-Ansatzes. Wir stehen ein für ausgewogene Fach- und Sozialkompetenz und ein Netzwerk, in dem Sie sich mit Ihresgleichen treffen und messen können.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
📞 +41 71 2235030  
✉️ seminar@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  
✉️ seminar@smp.ch  
🌐 www.smp.ch

**Management School St.Gallen**

Im Wettbewerb der Bildungsanbieter will die Management School St.Gallen nicht die lauteste Stimme sein, sondern die klarste. Auf eine zunehmend komplexe Geschäftswelt antworten wir mit klaren Werten und zukunftsicherem Wissen. Die Triebkraft unserer Arbeit ist seit vielen Jahren: Eine unerschütterliche Leidenschaft für erfolgreiches Management. Und für eine Leadership, die diesen Namen verdient.

📍 Fürstenlandstrasse 41  
CH-9001 St. Gallen  
📞 0041 71 222 51 53  
✉️ office@mssg.ch  
🌐 www.mssg.ch

**CoachAkademieSchweiz GmbH**

Seit über 25 Jahren führt die Coach Akademie Schweiz (CAS) wertorientierte systemische Coaching-Ausbildungen an über 20 Standorten in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Südtirol durch. Methodische Basis ist das "St.Galler Coaching Modell®" ein systemisches, lösungs- und werteorientiertes Coaching-Verfahren, dessen Wirksamkeit dreifach wissenschaftlich validiert ist.

📍 Alte Landstr. 106  
CH-9445 Rebstein  
📞 +41 71 7700262  
✉️ office@coachakademie.ch  
🌐 www.coachakademie.ch

**Psytest AB**

Psystests Geschäftsidee ist es, qualitativ hochwertige, arbeitspsychologische Testverfahren anzubieten. Diese sollen Kunden helfen die richtige Entscheidung in der Rekrutierung zu treffen und effektive Personalentwicklung zu betreiben. Das Unternehmen wurde 2002 in Schweden gegründet.

📍 Norra Vallgatan 4  
S-22362 Lund  
📞 +46 40 6610510  
✉️ stefan.lindstam@psytest.se  
🌐 www.psychologischetestes.de

# Weiterbildung einfach finden



Weiterbildungsexperten



Seminare



Tagungslocations

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform







9 783958 910614