



# Seminaranbieter

Das Anbieterverzeichnis von [Seminarmarkt.de](https://www.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

# 2025



## Lernerfolg steigern durch immersives Soft Skill-Training mit KI

### TÜV NORD Akademie

- Durch Virtual Reality (VR) in interaktive und immersive Lernerlebnisse eintauchen
- VR-Trainings auch ohne VR-Brille im Webbrowser erleben
- Theoretisches Wissen, soziale Fähigkeiten praktisch erfahren und verinnerlichen

Lassen Sie sich zu unseren VR- und AR-Trainings beraten.

Olaf Elmanowicz  
oelmanowicz@tuev-nord.de  
T. +49 160 888 5379



Mehr Infos und Videos:  
[tuev-nord.de/wissen/vr-training](https://tuev-nord.de/wissen/vr-training)



**Johannes Esch,**  
Leiter Seminarmarkt.de

Das Jahr 2025 steht erneut im Zeichen des Wandels. Unternehmen stehen vor vielfältigen Herausforderungen wie den Auswirkungen globaler Krisen auf Lieferketten und Arbeitsmärkte sowie steigenden Anforderungen an Nachhaltigkeit. Hinzu kommen bekannte Themen wie der Fachkräftemangel und der Bedarf an kultureller sowie technologischer Anpassungsfähigkeit.

„Seminaranbieter 2025“ bietet eine umfassende Orientierungshilfe in diesem dynamischen Umfeld. Die Ausgabe versammelt vielseitige Angebote zur beruflichen Weiterbildung, die speziell darauf abzielen, Unternehmen und Mitarbeitende fit für die Herausforderungen des neuen Jahres zu machen. Wie gewohnt gliedert sich der „Seminaranbieter“ in zwei Hauptbereiche: die Rubrikenübersicht mit den 25 Themenbereichen, wie Gesundheitsmanagement, Kommunikation, Mitarbeiterführung und Projektmanagement und das Anbieterverzeichnis. Ergänzend bieten Einführungsartikel, erstellt in Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare, praxisnahe Impulse und aktuelle Trends für die Weiterbildung.

Das abschließende Anbieterverzeichnis umfasst über 500 Anbieterporträts, die nach Postleitzahlen sortiert sind. Ob regional oder

bundesweit – hier finden Sie garantiert den passenden Partner für Ihre individuellen Weiterbildungsbedürfnisse.

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

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

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr 2025!

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

## Inhaltsverzeichnis

### Rubriken

Arbeitssicherheit	4	Projektmanagement	92
Einkauf & Logistik	6	Qualität & Service	104
Finanzen & Steuern	8	Recht	106
Gesundheitsmanagement	10	Software	108
Immobilien	22	Sprachen & Interkulturelles	110
IT & Programmierung	24	Umweltmanagement	112
Kommunikation	26	Unternehmensführung	114
Marketing	40	Vertrieb & Verkauf	128
Medien	50	Ausbildung	130
Mitarbeiterführung	52	Studium	132
Office-Management	66	Train-the-Trainer	134
Personalwesen	68	Branchenwissen	138
Persönliche & soziale Kompetenzen	80		

### Anbieterverzeichnis

Anbieterverzeichnis nach PLZ sortiert	141
---------------------------------------	-----

### Impressum

**Herausgeber:** managerSeminare Verlags GmbH, Bonn | **V.i.S.d.P.:** Gerhard May | **Einträge:** Johannes Esch (verantw.), Caroline Lamann, Natalie Rogge | **Herstellung:** Alex Heinze, Katharina Langfeldt, Daniel Niederehe, Patricia Zart | **Titelbild:** Freepik/wayhomestudio | **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-zertifiziertem Papier gedruckt. | **Umwelt:** Seit 2019 leisten wir eine freiwillige CO<sub>2</sub>-Kompensation. Unvermeidbare CO<sub>2</sub>-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://www.seminarmarkt.de/Seminare/Arbeitssicherheit)**

## Anbieter im Themenbereich Arbeitssicherheit

A.V.B.-Akademie	165	kenic GmbH	143
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	188	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	151
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	144	Märkte Weltweit Medien	189
ASI Akademie für Sicherheit - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	Postberg+Co. GmbH	156
Bildungszentrum Holzbau	190	Rhein-Erft Akademie GmbH	163
concada GmbH	166	SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit	162
DGQ Weiterbildung gGmbH	168	Stapler-Schmidt	160
Die Akademie Fresenius GmbH	161	TAE – Technische Akademie Esslingen	179
Die GesundheitsManager	143	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	150	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	152
GIB21 Gesundheit im Betrieb	156	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	173
IM Online Campus GmbH	159	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit	170
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	182	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	164

Sie sind nicht dabei?

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

# Einkauf & Logistik



Foto: urfingus/depositphotos

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

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

# Anbieter im Themenbereich Einkauf & Logistik

amendos gmbh	149	Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	174
BME Akademie GmbH	172	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	170
CA controller akademie®	186	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen	142
Delta Consultants	190	S&P Unternehmerforum GmbH	188
Die Akademie Fresenius GmbH	161	SDL Seminarteam GmbH	174
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	164	SEMINAR-INSTITUT	184
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations-	167	Stapler-Schmidt	160
dskom digital.marketing.agentur	147	Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstands-	178
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	179	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
En GardE Deutschland GmbH	173		
Enable AI	176	TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	153
Factory Evolution GmbH	177	TravelWorks Sprachreisen	162
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	173
Hinweisgeber-Compliance GmbH	155	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	177
IAL-CAMPUS	165	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	192
IFM Institut für Managementberatung GmbH	144	WZLforum an der RWTH Aachen	165
IHK Akademie Schwaben	189	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	193
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	180	your best practice	173
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	179	zfh Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	167
implus Trainings AG	195		
International Process & Industrie Consult AG	183		
kenic GmbH	143		
KeSch Training International GmbH & Co.KG	187		
Logo InfraConsult GmbH	169		
Märkte Weltweit Medien	189		
MAZ MANAGER AKADEMIE	183		
OHM Professional School gGmbH	191		

Sie sind nicht dabei?

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

# Finanzen & Steuern



Foto: sai.guitars@gmail.com/depositphotos

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

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

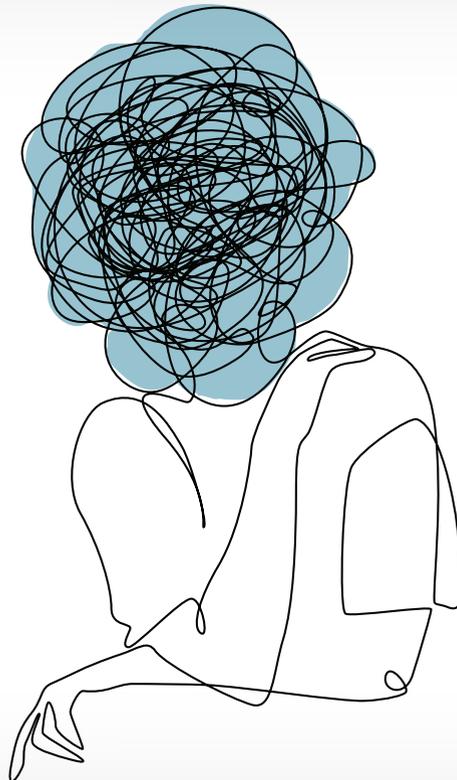
# Anbieter im Themenbereich Finanzen & Steuern

abovo-academy	188	MARGA Business Simulations GmbH	160
B.W.L. - - - Betriebswirtschaft Wird Lebendig - - - Dipl.-Vw. Wolf-	160	Märkte Weltweit Medien	189
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	181	Maxpert GmbH	169
CA controller akademie®	186	NWB Verlag GmbH & Co. KG	161
Cash Flow & Ko	151	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	174	S&P Unternehmerforum GmbH	188
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147	SDL Seminarteam GmbH	174
Enable AI	176	SGMI Management Institut St. Gallen	195
Exbase	191	SMP Management Programm St. Gallen	195
FCM Finanz Coaching	171	Steinbeis Institute for Effective Management	189
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146	TAE – Technische Akademie Esslingen	179
FORUM Institut für Management GmbH	175	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Frank Pfeil Training – Coaching – Beratung	182	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	182
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	145	Vereon AG	195
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149	Verlag Dashöfer GmbH	151
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	182	vonFürstenberg BOARD Services GmbH - Ausbildung von Aufsichts-	185
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	192	WHU - Otto Beisheim School of Management	158
IAC Unternehmensberatung GmbH	156	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	192
ifu Accounting Akademie GmbH	142	WZLforum an der RWTH Aachen	165
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	180	ZIA Service GmbH	143
IHK-Akademie Koblenz e.V.	167	Verlag E. Albert - Albertakademie - Seminare Beratungen Fachliteratur	148
imcona GmbH & Co. KG	175	von Fürstenberg BOARD Services - Ausbildung von Aufsichtsräten	182
inn:öv	144	Wbildung Akademie GmbH	169
International Process & Industrie Consult AG	183	wetando Unternehmensberatung	137
ISM Academy	161	WHU - Otto Beisheim School of Management	156
IU Internationale Hochschule	193	Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen ...	151
Live&Learn   Events by Fachmedien Otto Schmidt	158	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	190
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169	WZLforum an der RWTH Aachen	162
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	175	ZIA Service GmbH	139
Management Alliance GmbH	185	Zürich International Business School (ZIBS)	192
Management Forum Starnberg GmbH	186		
Management School St.Gallen	195		
Mannheim Business School gGmbH	174		

Sie sind nicht dabei?

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

# Gesundheitsmanagement



Grafik: iStock/Olga

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

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

## Digitaler Stress

# Sind wir noch zu retten?

**Digitale Technologien stellen uns bei allen Vorzügen auch vor Herausforderungen. Eine davon: eine gesunde Arbeitskultur zu etablieren. Denn die umfassende Digitalität kann zu digitalem Stress führen, der mitunter gravierende gesundheitliche Folgen hat. Um diese Risiken zu minimieren, ist es notwendig, unsere digitale Umgebung aktiv zu gestalten.**

**G**oldgräberstimmung dank digitaler Transformation: Neue Tools und Techniken eröffnen Unternehmen in vielen Branchen Möglichkeiten, um Produktivität zu steigern, Gewinne zu maximieren oder neue Wege der Wertschöpfung einzuschlagen. Und nebenbei bringt die Digitalisierung auch noch zahlreiche weitere Vorteile mit sich: Pendeln und lange Dienstreisen können vielfach eingespart werden, die Arbeitsorganisation wird digital optimiert, interkulturelle und internationale Zusammenarbeit und Kommunikation werden erleichtert. Und auch für die Gesundheit der Mitarbeitenden gibt es zahlreiche digitale Angebote.

Doch die rasante technologische Entwicklung, verbunden mit eben dem Einsatz von immer neuen Tools, KI oder Medien, bringt auch gestiegene digitale Anforderungen mit sich. Führungskräfte wie Mitarbeitende stehen unter dem Druck, sich ständig an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen zu müssen, immer erreichbar zu sein, eine Vielzahl an digitalen Aufgaben gleichzeitig bewältigen

und dabei auch noch fokussiert und effizient arbeiten zu müssen.

„Der Arbeitsdruck nimmt mit der Digitalisierung erwiesenermaßen zu“, so Oliver Suchy, Leiter für Digitale Arbeitswelten des DGB-Bundesvorstands. „Es geht hier auch nicht allein um die klassischen Belastungsfaktoren wie Overload, Unreliability oder Complexity. Hinzu kommt ein kaum vorstellbares Ausmaß an neuen Möglichkeiten der technologischen Kontrolle, algorithmischen Steuerung und neue Fragen der Schnittstellen der Mensch-Maschine-Interaktion (MMI) oder Mensch-Roboter-Kooperation (MRK).“ Für Organisationen bedeutet das: Wirkungsvolle Strategien für ein gesundes und produktives Arbeitsumfeld sind kein „Nice-to-have“, sondern ein „Must-have“. Sonst drohen über kurz oder lang Überforderung, krankheitsbedingte Ausfälle oder Abwanderung der Mitarbeitenden.

**Digitaler Stress, digitale Ursachen**

Digitaler Stress unterscheidet sich grundlegend nicht von „normalem“ Stress: Äußere Faktoren wirken auf uns Menschen ein; sind deren Anforderungen dauerhaft zu hoch oder zu komplex für die vorhandenen Coping-Strategien (Bewältigungsstrategien), führen sie zu psychischer und mitunter auch physischer Beanspruchung. Von digitalem Stress spricht man, wenn die spezifische Belastung durch die Nutzung digitaler Anwendungen verursacht wird. Hierbei lassen sich laut der Studie „Gesund digital arbeiten?!“ von PräDiTec eine Reihe von wesentlichen Belastungsfaktoren ermitteln:

▶ **Leistungsüberwachung:** Arbeitsleistungen werden zu Optimierungszwecken immer mehr durch digitale Tools überwacht und miteinander verglichen. Dies kann bei Mitarbeitenden zu einem Gefühl der ständigen Kontrolle führen. Führungskräfte sitzen dabei oft zwischen den Stühlen: Auf der einen Seite ist es ihre Aufgabe, die Produktivität zu kontrollieren und zu steigern, und gleichzeitig erzeugt es inneren Druck, wenn sie das vielleicht gar nicht wollen.

▶ **Der gläserne Mensch:** Personenbezogene Daten werden durch personalisierte Assistenzsysteme gesammelt und genutzt. Dadurch kann das Gefühl entstehen, dass die Privatsphäre verletzt wird und ohne Zustimmung persönliche Daten gespeichert und evtl. sogar (für Werbezwecke und Manipulation) gegen die eigene Person verwendet werden.

▶ **Unzuverlässige digitale Technologien:** Treten technische Probleme wie Fehlfunktionen, Systemausfälle und Sicherheitslücken auf, sind Beschäftigte herausgefordert, schnelle Lösungen zu finden und sich gleichzei-

tig mit den Folgen der gestörten Arbeitsabläufe auseinanderzusetzen. Das kann ganz akut zu hohem Stress führen – gerade wenn Aufgaben oder Termine dringend sind und das Problem nicht selbst gelöst werden kann.

▶ **Reizüberflutung und ständige Unterbrechungen:** Aufblinkende Pop-up-Fenster, Chatnachrichten und E-Mails stören nicht nur die Konzentration, sondern reduzieren auch die Leistungsfähigkeit. Einhergehend mit der hohen Menge an bereitgestellten Informationen entsteht das Gefühl, mehr und schneller arbeiten zu müssen, um hinterherzukommen und den Anschluss nicht zu verlieren.

▶ **Ständige Erreichbarkeit:** Das Gefühl, immer verfügbar sein zu müssen – oder auch selbst verfügbar sein zu wollen –, belastet die Mitarbeitenden. Abschalten, um sich zu erholen, wird immer schwieriger, und mitunter auch negativ mit Schwäche assoziiert.

▶ **Entgrenzung von Privatem und Beruflichem:** Sprach man früher nur von einer besseren Work-Life-Balance im Zusammenhang mit Remote Work, fällt neuerdings immer öfter der Begriff „Work-Life-Blending“, also das Verschwimmen von Beruf und Privatleben. Arbeitsweg, Hausarbeit, Online-Meetings, Sport, Fach- und Projektarbeit, Hobbys und Kindererziehung gehen oftmals nahtlos ineinander über oder finden fast zeitgleich statt. Der Trend geht zur Work-Life-Integration, die jedoch die positiven Effekte der Remote Work aufweichen kann.

▶ **Hang zum Multitasking:** Durch die Nutzung digitaler Tools jonglieren Menschen viel mehr als früher mit verschiedenen Aufgaben gleichzeitig. Dieses #newnormal kann jedoch zu einer permanenten Überlastung führen, denn ständiges Wechseln zwischen Aufgaben beeinträchtigt die kognitive Leistung, da das menschliche Gehirn dafür schlicht nicht gemacht ist. Die Folge: Die Fehleranzahl steigt, die Fähigkeit, zu priorisieren, leidet, unsere Produktivität sinkt, und die kognitiven Speicher leeren sich rasant. Bei



weiterbilden  
weiterkommen

TAE

Aktien?

Immobilien?

Bitcoin?

# Investiere doch mal in Dich!

Mit einer Weiterbildung beim Spezialisten für  
Technik und Digitalisierung

Über 1.000 Seminaren, Lehrgängen, Fachtagungen und E-Learnings



Denn Wissen bringt immer noch die besten Zinsen!



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

häufigem Aufmerksamkeitswechsel sinkt nachweislich die Performance, während der Stress steigt.

► **Erhöhtes Risiko:** Die Unsicherheit und Angst vor Datenverlust, Cyberangriffen und andere Sicherheitsbedenken ist allgegenwärtig. Führungskräfte sind gefordert, Maßnahmen zur Datensicherheit zu implementieren und auch zu überwachen. Da in den meisten Fällen jedoch der Faktor Mensch die Ursache für erfolgreiche Cyberangriffe ist, sehen sich Mitarbeitende gerade in datensensiblen Positionen oder Berufen einem permanenten Stress ausgesetzt, etwas falsch zu machen.

## Reale Belastung für die Gesundheit

Der Stress mag digital sein, doch die Auswirkungen für die körperliche und mentale Gesundheit sind so real und negativ wie in anderen Stresssituationen. Beschäftigte mit hohem digitalem Stress schätzen ihren Gesundheitszustand und ihre Arbeitsfähigkeit deutlich schlechter ein als

Mitarbeitende mit geringem digitalen Stress. 46 Prozent klagen über Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems (+ 13 Prozent gegenüber solchen mit geringem digitalen Stress), 39 Prozent über psychische Beeinträchtigungen wie Erschöpfung und emotionale Irritation (+ 25 Prozent), 35 Prozent über Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems (+ 21 Prozent), 30 Prozent über neurologisch-sensorische Erkrankungen (Augenprobleme, Kopfschmerzen, Schlafstörungen) und 24 Prozent über solche des Verdauungssystems (beides + 15 Prozent). Es sind Zahlen, die jedem Unternehmen Sorgen bereiten sollten. Die Betroffenen haben Schwierigkeiten, abzuschalten, sind weniger leistungsfähig und unzufriedener mit ihrer Arbeit. Sie denken zudem häufiger über einen Wechsel des Arbeitsplatzes nach, was wiederum eine höhere Fluktuationsrate mit sich zieht.

Ferner führen digitale Tools zu einer Reihe von „orthopädischen“ Zivilisationskrankheiten. So berichtet das Universitätsklinikum Leipzig schon 2018 über den Handy-Daumen (auch WhatsAppitis genannt), der in einer Reihe

### Studie von Deloitte

#### Das Smartphone – Sinnbild für digitalen Stress

**92 Prozent der Deutschen besitzen ein Smartphone – kein digitales Tool wird intensiver genutzt. Die Studie „Smartphone-Nutzung 2024“ von Deloitte belegt, dass die Nutzung inzwischen aber besorgniserregende Ausmaße für die Gesundheit angenommen hat.**

2.000 Menschen hat Deloitte in seiner Smartphone-Studie befragt. Obwohl es kaum noch vorstellbar scheint, nutzt die Hälfte der Befragten das Smartphone heute noch intensiver als 2023. Zugleich gibt jeder Zweite an, sein Smartphone nach eigener Einschätzung zu viel zu verwenden, bei den unter 35-Jährigen sind es sogar acht von zehn.

Viele Anwendungen werden täglich oder gar stündlich genutzt. 26 Prozent der Befragten überprüfen mindestens einmal pro Stunde ihr Smartphone auf neue WhatsApp-Nachrichten. In der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen macht dies sogar jeder Zweite. Altersübergreifend schauen 46 Prozent direkt nach dem Aufwachen auf ihr Smartphone, während 61 Prozent der Befragten zwischen 18 und 24 Jahren ihr Smartphone während der Mahlzeiten nutzen. Während viele bereits versuchen, mit verschiedenen Strategien ihren Konsum einzuschränken, können sich nur rund drei Prozent der Befragten vorstellen, komplett auf ihr Smartphone zu verzichten.

Über alle Altersgruppen hinweg haben 56 Prozent der Befragten mindestens eine der negativen Nebenwirkungen, die gemeinhin mit starker Smartphone-Nutzung assoziiert werden, bei sich selbst beobachtet. Bei den 18- bis 24-Jährigen sind es sogar über 90 Prozent. Besonders verbreitet sind spätes Einschlafen, Ablenkung von anderen Aufgaben oder der Zwang, regelmäßig auf das Smartphone schauen zu müssen. Schwerer wiegt, dass fast jeder Fünfte zwischen 18 und 24 Jahren physische Schmerzen wie Kopfweg auf den Smartphone-Konsum zurückführt.

Vor dem Hintergrund dieser Zahlen ist es nicht verwunderlich, dass Dr. Andreas Gentner, Partner und Leiter TMT Deutschland und Europa, sagt: „Die kritische Sicht auf die eigene Smartphone-Nutzung ist nicht neu. Sie hat aber inzwischen ein außergewöhnlich hohes Ausmaß erreicht.“

Quelle: managerseminare.de; Deloitte, Studie „Smartphone-Nutzung 2024 – Sehnsucht nach Digital Detox“

# Tutorial: Digitalen Stress abbauen, Wohlbefinden fördern

Die Digitalisierung bietet viele Vorteile für Individuen und Unternehmen zugleich, doch um diese zu nutzen, ist es wichtig, dass auch die damit verbundenen Herausforderungen gemeistert werden. Die folgenden Tipps und Hacks bieten eine solide Grundlage dafür.

## Klare Richtlinien zur Erreichbarkeit vereinbaren

Einer der größten digitalen Stresstreiber ist die ständige Erreichbarkeit, wodurch die Trennlinie zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmt. Um diese wieder zu schärfen, hilft es, gemeinsam mit Führungskräften individuelle remote Arbeitszeiten zu definieren und damit auch festzulegen, wer wann erreichbar ist. Außerhalb dieser Zeiten sollte eine Erreichbarkeit nur in Ausnahmefällen eingefordert werden. Abwesenheitsnotizen für die Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit können helfen, diese Vereinbarung dauerhaft einzuhalten.

Ablenkungen möglichst reduziert werden. Das bedeutet: so wenig Push-Nachrichten wie möglich.

## Schulungen und Trainings anbieten

Der richtige Umgang mit digitalen Tools sollte nicht allein nach dem Selbstlernprinzip auf die Mitarbeitenden abgewälzt werden. Wer regelmäßige Schulungen zur Nutzung neuer Software und digitaler Werkzeuge anbietet, beugt einem großen Maß an digitalem Stress und Frustration vor und fördert zugleich die Mitarbeitenden. Und kommt es doch zu digitalem Stress, helfen Trainings zur Stressbewältigung.

## Digitale Tools bewusst nutzen

Viel hilft viel gilt nicht beim Einsatz digitaler Tools. Jedes einzelne mag Komplexität reduzieren und Unterstützung liefern, doch wenn zu viele eingesetzt werden, steigt das Stresslevel. Besser ist es, möglichst viele Tools zu konsolidieren, sodass nur wenige übrig bleiben, die dann aber auch intensiv genutzt werden, sodass der Umgang schnell Alltag wird.



## Psychologische Sicherheit fördern

Psychologische Sicherheit ist ein Kernbaustein, um besser auf Stress reagieren zu können. Dazu gehört auf der einen Seite, Fehler zuzugeben, um daraus lernen zu können, aber auch der organisationelle Rahmen, dass Fehler auch gemacht werden dürfen. Zudem bedarf es einer offenen Kommunikation, in der Ideen frei geäußert werden dürfen. Es gilt, die Mitarbeitenden zu ermutigen, sich einzubringen und ihre Meinung zu äußern, ohne dass sie negative Konsequenzen befürchten müssen.

## Arbeitsprozesse optimieren

Multitasking mag auf den ersten Blick verlockend klingen, ist aber nicht erstrebenswert. Denn das menschliche Gehirn kann sich nicht wirklich auf mehrere Aufgaben parallel fokussieren, sondern muss mit der Aufmerksamkeit schnell hin- und herswitchen, was Energie kostet und meist zu schlechteren Resultaten führt. Daher gilt es, Multitasking zu vermeiden und sich stattdessen auf eine Aufgabe zu konzentrieren, um die Effizienz zu steigern und sich nicht zu überfordern. Ferner sollten auch

## Achtsamkeit und Selbstfürsorge trainieren

Um individuell besser mit digitalem Stress umgehen zu können, hilft es, Achtsamkeitsübungen und Meditationen in den täglichen Ablauf einzuplanen. Zusätzlich kann es helfen, sich im Selbstmanagement Techno-Pausen oder Detox-Phasen einzurichten, in denen keine digitalen Geräte genutzt werden, um sich stattdessen zu erholen und den Geist zu entspannen.

mit anderen Leiden wie Handy-Nacken, Handy-Ellbogen, No-Mobile-Phone-Phobia (Angst, ohne Handy zu sein) oder auch iPhone-Schulter folgt. Das Potenzial des Smartphones als Krankheitsverursacher scheint fast unerschöpflich.

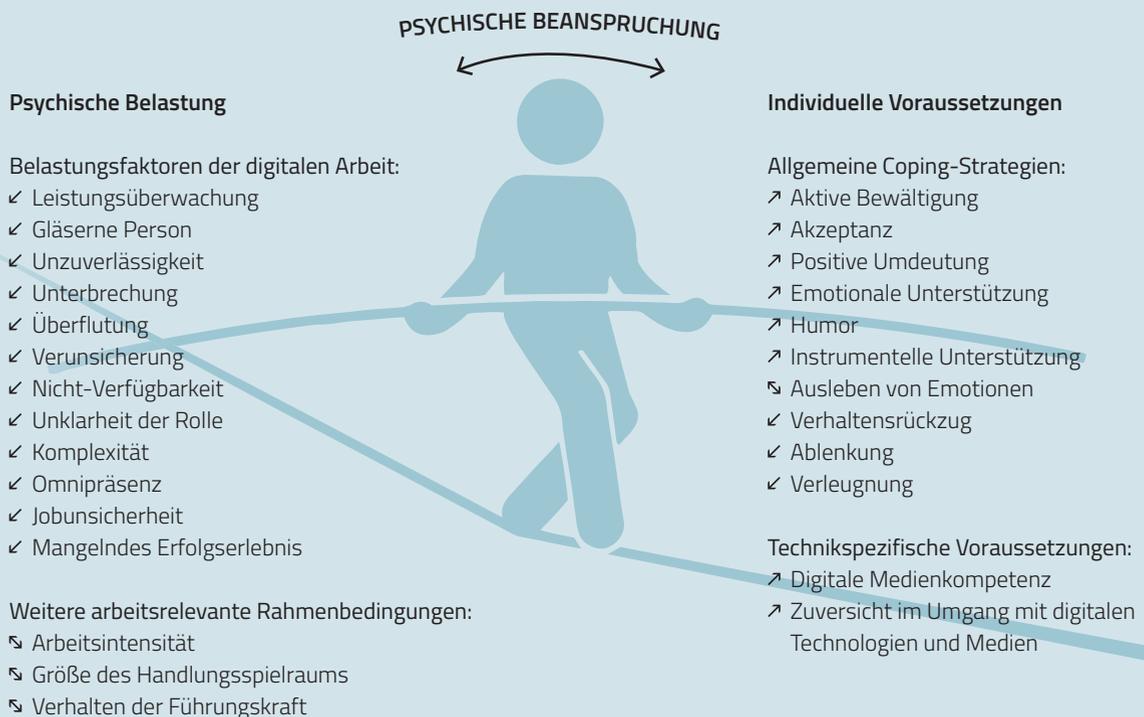
## Drei psychologische Grundbedürfnisse und die Rolle der Führungskraft

Um den digitalen Stress einzudämmen und die positiven Aspekte der Digitalisierung wieder mehr zu Tage zu fördern, muss dem Stress präventiv begegnet werden. Dabei nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein. Denn sie sind in der Lage, die von der Organisation bereitgestellten

Maßnahmen so gezielt ein- und umzusetzen, dass sie digitalen Stress reduzieren und das Wohlbefinden sowie die Produktivität ihrer Teams fördern.

Das beginnt schon bei ihrer Position. Wenn es um die eigene Gesundheit geht oder darum, nicht alles zu wissen bzw. für alles eine Lösung haben zu müssen, prägen Führungskräfte mit ihrem eigenen Verhalten die Mitarbeitenden viel mehr, als ihnen wahrscheinlich bewusst ist. Der Spruch „Wir brauchen unsere Kinder nicht erziehen, sie machen uns sowieso alles nach“, der Karl Valentin zugeschrieben wird, passt in gewisser Weise auch auf Führungskräfte. Sie mögen ihre Mitarbeitenden nicht erziehen, doch sie sind

## Entstehung und langfristige Folgen von digitalem Stress



## Digitaler Stress und die langfristigen Folgen

- Reduzierte Leistung
- Geringere Verbundenheit mit dem Arbeitgeber
- Irritation
- Gesundheitliche Beschwerden
- Emotionale Erschöpfung
- Geringere Bindung an den Arbeitsplatz
- Arbeitsunzufriedenheit

Role Models. Denn wirkliche Führung wird erzeugt, indem Menschen den Führenden gern folgen.

Hierzu lohnt es sich auch, auf die drei psychologischen Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenzen und Verbundenheit (Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan) zu schauen. So können die Stressoren „Leistungsüberwachung“ und „gläserner Mensch“ zwar die gefühlte Autonomie der Mitarbeitenden einschränken. Jedoch stärken flexible Arbeitszeitmodelle sowie erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume wiederum die Autonomie. Es ist zu vermuten, dass Mitarbeitende diese gestärkte Autonomie nutzen, um digitalen Stress zu reduzieren, zum Beispiel indem sie sich ihre Pausen selbstständig einteilen oder Arbeitszeiten verschieben – sofern die Führungskraft dem nicht restriktiv im Wege steht.

Auch auf die Verbundenheit können Führungskräfte einwirken. Durch den hohen Grad der Digitalisierung gibt es oftmals weniger direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden, was die Beziehungsebene schwächt, besonders die emotionale Bindung. Lediglich 14 Prozent der Menschen in den Unternehmen sind nach der aktuellen Gallup-Studie emotional gebunden, 67 Prozent haben eine geringe Bindung und 19 Prozent keine emotionale Bindung mehr. Die Zahlen sind dramatisch, wenn man bedenkt, dass der Grad der emotionalen Bindung ein entscheidender Faktor für den Erfolg im Unternehmen ist. Um die Beziehungsebene zu stabilisieren, sollten und müssen Führungskräfte und das Managementteam die vielfältigen Möglichkeiten von regelmäßigen Teamworkshops oder Off-sites (in Präsenz), Vier-Augen-Gesprächen auch außerhalb der institutionalisierten Mitarbeitergespräche, Wertschätzung und Anerkennung, intelligent genutzten Chats und Online-Talks nutzen – und zwar nicht nur für die „Bestleister“.

## Kompetenz schlägt Verbundenheit

Der größte Hebel für Führungskräfte zur Reduktion von digitalem Stress ist aber der Kompetenzaufbau bei Mitarbeitenden. Denn Kompetenzverlust – und auch schon dessen Empfinden – in der digitalen Transformation ist der stärkste Dämpfer für das Wohlbefinden und einer der primären Stresstreiber. Es geht dabei nicht nur um Upskilling, also den Ausbau vorhandener Fähigkeiten, sondern auch um Reskilling, die ständige Aneignung und Anpassung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten, die einen Wechsel in eine andere Position oder Beruf ermöglichen. Denn durch die digitale Transformation haben wir es mit einer Skill-Disruption zu tun. Laut WEF Future of Jobs Reports 2023 müssen 44 Prozent der Kompetenzen in den nächsten fünf Jahren ersetzt werden, um Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Da ist es nachvollziehbar, dass Unsicherheit und Ängste bei den Beschäftigten entstehen.

Deshalb braucht es neben dem Kompetenzaufbau unbedingt auch psychologische Sicherheit. Das Ziel muss eine Arbeitsatmosphäre sein, in der sich Mitarbeitende trauen, ihre Meinung zu sagen oder Fehler zu machen, ohne Angst haben zu müssen, gedemütigt, ignoriert oder abfällig behandelt zu werden. Fühlen sich die Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft unterstützt oder verstanden,

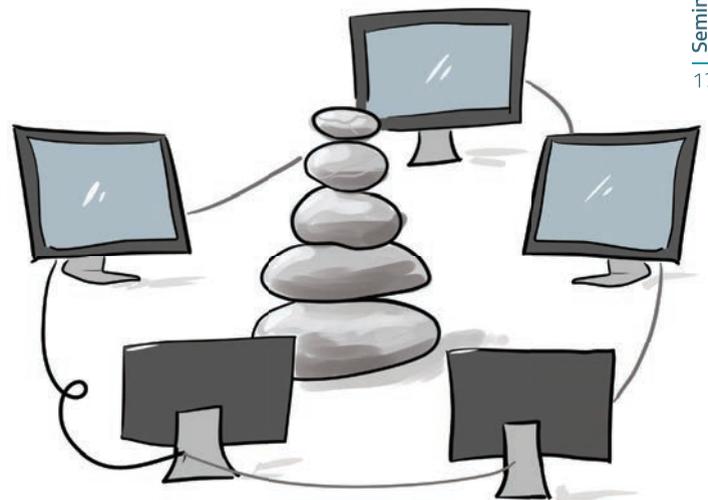
sinkt der Druck, perfekt performen zu müssen – und damit auch digitaler Stress.

## Die Wahl der richtigen Strategie

Das Thema auszuspitzen, ist also keine Option. Das sieht auch Michael Pachmajer vom Zukunftsinstitut so: „Die Digitalisierung geht nicht ‚vorbei‘; sie ist nicht irgendein technologischer Trend. Vorbeigehen wird höchstens der Gedanke daran, dass sie vorbeigeht.“ Organisationen sollten bei der Prävention deshalb strategisch vorgehen und zunächst analysieren, welche digitalen Stresssymptome bei der Belegschaft auftreten und welche Belastungsfaktoren dafür verantwortlich sind. Dies kann nur mittels ergebnisoffenen Befragungen gelingen.

Präventive Maßnahmen lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen und auf unterschiedlichen Ebenen umsetzen. **Primäre Prävention** zielt darauf ab, Belastungsfaktoren abzuschwächen, bevor sie entstehen, etwa durch Optimierung von Technologien und Arbeitsroutinen. **Sekundäre Prävention** dagegen sind Maßnahmen, welche die Auswirkungen von bereits entstandenem Stress reduzieren. Dazu gehört, dass Mitarbeitende im Umgang mit neuen Technologien geschult und ihre Kompetenzen gestärkt werden.

Eine weitere Möglichkeit ist die Unterteilung in Verhältnis- und Verhaltensprävention: **Verhältnisprävention** legt den Fokus auf Veränderungen in der Arbeitsumgebung, um eine bessere Passung zwischen Mitarbeitenden und Arbeit zu ermöglichen (etwa Implementierung zuverlässiger Technologien, Einbindung eines digitalen Zukunftsbilds als Leitbild in die Unternehmensstrategie, Einführung von Multiplikator-Personen für neue digitale Anwendungen). Dagegen dient **Verhaltensprävention** dazu, Beschäftigte zu befähigen, effektiv und wirkungsvoll



Grafik: Stefanie Diers; @trainerkoffer.de

mit digitalem Stress umzugehen. Dies kann durch individuelle Schulungen, Trainings, Coachings, Lernzirkel oder Erfahrungsaustausch erfolgen.

Zuletzt können Maßnahmen zur Prävention auf drei verschiedenen Ebenen erfolgen: **technologisch** (von technischen Systemen ausgedacht), **organisatorisch** (von Prozessen und Strukturen ausgedacht) oder **individuell** (von den Mitarbeitenden ausgedacht). So kann etwa die Zahl der genutzten Tools konsolidiert und reduziert sowie die IT-Infrastruktur optimiert werden (technologisch). Richtlinien zur Erreichbarkeit innerhalb und außerhalb

Die Autorinnen: **Renate Freisler** ist Mindset- und Leadership-Coach, zertifizierte Coach (DCV) und Autorin.  
[Kontakt: renefreisler.de](mailto:renatefreisler.de)

**Katrin Greßer** ist Management- und Leadership-coach und Autorin.  
[Kontakt: katringresser.de](mailto:katringresser.de)

der Arbeitszeiten, die Ermutigung an Mitarbeitende, ihre Geräte nach Feierabend auszuschalten, und eine Überprüfung der Arbeitsabläufe, um unnötige Unterbrechungen zu minimieren, Doppelarbeiten zu vermeiden und die Effizienz zu steigern, helfen ebenfalls (organisatorisch). Zur Prävention auf individueller Ebene bieten sich regelmäßige Schulungen und Trainings an, etwa zum effektiven Umgang mit digitalen Tools, zur Stressbewältigung, der Wahl des

richtigen Kommunikationsmittels, zur Selbstreflexion oder Monotasking.

Nicht außer Acht gelassen werden darf dabei auch die eigene Unternehmenskultur, besteht doch ein Zusammenhang zwischen ihr und digitalem Stress: Beschäftigte, die in Organisationen mit ausgeprägten Hierarchien und bürokratischen Strukturen arbeiten, sind weniger von digitalem Stress betroffen. Im Gegensatz empfinden Beschäftigte in innovativeren Unternehmen, die sich durch Kreativität und Risikobereitschaft auszeichnen und eher ergebnis- als prozessorientiert agieren, eine stärkere Belastung. Dies sollte bei der individuellen Auswahl der Maßnahmen mitbedacht werden.

## Wir sind noch zu retten

Die Investition in Präventionsmaßnahmen und der bewusste Einsatz digitaler Medien ist ein weites Feld. Für Organisationen bedeutet dies, sich zu überlegen, wo ihre größten Hebel sind und welche Quick Wins sie generieren können: Führungskräfte sollten ihre Teams dabei unterstützen, digitale Werkzeuge effektiv zu nutzen, um die Produktivität zu steigern und den Stress zu reduzieren. Wir können von Unternehmen lernen, die erfolgreiche Strategien zum Abbau digitalen Stresses implementiert haben. Sie dienen ebenso als Vorbilder für eine gesündere Arbeitsumgebung wie die eigenen Führungskräfte in der Organisation.

Das Wichtigste ist aber Self-Leadership, denn Führung beginnt bei jedem selbst. Ob man schon direkt nach dem Aufwachen mit seiner ersten Dosis „Smartphone“ für einen Dopamin- oder Adrenalinschub sorgen muss, liegt in der Eigenverantwortung. Das Bewusstsein, dass dieses Verhalten Suchtmaße annehmen kann, ist oftmals ein blinder Fleck. Doch

## Lesetipps

**Sophia Rödiger, Lukas Fütterer: Wege aus der digitalen Erschöpfung – Aufladen durch Achtsamkeit.**  
[managerseminare.de/MS303AR01](https://managerseminare.de/MS303AR01)

Die Digitalisierung bietet nicht nur enorme Chancen, sondern birgt auch Risiken. Das größte: der zunehmende Verlust der Kontrolle der eigenen Zeit und Aufmerksamkeit. Unkonzentriertheit, digitale Erschöpfung bis hin zum Burnout sind Symptome dieser Entwicklung. Um ihr entgegenzuwirken, müssen wir dringend eine Kompetenz entwickeln, die auf den ersten Blick nicht in die digitale Welt zu passen scheint: Achtsamkeit.

**Cal Newport: Eine Welt ohne E-Mail – Konzentrierter arbeiten in der Kommunikationsflut.**  
**Redline 2021, 19,99 Euro.**

Cal Newport plädiert für einen bewussteren Umgang mit Kommunikationskanälen und für Arbeitsplätze, an denen Menschen arbeiten können, ohne ständig Nachrichten senden oder empfangen zu müssen. Mit seiner Vorstellung einer Welt, in der es zwar nicht – wie der Titel es suggeriert – keine, aber doch deutlich weniger E-Mails gibt, hat der US-Informatiker offensichtlich einen gesellschaftlichen Nerv getroffen. Das Buch avancierte binnen kürzester Zeit zum Bestseller.

**Christian Scholz: Arbeitszeitflexibilisierung – Blendwerk Work-Life-Blending.**  
[managerseminare.de/MS239AR04](https://managerseminare.de/MS239AR04)

Die strikte Trennung von Arbeit und Privatleben ist aus der Mode. Für immer mehr Mitarbeitende ist es normal, auch zu Zeiten zu arbeiten, die außerhalb regulärer Arbeitszeiten liegen. Umgekehrt ist manche Firma optisch zur Freizeitlandschaft mutiert. Das nennt sich Work-Life-Blending – und gilt als human und mitarbeiterfreundlich. Aber ist es das wirklich? Ein Zwischenruf von Christian Scholz

# Steigende Fehltage im Unternehmen: Fallen Ihre Mitarbeitenden wegen psychischer Erkrankungen aus?

Ein Burnout dauert lange. Lassen Sie es erst gar nicht so weit kommen.

Alexander Witt

4,9 ★★★★★

Mitglied bei XING<sup>24</sup> Coaches • Trainer

**Psychische Krankschreibungen können verhindert werden.** Mit individuell auf Sie und Ihr Unternehmen abgestimmten Maßnahmen.

So bleiben Ihre Mitarbeitenden mental gesund:



Individuelle  
Inhouse-Seminare



Einzelcoachings zur  
Burnout Prävention



Vorträge zur  
Sensibilisierung



Spezielle Angebote  
für Führungskräfte



Refresher für nach-  
haltige Erfolge



In Präsenz  
oder online

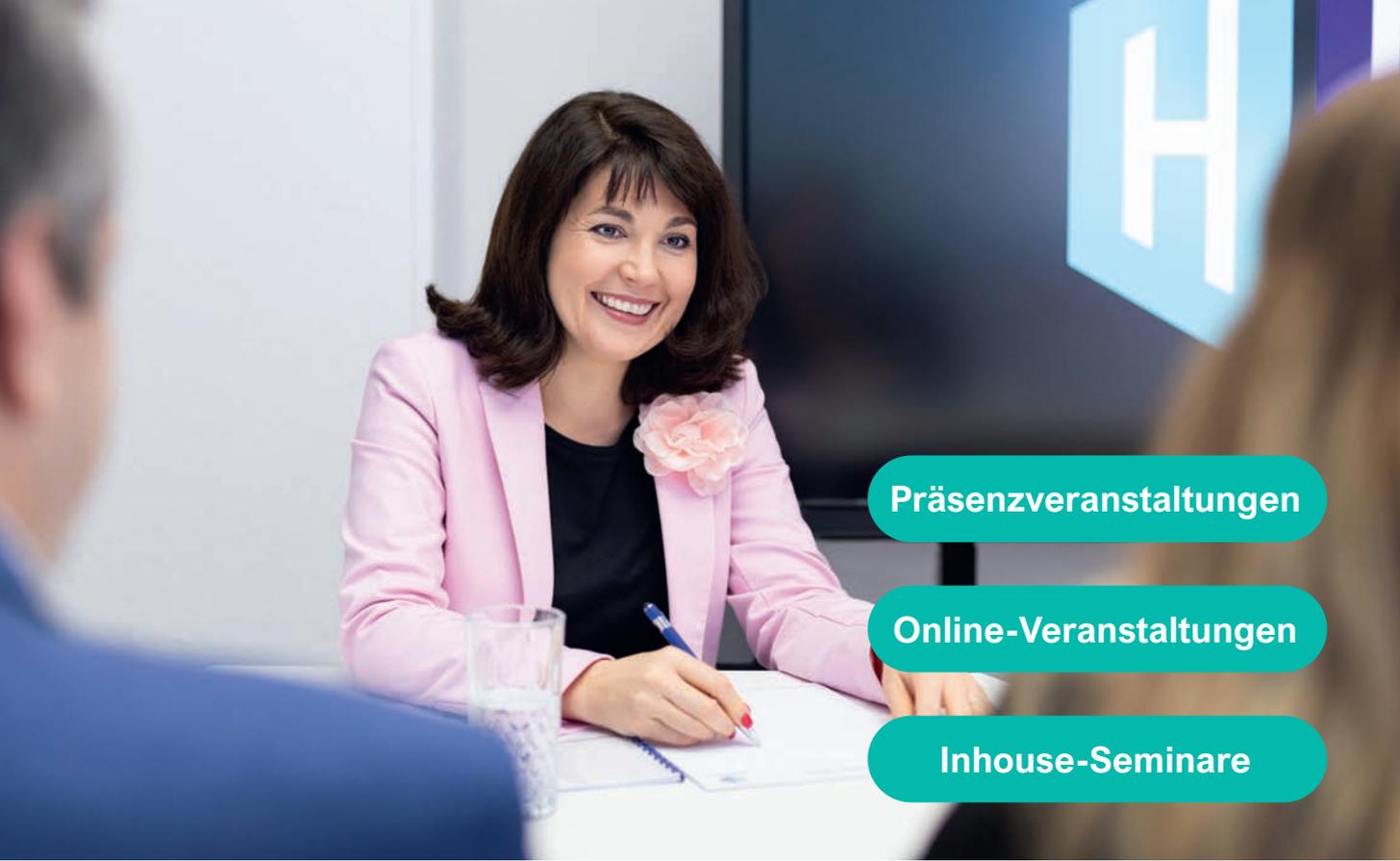
**Die mentale Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden liegt Ihnen am Herzen?** Buchen Sie sich einen Termin für ein unverbindliches Kennenlernen.



[www.coaching-witt.de/angebote2025](http://www.coaching-witt.de/angebote2025)

## Anbieter im Themenbereich Gesundheitsmanagement

[dwp] - die wirtschaftspsychologen	147	IEK Berlin - Deutsches Institut für Entspannungstechniken und	145
abb-seminare	143	IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommu-	158
abovo-academy	188	IHB Internationales Institut für Integrale Heilung und Transpersonale	195
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	191	IKOME   Steinbeis Mediation	142
Akademie Wissen	156	IndiTO Bildung, Training und Beratung	165
Alexander Witt - Coaching & Seminare	184	Institut BaumannWeiss	179
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	144	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	162
artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	144	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	155
Auxelya GmbH	191	IST-Studieninstitut GmbH	158
berufundfamilie Service GmbH	168	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V.	185
Bildungsakademie Baranowski	157	IU Internationale Hochschule	193
Brandt Seminare	178	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für	166
		Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	151
BVMed-Akademie	143	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	146
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	149	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
CoachAkademieSchweiz GmbH	195	Mahr-Coaching: Competence for Life	190
Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	186	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	190
Coachingbüro Huber & Partner	169	MDI Management Development GmbH	193
concada GmbH	166	motion works3	168
CONTUR GmbH - Consulting   Training	154	Move2Lead	185
dehner academy GmbH	181	Neuland Development GmbH & Co. KG	157
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensent-	154	Neuroleadership Akademie	188
Deutsche Akademie für Management	146	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	175
Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	174	Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	150
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	145	OVERDICK Coaching und Training	151
DGQ Weiterbildung gGmbH	168	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	174
Die GesundheitsManager	143	Poko-Institut OHG	162
dispo-Tf Education GmbH	147	Pro Integer Akademie & Leadership	163
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	174	Professio GmbH	191
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	158	Schiller & Mertens GbR	143
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisations-	155	Schirmacher GmbH	186
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	179	Steinbeis Institute for Effective Management	189
EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	192	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	190
EMOVITATION Suisse SARL	194	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	148
EQUALITY 365	144	TAE - Technische Akademie Esslingen	179
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und	193	Team Dr. Rosenkranz GmbH	186
EVELEADER	157	TF-Coach	148
FeelGood Trainings & Coachings	163	TRILOGIE GbR	153
fortbildung1	177	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	173
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146	UP MANAGEMENT Akademie	143
Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching	187	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	153
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	187	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
GIB21 Gesundheit im Betrieb	156	Yoga Vidya e.V.	155
Göthert-Methode	148	TRILOGIE GbR	150
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	174	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	171
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149	ULRIKE LEHMANN. agile. art. coaching	156
Haack Coaching und Seminare	155	Ulrike Minkel	153
Hermansen-Concept	162	Universität Münster Professional School gGmbH	159
Hochschule Fresenius	163	UP MANAGEMENT Akademie	139
		wetando Unternehmensberatung	137
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	190	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	150
		WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	181	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
		Yoga Vidya e.V.	152



Präsenzveranstaltungen

Online-Veranstaltungen

Inhouse-Seminare

# Vorsprung durch Wissen



## H&S SEMINARE

- Führung & Management
- Rhetorik & Kommunikation
- Persönlichkeitsentwicklung

- Verkauf & Vertrieb
- Office-Management
- Projektmanagement

H & S Seminare  
Königstraße 80  
70173 Stuttgart

[www.training-hk.de](http://www.training-hk.de)  
[info@training-hk.de](mailto:info@training-hk.de)  
+49 711 23 735 555



# Immobilien



Foto: AndreyPopov/depositphotos

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

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

## Anbieter im Themenbereich Immobilien

A.V.B.-Akademie	165	imcona GmbH & Co. KG	175
ADI Akademie der Immobilienwirtschaft GmbH	177	Logo InfraConsult GmbH	169
BCW Weiterbildung	161	Management Circle AG	172
Deutsche Akademie für Management	146	Management Forum Starnberg GmbH	186
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und	193		160
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149		
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	182	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	180	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit	170
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	180	ZIA Service GmbH	143

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

# IT & Programmierung



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

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

# Anbieter im Themenbereich IT & Programmierung

abovo-academy	188	IHK-Akademie Koblenz e.V.	167
alfatraining gmbh	180	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	178
amendos gmbh	149	IP for IP GmbH	175
BCW Weiterbildung	161	IT-Trainings Keibel GmbH	161
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	179	IU Akademie	144
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	183	IU Internationale Hochschule	193
Bitkom Akademie	143	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
Cegos Integrata GmbH	177	Mannheim Business School gGmbH	174
CINTELLIC GmbH	165	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training,	178
COMCAVE.COLLEGE GmbH	160	Maxpert GmbH	169
ComConsult GmbH	165	MicroConsult Academy GmbH	185
Confex Training GmbH	146	OHM Professional School gGmbH	191
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	150	oose eG	153
Delta Consultants	190	ORDIX AG	172
DHL Data Science Seminare GmbH	164	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170	PROKODA GmbH	164
dispo-Tf Education GmbH	147	Rheinwerk Verlag GmbH	166
DresPleier GmbH	187	Schiller & Mertens GbR	143
dskom digital.marketing.agentur	147	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	170
EDATRON Solutions GmbH	179	Steinbeis Institute for Effective Management	189
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	150	SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	152
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	188	TAE – Technische Akademie Esslingen	179
Enable AI	176	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	152
Essential Data Science Training GmbH	184	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit	170
Exbase	191	UP MANAGEMENT Akademie	143
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	164
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	151
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	174	Vereon AG	195
Grono Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149	Wbildung Akademie GmbH	170
HelloNew GmbH & Co. KG	171	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	166
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	192	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	153
Holisticon AG	152	WissensPiloten GmbH	156
IAL-CAMPUS	165	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	167
IHK Hessen innovativ	168		

Sie sind nicht dabei?

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

# Kommunikation



Grafik: Adobe Stock/katyaskrn

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

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

## Kooperative Kommunikationstechniken

# Rechthaberei reduzieren

**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. Aber was hilft, um solche Gesprächssituationen in kooperative Bahnen zu lenken?**

Diskussionen sind in einer von Teamwork und Kollaboration geprägten Arbeitswelt von zentraler Bedeutung. In Diskussionen werden Informationen zusammengeführt, Sachverhalte erschlossen, Standpunkte verhandelt, Probleme gelöst. Am Ende stehen bessere Lösungen und tragfähigere Beschlüsse, als es ohne sie möglich gewesen wäre – zumindest, wenn alle Beteiligten sich darum bemühen, mit sachlichen Argumenten zu überzeugen und sich überzeugen zu lassen. Allzu häufig folgen Diskussionen jedoch einem anderen Muster, etwa so: Kollege Meinhardt bügelt die Idee von Kollegin Müller ab, weil sie „unter den aktuellen Budgetvoraussetzungen nicht machbar“ ist. Was sie mit dem Hinweis kontert, dass ihre Lösung auf lange Sicht Kosten spart. Daraufhin sagt er, dass sie aber jetzt Kosten sparen müssen. Sie sagt, dass sie nicht nur auf den Preis schauen dürfen. Worauf er sie fragt, ob sie wirklich so naiv ist. Worauf sie fragt, ob er wirklich ... Beide reden sich also tiefer in ihren eigenen Standpunkt-Graben hinein.

Vergleichbare Situationen hat jeder und jede schon erlebt, ebenso wie das unruhmliche Ende, das Meetings dann meistens nehmen: Statt einander zuzuhören und für Verständnis zu werben, wiederholen die Diskutanten einfach nur ihre Meinungen. Sachfragen werden nicht geklärt, man schaukelt sich hoch, keine Partei will nachgeben, der Ton wird rauer. Oder es wird still, weil einer aufgibt. Was richtig ist, tritt hinter

Rechthaben zurück, das Gute hinter Gewinnen. Aus Organisationssicht ist das der schlechteste Outcome, weil nicht nur die Stimmung und die zwischenmenschlichen Beziehungen unter dem Streit um Standpunkte leiden, sondern auch die Qualität der Lösungen und der Zusammenarbeit generell. Im ungünstigsten Fall führt es dazu, dass sich der eine oder die andere in Zukunft nicht mehr an Diskussionen beteiligen möchte, und dadurch wertvolle Perspektiven fehlen.

### Wenn Diskussionen auf die emotionale Ebene wechseln

Aber was tun – sei es aus einer Moderatorenrolle und als mitdiskutierende Person –, um solche Rechthabereien zu reduzieren und ein Festfahren von Meinungsverschiedenheiten früh zu verhindern? Wohlgermerkt: nicht aus einer Heile-Welt-Denke heraus oder um Differenzen zu vermeiden. Denn um die zu verhandeln, sind Diskussionen ja da, wobei sogar Eskalation etwas Nützliches sein kann. Worum es hier geht, sind Mittel und Techniken, um fruchtlose Kommunikationsmuster aufzubrechen und dysfunktionale Gesprächssituationen so aufzulösen, dass alle Beteiligten wieder (zusammen) weiterarbeiten können.

Zunächst muss man sich über drei Dinge klar werden. Zuerst muss man erkennen können, wann eine Diskussion überhaupt

einen ungünstigen Verlauf nimmt und einen Eingriff erfordert. Der Punkt, an dem ein sinnvoller Austausch nicht mehr wahrscheinlich ist, ist in der Regel erreicht, sobald eine Meinungsverschiedenheit nicht mehr auf der Sachebene verhandelt wird, sondern zunehmend auf die emotionale Ebene wechselt. Die äußeren Anzeichen dafür: Der Augenkontakt wird entweder auf ein Minimum reduziert oder im Gegenteil verschärft, als frontale Ausrichtung zum Gegenüber. Der andere wird häufiger unterbrochen, Gesten werden energischer, Argumente werden nur noch hin- und hergeworfen und offene oder subtile Herabwürdigungen („Da muss man mal logisch denken“) mischen sich in den zunehmend hitzigen Austausch. Spätestens, wenn verbale Ausrutscher („Seien Sie nicht immer gleich eingeschnappt“) oder bewusst gesetzte Tiefschläge („Das ist doch reiner Idealismus, bestenfalls!“) den Diskurs prägen, ist Sensibilität gefragt. Denn jetzt entscheidet sich, ob sich die Diskussion weiter hochschaukelt – mit allen Schäden, die daraus folgen – oder ob sie sich noch in eine Richtung drehen lässt, die wieder einen konstruktiven Austausch zwischen den verschiedenen Perspektiven ermöglicht.

### Harmonie oder Härte

#### Wertequadrat Positive Durchsetzungskraft

<b>Verständnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freundlichkeit</li> <li>▪ Respekt erweisen</li> <li>▪ Empathie</li> </ul>	<b>Konfrontation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kampfgeist</li> <li>▪ Sich Respekt verschaffen</li> <li>▪ Abgrenzung</li> </ul>
<b>Unterwürfige Anpassung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konfliktscheue</li> <li>▪ Selbstaufgabe</li> <li>▪ Standpunktlosigkeit</li> </ul>	<b>Rücksichtslose Härte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einschüchterung</li> <li>▪ Egoismus</li> <li>▪ Fanatismus</li> </ul>

Führungskräfte brauchen in Diskussionen eine „Positive Durchsetzungskraft“. Die lässt sich mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat (nach Friedemann Schulz von Thun) als Verbindung von zwei Grundmustern beschreiben, ohne dabei in die schädlichen Extreme abzugleiten. Um also dysfunktionale Diskussionen wieder auf konstruktive Bahnen zu lenken, benötigen sie demnach sowohl **Verständnis** für beide Seiten (nicht: harmoniesüchtige Konfliktvermeidung) als auch die Fähigkeit zur **Konfrontation** (während sie zugleich destruktive Härte vermeiden müssen). Wer nur ein Kommunikationsmuster zur Verfügung hat, kommt in emotionalen Diskussionen schnell an Grenzen.

Quelle: managerseminare.de; Marie-Theres Braun: Menschen überzeugen, Campus 2023

Als weiterer Punkt ist wichtig zu verstehen, was aufseiten der Beteiligten passiert, wenn Diskussionen entgleisen. Dabei spielen persönliche Grundmuster eine Rolle. Die einen sind eher harmoniebedürftig und geben daher in Debatten schnell auf, vor allem aus drei Gründen: Erstens, weil sie Angst davor haben, was passieren könnte, wenn sie weiter argumentieren. Denn was, wenn die Gegenseite sie beleidigen wird oder sie danach persönlich ablehnt? Zweitens, weil sie glauben, sowieso nichts ändern zu können. Oder drittens, weil sie so viel Verständnis für die andere Seite haben, dass sie ihren eigenen Standpunkt komplett vergessen. Ich nenne das „in Empathie versinken“. Das zeigt sich an allzu häufigen Formulierungen wie „Stimmt, so kann man es natürlich auch sehen“ und einem Fehlen von eigenen Perspektiven, die vollkommen in den Hintergrund rücken.

Die anderen setzen von ihrem Grundmuster her dagegen auf Härte. Sie machen in Diskussionen keinen Rückzieher, sondern stellen sich auf wie zum Ringkampf. Sie provozieren, senden Du-Botschaften, teilweise mit Unterstellungen („Sie haben keine Ahnung“, „Das sagen Sie nur, weil ...“), weil sie überzeugt sind, dass man bei manchen Menschen „klare Kante“ zeigen muss. Auch dieses Muster ist nicht so erfolgreich, wie es seine Verfechter gerne hätten. Tatsächlich verlieren sie durch ihre Kampfhaltung an Einfluss. Denn ihr Gegenüber sagt natürlich nicht: „Vielen Dank, dass Sie mich als Idioten hinstellen, dann will ich mal sehen, wo ich Ihnen entgegenkommen kann.“ Als Meeting-Moderator oder Führungsperson mit „hartem“ Grundmuster neigt man dazu, zu schnell und mit zu forschen Worten Stellung zu beziehen und anderen „über’s Maul zu fahren“. Der Effekt: Die so Behandelten fühlen sich nicht gehört, der zwischenmenschliche Konflikt mit dem Gegenüber weitet sich zur Moderatorin bzw. Führungskraft aus. Und auch hier wurde das Potenzial unterschiedlicher Perspektiven nicht genutzt.

### Positive Durchsetzungskraft entwickeln

Beides – Harmoniestreben und Härte – gehört also zur Grundausstattung von Diskussionsteilnehmern, und beides ist in seinem Extrem nicht zielführend. Zugleich steckt in beidem jedoch jeweils ein moderater Kern, den jede Person für ihre herausfordernden Gespräche in petto haben sollte: Verständnis auf der einen und Konfrontationsfähigkeit auf der anderen Seite. Wer es schafft, diese beiden Elemente zu verbinden, kann ungünstige Diskussionsmuster aufbrechen und etwas entwickeln, was ich „Positive Durchsetzungskraft“ nenne.

Für sich selbst die richtige Haltung zu finden, das ist der dritte Punkt, den man klären muss, um effektiv und gezielt in Diskussionen eingreifen zu können. Das gilt vor allem für Führungskräfte, die selbst an der Diskussion teilnehmen, und manchmal von der Dynamik davongetragen werden. Wie diese Verbindung der Elemente aussieht, lässt sich am sogenannten Werte- und Entwicklungsquadrat beschreiben, das in seinem Ursprung von Nicolai Hartmann stammt und vom Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun weitergedacht wurde. Es zeigt, dass Werte ihr komplementäres Gegenstück benötigen, um nicht ins Extreme abzugleiten. So wird Verständnis ohne Konfrontationsfähigkeit zur Unterwürfigkeit, während Konfrontationsfähigkeit ohne Verständnis zur rücksichtslosen Härte wird (s. Kasten links).

Eine Führungskraft mit Positiver Durchsetzungskraft verfügt über beide Fähigkeiten und kann sie situationsgerecht

## 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.

Nutzen Sie unsere Weiterbildungsveranstaltungen als Inspiration, um für sich neue Lösungen und Ideen zu finden. Wir vermitteln und bereiten Wissen für Sie so auf, dass Sie nachhaltig davon profitieren.

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

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



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



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



einsetzen. Es geht also nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch. Gelingt diese Balance, ermöglicht das der Führungskraft einerseits, unliebsame Inhalte auf den Tisch zu bringen, lange Redebeiträge zu stoppen, oder eine Diskussion laufen zu lassen, auch wenn negative Emotionen im Spiel sind. Andererseits gelingt es ihr, dass sich andere gehört fühlen, und dass sich eine vertrauensvolle Beziehung aufbaut. Wer nur ein Muster – Verständnis oder Konfrontation – oder gar ihre übersteigerten Ausprägungen nutzt, stößt schnell an Grenzen, wenn es emotional wird. Diese Balance zu finden, bedeutet auch ein Stück weit Selbstentwicklung.

### Zwischen Streit und Stuhlkreis-Gefahr

Etwas anders stellt sich die Lage für Moderatoren dar. Anders als Führungskräfte sind sie nur indirekt involviert, sie leiten ein Meeting, entscheiden aber nicht, wer recht hat, sondern sorgen

nur dafür, dass Diskussionen eine gesunde Dynamik behalten. Dabei haben sie weniger Möglichkeiten, z.B. Diskussionen durch formale Macht zu beenden.

Die Hauptfrage aus Moderatoren-Sicht lautet: Wann und wie soll ich eingreifen, damit die Fronten geklärt werden können, am Ende aber auch etwas herauskommt? Wer vorschnell eingreift, stört womöglich eine sich selbst regulierende Eigendynamik oder erstickt gar die Diskussion. Wer dagegen gar nicht oder zu spät eingreift, riskiert die Eskalation. Beides – wiederum in moderatem Maß – sind notwendige Fähigkeiten, um lösungsorientierte Diskussionen zu führen. Damit einher geht die Verbindung aus Pragmatismus, der es ermöglicht, Provokationen auszuhalten und Diskussionen frei zu führen, ohne sich bei jedem Wort auf die Zunge zu beißen, und Sensibilität. Die ist notwendig, damit die Gesprächspartner sich respektiert fühlen und annehmen können, was gesagt wird (s. Kasten links).

Auch hier gilt: Fehlt einer von zwei Werten, fällt der andere dadurch automatisch in seine Übertreibung. Um eine positive Gesprächskultur zu schaffen, fokussieren Moderatoren mitunter einseitig auf Sensibilität. Nimmt das überhand, besteht eine „Stuhlkreis-Gefahr“. Dieser Begriff stammt ebenfalls vom Kommunikationspsychologen Schulz von Thun und beschreibt eine Situation, in der die Teilnehmenden immer auf der Hut sind, ob sich jemand verletzt fühlen könnte, und daher jedes Wort abwägen. Zum Wesen einer Diskussion gehören allerdings Leidenschaft, Emotionen, auch Wut. Diese Gefühle dürfen nur nicht in Richtung Rücksichtslosigkeit übertrieben werden. Die Balance aus Pragmatismus und Sensibilität ist da ein guter Ratgeber.

Für beide Rollen – Führungskraft und Moderatorin – eignen sich die folgenden Kommunikationstechniken, um Diskussionen zielführender zu gestalten.

### Technik 1

#### Argumente prüfen: Verstehen, worum es wirklich geht

Der Dialog zu Beginn des Artikels zeigt das typische „Ja, aber“-Muster, in dem Argumente hin und her geschmissen werden. Dadurch redet sich jeder noch mehr in den eigenen Standpunkt hinein. Hinzu kommt, dass Kollegin Müller sich sofort auf das Gegenargument ihres Kollegen – „Kein Budget!“ – stürzt und es zu widerlegen beginnt. Das tut sie, obwohl sie gar nicht wissen kann, ob das genannte Argument der wahre Grund für die Ablehnung ist oder nur vorgeschoben. Im widrigsten Fall verschenkt sie so ihre Energie auf eine Argumentation, mit der sie nichts gewinnen kann.

Was Frau Müller in einem solchen Fall besser machen könnte, ist: das Gegenargument zu prüfen. Geht es wirklich darum, worum es zu gehen scheint? Ein Mittel, das herauszukriegen, besteht darin, sich auf das vordergründige Argument gar nicht erst einzulassen, sondern es testweise auszuschließen: Was wäre, wenn es dieses Argument nicht gäbe? Konkret könnte Frau Müller also sagen: „Angenommen, wir finden eine Lösung für das Budget, würden Sie dann anders darüber denken?“ Vielleicht sagt der andere dann: „Nein, würde ich nicht, das Projekt überzeugt mich einfach nicht.“ Dann ist klar, es geht überhaupt nicht um das Budget, und Frau Müller muss woanders ansetzen. Vielleicht sagt der andere aber auch: „Ja, das würde ich, aber wir haben

### Wertequadrat Moderation

<p><b>Beobachten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zulassen einer Diskussion</li> <li>▪ Freiheiten lassen</li> <li>▪ Pragmatismus: Provokationen aushalten</li> </ul>	<p><b>Eingreifen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negative Eigendynamik stoppen</li> <li>▪ Diskussionsregeln einhalten</li> <li>▪ Sensibilität: Diskussions- teilnehmer schützen</li> </ul>
<p><b>Teilnahmslosigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chaos</li> <li>▪ Eskalation</li> <li>▪ Rücksichtslosigkeit</li> </ul>	<p><b>Einmischen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einengen</li> <li>▪ Ersticken von Diskussionen</li> <li>▪ „Stuhlkreis-Gefahr“, Kuschelkurs</li> </ul>

Moderatoren sind nur indirekt in eine Diskussion involviert, sollen aber für ihr Gelingen sorgen. Dazu brauchen sie eine Balance der gegensätzlichen Grundmuster **Beobachten** und **Eingreifen**. Um emotional hochgekochte Rechthabereien wieder in eine fruchtbare Diskussion zu überführen, müssen sie den Beteiligten die nötige Freiheit lassen, ohne jedoch ins negative Extrem der Teilnahms- oder Strukturlosigkeit abzugleiten. Außerdem müssen sie in der Lage sein, einzugreifen, wenn es die Eigendynamik der Diskussion erfordert oder Regeln verletzt werden, dürfen damit aber den Diskurs nicht ersticken oder sich selbst zu sehr in den Vordergrund spielen.

Quelle: managerseminare.de; Marie-Theres Braun: Menschen überzeugen, Campus 2023

# Tutorial: Positive Gesprächskultur etablieren

Diskussionen profitieren davon, wenn alle Beteiligten respektvoll miteinander umgehen, wenn alle Perspektiven gehört werden und wenn gute Lösungen mehr zählen als Recht haben. Damit das klappt, müssen fünf Aspekte beachtet werden.

## 1. Definition von „positiver Gesprächskultur“

Beinahe jedes Unternehmen schreibt sich positive Werte auf die Fahnen: Vertrauen, Qualität, Nachhaltigkeit, Integrität, Kundenfreundlichkeit, Respekt etc. Doch der springende Punkt ist nicht der genannte Wert, sondern was man darunter versteht. Eine klare Definition hilft, den Wert für alle greifbar zu machen. Das kann sich dann so anhören: „Wir pflegen Offenheit gegenüber anderen Meinungen. Alle Perspektiven werden angehört und miteinander verhandelt. Es geht nicht darum, wer recht hat, sondern darum, gemeinsam die beste Lösung zu finden und zu einem positiven Abschluss zu kommen, der Mehrwert stiftet. Um dieses Ziel zu erreichen, halten sich alle Beteiligten an Gesprächsregeln.“

## 2. Regeln einführen

Regeln, die helfen, das Entgleisen von Diskussionen frühzeitig zu verhindern, könnten lauten:

- ▶ Es wird vorher festgelegt, was im Gespräch oder Meeting erreicht werden soll, z.B. ob es um Austausch geht oder ein gemeinsames Vorgehen festgelegt werden soll.
- ▶ Eine Person übernimmt die Moderatorenrolle und darf nach eigenem Ermessen einschreiten.
- ▶ Sehr lange Beiträge dürfen und sollen gestoppt werden.
- ▶ Alle kommen zu Wort.
- ▶ Wir vermeiden das Bewerten von ersten Ideen und Meinungen zu Beginn einer Diskussion.
- ▶ Leidenschaftliches Diskutieren ist erwünscht, solange die folgenden „Brandstifter“ vermieden werden:
  - Unterstellungen wie „Das machst du nur, weil ...!“
  - Belehrungen wie „Du musst mal lernen ...“
  - Anklagen wie „Du bist schuld daran, dass ...“
  - Psychologisierungen wie „Aha, so tickst du also ...“
- ▶ Der eigene Standpunkt wird hart in der Sache, jedoch weich zum Menschen vertreten.
- ▶ Unterbrechungen sind im Rahmen erlaubt.



- ▶ Gegenargumente werden beim Austausch von Meinungen aufgegriffen.
- ▶ Konträre Standpunkte sind ausdrücklich erwünscht.
- ▶ Emotionen sind erlaubt.

## 3. Rotierende Moderation

Die Moderationsrolle in Meetings kann unabhängig von der Unternehmensposition der Beteiligten vergeben werden und sollte regelmäßig wechseln. Dies vermeidet stille Hierarchien und gewährleistet Augenhöhe. Zudem können alle Beteiligten den Perspektivwechsel vollziehen und aus Moderatorensicht selbst erleben, wie es sich anfühlt, wenn Beteiligte sich nicht an die Regeln halten. So wird das Commitment zu den Regeln erhöht.

## 4. Äußere Stressfaktoren minimieren

Stress macht reizbar und beeinflusst maßgeblich die Stimmung und Gesprächsverläufe. Äußere Stressfaktoren sollten daher minimiert werden. Ein wichtiger Aspekt dabei: die sozialen und physischen Bedürfnisse aller Beteiligten sollten berücksichtigt werden. Dazu gehören Rollenklarheit, gute Meetingorganisation, vorhandenes Arbeitsmaterial, ein ergonomischer Arbeitsplatz, Getränke und gesunde Snacks, Pausen.

## 5. Feedback & Metakommunikation

In Feedback Meetings zur Kommunikation kann über das Reden geredet werden. Diese Meetings finden in regelmäßigen Abständen statt, zu Beginn beispielsweise einmal alle zwei Wochen, später monatlich und schließlich alle acht Wochen. In diesen Meetings darf jeder Probleme, die im Gesprächsablauf auftreten, ansprechen und Lösungsansätze vorschlagen. Alternativ oder ergänzend kann eine anonyme schriftliche Abfrage durchgeführt werden.

## Stolpersteine für die Streitkultur

**Respektbremsen** sind unbewusste Hindernisse, die eine respektvolle Gesprächskultur verhindern, obwohl sich alle Beteiligten diese wünschen. Sie manifestieren sich in verschiedenen Formen:

**Fundamentaler Attributionsfehler:** Wir schreiben negatives Verhalten anderer eher ihrem Charakter zu, während wir für unser eigenes Verhalten äußere Umstände geltend machen.

**Asymmetrie der Wahrnehmung:** Respektloses Verhalten anderer bemerken wir sofort, unser eigenes weniger.

**Eigene Werte und Normen erwarten:** Menschen haben unterschiedliche Vorstellungen von Respekt (z.B. Händeschütteln vs. Nicht-Händeschütteln). Trotzdem erwarten wir von anderen, unsere Normen einzuhalten.

**Schriftsprache:** E-Mails ohne Stimme und Körpersprache schaffen ein Kommunikationsvakuum, das oft negativ interpretiert wird. Dies führt zu Missverständnissen.

**Brandstifter** sind Verhaltensweisen und Aussagen, die Kommunikationsprozesse massiv stören und eskalieren lassen. Sie können starke emotionale Reaktionen hervorrufen und die Gesprächskultur nachhaltig beschädigen:

**Unterstellungen** wie „Das machst du nur, weil ...!“ schreiben dem Gegenüber negative Absichten zu und führen zu Verteidigungshaltungen und Eskalation.

**Belehrungen** wie „Du musst mal lernen ...“ vermitteln eine überlegene Haltung und blockieren offene, gleichberechtigte Kommunikation.

**Anklagen** wie „Du bist schuld daran, dass ...“ lenken die Diskussion aufs Persönliche statt auf sachliche Lösungen.

**Psychologisierungen** wie „Aha, so tickst du also“ analysieren das Verhalten des Gesprächspartners abwertend und verstärken Misstrauen und Ablehnung.

Respektbremsen sind schwer zu vermeiden, das Wissen darum hilft aber, sie sich bewusst zu machen. Brandstifter sind klare Zeichen für Moderator oder Führungskraft, einzugreifen und die Kommunikation zurück auf eine sachliche Ebene zu lenken.

Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Marie-Theres Braun: Menschen überzeugen, Campus 2023.

das Budget nun mal nicht.“ Dann ist klar, dass über das Projekt an sich Einigkeit besteht, und es nur noch um die Finanzierung geht, für die dann alle gemeinsam nach einer Lösung suchen können.

## Technik 2

### Argumente umwandeln: Keinen Gegenstandspunkt einnehmen

Wenn sich Diskussionen hochschaukeln, erhöhen neue Argumente oft nur die Reaktanz der anderen Seite, die dann alles nur noch ablehnt. So eine Verteidigungshaltung lässt sich vermeiden, wenn man, statt einen Gegenstandspunkt einzunehmen, Fragen stellt. Wer sich mit dem Thema Kommunikation auseinandersetzt, wird nicht zum ersten Mal lesen, dass Fragen eine hochwirksame Gesprächsmethode ist. Das Problem ist, sie richtig einzusetzen, denn zum einen ist es schwierig, geeignete Fragen zu finden, die nicht provozieren, und zum anderen ist es herausfordernd, den eigenen Antwortreflex zu überwinden. Gerade wenn jemand eine Meinung hat, die der eigenen konträr widerspricht, brennen wir regelrecht darauf, zu unterbrechen und dagegegnzuhalten – und ganz bestimmt nicht nachzufragen. Wir wollen gar nicht hören, was der andere zu sagen hat, wir wollen unsere Gegenargumente loswerden. Ein Kniff, wie beides geht, besteht darin, einfach die Gegenargumente in Fragen umzuwandeln, dann kann man den Antwortreflex bedienen und trotzdem eine kooperative Gesprächstechnik anwenden. Im Falle unserer beiden Diskutanten könnte es statt „Dafür haben wir doch gar kein Budget“ besser heißen „Wie viel Budget brauchen wir dafür? Haben wir das?“

Durch die Umwandlung des Arguments in Fragen zeigt man Interesse und erlaubt der anderen Person, Expertin ihres eigenen Standpunkts zu bleiben. Statt sich verteidigen zu müssen, kann sie so leichter eigene Wissenslücken zugeben: „Das müsste man noch mal genau durchrechnen.“ Die Forschung von Tom Tyler, Psychologieprofessor an der Yale Law School, zeigt: Menschen, die nach ihrer Meinung gefragt werden und ihre Sicht der Dinge darlegen dürfen, sind mit Verhandlungsergebnissen am Ende zufriedener, selbst wenn diese nicht zu ihren Gunsten ausfallen. Und: Wer fragt, erfährt Neues und erkennt vielleicht sogar, dass die andere Meinung gar nicht so dumm ist wie gedacht.

## Technik 3

### Touch-Turn-Talk: Sensibel gegenargumentieren

Oft bewirken gut gemeinte Beschwichtigungsversuche das Gegenteil. Wenn z.B. ein Geschäftspartner sich über Probleme bei Rohstoffpreisen und Lieferketten aufregt und darüber, dass er „wieder alleine“ den Karren aus dem Dreck ziehen muss, dann helfen ihm Zusagen und Beteuerungen, dass man ihn diesmal besser unterstützen will, wenig. Denn er fühlt sich in seinem Ärger nicht verstanden. Stattdessen bekommt er einen Lösungsansatz angeboten und eine Aufforderung, sich auf andere zu verlassen. Doch Lösungsansätze und Verstandenwerden sind zwei unterschiedliche Dinge. Statt also direkt dazu überzugehen, was künftig besser laufen kann, ist es in emotionalen Gesprächssituationen oft wirksamer, erst einmal den Standpunkt des anderen zu verstehen und das auch deutlich auszudrücken. Erst dann ist das Gegenüber bereit, sich für einen weiterführenden Standpunkt zu öffnen.

Das ist der Kern der Gesprächstechnik Touch-Turn-Talk: Erst den Standpunkt des anderen „touchen“, also berühren, zum Beispiel durch Paraphrasieren: „Letztes Mal war das viel Arbeit für Sie, das war wirklich ärgerlich.“ Jetzt weiß der Gesprächspartner, dass er verstanden wurde und er seinem Frust nicht noch 18 Mal Ausdruck verleihen muss. Nun kommt der „Turn“, der zur Lösung überleitet: „Wir wollen das ebenfalls nicht noch einmal erleben. Deshalb haben wir uns folgenden



**WEITERBILDEN.  
WEITERKOMMEN.**

Der neue Seminarkatalog 2025 ist da!

Hier downloaden



**NEW**

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



Ablauf überlegt ..." Danach folgt der Talk, also der eigentliche Vorschlag. Diese Technik funktioniert, weil Menschen nicht überzeugt, sondern zunächst einmal verstanden werden wollen. Und gerade, wenn jemand zu Rechthaberei neigt, entfaltet das „Touchen“ mit Sätzen wie „Sie haben recht“ oder „Ja, das stimmt, dass ...“ eine herausragende Wirkung.

## Technik 4

### Das Körpersprache-Dreieck: Spannungen lösen

Die Stimmung zwischen zwei Gesprächspartnern wird auch durch die Positionierung zueinander beeinflusst.

Der häufig zu lesende Tipp, sich zugewandt in die Augen zu blicken, ist nicht immer förderlich oder kann sogar als aggressiv wahrgenommen werden. Wenn sich Tiere

zum Kampf aufstellen, nähern

sie sich einander frontal an und halten Blickkontakt. Auch bei Menschen kann das zu einer erhöhten Anspannung führen, während das Thema zwischen ihnen steht. Schon eine leichte Drehung um einen 30-Grad-Winkel kann diese Spannung jedoch lösen. Dafür braucht es kein Geodreieck, eine leichte Öffnung genügt. So steht das Problem nicht mehr zwischen den Diskutanten, sondern beide schauen gemeinsam aus einem ähnlichen Blickwinkel darauf.

Wer einen emotionalen Disput deeskalieren möchte, tut ebenfalls gut daran, nicht aus einer frontalen Haltung heraus einzugreifen. Es hilft auch, Einfluss auf die Sitzordnung zu nehmen, sodass in Verhandlungen, die kooperativ geführt werden sollen, die beiden Parteien sich nicht frontal gegenüber sitzen, sondern gemischt sitzen oder

über Eck. Wer selbst in eine potenziell explosive Diskussion involviert ist, dreht sich am besten leicht zur Seite.

## Technik 5

### „Was wäre, wenn?“-Frage: Ein Nein aufweichen

Nachdem Argumente ausgetauscht wurden, gilt es, alle Vorschläge abzuwägen, um die beste Lösung zu finden. Ein Kompromiss ist dabei nicht unbedingt erstrebenswert, denn der bedeutet ja nur, dass man sich in der Mitte trifft. Für herausragende Lösungen muss man über Kompromisse hinausdenken und kreative Lösungen suchen, die für alle Mehrwert schaffen. Dafür ist es aber notwendig, dass sich die Gesprächsteilnehmenden von ihrer bisherigen Position lösen. Was aber, wenn die dafür nicht offen sind? Wenn eine Seite hartnäckig bei ihrem „Nein“ bleibt und nur weitere Gegenargumentationen liefert, dann besteht ein Ausweg darin, selbst die Phase der kreativen Lösungsfindung einzuläuten. Das kann man als Beteiligte ebenso tun wie als Beobachter einer in die Sackgasse geratenen Diskussion.

Die „Was wäre, wenn ...“-Frage eignet sich dazu sehr gut. Mit ihr werden, statt Standpunkte zu vertreten, Vorschläge gemacht, was es allen Beteiligten erlaubt, Ideen einzubringen. Die Formulierung im Konjunktiv – „Was wäre, wenn ...?“ statt „Ich schlage vor, dass wir es so machen, dass ...“ – vermittelt Offenheit, ohne jemanden vor vollendete Tatsachen zu stellen, was Gegenwehr provozieren könnte. Man fragt ja lediglich nach einer Meinung. Dadurch wird vermieden, sich selbst und andere zu früh festzulegen, was jede weitere Überlegung auf der Suche nach der bestmöglichen Lösung im Keim ersticken würde. Durch wiederholtes Vorgehen nach diesem Muster – Meinungen offen austauschen, Interessen klug erfragen, mögliche Lösungen abwägen, um sich anschließend gemeinsam festzulegen – werden die Beteiligten an die Verhandlungsführung als Gesprächsart gewöhnt. Dadurch wird die Bereitschaft gefördert, in Zukunft auf das Beharren auf eigene Recht-Positionen zu verzichten.

Die Autorin: **Marie-Theres Braun** ist Expertin für Rhetorik und Verhandlungsführung. Zu diesen Themen hält sie Vorträge und führt Kommunikationsseminare durch.  
Kontakt: [marie-theres-braun.de](http://marie-theres-braun.de)

## Lesetipps

**Marie-Theres Braun: Menschen überzeugen, die Recht haben wollen – 28 kooperative Techniken.**  
Campus 2023, 24 Euro.

Sturköpfe für Ideen gewinnen, eigensinnige Teammitglieder ins Boot holen, Blockaden aufweichen – im Beruf begegnen uns viele Widerstände, die durch Argumente kaum aufzulösen sind. Das Buch zeigt eine Reihe von kooperativen Gesprächstechniken, mit denen es dennoch gelingt.

**Marvin Schulz: Radical Honesty – Mut zur Klarheit.**  
[managerseminare.de/MS314AR06](http://managerseminare.de/MS314AR06)

„Nein, es macht mir nichts aus, die Aufgabe zu übernehmen.“ Öfter als uns lieb ist, flüchten wir uns im Job in Flunkereien. Wir meinen, uns damit das Leben zu erleichtern. Kurzfristig mag das auch mal der Fall sein. Doch langfristig schadet unsere Unaufrichtigkeit sowohl uns selbst als auch der Zusammenarbeit im Team.

**Lars-Johan Åge: Verhandeln mit gutem Gefühl – Happy-happy statt Win-win.**  
[managerseminare.de/MS307AR06](http://managerseminare.de/MS307AR06)

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

# Der Mensch im Mittelpunkt

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



Seminare

+900 Firmenkunden



Coaching

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

# Anbieter im Themenbereich Kommunikation

.edulab seminare	182	Consensus Campus	176
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	147	CONSENSUS Consulting GmbH	173
abb-seminare	143	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	154
ACADEMY 4 EXCELLENCE	152	contentbird GmbH	145
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	190	CONTUR GmbH - Consulting   Training	154
AdCoach Marketing Akademie	164	CyriaxTraining & Beratung	152
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	188	Dear Human GmbH	150
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	175	dehner academy GmbH	181
Akademie der Deutschen Medien	183	Delta Consultants	190
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	165	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensent-	154
Akademie für systemische Beratung	180	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	158
Akademie für Systemische Moderation	178	deutsche training sales- and management-training GmbH	187
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	181	DGQ Weiterbildung gGmbH	168
Akademie Wissen	156	Die Akademie Fresenius GmbH	161
Alexander Witt - Coaching & Seminare	184	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
alfatraining gmbh	180	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170
amendos gmbh	149	dirk raguse - training-coaching-beratung	161
Angela Berger Training & Coaching	178	Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	174
Anja Myrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	154	Dittmann & Lamour GmbH	166
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	193	DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	147
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	182	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	173
artop GmbH Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	144	DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	158
Äbländer - Wege zum Wesentlichen	192	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	164
AUSBILDERWELT UG	148	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	194
Bayern Tourist GmbH (BTG)	183	Dr. Simone Rappel	184
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	145	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	175
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	179	Dreisam Coaching	182
begin with trust	194	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations-	167
Bernt Klein training - beratung - coaching	179	dskom digital.marketing.agentur	147
Bildungsakademie Baranowski	157	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	179
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	183	Eisberg-Seminare GmbH	150
BRANDIS NEGOTIATIONS	149	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	192
Brandt Seminare	178	Elke Klöfer Telefontrainings	172
Breuel & Partner GmbH	186	EMOVITATION Suisse SARL	194
BVMed-Akademie	143		
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	171	En GardE Deutschland GmbH	173
CA controller akademie®	186		
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	149	Engineer Excellence Lab by Katrin Dietz   Engineer Consultant	162
CETPM GmbH	191	English & Intercultural Communication	159
CHANGE 4 SUCCESS®	152	EQUALITY 365	144
CINTELLIC GmbH	165	ERLEBNIS & TRAINING	151
clear entrance® Consulting. Coaching. Change.	151	E S B A - European Systemic Business Academy	149
CoachAkademieSchweiz GmbH	195	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und	193
COAWORKS Coaching und Workshops	150	EVELEADER	157
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	147	Exbase	191
ComConsult GmbH	165	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	169
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	145	FCM Finanz Coaching	171
compass international gmbh	177	FCT Akademie GmbH	166
Competence on Top GmbH	189	FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171
ComTeam AG Academy + Consulting	187	flow consulting gmbh	154
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	150	fortbildung1	177

Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	146
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171
FORUM Institut für Management GmbH	175
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	182
FROMM Managementseminare & -beratung KG	153
German Brand School GmbH	168
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	187
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	174
H&S Seminare	176
Hamburger Training & Consulting oHG	150
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	182
hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH	158
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158
Hermannsen-Concept	162
Hinweisgeber-Compliance GmbH	155
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	174
Hochschule Fresenius	163
HPS Deutschland GmbH	173
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	190
HSB Akademie	142
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	181
IAL-CAMPUS	165
IFM Institut für Managementberatung GmbH	144
IFPO Joachim Berger & Partner	172
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	184
IHK Akademie Schwaben	189
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	179
IIHB Internationales Institut für Integrale Heilung und Transpersonale	195
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	166
IKOME   Steinbeis Mediation	142
ilvy Intercultural HR	148
IM Online Campus GmbH	159
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	188
ime Institut für Management-Entwicklung	156
implus Trainings AG	195
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	182
IndiTO Bildung, Training und Beratung	165
InKonstellation GmbH	164
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	163
Institut BaumannWeiss	179
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	163
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	162
Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und	159
Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	155
Institut für Verkauf und Marketing	170
Invenzio GmbH & Co. KG	192
IP for IP GmbH	175
ISM Academy	161
IST-Studieninstitut GmbH	158
istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung	185
itstime	146
IVTM GmbH	161
Junfermann Verlag GmbH	155
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für	166
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	172
KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	192
KERN AG Training	169
KeSch Training International GmbH & Co.KG	187
KESSEL & KESSEL GmbH	150
KICK OFF Management Consulting GmbH	193
Kirchner-Seminare GbR	189
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	151
Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	146
Knuth & Team	156
KOBseminare	160
Kompakttraining GmbH & Co. KG	149
Kompetenzhafen	151
Konhardt & Partner	161
KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	176
Landsiedel NLP Training	192
Linguago	183
Logo InfraConsult GmbH	169
M/Training	178
Mahr-Coaching: Competence for Life	190
Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Bera-	159
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	190
Management School St.Gallen	195
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	162
marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training,	178
MAZ MANAGER AKADEMIE	183
me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	191
Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskom-	186
Metakomm Academy	148
Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	163
Mmc Unternehmensberatung GmbH	187
MODERATIO	188
Modul-Training	178
motion works3	168
Mrs Backoffice	179
MSC Management Seminar Center GmbH	180
MW Media Workshop GmbH	148
Neuland Development GmbH & Co. KG	157
NRP® GmbH	157
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	175
OHM Professional School gGmbH	191
oose eG	153
ORDIX AG	172
orenda training GmbH	177
OVERDICK Coaching und Training	151



PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	165	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	179
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	174	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	174		
Plus Kompetenzcoaching GmbH	156	Team Dr. Rosenkranz GmbH	186
PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	187	Team Management Services GmbH	169
Poko-Institut OHG	162	teamsysplus®AKADEMIE	184
POP Personalentwicklung	180	TF-Coach	148
Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	166	Thomas Weber Coaching	172
PRAXISFELD GmbH	160	TrainerSocietät Berlin	145
Pro Integer Akademie & Leadership	163	Trainertreffen Deutschland	155
Professio GmbH	191	Training & Coaching Melanie Kubala	175
PROKODA GmbH	164	TRAINER TRAINING	193
PROVECO GmbH	149	TRILOGIE GbR	153
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	169	UP MANAGEMENT Akademie	143
Rheinwerk Verlag GmbH	166	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	183
Rolf Schulz HR Consultants AG	180	uwe freund seminare Kommunikationstraining Korrespondenztraining	185
ROTH INSTITUT	154	V.I.E.L Coaching + Training	153
Schiller & Mertens GbR	143	Veränderungsintelligenz® GmbH	181
Schirrmacher GmbH	186	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	151
Schreiner Praxis-Seminare GbR	168	Verlag Dashöfer GmbH	151
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	159	Viola Moritz Seminare	144
SEMINAR-INSTITUT	184	Wbildung Akademie GmbH	170
SGMI Management Institut St. Gallen	195	WissensPiloten GmbH	156
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	154	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	164	Yoga Vidya e.V.	155
SLBB - Strategic Leadership & Business Building	159	your best practice	173
SMP Management Programm St. Gallen	195	Viola Moritz Seminare	139
SOLID Impact GmbH	192	Wbildung Akademie GmbH	169
Stärkentrainer GmbH	176	WirksamSein	190
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis	157	WissensPiloten GmbH	152
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	176	WKW Unternehmens-Akademie GmbH	157
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstands-	178	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	149
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	190	Yoga Vidya e.V.	152
SYMPLOSSON Informationstechnik GmbH	152	your best practice	171
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	144	yourprofiler Inh. Hadi Hafez	181
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	148	Zürich International Business School (ZIBS)	192
TAM Akademie	146		
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	154		



# Assistenzkongresse 2025

## WINTER ASSISTENZTAGE WIESBADEN

22.-24.01.2025

Mercure Hotel Wiesbaden City



## ASSISTENZTAGE MANNHEIM

07.-09.05.2025

Radisson Blu Hotel



## OFFICETAGE BÜSUM

25.-27.06.2025

Lighthouse Hotel & Spa



## HERBST ASSISTENZTAGE WIESBADEN

26.-28.11.2025

Mercure Hotel Wiesbaden City

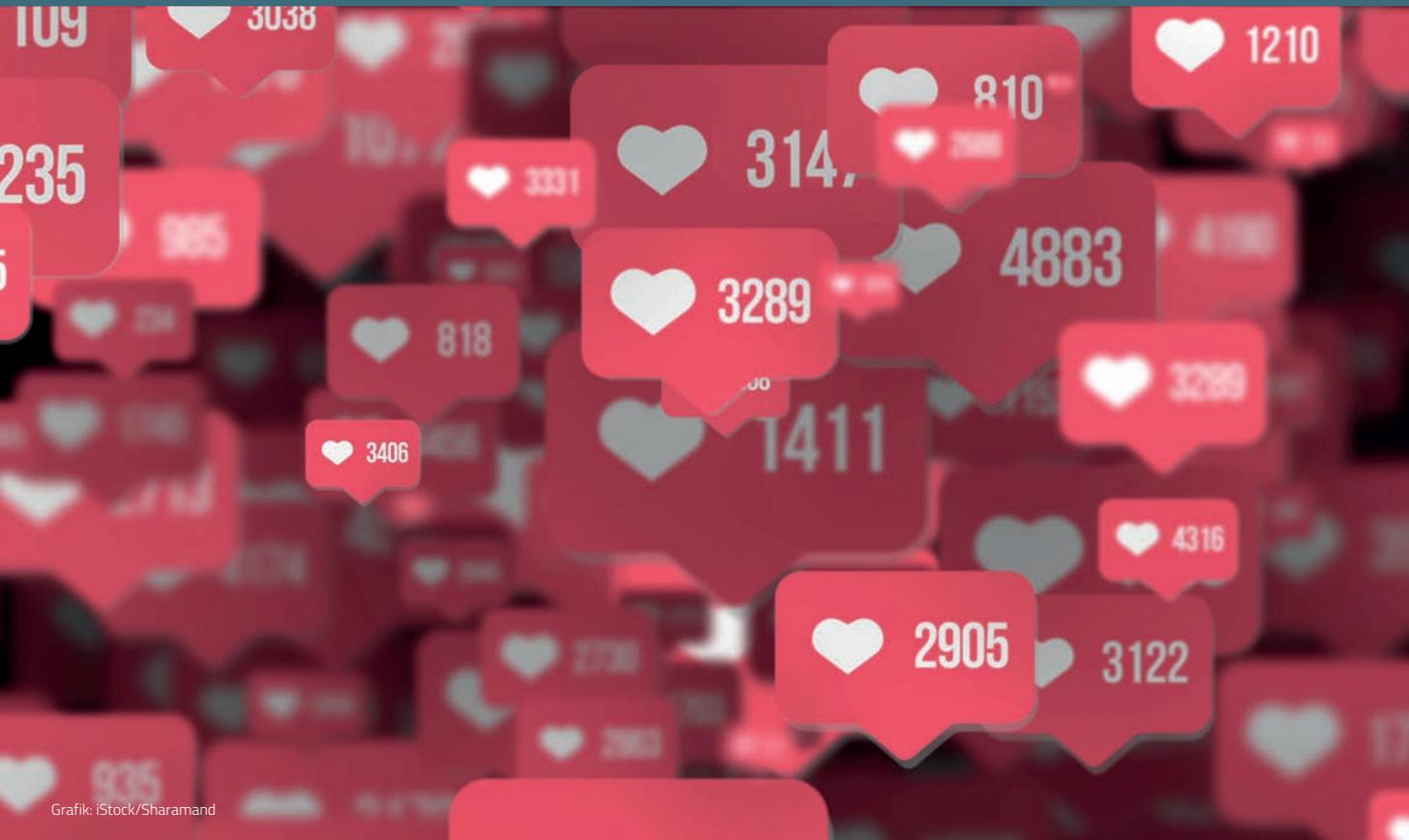


## WAS SIE ERWARTET

Flexible Weiterbildungsstage mit bis zu 28 Workshops, die individuell zur Auswahl stehen und in kleinen Gruppen stattfinden. Persönliche Betreuung, wertvolle Netzwerkmöglichkeiten und ein abwechslungsreiches Abendprogramm runden das Angebot ab – alles in inspirierender Atmosphäre. Teilnahme ab 795 Euro zzgl. MwSt. möglich.



# Marketing



Grafik: iStock/Sharamand

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

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

## Employer Branding via Corporate Influencing

# Starke Stimmen nutzen

**Wisch und weg: So verfahren viele User auf Social Media mit Unternehmenscontent, sofern er ihnen überhaupt angezeigt wird. Für Betriebe, die sich in Zeiten des Personalmangels als attraktive Arbeitgeber präsentieren wollen, ist das ein Problem. Eine Lösung, die immer mehr Organisationen nutzen: Sie setzen auf Corporate Influencer, Mitarbeitende, die über ihre persönlichen Accounts zu arbeitsplatznahen Themen posten.**

Noch vor zehn Jahren haben Unternehmen ernsthaft darüber nachgedacht, ob sie ihren Mitarbeitenden verbieten sollen, sich in ihrer Eigenschaft als Betriebsangehörige in Social Networks wie LinkedIn, Facebook oder Twitter (heute X) zu betätigen. Aus heutiger Sicht ist das eine absurde Idee. Man muss sich nur anschauen, wie wenig Resonanz die meisten offiziellen Corporate-Kanäle in Social Media erzielen. Schreibt ein Unternehmen über ein Thema, gelingt es selten, dafür große Aufmerksamkeit zu generieren. Wenn jedoch *dieselben* Informationen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens aufgegriffen, über deren Accounts verbreitet und mit einer persönlichen Anmerkung versehen werden, werden sie deutlich stärker wahrgenommen. Und auch die Interaktionsrate ist höher. Auf LinkedIn beispielsweise erzielen Beiträge einzelner Corporate Influencer siebenmal so viele Views wie die eines Unternehmensauftritts.

Die Gleichung dahinter ist simpel: Menschen vertrauen Menschen; bei Organisationen wird dagegen eher ange-

nommen, dass deren Kommunikation interessengeleitet ist. Hinzu kommt, dass sich Menschen in den Social Media mit denjenigen vernetzen, die ähnliche Interessen wie sie selbst haben. Auch das sorgt in den von Inhalten überfluteten Netzwerken für Aufmerksamkeit bei der jeweiligen Zielgruppe und steigert die Chance, positive Resonanz zu erhalten.

### Firmen sehen heute das Potenzial postender Mitarbeiter

Statt Verbotsgedanken zu wälzen, erkennen daher heute immer mehr Unternehmen die Potenziale, die darin liegen, wenn ihre Mitarbeitenden mit beruflichem Fokus in Social Media aktiv sind. Dass die meisten Unternehmen derzeit mit dem Thema Fachkräfte- beziehungsweise Arbeitskräftemangel zu kämpfen haben, macht das Thema noch bedeutsamer für sie. Denn gerade im Employer Branding

und Recruiting ist Vertrauenswürdigkeit alles. Laut Edelman Trust Barometer genießen besonders akademische und technische Experten aus Unternehmen das größte Vertrauen, wenn sie in Social Media posten – und die Expertise der Person färbt dann oft auf die Employer Brand ab.

Auch wenn Menschen über ihre Social Media Accounts direkte Einblicke in ihr Arbeitsleben gewähren, hat das in der Regel eine starke Wirkung und lockt viele Job-Aspiranten an. Es macht die Organisation attraktiver, nahbarer und nicht zuletzt sympathischer. Laut Persoblogger und Top-HR-Influencer Stefan Scheller gilt bei diesem Peer Recruiting auf Augenhöhe neben dem Credo „Menschen gewinnen Menschen“ auch der Personalmarketing-Grundsatz „Emotion vor Information“. Besonders spannend sind laut Scheller für Job-Interessenten jene Menschen im Unternehmen, die bereits vergleichbare Positionen und Jobs innehaben wie die, für die sie sich interessieren. Das heißt: Softwareentwickler begeistern andere Softwareentwickler, Marketingleute andere Marketingleute. Gerade in der Azubi-Ansprache und -Gewinnung setzen einige Firmen bereits sehr erfolgreich auf den Einsatz eigener Auszubildender in der Social-Media-Kommunikation.

### Corporate Influencer ist nicht gleich Corporate Influencer

Damit gewinnt für viele Unternehmen eine neue Rolle an Attraktivität: die des Corporate Influencers. *Corporate Influencer* publizieren – im Unterschied zu Influencern im Allgemeinen – weder über Produkte, noch werben sie für eine Organisation. Stattdessen stehen sie, wie oben beschrieben, für ihre Fachthemen oder geben authentische Einblicke in ihren Arbeitsalltag.

Da es keine validen Zahlen zu Corporate-Influencer-Aktivitäten im deutschsprachigen Raum gibt, weil es noch ein sehr junges Phänomen ist, ist generell schwer auszumachen, ob ein Corporate Influencer im Einzelfall ohne Auftrag und Unterstützung seines bzw. ihres Unternehmens postet, ob er oder sie vom eigenen Unternehmen dabei unterstützt wird oder sogar speziell für die Rolle ausgewählt und trainiert worden ist. Aufgrund von Recherchen im Kontext des Corporate Influencer Clubs (zum Club: siehe Kasten „Mehr zum Thema“) gehen wir allerdings davon aus, dass es mittlerweile in Deutschland, Österreich und der Schweiz zahlreiche offizielle Corporate-Influencer-Programme gibt. Also Programme, bei denen Unternehmen gezielt Mitarbeitende für das Corporate Influencing auswählen und unterstützen. Wir schätzen deren Zahl auf derzeit mindestens 1.000.

Viele Organisationen sprechen allerdings gar nicht von Corporate Influencing, sondern benutzen eigene Begriffe. Beim Handelsunternehmen Otto heißen die Corporate Influencer beispielsweise Botschafter und Botschafterinnen. Außerdem stößt man auf Bezeichnungen wie Markenbotschafter, Corporate Evangelists, Themenbotschafter und Sinnfluencer. Im internationalen Personalbereich ist auch der Begriff Employee Advocacy weit verbreitet, der teilweise synonym für Corporate-Influencer-Programme genutzt wird.

Die Unternehmen fahren auch unterschiedliche Ansätze in der Ausgestaltung ihrer Corporate-Influencer-Programme: Die eine Organisation begreift sämtliche Mitarbeitende,

die in Social Media aktiv sind, als Corporate Influencer und liefert ihnen beispielsweise Anregungen für Postings, die sie aufgreifen können. Die andere Organisation setzt auf eine überschaubare Zahl von Corporate Influencern, die aus einer größeren Anzahl von Bewerbungen gezielt ausgewählt und auf die Rolle vorbereitet werden. Letzteres hat viel Sinn, wenn man das Thema systematischer betreiben will.

### Statt Klonkriegen sind Menschen mit Persönlichkeiten gefragt

Doch auch in diesem Fall muss Unternehmen klar sein: Corporate Influencing ist nichts, was sie hundertprozentig steuern können. Im Gegenteil: Von Mitarbeitenden zu verlangen, vorgegebene Botschaften zu verbreiten, widerspricht komplett dem Sinn des Ansatzes. Was man sich dadurch aufbauen würde, wäre nichts anderes als ein Heer von Klonkriegen, denen man ihre Persönlichkeit ausgetrieben hat und die deswegen massiv an Glaubwürdigkeit verlieren und nichts Neues und Inspirierendes beitragen würden. Gefragt sind vielmehr Experten mit Ecken und Kanten, die das Potenzial zur Personal Brand haben – weil sie für ihre Themenfelder brennen und andere an ihren Ideen, Gedanken, Erkenntnissen oder Job-Erlebnissen teilhaben lassen wollen.

Was zählt, um glaubwürdig rüberzukommen, sind also vor allem Kompetenz und persönliche Leidenschaft. Deswegen ist es auch keineswegs so, dass vor allem Digital Natives als Corporate Influencer infrage kommen. Auch spezifische Kompetenzen im Hinblick auf einzelne soziale Netzwerke können leicht aufgesattelt werden – sofern eine grundsätzliche Social-Media-Affinität besteht und die Bereitschaft und der Mut vorhanden sind, sich auf die digitale Öffentlichkeit einzulassen.

### Diversity tut einem Corporate-Influencer-Netzwerk gut

Will ein Unternehmen ein Corporate-Influencer-Programm starten, ist es sinnvoll, zunächst ein Kernteam zu bilden, das eine Corporate-Influencing-Strategie definiert, in der Ziele festgehalten werden und das genaue Vorgehen skizziert wird. Entscheidende Fragen lauten hier:

- ▶ Mit welchen Themen möchte das Unternehmen eine stärkere Resonanz bei definierten Zielgruppen erzielen?
- ▶ Was davon zahlt auf die Unternehmensstrategie ein?
- ▶ Gibt es Prämissen bei der Auswahl der Social-Media-Kanäle?
- ▶ Was könnte letztlich als Erfolg gesehen werden?
- ▶ Anhand welcher KPIs lässt sich der Erfolg überprüfen?
- ▶ Welche Ressourcen sind für den Aufbau einer Corporate-Influencer-Initiative im Unternehmen nötig?

Bei der Auswahl der Corporate Influencer, die Aufnahme ins Programm finden sollen, lohnt es sich, auf Diversity zu achten. Das hat beispielsweise die Stadt München getan, die neue Wege im Personalmarketing geht, indem sie mittels Corporate Influencing ihre vielseitigen Arbeitsfelder bekannt macht und so dem Image einer angestaubten Verwaltung entgegenwirken will. Für die Auswahl ihrer

# 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

alfatraining.com

„So einfach geht's!“



internen Content Creators setzte die Stadtverwaltung auf Vielfalt im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Vorerfahrung mit Social Media und Berufsgruppe.

Über 70 Bewerbungen gingen ein. Aus 16 von ihnen wurde schließlich ein Pilot-Team von sogenannten Amtfluencern zusammengestellt, das die breite Palette der Verwaltung widerspiegelt – von der Juristin über den Feuerwehrmann bis zur Ingenieurin. Die Amtfluencer sind nun als Botschafter mit eigener Stimme und Meinung auf Social-Media-Plattformen wie LinkedIn aktiv, präsentieren dort spannende Projekte und berichten aus ihrem Alltag. Die bisherigen Ergebnisse des Programms können sich laut der Stadt München sehen lassen: 326 Beiträge erzielten 15.496 Likes und 3.692 Kommentare. Mehr noch: Das Programm generierte bereits Praktikums- und Bewerberanfragen.

## Von Coaching bis ChatGPT: Corporate Influencer brauchen Unterstützung

Bei der Auswahl von Mitarbeitenden für ein Corporate-Influencing-Programm sollte außerdem berücksichtigt werden, dass der jeweilige persönliche Stil zur Plattform, die das Unternehmen bespielen will, passt. Niemand sollte sich verstellen müssen. Wie glaubwürdig sind manche Führungskräfte auf Tiktok oder Instagram wirklich? Auch

auf die Fähigkeit, zu texten und zu kommunizieren, kann man achten. Allerdings gilt hier: Gerade, wenn Mitarbeitende Corporate Influencer werden, die nicht im Bereich der Wissensarbeit tätig und die keine professionellen Kommunikatoren sind, kann es wichtig sein, sie anfangs in Form von Trainings und Workshops auf die Rolle vorzubereiten – sich zum Beispiel gemeinsam darin zu üben, Themen zu entwickeln sowie Posts und Blogbeiträge zu verfassen.

Der Nürnberger IT- und Softwaredienstleister Datev hat 2019 ein Unternehmensbotschafter-Programm gestartet, das Mitarbeitende dazu ermutigt, auf freiwilliger Basis über Themen ihres Unternehmens auf ihren privaten Social-Media-Kanälen zu diskutieren. Eine Schlüsselkomponente dieses Programms ist das umfangreiche Coaching und die Beratung der Datev-Botschafter in Bezug auf den effektiven und sicheren Einsatz von Social Media. Darüber hinaus hat die Datev einen Score entwickelt, um den Erfolg des Programms zu messen und zu analysieren. Dieser Score basiert auf festgelegten KPIs und ermöglicht es den Coachs, Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden könnten, und auf die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche der Botschafterinnen und Botschafter einzugehen.

Ganz neue Möglichkeiten, die zu einer Demokratisierung des Corporate Influencing beitragen dürften, ergeben sich unterdes aus KI-Tools wie ChatGPT, DeepL Write, Perplexity oder Google Bard. Denn die künstliche Intelligenz kann auch Ungeübte wirkungsvoll darin unterstützen, gut lesbare Texte für verschiedene Formate zu verfassen.

Beim Polymerspezialisten Rehau, der im Frühjahr 2023 auf LinkedIn erfolgreich ein Corporate-Influencer-Programm mit 15 Teilnehmenden („Rehau Voices“) als Pilotprojekt gestartet hat, unterstützt man die Akteure auf vielfache Weise, etwa, indem man ihnen hilft, immer wieder passende Themen zu finden und eigene Geschichten im Sinne des Unternehmens thematisch zuzuspitzen. Der Clou des Rehau-Voices-Programms aber ist die Einführung von KI – insbesondere von ChatGPT – in der Content-Produktion. Die KI hilft den Mitarbeitenden einerseits, die Hürden vor dem „weißen Blatt Papier“ abzubauen, erklärt Heike Hampl, eine der Programmverantwortlichen. Andererseits können die Corporate Influencer ihre geschriebenen Texte mithilfe von ChatGPT überprüfen und erhalten wertvolles Feedback. Die KI unterstützt also dabei, den Schreibprozess zu optimieren und gibt den Influencern das Gefühl von Selbstvertrauen und Kompetenz. Für den Umgang mit ChatGPT gibt es inzwischen bei Rehau spezielle Handreichungen. Darin ist beispielsweise dargelegt, dass es sehr wichtig ist, sowohl beim Arbeiten mit ChatGPT als auch beim Veröffentlichen von Texten darauf zu achten, keine internen Informationen preiszugeben.

## Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinaus ist inspirierend

Ob in der Anfangsphase oder darüber hinaus: Kernpunkt eines Corporate-Influencer-Programms ist oft der Aufbau und die Pflege einer starken Community. So legt man auch beim „Ambassadors-Programm“ des Finanzdienstleisters Allianz, das seit 2021 läuft, besonderen Wert auf den Community-Gedanken. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer engagieren sich aktiv in einem Netzwerk, in dem

### Rahmenwerk für Content Creators

#### Die Corporate Influencer Guideline

**Unternehmen sollten sich in die Aktivitäten ihrer Corporate Influencer zwar so wenig wie möglich einmischen. Trotzdem ist es eine gute Idee, Mitarbeitenden, die arbeitsbezogen in den Social Media aktiv sind, einige Prinzipien mit auf den Weg zu geben. Und zwar solche, die auch die Bedürfnisse verschiedener interner Stakeholder im Unternehmen – wie die der IT-Sicherheit, der Compliance, des Betriebsrats und der Geschäftsführung – berücksichtigen. Eine solche Guideline kann ...**

- ▶ ... Mitarbeitende im Umgang mit sozialen Medien befähigen.
- ▶ ... Krisensituationen vermeiden helfen.
- ▶ ... rechtlichen Problemen vorbeugen.
- ▶ ... konkrete Handlungsanweisungen geben.
- ▶ ... mit vielen Beispielen Dos and Don'ts aufzeigen.
- ▶ ... einen Überblick über die wichtigsten rechtlichen Themen geben.
- ▶ ... zeigen, wie man sein Profil rechtssicher macht.
- ▶ ... dafür sensibilisieren, was ein zu werbliches Posting wäre.
- ▶ ... Hinweise für das persönliche Handeln geben.
- ▶ ... Tipps und Tricks für den persönlichen Erfolg auf einzelnen Plattformen geben.

Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Winfried Ebner, Klaus Eck: Die neue Macht der Corporate Influencer, Redline 2022

# Tutorial: Corporate Influencing gekonnt fördern

**Wenn Mitarbeitende auf ihren privaten Social Media Accounts über fachliche Themen posten und damit viele Fans und Follower erreichen, profitiert davon oft auch ihre Organisation. Kein Wunder, dass Unternehmen mittlerweile das Schaffen solcher Corporate Influencer systematisch fördern und unterstützen möchten. Prinzipien, die beim Aufbau eines Corporate-Influencer-Programms zu berücksichtigen sind.**

## Bringen Sie Programmatik ins Programm

Gehen Sie bei der Etablierung Ihres Corporate-Influencer-Programms systematisch vor. Klären Sie, welche strategischen Ziele das Unternehmen verfolgt und mit welchen Themen es welche Zielgruppen adressieren möchte. Machen Sie davon die Auswahl der Social-Media-Kanäle abhängig, die Sie via Corporate Influencer gern bespielt sehen wollen. Orientieren Sie sich bei der Auswahl der Corporate Influencer, die sich für das Programm auf freiwilliger Basis bewerben, nicht zuletzt an diesen Zielen. Unterstützen Sie die Content Creators zu Beginn des Programms, aber auch im weiteren Verlauf, stets bedarfsgerecht. Etwa mit Seminaren und Workshops. Mit einer Guideline, die nicht zuletzt für Rechtssicherheit sorgt. Mit Themenvorschlägen und Anregungen für Postings. Mit dem Angebot, sich bei Interesse Feedback zu holen. Und auch mit der Bereitstellung von Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen, an die sich die Corporate Influencer umgehend wenden können, sofern es zu Konflikten im Netz kommt.



## Bleiben Sie locker

Auch Corporate Influencer sind Menschen. Und Menschen machen Fehler – zum Beispiel Rechtschreib- und Grammatikfehler. Was für die Kontakte viel stärker zählt, ist die Fachkompetenz der Corporate Influencer. Deswegen sollten Sie dem Drang, geplante Postings zu redigieren oder deren Sprache an die „Corporate Language“ anzupassen, um der „One Voice Policy“

der Organisation gerecht zu werden, unbedingt widerstehen. Lediglich bei fachlichen Falschaussagen sollten Sie vorsichtig eingreifen und auch ungefragt Rückmeldung geben. Ansonsten reicht es (siehe oben), sich für Rat und Feedback auf Nachfrage zur Verfügung zu stellen – und den Content Creators gegebenenfalls die Nutzung von KI-Tools wie ChatGPT, Language-Tool oder DeepL Write zu empfehlen, mit denen sie ihre Texte verbessern können.

## Achten Sie bei der Auswahl der Corporate Influencer auf Passung und Vielfalt

Setzen Sie nicht jeden Content Creator gleich auf eine ganze Reihe von Social-Media-Plattformen an, sondern konzentrieren Sie sich zunächst auf die Businessplattform LinkedIn. Denn die Creator-Arbeit – Fachbeiträge verfassen, Videos produzieren, mit Kontakten und Followern kommunizieren – lässt sich nicht einfach so nebenbei aus dem Ärmel schütteln. Achten Sie auf Diversity und außerdem darauf, dass eine gewisse Social-Media-Affinität, berufliche Erfahrung und ein gewisses Kommunikationstalent vorhanden sind. Tiefere Kenntnisse über einzelne Plattformen oder professionelle Schreibkenntnisse braucht es dagegen nicht.

## Halten Sie sich zurück

Das, was Corporate Influencer tun, beeinflusst die Reputation Ihres Unternehmens. Trotzdem ist es kontraproduktiv, den Mit-

## Betrachten Sie das Corporate Influencing nicht als Freizeitaktivität

Sitzen Sie nicht dem Trugschluss auf, weil Social-Media-Arbeit Spaß macht, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Tätigkeit auch nebenbei, in ihrer Freizeit nachgehen. Das Posten und Kommentieren, das Produzieren von Content sind aufwendige Tätigkeiten, die ihren Platz während der Arbeitszeit bekommen sollten. In 2,5 Stunden pro Woche können Corporate Influencer großartige Beiträge veröffentlichen und ihr Netzwerk vergrößern.

sie ihre Erfahrungen teilen, Schulungen organisieren und Networking-Events veranstalten. 2023 wurde auch ein Event-Format eingeführt, das den Austausch zwischen den Allianz Ambassadors und Corporate Influencern anderer Unternehmen fördert. Durch die Öffnung der Türen entstand so eine vernetzte Community, die den Horizont erweitert und neue Perspektiven aufzeigt.

Wenn Unternehmen eine Corporate-Influencer-Community als Ort des Austauschs und als Quelle für Inspiration und Support

Der Autor: **Klaus Eck** ist Kommunikationsberater und einer der bekanntesten Corporate-Influencer-Experten. Der Münchner ist Social-Media-Pionier, Keynote Speaker und Content-Marketing-Profi.  
Kontakt: [klauseck.de](http://klauseck.de)

aufbauen wollen, empfiehlt sich oft die Etablierung eines Kernteams, das die Fäden zusammenhält, das den Mitgliedern des Netzwerks Feedback zu deren

Beiträgen gibt und ihnen Inspirationen für Content-Ideen liefert. Wichtig ist darüber hinaus aber auch Rückendeckung in schwierigen Kommunikationssituationen, das heißt: Wenn jemand Probleme in der digitalen Öffentlichkeit hat, braucht er oder sie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Unternehmen, die umgehend Hilfestellung leisten können.

## Rechtssicherheit ist wichtig

Damit sind wir bei einem bedeutsamen Punkt, was das Corporate Influencing durch eigenständig agierende Organisationsmitglieder angeht: Es ist im Interesse des Unternehmens, dass diese sich möglichst rechtssicher durch die Social Media bewegen – weshalb entsprechende Schulungen sehr sinnvoll sind. Ebenfalls eine gute Idee ist eine Corporate Influencer Guideline. Diese drückt das Vertrauen in die Mitarbeitenden aus und unterstützt sie mit einigen Tipps darin, frei zu kommunizieren. Sie sollte zudem für mehr Sicherheit in der persönlichen Kommunikation sorgen.

- ▶ Wie sieht es mit Urheberrechten, Persönlichkeitsrechten, Wettbewerbsregeln, Kennzeichnungspflichten, Haftungsregeln und Datenschutzregeln aus?
- ▶ Darf ich während der Arbeitszeit in den Social Media aktiv sein?
- ▶ Und mitunter auch: Welche allgemeinen Kommunikationsprinzipien sollte ich berücksichtigen?

Nicht jedes Thema ist für die fachliche Social-Media-Kommunikation geeignet. Generell können gesellschaftliche Themen wie Religion, Sexualität und Politik schwierig sein. Allerdings gilt hierzulande die Meinungsfreiheit – auch für Mitarbeitende von Unternehmen, zumal wenn diese über ihre *persönlichen* Profile posten. Dennoch können Unternehmen internen Content Creators einen Hinweis auf die Werte der Firma geben. Diese Klarheit kann auch schon bei der Auswahl der Corporate Influencer helfen.

Bei Datev haben sich Sinah Titzmann und Michaela Wüst, die das dortige Corporate-Influencer-Programm betreuen,

Anfang 2023 gemeinsam mit einer heterogenen Gruppe aus Datev-Botschafterinnen und -Botschaftern Gedanken darüber gemacht, für welche Werte, Verhaltensweisen und Prinzipien sie als Community stehen wollen. Entstanden ist eine Art „Code of Conduct“, der sechs Schlüsselwerte umfasst: Wertschätzung, Authentizität, Loyalität, Gemeinschaftssinn, Brückenbauer und Begeisterung. Diese Werte sind nun der Leitfaden für das Engagement.

Sophie Röcken, Nachhaltigkeitsmanagerin beim IT-Systemhaus Bechtle – für das rund 120 Corporate Influencer im Einsatz sind – betont, dass es bei der Themenauswahl vor allem wichtig sei, die eigenen Kompetenzen gut einschätzen zu können. Sie empfiehlt daher den Mitgliedern der Bechtle-Corporate-Influencer-Community: „Schreibt lieber über die Themen, in denen Ihr Euch auskennt.“

## Werblicher Content ist rechtlich problematisch

Worauf Corporate Influencer unbedingt achten müssen, ist, keine werblichen oder verkäuferischen Texte zu posten. Journalistische Posts sind dagegen unproblematisch – sofern die Mitarbeitenden eines Unternehmens als solche erkennbar sind. Das heißt: Wenn Corporate Influencer etwas in den Social Networks posten, gilt das *grundsätzlich* als Verhalten zugunsten des eigenen Arbeitgebers, weil es indirekt der Absatzförderung dient, dem Arbeitgeber beispielsweise Reputationsvorteile verschafft. Selbst Hinweise auf dem persönlichen Social-Media-Profil, die verdeutlichen sollen, dass es sich bei den Beiträgen um *private* Ansichten handelt, ändern daran meist nichts. Daraus ergibt sich: Wenn Mitarbeiter als Corporate Influencer ausgesucht und ausgebildet worden sind und eine Social-Media-Plattform geschäftlich nutzen, gilt für sie die Impressumspflicht – und sei es, dass auf das Impressum des Unternehmens verlinkt wird.

Das Unternehmen kann dann aber auch voll für die Posts der Mitarbeitenden haftbar gemacht werden. Weshalb es auch Anwälte gibt, die – angesichts eher geringer Abmahnrisiken – davon abraten, dass Corporate Influencer das Impressum des Unternehmens verwenden. All das befindet sich noch in einer rechtlichen Grauzone. Passiert ist Unternehmen in dieser Hinsicht hierzulande bislang nichts.

Wie man an den unterschiedlichen Meinungen sehen kann, gibt es in der Praxis noch viele ungeklärte Themen. Gerade deshalb ist es wichtig, dass Corporate Influencer und Unternehmen, etwa via Corporate Influencer Guideline, klare Vereinbarungen treffen – und diese fortlaufend in Gemeinschaftsarbeit anpassen. Je besser die Guideline die Kultur des Unternehmens spiegelt, desto eher wird sie auch angenommen.

Stichwort Kultur: Starre hierarchische Strukturen und fehlendes Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden töten jede Kreativität und Begeisterung für das Corporate Influencing schon im Ansatz. Aus der Perspektive des Unternehmens soll das Außenbild, das Image, möglichst perfekt sein. Und natürlich repräsentieren postende Mitarbeiternde das Unternehmen. Manchmal wird das einer Organisation erst klar, wenn ein Corporate-Influencer-Programm offiziell aufgesetzt worden ist; dann fallen Rechtschreib- oder Recherchefehler in Beiträgen

# PROFESSIONELLES BRAND MANAGEMENT

## Mit einer starken Marke zum Erfolg



### Praxis- und Intensivseminar 2025

Termine:

24.03. - 26.03.2025 | 28.04. - 30.04.2025  
12.05. - 14.05.2025 | 02.06. - 04.06.2025  
07.07. - 09.07.2025 | 08.09. - 10.09.2025  
13.10. - 15.10.2025 | 03.11. - 05.11.2025

### Fachtagung 2025 Herausforderungen und Ansatzpunkte für Automobilmarken

Termin:

25.06.2025

Veranstaltungsort:

**SCHLOSS GARTROP**

- Hotel und exklusive Eventlocation -

Schlossallee 4 | 46569 Hünxe (Gartrop-Bühl)

Tel.: +49 (0)2858-91757-0

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

BRAND Consulting & Training

Consulting  
**BRAND**  
Training

der eigenen Content Creators erst richtig auf. Deswegen sollten Corporate Influencer beim Texten, wie schon erwähnt, eine gewisse Unterstützung vom Kernteam erhalten. Eine, die nicht den Charakter einer Kontrolle hat, sondern die bei Bedarf eingeholt werden kann – wenn es sich nicht um grobe fachliche Fehler handelt, auf die man dann doch hinweisen sollte. Jedenfalls müssen Social-Media-Beiträge von Corporate Influencern nicht die sprachliche Qualität von offiziellen Unternehmensverlautbarungen haben. So manche Schreibschwäche von Content Creators lässt sich durch die profunde fachliche Expertise des Creators ausgleichen. Entscheidend ist letztlich, dass die Corporate Influencer mit ihren Inhalten ihre Zielgruppen abholen können.

## Corporate Influencing hat auch positive Innenwirkungen

Deshalb gilt: Herrschen in einem Unternehmen Perfektionismus und Kontrollzwang, eine One Voice Policy und der Hang, jeden geplanten Post durchzuredigieren und einem mehrstufigen Freigabeprozess zu unterziehen, braucht dieses Unternehmen erst gar nicht mit dem Corporate Influencing anzufangen. Allerdings erfordert der Aufbau und die Betreuung einer Corporate Influencer Community auch in Firmen mit offener, fehlerfreundlicher Kultur einigen Aufwand und kostet viel Zeit.

Doch das Engagement lohnt sich in mehrerlei Hinsicht: Zum einen lassen sich einzelne Erfolge im Recruiting und Employer Branding meist schnell erzielen. Events, Newslet-

ter, Job-Ausschreibungen und Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit lassen sich über die Corporate Influencer befeuern. Neben den externen Effekten können die Corporate Influencer zum anderen aber auch intern sehr positive Wirkungen entfalten. Sie können etwa als Multiplikatoren in der Unternehmenskommunikation wirken und ganz nebenbei die digitale Transformation im Unternehmen beflügeln.

Klaus Eck



Grafik: Stefanie Diers;  
© trainerkoffer.de

## Lesetipps

### Winfried Ebner und Klaus Eck: Die neue Macht der Corporate Influencer. Redline 2022, 25 Euro.

Das Buch liefert einen kompakten Überblick über zahlreiche Facetten des Themas Corporate Influencer. Es klärt über die Potenziale der Markenbotschafter für Unternehmen und die Rolle von Corporate Influencern auf. Und es macht unter anderem anhand von Praxisbeispielen deutlich, wie Firmen ein eigenes Corporate-Influencer-Programm aufziehen und ihre Corporate Influencer Community begleiten können.

### Constantin Gillies: Kleiner reicht weiter – Microinfluencing in Unternehmen. [managerseminare.de/MS280AR05](http://managerseminare.de/MS280AR05)

Statt Influencer mit Millionen von Fans zu umgarnen, entdecken Unternehmen neue Strategien: Sie machen nicht nur eigene Mitarbeitende zu Markenbotschaftern, sondern lassen auch Externe mit einem kleinen Follower-Zirkel für sich werben. Der Text zeigt Potenziale und Herausforderungen der Arbeit mit den Micro-Influencern auf.

### Corporate Influencer Club

Der Corporate Influencer Club ist eine Plattform, die nach Aussage der Initiatoren Sophie Rickmann, Winfried Ebner und Klaus Eck „Menschen und Ideen zusammenbringt, um die Power von Corporate Influencern zu entfalten“. Dazu lädt der Club jeden Donnerstag um 17:30 Uhr zu einem LinkedIn Audio ein, wo Praktiker ihre Erfahrungen mit dem Corporate Influencing im Recruiting, Employer Branding und in der Mitarbeiterkommunikation einbringen. Ein erstes vom Corporate Influencer Club gestaltetes Offline-Event fand im Herbst 2023 auf der Messe Zukunft Personal in Köln statt, wo der Club an drei Tagen u.a. 40 Best-Practice-Beispielen aus diversen Branchen eine Bühne bot. Wer kostenlos beitreten möchte, kann dies über die LinkedIn-Gruppe ([linkedin.com/groups/12274970/](https://www.linkedin.com/groups/12274970/)) tun.

# Anbieter im Themenbereich Marketing

.edulab seminare	182	IFM Institut für Managementberatung GmbH	144
A.V.B.-Akademie	165	IHK Akademie Schwaben	189
abovo-academy	188	IHK Bildungszentrum Karlsruhe	180
AdCoach Marketing Akademie	164	IIB Internationalles Institut für Integrale Heilung und Transpersonale	195
Akademie der Deutschen Medien	183	Institut für Verkauf und Marketing	170
Akademie Wissen	156	ISM Academy	161
alfatraining gmbh	180	IST-Studieninstitut GmbH	158
Arnold Horsch e.K.	160	IU Akademie	144
Bayern Tourist GmbH (BTG)	183	IU Internationale Hochschule	193
Berlin Professional School   HWR Berlin	145	Junfermann Verlag GmbH	155
Bildungsakademie Baranowski	157	Landsiedel NLP Training	192
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	181	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
BRAND Consulting & Training	188	Management Circle AG	172
BVMed-Akademie	143	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	184
CINTELLIC GmbH	165	Mannheim Business School gGmbH	174
COAWORKS Coaching und Workshops	150	Marketing Fernakademie	168
COMCAVE.COLLEGE GmbH	160	matthes-training.com	170
Consulting Excellence: Seminare und Coaching	154	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskom-	186
contentbird GmbH 	145	MSC Management Seminar Center GmbH	180
Deutsche Akademie für Management	146	MW Media Workshop GmbH	148
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	158	Plus Kompetenzcoaching GmbH	156
DHL Data Science Seminare GmbH	164	PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	187
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170	Rheinwerk Verlag GmbH	166
DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	147	SGMI Management Institut St. Gallen	195
dskom digital.marketing.agentur	147	SMP Management Programm St. Gallen	195
Eisberg-Seminare GmbH	150	Steinbeis Institute for Effective Management	189
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	188	TrainerSocietät Berlin	145
Euroforum Deutschland GmbH	158	uwe freund seminare Kommunikationstraining Korrespondenztraining	185
flow consulting gmbh	154	Vereon AG	195
German Brand School GmbH	168	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	166
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	174	WHU - Otto Beisheim School of Management	158
Hochschule Fresenius	163	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	153
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	192	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	190
HSB Akademie	142	WissensPiloten GmbH	156
ibo Akademie GmbH	157	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	193
		Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	167
		zfh - Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	167

Sie sind nicht dabei?  
 Registrieren Sie sich jetzt als Seminaranbieter für Marketing  
 unter [SeminarMarkt.de/Registrierung](https://www.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](https://www.seminarmarkt.de/Seminare/Medien)**

## Anbieter im Themenbereich Medien

.edulab seminare	182	Hochschule Fresenius	163
A.V.B.-Akademie	165	HPS Deutschland GmbH	173
AdCoach Marketing Akademie	164	IHK-Akademie Koblenz e.V.	167
Akademie der Deutschen Medien	183	Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und	159
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	165	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	178
CINTELLIC GmbH	165	IST-Studieninstitut GmbH	158
COMCAVE.COLLEGE GmbH	160	IT-Trainings Keibel GmbH	161
contentbird GmbH	145	IU Akademie	144
Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	158	IU Internationale Hochschule	193
DJA Deutsche Journalisten-Akademie GmbH	147	Konhardt & Partner	161
dskom digital.marketing.agentur	147	MW Media Workshop GmbH	148
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	188	PROKODA GmbH	164
FCT Akademie GmbH	166	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	170
German Brand School GmbH	168	WissensPiloten GmbH	156

Sie sind nicht dabei?

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

# Mitarbeiterführung



Foto: AdobeStock/Mina

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

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

Artgerechte Arbeit

# Führung menschlich machen

**Dass Unternehmen profitieren, wenn Mitarbeitende eigene Ideen und Interessen einbringen, ist lange bekannt. Nicht umsonst zielen fast alle modernen Führungsansätze darauf, dass Menschen sich mit ihren Qualitäten entfalten und ihr Potenzial bestmöglich nutzen können. Mit der praktischen Umsetzung einer solchen „artgerechten“ Arbeitsumgebung hapert es aber immer noch. Das neu aufgelegte „Manifest für menschliche Führung“ soll helfen, das zu ändern.**

Wer über menschliche Führung spricht, setzt sich leicht dem Verdacht aus, ein bisschen zu hoch ins Regal zu greifen. Aber so groß das Wort „menschlich“ zunächst klingt – die eigentliche Frage dahinter ist alles andere als abgehoben: Wie können Mitarbeitende so geführt werden, wie es ihnen als Menschen entspricht? Oder präziser: Wie sieht eine Führung aus, die es Menschen erlaubt, ihre individuellen Qualitäten und ihr volles Potenzial zu entfalten?

Mit dieser Fragestellung befasste ich mich theoretisch und praktisch seit vielen Jahren, was unter anderem zum „Manifest für menschliche Führung“ und seiner aktuellen Neuauflage geführt hat (s. Kasten). Aus zwei Gründen halte ich diese Auseinandersetzung für relevant: Erstens habe ich – immer noch, muss man sagen – den Traum, dass eines Tages die Wirtschaft dem Menschen dient, und der Mensch nicht nur Rädchen im Getriebe ist. Dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden so behandeln, als wären sie, was sie sein können, anstatt Mängelwesen, die es anzuleiten und zu kontrollieren gilt. Und dass wir Menschen nicht länger mit Anreizen motivieren, sondern endlich Strukturen schaffen, in denen Menschen gerne und aus eigenem Antrieb ihre Ideen und ihre Leidenschaft in die Arbeit einbringen.

Zweitens – und das kann man gar nicht genug betonen – bin ich überzeugt, dass es auch im ureigensten Interesse von Unternehmen ist, diesen Traum einer menschengerechten Führung in die Praxis umzusetzen. Denn auch sie profitieren massiv, wenn sie Mitarbeitende nicht als Ressource oder als ausführende Organe behandeln, sondern als kompetente Wissensträger und Innovateure, die umso wertvollere Beiträge leisten, je besser sie sich selbst entwickeln können. Wertschöpfung durch Wertschätzung.

## Handlauf versus Hirn

Wie weit die Praxis von dieser Vorstellung entfernt ist, vor allem in großen Unternehmen, ist mir klar geworden, als ich aus der Geschäftsführung eines jungen, agilen Startups in die Konzernstrukturen unseres damaligen Kunden gewechselt bin: in die IT-Abteilung von BMW. Dabei war mir bewusst, dass ich von einem Extrem ins andere falle, dennoch hätte der Schock kaum größer sein können. Nicht dass es dort unmenschlich zugegangen wäre, die Kollegen waren nett, die Aufgaben interessant, die Bezahlung gut. Aber die Art, wie Arbeit dort organisiert und Führung praktiziert wurde, war eben auch

nicht menschlich in dem oben beschriebenen Sinn, dass man sich dort mit seinen Qualitäten, seinen Interessen und seiner Persönlichkeit hätte entfalten können, zum eigenen Vorteil und zu dem des Unternehmens. Ich empfand es als Käfig, wengleich als einen sehr komfortablen. Und ich fühlte mich darin eingeeignet und überbehütet.

Zum Sinnbild für mein Gefühl wurde die Anweisung, beim Treppensteigen den Handlauf zu benutzen. Natürlich verstehe ich den Sinn von Arbeitsschutz. Mich störte es trotzdem: Da beschäftigt das Unternehmen erwachsene, schlaue, fachlich versierte Menschen mit hoher Verantwortung und zahlt ihnen ein entsprechendes Gehalt, aber man traut ihnen nicht zu, eigenständig eine Treppe zu benutzen. Wie kann man glauben, dass Menschen – die vielleicht einen Dokortitel tragen, ein Haus gebaut haben und gerade Kinder großziehen – ständig in einer solchen Weise ermahnt werden müssen? Und dann gleichzeitig erwarten, dass *dieselben* Leute das Unternehmen voranbringen, disruptive Innovationen ersinnen und mutig das Morgen gestalten? Da passt doch etwas nicht zusammen.

Dabei ist seit den ersten Anfängen des Lean Managements bei Toyota erwiesen, welche Vorteile es hat, Mitarbeitende als mündige Menschen ernst zu nehmen: Statt ihnen Regeln aufzudrücken und jede Eigeninitiative zu unterbinden, hat man dort erkannt, dass die vermeintlichen Befehlsempfänger die eigentlichen Experten sind, und sie befähigt, ihre Ideen einzubringen und damit Verbesserungen voranzutreiben. Die Kernidee, die sich in vielen später entwickelten Managementansätzen wiederfindet, besteht darin, das Potenzial der Mitarbeitenden zu nutzen, weswegen der Fokus von Führung auf eben diesem Potenzial und dessen Entfaltung liegen muss. Das Überbehüten bewirkt das Gegenteil: Unternehmen bremsen ihre Mitarbeitenden aus. Und nehmen sich selbst damit viel Beweglichkeit und Resilienz.

### Agilität braucht passende Führung

Zugegeben: Niemand hat mich gezwungen, die Freiheit (und wenn wir ehrlich sind, manchmal auch das Chaos) beim Startup gegen die Sicherheit im Konzern zu tauschen. Und vielleicht war ich, trotz vieler Jahre als Externer bei BMW, einfach nicht an die Abläufe und die Kultur in Großkonzernen gewöhnt. Aber dadurch hatte ich mir, so glaube ich, auch einen kritischen Blick für Dinge bewahrt, die anderen gar nicht mehr auffielen. Und was ich sah, gefiel mir nicht. Mir blieb nur die Wahl: etwas verändern oder gehen. Glücklicherweise hatte ich Gelegenheit, das eine zu tun, bevor es zu dem anderen kam.

Es begann damit, dass das Thema Agilität immer mehr an Bedeutung in der BMW Group IT gewann, woraus ab Ende 2016 schließlich die Strategie „100% Agile“ wurde. Endlich konnte ich, der sich auf eine Rolle zwischen Hofnarr und Graswurzel-Rebell zurückgezogen hatte, etwas bewegen. Ich war durch meine Aktivitäten im Social Intranet und in der Working Out Loud Community gut mit anderen Veränderungswilligen im Unternehmen vernetzt. Außerdem hatte ich als Informatiker und Softwareentwickler schon jahrelange Erfahrung mit Agilität und hatte vieles davon schon in meinem Blog verarbeitet und geteilt. In zahlreichen Vorträgen und Workshops warb ich fortan für Agilität. Und besonders warb ich für die Neuausrichtung der Führung, die zwingend mit agilem Arbeiten einhergehen muss, das viel mit Selbstorganisation, mit Mut zum Experiment und zu eigenen Entscheidungen und mit unternehmerischem Denken zu tun hat.

### Reflexionshilfe für die Praxis

Die gesammelten Gedanken dazu, wie eine dazu passende Führung aussehen sollte, sind in mein „Manifest für menschliche Führung“ eingeflossen, das in dieser Zeit entstanden ist. Es beschreibt sechs Thesen für eine Arbeitswelt, in der das Mensch-sein-Dürfen und Gewinnstreben kein Widerspruch sind.

In ihrer Formulierung sind die Thesen bewusst an das „Manifest für agile Softwareentwicklung“ angelehnt. Wie dort geht es auch hier nicht darum, Gegensätze zu schaffen. Wenn es etwa heißt „Mutig das Neue erkunden mehr als effizient das Bekannte ausschöpfen“ ist das keine Bewertung; das eine gut, das andere schlecht. Vielmehr geht es darum, in Spannungsfeldern zu denken, in dem beide Seiten wichtig sind, aber die bisher unterrepräsentierte „menschliche“ mehr Gewicht bekommen muss. Das Manifest soll so den oft nur vagen Vorstellung von einer irgendwie besseren Führung einen konkreten Ausdruck geben und dabei als Reflexionshilfe dienen, wie diese Führung in unternehmerische Praxis umzusetzen ist (mehr dazu im Tutorial).

Inhaltlich sind die Thesen des Manifests nicht neu, sie fassen vielmehr zusammen, was längst zum Best-of der Führungslehre gehört: das Postulat von Peter Drucker etwa, dass Wissensarbeitende nicht als Untergebene, sondern als „Partner“ auf Augenhöhe geführt werden müssen; die Theorie Y von Douglas McGregor, derzufolge Mitarbeitende grundsätzlich motiviert und leistungsbereit sind und nur von strukturellen Bedingungen behindert werden; und natürlich die Ideen von Taiichi Ohno, der die Verbesserung des Toyota-Produktionssystems davon abhängig gemacht hat, dass die Menschen mit ihrer Kreativität in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns rücken – weil sie nur dann zu Gestaltern der kontinuierlichen Verbesserung werden können.

### Das Problem ist die Umsetzung

Es mangelt also nicht an Erkenntnissen, wie eine menschengerechtere Führung aussehen kann. Woran es hapert, ist ihre Umsetzung in die Praxis. Das gilt heute noch wie bei Erscheinen des Manifests. Zwar gibt es viele Erfolgsgeschichten, deren Reichweite und Dauer aber jeweils begrenzt bleiben. Auch in der BMW Group IT wurden damals viele Menschen bewegt, gute Gespräche geführt und spürbare Änderungen bewirkt. Aber ein Managementwechsel hat bald danach den Fokus verschoben, die Aufbruchszeit war vorbei, und mich hat es daher woanders hingezogen.

Insofern ist es auch kein Zufall, dass diese Erkenntnisse immer wieder neu diskutiert werden (müssen), sei es im Rahmen der Digitalisierung, von New Work oder Agilität. Denn sie haben sich nie dauerhaft in Unternehmensstrukturen niedergeschlagen, ihr Versprechen einer besseren Führung bleibt unerfüllt. Das hat sich auch in der Corona-Pandemie wieder gezeigt, als gerade zu Beginn häufig die Frage gestellt wurde „Wie kontrolliere ich, ob meine Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten“ – ein Offenbarungseid für jede Führung. Daher ist das Manifest bzw. die Auseinandersetzung mit den darin zusammengefassten Ideen weiterhin relevant. Um dem Umsetzungsproblem etwas entgegenzusetzen, habe ich die Thesen nun um eine Reihe von Prinzipien ergänzt, an denen Führungskräfte ihr praktisches Handeln ausrichten können. Einige werden im Folgenden erläutert.

# Tutorial: Reflexion über menschliche Führung

Das Manifest für menschliche Führung ist als Reflexionsgrundlage für das eigene Führungsverhalten gedacht. Damit liefert es zugleich den Rahmen für einen interaktiven Workshop, in dem Führungskräfte die Thesen und ihre Haltung gemeinsam diskutieren können.

## Die sechs Thesen

Das Grundscheema für einen Reflexions-Workshop zum Thema menschliche Führung lässt sich sowohl für kleine als auch für große Gruppen nutzen. Zunächst werden die sechs Thesen des Manifests für menschliche Führung vorgestellt und die dahinterstehende Haltung erklärt. Die Thesen lauten:

- ▶ **Entfaltung menschlichen Potenzials** mehr als Einsatz menschlicher Ressourcen
- ▶ **Diversität und Dissens** mehr als Konformität und Konsens
- ▶ **Sinn und Vertrauen** mehr als Anweisung und Kontrolle
- ▶ **Beiträge zu Netzwerken** mehr als Positionen in Hierarchien
- ▶ **Anführer hervorbringen** mehr als Anhänger anführen
- ▶ **Mutig das Neue erkunden** mehr als effizient das Bekannte ausschöpfen

Alle Thesen spannen, für sich betrachtet, einen Entwicklungsraum auf, wobei der erste Teil das Neue beschreibt, das sich von klassischen Führungsansätzen unterscheidet.

## Skalierungsfragen

Um diesen Entwicklungsraum zu erkunden, eignen sich am besten Skalierungsfragen. Dazu wird jede These mit einer Skala von „1“ bis „10“ hinterlegt. Bei der ersten These „Entfaltung menschlichen Potenzials mehr als Einsatz menschlicher Ressourcen“ entspricht die „1“ dem klassisch-tayloristischen Einsatz menschlicher Ressourcen. Die „10“ steht in diesem Fall für eine Führungshaltung nach Vorbild eines Gärtners, der Bedingungen schafft, in denen das menschliche Potenzial erblühen kann.

Die Skalierungsfragen lauten:

- ▶ Wo stehe ich im Moment auf dieser Skala in Bezug auf diese These?



- ▶ Was mache ich schon bzw. habe ich bereits gemacht, weshalb ich mich auf dieser Stufe sehe?
- ▶ Was könnte ich konkret anders machen, um eine Stufe höher zu kommen?

## Selbstpositionierung

In der einfachsten Form richtet sich der Workshop an eine Gruppe mit bis zu sieben Personen. Benötigt werden sechs Stellwände, auf denen die sechs Thesen des Manifests in Wort und Bild befestigt werden können. Als Arbeitsmittel dienen Klebepunkte und Haftzettel in zwei Farben, zum Beispiel grün für den Status quo (2. Frage) und gelb für die nächsten Schritte (3. Frage).

Die Teilnehmenden wandern nun von These zu These und bearbeiten die Fragen gemeinsam. Die erste Frage dient dabei nur dem Einstieg ins Reflektieren, keinesfalls sollte daraus ein Wettbewerb entstehen. Die jeweiligen Standpunkte werden mit Klebepunkten markiert.

## Status quo und Entwicklungsschritte

Die nächsten beiden Fragen laden zum konkreten Nachdenken über das eigene Führungsverhalten ein: Was ist schon da, was kann morgen ausprobiert werden? Wichtig: Beim Blick nach vorne geht es immer nur um die nächsthöhere Stufe der Skala und nicht um die Frage, was noch bis zur „10“ fehlt.

Alle Teilnehmenden denken zunächst still nach und notieren ihre Antworten auf den grünen bzw. gelben Zetteln. Anschließend stellen sie ihre Ergebnisse einander vor. Das sollte pro Person maximal fünf Minuten in Anspruch nehmen. Erlaubt sind wie beim Brainstorming nur Verständnisfragen, keine Kritik. Es geht nicht um ein Richtig oder Falsch, sondern darum, Situation und Optionen besser zu verstehen und Inspirationen zu sammeln.

Insgesamt dauert die Bearbeitung einer These in einer Gruppe etwa 20 bis 35 Minuten. Anschließend wechselt die Gruppe zur nächsten These und wiederholt den Ablauf. Der Workshop endet nach der sechsten These mit einer kurzen Feedbackrunde, in der jede Person die für sie wichtigste Erkenntnis beschreibt.

## Prinzip 1

### Fragen stellen

Das erste Prinzip „Fragen stellen“ hat mit dem Ego von Führungskräften zu tun und mit der These aus dem Manifest, dass es mehr um Beiträge zum Netzwerken als um Positionen in Hierarchien gehen sollte. In vielen Unternehmenskulturen gilt immer noch: Wer oben steht, macht Ansagen. Fragen wird als Zeichen von Unfähigkeit oder Schwäche ausgelegt, als Blöße, die man sich nicht geben sollte, will man die eigene Position nicht gefährden. Eine fatale Haltung. Denn in der heutigen

Arbeitswelt verfügen längst nicht mehr Einzelne über alles relevante Wissen. Das liegt vielmehr verteilt bei den Mitarbeitenden – als das kollektive Wissen vieler Experten, das nur durch Austausch genutzt werden kann. Daher sind Netzwerke so wichtig. Und eben Fragen.

Richtig zu fragen, erfordert allerdings Bescheidenheit. Wer nur fragt, um die eigene Meinung bestätigt zu bekommen, lernt nichts und vergrault zudem die Befragten. Gute Fragen erkennt man daran, dass sie einen Dialog auf Augenhöhe ermöglichen und eine Beziehung aufbauen. Edgar H. Schein hat dafür den Ausdruck „Humble Inquiry“ geprägt: Fragen ohne Vorurteile, mit aufrichtigem Interesse für die Perspektive und Meinung des Gegenübers. Gerade in der Führungsarbeit, die immer auch durch ein Machtgefälle gekennzeichnet ist, ist diese Demut entscheidend, um ehrliche Antworten zu bekommen, vor allem wenn diese Kritik oder einen Widerspruch enthalten. Einladende Formulierungen lauten zum Beispiel, „Was könnten wir tun, um das noch weiter zu verbessern?“ (statt: „Sollen wir das so machen?“) oder auch „Auf einer Skala von eins bis fünf, wie sicher fühlst du dich mit dem Vorschlag?“ (statt: „Ist doch okay, oder?“). Anschließend kommt es darauf an, der Antwort auch wirklich Raum zu geben.

## Prinzip 2

### Kontext liefern statt Kontrolle ausüben

Wie sehr Fragen die Führungskultur ändert, zeigt die Geschichte des U-Boot-Kapitäns David Marquet. Der musste kurzfristig ein anderes Boot übernehmen als das, auf welches er sich vorbereitet hatte. Über die USS Santa Fe wusste er folglich wenig und während einer Übung gab er einen Befehl, der auf diesem Bootstyp gar nicht ausführbar war. Seine auf Gehorsam trainierte Mannschaft „befolgte“ den Befehl dennoch, obwohl alle wussten, dass er unsinnig war, und am Ende passierte nichts. Ein Fall von Organisationsversagen und für Marquet der Anlass, sich und seine Rolle grundlegend zu hinterfragen. Er erkannte, dass er mit seinem beschränkten Wissen ein gefährlicher Engpass war, und zugleich, dass die kollektive Erfahrung, Intelligenz und Kreativität seiner Mannschaft dieses Defizit mehr als ausgleichen konnte – wenn sie ihr Potenzial denn auch nutzte, statt nur auf Befehle zu warten.

Also beschloss er, seine Crew fortan selbst entscheiden zu lassen. Wenn ein Offizier beispielsweise wissen wollte, ob der Tauchvorgang einzuleiten sei, gab Marquet keinen Befehl, sondern führte den Offizier mit Fragen dahin, dass er darüber nachdachte, ob Tauchen im Sinne der Mission war und alle Vorbereitungen dafür getroffen waren. Nach und nach begannen alle Besatzungsmitglieder damit, statt um Erlaubnis zu fragen selbst Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen. Damit sie das auch tun konnten, verfolgte Marquet ein Prinzip, das allen zu empfehlen ist, die auf menschengerechte Führung zielen: Er lieferte Kontext, das heißt, er gab ihnen Informationen, vermittelte die Absicht und das höhere Ziel und half ihnen damit, die Situation richtig einzuschätzen. Ganz im Sinne der These aus dem Manifest, dass Sinn und Vertrauen mehr bringen als Anweisung und Kontrolle. Man kann sagen, dass Marquet auch im Sinne der These „Anführer hervorbringen mehr als Anhänger anführen“ gehandelt hat. Tatsächlich wandelte sich die USS Santa Fe durch das radikal andere Führungsprinzip vom schlechtesten zum besten Schiff in der Navy und wurde in der Folge zum

## Manifest für menschliche Führung

*Wir glauben an die Kreativität, Leistungsbereitschaft und Motivation der Menschen. Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt und ist nicht nur Mittel zum Zweck. Wir betrachten gerade das Menschliche als entscheidenden Erfolgsfaktor in unserer hochvernetzten, zunehmend digitalen und virtuellen Welt. Wir sehen die Aufgabe von Führung darin, nach Rahmenbedingungen zu streben, in denen sich Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit entfalten und dadurch gemeinsam erfolgreich sein können.*

### **Entfaltung menschlichen Potenzials**

*mehr als Einsatz menschlicher Ressourcen*

### **Diversität und Dissens**

*mehr als Konformität und Konsens*

### **Sinn und Vertrauen**

*mehr als Anweisung und Kontrolle*

### **Beiträge zu Netzwerken**

*mehr als Positionen in Hierarchien*

### **Anführer hervorbringen**

*mehr als Anhänger anführen*

### **Mutig das Neue erkunden**

*mehr als effizient das Bekannte ausschöpfen*

*Das heißt nicht, dass die Werte in der zweiten Zeile unwichtig sind, wir schätzen die hervorgehobenen Werte in der ersten Zeile nur höher ein.*

Das Manifest ist 2018 erstmals veröffentlicht worden und bewusst an das berühmte „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ angelehnt, das ebenfalls eine Fokusverschiebung innerhalb eines ambidextren Spannungsfeldes anstrebt. Das Manifest für menschliche Führung war ursprünglich motiviert durch die Frage, wie sich Führung im Wandel zu einer agileren Organisation verändern muss. Dieselben Veränderungen werden aber auch im Rahmen von Digitalisierung, New Work und Hybrid-Work diskutiert, da sie letztlich weniger mit einer bestimmten Arbeitsform als mit menschlichen Bedürfnissen zu tun haben.

TALENTE FÖRDERN. ERFOLGE SEHEN. GEMEINSAM.

# WEITERBILDUNG FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



*Jetzt Scannen und gratis Whitepaper erhalten!*



Management-Institut Dr. A. Kitzmann

Tel.: +49 251 20205-0

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

[info@kitzmann.biz](mailto:info@kitzmann.biz)

**100% Durchführungsgarantie**

**Starker Praxisbezug**

**Persönliche Beratung**



inoffiziellen Ausbildungsboot für Offiziere.

Prinzip 3

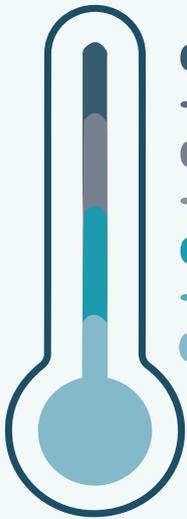
Gärtnern statt Schach spielen

Das Militär wird ja gerne als Blaupause für hierarchische Organisationen angeführt, zumal sich in der Industrialisierung tatsächlich viele Unternehmen daran orientierten. Aus dem Militär selbst

kommen aber teils ganz andere Ideen, wie nicht nur das Beispiel von Marquet zeigt. Auch der Vergleich von Stanley McChrystal, der bis 2008 viele Operationen in Irak und in Afghanistan führte, entspricht nicht dem Klischee von Befehl und Gehorsam. Ihm wurde durch die vielen Probleme bei den immer komplexeren Einsätzen klar, dass die Ausbildung und auch die Anforderungen an die militärischen Führungskräfte unrealistisch waren. Diese orientierten sich am Modell des Schachmeisters, der alles überblickt,

Wie menschlich ist Führung?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS313



- 8%** Mitarbeitende und ihre persönliche Entfaltung sind Hauptfokus der Führung.
- 41%** Mitarbeitende werden für Eigeninitiative geschätzt.
- 28%** Mitarbeitende haben innerhalb fester Regeln etwas Handlungsspielraum.
- 18%** Mitarbeitende gelten mehr oder weniger als Ausführende.

Was bedeutet für Sie „MENSCHLICH“ im Zusammenhang mit Führung?

- 81%** Dass Bedingungen für einen wertschätzenden Umgang geschaffen werden.
- 70%** Dass Führung auf Sinnstiftung, Vertrauen und psychologischer Sicherheit gründet.
- 69%** Dass individuelle Bedürfnisse, Stärken und Schwächen beachtet werden.
- 21%** Dass Mitarbeitende mitreden und mitentscheiden können.
- 12%** Dass Pioniergeist und Mut zum Experiment gewürdigt und gefördert werden.



Wie menschengerecht ist Ihr aktuelles ARBEITSUMFELD?

Was VERHINDERT eine menschengerechtere Führung?

Die Angst vor Dissens und Chaos, wenn Vorgaben wegfallen.

Das Mindset, dass alles einen Auftrag/ Erlaubnis braucht.

Die Angst, dass Selbstorganisation dem Unternehmen schadet.

n= 103 Leserinnen und Leser, die sich am Meinungs-Monitor zum Thema „Wie menschlich ist Führung?“ in manager-Seminare 313, April 2024, beteiligt haben. Grafik: Patricia Zart; © manager-seminare.de



Ist die FÜHRUNGSKULTUR insgesamt menschlicher geworden?



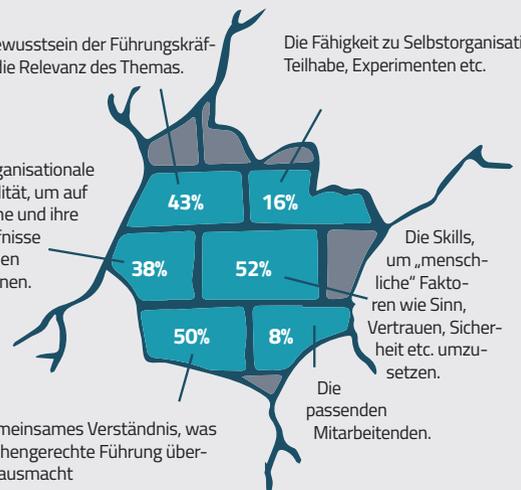
Was FEHLT für eine menschengerechtere FÜHRUNG?

Das Bewusstsein der Führungskräfte für die Relevanz des Themas.

Die Fähigkeit zu Selbstorganisation, Teilhabe, Experimenten etc.

Die organisationale Flexibilität, um auf Einzelne und ihre Bedürfnisse eingehen zu können.

Ein gemeinsames Verständnis, was menschengerechte Führung überhaupt ausmacht



### Jetzt für 2025 planen!

#### Lernkultur

Geben Sie Ihrer Lernkultur im Unternehmen ein Update



#### XR-Learning

Die Zukunft gehört Ihnen



#### Personal-Coaching

Bringen Sie Ihr Team mit den Big Five auf das nächste Level



#### E-Learning

Erhöhen Sie die Flexibilität des Lernens in Ihrem Unternehmen



#### Inhouse-Schulung

Gezielte Weiterbildung für Ihre Mitarbeitende



## Eine Auswahl aus unserem Seminarangebot

#### Persönlichkeitsorientiertes Führen

Erfolgreiche Führung basiert auf der Bereitschaft, sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen. Auf Basis des LPP Persönlichkeitstest (Big Five) zeigen wir Ihre Stärken.

Präsenzseminar

#### Risikoanalysen mit KI

Wir zeigen Ihnen wie Sie KI in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Risikoanalysen einsetzen. Werden Sie schneller und effektiver.

Online Seminar

#### LEGO® SERIOUS PLAY®

Eine innovative Methode die Sie bei der Zielsetzung, Strategiefindung und Lösung von komplexen Problem unterstützt. Wir zeigen Ihnen in unseren Workshops wie das funktioniert.

Präsenzseminar

#### Design Thinking

Ist ein kreativer Problemlösungsansatz, der sich auf die Bedürfnisse der Nutzer konzentriert. Wir zeigen Ihnen wie Sie innovative Lösungen entwickeln und Ihre kreativen Fähigkeiten stärken.

Präsenzseminar

Springer Akademie GmbH  
Martinsgasse 20  
4051 Basel



Telefon: 061 511 70 78

E-Mail: [info@springer-akademie.com](mailto:info@springer-akademie.com)

[www.springer-akademie.com](http://www.springer-akademie.com)

Der Autor: **Dr. Marcus Raitner** leitet bei der Allianz Consulting die Practice Area „Agile“, die die agile Transformation der Allianz Gruppe weltweit unterstützt. Als Blogger und Buchautor schreibt er vor allem über Führung, Digitalisierung, Neue Arbeit, Agilität.

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

regeln und wären mit dem Mikromanagement auch heillos überfordert.

Anstelle des genialen Schachmeisters propagierte McChrystal ein anderes Führungsbild und empfahl, mehr wie Gärtner zu denken. Gärtner ermöglichen eher, als dass sie anleiten. Und sie versuchen nicht selbst Tomaten hervorzubringen, sondern schaffen ein Ökosystem, in dem Tomatenpflanzen so gut gedeihen, dass sie die besten Früchte tragen können. Was McChrystal mit dem Vergleich beschrieb, ist ein radikal anderes Führungsprinzip, als wir es in tayloristisch-hierarchischen Organisationen gewohnt sind, und das auch mit der These „Entfaltung menschlichen Potenzials mehr als Einsatz menschlicher Ressourcen“ gemeint ist. In der Weltsicht des Schachmeisters sind die Figuren nur Marionetten und er selbst der Held. In einem Garten sind die Pflanzen und ihre manchmal unerwarteten Blüten das, worum es eigentlich geht.

## Prinzip 4

### Für Störung sorgen

plant, lenkt und kontrolliert. Dabei können Führungskräfte in der VUCA-Welt (noch ein Managementbegriff mit Militär-Historie) längst nicht mehr alles selbst

Das vierte Prinzip hängt eng mit der These „Mutig das Neue erkunden mehr als effizient das Bekannte ausschöpfen“ aus dem Manifest zusammen. Es besagt, dass Führungskräfte nicht nur Stabilität gewährleisten, sondern – je nach Situation – auch Veränderungen anstoßen können müssen. Veränderung setzt jedoch eine Störung des Status quo voraus. In Scrum gilt diese Funktion als so wichtig, dass sie eine eigene Führungsrolle bekommen hat: den Scrum Master. Der hilft laut Scrum Guide nämlich nicht nur dem Team und dem Product Owner dabei, besser zu werden, sondern der gesamten Organisation. Und in dieser oft vergessenen Funktion geht es darum, der Organisation den Spiegel vorzuhalten und aufzuzeigen, welche Rahmenbedingungen und Abläufe dem Team helfen und welche nicht – und so notwendige Veränderungen anzuregen.

Führung ist so gesehen auch die Kunst, sich selbst und andere immer wieder aus der Komfortzone herauszulocken. Das bezieht sich nicht nur auf Eingriffe ins Umfeld, sondern auch auf die eigene Rolle. Bis zu einem gewissen Grad kann zwar jede Führungskraft die Dimensionen Stabilität und Störung selbst ausprägen. Letztlich neigen Menschen aber immer zu einer der beiden Dimensionen. Diese Einseitigkeit können Führungskräfte dadurch kompensieren, dass sie in ihrem Führungsteam komplementäre Stärken zu vereinen suchen. Wer sich eher an geregelten Abläufen erfreut, sollte sich demnach durch unetere Geister ergänzen bzw. umgekehrt.

## Prinzip 5

### Dissens aushalten

Eine weitere Möglichkeit, um für genügend Störung zu sorgen, besteht darin, Rebellen zu fördern. Damit sind Mitarbeitende gemeint, die den Status quo kritisch hinterfragen und Missstände benennen. Solche Organisationsrebellent identifizieren sich oft intensiv mit der Organisation und ihrem eigentlichen Zweck, nicht aber mit den herrschenden Regeln oder einer als hinderlich empfundenen Organisationskultur. Ihr Regelbruch hat insofern immer eine Verbesserung zum Ziel.

Wer solche Rebellen fördern will, muss nach einem fünften Prinzip handeln können: Ganz im Sinne der These „Diversität und Dissens mehr als Konformität und Konsens“ müssen Führungskräfte in der Lage sein, widersprüchliche Meinungen und Weltsichten auszuhalten und diese Unterschiede sogar zu fördern. Dazu müssen sie einen geschützten Raum schaffen können, in dem es gewünscht und geschätzt wird, die eigene Meinung und auch Kritik zu äußern. Psychologische Sicherheit ist hier das Stichwort. In vielen Organisationen gibt es zudem politische und andere Fallstricke. Sie zu erkennen und die eigenen Rebellen davor zu schützen, ist ebenfalls Aufgabe der Führungskraft.

Die eigentliche Herausforderung besteht aber darin, mit der kognitiven Dissonanz umzugehen, die sich für Führungskräfte ergibt, die als Gärtner führen, Vielfalt zulassen und Andersdenkende fördern wollen. Diese (per se als sehr unangenehm empfundene) Spannung entsteht zum Beispiel, wenn die eigene Führungshaltung von den Ansprüchen einer Organisation unter Druck gesetzt wird, für die Führung in erster Linie bedeutet, den Laden im Griff zu haben. Dissonanz entsteht auch, wenn man sich um menschengerechte Führung bemüht, aber nicht alle Menschen sofort willens und in der Lage sind, mit der neu gewonnenen Freiheit und der damit einhergehenden Verantwortung konstruktiv umzugehen. Und nicht zuletzt fordern Rebellen auch das eigene Weltbild heraus und sorgen damit für kognitive Spannungen. Es erfordert Mut,

## Lesetipps

**Marcus Raitner: Manifest für menschliche Führung – 6 Thesen und 14 Prinzipien für eine neue Führung im Zeitalter der Digitalisierung.**

**Vahlen 2024, 24,90 Euro.**

In der Neuauflage seines 2018 erstmals veröffentlichten „Manifests“ ergänzt Raitner seine ursprünglichen sechs Thesen für neue Führung um insgesamt 14 Prinzipien, die praktische Hinweise geben, wie die beschriebene Führungshaltung im Joballtag umgesetzt werden kann.

**Prisca Brosi: Mitarbeiter-Stärkung – Empowerment hoch vier. managerseminare.de/MS302AR01**

Empowerment schreiben sich Unternehmen gerne auf die Fahnen. Damit sich Mitarbeitende auch tatsächlich ermutigt und befähigt fühlen, um eigenständig im Unternehmenssinn zu handeln, müssen die Organisation, die Führungskräfte und nicht zuletzt die Mitarbeitenden selbst zusammenwirken.

**L. David Marquet: Reiß das Ruder rum! Eine wahre Geschichte über Führung und darüber, wie Mitarbeiter zu Mitgestaltern werden.**

**dpunkt 2020, 26,90 Euro.**

In seinem im Original bereits 2013 erschienenen Buch schildert der pensionierte U-Boot-Kapitän die Ereignisse, Entscheidungen und Prinzipien, die seinen Führungsstil begründet haben, der darauf zielt, dass alle Mitarbeitenden Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen und so von Anhängern zu Anführern werden.

## WISSEN WAS SIE WEITER BRINGT

Unsere Inhouse-  
Tagessätze:

1.300 € - 2.300 €  
zzgl. MwSt.



### Inhouse-Seminare

**Maßgeschneiderte Lösungen** für Unternehmen. Präsenz oder Online. Mit genau den Themen oder Erweiterungen, die Sie wünschen. Sie haben die Möglichkeiten, wir das Know-how. Jährlich führen wir über **700 Inhouse-Seminare** durch.



### Präsenz-Seminare

Ausgewählte Seminarhotels. Mehr als **140 brandaktuelle Themen** zu Führungskompetenzen, Soft Skills und Fachgebieten an **14 bundesweiten Standorten**. Praxisorientierte Weiterbildung mit hohem Lerntransfer – ohne Power Point.



### Online-Seminare

Interaktive und ortsunabhängige Weiterbildung. Über **120 verschiedene Online-Seminare**. Gerne bei uns gebucht: **3- bis 4-stündige** flexible Formate.

Rabattaktion:

15 % sparen mit  
„**Modul25**“  
bis 31.03.2025

(Bitte bei der Bestellung im  
Warenkorb angeben.)



**modul-training**

Hauffstraße 7 | 71732 Tamm | Tel.: 07141 91132-01  
info@modul-training.de  
www.modul-training.de & www.modul-training.online  
Inhaberin: Sylvia Etzrodt

Anbieter im Themenbereich **Mitarbeiterführung**

.edulab seminare	182	Coaching-Beratung Hans-Georg Schäfer	186
(un)fassbare Seminare	167	Coachingbüro Huber & Partner	169
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	147	COAWORKS Coaching und Workshops	150
a metà training	170	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	147
abb-seminare	143	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	145
abovo-academy	188	Como Consult GmbH	152
ACADEMY 4 EXCELLENCE	152	compass international gmbh	177
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	190	Competence on Top GmbH	189
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	188	ComTeam AG Academy + Consulting	187
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	175	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	150
Akademie der Deutschen Medien	183	Consensus Campus	176
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	165	CONSENSUS Consulting GmbH	173
Akademie für systemische Beratung	180	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	154
Akademie für Systemische Moderation	178	CONTUR GmbH - Consulting   Training	154
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	191	Coverdale Deutschland GmbH	185
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	181	CyriaxTraining & Beratung	152
Akademie Wissen	156	Dear Human GmbH	150
Alexander Witt - Coaching & Seminare	184	dehner academy GmbH	181
Angela Berger Training & Coaching	178	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensent-	154
Anja Myrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	154	Deutsche Akademie für Management	146
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	193	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	158
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	144	Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	145
Arnold Horsch e.K.	160	deutsche training sales- and management-training GmbH	187
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	182	die coachingakademie	153
artop GmbH Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	144	Die GesundheitsManager	143
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	192	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
Auftriebwerk	181	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170
AUSBILDERWELT UG	148	dirk raguse - training-coaching-beratung	161
Auxelya GmbH	191	Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	174
Bayern Tourist GmbH (BTG)	183	Dittmann & Lamour GmbH	166
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	145	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	173
begin with trust	194	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	164
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	194	Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisations-	155
Berlin Professional School   HWR Berlin	145	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	194
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	147	Dr. Simone Rappel	184
Bernt Klein training - beratung - coaching	179	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	175
berufundfamilie Service GmbH	168	Dreisam Coaching	182
Bildungsakademie Baranowski	157	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations-	167
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	183	Eisberg-Seminare GmbH	150
Bildungszentrum Holzbau	190	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	192
Brandt Seminare	178	EMOVITATION Suisse SARL	194
Breuel & Partner GmbH	186	En GardE Deutschland GmbH	173
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	171	Engineer Excellence Lab by Katrin Dietz   Engineer Consultant	162
CA controller akademie®	186	English & Intercultural Communication	159
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	149	EQUALITY 365	144
Cegos Integrata GmbH	177	ERLEBNIS & TRAINING	151
CETPM GmbH	191	E S B A - European Systemic Business Academy	149
CHANGE 4 SUCCESS®	152	Euroforum Deutschland GmbH	158
Christoph Wiethold Personalentwicklung	153	EVELEADER	157
clear entrance® Consulting. Coaching. Change.	151	Exbase	191
CoachAkademieSchweiz GmbH	195	Factory Evolution GmbH	177

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



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

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

Aktuelles Wissen zum Optimieren der MS Office-Anwendungen

Teilnahmegebühr: 315,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3 Stunden

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

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

## HR-Prozesse mittels ChatGPT optimieren

An welchen Stellen geht es schon und wo bestehen rechtliche Hürden?

Teilnahmegebühr: 299,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 2,5 Stunden

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

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

## ChatGPT im Recruiting

Bewerberprofile, Stellenanzeigen, Karriereseiten und Social-Media-Inhalte erstellen

Teilnahmegebühr: 299,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 2 Stunden

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

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

## ChatGPT und Excel – ein Dreamteam

Kompakte Anleitung für effiziente Prompt-Erstellung.

Automatisierung von Routineaufgaben

Teilnahmegebühr: 315,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3 Stunden

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

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

## ChatGPT im Rechnungswesen

Anwendungsbereiche in der Buchhaltung durch den Einsatz von ChatGPT

Teilnahmegebühr: 325,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3 Stunden

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

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

## KI im Einkauf

Anwendungsbereiche in Beschaffung und Logistik durch den Einsatz von ChatGPT & Co

Teilnahmegebühr: 400,- EUR zzgl. MwSt.  
Dauer: 3,5 Stunden

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

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

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

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



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

FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	169	Invenzio GmbH & Co. KG	192
FCT Akademie GmbH	166	ISM Academy	161
FeelGood Trainings & Coachings	163	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung	185
flow consulting gmbh	154	itstime	146
fortbildung1	177	IVTM GmbH	161
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	146	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für	166
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	192
FORUM Institut für Management GmbH	175	KERN AG Training	169
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	182	KeSch Training International GmbH & Co.KG	187
FROMM Managementseminare & -beratung KG	153	KESSEL & KESSEL GmbH	150
Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching	187	KICK OFF Management Consulting GmbH	193
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	187	Kirchner-Seminare GbR	189
Göthert-Methode	148	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	151
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	174	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	146
H&S Seminare	176	Knuth & Team	156
Haack Coaching und Seminare	155	Kompakttraining GmbH & Co. KG	149
Hamburger Training & Consulting oHG	150	Kompetenzhafen	151
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	182	Konhardt & Partner	161
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	176
Hermannsen-Concept	162	Live&Learn   Events by Fachmedien Otto Schmidt	158
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	174	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	192	M/Training	178
Holisticon AG	152	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	189
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	190	Mahr-Coaching: Competence for Life	190
Humorkom -Trainingsinstitut für Humor & Kommunikation	181	Maik André Baumann   Training - Entwicklung - Bera-	159
IAL-CAMPUS	165	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	190
ibo Akademie GmbH	157	Management Circle AG	172
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	189	Management Forum Starnberg GmbH	186
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommu-	158	Management School St.Gallen	195
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	184	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	162
IHK Bildungszentrum Karlsruhe	180	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	184
IHK Hessen innovativ	168	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierer   Beratung, Training,	178
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	179	Maxpert GmbH	169
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	166	MAZ MANAGER AKADEMIE	183
IKOME   Steinbeis Mediation	142	MDI Management Development GmbH	193
ILTIS GmbH	178	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	191
ilvy Intercultural HR	148	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskom-	186
IM Online Campus GmbH	159	Metakomm Academy	148
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	188	Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	163
ime Institut für Management-Entwicklung	156	Mmc Unternehmensberatung GmbH	187
implus Trainings AG	195	Modul-Training	178
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	182	motion works3	168
IndiTO Bildung, Training und Beratung	165	Move2Lead	185
InKonstellation GmbH	164	Mrs Backoffice	179
inn:öv	144	MSC Management Seminar Center GmbH	180
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	163	MW Media Workshop GmbH	148
Institut BaumannWeiss	179	Neuland Development GmbH & Co. KG	157
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	163	noesis	177
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	162	NRP® GmbH	157
International Process & Industrie Consult AG	183	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	175
		OHM Professional School gGmbH	191
		OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	187

oose eG	153
Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	150
ORDIX AG	172
orenda training GmbH	177
OVERDICK Coaching und Training	151
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	192
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	165
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	174
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	174
PM1 High Performance Produktmanagement (B-Projects)	187
pm33 GmbH	176
PMCC Consulting GmbH	194
Poko-Institut OHG	162
POP Personalentwicklung	180
Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	166
PRAXISFELD GmbH	160
Pro Integer Akademie & Leadership	163
Professio GmbH	191
PROKODA GmbH	164
Provis Partner für Bildung und Beratung GmbH	173
PROVECO GmbH	149
Psytest AB	195
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	169
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen	142
Rolf Schulz HR Consultants AG	180
ROTH INSTITUT	154
S&P Unternehmerforum GmbH	188
Schiller & Mertens GbR	143
Schirmacher GmbH	186
Schreiner Praxis-Seminare GbR	168
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	159
SEMINAR-INSTITUT	184
SGMI Management Institut St. Gallen	195
SILCC sabine klenke, training   coaching   consulting	154
Six Sigma College	159
SKIP - Seminare für Kommunikations- und Interaktionsprozesse	164
SLBB - Strategic Leadership & Business Building	159
smart quality solution	191
SMP Management Programm St. Gallen	195
SOLID Impact GmbH	192
Springer Akademie GmbH	194
Stapler-Schmidt	160
Stärkentrainer GmbH	176
Steinbeis Institute for Effective Management	189
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	176
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	190
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	144

Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	148
TAE – Technische Akademie Esslingen	179
TAM Akademie	146
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	154
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	179
TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Team Dr. Rosenkranz GmbH	186
Team Management Services GmbH	169
teamsysplus@AKADEMIE	184
TEAMWILLE GmbH	184
TF-Coach	148
Thomas Weber Coaching	172
Tiba Business School GmbH	184
TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	147
TrainerSocietät Berlin	145
Trainertreffen Deutschland	155
Training & Coaching Melanie Kubala	175
TRANINGER TRAINING	193
TRILOGIE GbR	153
TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	152
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	173
Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit	170
UP MANAGEMENT Akademie	143
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	183
V.I.E.L Coaching + Training	153
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	177
Veränderungsintelligenz® GmbH	181
Verlag Dashöfer GmbH	151
Viola Moritz Seminare	144
Wbildung Akademie GmbH	170
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	166
WHU - Otto Beisheim School of Management	158
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	190
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Wyler Leadership Consulting	194
your best practice	173
Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW)	167

# Office-Management



Foto: karandaev/depositphotos

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

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

## Anbieter im Themenbereich Office-Management

abovo-academy	188	M/Training	178
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	165	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	189
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	145	Management Circle AG	172
BCW Weiterbildung	161	Märkte Weltweit Medien	189
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	179	MAZ MANAGER AKADEMIE	183
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	181	MODERATIO	188
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	171	Modul-Training	178
CETPM GmbH	191	Mrs Backoffice	179
COMCAVE.COLLEGE GmbH	160	NWB Verlag GmbH & Co. KG	161
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensent-	154	OVERDICK Coaching und Training	151
dispo-Tf Education GmbH	147	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
dskom digital.marketing.agentur	147	Pro Integer Akademie & Leadership	163
Elke Klöfer Telefontrainings	172	PROKODA GmbH	164
Euroforum Deutschland GmbH	158	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	173
FeelGood Trainings & Coachings	163	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen	142
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	159
FORUM Institut für Management GmbH	175	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	170
FROMM Managementseminare & -beratung KG	153	Steinbeis Institute for Effective Management	189
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149	Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	176
H&S Seminare	176	SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	152
IAL-CAMPUS	165	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	154
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	180	taylorix institut für berufliche Bildung e.V.	173
IHK Hessen innovativ	168	uwe freund seminare Kommunikationstraining Korrespondenztraining	185
IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	179	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	151
imcona GmbH & Co. KG	175	Verlag Dashöfer GmbH	151
International Process & Industrie Consult AG	183	Viola Moritz Seminare	144
IP for IP GmbH	175	Wbildung Akademie GmbH	170
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	172	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH	166
Kompakttraining GmbH & Co. KG	149	WissensPiloten GmbH	156
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169		

Sie sind nicht dabei?

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

# Personalwesen



**HALLO!**

Foto: knallgrün/photocase.de

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

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

## Recruiting via Social Media

# Die andere Ansprache

**Offene Positionen über LinkedIn, Instagram oder sogar TikTok auszuschreiben, wird immer wichtiger. Denn das sogenannte Social Recruiting funktioniert mittlerweile oft besser als die klassische Anzeige. Allerdings müssen Recruiter dafür in vielen Punkten umdenken.**

Eine Stelle wird ausgeschrieben, doch niemand bewirbt sich – das erleben Personalverantwortliche mittlerweile täglich. Der Arbeitsmarkt ist so umkämpft wie noch nie: Im vergangenen Jahr kamen auf jede offene Stelle nur zwei Arbeitssuchende, 2010 waren es noch fast sechs, berichtet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. Das führt zu immer längeren Suchzeiten und steigenden Besetzungskosten – falls sich überhaupt Interessenten finden. Aktuell sind 1,8 Millionen Stellen dauerhaft unbesetzt, schätzt die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK).

In der Not suchen viele Unternehmen nach neuen Ansätzen in der Rekrutierung. Ganz oben auf der Liste steht dabei das sogenannte Social Recruiting, also die Personalgewinnung über soziale Online-Netzwerke: 36 Prozent aller Einstellungen gehen mittlerweile auf Social-Media-Aktivitäten zurück. Damit ist dieser Weg erfolgreicher als die klassische Stellenanzeige (33 Prozent), hat das Institute for Competitive Recruiting (ICR) im vorletzten Jahr ermittelt. Insgesamt kamen 26 Prozent aller Neueinstellungen über

Businessnetzwerke (Xing, LinkedIn) zustande, 10 Prozent über private Plattformen wie Facebook, Instagram und X.

Vor allem bei der Suche nach spezialisierten Fachkräften funktioniert der Kanal „social“ gut. „Wir konnten über LinkedIn bisher alle Stellen besetzen“, freut sich Alexander Bahr, Gründer des Start-ups Hydromea, Lausanne. Die Schweizer Firma entwickelt kleine Unterwasser-Roboter, die zum Beispiel zur Inspektion von Tanks eingesetzt werden. In diesem Nischenmarkt sind die Anforderungen sehr speziell: Aktuell etwa sucht Hydromea Technikprofis für den Einsatz beim Kunden, die sich mit Robotik und Drohnensteuerung auskennen. Auch diese Stelle will Bahr über LinkedIn besetzen: „Wir nutzen die Möglichkeit, dort einzelne Jobs kostenlos zu posten – das reicht aus.“

Die junge Firma profitiert stark von der Mundpropaganda im Netz. Sie hat über 3.300 Follower auf LinkedIn, die zum Großteil in der Robotik-Branche arbeiten. So sprechen sich Vakanzen schnell herum. Außerdem teilt die Belegschaft Stellenanzeigen im Bekanntenkreis. „Praktikanten zum Beispiel kommen häufig von den Unis, an denen unsere

Leute studiert haben“, berichtet Bahr. Bis Ende des Jahres will Hydromea die Belegschaft mithilfe von Social Recruiting von 20 auf 40 Mitarbeitende verdoppeln.

### Die Zielgruppe genau kennenlernen

Erfolgreiches Social Recruiting beginnt mit einer einfachen Frage: Wen suchen wir eigentlich? Als Antwort reichen Berufsbezeichnung und Altersgruppe nicht aus, betonen Profis. „Sie müssen Ihre Zielgruppe genau kennenlernen“, sagt Claudia Lorber, eine auf Social Recruiting spezialisierte Beraterin aus Wien. Sie rät HR-Verantwortlichen, intensiv zu recherchieren: Wie sieht der Alltag der Talente aus? In welchen Online-Netzwerken sind sie aktiv? Was für Begriffe benutzen sie? Einige Recruiter verwenden für die Zielgruppenanalyse das aus dem Marketing stammende Werkzeug der „Persona“: Sie beschreiben eine fiktive Zielperson bis ins kleinste Detail – Alter, Geschlecht, Einkommen, Werdegang, private Interessen. Manche Recruiter fügen sogar ein (Stock-)Personenfoto hinzu und hängen sich einen kompletten „Steckbrief“ an die Wand. So bleibt die Zielgruppe buchstäblich im Blick.

Eine weitere Methode, um die Bewerbenden besser kennenzulernen, ist das „Shadowing“: Der Recruiter begleitet einen Tag lang eine Person aus der Zielgruppe, die bereits im Haus arbeitet. Das liefert wichtige Hinweise zur besseren Ansprache. Ein Beispiel: Die Personalberatung „Die Grüne 3“ aus Ingolstadt hat vor einiger Zeit beim Shadowing festgestellt, dass viele ITler auf der Kennenlernplattform Tinder unterwegs sind. Also legte man dort ein Profil unter dem Namen „Ada Lovelace“ an – die 1815 geborene Britin gilt als erste Programmiererin der Welt. Zehn Minuten später hatten schon 45 Tinder-Nutzende mit dem Profil interagiert.

### Konkrete Personen und Employer Branding sind ein Muss

Social Recruiting unterscheidet sich in einem Punkt fundamental von der alten Stellenanzeige: Die Arbeitgeber müssen in Form von Personen deutlich sichtbar sein. Auf Instagram, TikTok oder LinkedIn geht es um Gesichter, nicht um gesichtslose Abteilungen. „Die Netzwerke pushen extrem die Mensch-zu-Mensch-Kommunikation“, sagt Maren Kaspers, Personalmarketingexpertin aus Köln. LinkedIn zum Beispiel sorgt dafür, dass User auf ihrer Startseite vor allem Beiträge aus dem eigenen oder erweiterten Netzwerk sehen. Wortmeldungen von Firmen dagegen werden regelrecht unter den Tisch gekehrt. Statistiken zeigen, dass nur zwei Prozent der Follower eines Unternehmens tatsächlich dessen Postings sehen. Schlussfolgerung von Expertin Kaspers: „Sie brauchen klar erkennbare Personenmarken.“

Viele Unternehmen gehen in den sozialen Medien dagegen noch den klassischen Weg: Sie richten eine „Corporate Page“ ein und teilen offizielle Pressemitteilungen. Das sei nicht besonders „social“, findet Expertin Claudia Lorber. „Am besten ist, wenn Personen aus den Fachbereichen auf Social Media aktiv sind und über Fachthemen schreiben.“ Für solche Inhalte würden sich Talente am meisten interessieren. Außerdem wirkten „normale“ Mitarbeitende authentischer und nahbarer als PR-Profis.

Mit Fachthemen profiliert sich auch das Robotik-Start-up Hydromea in den Netzwerken. Das Gründerteam stellt bei

LinkedIn regelmäßig Videos ein, die die Mini-U-Boote im Testeinsatz zeigen. Dabei geht es sehr technisch zu: In einem Clip etwa ist zu sehen, wie ein Antriebsmotor in einer Testkammer dem Druck von 6.000 Meter Tiefe ausgesetzt wird. „Genau solche Details interessieren unsere potenziellen Bewerbenden“, erklärt Alexander Bahr.

Zu trocken sollten die Inhalte allerdings nicht werden. „LinkedIn ist zwar ein Businessnetzwerk, aber die Menschen wollen trotzdem etwas Persönliches lesen“, so Expertin Maren Kaspers. Gut komme alles an, was Emotionen verspricht, etwa eine Hingucker-Überschrift wie „Mein größter Fehler ...“. Beliebt seien auch ungestellte Einblicke, wenn zum Beispiel der Mitarbeitende mit dem Handy sein Büro filmt. „Es darf auch ruhig mal banal sein“, findet Claudia Lorber und lacht: „Das Schnitzel in der Kantine wird immer gerne gesehen.“

### Das Jobinserat: Unbedingt neu schreiben

Zu den oft unterschätzten Erfolgsfaktoren im Social Recruiting gehört der eigentliche Ausschreibungstext der Stellenanzeige. Denn egal, ob über Instagram oder LinkedIn für die Stelle geworben wird – am Schluss landen alle Bewerbenden auf der Stellenbeschreibung. Und nicht selten sind sie enttäuscht. „80 Prozent der Jobinserate sind vom Format Wir suchen – Wir bieten – Wir sind die Größten“, so Expertin Lorber. Häufiger Fehler: Das Unternehmen formuliert die Stellenanzeige für potenzielle Kundinnen und Kunden – nicht für Jobsucher. Man preist seine innovativen Produkte an, aber sagt nicht, warum jemand in dem Betrieb arbeiten sollte. Außerdem sind die Texte oft trocken. Doch wer „social“ Erfolg haben will, muss knackig formulieren (siehe Tutorial). Außerdem sollte der Text auf der Homepage oder einer eigenen Landing Page hinterlegt werden, da sich dorthin leichter verlinken lässt. Untauglich dagegen sind PDF-Dokumente, da sie sich auf dem Handy nur vergleichsweise schwer lesen lassen.

Immer mehr Firmen nutzen zudem die Möglichkeit, die Stellenanzeige als Video zu posten. „Bewegtbild funktioniert besser und besser“, berichtet Praktikerin Maren Kaspers. Möglich sind hier zum Beispiel folgende Formate:

- ▶ Eine Mitarbeiterin stellt in einem Instagram Reel ihre Tätigkeit einer potenziellen Kollegin vor.
- ▶ Ein Team schildert in einem Kurzvideo auf LinkedIn, was es von seiner nächsten Führungskraft erwartet.

### Bewerben so einfach wie möglich machen

Auch der Bewerbungsprozess muss an den Kanal „social“ angepasst werden. „Über eine Anzeige in den Social Media kommt keine klassische Bewerbung rein“, begründet Kaspers. Die meisten User lesen die Anzeige nämlich auf dem Handy, und hier ein Motivationsschreiben zu tippen oder gescannte Zeugnisse einzureichen, ist schwer bis unmöglich. Bewerben muss „social“ deutlich simpler sein. LinkedIn hat das mit dem „Einfach bewerben“-Button umgesetzt: Wer ihn anklickt, übermittelt sein Profil an den potenziell neuen Arbeitgeber oder die neue Arbeitgeberin – weitere Schritte sind nicht nötig. Alternative: Das Unternehmen richtet eine für Mobilgeräte optimierte Bewerbungsseite ein, auf der nur noch Telefonnummer bzw. E-Mail-Adresse angegeben

# Beruflich weiterkommen? Mit uns ganz sicher.

Ob beruflicher Aufstieg, neue Perspektiven oder der nächste Karriereschritt – mit unseren praxisnahen Weiterbildungen begleiten wir Sie auf Ihrem Weg. Jetzt durchstarten und in Ihre Zukunft investieren.

**Jetzt weiterbilden!**

<https://www.taw.de/bildung>

## Coffee & Connect: HR Insights

Für Fach- und Führungskräfte  
im HR-Bereich

29. Januar 2025

Jetzt kostenfrei anmelden



**TAW.**  
DIE AKADEMIE



werden muss; ein Recruiter meldet sich dann zurück. Eine so niedrige Bewerbungsschwelle bedeutet allerdings auch, dass viel Unqualifiziertes reinkommt. Start-up-Gründer Bahr hat deshalb einen zusätzlichen Step eingebaut: Seine LinkedIn-Anzeigen führen zur Hydromea-Website, wo sich die Interessenten dann doch mit Anschreiben bewerben müssen. „So bleiben nur die Motivierten übrig.“ Rekrutierungsexpertin Kaspers empfiehlt ebenfalls einen zusätzlichen Schritt im Bewerbungsprozess – etwa eine „unsichtbare“ Vorauswahl. Zum Beispiel so: Das Unternehmen veröffentlicht auf Instagram eine Stellenanzeige als Video. Der Recruiter lässt sich jetzt von Instagram alle Personen herausfiltern, die den Clip mindestens zur Hälfte geschaut haben. Diese sogenannte Retargeting-Zielgruppe bekommt dann einen weiteren Post mit Details zur Vakanz angezeigt.

Am Anfang einer Kampagne steht ohnehin die Auswahl des richtigen Netzwerks. Hier gibt es aktuell einen klaren Aufsteiger: TikTok. Lange Zeit war die Plattform nur für Tanzvideos bekannt, jetzt etabliert sie sich als Rekrutierungskanal. Claudia Lorber hat unlängst ein TikTok-Pilotprojekt begleitet: 17 Lehrlinge sollten eine Kampagne zur Werbung zusätzlicher Azubis gestalten. Am ersten Tag wurde konzipiert, am zweiten gefilmt. So entstanden vier Videos, die man als bezahlte Anzeige auf TikTok platzierte. Das Echo war gewaltig. Die Videos wurden 571.000-mal aufgerufen, 5.000 User klickten auf das Stelleninserat. „Das bekommt man woanders nicht hin“, begeistert sich Claudia Lorber. Die Kosten für die Kampagne hätten sich im „niedrigen vierstelligen“ Bereich bewegt. „Das war definitiv günstiger, als an einer Azubimesse teilzunehmen.“

### Kostenloser Post oder bezahlte Anzeige?

Social Recruiting muss sowieso nicht unbedingt etwas kosten. Die Stelle kann zum Beispiel auch in einem normalen Statusupdate erwähnt werden. Das funktioniert auf LinkedIn oder Xing genau wie auf X oder Facebook. Je mehr Personen diese Statusmeldung teilen, liken oder kommentieren, desto sichtbarer wird die Stellenausschreibung. Hilfreich ist auch, wenn bekannte Personen aus der jeweiligen Fachcommunity sie aufgreifen. Existiert eine LinkedIn-Gruppe zum Thema, kann eine Erwähnung auch hier sinnvoll sein. Vorher ist nur zu prüfen, ob Derartiges in der Gruppe erlaubt ist.

Auf diesen kostenlosen Wegen erreicht ein Unternehmen freilich nur die eigenen Follower. Wer die Vakanz darüber hinaus bekannt machen will, muss eine kostenpflichtige Anzeige schalten. Bei LinkedIn erscheint sie dann unter der Rubrik „Jobs“ (das ist für die erste Stellenanzeige gratis). Diese Inserate können zusätzlich beworben werden, zum Beispiel über eine Textanzeige am Rand der Startseite. LinkedIn bietet außerdem die Möglichkeit, Stellenanzeigen ausgewählten Nutzern als Direktnachricht zuzustellen („Message Ads“).

Die meisten Social-Recruiting-Profis haben gute Erfahrungen mit bezahlten Anzeigen gemacht. Praktikerin Maren Kaspers schränkt jedoch ein: „Eine Paid Ad ist kein Automat, in den man oben Geld reinwirft und aus dem unten Bewerber rauskommen.“ Unternehmen, die online kaum bekannt sind und ihre Zielgruppe noch nicht „bespielt“ haben, werden auch auf bezahlte Anzeigen kaum Reaktionen bekommen.

„Erst sollten die Inhalte kommen – dann die Stellenanzeige.“

### Active Sourcing: Im Netzwerk nach Talenten fischen

Stellenanzeigen funktionieren wie ein Schleppnetz – viele Kontakte, aber auch viel Ausschuss. Das sogenannte Active Sourcing dagegen gleicht dem Speerfischen: Der Recruiter oder die Recruiterin spürt in den sozialen Netzwerken Talente auf und spricht sie direkt an. 2020 wurde eine von sieben Stellen auf diese Weise besetzt, hat eine Umfrage der Universität Bamberg ergeben. Die Quote dürfte inzwischen höher sein. „Durch die Social Tools ist Active Sourcing einfacher geworden“, sagt Barbara Braehmer, Geschäftsführerin von Intercessio, Bonn, einer Akademie und Beratung für digitales Recruiting. Anders als oft angenommen, funktioniert die Direktansprache weiterhin gut. „Zum Teil erreichen wir Antwortraten von 80 Prozent.“

Auch beim Active Sourcing ist ein klares Bild der Zielperson entscheidend. Wen genau suchen wir? Profis wie Braehmer arbeiten auch hier mit „Personas“, entwerfen also – wie bereits erläutert – einen Archetyp der gewünschten Kraft. Sie suchen nach Gemeinsamkeiten der Zielgruppe, schauen sich genau an, wie sie sich im Netz verhält. Dabei ist es wichtig, zu verstehen, dass das Online-Profil einer Person und ihr reales Wesen nicht identisch sind. „Sie müssen verstehen, wie der ‚Digitale Zwilling‘ der Person aussieht“, betont Braehmer. Sie rät dazu, bei der Suche die Tools der jeweiligen Plattformen zu verwenden, also zum Beispiel den LinkedIn Recruiter oder Onlyfy von Xing.

Der Moment der Wahrheit beim Active Sourcing ist die Kontaktaufnahme über E-Mail oder Direktnachricht. Der Text des Recruiters muss wertschätzend sein und Bezug zum Profil der Zielperson nehmen. Daneben ist Vertriebstalent gefragt: „Die Betreffzeile ist 60 Prozent der Miete, sie muss genau den Nerv der Zielgruppe treffen“, so Braehmer. Bei der Ansprache sei „talentzentriertes Copywriting“ gefragt, also die Kunst des wertschätzenden Werbetextes. Die Wortwahl müsse zielgruppenkonform sein, die Botschaft „angenehm anders“. Braehmer gibt ein Beispiel aus ihrer Praxis: Ein Klient suchte Fachleute, die sich mit dem Buchführungsstandard IFRS auskennen. Um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu erregen, wählte der Recruiter die Betreffzeile „Machen Bilanzen glücklich?“. 90 Prozent der Zielpersonen antworteten: „Mich schon.“ Man kam ins Gespräch, am Schluss standen sogar mehrere Fachkräfte zur Auswahl.

### Cybervetting: Das umstrittene Durchleuchten

Eine Frage, die vor dem Social Recruiting geklärt werden sollte, betrifft das sogenannte Cybervetting. Schauen wir uns die Posts der Kandidatinnen und Kandidaten an, um mehr über sie zu erfahren? Bei einer Umfrage des Branchenverbandes Bitkom aus dem Jahr 2018 gaben zwei von drei Recruitern an, das zu tun. Wie wirken die Wortmeldungen per Person? Könnte es Probleme mit ihrer politischen Einstellung geben? Für Jobinteressenten ist diese „Durchleuchtung“ nicht immer positiv. Laut Bitkom-Umfrage hat jeder vierte Personalverantwortliche eine Person schon mal nach der Social-Media-Recherche aussortiert. Wehren können sich die User dagegen kaum, nicht einmal mit

# Tutorial: Erfolgsfaktoren für Social Recruiting

Auf Social-Media-Plattformen neue Mitarbeitende zu finden, ist der Weg der Zukunft. Doch Social Recruiting gehorcht nicht denselben Spielregeln wie die klassische Stellenausschreibung. Acht Tipps, um Interessenten passend anzusprechen.

## 1. Lernen Sie Ihre Zielgruppe genau kennen

„Laufen Sie in den Schuhen“ der Kandidatinnen und Kandidaten: Lesen Sie ihre Wortmeldungen, bewegen Sie sich auf ihren Lieblingsplattformen. Erstellen Sie genaue Profile „idealer“ Zielpersonen („Personas“).

## 2. Pflegen Sie als Personalverantwortliche Ihr Profil im Netzwerk

Achten Sie auf ein gutes Porträtfoto, vollständige Kontaktinformationen, ausführliche Angaben zu Werdegang, Erfahrungen und Kompetenzen. Zugleich darf die Selbstdarstellung nicht zu glatt oder PR-lastig sein. Es sollte Platz für private Einblicke oder Wortmeldungen bleiben. Das Ziel ist Nahbarkeit. Selbst schüchterne Personen müssen das Gefühl bekommen „Diese Person kann man ansprechen“.

## 3. Machen Sie Ihr Unternehmen bekannt

Bevor die Rekrutierung starten kann, muss die Arbeitgebermarke im Netzwerk aufgebaut werden – mit einem stetigen Strom von interessanten Postings. Empfehlenswert ist der Einsatz von Corporate Influencern, also von normalen Personen aus den Fachabteilungen. Diese erhalten idealerweise eine Grundlagenschulung in Sachen Social Media und werden bei ihren Online-Aktivitäten unterstützt, vor allem mit Inhalten.



## 4. Formulieren Sie das Stellenangebot knackig

Grundregel: Schreiben Sie in den sozialen Medien so, wie Sie mit Bekannten sprechen. Das heißt:

- ▶ kurze Sätze
- ▶ möglichst wenig Substantive
- ▶ lebendige Formulierungen
- ▶ aktive statt passiver Sprache (Beispiel: „Wir suchen“ statt „Gesucht wird“)
- ▶ keine Floskeln, keine bürokratischen oder sperrigen Worte (Beispiel: Begriffe, die auf „-ung“ enden)

Außerdem müssen alle Basisangaben zur Stelle gut ersichtlich sein: Arbeitsort, Funktion und Gehalt (laut Europäischer Entgelttransparenzrichtlinie ist eine solche Angabe ab 2026 ohnehin Pflicht). Häufiger Fehler bei der Funktionsbezeichnung:

Man verwendet einen internen Begriff, mit der Außenstehende nichts anfangen können (Beispiel: „Kaufmännischen Allrounder“).

## 5. Machen Sie das Bewerben einfach

Interessierte Personen sollten sich mit geringem Aufwand bewerben können – auf Xing oder LinkedIn reicht schon ein Klick. Läuft die Bewerbung über die Unternehmenshomepage, sollten nur Name, E-Mail-Adresse und Lebenslauf nötig sein. Wer zu viel verlangt, sortiert ohne Not schon im Vorfeld aus. Allerdings kann es Sinn ergeben, zusätzliche Hürden einzubauen, um unüberlegte Spontanbewerbungen zu verhindern.

## 6. Bieten Sie einen persönlichen Kontakt an

Nennen Sie in der Stellenausschreibung eine Ansprechperson und animieren Sie Interessenten, sich bei Fragen zu melden. Das stärkt die Bindung und sorgt für eine realistische Erwartungshaltung.

## 7. Wählen Sie das passende Netzwerk aus

Vorsicht vor Klischees! LinkedIn etwa ist längst kein „Managertreff“ mehr. Gewerbliche Arbeitskräfte tummeln sich hier mittlerweile ebenfalls, und selbst auf ehemals privaten Plattformen wie Instagram häufen sich die Stellenausschreibungen. Beobachten Sie Ihre Zielgruppe genau – und folgen Sie ihr auf die passende Plattform. Mehr denn je lohnen sich Experimente. Vielleicht finden Sie Ihre nächste Führungskraft ja über Instagram-Posts zum Thema Golf oder Tennis?

## 8. Wählen Sie den richtigen Weg, um die Vakanz bekannt zu machen

- ▶ Kostenlose Maßnahmen: Hat Ihr Unternehmen bereits viele Follower und ist gut mit Multiplikatoren vernetzt? Dann kann es ausreichen, die Stelle in einem normalen Posting unterzubringen, zum Beispiel in einem Statusupdate oder als Beitrag in einer Gruppe.
- ▶ Kostenpflichtige Maßnahmen: Sie wollen neue Zielgruppen erschließen oder sind als Arbeitgebermarke noch relativ unbekannt? Dann kommen Sie um eine bezahlte Stellenausschreibung nicht herum. Nutzen Sie die Möglichkeiten der Zielgruppensegmentierung und experimentieren Sie mit neuen Vermarktungsmöglichkeiten (Beispiel: Stellenausschreibung als Video).

kompletter Social-Media-Abstinenz, da Unternehmen das ebenfalls bewerten.

Viele Fachleute kritisieren Cybervetting. „Als Recruiter gewinnen Sie so keine validen Informationen, das ist eher diskriminierend“, meint Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Er sieht die Gefahr, dass Recruiter die Informationen alltagspsychologisch deuten und unter Umständen geeignete Personen abwerten. Zudem könnten kognitive Verzerrungen (Biases) ins Spiel kommen. Wer zum Beispiel politisch eher rechts steht, könnte jemanden aufgrund einer „woken“ Bemerkung aussortieren. Selbst wenn das Cybervetting strukturiert durchgeführt wird, entsteht für die Recruiter übrigens kein Erkenntnisgewinn: Studien zeigen, dass Social-Media-Aktivitäten kaum Rückschlüsse auf die Persönlichkeit erlauben.

Psychologe Kanning rät deshalb generell vom Cybervetting ab. „Die Gefahr einer Fehlentscheidung ist größer als der Nutzen.“ Nur in zwei Ausnahmen hält er solche Social-Media-Recherchen für sinnvoll: Zum einen beim Active Sourcing, etwa wenn es darum geht, zusätzliche Informationen zum Werdegang einer Person zu bekommen, zum anderen bei der Besetzung von Stellen, in denen das individuelle Image eine große Rolle spielt. Sucht ein Unternehmen zum Beispiel Mitarbeitende, die Kunden besuchen, ergibt es Sinn, ihre Online-Images zu überprüfen – weil die Kunden das unter Umständen auch tun werden.

### Viel Aufwand und langer Atem

Soziale Netzwerke liefern zwar erwiesenermaßen mehr

Talente als klassische Jobbörsen, doch dieser Erfolg hat seinen Preis. Um die Arbeitgebermarke im Netzwerk bekannt zu machen, sind drei inhaltliche Posts pro Woche nötig, schätzen Profis. Macht fast 140 Wortmeldungen pro Jahr. Und um die liefern zu können, ist eine professionelle Content-Planung nötig, idealerweise auf Jahres-, Quartals- und Monatsbasis. Im Gegenzug gibt es kaum Echo, weil sich die Menschen in den Businessnetzwerken tendenziell zurückhalten. Schließlich sehen alle persönlichen Kontakte, was man mit „Like“ markiert, und handelt es sich um einen Post der Konkurrenz, könnte das peinlich werden.

Viel Energie frisst auch der ständige Dialog mit den Usern. Sie erwarten, dass Unternehmen auf Kommentare und Fragen reagieren, am besten sofort. „Wer Social Recruiting ernsthaft betreiben will, muss 20 Wochenstunden investieren“, resümiert Lorber. Optimal sei, wenn sich eine Kraft ausschließlich um diese Aufgabe kümmert. Online-Expertin Kaspers stimmt zu: „Eine Person kann ausreichen, wenn sie von einem internen Arbeitskreis unterstützt wird, einer Art Redaktionsteam, das mit Ideen und Inhalten hilft.“ Möglich sei auch, dass sich ein Team die Arbeit teilt.

Vor allem braucht Social Recruiting einen langen Atem. Jahrelang müssen sogenannte Corporate Influencer – Personaler und andere Beschäftigte, die für das Unternehmen tätig sind – posten, um überhaupt sichtbar zu werden. Und immer wieder braucht es neue Ideen, um in der schnelllebigsten Welt von Instagram & Co. Aufmerksamkeit zu bekommen. „Gerade aus dem Management heißt es schnell ‚Das dauert uns zu lange‘“, bedauert Kaspers. Doch auf lange Sicht ist die Strategie alternativlos. Gero Hesse, der

### Lesetipps

**Laura Schwind: Junge Talente gewinnen – Das Gen-Z-Rätsel.**  
[managerseminare.de/MS303AR06](https://managerseminare.de/MS303AR06)

Die Talente der Gen Z gewinnen für den Arbeitsmarkt der Zukunft immer mehr an Bedeutung – und damit auch die Anforderungen, die sie an Unternehmen, Aufgaben und Arbeitsweise stellen. Der Artikel beleuchtet, was an der viel diskutierten Arbeitsauffassung der nächsten Generation dran ist und welche Maßnahmen sich daraus für Unternehmen ableiten lassen, um die jungen Talente dieser Generation richtig anzusprechen und von einer Anstellung zu überzeugen.

**Michael Asshauer: Digital Employer Branding – Hacks für mehr Hipness.**  
[managerseminare.de/MS280AR03](https://managerseminare.de/MS280AR03)

Der Arbeitsmarkt scheint aus den Fugen zu sein: Nachwirkungen der Corona-Pandemie, Massenentlassungen sowie Sinnkrisen, Umorientierung und Existenzängste von bisher freiberuflich Tätigen. Viele Talente sind nun auf der Suche nach einem neuen Job. Der Artikel präsentiert sechs Möglichkeiten, wie Unternehmen diese Fachkräfte schnell, digital und ohne viel Aufwand ansprechen können.

**Frank Frieß: Personalmarketing mit Blick auf die Gen Z – Bitte persönlich werden.**  
[managerseminare.de/MS263AR05](https://managerseminare.de/MS263AR05)

Wer Hochschulabsolventen in Zukunft nur mit schicken Karriereseiten und Employer-Branding-Kampagnen erreichen will, wird scheitern. Denn obwohl die Gen Z durch und durch aus Digital Natives besteht, kommt es dieser Generation vermehrt auf persönliche Beziehungen und eine dialogorientierte Ansprache an. Der Artikel schildert, wie der Aufbau dieser Form von Beziehung gelingen kann.

...kostenfreie Online-Schulung!

# SCC Certification GmbH



■ Kosteneffizienz und Gruppenrabatte

■ Flexibilität in der Terminplanung

■ Bequemlichkeit und Sicherheit

...kostengünstige Zertifizierung nach Dok. 017/018

## SCC-VAZ 2021

### Personenzertifizierung

- ...direkte Zertifikatsmitnahme!
- ...kostenlose Online-Schulung!
- ...akkreditierte SCC-Prüfung!
- ...in allen Sprachen!



## Inhouse- und Remote-Prüfungen - SCC-VAZ 2021 in allen Sprachen

Die Durchführung der SCC-Prüfung kann weltweit zur Wunschzeit in allen Sprachen erfolgen!

ab 99,00 €/Person

zzgl. 19% MwSt.

+49 (0208) 778 60 1 62

contact@scc-certification.gmbh

www.scc-certification.gmbh

# Anbieter im Themenbereich Personalwesen

(un)fassbare Seminare	167	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	175
abb-seminare	143	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisa-	167
abovo-academy	188	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer	150
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coa-	190	Elke Klöfer Telefontrainings	172
AdCoach Marketing Akademie	164	emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147
Akademie für systemische Beratung	180	English & Intercultural Communication	159
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching	181	EQUALITY 365	144
Alexander Witt - Coaching & Seminare	184	ERLEBNIS & TRAINING	151
alfatraining gmbh	180	EVELEADER	157
Angela Berger Training & Coaching	178	Exbase	191
Anja Mýrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwick-	154	FCT Akademie GmbH	166
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	193	flow consulting gmbh	154
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker	144	fortbildung1	177
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	182	Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146
artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu	144	Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	146
Auftriebwerk	181	Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS	171
AUSBILDERWELT UG	148	FORUM Institut für Management GmbH	175
Auxelya GmbH	191	frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	194
Bayern Tourist GmbH (BTG)	183	German Brand School GmbH	168
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Branden-	145	Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt	187
BCW Weiterbildung	161	GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	145
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	194	GIB21 Gesundheit im Betrieb	156
berufundfamilie Service GmbH	168	Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149
Bildungsakademie Baranowski	157	Hamburger Training & Consulting oHG	150
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	181	Haufe Akademie GmbH & Co. KG	182
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	183	Henryk Lüderitz - Einer von Euch-	158
Bitkom Akademie	143	Hinweisgeber-Compliance GmbH	155
Brandt Seminare	178	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	174
Breuel & Partner GmbH	186	HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	190
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	171	 HR & PERSPEKTIVEN	190
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	149	HSB Akademie	142
CHANGE 4 SUCCESS®	152	IAC Unternehmensberatung GmbH	156
CoachAkademieSchweiz GmbH	195	ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	189
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel	147	IFM Institut für Managementberatung GmbH	144
COMCAVE.COLLEGE GmbH	160	IFPO Joachim Berger & Partner	172
CONSENSUS Consulting GmbH	173	IHK Akademie Schwaben	189
CyriaxTraining & Beratung	152	IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	180
Dear Human GmbH	150	IHK Bildungszentrum Karlsruhe	180
dehner academy GmbH	181	IHK-Akademie Koblenz e.V.	167
Delta Consultants	190	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	179
Deutsche Akademie für Management	146	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	166
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	145	IKOME   Steinbeis Mediation	142
die coachingakademie	153	ilvy Intercultural HR	148
Die GesundheitsManager	143	IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsma-	188
DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung	155	InKonstellation GmbH	164
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170	inn.öv	144
dispo-Tf Education GmbH	147	Institut BaumannWeiss	179
Dittmann & Lamour GmbH	166	Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unter-	155
Dotzauer Beratung   Training   Coaching	173	Institut für Verkauf und Marketing	170
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapie-	158	IPW - Institut für Personal- und Betriebswirtschaft	157
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Orga-	155	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und	185
Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	188		

# **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)**

itstime	146	Rolf Schulz HR Consultants AG	180
Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-	166	ROTH INSTITUT	154
Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	151	SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und	182
KOBIseminare	160	Schreiner Praxis-Seminare GbR	168
Kompakttraining GmbH & Co. KG	149	SDL Seminarteam GmbH	174
Konhardt & Partner	161	Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Wei-	159
Landsiedel NLP Training	192	SOLID Impact GmbH	192
m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169	Stapler-Schmidt	160
MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	175	Steinbeis Institute for Effective Management	189
Mahr-Coaching: Competence for Life	190	Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership,	157
Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	190	Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut	148
Management School St.Gallen	195	TAM Akademie	146
Management-Institut Dr. A. Kitzmann	162	TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended	179
MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	184	TAW Technische Akademie	160
Maxpert GmbH	169	Wuppertal e.V.	
MAZ MANAGER AKADEMIE	183		
Metakomm Academy	148	Team Dr. Rosenkranz GmbH	186
Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung -	163	TF-Coach	148
MODERATIO	188	Thomas Weber Coaching	172
MW Media Workshop GmbH	148	TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin	147
Neuland Development GmbH & Co. KG	157	TrainerSocietät Berlin	145
NRP® GmbH	157	Training & Coaching Melanie Kubala	175
Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	175	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	183
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	187	V.I.E.L Coaching + Training	153
Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und	150	Veränderungsintelligenz® GmbH	181
orenda training GmbH	177	Verlag Dashöfer GmbH	151
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coa-	165	Viola Moritz Seminare	144
Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft	174	Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg	166
Poko-Institut OHG	162	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	193
Professio GmbH	191	Yoga Vidya e.V.	155
Provalids Partner für Bildung und Beratung GmbH	173	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung	167
Psytest AB	195	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Univer-	189
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	169	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund	167
Rhein-Erft Akademie GmbH	163		
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH	142		

Sie sind nicht dabei?

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

## Warum entscheiden sich Arbeitnehmervertreter für uns?

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

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

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

*über 2.000 Veranstaltungen!*

- Bundesweite Termine*
- Auch als Live-Webinar*

# Persönliche & soziale Kompetenzen



Foto: iStock/Andrey Znamenskiy

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

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

Anerkennung ausdrücken

# Die Sprachen der Wertschätzung

**Klugen Führungskräften ist bewusst: Mit Anerkennung soll man nicht geizen. Denn fehlende Wertschätzung kann Mitarbeitende frustrieren und demotivieren. Weniger bewusst ist vielen allerdings, dass es auch auf die Art der Anerkennung ankommt. Denn nicht jeder fühlt sich durch das Gleiche wertgeschätzt; Menschen sprechen vielmehr verschiedene Sprachen der Wertschätzung.**

Nadja, Abteilungsleiterin in einem großen Konzern, hat einen Chef, wie viele ihn sich wünschen würden. Auch ich habe den Mann bereits als moderne und mitarbeiterorientierte Führungskraft kennengelernt. Er ist einer von denen, die über Chefweisheiten wie „Nicht geschimpft ist schon genug gelobt“ weit hinaus sind und genau wissen, wie wichtig Wertschätzung in der Beziehung zu Mitarbeitenden ist. Deswegen macht Nadjas Chef auch aus seiner – ehrlich empfundenen – Wertschätzung für sie keinen Hehl. Ganz im Gegenteil: Er wertschätzt Nadja, die mit ihrer Abteilung stets glänzende Verkaufszahlen und Bewertungen im Kundendienst vorweist, regelmäßig, und das sogar öffentlich. Zum Beispiel, indem er sie bei Personalversammlungen nach vorn auf die Bühne holt, um ihre Leistungen lobend hervorzuheben. Obendrein gibt es oft noch eine Prämie.

Viele Mitarbeitende fänden das zweifelsohne toll. Nicht aber Nadja, die mir von ihrem Leid nach einem Workshop erzählt. Sie würde sich lieber mit einer Drahtbürste über einen Sonnenbrand

kratzen, als vor allen im Rampenlicht zu stehen. Auf meine Frage, was sie sich stattdessen von ihrer Führungskraft wünschen würde, antwortet sie, dass sie es besser finden würde, wenn sich ihr Chef mehr Zeit für sie nehmen würde. Wenn er zum Beispiel ab und zu mal in ihrem Büro aufschlagen oder bei einem gemeinsamen Mittagessen ein Gespräch auf Augenhöhe mit ihr führen und sich ihre Vorschläge zur Verbesserung verschiedener Prozesse anhören würde. Tut er aber nicht. Und deswegen fühlt sie sich eher gering- als wertgeschätzt.

## Anerkennung findet oft keinen Anklang

Auch Nadjas Chef ist ratlos, gibt er sich doch größte Mühe. Er weiß – im Gegensatz zu manch anderer Führungskraft sogar –, dass plumpes Loben keine gute Form der Wertschätzungskommunikation ist. Deswegen lobt er Nadja natürlich nicht für Selbstverständliches oder pauschal („Sie sind großartig“), sondern bezieht sich auf konkrete Spitzenleistungen. Und

trotzdem beschwert sie sich bei Kolleginnen und Kollegen und klagt über mangelnde Anerkennung ...

Ist Nadja einfach undankbar? Schließlich höre ich von vielen meiner Kundinnen und Kunden – und zahlreiche Studien bestätigen diesen Eindruck –, dass sie schon froh wären, wenn ihre Führungskräfte zumindest ab und zu überhaupt mal ein Anerkennendes Wort über die Lippen bringen würden. Doch vielen Führungskräften scheint es immer noch egal zu sein, wie sich Mitarbeitende bei der Arbeit fühlen, solange die Aufgaben erfüllt werden. Dass aber genau das durch Wertschätzung optimiert wird, haben sie nicht auf dem Zettel. Ebenso wenig, dass Demotivation, Leistungsknicks, Frust und Fluchtgedanken direkte Folgen sein können, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, nicht wertgeschätzt zu werden.

Mitarbeitende, die Wertschätzung erhalten, fühlen sich dagegen der Gallup-Workhuman-Workplace-Recognition-Studie aus dem Jahr 2022 zufolge fünfmal häufiger mit dem Unternehmen verbunden als Kolleginnen und Kollegen, die auf dieser Ebene leer ausgehen, und bleiben ihrer Organisation als Arbeitskräfte daher länger erhalten. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende Innovationen vorantreiben und neue Ideen einbringen, einer Great-Place-to-Work-Studie aus dem Jahr 2023 zufolge 2,2-mal höher, wenn sich diese Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen.

### Was Menschen als wertschätzend empfinden, ist unterschiedlich

Die Ursache dafür, dass Mitarbeitende zu wenig Wertschätzung erleben, besteht allerdings nur teilweise darin, dass Führungskräfte es einfach versäumen, die Chance zu nutzen, ihren Mitarbeitenden Anerkennung zu zollen. Wie das Beispiel

von Nadja und ihrem Chef zeigt, ist es vielmehr häufig so, dass es an der Passung beziehungsweise am gegenseitigen Verständnis fehlt. Denn Menschen sprechen nicht alle dieselbe Sprache der Wertschätzung.

Die Idee geht auf den US-amerikanischen Pastor, Anthropologen und Beziehungsexperten Gary Chapman zurück, der sie ursprünglich aufgrund seiner Erfahrungen mit kriselnden Paarbeziehungen entwickelte. Es kann zum Beispiel sein, dass in einer Paarbeziehung einer seine Liebe zum Ausdruck bringt, indem er dem anderen ständig sagt, wie toll er ihn findet. Dem Partner jedoch kommt Derartiges nicht über die Lippen. Stattdessen überschüttet er den anderen mit kleinen Geschenken. In seiner Praxis erzählten Chapman solche Paare oft, wie unglücklich sie waren. Und jeder von beiden erklärte, sich vom Partner nicht geliebt zu fühlen. „Ich entdeckte, dass sich viele Ehepaare wirklich bemühten, einander ihre Liebe zu zeigen, aber emotional nicht zueinanderfanden, weil es ihnen nicht gelang, genau die Sprache der Liebe zu sprechen, die dem anderen am wichtigsten war“, so der Beziehungsexperte.

Chapman erkannte auch, dass Missverständnisse, Verletzungen und Konflikte aufgrund unterschiedlicher Sprachen der Liebe respektive Wertschätzung kein Phänomen sind, das auf Liebesbeziehungen beschränkt ist. Es kommt vielmehr auch in anderen Beziehungskonstellationen häufig vor, nicht zuletzt im Job. Daher übertrug er sein Konzept der „Fünf Sprachen der Liebe“ gemeinsam mit dem Psychologen und Leadership-Trainer Paul White auf den Arbeitskontext. Das Ergebnis sind „5 Languages of Appreciation in the Workplace“ („Fünf Sprachen der Wertschätzung am Arbeitsplatz“).

Es ist laut Chapman und White zwar nicht so, dass wir die Sprache des anderen *gar nicht* verstehen würden. Wir nehmen durchaus zur Kenntnis, wenn jemand versucht, uns Anerkennung zu zollen. „Aber wirklich ermutigt und motiviert fühlen wir uns nur, wenn es in der Sprache geschieht, die uns am meisten bedeutet“, so Chapman. Chapman und White ließen ihre Theorie auch in wissenschaftlichen Studien überprüfen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Entdeckung der spezifischen Sprache der Wertschätzung, das Gefühl von Mitarbeitenden, geschätzt zu werden, tatsächlich verbessert. Darüber hinaus konnten die Studien darlegen, dass die Vermittlung von Wertschätzung an Kolleginnen und Kollegen auf eine Art, die diese als bedeutsam empfinden, dazu beiträgt, einen unterstützenden, ermutigenden, das Engagement der Mitarbeitenden fördernden Arbeitsplatz zu schaffen.

### Wertschätzung ist kein Top-down-Prozess, sondern geht alle etwas an

Allein von Wertschätzung kann sich natürlich niemand etwas kaufen, wortwörtlich nicht, heißt: Eine angemessene Vergütung darf durch Wertschätzung nicht ersetzt werden. Dennoch sprechen die Studienergebnisse dafür, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden nicht nur grundsätzlich mehr Wertschätzung signalisieren sollten. Vielmehr sollten sie sich auch intensiver mit den einzelnen Personen beschäftigen, um deren bevorzugte Sprache der Wertschätzung zu erkennen.

Wobei die Verantwortung für solch ein „Sprachstudium“ nicht allein bei den Führungskräften liegt. Wertschätzung ist kein Top-down-Prozess. Wie eine Umfrage unter 2.000 US-Amerikanern („Employee Appreciation Survey“ von Bonusly) zeigt,



Grafik: Stefanie Diers;  
© trainerkoffer.de

# Entwicklung. Anspruch. Kompetenz. Vielfalt.

Innovative Bildungskonzepte  
für Ihr Unternehmen.



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



würden sogar 65 Prozent der Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben, *obwohl* ihre Führungskräfte keine Wertschätzung zeigen – wenn sie denn dafür Anerkennung von Kolleginnen und Kollegen bekämen. Nicht zuletzt in modernen Teams, die selbstorganisiert zusammenarbeiten, profitiert das Arbeitsklima, wenn dort ein Klima herrscht, in dem sich die Kolleginnen und Kollegen von ihresgleichen wertgeschätzt fühlen. Und übrigens spricht auch nichts dagegen, dass Mitarbeitende sich Gedanken darüber machen, wie sie ihrer Führungskraft Wertschätzung nach deren Gusto zollen können. Was aber sind nun die Sprachen der Wertschätzung, die Chapman und White identifiziert haben?

### Wertschätzungssprache Nummer eins

#### Verbale Anerkennung

Diese Form der Wertschätzung wird laut Chapman und White von 46 Prozent der Mitarbeitenden favorisiert und ist damit auch die Sprache, die im Unternehmenskontext am meisten benutzt wird. Menschen, die in diese Kategorie fallen, fühlen sich wertgeschätzt, wenn sie mündlich oder schriftlich Komplimente, Lob oder Anerkennung für Leistungen, Cha-

raktereigenschaften, Persönlichkeit, Gefälligkeiten, Gesten, Unterstützung oder Ähnliches erhalten. Dafür braucht es keinen bestimmten Anlass. Ihnen ist wichtig, wie andere Menschen über sie denken.

*Inspirationen für die passende Wertschätzung im Job-Alltag:*

- ▶ Wenn Ihnen Dinge positiv auffallen, dann bringen Sie das auch zum Ausdruck: „Vielen Dank, dass Sie mir gestern so schnell geantwortet haben, dadurch konnte ich den Auftrag schneller erledigen und pünktlich Feierabend machen.“ – „Ich habe beobachtet, wie Sie mit traurigen und frustrierten Kolleginnen und Kollegen umgehen. Sie sind immer mitfühlend, ich bewundere das sehr.“ – „Ihre Fröhlichkeit macht mir ganz oft gute Laune, danke dafür!“
- ▶ Bei einem Projekt, das erfolgreich abgeschlossen wurde, können Sie die einzelnen Personen loben und sich für deren Arbeit bedanken. Das kann in großer Runde sein, in einem persönlichen Gespräch unter vier Augen oder auch durch eine Mail, einen Brief oder eine Karte. Manche Menschen bevorzugen die schriftliche Variante, weil sie dann immer wieder darauf schauen können, um sich Mut zu machen oder Kraft zu tanken.
- ▶ Unabhängig von Ereignissen können Sie auch Post-its mit Komplimenten im Unternehmen verteilen, zum Beispiel an den Monitor der Kolleginnen und Kollegen heften. Wichtig dabei ist, dass es um individuelle *konkrete* Komplimente und Bestätigungen geht, die der betreffenden Person zeigen, dass sie etwas Wertvolles geleistet hat. Allgemeine Ansprachen verpuffen schnell und verfehlen die Wirkung.

### Wertschätzungssprache Nummer zwei

#### Zeit

Bei jedem vierten Mitarbeitenden kommt Anerkennung am besten an, wenn diese über die Zeit zum Ausdruck gebracht wird, die man für diese Person investiert. Interessant hierbei: Im Gegensatz zu Frauen freuen sich Männer mehr über gemeinsame Erlebnisse als über ein intensives Gespräch in einem geschützten Raum. Grundsätzlich geht es bei Menschen, die diese Sprache der Wertschätzung sprechen, darum, ihnen aufrichtig zuzuhören, Interesse an ihnen und ihren Ideen zu zeigen und ihnen zu vermitteln, dass ihre Arbeit von Bedeutung ist. Solche Menschen ziehen Wertschätzung auch daraus, mit zunehmend verantwortungsvollen Projekten betraut und dabei aufmerksam begleitet zu werden. Wir haben es hier also mit jener Form der Wertschätzung zu tun, die auch Nadja sich von ihrem Chef wünschen würde.

*Inspirationen für die passende Wertschätzung im Job-Alltag:*

- ▶ Treffen Sie sich mit Mitarbeitenden oder Kollegen zum Kaffeetrinken oder besuchen Sie Ihre Mitarbeitenden oder/und Kolleginnen und Kollegen spontan in ihren Büros. Wichtig ist, dabei wirklich präsent zu sein, also darauf zu achten, nicht abgelenkt werden zu können, etwa durch das Handy. Hier gilt: Selbst wenn ein Mobiltelefon nur auf dem Tisch liegt, gibt dies dem anderen das Gefühl, nicht das Wichtigste im Raum zu sein. Studien zeigen, dass die emotionale Verbundenheit und Nähe darunter leiden.
- ▶ Vermeiden Sie es, Termine immer wieder zu verlegen oder

### Lesetipps

**Jonas Höhn: Arbeitslust statt Frust – Gemeinsam zu mehr Wertschätzung, Verbundenheit und Produktivität. Gabal 2024, 29,90 Euro.**

Jonas Höhn widmet sich in seinem Buch einer ganzen Bandbreite von Faktoren, die zum Aufbau eines Arbeitsumfeldes beitragen, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen und ihre Potenziale entfalten können. Höhn liefert neben aktuellen Studienergebnissen, die Zusammenhänge deutlich machen, auch Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen und versorgt den Leser mit „Quick Wins“ zu jedem Themenbereich.

**Tanja Föhr: Methodisch wertschätzen – Kleine Tools für die Teamentwicklung. managerseminare.de/MS285AR08**

Wertschätzung ist das Schmierfett guter Teamarbeit. Führungskräfte sollten sie vorleben, jedes Teammitglied sollte sie sich vornehmen. Am effektivsten ist es jedoch, Wertschätzung – auch wenn es vielleicht komisch klingt – regelmäßig einzuüben. Der Artikel stellt fünfeinhalb kleine Methoden vor, mit denen sich ein wertschätzendes Miteinander trainieren und ein wertschätzender Fokus im Team fördern lässt.

**Ulla Domke: Verwirrte Wertschätzung – Lektionen in Leadership. managerseminare.de/MS266AR02**

So viel über Lob, Anerkennung und Wertschätzung gerechnet wird, so viel geht dabei durcheinander. Wie sich die drei Konzepte unterscheiden, warum man Lob lieber lassen sollte und warum Wertschätzung und Anerkennung ein perfektes Paar bilden.

# Tutorial: Passender wertschätzen

Das Gefühl der Wertschätzung ist wichtig im Job, stellt sich aber nur dann ein, wenn Menschen Anerkennung in der von ihnen bevorzugten „Sprache der Wertschätzung“ erhalten. Dahinterzukommen, wer welche Art der Anerkennung präferiert und sich darauf einzustellen, ist nicht nur Aufgabe der Führungskraft, sondern auch der Teamkollegen sowie der Organisation. Die folgenden Tipps richten sich daher an alle drei Gruppen.

## 1. Wertschätzungstipps für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

- ▶ Erkennen Sie, dass Wertschätzung nicht nur ein Thema der Führungskraft ist. Auch Kolleginnen und Kollegen, die Wertschätzung äußern, erhöhen in einem Team die Zufriedenheit und Produktivität.
- ▶ Finden Sie heraus, was für Sie selbst die bevorzugte Sprache der Wertschätzung ist.
- ▶ Kommunizieren Sie Ihre präferierte Sprache der Wertschätzung aktiv im Team und gegenüber Ihrer Führungskraft.
- ▶ Beobachten Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen und stellen Sie ihnen Fragen, um deren bevorzugte Sprache der Wertschätzung herauszufinden.
- ▶ Nehmen Sie sich bewusst Zeit und sorgen Sie für Reminder, um sich daran zu erinnern, den Kollegen und Kolleginnen Anerkennung zu zeigen.
- ▶ Besonders wichtig in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice: Planen Sie während der Online-Meetings genug Zeit für Interaktionen ein, die sich nicht um operative To-dos drehen.
- ▶ Seien Sie sich dessen bewusst, dass sich die präferierte Sprache der Wertschätzung von Zeit zu Zeit ändern kann – abhängig von Lebensumständen und Lebenssituationen einer Person.
- ▶ Die Sprache, die Ihnen selbst am unwichtigsten ist, werden Sie selten bis gar nicht benutzen. Ist dies jedoch die bevorzugte Sprache Ihres Teams, versuchen Sie, diese zu lernen wie eine Fremdsprache.
- ▶ Nach ausreichender Wertschätzung in der bevorzugten Sprache, kann es sein, dass die zweitwichtigste Sprache an Bedeutung gewinnt. Deshalb: Finden Sie ein Mittelmaß, damit Kollegen und Kolleginnen nicht abstumpfen.



## 2. Wertschätzungstipps für Führungskräfte

- ▶ Machen Sie sich klar, dass Wertschätzung Mitarbeitende motiviert, beflügelt und überzeugt, im Unternehmen zu blei-

ben. Machen Sie sie zu einer Ihrer Prioritäten im Job-Alltag.

- ▶ Finden Sie durch Beobachtungen und Fragen heraus, welche Sprache der Wertschätzung Ihre Mitarbeitenden bevorzugen.
- ▶ Seien Sie sich bewusst, dass allgemeine Wertschätzung an das gesamte Team langfristig seine Wirkung verfehlt. Das Ziel sind individuelle und konkrete Wertschätzungen.

- ▶ Beachten Sie, dass Wertschätzung Struktur und Spontanität braucht. Das heißt, sie braucht fixe Gespräche und Termine sowie spontane Interaktionen im täglichen Business. Struktur ohne Spontanität führt dazu, dass der Effekt irgendwann nachlässt. Es entsteht ein kaltes, mechanisches Gefühl. Spontanität ohne Struktur ist nur selten von Dauer und wirkt sich nicht nachhaltig aus.

- ▶ Machen Sie sich bewusst, dass es normal ist, am Anfang ein merkwürdiges Gefühl zu haben, wenn Sie eine Sprache der Wertschätzung benutzen, die nicht die Ihre ist. Machen Sie dies in Ihrem Team ruhig auch offen und ehrlich zum Thema und erklären Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Sie ein neues Konzept ausprobieren, um Ihre Wertschätzung zu zeigen.

## 3. Wertschätzungstipps für Unternehmen

- ▶ Es lohnt sich, den Führungskräften und Mitarbeitenden Schulungen zum Thema Wertschätzung anzubieten.
- ▶ Wertschätzung sollte zu einem Eckpfeiler der Kultur werden. Unter Umständen können auch gezielte kreative Maßnahmen dabei helfen, das Konzept im Alltag zu etablieren.
- ▶ Studien zufolge bevorzugen nur sechs Prozent der Mitarbeitenden die Sprache der Wertschätzung über Geschenke. Unternehmen, die gerade diese Sprache häufig nutzen, sollten das beachten.
- ▶ Mitarbeitende und Führungskräfte dürfen natürlich nicht zur regelmäßigen Wertschätzung gezwungen werden. Die Anerkennung muss immer authentisch und ehrlich sein.

abusagen. Personen, die ihre Wertschätzung über den Zeitfaktor empfangen, würden diese Zurückweisung intensiver empfinden als andere Menschen.

- ▶ Auch gemeinsame Teambuilding-Erlebnisse können zum gewünschten Ziel führen. Bei meinem ehemaligen Arbeitgeber, der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, gibt es beispielsweise seit 2015 eine Initiative, die jedes Jahr durchgeführt wird: der „Bayer 04 hilft“-Tag. An diesem Tag bekommen Mitarbeitende die Möglichkeit, Taster für den guten Zweck zu tauschen: Gemeinsam mit der Stadt Leverkusen werden verschiedene öffentliche Einrichtungen, zum Beispiel eine Kinder-tagesstätte oder ein Verkehrsübungsplatz, ausgewählt,

die einen neuen Anstrich bzw. eine Renovierung brauchen. Viele Mitarbeitende gehen aus diesem gemeinsamen Erlebnis motivierter raus als das bei einem intensiven Zweiergespräch der Fall gewesen wäre.

## Wertschätzungssprache Nummer drei

### Hilfsbereitschaft

Taten sagen mehr als Worte, das gilt zumindest aus der Perspektive von 22 Prozent der Mitarbeitenden. Diese Menschen fühlen sich erst dann wertgeschätzt, wenn sie im Alltag von anderen unterstützt werden – am besten unaufgefordert und wenn gerade viel los ist. Wichtig ist außerdem, dass es



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

 **SEMINAR  
INSTITUT**

**Ausgezeichnet mit der höchsten  
Kundenzufriedenheit!**

*stern Beitrag vom 29.08.2024*

**BESTE  
ANBIETER  
WEITERBILDUNG  
2024/25**



Management Seminare



**SEMINAR-INSTITUT**

Quelle: Globis Consulting

stern.de/weiterbildung24/25  
Gültig bis Dezember 2025

**Jetzt für  
2025 planen!**

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

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

um echte Hilfsbereitschaft geht und nicht im Nachhinein eine Gegenleistung erwartet wird.

*Inspirationen für die passende Wertschätzung im Job-Alltag:*

- ▶ Bevor Sie voller Tatendrang damit loslegen, das Büro der Kollegin umzudekorieren oder einen Kontakt zu einem Headhunter herzustellen, sollten Sie unbedingt nachfragen, ob Ihre Hilfe überhaupt erwünscht ist. Wenn nicht, können Ihre Aktionen schnell zu dicker Luft führen.
- ▶ Wenn Sie wissen, dass ein Teammitglied bereits völlig überlastet ist, können Sie in Meetings proaktiv Ihre Hand heben, wenn neue Aufgaben und Projekte verteilt werden, und anbieten, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen.
- ▶ Müssen Kolleginnen und Kollegen Überstunden machen, können Sie ihnen ebenfalls mit Ihrer Expertise aktiv unter die Arme greifen – oder ihnen wenigstens eine Pizza bestellen. Besonders erfreut sind Menschen, die Hilfsbereitschaft als Zeichen der Wertschätzung verstehen, übrigens, wenn Sie ihnen helfen und dann im Nachgang noch die Frage stellen, ob es sonst noch etwas gäbe, was Sie tun könnten.

## Wertschätzungssprache Nummer vier

### Geschenke

Immerhin sechs Prozent der Mitarbeitenden sprechen sozusagen die Sprache der bunten Schleifchen. Heißt: Diese Menschen freuen sich im Alltag über Überraschungen und Aufmerksamkeiten in Form von Geschenken – nicht nur am Geburtstag. Dabei geht es laut Chapman oftmals nicht um den materiellen Wert, sondern eher um die Idee hinter dem Präsent und die Zeit, die sich genommen wurde, um es auszuwählen.

*Inspirationen für die passende Wertschätzung im Job-Alltag:*

- ▶ Sie haben beiläufig mitbekommen, welche kubanische Kaffeesorte Ihre Büronachbarin am liebsten mag? Dann ist das sicher ein ganz heißes Geschenk, das Ihre Kollegin mehr als nur die Bohne interessiert. Dasselbe gilt für Tickets für Konzerte, Fußballtickets, Wellness-Oasen.
- ▶ Bei Gutscheinen sollten Sie unbedingt darauf achten, dass diese einen direkten Bezug zu der Person haben.
- ▶ Achtung, liebe Führungskräfte: Gehaltserhöhungen oder Boni gehen *nicht* als Geschenke durch! Zum einen, weil die Mitarbeitenden diese ohnehin verdient haben. Zum anderen, weil es bei der Sprache der Geschenke auch darauf ankommt, dass diese in einer gewissen Regelmäßigkeit zum Tragen kommen.

## Wertschätzungssprache Nummer fünf

### Körperkontakt

Genau genommen habe ich diesen Punkt vollständigkeitshalber aufgenommen. Denn es ist schwierig, diese Sprache der

Wertschätzung in eine arbeitsgerechte Variante umzuwandeln. Was in Sachen Körperkontakt für die eine Person okay ist, mag bei der anderen zu Schnappatmung führen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, im Unternehmen und in Teams gemeinsam angemessene Formen des Körperkontakts am Arbeitsplatz festzulegen. Laut Chapman und White ist diese Sprache der Wertschätzung ohnehin nur für gut ein Prozent der Mitarbeitenden im Job-Alltag relevant.

*Inspirationen für die passende Wertschätzung im Job-Alltag:*

- ▶ Erfolge lassen sich gern mal mit einem High Five feiern. Auch ein beidhändiger Händedruck geht in Ordnung oder ein Schulterklopfen, wenn jemand gute Leistung erbracht hat.
- ▶ Manche Mitarbeitende freuen sich über eine Umarmung, wenn sie zum Beispiel einen gravierenden Fehler gemacht haben oder sie private Sorgen belasten. In solchen Fällen können Sie offen und ehrlich fragen, ob die Person gerade eine Umarmung von Ihnen möchte.

Chapman und White betonen, dass es sich völlig unabhängig von der Branche und Größe eines Unternehmens lohnt, mit dem Konzept der Sprachen der Wertschätzung zu arbeiten. Ein Unternehmen, das dies eindrucksvoll zu bestätigen scheint, ist das Bergbauunternehmen von Pete Lien & Sons in Rapid City, South Dakota.

## Wertschätzungsboom im Bergwerk

Die Bergleute verbringen ihre Arbeitstage vornehmlich mit Bohren, Sprengen und Verladen von Gesteinsbrocken. Auf den ersten Blick eine Umgebung, in der Soft Skills so gut reinzupassen scheinen wie ein rundes Klötzchen in ein eckiges Loch. „Wir sind ein Bergbaubetrieb, und die Sache mit Emotionen und Gefühlen ist nichts, womit sich Männer im Allgemeinen wohlfühlen“, führt der Angestellte Tucker Green gegenüber der *The New York Times* aus.

Dennoch entschied sich die Unternehmensleitung, das Konzept der Sprachen der Wertschätzung einzuführen – auf eine sehr kreative Art: Jeder Helm, der bei den Bergbaumännern zur Standard-Schutzkleidung gehört und zwingend getragen werden muss, sollte mit einem Aufkleber versehen werden, der die jeweils favorisierte Sprache der Wertschätzung des Trägers zum Ausdruck bringt. Somit konnte jeder sofort erkennen, welche Form der Anerkennung bei diesem Kollegen gewählt werden sollte. „Als das anging, konnte man überall die Augen rollen sehen“, erzählt Green der *New York Times*. Doch mit der Zeit hätten die Mitarbeitenden schnell die Vorteile erkannt. Obwohl die Teilnahme von Anfang an freiwillig war, machen mittlerweile 91 Prozent der Belegschaft mit. Es sei längst ein Teil der Arbeit geworden, so Green.

Ich finde, das stimmt optimistisch. Denn wenn man es schafft, die „Sprachen der Wertschätzung“ in einem Bergbauunternehmen erfolgreich zu integrieren, dann sollte das nahezu überall möglich sein.

Jonas Höhn

Der Autor: **Jonas Höhn** ist Speaker, Podcaster und Gründer der *detoxRebels*. Sein Auftritt in der TV-Show „Die Höhle der Löwen“ machte ihn und sein Startup vor einem Millionenpublikum bekannt. Seitdem unterstützt Höhn mit seinem Team Unternehmen bundesweit dabei, die Rahmenbedingungen für ein besseres Arbeiten zu schaffen.

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

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

.edulab seminare	182	COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	145
(un)fassbare Seminare	167	Como Consult GmbH	152
[dwp] - die wirtschaftspsychologen	147	compass international gmbh	177
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	162	Competence on Top GmbH	189
abb-seminare	143	ComTeam AG Academy + Consulting	187
abovo-academy	188	Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	150
ACADEMY 4 EXCELLENCE	152	Consensus Campus	176
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	190	CONSENSUS Consulting GmbH	173
AdCoach Marketing Akademie	164	Consulting Excellence: Seminare und Coaching	154
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	188	CONTUR GmbH - Consulting   Training	154
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	175	Coverdale Deutschland GmbH	185
Akademie der Deutschen Medien	183	CyriaxTraining & Beratung	152
Akademie für Management-Kommunikation und Redenschreiben	165	Dear Human GmbH	150
Akademie für systemische Beratung	180	dehner academy GmbH	181
Akademie für Systemische Moderation	178	Delta Consultants	190
Akademie Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen	191	Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensent-	154
AKADEMIE SUSANNE WEBER   Führung   Coaching   Kommunikation	181	Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)	158
Alexander Witt - Coaching & Seminare	184	Deutsche Akademie für Waldbaden und Gesundheit	174
amendos gmbh	149	deutsche training sales- and management-training GmbH	187
Angela Berger Training & Coaching	178	DGQ Weiterbildung gGmbH	168
Anja Myrdal Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung	154	die coachingakademie	153
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	193	DIE TRAINER Organisations- und Personalentwicklung GmbH	155
Arnold Horsch e.K.	160	Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170
arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE	182	dirk raguse - training-coaching-beratung	161
artop GmbH Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin	144	dispo-Tf Education GmbH	147
Aßländer - Wege zum Wesentlichen	192	Dittmann & Lamour GmbH	166
Auftriebwerk	181	Dotzauer Beratung   Training   Coaching	173
AUSBILDERWELT UG	148	DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	158
Auxelya GmbH	191	Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	164
Bayern Tourist GmbH (BTG)	183	Dr. Ohnesorge Institut GmbH	194
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	145	Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH	188
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	179	Dr. Simone Rappel	184
begin with trust	194	DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	175
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH	194	Dreisam Coaching	182
Berlin Professional School   HWR Berlin	145	Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations-	167
Bernt Klein training - beratung - coaching	179	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	179
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	181	Eisberg-Seminare GmbH	150
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	183	EK-Seminare Institut für Persönlichkeit & Kompetenz	192
Brandt Seminare	178	ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	150
Breuel & Partner GmbH	186	Elke Klöfer Telefontrainings	172
BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH	171	EMOVITATION Suisse SARL	194
CA controller akademie®	186	En GardE Deutschland GmbH	173
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	149	Engineer Excellence Lab by Katrin Dietz   Engineer Consultant	162
Cegos Integrata GmbH	177	English & Intercultural Communication	159
CETPM GmbH	191	EQUALITY 365	144
CHANGE 4 SUCCESS®	152	ERLEBNIS & TRAINING	151
Christoph Wiethold Personalentwicklung	153	E S B A - European Systemic Business Academy	149
clear entrance® Consulting, Coaching, Change.	151	Euroforum Deutschland GmbH	158
Coachingbüro Huber & Partner	169	Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und	193
COAWORKS Coaching und Workshops	150	EVELEADER	157
COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	147	FAW Coaching & Prozessbegleitung mit Pferden	169

FCM Finanz Coaching	171	istob-Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung	185
FCT Akademie GmbH	166	itstime	146
FeelGood Trainings & Coachings	163	Junfermann Verlag GmbH	155
FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	Jung Team   Personal & Gesundheit   Psychologisches Know-How für	166
flow consulting gmbh	154	Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	172
fortbildung1	177	KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	192
Fortbildungszentrum Laufbahnberatung ZML	146	KERN AG Training	169
Forum für Führungskräfte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	KESSEL & KESSEL GmbH	150
Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung	182	KICK OFF Management Consulting GmbH	193
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	194	Kirchner-Seminare GbR	189
FROMM Managementseminare & -beratung KG	153	Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit	151
Führungskräfte Institut GmbH	147	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	146
Gabriele Sirtl Gesundheitscoaching	187	Knuth & Team	156
German Brand School GmbH	168	KOBIseminare	160
Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG	187	Kompetenzhafen	151
Göthert-Methode	148	Konhardt & Partner	161
Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -	149	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	176
H&S Seminare	176	Landsiedel NLP Training	192
Haack Coaching und Seminare	155	Linguago	183
Henryk Lüderitz -Einer von Euch-	158	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
Hermannsen-Concept	162	M/Training	178
Hinweisgeber-Compliance GmbH	155	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	189
Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	174	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	175
Holisticon AG	152	Mahr-Coaching: Competence for Life	190
HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching	190	Maik André Baumann I Training - Entwicklung - Beratung	159
ibo Akademie GmbH	157	Management Alliance GmbH	185
ICO - Institut für Coaching & Organisationsberatung	189	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	190
IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommu-	158	Management Circle AG	172
IFPO Joachim Berger & Partner	172	Management Forum Starnberg GmbH	186
IFW Institut für Fort- und Weiterbildung	184	Management School St.Gallen	195
IHK Akademie Schwaben	189	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	162
IHK Akademie Schwarzwald-Baar-Heuberg	180	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	184
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	166	MARGA Business Simulations GmbH	160
IKOME   Steinbeis Mediation	142	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierer   Beratung, Training,	178
ILTIS GmbH	178	MAZ MANAGER AKADEMIE	183
ilvy Intercultural HR	148	MDI Management Development GmbH	193
IM Online Campus GmbH	159	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskom-	186
IMB GmbH, Institut für Mediation und Beziehungsmanagement	188	Metakomm Academy	148
ime Institut für Management-Entwicklung	156	Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	163
implus Trainings AG	195	Mmc Unternehmensberatung GmbH	187
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	182	MODERATIO	188
IndiTO Bildung, Training und Beratung	165	Modul-Training	178
InKonstellation GmbH	164	motion works3	168
Institut BaumannWeiss	179	Move2Lead	185
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie	163	MSC Management Seminar Center GmbH	180
Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	162	MW Media Workshop GmbH	148
Institut für Therapie und Beratung e.V., Prof. Dr. Unterberger	155	Neuland Development GmbH & Co. KG	157
Institut für Verkauf und Marketing	170	Neuroleadership Akademie	188
Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	178	noesis	177
Invenzio GmbH & Co. KG	192	NRP® GmbH	157
IP for IP GmbH	175	Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung	175

OHM Professional School gGmbH	191
OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	187
Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	150
ORDIX AG	172
orenda training GmbH	177
OVERDICK Coaching und Training	151
PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	192
PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching	165
PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	174
Plus Kompetenzcoaching GmbH	156
pm33 GmbH	176
PMCC Consulting GmbH	194
Poko-Institut OHG	162
POP Personalentwicklung	180
Power Research Akademie - Dyckhoff/Westerhausen GbR	166
PRAXISFELD GmbH	160
Pro Integer Akademie & Leadership	163
Professio GmbH	191
Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	173
PROVECO GmbH	149
Psytest AB	195
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	169
Rhein-Erft Akademie GmbH	163
RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen	142
Rolf Schulz HR Consultants AG	180
ROTH INSTITUT	154
S&P Unternehmerforum GmbH	188
SCHEELEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	182
Schiller & Mertens GbR	143
Schirrmacher GmbH	186
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	159
SEMINAR-INSTITUT	184
SGMI Management Institut St. Gallen	195
SLBB - Strategic Leadership & Business Building	159
SOLID Impact GmbH	192
Stärkentrainer GmbH	176
Steinbeis Institute for Effective Management	189
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbei-	157

Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	176
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsbe-	178
STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	190
Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	144
Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde	148
TAM Akademie	146
Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	154
TARGETTER Leadership Akademie - Online & Blended Learning	179
TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Team Dr. Rosenkranz GmbH	186
Team Management Services GmbH	169
teamsysplus®AKADEMIE	184
TEAMWILLE GmbH	184
TF-Coach	148
Thomas Weber Coaching	172
TrainerSocietät Berlin	145
Trainertreffen Deutschland	155
Training & Coaching Melanie Kubala	175
TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	153
TRILOGIE GbR	153
TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	173
UP MANAGEMENT Akademie	143
Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	183
uwe freund seminare Kommunikationstraining Korrespondenztraining	185
V.I.E.L Coaching + Training	153
VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	177
Veränderungsintelligenz® GmbH	181
Viola Moritz Seminare	144
Wbildung Akademie GmbH	170
WHU - Otto Beisheim School of Management	158
WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	190
Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden Unternehmen	152
Wyler Leadership Consulting	194
X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	193
Yoga Vidya e.V.	155
your best practice	173
Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	189



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

# Projektmanagement



Foto: Addictive Stock / photocase.de

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

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

## Flight Levels einführen

# Agil auf allen Ebenen

**Auch nach jahrelangen Erfahrungen mit Agilität scheitern viele Unternehmen daran, das kurz getaktete, selbst organisierte und iterative Arbeiten über die Grenzen einzelner Teams hinaus zu etablieren. Dabei erweisen sich die gängigen Verfahren zur agilen Skalierung selbst als hinderlich, da sie auf vorgefertigte Lösungen und Experten-Diktate setzen. Eine agilere Alternative bietet die Einführung sogenannter Flight Levels.**

Das Skalierungsprojekt macht Manfred Hellfurther<sup>\*</sup> zu schaffen. Eigentlich ist sich der CTO sicher, das richtige Mittel gefunden zu haben, um das agile Arbeiten in dem Versicherungsunternehmen auf eine neue Stufe zu heben. Statt einzelner Scrum- und Kanban-Teams soll künftig die gesamte IT-Abteilung mit mehr als 500 Expertinnen und Experten agil zusammenarbeiten. Doch das Spotify-Modell, das diese agile Skalierung möglich machen soll, löst von Anfang an Missverständnisse aus. Die Basisstruktur aus sogenannten Squads, die in businessspezifischen Tribes, fachspezifischen Chapters und themenorientierten Guilds zusammengeführt werden, leuchtet seinen Leuten bei Weitem nicht so ein wie ihm selbst. Warum sich die Teams plötzlich umorganisieren sollen, wird er immer wieder gefragt, was Namensänderungen bringen und warum sich Softwareentwickler fachlich austauschen sollen, obwohl sie an ganz unterschiedlichen Aufgaben arbeiten.

Die hartnäckige Skepsis und der immense Kommunikationsaufwand nehmen Manfred viel stärker in Anspruch als gedacht. Dabei hat er durchaus vorausgesehen, dass Menschen Zeit brauchen, um sich an Veränderungen zu gewöhnen, und dass nicht alle Mitarbeitenden gleich das für agiles Arbeiten nötige Mindset mitbringen. Nicht zuletzt deshalb hat er zwei Spotify-Experten angeheuert, um den Kulturwandel voranzutreiben, darüber hinaus in eine Vielzahl agiler Trainings investiert und sein Team von agilen Coachs verstärkt. Trotzdem droht das gesamte agile Skalierungsvorhaben zu scheitern.

Hellfurther erlebt damit, was in Agilisierungsoffensiven immer wieder zutage tritt: Auch nach zwei Jahrzehnten Erfahrung sind agile Transformationen noch immer eine Herausforderung für alle Beteiligten. Besonders, wenn sich Agilität über Insellösungen und einzelne Teams hinausentwickeln soll, wird es schwierig.

\* Sämtliche im Text genannten Personen und Unternehmen sind anonymisiert.

## Woran agile Skalierungen scheitern

Dafür gibt es mehrere Gründe. Der erste ist, dass sich bei einer Skalierung die ohnehin häufig auftretenden Probleme einer agilen Transformation potenzieren. Schließlich ändern sich dabei nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die generelle Herangehensweise an Aufgaben, die Führungskultur, das Selbstverständnis. Was in einem Team mit einer Handvoll Mitarbeitender schon anspruchsvoll ist, wird bei einer Unternehmenseinheit mit mehreren Abteilungen und zahlreichen Teams zu einer komplexen Angelegenheit. Vor allem die Abstimmung über Hierarchiegrenzen hinweg und die Koordination aller umsetzenden Einheiten untereinander machen Schwierigkeiten.

Der zweite Grund, warum die Ausweitung agiler Arbeitsweisen oft scheitert, entsteht durch die Skalierungsverfahren selbst bzw.

aus der Art ihrer Umsetzung. Diese Erfahrungen hat auch Nicole Barth gemacht: Die Geschäftsführerin eines IT-Unternehmens hat bereits 2021 damit begonnen, die gesamte Organisation nach dem Scaled Agile Framework (SAFe) zu transformieren. Das ist – neben dem Large Scale Scrum-Framework (LeSS) und dem eingangs erwähnten Spotify-Modell – eins der etablierten Standardverfahren zur agilen Skalierung, mit dem sich agile Teams besser koordinieren sollen (s. Kasten Agile Skalierungs-Frameworks).

## Strikte Vorgaben, starres System

Die besseren Unternehmensergebnisse, die sich Barth durch die ausgeweitete Agilität versprochen hat, sind jedoch bislang ausgeblieben. Nach zwei Jahren mit unzähligen Beratungsgesprächen, Teamworkshops und Rollentrainings haben sich weder die Lieferzeiten ihrer Produkte maßgeblich verkürzt noch deren Qualität verbessert. Die sogenannten Agile Release Trains, in denen nach dem SAFe-Framework die einzelnen Entwicklungsarbeiten durchgeführt und miteinander verzahnt werden sollen, machen vor allem durch Verspätungen von sich reden. Schlüsselrollen wie die der Release Train Engineers, der Product Owners und der Agile Coachs handeln weiterhin unkoordiniert. Und auch das Big Room Planning, an dem alle 120 IT-Profis teilnehmen, um ihr Vorgehen abzustimmen, verläuft aus Nicoles Sicht immer noch ziemlich chaotisch. Ihren Eindruck bestätigt eine Mitarbeitenden-Umfrage, derzufolge die Zufriedenheits- und Motivations-Werte im Keller sind.

Die Ursachenforschung ergibt, dass es bei der Transformation viele strikte Vorgaben und Experten-Diktate gegeben, eine sinnvolle Beteiligung der Betroffenen oder gar eine Ko-Kreation hingegen kaum stattgefunden hat. Statt einem schlanken, beweglichen Ansatz ist so mit viel Aufwand ein starres System geschaffen und den Mitarbeitenden übergestülpt worden. Von der angestrebten Agilität ist nur die im Framework vorgezeichnete äußere Struktur verblieben.

## Big Bang statt Beteiligung

Bei dem zweiten weit verbreiteten Modell, dem Large Scale Scrum-Framework (LeSS) kann Ähnliches passieren, wie Leonie Dellago erlebt hat. Als Bereichsleiterin Digitalisierung in einem Infrastrukturkonzern hat sie das Framework in der Hoffnung eingeführt, dass sich ihre Softwareentwicklungsteams dadurch regelmäßiger abstimmen, ihre technischen Abhängigkeiten besser managen und teamübergreifende Probleme rascher lösen. Doch bei aller Überzeugung, dass das mit LeSS zu schaffen ist, muss sie sich nach fünf Monaten eingestehen, dass ihr Veränderungsvorhaben gescheitert ist. Schuld ist auch hier nicht eine fehlerhafte oder halbherzige Umsetzung, im Gegenteil: Von Beginn an werden alle Vorschläge der LeSS-Berater konsequent umgesetzt, eine Vielzahl von Schulungen durchgeführt und alle Mitarbeitenden auf die notwendige Transformation eingeschworen.

Dass das Zusammenspiel der Scrum-Teams holprig bleibt, dass die für LeSS typischen Scrum-of-Scrum-Meetings nicht den erwarteten Koordinationseffekt haben, und dass die Rolle des Area Product Owners nicht die erwünschte Fokussierung mit sich bringt, hat andere Gründe. Wie SAFe wird LeSS nämlich ebenfalls top-down und im Big-Bang-Stil eingeführt, also auf einen Schlag und nach einem vordefinierten Konzept. Das wi-

## Agile Skalierungs-Frameworks

Agile Skalierung bedeutet, die Prinzipien und Methoden, die sich für Scrum-, Kanban- oder Design-Thinking-Teams bewährt haben, auf größere Unternehmensbereiche bzw. die gesamte Organisation zu übertragen. Dafür haben sich Standardansätze herauskristallisiert, die Vorteile sowohl durch eine **horizontale Skalierung** (= mehr und besser koordinierte agile Teams) versprechen als auch durch eine **vertikale Skalierung** (= agile Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg). Die bekanntesten Ansätze sind:

 Das **Scaled Agile Framework (SAFe)** strebt die Agilisierung großer Unternehmenseinheiten an und kombiniert dazu Elemente aus agilen Ansätzen wie Scrum, Kanban, Lean Startup oder Design Thinking. SAFe definiert dafür ein Set spezieller Rollen wie den Solution Train Engineer. In speziellen Formaten wie dem Big Room Meeting findet die teamübergreifende Planung statt, mit der alle Mitarbeitenden auf die großen Entwicklungsziele für die nächsten 8 bis 12 Wochen fokussiert werden. Die eigentliche Arbeit findet in den sogenannten Release Trains statt.

 **Large Scale Scrum (LeSS)** ist ein Skalierungsansatz vor allem für den Softwareentwicklungsbereich. Hauptziel ist es, Scrum-Teams, die oft an denselben Kundenlösungen arbeiten, zu größeren und besser miteinander abgestimmten Einheiten zu verbinden, die von sogenannten Area oder Gesamt-Product-Owners gesteuert werden. Ähnlich wie SAFe wird auch LeSS im Big-Bang-Stil eingeführt, also: top-down, mit strikten Vorgaben und einer Schulungsoffensive, durch die alle Mitarbeitenden auf die neue Arbeitsweise eingeschworen werden sollen.

 Im **Spotify-Modell** sind die Erfahrungen zusammengefasst, die der Musik-Streamer im Zuge seines rasanten Wachstums in den 2000er-Jahren gemacht hat. Im Unterschied zu SAFe oder LeSS geht es dabei jedoch weniger um eine Verbesserung der Arbeitsabläufe als um eine Optimierung der Aufbauorganisation, die durch die Kombination von sogenannten Squads, Tribes, Chapters und Guilds skalierbarer gestaltet werden soll.

# Tutorial: Agile Skalierung agil gestalten

Wenn Organisationen ihre unternehmerische Agilität über Teamgrenzen hinaus ausweiten wollen, sollte auch der Weg dorthin agil gestaltet werden. Einige gute Praktiken haben sich für die Gestaltung des Skalierungsprozesses bewährt.

## Starten Sie mit einer Bestandsaufnahme

Orientieren Sie sich in Ihrer Skalierungsinitiative nicht an standardisierten Lösungs-Frameworks, selbst wenn Sie diese noch so ansprechend finden. Es lohnt sich, zuerst die Ist-Situation zu erkunden, um sicherzustellen, dass die Lösung tatsächlich zu den wichtigsten Problemen und Stärken der Organisation passt.

## Suchen Sie breite Beteiligung

Um ein umfassendes Bild zu gewinnen, ist es wichtig, Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Organisationseinheiten möglichst früh einzubinden, nicht erst für die Umsetzung. Das signalisiert, dass eine gemeinsame Lösung gesucht wird, und dient übers Inhaltliche hinaus als Test für die Wichtigkeit des Verbesserungsvorhabens bzw. die Bereitschaft, sich dafür gemeinsam einzusetzen.

## Verständigen Sie sich auf einen Nordstern

Da agile Skalierung viel zu komplex ist, um alle zielführenden Schritte von vornherein festlegen zu können, ist es sinnvoll, zu Beginn eine gemeinsame Vorstellung des Reiseziels zu entwickeln, an dem sich alle Entscheidungen im weiteren Prozessverlauf orientieren können.

## Gehen Sie agil vor

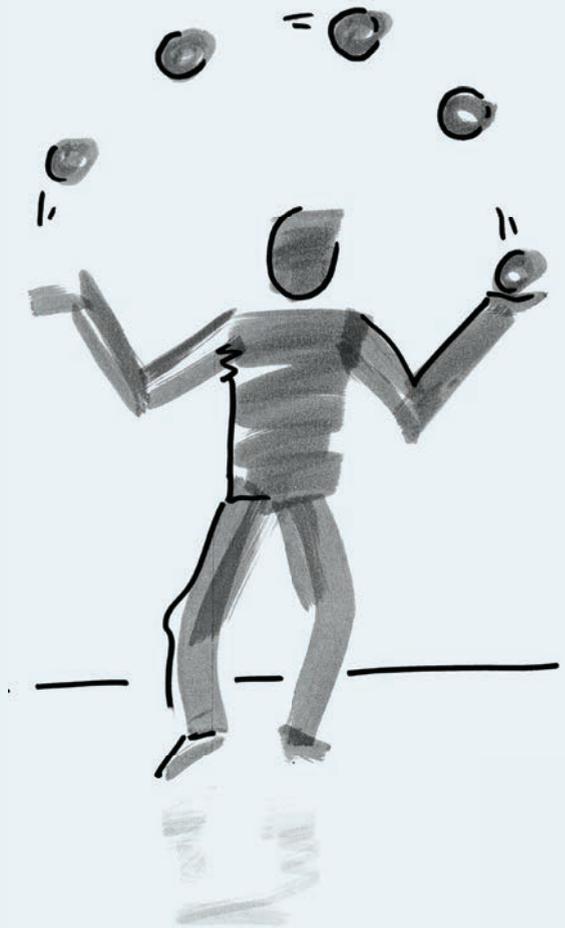
Rollen Sie keinen vordefinierten Veränderungsplan mit flächendeckenden Trainings und Coachings aus. Definieren Sie stattdessen überschaubare, zwei- bis sechswöchige Etappen, die jeweils auf spezifische Zwischenergebnisse fokussieren und mit einer selbstkritischen Feedbackschleife abschließen: Wie gut haben wir die gesetzten Etappenziele erreicht? Wie gut haben wir dabei zusammengearbeitet? Und welche Schlussfolgerungen ziehen wir daraus für unsere nächste Etappe?

## Teilen Sie Verantwortung und Entscheidungskompetenz

Damit die agile Skalierung nicht zum top-down durchgesetzten Experten-Diktat wird, ist es wichtig, den Veränderungsprozess frühzeitig auf ein interdisziplinäres Change Team zu übertragen, das agil und ko-kreativ arbeitet. Klären Sie dazu die Ressourcen, die Sie für den Weg zu Ihrem Nordstern benötigen.

## Rechnen Sie mit einem Langstreckenlauf und Umwegen

Agile Skalierung ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Sie erfordert kontinuierliches Lernen und kann durch einen iterativen und partizipativen Prozess deutlich anders verlaufen als ursprünglich geplant. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind daher organisatorische Fitness und Flexibilität.



derspricht der agilen Grundidee des iterativen Vorgehens und der regelmäßigen Lernschleifen. Dadurch, dass die Lösung detailliert vorgegeben ist, gibt es kaum Möglichkeiten, den Input der Beteiligten zu verarbeiten, die Wirkung bestimmter Maßnahmen zu testen und im Prozess nachzujustieren. Kein Wunder also, wenn das Ergebnis letztlich nicht zur jeweiligen Organisation mit ihren Besonderheiten passt.

### Skalierung ohne Stolpersteine?

Natürlich sind das Einzelbeispiele, aber sie verdeutlichen einige Muster, die wir auch in zahlreichen anderen Organisationen entdeckt haben. Aus unserer Sicht sind es immer dieselben Stolpersteine, die die Ausweitung agiler Arbeitsweisen ins Straucheln bringen:

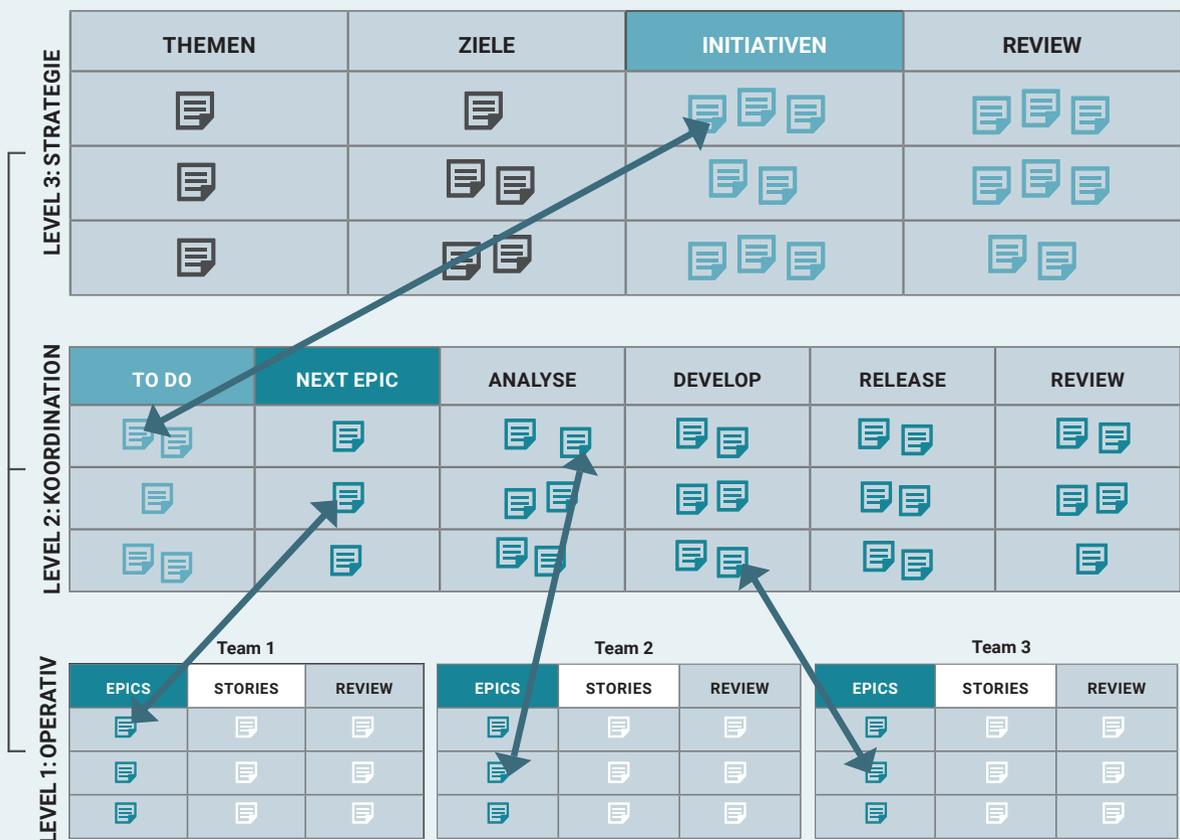
### Was sind Flight Levels?

Flight Levels sind ein Denkmodell, mit dem sich komplexe Organisationen **visuell erfassen** lassen. Es basiert auf der Grundannahme, dass sich in jeder Organisation **drei Ebenen** unterscheiden lassen:

- ▶ eine **operative** Ebene, auf der Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden – beispielsweise maßgeschneiderte Softwarelösungen für Finanzdienstleister (Level 1),
- ▶ eine **koordinative** Ebene, auf der sich die einzelnen operativen Einheiten laufend abstimmen – beispielsweise die drei Softwareentwicklungsteams, die für Versicherungsunternehmen arbeiten (Level 2),
- ▶ eine **strategische** Ebene, auf der richtungsweisende Entscheidungen getroffen werden – beispielsweise die Entscheidung, sich auf Softwarelösungen für Online-Banking zu spezialisieren (Level 3).

Jede dieser Flugebenen wird auf kanban-artigen Boards dargestellt, die zentrale Elemente der jeweiligen Geschäftstätigkeit zeigen. Üblicherweise sind das **Arbeitspakete**, die es zu erledigen gilt (darstellbar z.B. durch quadratische Post-its), die organisationsspezifischen **Aktivitäten**, die jede Arbeit durchläuft (Spalten) sowie bestimmte **Arbeitstypen** (Farben).

Auf strategischer Ebene handelt es sich bei diesen Arbeitstypen meistens um unternehmerische Ziele, die sogenannten **Initiativen** (z.B. Digitalisierung). Diese werden auf koordinativer Ebene in kleinere Einheiten, die sogenannten **Epics** (z.B. Optimierung des Online-Auftritts) zerlegt, welche wiederum auf operativer Ebene von den einzelnen Teams umgesetzt werden — zum Beispiel in Form von **Stories** wie in Scrum (z.B. zur Programmierung eines Online-Shops).





ITSERVICE ITSEMINARE CLOUDSERVICE DEVELOPMENT

**SYMPLASSON**

## Premium IT-Seminare in Hamburg und deutschlandweit

Ausgezeichnet im großen  
Anbietervergleich von CHIP!

- Höchster Lernerfolg
- Bestes Preis/Leistungsverhältnis



SYMPLASSON Informationstechnik GmbH  
Holstenstraße 205  
22765 Hamburg  
040 - 53 30 71 80  
info@symplasson.de

Wir machen IT **sympathisch!**

## Lesetipps

**Klaus Leopold, Siegfried Kaltenecker: Flight Levels – Organisationen mit Business-Agilität führen. dpunkt 2023, 39,90 Euro.**

Das Buch bietet einen Überblick über die verschiedenen Lösungsansätze und Best Practices der Flight Levels und zeigt, worauf es bei der praktischen Anwendung ankommt.

**Jutta Eckstein: Unternehmensweite Agilität erreichen – Das Allroundprogramm. managerseminare.de/MS273AR04**

Zwar gibt es Frameworks für die agile Skalierung, doch Strategie und Struktur eines Unternehmens stehen dem agilen Arbeiten oft entgegen. Ein umfangreicher Werkzeugkoffer soll helfen.

**Sabine Eybl, Siegfried Kaltenecker: Erfolgsfaktoren der Pionierunternehmen – Agile Zwischenbilanz. managerseminare.de/MS269AR04**

Die Autoren werfen einen Blick in Pionierunternehmen und offenbaren vier Erfolgsfaktoren, um selbst organisiertes Arbeiten teamübergreifend produktiv zu machen.

- ▶ In der Transformation stehen standardisierte Lösungsvorlagen im Zentrum, die nach einem Best-Practice-Verfahren umgesetzt werden. Die spezifischen Probleme und Stärken der Organisation sind dabei zweitrangig. Das löst bei Mitarbeiter:innen nicht selten Widerstand aus, da sie das Gefühl haben, dass ihre aktuelle Arbeitssituation ebenso wenig wahrgenommen wird wie die Erfolge, die sie mit den bisherigen Arbeitsweisen erzielen konnten. Stattdessen wird ihnen ein normiertes Organisationsmodell aufgezwungen, dessen Nutzen oft schleierhaft bleibt.
- ▶ Die als notwendig erachtete Veränderung wird vom Top-Management beauftragt, von externen Skalierungsexperten geplant und mit den Mitteln des traditionellen Projektmanagements in Angriff genommen. Die Fachkräfte und das mittlere Management werden an der Veränderung nur insofern beteiligt, als dass sie die vorgegebenen Lösungen regelkonform umsetzen sollen.
- ▶ Es wird ein enormer Aufwand in Kauf genommen, um die Implementierung der jeweiligen Lösungsvorlage sicherzustellen: flächendeckende Trainings, Teamworkshops, Managementcoachings etc. Hinzu kommen Zertifizierungskosten, die für die Verwendung eines bestimmten Frameworks anfallen. Mögliche unerwünschte Nebeneffekte, die große Skalierungsinitiativen für die Produktivität oder die Moral der Mitarbeitenden haben können, werden hingegen nicht mitkalkuliert.
- ▶ Durch die Big-Bang-Verfahren kommen messbare Verbesserung erst zustande, wenn alles plangemäß umgesetzt und die jeweilige Organisationseinheit bzw. das ganze Unternehmen durchgängig agilisiert worden ist. Das bedeutet, dass zwar auf allen Ebenen viel investiert werden muss, aber erst am Ende klar wird, ob und wo der Return der Skalierungsinitiative überhaupt gegeben ist.

Zusammen erklären diese Stolpersteine, warum so viele agile Skalierungsprojekte misslingen. Auf sie verzichten sollte man deswegen aber nicht. Wir jedenfalls sind überzeugt von der agilen Idee und davon, dass sie ihre Stärken erst dann richtig ausspielt, wenn sie möglichst das gesamte Business umfasst. Dazu muss es allerdings gelingen, übergeordnete Planung, die Koordination agiler Teams und deren operative Aktivitäten effizient zu verknüpfen, ohne dabei starre und komplizierte Strukturen zu schaffen.

## Verschiedene Flugebenen verbinden

Dass das geht, zeigt der Skalierungsansatz der Flight Levels (siehe Kasten S. 96). Die Flight Levels stehen kurz gesagt für drei Ebenen, die sich in den meisten Organisationen unterscheiden lassen: eine **operative** Ebene, auf der Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, eine **koordinative** Ebene, auf der sich die einzelnen operativen Einheiten abstimmen und eine **strategische** Ebene, auf der Richtungsentscheidungen getroffen werden. Der Ansatz zielt darauf, diese Ebenen transparent und unaufwendig miteinander zu verbinden.

Im Unterschied zu Skalierungsansätzen wie dem Spotify-Modell, die unternehmerische Agilität vor allem über eine Veränderung der Aufbauorganisation fördern wollen, fokussieren die Flight Levels dazu konsequent auf die Ablauforganisation und die schrittweise Verbesserung aller wertgenerierenden Aktivitäten. Außerdem unterscheiden sich die Flight Levels durch ihre Veränderungsphilosophie, weil Agilität nicht nur ihr Ziel ist, sondern auch der Modus, wie der Weg dorthin gestaltet wird.

Wie das in der Praxis aussieht, zeigt das Fallbeispiel eines Medienunternehmens mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden. Als uns dessen Chief Technical Officer (CTO) Harald Girol kontaktiert, liegt im Unternehmen massive Frustration in der Luft: Die Businessverantwortlichen fühlen sich von der rasanten Digitalisierung überfordert; die Kundinnen und Kunden sind verärgert über fehleranfällige Produktfeatures; die digitalen Experten klagen über mangelnde Wertschätzung; und die Führungskräfte sind sich im Unklaren, warum die agilen Teams mehr schlecht als recht funktionieren.

## Mit dem Problem starten, nicht mit der Lösung

In Flight-Levels-Initiativen werden solche Situationen nicht mit einem Lösungsstandard oder einem fertig ausgearbeiteten System beantwortet. Der erste Schritt ist vielmehr eine Bestandsaufnahme: Was ist das zentrale Problem? Vor welchen aktuellen Herausforderungen steht die Organisation, auf welche Erfolge, Stärken und Ressourcen kann sie bauen? Um diese Fragen zu beantworten, führen wir eine Serie kurzer Meetings mit dem CTO und der Leiterin der digitalen Produktentwicklung durch, um den Ursachen für die wahrgenommenen Probleme auf den Grund zu gehen und die wichtigsten Eckpfeiler der Initiative abzustecken: Was genau soll aus der Sicht der Führungskräfte verbessert werden? Warum halten sie eine solche Verbesserung für wichtig? Wer soll daran in welcher Form beteiligt werden? Und wie genau will man die gewünschte Verbesserung realisieren?

Parallel führen wir Interviews mit Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Organisationseinheiten, um die Ist-Situation und den konkreten Verbesserungsbedarf möglichst umfassend zu erkunden. Diese Gespräche sollen zusätzliche Einsichten bringen,

# Ihr Einstieg ins Qualitätsmanagement mit den umfassenden und anerkannten Weiterbildungen der DGQ!

Mehr  
erfahren



Setzen Sie neue Maßstäbe im Qualitätsmanagement und qualifizieren Sie sich zum/zur zertifizierten Qualitätsmanagementbeauftragten.

Qualität ist der Schlüsselfaktor für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Daher ist es für Ihr Unternehmen wichtig Prozesse zu optimieren und die Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu erhalten und zu verbessern.

Die Lehrgangreihe umfasst:

- Lehrgang Qualitätsmanagement I – Grundlagen
- Lehrgang Qualitätsmanagement II – Methoden, Anwendung und Kommunikation
- **Zertifizierung/Prüfung:** DGQ-Qualitätsmanagementbeauftragter inkl. EOQ Quality Management Representative

Starten Sie jetzt Ihre Karriere im Qualitätsmanagement mit der DGQ! Werden Sie zu einer wichtigen Säule für den Unternehmenserfolg – für mehr Qualität und nachhaltige Kundenorientierung!

**DGQ**

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

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

... weil Qualität die Welt besser macht!

aber auch signalisieren, dass der Input aller Beteiligten für das weitere Vorgehen wesentlich ist. Aus der Flight-Levels-Logik ist das ein entscheidender Punkt, da es eben nicht um einen top-down vorgegebenen Changeprozess geht.

Die Autoren: **Sabine Eybl** ist Coach und Organisationsentwicklerin und berät Unternehmen und Organisationen. Sie unterrichtet auch an Hochschulen, u.a. zu Organisationsdesign, agiler Transformation, Führung und Selbstorganisation. Kontakt: [loop-beratung.at](http://loop-beratung.at)

Vielmehr sollen sich die Fach- und Führungskräfte selbst auf die wichtigsten Business Challenges verständigen – und dafür maßgeschneiderte Lösungen generieren. Zwar werden auch Flight-Levels-Initiativen vom Top-Management beauftragt. Dieses agiert jedoch vor allem als Sponsor der Verbesserung, der die ko-kreative Auseinandersetzung absichert. Externe Spezialistinnen und Spezialisten werden hinzugezogen, diktieren jedoch nicht die Skalierung, sondern inspirieren und moderieren die gemeinsame Lösungsarbeit.

**Dr. Siegfried Kaltenecker** ist seit vielen Jahren als Agile Management Expert und Flight Levels Guide im Einsatz. Seine Erfahrungen verarbeitet er in Artikeln, Fachbüchern und sogar in Krimi-Form. Kontakt: [loop-beratung.at](http://loop-beratung.at)

## System an den Bedarf anpassen

Aus den Antworten der Interviews wird im nächsten Schritt der „Nordstern“ abgeleitet. So heißt in der Tradition des Lean Managements der Orientierungspunkt, auf den die Verbesserung zulaufen soll. Der lautet im Fall des Medienunternehmens „Schneller mehr Wert“ und adressiert die in den Interviews am häufigsten genannten Geschäftsprobleme: die Liefergeschwindigkeit, die Produktqualität und die Kundenzufriedenheit. Diese Probleme lassen sich nach den Gesprächen vor allem auf drei Ursachen zurückführen: auf fehlende Klarheit der agilen Arbeitsprozesse, auf eine mangelnde Koordination zwischen den einzelnen Teams sowie auf eine diffuse Unternehmensstrategie.

Anschließend geht es um die Frage, wie genau eine agile Skalierungsinitiative gestaltet werden muss, um diese Ursachen anzugehen, und wie viele Flugebenen dafür nötig sind. Daher loten wir zunächst aus, inwiefern schon ein sogenanntes Flight-Level-2-System für eine bessere Koordination zwischen den Teams sorgen kann, die an der Entwicklung der digitalen Produkte beteiligt sind – von den Fachbereichen, die erste Ideen liefern, über das Produktmanagement und die User-Experience-Spezialisten bis zu den Scrum-Teams, die das eigentliche Produkt entwickeln. Durch ein Flight-Level-2-System wird über die operative Ebene der einzelnen Teams eine koordinative Ebene eingezogen, durch ein Flight-Level-3-System kommt noch eine strategische Ebene dazu.

## In Etappen zum Ziel

Der Vorteil des Flight-Levels-Ansatzes besteht nicht nur darin, dass die Betroffenen das Modell auf ihre jeweilige Situation anpassen können. Sie brauchen dafür auch weder umfassende

Trainingsmaßnahmen noch lange Implementierungszeiten. Auch neue Rollen wie in SAFe oder LeSS oder eine aufwendige Veränderung der Aufbauorganisation à la Spotify werden nicht benötigt, um für messbare Verbesserungen zu sorgen.

Dazu trägt vor allem die evolutionäre Vorgehensweise bei, die auf überschaubare Etappen, Learning by Doing und regelmäßiges Feedback setzt. Wir vereinbaren daher, in Zeiträumen von zwei bis sechs Wochen zu arbeiten, in denen wir bestimmte Zwischenergebnisse erzielen wollen. Für jede diese Iterationen überlegen wir gemeinsam, welcher Fluss an Meetings, Workshops und bilateralen Gesprächen die besten Ergebnisse bringen könnte. Am Ende der jeweiligen Etappe reflektieren wir, welche Ziele wir tatsächlich erreicht haben, wie unsere Zusammenarbeit gelaufen ist und welche Schlussfolgerungen wir daraus für die nächste Etappe ziehen können.

Durch den Nordstern bekommt die Flight-Levels-Initiative des Medienunternehmens also Sinn und Richtung, durch das iterative Vorgehen zerlegen wir den Weg in zielorientierte Etappen. Durch die Changeformate fördern wir wiederum das Engagement der Mitarbeitenden. Und durch die Feedbackschleifen sichern wir kontinuierliches Lernen ab. Dieses agile Vorgehen bringt es mit sich, dass nicht erst am Ende, sondern mit jeder Etappe ein Stück Verbesserung realisiert werden kann. Dadurch lässt sich die Startphase, also die professionelle Vorbereitung, Erstellung und Prüfung von Flight-Levels-Systemen gut „auf Zug“ halten. Für den Betrieb, also den Einsatz solcher Systeme im Geschäftsalltag, braucht es erst einmal nur einen Entwurf, der gut genug zum Starten ist, da dieser ja laufend weiter verbessert wird.

## Verantwortung ans Change Team übertragen

Damit der Veränderungsprozess nicht doch noch in ein Experten-Diktat abgeleitet, ist es wichtig, die Verantwortung möglichst schnell in die Hände der betroffenen Mitarbeitenden zu geben. Arbeiten wir in der ersten Etappe noch vor allem mit den Sponsoren, um die Eckpfeiler des Verbesserungsvorhabens festzulegen, gibt es schon in der zweiten Etappe ein dezidiertes Change Team, das sich um die konkrete Ausgestaltung des agilen Vorgehens sowie die laufende Veränderungskommunikation kümmert. Dieses achtköpfige Team, bestehend aus Vertretern verschiedener Fachbereiche, der Produktentwicklungsleiterin und einem externen Berater, ist fortan für einen guten Veränderungsfluss verantwortlich.

Das heißt, dass wir mit unserer externen Expertise zwar noch involviert sind, die Entscheidungen darüber, welches Etappenziel, welche Zwischenergebnisse und welche Interaktionen sinnvoll sind, trifft jedoch das Change Team gemeinsam nach dem Konsent-Prinzip. Damit übernehmen die Betroffenen selbst die Verantwortung für die Verbesserungsarbeit, ohne dass wie bei anderen Skalierungsansätzen ein Set an vorgegebenen Rollen, Prozessen und Artefakten implementiert werden muss. Auch das weitere Vorgehen bleibt ko-kreativ und agil. Im Falle des Medienunternehmens gelingt es damit, nach nur fünf Wochen einen konkreten Entwurf zu entwickeln, wie die digitale Produktentwicklung in Zukunft ablaufen könnte. Die Prozessklarheit verbessert sich dadurch ebenso wie die fach- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit. Auch die Verbesserungen bei Liefergeschwindigkeit und Kundenzufriedenheit bestätigen den Erfolg der agilen Skalierung.

*Siegfried Kaltenecker und Sabine Eybl*



# bitkom

akademie

Ausgezeichnet weiterbilden – dreifach prämiert für Ihre Zukunft.

## Wir qualifizieren die Digitalwirtschaft – seit 20 Jahren.

Seit 20 Jahren steht die Bitkom Akademie an der Spitze der digitalen Weiterbildung in Deutschland. **Mit über 400 Weiterbildungen pro Jahr** – von Live-Online-Seminaren über Zertifikatslehrgänge bis hin zu individuellen Schulungsangeboten – unterstützt die Akademie Unternehmen nachhaltig bei ihren Digitalisierungsprojekten.

### Jetzt neu: Das Seminarprogramm für das 1. Halbjahr 2025

Mit mehr als 200 Terminen startet die Bitkom Akademie ins neue Jahr. Mit AI Act, Data Act und KRITIS-Dachgesetz stehen die zentralen Regulierungsthemen des Vorjahres im Fokus.

## Finden Sie jetzt Ihre Weiterbildung!



**Michel Achenbach**  
Leiter Bitkom Akademie



## Schwerpunkte des neuen Programms:

### Künstliche Intelligenz

Seminare und Kompetenzschulungen zur Umsetzung des **AI Act** und Anwendung zukunftsweisender KI-Technologien.

### IT-Sicherheit

Praxisorientierte Workshops und Zertifikatslehrgänge mit Fokus auf die Anforderungen des **KRITIS-Dachgesetzes** & **NIS2**.

### Aktualisierte Premium-Lehrgänge

Neue Inhalte für Rollen wie KI-Manager, Data Scientist und CDO – abgestimmt auf aktuelle regulatorische Vorgaben.

**bitkom**  
learning  
campus

## Ihre Plattform für die Skills von morgen!

Die Bitkom Akademie ist Partner.

Der Bitkom Learning Campus bietet vielfältige Weiterbildungsformate, von kuratierten Seminaren bis hin zu kostenfreien Inhalten. Mit KI-basierter Lernunterstützung stellen wir individuelle Inhalte und automatisierte HR-Prozesse bereit – auf einer intuitiven Plattform und mit persönlichem Support.

# Anbieter im Themenbereich Projektmanagement

.edulab seminare	182	H&S Seminare	176
(un)fassbare Seminare	167	Hamburger Training & Consulting oHG	150
a metà training	170	HelloNew GmbH & Co. KG	171
abovo-academy	188	Hochschule der Wirtschaft für Management gGmbH	174
ACADEMY 4 EXCELLENCE	152	Hochschule Fresenius	163
Active Consulting Ihr Businesspartner für Beratung Coaching Training	190	Holisticon AG	152
AdCoach Marketing Akademie	164	ibo Akademie GmbH	157
AirportAcademy - Flughafen München GmbH	188	IFM Institut für Managementberatung GmbH	144
Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg	175	ifss academy	183
Akademie der Deutschen Medien	183	IHK Hessen innovativ	168
alfatraining gmbh	180	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH	179
amendos gmbh	149	IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	166
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	193	ILTIS GmbH	178
Auftriebwerk	181	ime Institut für Management-Entwicklung	156
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	179	IndITO Bildung, Training und Beratung	165
Berlin Professional School   HWR Berlin	145	InKonstellation GmbH	164
Bernt Klein training - beratung - coaching	179	Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung Münster	162
Bildungszentrum Holzbau	190	Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	178
Bitkom Akademie	143	kenic GmbH	143
CA controller akademie®	186	KICK OFF Management Consulting GmbH	193
Cegos Integrata GmbH	177	Kompaktraining GmbH & Co. KG	149
CETPM GmbH	191	Kompetenzhafen	151
CINTELLIC GmbH	165	KRÖBER Kommunikation Birgid Kröber	176
COMCAVE.COLLEGE GmbH	160	Logo InfraConsult GmbH	169
ComConsult GmbH	165	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
ComTeam AG Academy + Consulting	187	M/Training	178
Confex Training GmbH	146	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	189
Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG	150	Management Centrum Schloss Lautrach GmbH	190
CONSENSUS Consulting GmbH	173	Management Circle AG	172
CONTUR GmbH - Consulting   Training	154	Management School St.Gallen	195
Delta Consultants	190	Management-Institut Dr. A. Kitzmann	162
Denk-Fabrik am See, Partner für Personal- und Unternehmensent-	154	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	184
Die Akademie Fresenius GmbH	161	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training,	178
Dipl.-Psych. Jürgen Junker   MTO-Consulting	170	Maxpert GmbH	169
Dr. G. Kitzmann Akademie GmbH	164	MDI Management Development GmbH	193
Dr. Ohnesorge Institut GmbH	194	Melters & Partner - Ihre Experten für Interne Unternehmenskom-	186
Dr. Simone Rappel	184	Michael Faßnacht - training - fortbildung - beratung - supervision	163
DR. ULRICH WIEK Training & Coaching	175	MicroConsult Academy GmbH	185
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies	179	Mmc Unternehmensberatung GmbH	187
Eisberg-Seminare GmbH	150	MODERATIO	188
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147	Modul-Training	178
En GardE Deutschland GmbH	173	Mrs Backoffice	179
Engineer Excellence Lab by Katrin Dietz   Engineer Consultant	162	MSC Management Seminar Center GmbH	180
ERLEBNIS & TRAINING	151	OHM Professional School gGmbH	191
E S B A - European Systemic Business Academy	149	OKR Experten powered by DigitalWinners GmbH	187
Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und	193	oose eG	153
Factory Evolution GmbH	177	ORDIX AG	172
frischer wind AG für Organisationsentwicklungen	194	orenda training GmbH	177
FROMM Managementseminare & -beratung KG	153	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	192
GFQ Akademie GmbH	167	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
Graduate School Rhein-Neckar gGmbH	174	Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH	174

Plus Kompetenzcoaching GmbH	156	SYMPLASSON Informationstechnik GmbH	152
pm33 GmbH	176	Systemisches Institut für Führung und Beratung (SIFB)	144
PMCC Consulting GmbH	194	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
POP Personalentwicklung	180	Team Management Services GmbH	169
Postberg+Co. GmbH	156	teamsysplus®AKADEMIE	184
PRAXISFELD GmbH	160	TEAMWILLE GmbH	184
PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH	169	Tiba Business School GmbH	184
Rheinwerk Verlag GmbH	166	Trainertreffen Deutschland	155
Rolf Schulz HR Consultants AG	180	TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH & Co. KG	153
S&P Unternehmerforum GmbH	188	TRILOGIE GbR	153
Schiller & Mertens GbR	143	Ute Schütz menschen-management   PCM-Institut.de	183
Schirmacher GmbH	186	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	177
Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung	159	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	164
SEMINAR-INSTITUT	184	Veränderungsintelligenz® GmbH	181
Six Sigma College	 159	Verlag Dashöfer GmbH	151
SLBB - Strategic Leadership & Business Building	159	Wbildung Akademie GmbH	170
SOLID Impact GmbH	192	WINGS-Fernstudium und Weiterbildung	153
Steinbeis Institute for Effective Management	189	WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA)	190
Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbei-	157	WissensPiloten GmbH	156
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement	176	WZLforum an der RWTH Aachen	165
Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsbe-	178	X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH	193
		Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	189

Sie sind nicht dabei?

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

# Qualität & Service



Foto: sirinapawannapat.gmail.com /depositphotos.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Qualität & Service

(un)fassbare Seminare	167	Kompakttraining GmbH & Co. KG	149
A.V.B.-Akademie	165	Logo InfraConsult GmbH	169
abovo-academy	188	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
alfatraining gmbh	180	M+Co . Akademie für Führungskompetenz	189
amendos gmbh	149	marillabax GmbH & Co. KG   #Kundenorientierter   Beratung, Training,	178
APROPRO Haarbeck Projektmanagement	193	Märkte Weltweit Medien	189
Arnold Horsch e.K.	160	Maxpert GmbH	169
arowa - TRAINING · COACHING · SEMINARE	182	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	191
Bayern Tourist GmbH (BTG)	183	MicroConsult Academy GmbH	185
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	147	motion works3	168
CETPM GmbH	191	Mrs Backoffice	179
CINTELLIC GmbH	165	oose eG	153
DGQ Weiterbildung gGmbH	168	OVERDICK Coaching und Training	151
DHL Data Science Seminare GmbH	164	Postberg+Co. GmbH	156
Die Akademie Fresenius GmbH	161	Provdavis Partner für Bildung und Beratung GmbH	173
Dittmann & Lamour GmbH	166	Six Sigma College	159
DPT Deutsches Institut für Pädagogische und Therapeutische Berufe	158	smart quality solution	191
Drittner-Training & Development - Training, Coaching, Organisations-	167	Springer Akademie GmbH	194
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147	Steinbeis Institute for Effective Management	189
Enable AI	176	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	160
Factory Evolution GmbH	177	TQM Training & Consulting - eine Marke der TALENTUS GmbH	171
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	TRANINGER TRAINING	193
GFQ Akademie GmbH	167	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	152
Hochschule Fresenius	163	uwe freund seminare Kommunikationstraining Korrspondenztraining	185
IHK Hessen innovativ	168	VDI-Fortbildungszentrum Stuttgart	177
ILTIS GmbH	178	VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum	164
imcona GmbH & Co. KG	175	Vereon AG	195
imds professional GmbH & Co. KG	169	Viola Moritz Seminare	144
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	182	W.S. Werkstoff Service GmbH	162
inside-intermedia Training GmbH & Co. KG	163	Wonerow-Training - Erfolgreich mit einem gesunden	152
Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT	178	WZLforum an der RWTH Aachen	165
Karin Helga Schleines Unternehmensberatung / Seminare	172		
KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	192		
kenic GmbH	143		

Sie sind nicht dabei?

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

# Recht



Foto: fotogestoeber/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](https://www.seminarmarkt.de) listet zahlreiche Kurse zu Themen wie Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht, Datenschutzrecht sowie Wirtschafts- und Vertragsrecht.

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

# Anbieter im Themenbereich **Recht**

A.V.B.-Akademie	165	imcona GmbH & Co. KG	175
aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH	162	inn.öv	144
alfatraining gmbh	180	IP für IP GmbH	175
Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff	144	Klaus Krebs: Training - Consulting - Coaching	146
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg GmbH	145	MAH Management Advisory Heidelberg GmbH	175
Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut	147	Management Alliance GmbH	185
Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz	181	Management Forum Starnberg GmbH	186
Bitkom Akademie	143	MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH	184
BVMed-Akademie	143	Märkte Weltweit Medien	189
Campus Weiterbildung der HAW Hamburg	149	NWB Verlag GmbH & Co. KG	161
ComConsult GmbH	165	Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	150
Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V.	145	PATON   Landespatentzentrum Thüringen; TU Ilmenau	192
DeutscheAnwaltAkademie GmbH	144	Poko-Institut OHG	162
Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU	174	Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.	170
Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsent-	155	RKWcampus - eine Marke der RKW Sachsen GmbH Dienstleistungen	142
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147		
FFB Forum für Betriebsräte - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	 Schreiner Praxis-Seminare GbR	168
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	 171	SDL Seminarteam GmbH	174
Fortbildungskampagne öffentliches Recht	146	Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum	154
FORUM Institut für Management GmbH	175	TAW Technische Akademie Wuppertal e.V.	 160
GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH	145	Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH	182
GIB21 Gesundheit im Betrieb	156	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	152
Haufe Akademie GmbH & Co. KG	182	Vereon AG	195
Hinweisgeber-Compliance GmbH	155	vonFürstenberg BOARD Services GmbH - Ausbildung von Aufsichtsräten	 185
Hochschule Schmalkalden   HSM Fernstudium	192	WIRTSCHAFTScampus Dr. Peemöller GmbH	192
IAC Unternehmensberatung GmbH	156	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universität Augsburg	189
IFM Institut für Managementberatung GmbH	144	ZIA Service GmbH	143
ifu Accounting Akademie GmbH	142		
IKOM Institut für Konfliktberatung und Mediation Bonn	166		
IKOME   Steinbeis Mediation	142		
IM Online Campus GmbH	159		

Sie sind nicht dabei?

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

# Software

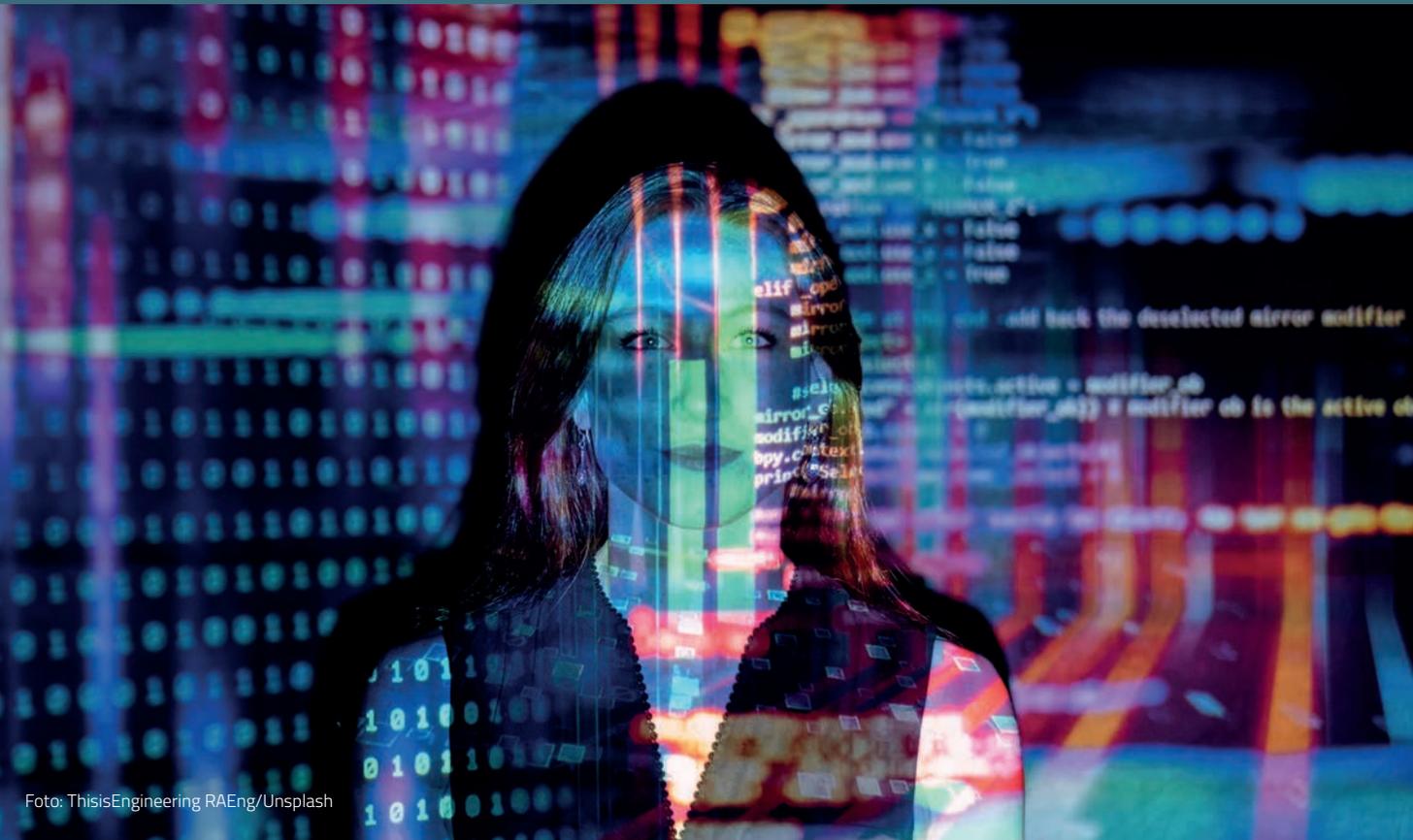


Foto: ThisisEngineering RAEng/Unsplash

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

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

## Anbieter im Themenbereich Software

.edulab seminare	182	GFQ Akademie GmbH	167
Bechtle GmbH & Co.KG Schulungszentren	179	HelloNew GmbH & Co. KG	171
Bildungszentrum Holzbau	190	Holisticon AG	152
Bitkom Akademie	143	IAL-CAMPUS	165
Cegos Integrata GmbH	177	IT-Trainings Kebel GmbH	161
CINTELLIC GmbH	165	MicroConsult Academy GmbH	185
ComConsult GmbH	165	oose eG	153
Confex Training GmbH	146	Opimius® - Gesellschaft für Beratung, Schulung und Lehre	150
contentbird GmbH	145	ORDIX AG	172
DHL Data Science Seminare GmbH	164	PC-COLLEGE Training GmbH - Institut für IT-Training	146
EDATRON Solutions GmbH	179	Postberg+Co. GmbH	156
ELBCAMPUS - Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg	150	PROKODA GmbH	164
eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing	188	Rheinwerk Verlag GmbH	166
Enable AI	176	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	170
Essential Data Science Training GmbH	184	SYMPLOSSON Informationstechnik GmbH	152
Exbase	191	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	151
FFD Forum für Datenschutz - eine Marke der TALENTUS GmbH	171	WissensPiloten GmbH	156

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

# Sprachen & Interkulturelles



Foto: Jason Leung/Unsplash

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

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

## Anbieter im Themenbereich Sprachen & Interkulturelles

abovo-academy	188	KICK OFF Management Consulting GmbH	193
COMMUNICATION ACADEMY BERLIN	145	Linguago	183
compass international gmbh	177	m-sight Organization & Information Consultants GmbH	169
CONTUR GmbH - Consulting   Training	154	me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb	191
Coverdale Deutschland GmbH	185	PMCC Consulting GmbH	194
Dear Human GmbH	150	Pro Integer Akademie & Leadership	163
Delta Consultants	190	sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH	170
Dr. Simone Rappel	184	Steinbeis Institute for Effective Management	189
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147	Trainertreffen Deutschland	155
English & Intercultural Communication	159	TravelWorks Sprachreisen	162
Hamburger Training & Consulting oHG	150	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	151
IIHB Internationales Institut für Integrale Heilung und Transpersonale	195	Steinbeis Institute for Effective Management	187
IKOME   Steinbeis Mediation	142	Trainertreffen Deutschland	152
ilvy Intercultural HR	148	TravelWorks Sprachreisen	160
KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer	192	Verein für berufliche Weiterbildung e.V.	147
KERN AG Training	169		
KeSch Training International GmbH & Co.KG	187		

Sie sind nicht dabei?

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

# Umweltmanagement



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	179	Rhein-Erft Akademie GmbH	163
concada GmbH	166	Stapler-Schmidt	160
DGQ Weiterbildung gGmbH	168	STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie	190
Die Akademie Fresenius GmbH	161	TQM Training & Consulting - eine Marke der TALENTUS GmbH	171
emcra GmbH - Europa aktiv nutzen	147	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	152
GFQ Akademie GmbH	167	TÜV Saarland Bildung + Consulting GmbH	173
imds professional GmbH & Co. KG	169	Umweltinstitut Offenbach GmbH - Akademie für Arbeitssicherheit	170
IMS Institut für Management-Systeme GmbH	182	Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung	167
kenic GmbH	143	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer Universi-	189
Postberg+Co. GmbH	156	ZIA Service GmbH	143

Sie sind nicht dabei?

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

# Unternehmensführung



Foto: AdobeStock/Cagkan

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](https://www.seminarmarkt.de).

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

## Sinnfragen in Unternehmen

# Das Purpose-Dilemma

**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 können Unternehmen beides leisten? Gehen Profit und Purpose überhaupt zusammen? Und wie lassen sich Dilemmata lösen?**

„Lasst uns gemeinsam Sinnhaftigkeit über Profit stellen, um so diesen wunderbaren Planeten zu retten – unsere einzige Heimat.“ In großen, fett gedruckten Lettern prangt dieser Satz auf der Homepage des Outdoorbekleidungsherstellers Patagonia. Dass es sich dabei nicht um eine leere Worthülse, sondern um echtes Commitment handelt, wird beim Weiterklicken deutlich: Neben Hinweisen zur Pflege von Shirts und Shorts und Videos mit Reparaturanleitungen in die Jahre gekommener Kleidung finden sich Links zu Events zu Themen wie Ökologischer Wandel oder Schutz unseres Ozeans; eine Plattform, über die sich Freiwillige mit Umweltschutzgruppen vernetzen oder sich für kleine ehrenamtliche Hilfsjobs anmelden können sowie Best Cases in Sachen Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

Und tatsächlich: Seit ihrer Gründung im Jahr 1973 setzt sich die Patagonia Inc. für Nachhaltigkeit und Umweltschutz ein. Darüber hinaus schafft sie für die Outdoor- und Kletter-Community einen Mehrwert, indem sie etwa in die Erforschung und Herstellung neuer Textilien investiert – wodurch u.a. Stoffe für Funktionskleidung wie „Synchilla“ und „Capilene“ entstanden sind. Doch das ist längst nicht alles: Neben der Entwicklung neuer innovativer Produktlösungen sicherte Patagonia über die Jahre hinweg Arbeitsplätze und förderte die eigene Unternehmenskultur und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, z.B. durch die Eröffnung von Tagesstätten zur Betreuung von Kindern am Arbeitsplatz. Es besteht somit kein Zweifel: Patagonia erfüllt die Kriterien, die es braucht, um als Purpose-Unternehmen durchzugehen.

Welche das genau sind, weiß Henning Böhne. Als Change- und Transformationsexperte bei Kienbaum hat er an einer groß angelegten Purpose-Studie mitgewirkt, die sein Unternehmen vor

drei Jahren zusammen mit der Unternehmensberatung human unlimited durchgeführt hat. Ihm zufolge bedeutet der Begriff „Purpose“, der übersetzt so viel heißt wie „Sinn“ oder „Zweck“, „die Daseins- bzw. Existenzberechtigung der Organisation, die sich daraus legitimiert, dass sie sich als Teil der Gesellschaft versteht, und – über reine Profitorientierung hinaus – Mehrwert für alle Mitglieder der Organisation und Stakeholder schafft und zugleich einen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen stiftet“. Der Purpose unterscheidet sich somit deutlich von der Vision oder Mission eines Unternehmens, mit denen er laut Böhne häufig verwechselt wird (s. Kasten S. 116). „Es geht um die Frage, was die Organisation für andere und die Gesellschaft tun kann – und nicht um lang- oder kurzfristige Unternehmensziele“, so der Managing Director.

### Verfassung schreibt Dienst für die Allgemeinheit vor

Neu ist die Sichtweise, dass Unternehmen neben der Wertschöpfung auch einen gesellschaftlichen Beitrag leisten sollen, dabei keineswegs – im Gegenteil. Als Teil der Verfassung ist sie dem Wesen des deutschen Wirtschaftssystems bereits seit 75 Jahren eingebrannt, denn, so steht es in Artikel 14, Absatz zwei, des Grundgesetzes geschrieben: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Dennoch verrichten viele Unternehmen den Dienst zum Wohle der Allgemeinheit nur zögerlich – oder lassen ihn ganz bleiben. „Können wir uns nicht leisten“, „Dafür haben wir keine Zeit“, „Es reicht doch, wenn wir jährlich etwas spenden“, hallt es als beliebte

Ausreden aus den Führungsetagen, während sich im Hintergrund Milton Friedman als drohendes Spukgespenst aufbäumt. Seine Doktrin, die sich in dem viel zitierten Satz „The Business of Business is Business“ zusammenfassen lässt, geistert noch immer durch die Köpfe vieler Führungskräfte.

Und das, obwohl der Ökonom sie vor über 50 Jahren entwickelt hat – sprich: in einer Zeit, in der „Nachkriegsboom“ und wirtschaftlicher Aufschwung im gesellschaftlichen Fokus standen. Von einer sozialen Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit und der Gesellschaft war damals nicht die Rede – im Gegenteil: In seiner Doktrin spricht Friedman Unternehmen von einer solchen Verantwortung sogar frei. Mehr noch: Er hält soziales Engagement mitunter für eine Art „Diebstahl“ an den Aktionären – denn, so heißt es: „Sofern die Handlungen eines Geschäftsführers im Einklang mit seiner ‚sozialen Verantwortung‘ die Rendite der Aktionäre verringern, gibt er ihr Geld aus.“ Somit sind Unternehmen laut Friedman letztlich einzig und allein für die eigenen Aktionäre verantwortlich bzw. die Maximierung ihrer Rendite.

Eine solche Auffassung ist heute längst nicht mehr haltbar – vor allem angesichts der immensen Herausforderungen, vor denen die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts steht: Ökologische Dreifachkrise (Klima, Verschmutzung und Artenaussterben), zunehmende Ressourcenausbeutung und globale Armut sind nur einige davon. Und sie nehmen weiter zu. Dass die kapitalistisch geprägten Wirtschaftssysteme mit ihren maschinell und massenhaft produzierenden Großkonzernen ihren Teil zu dieser besorgniserregenden Entwicklung beitragen, lässt sich inzwischen nicht mehr leugnen. Ebenso wenig wie die Tatsache, dass die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft in der heutigen VUKA-Welt klarer zutage treten als noch im vorigen Jahrhundert, und Unternehmen, so sie denn Teil der Lösung und nicht mehr nur des Problems sein wollen, noch größere Anstrengungen unternehmen müssen, um diese Krise abzumildern. Das bedeutet so viel wie: Verantwortung zu übernehmen und einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, statt nur die eigenen Interessen im Sinn zu haben und den Profit rücksichtslos zu maximieren.

Dass sich viele Unternehmen damit jedoch schwer tun, hat einen einfachen Grund: Sie sind der Meinung, dass sich nur eines von beidem verwirklichen lässt – entweder soziales Engagement oder erfolgreiches Wirtschaften – und sie sich entscheiden müssen, „guter“ Samariter oder „böser“ Konzern zu sein. Nicht ganz unverständlich ist diese Sichtweise vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sich Führungskräfte bei der Auseinandersetzung mit dem „Purpose“ des eigenen Unternehmens vor gleich mehrere Dilemmata gestellt sehen: Denn wie weit kann und sollte gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gehen, die einem Wirtschaftssystem angehören, das nun einmal auf Wachstum und Gewinnmaximierung ausgerichtet ist? Was passiert, wenn sich Purpose und Profit widersprechen? Was, wenn z.B. eine Umstellung auf plastikfreie Verpackungen oder eine nachhaltigere Produktion den Ruin eines Unternehmens bedeuten? Wie gemeinwohlorientiert und ethisch ist es, gesellschaftliche Belange dem Wachstum vorzuziehen, wenn an dieser Entscheidung Arbeitsplätze, Investitionen, Steuern, Vermögen, Schulden und Renten hängen? Und müssen sich Unternehmen überhaupt zwischen Purpose und Profit entscheiden?

## Purpose versus Profit?

Laut Anna Alex müssen sie das keinesfalls. 2019 rief die Unternehmerin zusammen mit Co-Founder Benedikt Franke das Climate-Tech-Unternehmen Planetly ins Leben, das die beiden Gründer zwei Jahre später bereits wieder gewinnbringend verkauften. In einem Gastbeitrag für die Wirtschaftszeitschrift Capital schreibt die 38-Jährige: „Die Businesslogik und die Lösung der Probleme der Welt schließen sich nicht aus. Sie gehören zusammen.“ Der Unternehmerin zufolge sei es sogar unbedingt notwendig, dass Unternehmen Purpose und Profit in Zukunft miteinander verknüpfen – eine Überlegung, die vor allem vor dem Hintergrund einleuchtet, dass Unternehmen Gewinne benötigen, um nachhaltige Geschäftstätigkeiten aufrechtzuerhalten, Prozesse umzustellen, Investitionen für den Umweltschutz zu tätigen und die Organisation purposeorientiert weiterzuentwickeln.

Wie Profit trotz – oder gerade wegen – Purpose möglich ist, beweist Patagonia. Neben seinem ökologischen und sozialen Engagement ist das Unternehmen überaus erfolgreich. Seit Jahren verzeichnet der Textilhersteller, im Gegensatz zu vielen anderen Outdoormarken, zweistellige Zuwachsraten und wird

## Purpose, Vision, Mission

Die Unterscheidung von Purpose, Vision und Mission fällt nicht immer leicht. Dabei unterscheiden sie sich unter anderem im Hinblick auf die Ausrichtung und die Einordnung grundsätzlich voneinander.

	Purpose	Vision	Mission
Frage	Wofür?	Was?	Wie?
Inhalt	Existenzberechtigung: Was die Organisation für andere und die Gesellschaft tut	Zukünftige Positionierung der Organisation	Geschäftsaktivitäten, Produkte und Dienstleistungen
Zielgruppe	Alle Stakeholder	Mitarbeitende	Kunden
Ausrichtung	Intern und extern	Eher intern	Eher extern
Einordnung	Fundamentales, übergeordnetes Endziel	Längerfristiges Meilensteinziel	Kurzfristiges Zwischenziel
Beispiel	„We fulfill dreams of personal freedom.“ (Harley Davidson)	„To be the most creative organization in the world.“ (BBC)	„... to bring transportation – for everyone, everywhere.“ (Uber)

Quelle: managerseminare.de; Studie „Purpose. Die große Unbekannte“ von Kienbaum und human unlimited, 2020.

S+P

S+P

# Seminare: Dein Vorsprung in der Karriere!



## Aktuelle Updates

Wir stellen vor jedem Seminar sicher, dass wir dir die neuesten Updates präsentieren können!



## S+P Tool Box

Das hast du nur bei uns:  
Mit den Inhalten der S+P Tool Box kannst du deine Paxis bis zu 40% schneller umsetzen



## Netzwerk

Bei uns kannst du dein Karrierenetzwerk erweitern und gleichzeitig deine Sachkunde erweitern!

## Warum bei S+P buchen?

Unsere Seminare bieten Dir nicht nur Wissen, sondern auch praktische Tools und top-bewertete Expertise – für Deinen nachhaltigen Erfolg!



089 452 429 70 100

Website: [www.sp-unternehmerforum.de](http://www.sp-unternehmerforum.de)  
E-Mail: [service@sp-unternehmerforum.de](mailto:service@sp-unternehmerforum.de)

inzwischen auf rund drei Milliarden U.S. Dollar geschätzt. Das mag vornehmlich daran liegen, dass die Produkte des Konzerns einen reißenden Absatz finden und Patagonia sich darüber hinaus großer Beliebtheit erfreut – ein Faktor, der den Umsatz und das Wachstum zusätzlich positiv begünstigt: So landete die Firma in diesem Jahr etwa auf Platz eins der „Axios Harris Poll 100“ – einer jährlichen Umfrage unter mehr als 16.000 US-Amerikanerinnen und -Amerikanern zu Ruf und Sichtbarkeit von Unternehmen in der Gesellschaft. Befragt werden die Teilnehmenden dabei zu ihrer Einschätzung im Hinblick auf die Kultur, Ethik, Werte, Vision und Verantwortung von insgesamt 100 Unternehmen – Themen, bei denen Patagonia besonders gut abschneidet. Bereits zum dritten Mal in Folge befindet sich die Firma unter den TOP 3.

Purpose und Profit scheinen sich demnach also nicht auszuschließen, sondern – zumindest in Zeiten, in denen Purpose noch nicht zum Standard gehört, sondern eher als Rarität gilt – vielmehr zu begünstigen. Das legen auch die Ergebnisse der Purpose-Studie von Kienbaum und human unlimited nahe: Rund zwei Drittel der 1.300 befragten Fach- und Führungskräfte gaben an, dass die „Einführung“ eines Purpose zu mehr Wachstum, Umsatz und Profitabilität im Unternehmen geführt hat. Mehr als die Hälfte konnte zudem eine Steigerung im Hinblick auf die Vertriebsleistung, Produktivität und Neukundengewinnungsquote verzeichnen. „An den Ergebnissen unserer Studie lässt sich ablesen, dass Purpose durchaus businessrelevant ist – vor allem in Zeiten des digitalen Wandels“, erklärt Kienbaum Managing Director Böhne. Denn besonders im Hinblick auf digitale Transformation und Innovationsleistung seien die Werte in Unternehmen, die von ihren Mitarbeitenden als stark purposegetrieben beschrieben werden, signifikant höher als in Unternehmen, die keinen Purpose haben. Den Grund liefert der Change-Experte gleich mit: „Purpose inspiriert, animiert und orientiert Menschen für sinnvolle Veränderungen – so beschleunigt er die nachhaltige Umsetzung von Transformationen in Unternehmen.“

## Unternehmen sind Zweckwidersprüche einprogrammiert

Mit „Dann lasst uns doch einfach mal ein bisschen Purpose machen“ ist es aber nicht getan, denn einen sozialen, ökologischen und ökonomischen Nutzen zu stiften, erweist sich schon allein auf organisationaler Ebene als eine echte Mammutaufgabe. Den Grund dafür kennen die Organisationssoziologen Judith Muster und Kai Matthiesen. Im vergangenen Jahr haben sie zusammen mit dem Journalisten Peter Laudenbach das Buch „Die Humanisierung der Organisation“ herausgebracht, in dem sie dem Wesen von Organisationen und ihren Mitgliedern auf den Grund gehen. Sie schreiben: „Der Vertrieb orientiert sich nun mal an den Zielen des Vertriebs – was durchaus zu Konflikten mit den Ansprüchen der Compliance-Beauftragten oder den Liefermöglichkeiten der Produktion führen kann.“ Es komme somit ständig zur Austragung von Interessenkonflikten, die nicht gelöst werden können. „Solche Konflikte sind Organisationsalltag. Sie auszublenden, um die Vorstellung einer fiktiven Harmonie zu pflegen, produziert Wahrnehmungsblockaden.“ Vielmehr gelte es, anzuerkennen, dass derartige „Zweckwidersprüche“ den Unternehmen unseres Wirtschaftssystems eben automatisch einprogrammiert sind.

Bestätigen würde diese These sicherlich Patagonia-Gründer und Outdoorfan Yvon Chouinard. Er wurde in der Geschichte seines

Konzerns immer wieder mit solchen „Zweckwidersprüchen“ konfrontiert, die letztlich in Vorfällen gipfelten, die wenig rühmlich waren und in der Öffentlichkeit Zweifel an den hehren Absichten seiner Firma aufkommen ließen: 1991 etwa entließ Patagonia aufgrund eines Umsatzeinbruchs und wenig vorausschauender Planung 20 Prozent der Mitarbeitenden. 2012 wurde die kalifornische Marke wegen Verstößen gegen Arbeitnehmerrechte in taiwanesischen Zulieferunternehmen kritisiert. Auch einige Tierschutzorganisationen verschafften Patagonia negative Schlagzeilen – etwa 2010, als „Vier Pfoten“ Patagonia beschuldigte, Daunen von lebend gerupften Tieren zu verwenden, oder 2017, als die Tierschutzorganisation Peta zum wiederholten Male Missstände in Patagonia beliefernden Schafschurbetrieben aufdeckte. Und last but not least nahm sogar Greenpeace das Bekleidungsunternehmen ins Visier: 2013 hatte die Umweltschutzorganisation per- und polyfluorierte Chemikalien (PFC) in Textilproben von Patagonia gefunden – Schadstoffe, die auch in die Luft ausdünsten und als umwelt- und gesundheitsschädlich eingestuft sind.

„Wir sind nicht perfekt“, sagte Rose Marcario, ehemalige Vorstandschefin von Patagonia, vor acht Jahren gegenüber „Zeit online“. In einem Artikel mit dem Titel „Konsumkritik zum Anziehen“ fühlte das Medienportal der Redlichkeit des Textilherstellers auf den Zahn und deckte einige löchrige Stellen auf wie eben jenen „Daunen-Skandal“ – oder eine umstrittene Werbekampagne aus dem Jahr 2011. Mit der Anzeige „Don't buy this jacket“ hatte der Textilhersteller in der Black-Friday-Ausgabe der New York Times dafür geworben, Produkte von Patagonia nicht zu kaufen, sondern lieber bereits vorhandene Kleidungsstücke zu reparieren, wiederzuverwenden oder zu recyceln – eine Kampagne, durch die Patagonia nicht nur viele Hipster-Herzen, sondern auch -Portemonnaies öffnete. Im Artikel von „Zeit online“ heißt es dazu: „Es ist paradox: Patagonia wächst mit einer Anti-Wachstumsstrategie.“ Ex-CEO Marcario konstatierte daraufhin lediglich, Patagonia versuche mit gutem Beispiel voranzugehen und wolle kein Wachstum um des Wachstums willen – das Unternehmen sei aber auch kein gemeinnütziger Verein.

## Purpose erfordert Kompromissbereitschaft

Und ein solcher muss es auch gar nicht sein. Zumindest nicht, wenn es nach Ranjay Gulati geht. Im vergangenen Jahr veröffentlichte der Wirtschaftswissenschaftler „Deep Purpose“ – ein Buch, in dem er Erkenntnisse aus seinen Studien zum Thema Purpose zusammenträgt und der Frage auf den Grund geht, ob es gelingen kann, hehren Idealen zu folgen bzw. einen sozialen und ökologischen Beitrag zu leisten und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern. „Ja“ – konkludiert der Ökonom. Die Lösung liefert er gleich mit: Gulati empfiehlt, kompromissbereit zu sein und dem Purpose wie einer Art „Leitstern“ zu folgen – nicht bedingungslos, aber doch mit der nötigen Beharrlichkeit. Es gelte, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen im Sinne aller Stakeholder zu bewältigen und den Purpose als langfristiges Unternehmensziel in der Strategie, in den Prozessen, im Human Resource Management, in der Kommunikation, in der Führung und in der Kultur zu verankern – ein Vorhaben, das letztlich zur Erreichung eines „Deep Purpose“ führt, laut Gulati aber nur mithilfe eines „praktischen Idealismus“ durchzuführen ist. Das heißt so viel wie: Purposeorientiert handeln, aber sich der Tatsache bewusst sein, sich den Spielregeln des kapitalistischen Systems beugen zu müssen.

# Tutorial: Ein Purpose-Mindset entwickeln

Einen Königsweg, wie Unternehmen sich einem höheren Zweck verschreiben können, gibt es nicht. Doch es gibt die Möglichkeit, sich dem Thema „Purpose“ mithilfe eines entsprechenden Mindsets anzunähern. Wodurch sich ein solches Purpose-Mindset auszeichnet.

## Klarheit schaffen

Unternehmen, die sich mit dem Thema „Purpose“ auseinandersetzen möchten, sollten zunächst einmal ein einheitliches Begriffsverständnis herstellen und den Purpose z.B. von der Vision, dem Leitbild oder der Mission des Unternehmens abgrenzen. Zudem gilt es, den Purpose in allen Bereichen – etwa in der Strategie, dem Geschäftsmodell, den Prozessen, dem Human Resource Management sowie in der Kommunikation, Führung und Kultur – zu verankern und alle Stakeholder von Anfang an in diesen Prozess miteinzubeziehen.

## Kompromissbereit sein

Der Purpose bietet eine Orientierung und sollte nach Möglichkeit handlungsweisend sein – allerdings nicht um jeden Preis. Manchmal müssen Führungskräfte eine Entscheidung auch zugunsten der Wirtschaftlichkeit und zuungunsten sozialer oder ökologischer Faktoren treffen, um das weitere Bestehen des Unternehmens und somit Arbeitsplätze, Renten und Steuern zu sichern. Der Wirtschaftswissenschaftler Ranjay Gulati empfiehlt Unternehmen daher, „praktischen Idealismus“ walten zu lassen.

## Purpose ernst meinen

Viele Unternehmen wollen sich die Vorteile des Purpose zunutze machen – ohne die Mühen und Kosten zu haben, die damit zusammenhängen. Der Purpose fungiert bei ihnen lediglich als Tarnung oder Fassade. Doch selbst wenn ein solcher Schein Unternehmen möglicherweise einen kurzfristigen Mehrwert verschafft, indem die vermeintlich hehren Absichten z.B. zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und somit zu vermehrten Bewerbungen führen – langfristig wird der Schwindel dem Unternehmen eher schaden. Denn irgendwann wird den neuen Mitarbeitenden auffallen, dass der Purpose nur heiße Luft ist.

## Die richtigen Fragen stellen

Spätestens seit dem einschlägigen TED Talk von Simon Sinek im Jahr 2009 ist die Frage nach dem „Warum“ eng mit dem

Thema Purpose verknüpft. Doch inzwischen gibt es Zweifel, ob „Warum“ tatsächlich die richtige Frage für eine Annäherung an den Unternehmenszweck ist. Schließlich zielt sie darauf ab, Gründe für vergangene Handlungen zu finden. Dabei braucht es Fragen, die in die Zukunft deuten und möglichst konkret sind – etwa im Hinblick auf nachhaltige Produktionsstandards, faire Löhne, Einsatz von Gewinnen. Beraterin Jennifer Rosenberg plädiert daher für Fragen wie: „Was kann ich einbringen?“, „Welche Rolle spielt mein Unternehmen dabei, das CO2-Ziel zu erreichen?“, „Was ist meine Aufgabe, die ich bei der gemeinsamen Anstrengung übernehme?“

## Spannungen und Polaritäten aushalten

Wirtschaftliche Effizienz und soziales Engagement sind optimierbar – aber nicht gleichzeitig. Davon ist Georg Müller-Christ überzeugt. Laut dem Wirtschaftswissenschaftler wird immer ein Preis zu Lasten einer der beiden Seiten gezahlt. Diese Trade-offs in konstruktiven Spannungsfeldern gelte es auszuhalten und sozialverträglich zu verteilen. „Voraussetzung dafür ist eine Bewusstseinsstufe, die von einer hohen Ambiguitätstoleranz getragen ist, Unvereinbarkeiten auszuhalten und doch handlungsfähig zu bleiben“, so der Wirtschaftswissenschaftler.

## Verantwortung und Transparenz zeigen

Interessenskonflikte und Widersprüche können nicht immer aufgelöst werden. Es gilt, transparent mit ihnen umzugehen sowie Verantwortung für mögliche, damit einhergehende Verfehlungen zu übernehmen. Letzteres kann z.B. durch eine Einführung von Überwachungssystemen oder mithilfe von Verfahren geschehen, mit denen der soziale und ökologische Impact eines Unternehmens gemessen und überprüft werden kann.



In der Realität sind solche „Deep Purpose“-Unternehmen laut Gulati allerdings sehr selten zu finden. Seinen Beobachtungen zufolge scheitern die einen entweder an ihren wirtschaftlichen oder an ihren gesellschaftlichen Ansprüchen, während die anderen vordergründig zwar hehre Absichten verfolgen, gleichzeitig aber Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die moralisch gesehen fragwürdig sind – etwa Alkohol, Tabak, bestimmte Medikamente, fossile Brennstoffe oder Waffen. Wieder andere Unternehmen schreiben sich hingegen eine klimaneutrale Produktion auf die Fahnen und brillieren durch „Corporate Social Responsibility“- , „Environmental, Social and Governance“- und „Diversity, Equity and Inclusion“-Leitlinien und -Projekte, ohne diese jedoch mit dem Kerngeschäft zu verbinden. Kurz gesagt: Die meisten Unternehmen sind Gulati zufolge irgendwo zwischen Scheitern, Schein und Tarnung zu verorten.

Eine ähnliche Beobachtung hat auch Ingo Hamm gemacht, der den Purpose in zahlreichen Unternehmen für einen Etikettenschwindel hält. Vor zwei Jahren schrieb der Wirtschaftspsychologe ein Buch mit dem bezeichnenden Titel „Sinnlos glücklich“. Darin entlarvt er die Purpose-Bestrebungen vieler Unternehmen als Fassade, hinter der lediglich ein paar catchige Claims und die Entwicklung eines visionären Leitspruchs stecken. „Oft können Führungskräfte und Mitarbeitende den zwar auswendig aufsagen, geraten aber ins Stocken, wenn es darum geht, den genauen Mehrwert des Angebots, die Leistung, aber auch Anforderungen der Organisation an die Mitarbeitenden zu benennen – und konkrete Maßnahmen, mit denen sich die Organisation für das Gemeinwohl einsetzt“, erklärt er. Und das liege nicht an einer fehlenden Motivation oder Identifikation, sondern vielmehr daran, dass ein Großteil der Unternehmen eben doch nur ökonomische Details im Sinn hat – und weniger den gesellschaftlichen Nutzen sowie die Beschäftigung mit den Kompetenzen und Eigenheiten der einzelnen Mitarbeitenden.

Auch Julia Culen von der Conscious Consulting Group zweifelt an den hehren Absichten vieler Unternehmen. Allein schon der Begriff „Purpose Driven“ deutet laut der Beraterin darauf hin, dass letztlich Profit und Gewinnmaximierung im Fokus stehen. „Der Purpose ist das, was ein Unternehmen, dessen Mitarbeitende und hoffentlich auch die finanziellen Ergebnisse vorantreibt – mit dem angenehmen Gefühl, etwas wirklich Sinnvolles zu machen“, konstatiert Culen. Dabei betont sie, wie ungemein hilfreich es für Unternehmen ist, dass der „Zweck“ nicht überprüft werden kann. „Der Purpose hat keine materielle Dimension, sondern eine mental-spirituelle, und er wird über Sprache, Bilder und Geschichten transportiert.“ Vielen Unternehmen sei damit ein echter Kunstgriff gelungen, da sie, anstatt echte Veränderungen herbeizuführen, lediglich eine gute Geschichte erzählen und nach innen und außen verkaufen müssten.

## Purpose wirkt Conscious Quitting entgegen

Dass Unternehmen überhaupt auf diesen Kunstgriff zurückgreifen und sich Purpose auf die Fahnen schreiben, obwohl es keinen echten gibt, mag unter anderem daran liegen, dass Purpose nicht nur bei Kundinnen und Kunden, sondern auch bei potenziellen Jobkandidatinnen und -kandidaten gut ankommt und von diesen inzwischen teilweise sogar vorausgesetzt wird: Zu diesem Ergebnis kommt Ex-Unilever-CEO Paul Polman in einer Studie, für die der Unternehmer rund 4.000 britische und US-amerikanische Arbeitnehmende befragen ließ. Dabei zeigte sich: 66 Prozent der Britinnen und Briten und 76 Prozent der Amerikanerinnen und Amerikaner wollen für ein Unternehmen arbeiten, das einen positiven Einfluss auf die Welt hat. Drei Viertel der Befragten sind der Meinung, dass Unternehmen Verantwortung für diesen Impact übernehmen sollten, und rund die Hälfte würde über Konsequenzen nachdenken, wenn das eigene Unternehmen dies nicht täte bzw. andere Werte verträte – sprich: kündigen. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Unternehmen, die sich nicht um ihren Purpose scheren, sollten sich auf harte Zeiten einstellen – genauer gesagt: auf schlechte Karten im War for Talents und auf eine verstärkte Abwanderung. Denn, so kommentiert Polman die Studienergebnisse: „An era of conscious quitting is on the way.“

Mit der Auffassung, dass es sich beim Conscious Quitting um eine neue Ära handelt, ist Polman keineswegs allein. Auch in den Medien ist bereits von einem neuen Trend die Rede – von

## Lesetipps

**Kai Matthiesen, Judith Muster, Peter Laudenbach: Die Humanisierung der Organisation – Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert. Vahlen 2022, 24,90 Euro**

Im Buch wird – systemtheoretisch unterfüttert und anhand zahlreicher Beispielfälle plastisch veranschaulicht – aufgezeigt, warum es für Unternehmen wenig sinnvoll ist, wenn sie im Hinblick auf ihre Mitarbeitenden nicht zwischen Mensch und Organisationsmitglied unterscheiden.

**Ingo Hamm: Sinnlos glücklich – Wie man auch ohne Purpose Erfüllung bei der Arbeit findet. Vahlen 2022, 26,90 Euro**

Ingo Hamm hält den großen übergeordneten Sinn in vielen Unternehmen für einen Etikettenschwindel. Und selbst wenn Unternehmen es mit dem Purpose ernst meinen, hat der Fokus darauf ihm zufolge wenig Sinn. Für ein glückliches Arbeitsleben empfiehlt der Wirtschaftspsychologe vielmehr eine andere Haltung und Sinnerfüllung. Wie diese aussehen, zeigt er in „Sinnlos glücklich“ auf.

**Ranjay Gulati: Deep Purpose – The Heart and Soul of High-Performance Companies. Harper Business 2022, 25,94 Euro.**

Es gibt einen Purpose, der sowohl dem eigenen Unternehmen als auch der Gesellschaft nutzt – davon ist Ranjay Gulati überzeugt. Wie ein solcher „Deep Purpose“ erreicht werden kann, warum Unternehmen ihn als radikal neues Betriebssystem begreifen müssen und welche Vorteile ein solches bietet, erläutert der Wirtschaftswissenschaftler in seinem Buch.

**Georg Müller-Christ: Nachhaltiges Management – Handbuch für Studium und Praxis. Nomos 2020, 58 Euro.**

Warum gibt es für Unternehmen nicht den einen Königsweg im Hinblick auf nachhaltiges oder purposeorientiertes Handeln? Der Frage geht Georg Müller-Christ, Professor für BWL und Nachhaltiges Management, in seinem Buch u.a. auf den Grund. Seine Antwort: Weil sich Führungskräfte bei der Berücksichtigung ethischer Aspekte notgedrungen in einem Dilemma wiederfinden – und Entscheidungen in diesem immer wieder neu abwägen müssen



# FÜHRUNGSKRAFT VON MORGEN

Mit Management und  
Leadership **Schulungen**  
die Karriere beflügeln!

einer „Welle“, die früher oder später auch Deutschland erreichen wird. Die Prognosen, dass auch deutsche Mitarbeitende ihre Organisationen in Zukunft vermehrt verlassen werden, weil die Unternehmenswerte nicht mit ihren eigenen übereinstimmen – etwa in Bezug auf CSR, ESG und DEI – sind nicht unbegründet. Bereits 2019 gaben in einer Umfrage der Jobplattform StepStone 76 Prozent der insgesamt 12.000 befragten Arbeitnehmenden und Jobsuchenden an, es als wichtig zu empfinden, dass Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert

einnimmt. Ein Drittel zeigte sich sogar gewillt, dafür ein Gehalt unter dem Marktdurchschnitt zu akzeptieren.

Kein Wunder also, dass viele Unternehmen in Anbetracht dieser Lage erfinderisch werden oder Beratungsunternehmen auf den Leim gehen, die mithilfe von Werbeslogans wie „So findest du deinen Unternehmenssinn“, „Was treibt dein Unternehmen an?“ oder – angelehnt an den Bestseller des Unternehmensberaters Simon Sinek – „Finde dein Warum“ auf sich aufmerksam machen. Jennifer Rosenberg gehörte lange einem dieser Unternehmen

## Purposeorientierte Geschäfts- und Wirtschaftskonzepte

Um den sozialen und ökologischen Impact transparent darzulegen, haben sich manche Unternehmen Geschäfts- und Wirtschaftsmodellen verschrieben, die „Purpose“ in den Fokus rücken und mehr oder weniger kritisch überprüfen.



### B Corporations

**B Corps** dürfen sich Unternehmen nennen, die sich einem Testverfahren der Non-Profit-Organisation **B Lab** unterzogen und dieses bestanden haben. Im **Zertifizierungsprozess** werden mithilfe von **Fragebögen, Gesprächen und Dokumenten** die Unternehmensführung, Mitarbeiterrechte sowie Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Kundinnen und Kunden auf den Prüfstand gestellt. Zudem müssen Unternehmen eine **Satzungsänderung** zur Bekennung zu gesellschaftlichem Mehrwert und ökologischer Nachhaltigkeit sowie Verankerung der Stakeholder-Interessen im Unternehmensgegenstand und -zweck vornehmen. Nach erfolgreicher Absolvierung des Prozesses erhalten die Unternehmen ein **Zertifikat**, das sie als B Corp ausweist und ihnen bescheinigt, einen besonderen sozialen, ökologischen und ökonomischen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Inzwischen haben sich in mehr als 70 Ländern über **5.000 Unternehmen** als B Corps zertifizieren lassen – darunter Patagonia, The Guardian und Soulbottles. B Corps geben die Versicherung ab, die sozialen und ökologischen Auswirkungen des eigenen Wirtschaftens kontinuierlich zu messen und zu verbessern. Um das sicherzustellen, müssen sie den Zertifizierungsprozess alle drei Jahre neu durchlaufen.



### Verantwortungseigentum

Als **Verantwortungseigentum** wird ein **Eigentumsmodell** bezeichnet, das sicherstellen will, dass Unternehmen ihren **Zweck** in den Fokus stellen und sich nicht an den Zielen und dem Gewinnstreben der Eigentümer bzw. Anteilseigner ausrichten. Diese haben zwar Stimm- und Teilhaberechte, werden aber nicht an den Gewinnen beteiligt. Im Wesentlichen basiert Verantwortungseigentum auf zwei Prinzipien: Das **Prinzip der Selbstbestimmung** stellt sicher, dass jene Menschen die Kontrolle über das Unternehmen erhalten, die im Unternehmen Verantwortung übernehmen und die Werte des Unternehmens verkörpern – sprich: die Mitarbeitenden bzw. Personen, die eng mit dem Unternehmen verbunden

sind. Sie erhalten auch die Mehrheit der Stimmrechte. Um das langfristig sicherzustellen, kann das Unternehmen weder verkauft noch vererbt werden. Das **Prinzip des Asset Lock** bindet die erwirtschafteten Gewinne an das Unternehmen, sodass sie nicht von Eigentümern oder Aktionären abgeschöpft werden können. Sie dienen der Unternehmensentwicklung, werden reinvestiert oder gemeinnützig gespendet. Verantwortungseigentum rechtsverbindlich umzusetzen, erweist sich allerdings als schwierig, da ein solches Rechtsinstitut in der deutschen Rechtsordnung nicht vorgesehen ist. Realisieren lässt es sich derzeit nur über **Stiftungen und Trusts**. Entwürfe zur Einführung der Rechtsform „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ liegen aber bereits vor. Zudem ist diese im Koalitionsvertrag der Ampel-Regierung von 2021 abgebildet.



### Gemeinwohl-Ökonomie

Die **Gemeinwohl-Ökonomie** ist eine Bewegung, die eine nachhaltige, gerechte und ethische Wirtschaft im Sinne des **Gemeinwohls** anstrebt. Zurückzuführen ist sie vornehmlich auf den österreichischen Autor und politischen Aktivisten **Christian Felber**, der 2010 ein gleichnamiges Buch herausbrachte. Unternehmen, die sich dieser Bewegung anschließen, müssen anhand einer **„Gemeinwohl-Bilanz“** darlegen, dass ihnen wirklich am Gemeinwohl sowie an Kooperation, Solidarität, Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit gelegen ist. Diese wird mithilfe eines **Bewertungsverfahrens** erstellt, das auf den Grundsätzen der Gemeinwohl-Ökonomie beruht und dazu dient, herauszufinden, inwieweit sich Privatpersonen, Gemeinden, Firmen und Institutionen in den Dienst des Gemeinwohls stellen. Für **20 Bereiche**, die sich aus den Schnittmengen von **vier Grundwerten** (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz und Mitentscheidung) und **fünf Berührungsguppen** (Lieferkette, Eigentümer und Finanzpartner, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden und gesellschaftliches Umfeld) bilden, werden dafür Zahlen, Daten und Fakten zusammengetragen und ausgewertet. Die Bewegung zählt inzwischen über **4.500 Mitglieder**.

an – bis vor knapp drei Jahren. Da gründete die Beraterin in Berlin die Creative Consultancy „Jester“, die es sich zum Ziel gesetzt hat, ganz im Sinne des namensgebenden (Hof-)Narren, ehrliche und zuweilen kritische und unbequeme Rückmeldungen zu geben. Und die gibt sie vor allem auch in Sachen Sinn. Als „diffuse Wohlfühlprüche“ bezeichnet sie in einem Interview mit brand eins die Purpose-Bestrebungen vieler Unternehmen, deren vornehmliches Ziel es sei, die eigene Organisation für jüngere Mitarbeitende oder Kundinnen und Kunden attraktiver zu machen. Dabei sei es allerhöchste Zeit, wirkliche Veränderungen herbeizuführen: „Die Welt brennt! Wir wissen auch ohne Purpose-Workshop, was zu tun sinnvoll wäre, nämlich die Klimakrise abzumildern und die Spaltung unserer Gesellschaft zu überwinden“, erklärt sie gegenüber der Wirtschaftszeitschrift. Daher gelte es, von dem nebulösen „Warum“ Abstand zu nehmen und stattdessen Fragen zu stellen wie: „Was kann ich einbringen, was ist die Rolle meines Unternehmens, um etwa das CO<sub>2</sub>-Ziel zu erreichen? Was ist meine Aufgabe, die ich bei der gemeinsamen Anstrengung übernehme?“

### „Warum“ ist die falsche Frage

Ähnlich sieht das auch Beraterin Culen: „Don't start with the Why“, rät sie. Stattdessen sollten sich Unternehmen lieber ihre konkreten Vorgehensweisen anschauen und fragen, ob das, was sie tun und wie sie es tun – etwa im Hinblick auf Produktionsstandards, Zahlung angemessener Löhne, Kooperationen mit Stiftungen, Recycling von Produkten oder überhaupt dem Anspruch stetiger Gewinnmaximierung – positiv zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung beiträgt. „Wenn sie diese Fragen beantworten würden – ernsthaft und mit Tiefe – dann müssten sich für viele Unternehmen ganz konkrete Veränderungen in Prozessen, Einkauf, Führung, Produktionsstandards und vielem mehr ergeben“, prognostiziert die Beraterin. Sie plädiert dafür, eine integrative Sichtweise zu entwickeln, die eben nicht im mentalen Entweder-oder mündet, sondern im Sowohl-als-auch-Raum lebt, und somit im Profit-Purpose-Raum. Erst wenn Unternehmen diesen Schritt weg von einem „Wir oder die anderen“ hin zum „Wir und die anderen“ schaffen, sei es möglich, sich eingebettet in ein großes Ganzes zu erleben.

Auch für Georg Müller-Christ, Professor für Nachhaltiges Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen, besteht die Lösung des Purpose-Dilemmas in der Aufschlüsselung des „Entweder-oder“ in ein „Sowohl-als-auch“. In einem seiner Bücher schreibt er: „Einzelwirtschaftliche Akteure müssen sich sowohl effizient und gewinnorientiert verhalten als auch umwelt- und sozialverträglich.“ Das heißt laut dem Ökonomen aber auch, dass sie eine Haltung einnehmen, die immer mit gewissen Schmerzen verbunden ist, mit der Akzeptanz von Polaritäten und Spannungen und mit der Einsicht: Wirtschaftliche Effizienz und soziales Engagement sind optimierbar – aber nicht gleichzeitig. Denn es wird immer ein Preis zu Lasten einer der beiden Seiten gezahlt. Diese Trade-offs in konstruktiven Spannungsfeldern gilt es laut Müller-Christ auszuhalten und sozialverträglich zu verteilen. „Voraussetzung dafür ist eine Bewusstseinsstufe, die von einer hohen Ambiguitätstoleranz getragen ist, Unvereinbarkeiten auszuhalten und doch handlungsfähig zu bleiben“, so der Wirtschaftswissenschaftler.

Die Erfahrung, wie sich das in der Praxis anfühlt, hat Paul Polman gemacht. Während seiner Zeit als Geschäftsführer von Unilever stand er mehr als einmal vor einem solchen Trade-off.

Besonders gut in Erinnerung dürfte dem Unternehmer, der stets dafür bekannt war, den Fokus auf langfristige Werte, nachhaltiges Wachstum und eine sozial verantwortliche Geschäftspraxis zu legen, statt auf kurzfristige Gewinnmaximierung, wohl ein Szenario aus dem Jahr 2017 geblieben sein: Nachdem der Versuch des Lebensmittelkonzerns Heinz Kraft, Unilever zu übernehmen, gescheitert war, sah Polman sich dazu gezwungen, einige aktionärsfreundliche Schritte wie Aktienrückkäufe und Kostensenkungen in Europa und den USA zu unternehmen. In einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung spricht er von einem notwendigen Kompromiss: „So ist es oft im Leben: Man geht zwei Schritte nach vorne und einen zurück.“ Er gibt zu, nicht stolz auf sein damaliges Verhalten zu sein, stellt aber zugleich fest: „Manchmal muss man praktisch handeln. Das heißt nicht, dass man Prinzipien über Bord wirft.“

### Die richtige Balance finden

Und auch sonst handelte Polman als CEO angesichts schwieriger Entscheidungen oft nach der Devise: Abwägen, die Entscheidung treffen und dann transparent mit den eigenen Widersprüchen umgehen sowie Verantwortung für damit einhergehende mögliche Verfehlungen übernehmen – so wie es im Übrigen auch die Patagonia Inc. getan hat. Sie reagierte auf die Vorwürfe und versuchte, Lösungen für die ihr eigenen Zweckwidersprüche zu finden – zum Beispiel, indem sie die Überwachungssysteme optimierte, die sicherstellen sollen, dass Zulieferer sozial und ökologisch verantwortlich handeln. Darüber hinaus überprüfte sie ihren sozialen und ökologischen Impact, legte ihn transparent dar und arbeitete daran, ihn zu verbessern – ein Vorgehen, zu dem sich Patagonia übrigens im Jahr 2012 verpflichtete. Da ließ sich das Unternehmen als „B Corporation“ (s. Kasten S. links) zertifizieren und schloss sich somit dem „B Corp Movement“ an, einer wachsenden globalen Bewegung von Unternehmen, die aktiv eine nachhaltige, soziale und faire Zukunft anstreben und dabei auf den Stakeholder-Ansatz setzen.

Das wohl größte Zugeständnis an die gemeinwohlorientierte Seite des Purpose machte Eigentümer Yvon Chouinard jedoch Ende vergangenen Jahres. Da spendete der 84-jährige sein Bekleidungsunternehmen an eine gemeinnützige Stiftung, die sich für den Umweltschutz einsetzt, was so viel bedeutet wie: Alle Gewinne, die nicht direkt wieder in die Firma investiert werden – das waren laut „New York Times“ allein im vergangenen Jahr 100 Millionen Dollar – gehen an die Stiftung. „Die Erde ist jetzt unser einziger Aktionär“, schrieb Chouinard dazu in einem offenen Brief, der auf der Webseite von Patagonia veröffentlicht wurde. Damit schlug der Pionier des Bigwall-Kletterns einen ähnlichen Weg ein wie die Unternehmen in „Verantwortungseigentum“ – einem Geschäftskonzept, das derzeit heiß diskutiert wird.

Doch egal, auf welches Geschäfts- und Wirtschaftskonzept die Wahl letztlich fällt oder wie genau der konkrete Purpose-Weg aussieht, den Unternehmen einschlagen, fest steht: Meinen sie es wirklich ernst, können sich alle Mühen, schmerzvollen Entscheidungen, Trade-offs und ausgehaltenen Ambiguitäten lohnen. Denn echter und ernst gemeinter Purpose führt nicht nur häufig zu einem Wachstum zugunsten des „guten Zwecks“, sondern auch zu einer laut Müller-Christ in der von Volatilität und Unberechenbarkeit geprägten Businesswelt von heute dringend benötigten „Akzeptanz und Legitimation des Nicht-Erreichbaren“.

Sarah Lambers

## Anbieter im Themenbereich Unternehmensführung

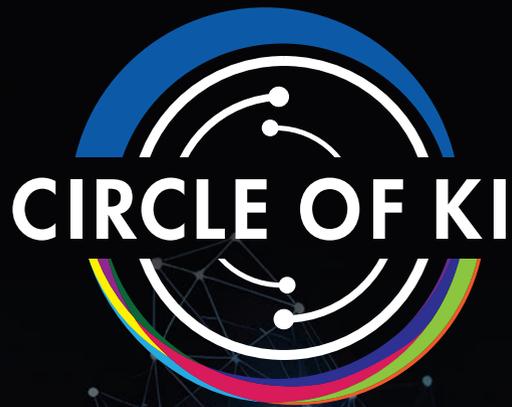
(un)fassbare Seminare	165	COAWORKS - eine Marke der BESTVISO GmbH	146
360° BizDevelopment e.K.	168	COLCONS - Corporate Learning Consultants by Dr. Daniel Büttner	143
4 Businessakademie	148	Como Consult GmbH	149
abovo-academy	186	compass international gmbh	175
ACADEMY 4 EXCELLENCE	148	Competence on Top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

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

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

Sie sind nicht dabei?

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



**Werden Sie jetzt mit unseren  
Seminaren und Konferenzen zum KI-Experten!**

# CIRCLE OF KI

Möchten Sie die führenden Experten im Bereich Künstliche Intelligenz kennenlernen?  
Wollen Sie sich über die neuesten Entwicklungen und Trends in der KI-Technologie austauschen  
und dabei innovative Ansätze für Ihre Arbeit mit der Künstliche Intelligenz entdecken?

**Unsere topaktuellen Fachkonferenzen und Seminare – online oder in Präsenz –  
speziell für Künstliche Intelligenz bieten Ihnen all das an einem Ort!**

Nutzen Sie die Gelegenheit, um Ihr professionelles Netzwerk im Bereich KI  
zu erweitern und bleiben Sie mit uns immer auf dem neuesten Stand!

Unser tagesaktuelles Programm finden Sie auch immer unter  
[www.managementcircle.de/ki](http://www.managementcircle.de/ki)



**Sehr inspirierend. Für mich hat sich die Welt der KI eröffnet.  
Es wird meine Arbeitswelt umkrepeln.**

A. Proß, RUD Ketten Rieger & Dietz GmbH & Co. KG  
ChatGPT & Co. in Marketing und Vertrieb

# Vertrieb & Verkauf



Foto: maxxyustas/depositphotos.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Vertrieb & Verkauf

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

# Ausbildung



Foto: Sunny studio/stock.adobe.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Ausbildung

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

# Studium



Foto: VadimVasenin/depositphotosc

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

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

## Anbieter im Themenbereich Studium

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



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

# Train-the-Trainer



Foto: fotogestoeber/Adobe Stock

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

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

Sie sind nicht dabei?

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



# AUFSTIEG DURCH BILDUNG

Weiterbildungsgesellschaft der  
IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH



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)

# Branchenwissen



Foto: Ana Tramont/stock.adobe.com

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

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

# Anbieter im Themenbereich Branchenwissen

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



Sie sind nicht dabei?

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

# MANAGER INSTITUT

UNSER WEITERBILDUNGSANGEBOT 2025:  
[WWW.MANAGER-INSTITUT.DE](http://WWW.MANAGER-INSTITUT.DE)



*Sei nicht nur am  
Ergebnis orientiert,  
Sondern auch  
am Erlebnis.*

---

# Anbieterverzeichnis

nach PLZ sortiert



### 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.

📍 Freiburger Str. 35  
01067 Dresden  
☎ 0351 8322331  
✉ info@rkwcampus.de  
🌐 www.rkwcampus.de



### Dennis Alter - Achtsamkeit in Unternehmen

📍 Lübecker Straße 77  
01157 Dresden  
☎ 0175 1814816  
✉ Dennis.Alter@achtsamkeit-unternehmen.de  
🌐 achtsamkeit-unternehmen.de



### Lionea GmbH Academy & Consulting

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



### 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  
☎ 0341 33 384 22  
✉ group@spm2000.de  
🌐 www.spm2000.de/seminare/



### IKOME | Steinbeis Mediation

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

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



### HHL Leipzig Graduate School of Management

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

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



### 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 AZWW zertifiziert.

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



### plus.M

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



### ifu Accounting Akademie GmbH

Die ifu Accounting Akademie GmbH bietet offene und firmeninterne Seminare sowie webbasierte Fernlehrgänge und Online-Kurse für Praktiker des Rechnungswesens an. Spezialisiert sind wir auf anwendungsorientierte Intensivseminare zur 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 bietet ein offenes Seminarprogramm sowie unternehmensinterne Trainings an. Mit unserem Angebot wollen wir dazu beitragen, dass Teilnehmer\*innen sich entwickeln, ihre Stärken entfalten und das Gelernte und Erfahrene unmittelbar in ihrer beruflichen Tätigkeit anwenden. Unsere Schwerpunkte: Trainerausbildung (DVWO), Positive Psychologie (DACH-PP), Coachingausbildung (DVWO) & NLP (DVNLP).

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

**Schiller & Mertens GbR**

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

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

**kenic GmbH**

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

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

**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 350 Weiterbildungen in Themenbereichen wie Digitale Transformation, KI & Daten, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit, Datenschutz 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

**Die GesundheitsManager**

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

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

**the key - Unternehmensgruppe GmbH**

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

📍 Friedrichstraße 88  
10117 Berlin  
☎ 0162 6162463  
✉ kontakt@thekey.community  
🌐 www.thekey.community

**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 Führungsrollen 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 theoriestarker Partner für Organisationsberatung. Wir bieten Beratung, Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung sowie systemische Entwicklung von Führungskräften. Wir begegnen persönlich, verstehen differenziert, behaupten bescheiden, beraten gelassen.

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

Arbeitszeitberatung  
Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff



### Arbeitszeitberatung Herrmann Kutscher Leydecker Woodruff

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

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



Viola Moritz Seminare

### Viola Moritz Seminare

Für erfolgreiche Führung braucht es klare Kommunikation und souveränes Konfliktmanagement. In meinen Seminaren für Kommunikation, Konfliktmanagement und Führungskräfte-Training entwickeln Sie die entscheidenden Fähigkeiten, um als Führungskraft klar, empathisch und zielorientiert zu agieren. Starten Sie Ihre Entwicklung zu einer Führungspersönlichkeit, die inspiriert und überzeugt!

📍 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 Seminaranbieter im Bereich anwaltlicher Fortbildung in Deutschland. Sie finden bei uns juristische Seminare zu allen Rechtsgebieten in Online und Präsenz sowie zum Selbststudium, Fachanwaltslehrgänge und Veranstaltungen für die Notariat-Ausbildung. Viele Seminare sind auch für Mitarbeitende in Unternehmen geeignet.

📍 Littenstraße 11  
10179 Berlin  
☎ 030 726153-0  
✉ 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 Recherche 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



### IU Akademie

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

📍 Voigtstraße 2  
10247 Berlin  
✉ Leads-ups-dach@iu.org  
🌐 www.iu-akademie.de



### 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



### EQUALITY 365

Isabel Gebien ist EdTech-Gründerin, Podcast-Host und systemischer Coach mit einer Leidenschaft für soziale Gerechtigkeit. Mit »EQUALITY 365« setzt sie sich für Veränderung und Empowerment ein. Ihre »inclusive Leadership Masterclass« zielt auf Aufklärung und Sensibilisierung ab. Isabel fördert Vielfalt und Inklusion für gerechte, zukunftsfähige Organisationen und wird auch als Speakerin gebucht.

📍 Chodowieckistr. 28  
10405 Berlin  
☎ 0176 80215218  
✉ isabel@equality365.de  
🌐 www.equality365.de/



### IFM Institut für Managementberatung GmbH

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

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



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

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

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



### RBI Verlag GmbH

Aus der Praxis – für die Praxis. Die Immobilien-Akademie der RBI Verlag GmbH bietet Seminare für Führungskräfte und Sachbearbeiter in der Immobilienwirtschaft und Bauwirtschaft an. Erfahrene und qualifizierte Praktikerinnen und Praktiker geben ihr Wissen und Know-How gern an Sie weiter. Das Angebot besteht aus Online-Kursen, Präsenzseminaren und Lehrgängen.

📍 Europaplatz 2  
10557 Berlin  
☎ 030 75438009  
✉ service@rbi-verlag.de  
🌐 www.rbi-verlag.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



### contentbird GmbH

Wachse organisch mit KI-gestützten Content Prozessen. Erfolgreiche Content Teams veröffentlichen mit der #1 AI Content Marketing Software kanalübergreifend mehr Inhalte, die Ergebnisse erzielen - zentral organisiert und schneller umgesetzt als je zuvor.

📍 Knesebeckstraße 59-61  
10719 Berlin  
☎ 0172 8284757  
✉ controlling@contentbird.io  
🌐 de.contentbird.io



### 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 gemeinschaftlichen Grenzen zu überschreiten. Kommunikation erweist sich, in ihren Ausprägungen, als Schlüssel dazu.

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



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

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

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



### GFS Steuer- und Wirtschaftsfachschule GmbH

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

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



### 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.

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

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

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

**TAM Akademie**

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

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

**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

**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

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

Menschen strukturiert und effektiv in beruflichen Veränderungen und Entscheidungsprozessen begleiten! Das lernen Berater\*innen der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung sowie Personalverantwortliche, Coachs und Therapeut\*innen in der modular aufgebauten, praxisnahen und in Deutschland einzigartigen Fortbildung zum/zur Laufbahnberater\*in nach dem Zürich Mainzer Laufbahnberatungsmodell (ZML).

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



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

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

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



#### dispo-Tf Education GmbH

Das Unternehmen dispo-Tf ist ein familiengeführtes Eisenbahnverkehrsunternehmen mit Sitz in Berlin-Marzahn und Zweigniederlassungen in Potsdam, Dresden, Bremen, Nürnberg, Köln und Dortmund. Die dispo-Tf Education GmbH ist einer der größten Ausbilder im Eisenbahnverkehrswesen und als Tochterunternehmen der dispo-Tf Holding GmbH im Bereich der Aus- & Weiterbildung von Eisenbahnpersonal tätig.

📍 Wolfenerstr. 32-34 E  
12681 Berlin  
☎ 030 577013874  
✉ bildung@dispo-tf.de  
🌐 www.dispo-tf.de/



TRAINERGEMEINSCHAFT BERLIN

#### TRAINERGEMEINSCHAFT Berlin

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

📍 Breite Str. 23a  
13187 Berlin  
✉ info@trainergemeinschaft-berlin.de  
🌐 www.trainergemeinschaft-berlin.de



#### Berliner Hochschule für Technik - Fernstudieninstitut

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

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



#### dskom digital.marketing.agentur

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

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



#### 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  
☎ 030 810036887  
✉ kontakt@djamail.de  
🌐 www.deutshejournalistenakademie.de/



#### [dwp] - die wirtschaftspsychologen

[dwp] ist ein Team von Wirtschaftspsychologen. Wir beschäftigen uns mit allen Fragestellungen rund um den wirtschaftlich handelnden Mensch - 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 vielen 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

**AUSBILDERWELT UG**

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

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

**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

**Systemisches pferdegestütztes Coaching am Landgut Schönwalde**

Dr. Sabine Schröder: Ich arbeite als Trainerin und Coach sowohl mit Einzelnen als auch mit Teams. Zu meinen Themen gehören Persönlichkeitsbildung, Kommunikation, Teambuilding, Burnoutprävention und Körpersprache. Am Landgut stehen verschiedene Pferdepersönlichkeiten zur Verfügung, sodass eine große Variationsbreite in der Aufgabenschwere und -ausführung besteht.

📍 Dorfst. 31  
14621 Schönwalde-Glien  
☎ 0176 61393182  
✉ pferdecoaching@sabineschroeder.de  
🌐 www.systemisches-pferdegestuetztes-coaching.de

**Metakomm Academy**

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

📍 Karl-Marx-Str. 6A  
15537 Grünheide (Mark)  
☎ 0179 5414224  
✉ info@metakomm.de  
🌐 metakomm.de

**IWA Ingenieur- und Beratungsgesellschaft mbH**

Die IWA Ingenieur- und Beratungsgesellschaft mbH zählt zu den behördlich anerkannten Anbietern für Lehrgänge und Seminare in den Bereichen Abfall-, Immissionsschutz- und Wasserrecht (z. B. für Fachkunde- und Fortbildungslehrgänge gemäß Entsorgungsfachbetriebsverordnung bzw. für Abfall- und Immissionsschutzbeauftragte).

📍 In der Muna 2  
15749 Mittenwalde  
☎ 033769 20515  
✉ info@iwaonline.de  
🌐 www.iwaonline.de

**TF-Coach**

LIFE-SCAN -> Das Seminar/Web-Seminar, das uns selbst reflektiert, Blockaden und Angewohnheiten aufzeigt und Lösungen bietet. Ziele werden mit Werten abgeglichen. Veränderungen und Ängste anders betrachtet, werden plötzlich zu Chancen und Möglichkeiten. Wir wechseln die Perspektiven und finden Wege, Dinge anders zu sehen, anders zu denken und uns weiter zu entwickeln.

📍 Eichelberge 43  
16727 Oberkrämer  
☎ 0162 1046346  
✉ hello@tf-coach.de  
🌐 www.tf-coach.de

**ilvy Intercultural HR**

ilvy Intercultural HR steht für interkulturelle und digitale Kompetenz. Mit unserem Angebot unterstützen wir Sie bei den Herausforderungen im internationalen Geschäftsverkehr. Dabei konzentrieren wir uns sowohl auf die Führung, People & Culture und Ihre internationale Kooperationen/ Zusammenarbeit sowie auf die Kommunikation und Prozesse im interkulturellen und zunehmend virtuellen Kontext.

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

**MW Media Workshop GmbH**

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

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

**Scoreprise Business Solutions GmbH**

Scoreprise.AI bietet KI-Trainings, die Unternehmen dabei unterstützen, das volle Potenzial von KI auszuschöpfen. Unsere Seminare decken Themen wie die Nutzung von ChatGPT, Automatisierung, und visuelle Content-Erstellung mit KI-Tools ab. Teilnehmende erlernen die Anwendung von KI in ihrem Arbeitsalltag, um Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten. Mehr Informationen unter: scoreprise.ai .

📍 Ballindamm 39  
20095 Hamburg  
☎ 040 69646644-00  
✉ info@scoreprise.com  
🌐 www.scoreprise.ai/

**amendos gmbh**

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

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

**Grone Wirtschaftsakademie GmbH - gemeinnützig -**

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

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

**Kompakttraining GmbH & Co. KG**

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

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

**Campus Weiterbildung der HAW Hamburg**

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

📍 Stiftstr. 69  
20099 Hamburg  
☎ 0163 5246125  
✉ weiterbildung@haw-hamburg.de  
🌐 www.haw-hamburg.de/weiterbildung/

**E·S·B·A - European Systemic Business Academy**

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

📍 Schlüterstr. 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.

📍 Schlüterstraße 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

**Kiefer Consulting Services**

Kiefer Consulting Services unterstützt Unternehmen, Selbstständige und Einzelpersonen seit 2007 dabei, ihre Zukunft selbstbestimmt und nachhaltig erfolgreich zu gestalten. Mit Organisationsentwicklung, Systemischem Coaching und Business Training gestalten wir im Heute ein nachhaltig erfolgreiches Morgen. Let's discover & grow.

📍 Falkenried 74  
20251 Hamburg  
☎ 040 31798235  
✉ info@kiefer-cs.de  
🌐 www.kiefer-cs.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

**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.

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

**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

**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. Unsere Beratungsschwerpunkte: mehrwertorientiertes Prozessmanagement und Digitalisierung, Personal- und Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Arbeitszeitgestaltung, Führungskräfteentwicklung, Entwicklung KI. Wir decken für Sie die gesamte Projektdurchführung oder passgenau Teilaufgaben ab und entwickeln für Sie passgenaue Fortbildungen und Trainings.

📍 Bei den Mühlen 1  
20457 Hamburg  
☎ 040 43274614  
✉ info@opimius.de  
🌐 www.opimius.de

**COAWORKS Coaching und Workshops**

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

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

**Hamburger Training & Consulting oHG**

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

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

**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/

**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

**Erlebnis & Training****ERLEBNIS & TRAINING**

Das Unternehmen ERLEBNIS & TRAINING bietet Outdoortrainings für Teams und Führungskräfte, Azubitrainings, Teambuildings und Teamevents an und wendet sich mit seinem Angebot an Firmen und Organisationen. Zu den Outdoor-Aktivitäten zählen z.B. Floßbau, Seifenkistenbau, Kugelbahn, Bogenschießen und Teamübungen zur Förderung von Kooperation oder Stärkung von Führungskompetenzen.

📍 Am Kreideberg 3  
21339 Lüneburg  
☎ 04131 2260981  
✉ info@erlebnisundtraining.de  
🌐 www.erlebnisundtraining.de

**Kirsten Holzlehner - Erfolgsfaktor Arbeitsfähigkeit**

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

📍 Lerchenweg 16  
21465 Reinbek  
☎ 04104 694432  
✉ kontakt@kirsten-holzlehner.de  
🌐 www.kirsten-holzlehner.de

**Cash Flow & Ko**

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

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

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

PC- und Sprachschule mitten in Hamburg. Qualifizierte Dozenten, günstige Preise, Sprachkurs-Flatrate, Wiederholungsgarantie. Infotainment mit kostenlosen Specials. Spezielle Kurse zu verschiedenen Office-Anwendungen (z.B. Excel Pivot-Tabellen oder Excel VBA), auch als Bildungsurlaub 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 GmbH**

Unser Herz schlägt für innovative Bildung!

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

**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, betriebl. Suchtarbeit und (Konflikt)Moderationen.

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

**KOMPETENZHAFFEN**  
Training - Coaching - Moderation**Kompetenzhafen**

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

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



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".

📍 Apothekegang 34  
22395 Hamburg  
☎ 040 66904950  
✉ contact@clear-entrance.com  
🌐 www.clear-entrance.com

**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

**TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG**

Wir sind Ihr Partner für berufliche Weiterbildung: Über 55.000 zufriedene Teilnehmende besuchen jedes Jahr unsere praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Sie profitieren dabei von den nachhaltigen TÜV®-Qualifizierungsmaßnahmen mit anerkannten Abschlüssen in den Bereichen: Unternehmensführung, Qualität, Technische Sicherheit, Umwelt und Energie, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Logistik.

📍 Große Bahnstr. 31  
22525 Hamburg  
☎ 0800 8888-020  
✉ akademie@tuev-nord.de  
🌐 www.tuev-nord.de/seminare

**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

**Holisticon AG**

Teamarbeit neu definieren! Mit unseren praxisnahen Workshops erzielen Sie nachhaltige Erfolge: Ob Scrum, Kanban über Liberating Structures bis Führung in der Selbstorganisation - unsere agilen Experten aus der Praxis begleiten Sie mit Leidenschaft. Holisticon ist die Technologieberatung, die Strategie, Organisation und Technologie von Beginn an konsequent ganzheitlich denkt und steuert.

📍 Jürgen-Töpfer-Straße 44  
22763 Hamburg  
☎ 040 6094 430-0  
✉ info@holisticon.de  
🌐 www.holisticon.de

**WONEROW TRAINING**

Coaching und Seminare

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

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

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

**Como Consult GmbH**

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

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

**LUCAS CONSULTING TEAM**

Das LUCAS CONSULTING TEAM ist seit 1994 in der Personal- und Unternehmensentwicklung für über 900 nationale und internationale Unternehmen weltweit aktiv. Das Team ist international zusammengesetzt aus erfahrenen Management-Trainer\*innen, Coaches und einem routinierten Office-Team. Ihre Seminar-Themen nach Wunsch in Präsenz, Online oder in einem abgestimmten Mix aus Blended Learning Formaten.

📍 Borselstraße 28  
22765 Hamburg  
☎ 040 7902600-68  
✉ info@lucasct.de  
🌐 www.lucasct.de/

**SYMPLASSON Informationstechnik GmbH**

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

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



### die coachingakademie

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

📍 Große Elbstr. 86  
22767 Hamburg  
☎ 040 734451970  
✉ info@die-coaching-akademie.de  
🌐 www.die-coaching-akademie.de



### FROMM Managementseminare & -beratung KG

FROMM Managementseminare & -beratung KG ist Hamburgs ältester Weiterbildungspartner für Seminare im Bereich Rhetorik, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Führung. Wir unterstützen Entwicklungsprozesse durch offene Seminare, firmeninterne Trainings und Begleitung in Veränderungsprozessen.

📍 Große Elbstr. 38  
22767 Hamburg  
☎ 040 303764-4  
✉ info@fromm-seminare.de  
🌐 www.fromm-seminare.de



### Hypnose Akademie Hamburg

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

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



### 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 zur 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 414250-0  
✉ info@oose.de  
🌐 www.oose.de/



**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.

📍 Elberg 1  
22767 Hamburg  
☎ 040 85418797  
✉ info@viel-coaching.de  
🌐 www.viel-coaching.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 Fernstudienanbietern Deutschlands und hat, neben 31 Fern- und Onlinestudiengängen, 11 zertifizierte Weiterbildungen für Berufstätige im Programm. Qualifizieren Sie sich u.a. in den Bereichen: Business Consulting, Marketing & Sales, Mediation, Business Coaching, Verkaufs- und Personalpsychologie oder Change Management.

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

### Christoph Wiethold Personalentwicklung

Managen Sie noch oder Führen Sie schon? Ein pferdegestütztes Training für Führungskräfte - Mitarbeiter wollen zu ihren Führungskräften Vertrauen haben, sie wollen geführt und nicht gemanagt werden. Mehr unter [www.fuehrungskaeft-e-in-fuehrung.de](http://www.fuehrungskaeft-e-in-fuehrung.de) und Gut Klein Nienhagen.

📍 Rüderweg 3  
23701 Eutin  
☎ 04521 72581  
✉ christoph.wiethold@gmx.de  
🌐 www.christoph-wiethold.de



#### ANJA MYRDAL Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung

Anja Myrdal gestaltet mit ihrem prall gefüllten Handwerkskoffer Ihr Vorankommen. Stress vermeiden, 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.anjamyrdal.de



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

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

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



#### Tannenfelde Bildungs- und Tagungszentrum

Seit 50 Jahren sind wir in der beruflichen Weiterbildung erfahren. Jährlich bieten wir über 100 verschiedene Seminarthemen, an jeweils 2 Terminen an. Unser Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiterführung, in dem wir über 20 verschiedene Seminarthemen anbieten. Unser Trainerpool von rund 50 freiberuflichen Trainerinnen und Trainern ist von uns ausgiebig erprobt.

📍 Tannenfelde  
24613 Aukrug  
☎ 04873 18-19  
✉ diebold@tannenfelde.de  
🌐 www.tannenfelde.de



#### Consulting Excellence: Seminare und Coaching

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

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



#### ROTH INSTITUT

Das ROTH INSTITUT bietet einen Theorie-Praxis-Transfer von Erkenntnissen aus der Wissenschaft zu operativen Fragestellungen in Organisationen rund um die Themen Führung, Change Management und Persönlichkeitsentwicklung. Unter Leitung von Sebastian Herbst widmet sich die Arbeit des ROTH INSTITUTS hauptsächlich der Entwicklung von Führungskräften auf Basis neurobiologischer Erkenntnisse.

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



#### 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/



#### CONTUR GmbH - Consulting | Training

Die CONTUR steht seit über 25 Jahren für wirkungsvolle Weiterentwicklung von Menschen und Teams - auch im internationalen Umfeld. Wir unterstützen Fach- und Führungskräfte mit einem umfangreichen Seminarangebot, damit sie bei Herausforderungen und im täglichen Business erfolgreicher agieren können. Die Trainings bieten wir auch maßgeschneidert als Inhouse Seminar an - exklusiv für Ihr Unternehmen.

📍 Großer Kolonnenweg 23  
30163 Hannover  
☎ 0511 9696823  
✉ c.wilker@contur-online.de  
🌐 www.contur-online.de/



#### Coach-Terminal

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

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

## Dr. Mußmann & Partner

Personal- & Organisationsentwicklung

### Dr. Mußmann & Partner, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

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

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



### Haack Coaching und Seminare

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

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

## 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 Beratungsspektren.

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



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

Fortbildung Burnout-Prävention und mentale Heilungsförderung; inkl. 6 spezifische Gruppentrainings (klinisch evaluiert) Stress, chron. Schmerzen, Hypertonie, Allergien, Psychoonkologie, Burnout-Prävention für das BGM (ZPP-zert.); Online-Kompakt-Seminare: Salutogene Werkzeuge / Gesundheit entwickeln und erhalten; <https://www.youtube.com/watch?v=JOBq6Vky5Q4>

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



### 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 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


**bluecue consulting GmbH & Co. KG**

Die bluecue consulting entwickelt individuelle digitale Strategien, um Deine Prozesse, Deine Teamarbeit und Deine Wertschöpfung im Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Mit ganzheitlicher Beratung im Bereich der digitalen Transformation berücksichtigen wir nicht nur die Einführung neuer Technologien, sondern auch den Faktor Mensch als Schnittstelle.

📍 August-Schroeder-Straße 4  
33602 Bielefeld  
☎ 0521 9227-9800  
✉ info@bluecue.de  
🌐 www.bluecue.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, digitalem Marketing, Social Media, Softskills u.v.m. ausbauen. Die WissensPiloten lotsen Sie durch den "Dschungel" der Weiterbildungsangebote und schnüren Ihr individuelles Kurspaket ganz nach Ihren Bedürfnissen.

📍 Plaßstr. 73e  
33611 Bielefeld  
☎ 0521 999973-60  
✉ info@wissens-piloten.de  
🌐 wissens-piloten.de/


**ime Institut für Management-Entwicklung**

Das ime - Institut für Management-Entwicklung zählt zu den großen Weiterbildungsakademien in Deutschland. Mit einem umfangreichen Seminarprogramm und Inhouse Leistungen sind wir Partner für Personalentwicklung in Unternehmen aller Branchen und Größen. Mit unserem Beraterteam und rund 100 Trainern stehen wir für innovative Konzepte, praxismgerechte Lösungen und nachhaltige Qualifizierung.

📍 Sunderweg 4  
33649 Bielefeld  
☎ 0521 94206-0  
✉ info@ime-seminare.de  
🌐 www.ime-seminare.de


**IAC Unternehmensberatung GmbH**

Die IAC Unternehmensberatung GmbH steht seit Jahren für zuverlässige und kompetente Beratung im internationalen Personalmanagement. Wir sind der exklusive Anbieter im internationalen Seminar-Bereich und sehen uns in der Verpflichtung Ihre Personalangelegenheiten in jeglicher Hinsicht zu klären. Unsere Experten helfen Ihnen in allen Phasen des internationalen Mitarbeiteresatzes.

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

## 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 ziel-, lösungs- und ressourcenorientiert nach dem systemischen Ansatz.

📍 Goethestraße 73  
34119 Kassel  
☎ 0561 31751600  
✉ kontakt@knuth-team.de  
🌐 www.knuth-team.de


**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 Druckluffeffizienz an.

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


**GIB21 Gesundheit im Betrieb**

GIB21 bedeutet Gesundheit im Betrieb im 21. Jahrhundert. Aus einer Hand bieten die Gründerin Kerstin Reisinger und ihre Netzwerkpartner passgenaue Beratungsleistungen rund um die Mitarbeitergesundheit an. Die Devise lautet: Aus der Praxis für die Praxis. GIB21 ist auf die Implementierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM) spezialisiert.

📍 Maulbeerplantage 18  
34123 Kassel  
☎ 0561 58580430  
✉ mail@gib21.de  
🌐 www.gib21.de


**Plus Kompetenzcoaching GmbH**

Unsere Spezialgebiete sind: Bewerbungs- und Karrierecoaching, Führungskräftecoaching, Existenzgründercoaching, Agile Arbeitswelten 4.0 – alles digital, individuell für Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte, für Deutsche und Migrant:innen (100% gefördert mit AVGS) – mit unterschiedlichen und wechselnden Coaches, nach Bedarf sind einzelne Module mehrsprachig möglich.

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


**Akademie Wissen**

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

📍 Südstraße 30  
34621 Frielendorf  
☎ 05684 2949770  
✉ info@akademie-wissen.de  
🌐 www.akademie-wissen.de/



#### Steinbeis-Transfer-Institut Digital Learning & Leadership, Steinbeis+Akademie GmbH

Die Kernkompetenz des Steinbeis Transfer Instituts für Digital Learning & Leadership besteht darin, gemeinsam mit den Teilnehmenden und für deren Organisationen state-of-the-art Methoden in Learning Design, Führung und Organisationsentwicklung zu erarbeiten. Der Transfer in die Praxis steht dabei stets im Fokus! Das Steinbeis-Institut gewinnt den eLearning AWARD 2023 in der Kategorie "Lerntransfer"

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



#### 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 982 10300  
✉ 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



#### 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 bedarfsorientierten Schulungen bieten Ihnen den Mehrwert für Ihre betriebliche Praxis.

📍 Schumannstr. 4  
35510 Butzbach  
☎ 06033 3547-155  
✉ info@andrawas-consulting.com  
🌐 www.andrawas-consulting.com/



#### HGS Concept GmbH

Die HGS Concept GmbH ist ein unabhängiges Beratungs- und Trainingsunternehmen. Schwerpunkte der Arbeit bilden die Themen Marketing, Vertrieb, sowie die Personal- und Organisationsentwicklung. Die HGS Concept GmbH ist Spezialist für die Einführung komplexer Systeme (auch CRM) im Vertrieb, im Service oder auch in der Verwaltung.

📍 Rabanusstr. 11  
36037 Fulda  
☎ 0661 38094080  
✉ e.gross@hgs-concept.de  
🌐 www.hgs-concept.de



#### Neuland 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



#### Bildungsakademie Baranowski

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

📍 Marktplatz 8  
36137 Großenluder  
☎ 0176 63323029  
✉ katrin@baranowski-bildung.de  
🌐 www.bildungsakademie-barnowski.de



#### EVELEADER

EVELEADER etabliert eine wertbasierte und emotional-intelligente Führungskultur. Er erhöht Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Engagement und Leistungsbereitschaft. Er bietet 20 Jahre Erfahrung in der Analyse von Werten und Emotionen, 10 Jahre Erfahrung in der Vermittlung von Werten, 10 Jahre Erfahrung in der Führung von Gruppen und eine praxisorientierte pädagogische Ausbildung.

📍 Nelkenstraße 11  
37412 Hörden am Harz  
☎ 0162 4053342  
✉ info@eveleader.de  
🌐 www.eveleader.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


**hdm Strategie Gesellschaft für Management-Personaltraining mbH**

hdm-Strategie entwickelt und gestaltet seit ca. 20 Jahren prozessbegleitende Seminare in den Themen Führung, Kommunikation und Organisation. Konzeption und Seminar kommen jeweils aus einer Hand und sind stets erfolgsorientiert und strategisch ausgerichtet. Bisher vorwiegend im Inhouse-Geschäft tätig, bieten wir einige interessante Themen jetzt auch als offene Veranstaltungen an.

📍 Erlengrund 3  
38110 Braunschweig  
☎ 05307 1224  
✉ info@hdm-strategie.de  
🌐 www.hdm-strategie.de


**IEK Braunschweig, Institut für Entspannungstechniken & Kommunikation**

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

📍 Hamburger Str. 273 A2  
38114 Braunschweig  
✉ info@iek-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



Live Experience by **HANDELSBLATT MEDIA GROUP**

**Euroforum Deutschland GmbH**

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

📍 Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
☎ 0211 88743-3346  
✉ Sabine.Bock@euroforum.com  
🌐 www.euroforum.de


**Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (DAPR)**

Die dapr steht seit mehr als 30 Jahren für hochwertige Ausbildung & Weiterbildung in der PR- und Kommunikationsbranche. Die Seminare und Intensivtrainings sind auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen für modernes Kommunikationsmanagement, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation zugeschnitten.

📍 Ritterstraße 9  
40213 Düsseldorf  
☎ 0211 17607060  
✉ kontakt@dapr.de  
🌐 www.dapr.de


**Henryk Lüderitz - Einer von Euch-**

Henryk Lüderitz ist "Einer von Euch". Er hat die Entwicklungsphasen vom jungen Talent bis hin zur erfolgreichen Führungskraft eines intern. Mobilfunk-Konzerns selbst durchlaufen. Henryk Lüderitz verfügt über mehrjährige Erfahrung als Trainer und Business-Coach. Zu seinen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus Handel und Dienstleistung, IT-/Ingenieurwesen, Industrie und Mittelstand.

📍 Benzenbergstr. 2  
40219 Düsseldorf  
☎ 0211 98397515  
✉ info@luederitz.eu  
🌐 www.luederitz.eu


**IST-Studieninstitut GmbH**

Das IST-Studieninstitut bietet seit 35 Jahren berufs begleitende Weiterbildungen in Form des staatlich zugelassenen Fernunterrichts in den Bereichen "Sport & Management", "Tourismus & Hospitality", "Fitness", "Gesundheit & Wellness" sowie "Kommunikation & Wirtschaft" an. Anerkannte akademische Bachelor- und 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


**WHU - Otto Beisheim School of Management**

WHU Executive Education bietet maßgeschneiderte Programme für Unternehmen und offene Programme für Teilnehmer:innen im Bereich Management an. Das Portfolio der Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte reicht von allgemeinen General Management Themen (Leadership, Strategie, Finanzen) bis hin zu spezialisierten Themen wie beispielsweise Verhandlungskompetenz, Innovation oder Digitalisierung.

📍 Erkrather Str. 224a  
40233 Düsseldorf  
☎ 0211 44709-178  
✉ openprograms@whu.edu  
🌐 ee.whu.edu/


**Live&Learn | Events by Fachmedien Otto Schmidt**

Freuen Sie sich auf ein facettenreiches Veranstaltungsportfolio aus den Bereichen Recht, Steuern, Finanzen sowie Strategie. Unsere Veranstaltungseinheit verfügt über knapp 20 Jahre Erfahrung im Weiterbildungsbereich. Wir bieten zahlreiche Seminare, Fachforen, Kongresse und Inhouse-Schulungen in den Bereichen Steuern und Recht, Finanzen und Bilanzierung sowie Führung und Management.

📍 Neumannstraße 10  
40235 Düsseldorf  
✉ veranstaltungen@fachmedien.de  
🌐 www.events.fachmedien.de


**Institut für Internationale Kommunikation e.V. in Düsseldorf und Berlin**

Unter dem Leitsatz "Die Welt verstehen" verbindet das IIK Internationalität und Weiterbildung. Als Ausgründung der Philosophischen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität 1989 entstanden, ist das IIK heute deutschlandweit einer der erfolgreichsten Bildungsanbieter. Das IIK arbeitet mit internationalen Großkunden wie Konsulaten, Hochschulen, Organisationen und Firmen zusammen.

📍 Eulerstr. 50  
40477 Düsseldorf  
☎ 0211 566220  
✉ [weiterbildung@iik-deutschland.de](mailto:weiterbildung@iik-deutschland.de)  
🌐 [www.iik-deutschland.de](http://www.iik-deutschland.de)


**Maik André Baumann | 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-andre-baumann.de](mailto:info@maik-andre-baumann.de)  
🌐 [www.maik-andre-baumann.de](http://www.maik-andre-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.

📍 Düsseldorfstr. 90  
40545 Düsseldorf  
☎ 0211 17156289  
✉ [info@six-sigma-college.de](mailto:info@six-sigma-college.de)  
🌐 [www.six-sigma-college.de/](http://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.

📍 Lütticher Str. 132  
40547 Düsseldorf  
☎ 0211 5379405  
✉ [eic@entercult.de](mailto:eic@entercult.de)  
🌐 [www.entercult.de](http://www.entercult.de)


**SLBB - Strategic Leadership & Business Building**

SLBB – Herausfordernde Zeiten brauchen Klarheit in Entscheidungen und Leadership. Wir sind 20 Berater für Transformation, Reorganisation, Team-, Führungskräfte- und Kulturentwicklung in Konzernen, Mittelstand und Start-Ups. Wir verbinden Klarheit und Emotionalität mit Themen wie High Performance Teams und -Leadership und was gefordert ist, um gesunde nachhaltige Organisationen zu gestalten.

📍 Von-Gahlen-Str. 24  
40625 Düsseldorf  
☎ 0211 2396667  
✉ [office@slbb.de](mailto:office@slbb.de)  
🌐 [www.slbb.de/](http://www.slbb.de/)


**HUCKAUF INGENIEURE GmbH**

Als Veranstalter von Online-Fortbildungen wendet sich die HUCKAUF Akademie vor allem an die Branchen Maschinenbau, Chemie, Öl- und Gas, Food, Pharma und Kosmetik. Experten aus der Industrie sorgen für einen Wissenstransfer und vermitteln Fachwissen und praktische Erfahrungswerte. Wer sich über technische Inhalte in der Industrie praxisnah informieren will, wird hier fündig.

📍 Robert-Koch-Straße 22  
40764 Langenfeld (Rheinland)  
☎ 02173 9145-75  
✉ [akademie@huckauf.de](mailto:akademie@huckauf.de)  
🌐 [www.huckauf.de](http://www.huckauf.de)


**IM Online Campus GmbH**

INDUSTRIEMEISTER CHEMIE IHK (w/d/m) Berufsbegleitender Kurs in Live-Online-Präsenz durch die IM Online Campus GmbH. Als Industrie-meister stellst Du eine Schlüsselfunktion innerhalb deines Unternehmens dar. Du bringst deine fachliche Expertise, Managementfähigkeiten und soziale Kompetenz in dein Unternehmen ein. Wir sind der erfahrene Partner für Deine erfolgreiche Weiterbildung.

📍 Am Hagelkreuz 2  
40789 Monheim am Rhein  
☎ 0179 1109554  
✉ [info@im-campus.de](mailto:info@im-campus.de)  
🌐 [im-campus.de](http://im-campus.de)


**Selectes GmbH Ges. f. Personalmanagement und Weiterbildung**

Die Selectes GmbH bietet seit 2007 Trainings und individuelle Coachings von Führungskräften an: Mitarbeiterführung - Bewerberauswahl - Personalbeurteilung - Personalmarketing - Mitarbeitergespräche - Konfliktmanagement - Zeitmanagement - Vorbereitung auf Management Audits u. ACs. usw. Die Seminare werden bundesweit als Präsenzseminare oder als Live-Online-Seminare durchgeführt.

📍 Louise-Gueury-Str. 48  
41169 Mönchengladbach  
☎ 02161 3084990  
✉ [info@selectes.com](mailto:info@selectes.com)  
🌐 [www.selectes.com](http://www.selectes.com)


**Technologiezentrum Glehn GmbH**

Bei uns hat Weiterbildung Gehalt und Qualität. Ob Sie gerade arbeitssuchend sind, sich in ihrem aktuellen Beruf weiterbilden möchten oder als Führungskraft vor dem nächsten Karriereschritt stehen: Bei uns sind Sie richtig! Wir orientieren uns an den aktuellen Anforderungen der Arbeitswelt und verwenden in unseren Schulungen aktuellste IT – Wir finden den für Sie richtigen Kurs!

📍 Hauptstr. 76  
41352 Korschenbroich  
☎ 02182 85070  
✉ [akademie@tz-glehn.de](mailto:akademie@tz-glehn.de)  
🌐 [www.tzg-akademie.de](http://www.tzg-akademie.de)



#### Stapler-Schmidt

Sehr geehrte Damen und Herren, Stapler-Schmidt ist ihr kompetenter Ausbilder für: Flurförderzeuge- Hubarbeitsbühnen- Krane- und Ladungssicherung. Ich freue mich Sie als neuen Teilnehmer begrüßen zu dürfen.

📍 Kaarster Straße, 221b  
41462 Neuss  
☎ 0170 9439241  
✉ 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. Wie schaffen Sie es, Ihre Produkte zu verkaufen, auch zu höheren Preisen als der Wettbewerb? Lernen Sie die wesentlichen Schritte zum erfolgreichen Verkaufsabschluss.

📍 Berghäuser Str. 62  
42859 Remscheid  
☎ 02191 7912021  
✉ info@arnold-horsch.de



#### 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



#### GIS-Akademie GmbH

WIR.BILDEN.MENSCHEN - In Weiterbildungen, Seminaren, Workshops und Firmenschulungen. Seit über 14 Jahren profitieren unsere Teilnehmenden von praxisorientierten Weiterbildungen in den Bereichen Systemischer Coach, Trainer\*in in der Erwachsenenbildung, Systemisch Integrierte\*r Berater\*in, Betreuungsfachkraft und Sozialpädagogische Assistenz in Hamburg und Dortmund sowie im Online-Format.

📍 Westenhellweg 67  
44137 Dortmund  
☎ 040 30393123  
✉ holtz@gis-akademie.de  
🌐 www.gis-akademie.de



#### KOBseminare

KOBseminare ist eine vom Land NRW anerkannte Einrichtung der Weiterbildung in freier Trägerschaft. In Form von Kursreihen, Informationsveranstaltungen, Bildungsurlaubsseminaren und berufsbegleitenden Fortbildungen greifen wir aktuelle Themen auf, die die Entwicklung beruflicher Kompetenz fördern.

📍 Adlerstr. 83  
44137 Dortmund  
☎ 0231 0534525-0  
✉ info@kobi.de  
🌐 www.kobi.de



#### B.W.L. - - - Betriebswirtschaft Wird Lebendig - - - Dipl.-Vw. Wolfgang Lichte

B.W.L. - "Betriebswirtschaft Wird Lebendig" Seit über 25 Jahren das erfolgreiche Motto für betriebswirtschaftliche Intensiv - Seminare mit Dipl. Volkswirt Wolfgang Lichte. Bei ihm macht's die Mischung: Kompetenz, Erfahrung, Leidenschaft und Power sorgen für anregende und motivierende Seminare mit garantiertem Lernerfolg.

📍 Essener Str. 14  
44139 Dortmund  
☎ 0231 125335  
✉ lichte@betriebswirtschaft-wird-lebendig.de  
🌐 www.betriebswirtschaft-wird-lebendig.de/



#### 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  
☎ 030 3151935-101  
✉ 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



### 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 tätiges Schulungsunternehmen mit einer über 25-jährigen Seminarerfahrung 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, Konsumgütern und Chemieprodukten geht, sind Sie bei uns richtig.

📍 Alter Hellweg 46  
44379 Dortmund  
☎ 0231 75896-50  
✉ marketing@akademie-fresenius.de  
🌐 www.akademie-fresenius.de



### 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  
☎ 02323 141-813  
✉ 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.

📍 An der Cranger Kirche 6  
44653 Herne  
☎ 0172 5228228  
✉ andrea.konhardt@konhardt-partner.com  
🌐 www.konhardt-partner.de



### dirk raguse - training-coaching-beratung

Mein Name ist Dirk Raguse und ich bin Inhaber der dirk raguse -training-coaching-beratung-. Als ausgebildeter Trainer, Coach sowie Motiv- und Karriereberater mit fundierter Berufserfahrung in den Bereichen Geschäftsentwicklung, Vertrieb und Personalführung umfasst meine Themenkompetenz die Aspekte Vertrieb/Verkauf, Kommunikation/Motivation, Führung, Change Management sowie berufliche Veränderung.

📍 Bredeneyer Str. 111a  
45133 Essen  
✉ info@dirk-raguse.de  
🌐 www.dirk-raguse.de



### BCW Weiterbildung

Die BCW Weiterbildung hat sich innerhalb der BCW-Gruppe auf praxisnahe Lehrgänge und Seminare für Berufstätige spezialisiert. In Essen und Duisburg können sich die Teilnehmer im kaufmännischen und technischen Bereich sowie in den Sparten IT, Immobilien und Gesundheit weiter qualifizieren. Sämtliche Lehrgänge und Seminare sind am Bedarf der Wirtschaft ausgerichtet.

📍 Leimkugelstr. 6  
45141 Essen  
☎ 0201 81004-567  
✉ info@bcw-weiterbildung.de  
🌐 www.bcw-weiterbildung.de



#### W.S. Werkstoff Service GmbH

Die W.S. Werkstoff Service GmbH ist Ihr Partner für Werkstoffe, Werkstofftechnik und Werkstoffprüfung. Wir sind: Zertifizierter Bildungsträger für die Werkstofftechnik und Werkstoffprüfung (ISO 9001, AZAV), Anerkannte Ausbildungsstätte für die zerstörungsfreie Prüfung (DGZfP, ISO 9712), Akkreditiertes Werkstoff-Prüflabor (ISO/IEC 17025) und Akkreditierte Inspektionsstelle (ISO/IEC 17020).

📍 Katernberger Str. 107  
45327 Essen  
☎ 0201 316844 0  
✉ trainingcenter@werkstoff-service.de  
🌐 www.werkstoff-service.de



#### Engineer Excellence Lab by Katrin Dietz | Engineer Consultant

ENGINEER EXCELLENCE LAB - Kompetenz, die wirkt! Beratung | Training | Workshop | Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse. Spezialisiert auf die Weiterentwicklung von Ingenieur:innen. Katrin Dietz unterstützt dabei, mit hohem Wirkungsgrad herausragende Ergebnisse zu erzielen und gewünschte Ziele zu erreichen. Im Fokus stehen Skills, welche die fachliche Kompetenz der Ingenieur:innen optimal ergänzen.

📍 Reuenberg 55b  
45357 Essen  
☎ 01522 5823645  
✉ katrin@katrin-dietz.engineer  
🌐 www.katrin-dietz.engineer



#### aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH

Die aas Akademie für Arbeits- und Sozialrecht Ruhr-Westfalen GmbH ist seit 1990 auf Seminare für Betriebsräte und Betriebsratsschulungen spezialisiert. Wir bieten an zahlreichen Standorten bundesweit Seminare und Kongresse für den Betriebsrat an und schulen Sie u.a. in den Themen Betriebsverfassungsrecht, Arbeitsrecht, Gesundheitsschutz, JAV, SBV, Betriebsratsvorsitzende und Stellvertreter.

📍 Am Bugapark 1a  
45899 Gelsenkirchen  
☎ 0209 165 85 - 53  
✉ info@aas-seminare.de  
🌐 www.aas-seminare.de



#### SIMPLY LEARN® e.K. Akademie für Arbeitssicherheit

Simply Learn® Akademie für Arbeitssicherheit ist als ISO AZAV zertifizierte und staatlich anerkannte Einrichtung der Arbeitnehmerweiterbildung in der Erwachsenenbildung tätig. Wir sind spezialisiert auf die Durchführung von gesetzlich und privatwirtschaftlich geforderten Schulungen und Qualifizierungen. Von Atemschutzschulungen bis Zytostatikaunterweisungen, alles aus einer Hand!

📍 Goethestr. 67  
46047 Oberhausen  
☎ 02084 677727  
✉ info@simply-learn.de  
🌐 www.simply-learn.de



#### 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 igö 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 Sprachreisen

Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren mit der intensivsten und wirkungsvollsten Form des Fremdsprachenlernens: dem Sprachtraining im Ausland. In einem speziell für die beruflichen Anforderungen konzipierten Programm bieten wir für die Sprachen Englisch, Französisch und Spanisch ein intensives und bedarfsorientiertes Sprachtraining an.

📍 Münsterstr. 111  
48155 Münster  
✉ info@travelworks.de  
🌐 www.travelworks.de



#### Hermannsen-Concept

Ihr Erfolg ist unser gemeinsames Ziel und wir legen von daher großen Wert auf Erlebnis, Ergebnis und nachhaltigen Lernerfolg!

📍 Wienburgstr. 207  
48159 Münster  
☎ 0251 2075533  
✉ mail@hermannsen-concept.de  
🌐 www.hermannsen-concept.de



#### Management-Institut Dr. A. Kitzmann

Das Management-Institut Dr. Kitzmann ist ein Weiterbildungsanbieter seit 1975, der sich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und der Verwaltung wendet. In über 16 Standorten bieten wir offene Seminare sowie Inhouse-Seminare, Qualifizierungsprogramme und E-Learning an.

📍 Dorpatweg 10  
48159 Münster  
☎ 0251 202050  
✉ info@kitzmann.biz  
🌐 www.kitzmann.biz



#### Michael Faßnacht - training - fortbildung - berater - 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  
☎ 0171 2691681  
✉ info@tfbs.de  
🌐 www.tfbs.de



#### FeelGood Trainings & Coachings

FeelGood Trainings & Coachings ist zertifizierter Bildungsträger und ein zukunftsorientiertes Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt auf New Work. Unsere Kernkompetenz ist es, Menschen zu befähigen persönliche und unternehmerische Wachstumsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Wir sind Marktführer, wenn es um die Implementierung einer erfolgreichen und nachhaltig gelebten Unternehmenskultur geht.

📍 Bergstraße 2  
48324 Sendenhorst  
☎ 02535 5519970  
✉ academy@feelgood-trainings.de  
🌐 www.feelgood-trainings.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 geringer werden, ist der Mensch das entscheidende Kriterium. Der Erfolg Ihres Unternehmens liegt damit in den Händen Ihrer Mitarbeiter. Deshalb sind die richtige Strategie, Überzeugung und Begeisterung ausschlaggebend. Der Mensch wird zum Erfolgsfaktor.

📍 Kölnstr. 7  
50321 Brühl  
☎ 02232 50446-00  
✉ training@inside-intermedia.de  
🌐 www.inside-intermedia.training



#### 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



#### Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie / IW Akademie

Die IW Akademie bietet als Tochter des Wirtschaftsforschungsinstituts IW Köln exzellente Weiterbildung zu aktuellen Themen wie wertheorientierter Führung und nachhaltigem Wirtschaften. Wir vermitteln wirtschaftliche Themen verständlich und erweitern sie um psychologische und ethische Erkenntnisse.

📍 Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln  
☎ 0221 4981-818  
✉ info@iwakademie.de  
🌐 www.iw-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



#### CMW

Abenteurer und Coach Michael Wigge hat sich einen Namen als Erfolgsautor und TV Reporter mit seinen Challenge Geschichten wie "Ohne Geld bis ans Ende der Welt" (ZDF/Grimmepreisnominierung) und "Wigges Tauschrausch" (um die Welt vom Apfel zum Haus/ZDF) gemacht. Durch diese und andere Selbstversuche hat Michael viele Erfahrungen für seine Seminare für SIE gesammelt und gibt sie systemisch weiter!

📍 Hermann Becker Str 2  
50672 Köln  
✉ info@michaelwigge.com  
🌐 my-challenge-coach.de/seminare



#### 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/



#### Pro Integer Akademie & Leadership

Seit 1995 begleitet Pro Integer mit Standorten in Köln und Ulm, durch Personal-, Team- und Führungskräfte-Entwicklung, Menschen und Organisation auf dem Weg zu mehr Integrität und Ganzheitlichkeit. Es braucht integere Persönlichkeiten, sowohl auf der Führungsebene, wie auch bei den Mitarbeitern, damit Unternehmen und Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können.

📍 Büro Köln: Lothringer Str. 13  
50677 Köln  
☎ 0221 47674545  
✉ info@pro-integer.de  
🌐 www.pro-integer.de



### DHL Data Science Seminare GmbH

Seminare von Experten zu Statistik, Data Science und Künstlicher Intelligenz, live online und in Köln, Berlin, Frankfurt, Hamburg, München und Stuttgart.

📍 Im Zollhafen 24  
50678 Köln  
☎ 0221 39757889  
✉ info@statistik-seminare.de  
🌐 www.statistik-seminare.de



### VdS Schadenverhütung GmbH -- VdS-Bildungszentrum

Professionelle Aus- und Fortbildungsangebote in den Themengebieten Brandschutz, Security, Cyber-Security/Informationssicherheit, Elektrische Anlagen, Arbeitsschutz und Naturgefahren.

📍 Pasteurstr. 17a  
50735 Köln  
☎ 0221 7766-555  
✉ lehrgang@vds.de  
🌐 www.vds.de/bildung



### 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  
✉ weiterbildung@ecosign.net  
🌐 www.ecosign.de/weiterbildung



### AdCoach Marketing Akademie

Die AdCoach Academy bietet Praxis-Seminare für Marketing & Management. Essenzielle Themen wie Marktanalysen, Markenführung, Projektmanagement, Kampagnen, Kreativität, Psychologie und Recht, aber auch Hot Topics wie Green Marketing, KI und Web3 sind Teil des Seminarprogramms. Die AdCoach K-FACTORY kreiert individuelle Trainings und Lern-Content. Zahlreiche Top100 Unternehmen sind Referenzkunden.

📍 Butzweilerstr. 35-39  
50829 Köln  
☎ 0221 98946070  
✉ info.academy@adcoach.de  
🌐 www.adcoach.de/Academy



### 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@weconnect.com  
🌐 www.weconnect.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 2854-0  
✉ info@prokoda.de  
🌐 www.prokoda.de



### InKonstellation GmbH

Coaching Ausbildung und Weiterbildung an 12 Standorten immer in Ihrer Nähe und natürlich online live/hybrid. Köln - Düsseldorf - Hannover - Berlin - Hamburg - Frankfurt - Stuttgart - München - Nürnberg - Freiburg - Wien - Zürich und ab 2025 auch in Bremen und Münster. Unsere Systemische Coaching Ausbildung ist von mehreren Verbänden sowie der IHK und TÜV Rheinland 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, NI seit 1992. Handlungsorientierte, teilnehmerzentrierte Seminare. Oberstes Ziel: Direkter Praxistransfer. Leistungsspektrum: Präsentation Skills, Effiziente Kommunikation, Ausbildertraining, Präsentation im Verkauf, Teambildung, Konfliktmanagement, Mobbing, Verkaufstraining, Meeting Moderation, Stressmanagement, Kundenberatung, Coaching u.m.

📍 Sülzgürtel 67  
50937 Köln  
☎ 0221 9439292  
✉ info@skip-seminare.de  
🌐 www.skip-seminare.de



### 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/

**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**

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 herstellernerneutral verglichen und Empfehlungen für den praktischen Einsatz gegeben.

📍 Pascalstraße 27  
52076 Aachen  
☎ 02408 951-0  
✉ kundenservice@comconsult.com  
🌐 www.comconsult.com

**PBO - Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching**

Nachhaltiges Training, effektives Coaching und professionelle Beratung zur Personal- und Organisationsentwicklung. Wir helfen Menschen und Organisationen, ihre eigenen Lösungen zu finden, indem wir sie qualifizieren, ihre persönliche Entwicklung und die ihrer Organisation selbst in die Hand zu nehmen. Wir setzen keine Lösungen von außen auf, sondern stimulieren die organisations-eigenen Kräfte.

📍 Starenweg 26  
52146 Würselen  
☎ 02405 81575  
✉ claudia.ages@ages-pbo.de  
🌐 www.ages-pbo.de

**ITSM-COLOGNE (Inh. Markus Götz)**

Unsere Seminare vermitteln Ihnen das notwendige "Werkzeug", um Ihre IT und deren Prozesse, im Rahmen eines erfolgreichen IT-Servicemanagements, auszurichten und umzusetzen. Ziel ist es, Ihre IT proaktiv zu planen, messen und steuern. 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****A.V.B.-Akademie**

Akademie für Arbeitssicherheit, Veranstaltungssicherheit und Besuchersicherheit.

📍 Blumenstraße 31  
52511 Geilenkirchen  
☎ 02271 837630  
✉ service@avb-akademie.de  
🌐 www.AVB-Akademie.de

**CINTELLIC GmbH**

Praxisorientierte Schulungen für praktischen Erfolg. Erfahren Sie aus erster Hand von unseren Experten, wie Sie Ihr Wissen in die Praxis umsetzen und Ihre beruflichen Ziele erreichen können.

📍 Remigiusstraße 16  
53111 Bonn  
☎ 0228 92 65 18 20  
✉ schulung@cintelllic.com  
🌐 www.cintelllic.com

**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  
✉ seminare@rheinwerk-verlag.de  
🌐 www.rheinwerk-verlag.de/seminare



### LOS-LÖSUNG Coaching · Training · Mediation

Mein Ein-Mann-Unternehmen bietet Workshops, Bildungsurlaube und persönliche Coachings an. Auf Anfrage führe ich Inhouse-Veranstaltungen zu den Themen empathisches Selbstcoaching, empathisches Selbstmanagement und Konfliktklärung als ein- oder mehrtägige Workshop-Formate durch. Das empathische Selbstcoaching ist als Online-Format vielfach erprobt und stellt den Kern aller Format-Angebote dar.

📍 Karmeliterstraße 15  
53229 Bonn  
☎ 0151 18569753  
✉ a.schoeler@losloesung-coaching.de  
🌐 www.losloesung-coaching.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.

📍 Hohlstr. 10a  
53229 Bonn  
☎ 0228 948 04 99  
✉ info@power-research-akademie.com  
🌐 www.power-research-akademie.com



### Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg gGmbH

Wissen schaffen, Praxis meistern, Ziele erreichen – darin wollen wir Sie bestmöglich unterstützen. Als Partner der Wirtschaft und anerkannter Bildungsträger haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Unternehmen und ihren Mitarbeitenden unser Aus- und Weiterbildungs-Know-how zur Verfügung zu stellen.

📍 Kautexstr. 53  
53229 Bonn  
☎ 0228 97574-0  
✉ info@wbz.bonn.ihk.de  
🌐 www.ihk-die-weiterbildung.de



### Dittmann & Lamour GmbH

Dittmann & Lamour ist seit über 15 Jahren spezialisiert auf Beratungsdienstleistungen rund um die Themen Talente gewinnen, entwickeln und halten. Wir begleiten Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung. Leidenschaft und permanente Entwicklung sind unsere "Energizer". Die Dinge beim Namen zu nennen, ist unsere Beratungsphilosophie. Offen und unmissverständlich, aber jederzeit fair.

📍 Alexander-Bell-Str. 9-17  
53332 Bornheim  
☎ 02222 83647-0  
✉ office@dittmann-lamour.de  
🌐 www.dittmann-lamour.de



### FCT Akademie GmbH

Wir begeistern Menschen für neue Lernwelten und Lernmedien. Seit über 20 Jahren unterstützen wir Menschen, Unternehmen und Organisationen dabei, ihre digitale Weiterbildung auszubauen, Lerntechnologien gewinnbringend und ressourcenschonend einzusetzen, Lernmedien zu konzipieren und zu entwickeln und die Mitarbeiter zum digitalen Lernen zu befähigen.

📍 Annastr. 3  
53332 Bornheim  
☎ 02222 989 987-1  
✉ team@fct-akademie.com  
🌐 www.fct-akademie.com



► 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



**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.

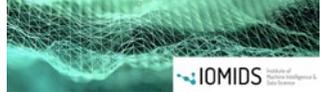
📍 Hambuchener Str. 17  
53809 Ruppichteroth  
☎ 02295 1286  
✉ info@drittner-training.de  
🌐 www.fuehren-in-produktion-logistik.de



**(un)fassbare Seminare**

**(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



**IOMIDS**  
IOMIDS schult Sie in Methoden und Tools, um mit datengetriebenen Unternehmensentscheidungen und Produkten im Wettbewerb Erfolg zu haben. Das Institute of Machine Intelligence & Data Science bietet deutschlandweit Kurse in den Bereichen künstliche Intelligenz und Data Science an. Unser Angebot reicht von Einstiegskursen hin zu Fortgeschrittenenkursen. Für Unternehmen bieten wir auch In-House Kurse.

📍 Anni-Eisler-Lehmann-Str. 3  
55122 Mainz  
☎ 06131 464 95 96  
✉ kontakt@iomids.com  
🌐 iomids.com/



**GFQ Akademie GmbH**  
Die GFQ Akademie ist seit 30 Jahren in der Schulung tätig. In dieser Zeit haben wir alle Managementsysteme, unabhängig davon, ob es sich dabei um Qualität, Umwelt, Sicherheit oder Personal handelt, in den verschiedensten Unternehmen bzw. bei den unterschiedlichsten Dienstleistern eingeführt und deren Mitarbeiter in Seminaren oder Lehrgängen für die jeweiligen Aufgaben qualifiziert.

📍 In der Wester 5  
55494 Rheinböllen  
☎ 06764 90200-50  
✉ Info@GFQ.de  
🌐 www.GFQ.de



**GIGI Media Network**  
Eine dauerhafte Medienpräsenz, Aufbau von Medienpartnerschaften, die Zusammenarbeit mit Journalisten, Redakteuren und Redaktionen sowie die vielen Möglichkeiten, die ein Unternehmen mit TV-, Radio- und Medienauftritten ausschöpfen kann, um mit seinem Produkt, seiner Dienstleistung oder seiner Expertise GARANTIERT präsent zu sein – das sind die Wege, die in diesem Workshop behandelt werden.

📍 Josef-Görres-Platz 2  
56068 Koblenz  
☎ 030 20179122  
✉ mg@gigi-media.com  
🌐 www.gigi-media.com



**IHK-Akademie Koblenz e.V.**  
Als Bildungseinrichtung der IHK Koblenz stellt die IHK-Akademie Koblenz e. V. seit 50 Jahren qualifizierte und fachspezifische Weiterbildung im kaufmännischen sowie technischen Bereich bereit. Pro Jahr werden mehr als 1.700 Veranstaltungen durchgeführt und über 10.000 Teilnehmer an verschiedenen Veranstaltungsorten im nördlichen Rheinland-Pfalz weitergebildet.

📍 Josef-Görres-Platz 19  
56068 Koblenz  
☎ 0261 30471-0  
✉ anfragen@ihk-akademie-koblenz.de  
🌐 ihk-akademie-koblenz.de/



**universität koblenz**  
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  
☎ 0261 287 1503  
✉ zfuw@uni-koblenz.de  
🌐 www.zfuw.org



**zfh**  
Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund

**zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund**  
Das zfh ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Rheinland-Pfalz. 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

**MKT Manfred Kaufmann Training**

📍 Bergstrasse 8  
56594 Willroth  
☎ 0160 1176989  
✉ info@emkt.de  
🌐 www.emkt.de



### German Brand School GmbH

Die German Brand School fokussiert Weiterentwicklung in Marketing, HR und Sales. Deutschlands erste Markenakademie für Familienunternehmen inspiriert Führungskräfte aus Marketing, HR und Sales in praxisintensiven Programmen, individuellen, firmenspezifischen Seminaren und Online-Kursen zur persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung.

📍 Am Zollstock 3  
57439 Attendorn  
☎ 02722 9785-380  
✉ kontakt@germanbrand.school  
🌐 germanbrand.school/



### Schreiner Praxis-Seminare GbR

Schreiner Praxis-Seminare ist spezialisiert auf die Schulung von Arbeitgebern im Arbeitsrecht und HR-Management. Die Seminare richten sich an Geschäftsführer, Personaler und Führungskräfte. Durchgeführt werden sie von Rechtsanwälten der auf Arbeitsrecht spezialisierten Sozietät Dr. Schreiner + Partner oder externen Experten aus dem HR-Managements.

📍 Am Wassertor 18  
57439 Attendorn  
☎ 02722 959235  
✉ info@praxisseminare.de  
🌐 www.praxisseminare.de



### Hazelnut Consulting GmbH

Die Menschen sind nicht nur der Dreh- und Angelpunkt, sondern auch der essentielle Erfolgsfaktor einer jeden Organisation, daher setzen unsere Lösungen an dieser Stelle an: stetige Weiterentwicklung und nachhaltiger Kompetenzaufbau.

📍 Harkortstr. 1  
58313 Herdecke  
☎ 02330 6062550  
✉ academy@hazelnutco.de  
🌐 www.hazelnutco.de



### Marketing Fernakademie

Ihr Fernstudium. Durch staatlich 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-fernakademie.de  
🌐 www.marketing-fernakademie.de/



### berufundfamilie Service GmbH

Die berufundfamilie Service GmbH ist Think Tank und Dienstleister im Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und engagiert sich für eine chancengerechte und diskriminierungsfreie Arbeits- und Studienwelt. Sie begleitet Organisationen bei der Gestaltung einer nachhaltigen familien- und lebensphasenbewussten sowie vielfaltsbewussten Personalpolitik.

📍 Hochstraße, 49  
60313 Frankfurt am Main  
☎ 069 71713330  
✉ info@berufundfamilie.de  
🌐 www.berufundfamilie.de



### IHK Hessen innovativ

IHK Hessen innovativ ist ein Zusammenschluss der hessischen IHK's für den Bereich Innovation und Innovationsmanagement. Wir bieten Beratung, Informationen, einen Innovations-Newsletter mit Blog und wechselnde Lehrgänge, die Sie hier finden.

📍 Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
☎ 069 21971270  
✉ K.Bonanno-Duran@frankfurt-main.ihk.de  
🌐 www.IHK-Hessen-innovativ.de



### motion works3

Wir sind überzeugt, dass Veränderungs-Bewegung, lebendiges Lernen und gelungene Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit Kunden funktioniert - und zum Erfolg führt. Mit gemeinsamen 50 Jahren Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie bei der Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen für Menschen und Organisationen. Unsere Überzeugung - motion works<sup>3</sup>!

📍 Fritz-Schubert-Ring 9  
60388 Frankfurt am Main  
☎ 0172 6525263  
✉ andrea.metelka-olbrich@motionworks3.de  
🌐 www.motionworks3.de



### 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@dgq.de  
🌐 www.dgq.de



### Martin Gudacker

Trainer, Berater, Coach und Sachbuchautor. Seit fast 30 selbständig. Dipl.-Kfm., systemische Beratungs- und Coaching Ausbildung, Scrum Master und PMP. Ich habe eine eigene Methode zur Veränderung von Glaubenssätzen entwickelt. Hierzu habe ich das Buch mit dem Titel "Achtung Glaubenssatz. Wie Sie in Ihrem Coaching mit einer wirksamen Methode tiefgreifende Veränderungen erreichen" geschrieben.

📍 Am Hasensprung 31  
60437 Frankfurt am Main  
☎ 0177 660 56 57  
✉ Gudacker@coach-for-your-mind.de  
🌐 www.coach-for-your-mind.de

**Maxpert GmbH**

Als bundesweit tätiges Beratungs- & Schulungshaus, beraten wir Organisationen bei der Optimierung Ihrer Prozesse und bieten erfolgreiche Schulungen für ITIL®, Prince2®, SCRUM, SAFE, PMP, COBIT®, Management of Risk (M\_o\_R®), ISO/IEC 20000, ISO/IEC 27001, IT-Kennzahlen und vielen mehr.

📍 Lurgiallee 14  
60439 Frankfurt am Main  
☎ 069 50065-111  
✉ education@maxpert.de  
🌐 www.maxpert.de

**KERN AG Training**

Die KERN AG Training bietet Ihnen eine große Auswahl an Sprachen-, Business- und Kommunikationstrainings sowie Interkulturellem Training, das individuell an Ihre Wünsche angepasst werden kann. Überwinden Sie Sprachbarrieren in kürzester Zeit! Alle Trainingsmaßnahmen sind interaktiv gestaltet, praxisnah und zeichnen sich durch unsere qualifizierten TrainerInnen aus, die Ihnen zur Seite stehen.

📍 Leipziger Str. 51  
60487 Frankfurt am Main  
☎ 069 756073-90  
✉ info@kerntesting.com  
🌐 www.kerntesting.com

**Logo InfraConsult GmbH**

LOGO InfraConsult ist eine technische Unternehmensberatungs- und Projektmanagementgesellschaft. Wir steuern Bau- & Infrastrukturprojekte und bieten Dienstleistungen in den Bereichen Immobilien, Mobilität & Luftverkehr. Wir geben unser Praxiswissen aus über 10-jähriger Erfahrung mit komplexen Bauprojekten unter der Marke LOGOtraining für Fach- und Führungskräfte weiter.

📍 Bessie-Coleman-Straße, 7  
60549 Frankfurt am Main  
☎ 069 15041993  
✉ training@logo-infraconsult.de  
🌐 www.logo-infraconsult.de

**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  
☎ 06032 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, Lieferkettengesetz 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)  
☎ 0176 42947074  
✉ 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  
✉ seminare@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



#### a metà training

Menschen motivieren, begeistern und entwickeln - Wir verbinden langjährige Praxiserfahrung im Projektmanagement und im Leadership mit modernen Lehrmethoden. Dabei steht der Mensch und sein Entwicklungsziel im Mittelpunkt unserer Seminare.

📍 Panoramaweg 11  
63571 Gelnhausen  
☎ 06051 9158-70  
✉ info@ameta-training.de  
🌐 www.ameta-training.de



#### Institut für Verkauf und Marketing

Vertriebseminare und Verkaufsschulungen für Mitarbeiter im Innen- und Außendienst. Das Institut für Verkauf und Marketing, IVM bietet Schulungsinhalte als offene Seminare, als Remote Seminare und als Inhouse Seminare mit einer kundenindividuellen Agenda auf nationaler und internationaler Ebene an. info@ivm-seminare.de.

📍 Hauptstraße 1  
63628 Bad Soden-Salmünster  
☎ 06056 80338-90  
✉ info@ivm-seminare.de  
🌐 www.ivm-seminare.de



#### Dipl.-Psych. Jürgen Junker | MTO-Consulting

Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Offene Seminare max. 5 TN + individuelles Coaching. 100% Aktive Trainings mit viel Praxis + Feedback. Direktes Eingehen auf Ihre Anliegen. FIR-MENINTERN: Teamworkshops für Gruppen bis zu 120TN. Über 900 Unternehmen vertrauen auf eine Zusammenarbeit [ Referenzen Seminare Coaching | Teamlabor & #9989; MTO-Consulting ] [ MTO-Consulting & #9989; Dipl.-Psych. Jürgen Junker ].

📍 Goethestr. 27  
63739 Aschaffenburg  
☎ 06021 20667  
✉ anfrage@mto-consulting.de  
🌐 www.mto-consulting.de



#### FAIN Bildungs-GmbH

Die FAIN ist Ihr innovatives Dienstleistungsunternehmen zur Weiterbildung von IHK-Meistern. Mit uns können Sie in Vollzeit, Teilzeit oder Live-Online Ihren Meister machen. Unser Angebot umfasst Ausbildungen zum Industriemeister Elektrotechnik, Metall, Chemie, Mechatronik, Kunststoff u. Kautschuk und Pharmazie, Logistikmeister, Meister Kraftverkehr und Meister Schutz und Sicherheit.

📍 Havelstr. 16  
64295 Darmstadt  
☎ 06151 629464  
✉ info@fain.de  
🌐 www.fain.de



#### Thomas Ferber Praxisratgeber Vergaberecht

#### Praxisratgeber Vergaberecht Thomas Ferber e.K.

Die Buch- und Seminarreihe "Praxisratgeber Vergaberecht" versteht es, das Thema Vergaberecht aus dem Paragrafendschungel zu befreien und anschaulich und realitätsbezogen darzustellen. Wer den Praxisbezug dieses eher trockenen Themas sucht, findet ihn hier.

📍 Heinestr. 56  
64295 Darmstadt  
☎ 06151 2783990  
✉ kontakt@praxisratgeber-vergaberecht.de  
🌐 www.praxisratgeber-vergaberecht.de



#### sgd Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH

Seit der Gründung durch Werner Kamprath zählt das Bildungsunternehmen über 900 000 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 Zusatzsätze generiert?

📍 An der Modau 20  
64372 Ober-Ramstadt  
☎ 0172 6634577  
✉ info@matthes-training.com  
🌐 www.matthes-training.com



#### W|bildung Akademie GmbH

Ihr persönlicher Weiterbildungspartner: kompetent & nachhaltig, mit grünem Gewissen. Wir bieten offene Seminare, LIVE Online-Seminare, Zertifikatslehrgänge & INHOUSE-Schulungen in folgenden Bereichen an: Assistenz, betriebliche Altersversorgung (BAV), BDM, Führung, Künstliche Intelligenz (KI), Kommunikation, Office-Management, Projektmanagement & Softskills. Vier Assistenzkongresse im Jahr 2025.

📍 Niedernhäuser Mühle 8  
64405 Fischbachtal  
☎ 06166 9338937  
✉ info@wbildung.de  
🌐 wbildung.de/


**BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH**

Die BXB Managementzentrum der Wirtschaft GmbH ist seit über 30 Jahren ein erfolgreiches Unternehmen für Beratung und direkte Umsetzung im Unternehmen für Change Management, Kata Management, Lean Management, Prozessmanagement, Vertriebsmanagement und hier speziell für das Thema Inside Sales. Neben der Umsetzungsberatung gehört auch die Qualifizierung und Entwicklung von Menschen dazu.

📍 Farmstraße 16 - 18  
64546 Mörfelden-Walldorf  
☎ 06105 6073  
✉ info@bxb.de  
🌐 www.bxb-management.de



Südwestdeutsche Fachakademie  
der Immobilienwirtschaft e.V.

**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.

📍 Schwalbacher Str. 38-42  
65183 Wiesbaden  
☎ 0611 950188-0  
✉ info@sfa-immo.de  
🌐 www.sfa-immo.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**

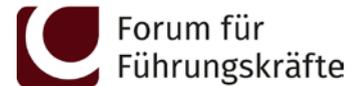
Das FFB Forum für Betriebsräte hat sich darauf spezialisiert, praxisbezogene Intensiv-Seminare für Betriebsräte zu organisieren und durchzuführen.

📍 Friedrichstraße 16-18  
65185 Wiesbaden  
☎ 0611 23 600 40  
✉ info@ffb-seminare.de  
🌐 www.ffb-seminare.de/


**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 - 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/


**HelloNew GmbH & Co. KG**

New Work & agiles Arbeiten außerhalb der IT. Mit Hilfe von interaktiven Trainings und Beratung auf Augenhöhe bringt HelloAgile agiles Arbeiten, OKR, Scrum und LEGO® SERIOUS PLAY® in euer Team und Organisation und unterstützt euch auf dem Weg zum agilen Mindset. Agile Frameworks und Methoden vermitteln wir nicht theoretisch, sondern radikal praxisnah.

📍 Mosbacher Straße 9  
65187 Wiesbaden  
☎ 0151 42018517  
✉ trainings@helloagile.de  
🌐 www.helloagile.de/


**FCM Finanz Coaching**

Spezialisiert auf angewandte Finanzpsychologie und Finanzcoaching, bietet FCM die Ausbildung zum FCM Finanz Coach®, maßgeschneiderte Seminare, Unternehmensentwicklungs- und Coachingprozesse für Fach- und Führungskräfte bei Banken und für freie Finanzdienstleister in DACH. Zentrales Element ist der Einfluss psychologischer Faktoren auf den Umgang mit Geld und Risiko bei Entscheidungen.

📍 Gustav-Freytag-Str. 9  
65189 Wiesbaden  
☎ 0611 2047298  
✉ monika.mueller@fcm-coaching.de  
🌐 www.fcm-coaching.de


**permitto 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 der Potentialentwicklung von Menschen und Unternehmen. Meine Angebote stellen einen gesunden Mix aus umfangreicher Management-Praxiserfahrung, in Verbindung mit den psychologischen Grundlagen dar.

📍 Wilhelminenstr. 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  
☎ 0611 58079881  
✉ info@schleines.de  
🌐 www.schleines.de

**ORDIX AG**

Die ORDIX AG ist ein zuverlässiger Partner von namhaften Kunden aus dem Finanz- und Bankensektor, der Industrie und dem Handel sowie von öffentlichen Auftraggebern. Wissen zu teilen und der offene Dialog untereinander ist bei uns gelebte Unternehmenskultur. Unser Portfolio umfasst die Bereiche Beratung, Entwicklung, Service, Training sowie Projektmanagement rund um die Informationstechnologie.

📍 Kreuzberger Ring 13  
65205 Wiesbaden  
☎ 0611 7784000  
✉ seminars@ordix.de  
🌐 seminars.ordix.de

**IFPO Joachim Berger & Partner**

Die IFPO unterstützt Profit- und Non-Profit-Organisationen und Einzelpersonen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und verändern möchten. Unsere Arbeit respektiert, fördert und entwickelt Organisationen und Einzelpersonen entlang ihrer derzeitigen Lebenszykluskurve. Einzusetzende Methoden und Werkzeuge orientieren sich an den Bedürfnissen unserer Kunden, unserer Teilnehmer/innen und deren Ziele.

📍 Panoramastr. 21a  
65232 Taunusstein  
☎ 06128 741296  
✉ joachim.berger@joachimberger.com

**Elke Klöfer Telefontrainings**

Elke Klöfer, zertifizierte Telefon-Trainerin seit 22 Jahren für erfolgreich geführte Telefonate im B2B und B2C. Sie vermittelt alle Fähigkeiten und das Wissen, am Telefon professionell zu wirken und zu überzeugen. Alle Trainings werden zu 70 % als Übung, Teamarbeit, Rollgespräch oder in Live-Telefonaten geübt. Es geht immer darum, Kunden emotional zu binden und/oder zu gewinnen.

📍 Römerstr.2  
65719 Hofheim am Taunus  
☎ 0173 174 36 22  
✉ info@elke-kloefer.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



HAUB + PARTNER

**HAUB + PARTNER GmbH**

HAUB+PARTNER ist Ihr Weiterbildungsanbieter für Interne Revision. Unser Angebot umfasst Grundlagen- und Fachseminare und die Themen Öffentliche Verwaltung, Kreditinstitute, Kaufmännische Revision, Soft Skills für Revisoren, IT-Revision und Digitalisierung. Durch unsere Revisionsexperten profitieren Sie von aktuellem Fachwissen und wertvollen Tipps.

📍 Düsseldorfer Str. 36  
65760 Eschborn  
☎ 06196 4722-569  
✉ info@haub-seminare.de  
🌐 www.haub-seminare.de/

**Management Circle AG**

Bildung für die Besten – unser Leitmotiv seit 30 Jahren. Sigrid Bauschert gründete Management Circle 1989 unter dem Leitmotiv Bildung für die Besten. Der Gedanke dahinter: Berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau zu bieten. Diese Idee hat sich zu einer festen Größe im deutschsprachigen Raum entwickelt. Management Circle zählt heute zu den renommiertesten Weiterbildungsanbietern.

📍 Düsseldorfer Str. 36  
65760 Eschborn  
☎ 06196 4722 0  
✉ kundenservice@managementcircle.de  
🌐 www.managementcircle.de

**EN GARDE**  
Verhandlungstraining**En GardE Deutschland GmbH**

Spezialinstitut für Verhandlungstraining: EnGardE steht für modernste Verhandlungstechnik, max. Übung und konsequenten Praxistransfer. Kurz gesagt: deutlich messbare Verhandlungsergebnisse für Praktiker. - 80% Übungsanteil, - 12 herausfordernde Praxisfälle, - 2 lizenzierte Verhandlungsprofis (Trainer), - Double-Screen-Video (Intensiv-Feedback), - Top Tools für Ihre Verhandlungspraxis.

📍 Weingartenstr. 6  
65795 Hattersheim am Main  
☎ 06190 8885410  
✉ germany@engarde-training.de  
🌐 www.engarde-training.de

**HPS Deutschland GmbH**

HPS ist führendes Spezialinstitut für "Storytelling, Präsentation & Rhetorik" in Europa: Die über 30 lizenzierten HPS-Trainer\*innen sind Experten für die Themen "Storytelling", "Präsentation" und "Business-Rhetorik": An Ihren Praxisthemen trainieren wir Sie realitätsbezogen so intensiv (10 Videoauftritte), dass Ihr nächster Auftritt begeistern wird. Dabei haben wir das Ohr immer direkt am Markt!

📍 Weingartenstr. 6  
65795 Hattersheim am Main  
☎ 06190 992850  
✉ germany@hps-training.de  
🌐 www.hps-training.com/de/

**CONSENSUS**  
Consulting GmbH**CONSENSUS Consulting GmbH**

Wir sind eine Unternehmensberatung für Organisations- und Personalentwicklung. Kerngeschäft ist die Umsetzung von Unternehmenszielen durch strategische Qualifizierungsprojekte und 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

**DOTZAUER**  
BERATUNG | TRAINING | COACHING**Dotzauer Beratung | Training | Coaching**

Dotzauer Beratung | Training | Coaching steht für die kompetente Beratung und ganzheitliche Begleitung von Unternehmen (bzw. deren Fach-/Führungskräften) und Privatpersonen in Personal- bzw. Führungsthemen, bei Veränderungsprozessen und bei Fragen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung.

📍 Birkenstr. 72  
66119 Saarbrücken  
☎ 0681 9515632  
✉ info@andreas-dotzauer.de  
🌐 www.andreas-dotzauer.de

**taylorixinstitut**  
für berufliche Bildung e.V.**taylorix institut für berufliche Bildung e.V.**

Das "taylorix institut" ist ein Bildungsträger mit bundesweit 7 Niederlassungen (Chemnitz, Cottbus, Essen, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Zwickau). In modernen Seminarräumen (auf Wunsch auch inhouse) bieten wir Ihnen ein praxisbezogenes Seminarprogramm. Alle Unterrichtsinhalte werden nach Ihrem individuellen Bedarf gestaltet. Profitieren Sie von unserer 30-jährigen Seminarerfahrung.

📍 Brebacher Landstr. 9  
66121 Saarbrücken  
☎ 0681 906080  
✉ schulung@taylorix-institut.com  
🌐 www.taylorix-institut.com

**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

**your best practice**

Seit über 17 Jahren bin ich als Beraterin und Trainerin in zahlreichen Veränderungsprojekten unterwegs. Hierbei dreht es sich immer um Produktivität, das Beherrschen und Transformieren von Prozessen, zufriedene Kunden und um Zukunftsfähigkeit. Im Mittelpunkt all dieser Herausforderungen steht immer der Mensch. Nach diesem Prinzip erleben Sie auch meine Seminare: Dort stehen SIE im Mittelpunkt.

📍 Kohlstraße 80  
66450 Bexbach  
☎ 0163 2615371  
✉ hello@yourbestpractice.de  
🌐 yourbestpractice.de

**targets GmbH Management- und Markenberatung**

Die targets GmbH ist seit mehr als 20 Jahren Spezialist für: Gestaltung von Unternehmenskulturen nach dem Modell der Brand Score Card und Intensivmoderation von Veränderungsprozessen, Organisationsaufstellungen, Teambildungsseminaren, Persönlichkeitsentwicklung, Führungstrainings, Coachings, Trainings zur schnellen Konflikt- und Spannungsklärung auch in Großgruppen. Highlight: www.falconarius.eu.

📍 Wurzelbach 12  
66606 St. Wendel  
✉ m.witte@targets.de  
🌐 www.targets.de



#### Graduate School Rhein-Neckar gGmbH

Die Graduate School Rhein-Neckar bietet berufsbegleitende MBA- und Master-Studiengänge, Weiterbildungen, Seminare & Inhouse-Schulungen an. Wer ergänzend zu seinem technischen oder naturwissenschaftlichen Fachwissen betriebswirtschaftliche Inhalte auf praxisbezogene Art und Weise erlernen möchte, ohne dafür auf den Arbeitsplatz zu verzichten, ist an der Graduate School Rhein-Neckar gut aufgehoben.

📍 Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen am Rhein  
☎ 0621 595728-0  
✉ marketing@gsrn.de  
🌐 gsrn.de/



#### SDL Seminarteam GmbH

Die SDL-Akademie ist ihr Partner für die erfolgreiche Durchführung von Online-LIVE und Präsenz-Seminaren zu den 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 seit dem unser Angebot kontinuierlich weiter. Immer mit dem Anspruch, die Natur als wertvollen Impulsgeber oder Co-Coach an der Seite zu haben. Beispielsweise als Natur-Resilienz-Trainer, Train-the-Trainer-Outdoor, Natur-Coach oder Natur-Mental-Training. Dazu bieten wir auch Inhouse-Schulungen für Kliniken und Unternehmen an.

📍 Kellereistr. 1  
67487 Sankt Martin  
☎ 06341 70800-60  
✉ info@waldbaden-akademie.com  
🌐 www.waldbaden-akademie.com



#### Distance and Independent Studies Center (DISC) der RPTU

Das DISC der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau (RPTU) bietet sozial-, wirtschafts- und rechtswissenschaftliche sowie naturwissenschaftliche und technische berufsbegleitende Fernstudiengänge (Masterstudiengänge und Zertifikatsprogramme) an. Das DISC ist seit dem 1.1.2023 Teil der RPTU, die aus der TU Kaiserslautern und der Universität in Landau entstanden ist.

📍 Erwin-Schrödinger-Straße, Gebäude 57  
67663 Kaiserslautern  
☎ 0631 205-4925  
✉ fernstudium@rptu.de  
🌐 fernstudium.rptu.de/



#### Mannheim Business School gGmbH

Die Mannheim Business School gGmbH ist das organisatorische Dach für Management-Weiterbildung an der Universität Mannheim. Sie bietet MBA-Programme, offene Kurse und maßgeschneiderte Programme für Unternehmen an.

📍 L 5,6  
68159 Mannheim  
☎ 0621 1813721  
✉ info@mannheim-business-school.com  
🌐 www.mannheim-business-school.com



#### COM ACROSS GmbH

Leadership Skills Online-Programm: Das „Leadership Skills“ Programm der COM ACROSS Academy bietet praxisnahe Grundlagen für erfolgreiche Führung. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Teams gezielt zu fördern und Herausforderungen im Alltag souverän zu meistern. Für Unternehmen sind flexible und individuell anpassbare Lösungen verfügbar.

📍 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/



#### Pecon-Akademie c/o Pecon-Net GmbH

Die Pecon-Akademie ist eine Tochter der Pecon-Net GmbH. Unter dem Motto "Starke Menschen - für starke Unternehmen" bieten wir in der Pecon-Akademie zusätzlich zu unserem inhouse-Beratungs- und Trainingsangebot nun auch offene Fort- und Weiterbildungen mit den Schwerpunkten Führung, Gruppendynamik und Gesundheit an.

📍 Wachenburgstr. 141  
68219 Mannheim  
☎ 0621 860363-10  
✉ akademie@pecon-net.de  
🌐 www.pecon-akademie.de



#### Peter Wege & Axel Raasch Die Trainergemeinschaft

Die Trainergemeinschaft ist eine Gruppe unabhängiger Trainer mit dem Ziel, Menschen in Unternehmen bei der Entwicklung ihrer sozialen und persönlichen Kompetenz zu unterstützen, damit sie die Unternehmensaufgabe bewusster und effektiver ergreifen und den Nutzen des Unternehmens im Sinne der Aufgabenerfüllung gezielter fördern können.

📍 Freiburger Straße 62  
68239 Mannheim  
☎ 0621 48179880  
✉ p.wege@trainergemeinschaft.de  
🌐 www.trainergemeinschaft.de



#### Krawiec Consulting - Train the Trainer

Über 25 Jahre führt Krawiec Consulting erfolgreich Seminare durch. Unser Firmensitz ist Mannheim. Krawiec Consulting ist spezialisiert auf Train-the-Trainer. Wir bieten offene dreitägige Train-the-Trainer-Seminare und Inhouse-Train the Trainer an. Viele interessante Artikel, Methoden und Tipps für Trainer finden Sie auf unserer Webseite.

📍 Kormoranstraße, 15  
68259 Mannheim  
☎ 0621 8280600  
✉ info@train-the-trainer-seminar.de  
🌐 train-the-trainer-seminar.de/



#### Training & Coaching Melanie Kubala

Mit großer Expertise und Leidenschaft für personalisierte Weiterbildung ist Melanie Kubala eine erfahrene Führungskraft und zertifizierte Coach mit einem umfangreichen Hintergrundwissen. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Begleitung von Führungskräften auf ihrem Weg zur beruflichen Exzellenz.

📍 Gryphusweg 38  
68307 Mannheim  
☎ 0176 61518758  
✉ 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 Gewerbeflächen 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



#### Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

Die Akademie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg steht für die Befähigung von Multiplikator:innen, Menschen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen im beruflichen Umfeld professionell zu unterstützen. Das Besondere an den hochschulzertifizierten Weiterbildungen der Akademie ist ihre gesellschaftliche Relevanz sowie ihr Bezug zu beruflichen Zukunftsfeldern.

📍 Keplerstr. 87  
69120 Heidelberg  
☎ 06221 477-648  
✉ kontakt@ph-akademie.de  
🌐 www.ph-akademie.de



#### DR. ULRICH WIEK Training & Coaching

Dr. Ulrich Wiek ist zertifizierter Fairness-coach/-trainer und Experte für Fairness & Werte in Kommunikation und Führung mit Projekterfahrungen in Deutschland und weltweit. Als Trainer, Coach, Berater und Fachbuchautor unterstützt er Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen: lösungsorientiert, wissenschaftlich fundiert und praxisrelevant.

📍 Furtwängler Str. 31  
69121 Heidelberg  
☎ 06221 136974  
✉ info@ulrichwiek.de  
🌐 www.ulrichwiek.de



#### IP for IP GmbH

Wir bieten Fach- und Führungskräften stets aktualisierte Informationen durch Seminare, Webinare und Newsletter über aktuelle Änderungen und Entwicklungen im Gewerblichen Rechtsschutz. Zwei Fernstudiengänge sowie interne Coachings runden unser Angebot ab. Neben den hier aufgeführten Seminaren, können Sie weitere Angebote auf unserer Homepage ([www.ipforip.de](http://www.ipforip.de)) finden.

📍 Thaddenstraße 10  
69469 Weinheim  
☎ 06201 3923300  
✉ info@ipforip.de  
🌐 www.ipforip.de



#### Odenwald-Institut der Karl Kübel Stiftung

Das zertifizierte Odenwald-Institut liegt mitten im Grünen in der Metropolregion Rhein-Neckar und bietet seit 1978 wertorientierte Seminare, Aus- und Weiterbildungen für berufliche Kompetenz und persönliche Entwicklung sowie Familienkurse. Organisationen erhalten maßgeschneiderte Konzepte und Prozessbegleitung. Viele Angebote sind zertifizierbar sowie als Bildungsurlaub anerkannt und förderfähig.

📍 Tromm 25  
69483 Wald-Michelbach  
☎ 06207 6050  
✉ info@odenwaldinstitut.de  
🌐 www.odenwaldinstitut.de



#### Consensus Campus

Der CONSENSUS Campus ist Teil der CONSENSUS-Gruppe. Mit den Bereichen Mediation und Konfliktlösung, Führungskräfte- und Teamentwicklung sowie Coaching und Analyse und Organisationsentwicklung behandelt die CONSENSUS-Gruppe drei für die Führung und die Organisationsentwicklung von Unternehmen wesentliche Aspekte, die sich gegenseitig ergänzen und verstärken.

📍 Königstrasse 40  
70173 Stuttgart  
☎ 0163 2892000  
✉ 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



#### AKAD Hochschule Stuttgart - staatlich anerkannt

Als eine der führenden Fernhochschulen Deutschlands unterstützt die AKAD University in Stuttgart seit über 60 Jahren die Fort- und Weiterbildung ihrer Studierenden. Ob Wirtschaft & Management, Technik & Informatik, Kommunikation & Kultur, Digitalisierung und Innovation oder Gesundheit & Soziales: Alle Studiengänge und Kurse der AKAD sind stets flexibel, individuell planbar und vor allem online.

📍 Heilbronner Straße 86  
70191 Stuttgart  
☎ 0711 81495-400  
✉ beratung@akad.de  
🌐 www.akad.de



#### 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 Sachverstand und Pragmatismus in unterschiedlichen Branchen. 3. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Projektziele sicher erreichen können, ohne dabei auszubrennen.

📍 Heilbronner Str. 72  
70191 Stuttgart  
☎ 0176 20725136  
✉ 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.

📍 Stresemannstraße 3  
70192 Stuttgart  
☎ 0711 7168286  
✉ info@staercentrainer.de  
🌐 www.staercentrainer.de/



#### Enable AI

Spezialisierte Anbieter für Künstliche Intelligenz, Data Science, Machine Learning und Deep Learning. Unsere Dozenten sind langjährige Fachexperten und schulen online, oder vor Ort u.a. in Stuttgart, München, Köln oder in-house bei Ihnen.

📍 Adlerstr. 46  
70199 Stuttgart  
☎ 0711 96881553  
✉ info@enable-ai.de  
🌐 enable-ai.de



#### 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 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@kroeberkom.de  
🌐 www.kroeberkom.de



#### 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  
☎ 0151 757000-67  
✉ 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 zu decken.

📍 Hamletstr.11  
70563 Stuttgart  
☎ 0711 13163-10  
✉ 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 gehören 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.integrata-cegos.de/



#### ADI Akademie der Immobilienwirtschaft GmbH

Mit über 25 Jahren Erfahrung in der hochschulnahen, berufsbegleitenden Weiterbildung ist die ADI eine der renommiertesten Bildungsinstitutionen in Deutschland und ein kompetenter Partner für die Spitzenausbildung. Mit fünf Standorten und über 3.000 Absolventen/innen ist sie eine der größten und leistungsfähigsten Akademien für die immobilienwirtschaftliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland.

📍 Zuckerrübenweg 17  
70577 Stuttgart  
☎ 0711 3000506  
✉ seminare@adi-akademie.de  
🌐 adi-akademie.de/



#### compass international gmbh

compass international - we integrate people  
Wenn es um internationale Personalentwicklung, Interkulturelle Kompetenz, Diversity und Integration geht: Sprechen Sie uns an - gemeinsam erarbeiten wir Personalentwicklungs- und Beratungskonzepte.

📍 Epplestr. 5 A  
70597 Stuttgart  
☎ 0711 284709-0  
✉ info@compass-international.de  
🌐 www.compass-international.de



#### fortbildung1

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächerter Themen und Methoden. Neben therapeutisch beratenden Verfahren vermitteln qualifizierte Trainer/innen organisationsrelevantes Know-how, Methoden des Konfliktmanagement, Soft Skills u.a.

📍 Christian-Belser-Str. 79a  
70597 Stuttgart  
☎ 0711 6781-421  
✉ info@fortbildung1.de  
🌐 www.fortbildung1.de



#### forum kommunikation & unternehmensethik

Komplexität ist das wesentlichste Merkmal unserer heutigen Gesellschaft. Kluge Köpfe verbinden und zielgerichtet zusammenarbeiten: Wir bieten vernunftbasierte und pragmatische Unterstützung bei dem Vorhaben, Komplexität sinnvoll und wirksam zu begegnen.

📍 Goethestr. 12  
71069 Sindelfingen  
✉ kutscher@kutscher-partner.de  
🌐 www.kutscher-partner.de



#### orenda training GmbH

Im orendatraining für ganzheitlichen Erfolg lernen unsere Mandanten und Teilnehmer seit 1984 das praxiserprobte Repertoire und die nötigen Strategien und Methoden, um ihr persönliches, privates und berufliches Leben nach ihren Vorstellungen erfolgreich zu gestalten. Lernen und trainieren auch Sie mit uns, das Repertoire und die Fähigkeiten, damit Sie erfolgreich ihr Leben gestalten können.

📍 Siedlerstr. 46  
71126 Gäufelden  
☎ 07032 78890  
✉ info@orenda.de  
🌐 www.orenda.de



#### noesis

Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleiten wir Menschen in Unternehmen der verschiedensten Branchen im Rahmen von Lern- und Veränderungsprozessen. Unseren fachlichen Hintergrund bildet die Arbeits- und Organisationspsychologie, insbesondere der systemische Beratungs- und Entwicklungsansatz.

📍 Steinbeisstr. 2  
71229 Leonberg  
✉ info@noesis-online.de  
🌐 www.noesis-online.de



#### Angela Berger Training & Coaching

Geht es Ihnen gut, leisten Sie viel mehr! Das ist gut für Unternehmen und Beschäftigte. Denn "wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten u. der Geist, in dem sie es tun" (H. Nordhoff). Um diesen Geist, die Haltung der Beschäftigten zum Unternehmen, zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten geht es bei meiner Arbeit als Coach, Trainer, Moderator und Facilitator.

📍 Kirchgartenstr. 13  
71254 Ditzingen  
☎ 07156 351596  
✉ info@angela-berger-coaching.de  
🌐 www.angela-berger-coaching.de



#### 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, Erik Lehmann, Akademie für Personal- und Organisationsentwicklung. Kompetenztrainings - Online Tages Seminare / Präsenztrainings zu den 4 Leitachsen - Projektmanagement, Rollen, Stress und Selbstkenntnis.

📍 Industriestr. 21  
71560 Sulzbach an der Murr  
☎ 07193 2132233  
✉ info@m-training.eu  
🌐 www.m-training.eu



#### marillabx GmbH & Co. KG | #Kundenorientierter | Beratung, Training, Coaching

marillabx ist Ihr Sparringspartner, wenn es um Kundenorientierung und Servicequalität geht. Mit viel Herzblut, Pragmatismus und einem holistischen Ansatz begleitet das Team marillabx 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@marillabx.de  
🌐 www.marillabx.de



#### Modul-Training

Praxisorientierte Präsenzseminare. Individuell Inhouse. Online lernen. Persönlich entwickeln. Hybrid weiterbilden. Unsere bundesweiten Tagessätze: € 1.300 - € 2.300 zzgl. MwSt. (Präsenz oder Online) einschließlich maßgeschneiderter Seminarkonzeption, Seminarunterlagen, Teilnahmezertifikate und Reisekosten. Gerne erstellen wir Ihnen ein Angebot nach Ihren Wünschen. Wir freuen uns auf Sie.

📍 Hauffstraße 7  
71732 Tamm  
☎ 07141 9113201  
✉ buchung@modul-training.de  
🌐 www.modul-training.de



#### Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT

Die Integrata Stiftung für humane Nutzung der IT fördert Wissenschaft und Forschung, Erziehung und Bildung auf dem Gebiet der humanen Nutzung der Informationstechnologie. Sie setzt sich aktiv dafür ein, den wissenschaftlichen Fortschritt zu begleiten und engagiert sich dafür, IT und KI nicht nur zur Rationalisierung, sondern vor allem zur Steigerung der Lebensqualität der Menschen zu nutzen.

📍 Vor dem Kreuzberg 28  
72070 Tübingen  
☎ 0172 7400482  
✉ michael.moerike@integrata-stiftung.de  
🌐 www.integrata-stiftung.de



#### ILTIS GmbH

ILTIS GmbH – Damit aus Strategien Handeln wird. Wir stehen für die erfolgreiche Implementierung Ihrer Geschäftsmodelle und Umsetzung Ihrer Veränderungsvorhaben. Für uns gilt: Erfolge entstehen dort, wo Menschen gemeinsam handeln. Aus diesem Grund gehen bei uns Business Transformation und Change Management Hand in Hand.

📍 Röntgenstraße 15  
72108 Rottenburg am Neckar  
☎ 07472 9839-402  
✉ dialog@iltis.de  
🌐 iltis.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  
☎ 0711 3400839  
✉ 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 26414-49  
✉ weiterbildung@ihk-weiterbildung.de  
🌐 www.ihk-weiterbildung.de



### Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies

Neben den praxisintegrierenden Master-Programmen gehören exzellente Weiterbildungen auf Hochschulniveau zu unserem Portfolio.

📍 Bildungscampus 13  
74076 Heilbronn  
☎ 07131 3898-298  
✉ 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, KI, 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/



### Mrs Backoffice

Bequem von zu Hause aus: Online Seminare rund um die Themen Officemanagement, Führung, Effizienz, Teambuilding, Kommunikation und Change. Ab 650,00 € zzgl. MwSt, einschließlich ausführlicher Seminarunterlagen und Teilnehmerzertifikat für Inhaber, Führungskräfte, Team-Leader, Officemanager, QuereinsteigerInhaus-Seminare auf Anfrage ab 1500,00 € netto Tagessatz zzgl. Anreise und Übernachtungskosten.

📍 In der Bannhalde 37  
74343 Sachsenheim  
☎ 01578 2208195  
✉ Natascha@mrs-backoffice.de  
🌐 www.mrs-backoffice.de



### Institut BaumannWeiss

Wir sind erfahrene Praktiker, die seit 2001 ihr Wissen und ihre Erfahrung gerne und mit Engagement weitergeben, zielorientiert und echt. Passgenaue Seminare für Unternehmen, Behörden, Schulen und Hochschulen. Unsere eigene Berufserfahrung in Unternehmen an der Basis, in leitender Funktion und in der Geschäftsführung ermöglicht uns optimalen Praxistransfer.

📍 Connenweilerstr. 35  
74597 Stimpfach  
✉ institut@baumannweiss.com  
🌐 www.baumannweiss.com



### 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

**POP Personalentwicklung**

POP-Personalentwicklung – Wir machen Veränderung möglich.

📍 Rosenweg 16  
75417 Mühlacker  
☎ 07041 9499125  
✉ s.keusch@pop-seminare.de  
🌐 www.pop-personalentwicklung.de

**alfatraining gmbh**

Seminare, Coachings und Firmenseminare: Onlinekurse, geprüfte Dozent:innen, anerkannte Zertifikate – 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/

**Balanceakt**

📍 Uhlandstr. 38  
76135 Karlsruhe  
☎ 0172 6434424  
✉ info@balanceakt.life

**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

**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

**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

**Steinbeis Transferzentrum service engineering + design**

Wir erfinden Ihren Service neu. Sie möchten im Bereich Service und Solutions attraktive Angebote gestalten? Mit unserem Expertenwissen, Erfahrung und Leidenschaft für Service Innovation unterstützen wir Sie gerne. Das Zentrum für service engineering + design stellt als zuverlässiger und erfahrener Partner Expertise aus Wissenschaft und Forschung für Unternehmen bereit.

📍 Robert-Gerwig-Platz 1  
78120 Furtwangen im Schwarzwald  
☎ 07641 9627418  
✉ christian.vanhusen@service-innovation-factory.de  
🌐 www.service-innovation-factory.de



### Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH

Die Akademie für Sport und Gesundheit ist eine renommierte Bildungseinrichtung, die sich der Förderung einer gesunden Lebensweise verschrieben hat. Mit ihrem breit gefächerten Angebot an Ausbildungen an über 35 Standorten deutschlandweit im Bereich Sport und Gesundheit zu fairen, erschwinglichen Preisen ist sie ein verlässlicher Partner und Wegbereiter für Fitnessbegeisterte und Gesundheitsprofis.

📍 Fritz-Reichle-Ring 16/1  
78315 Radolfzell am Bodensee  
☎ 07732 9879260  
✉ 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 berufsbegleitend weiterbilden, um auf ihrem Karriereweg den nächsten Schritt zu gehen.

📍 Fritz-Reichle-Ring 16/1  
78315 Radolfzell am Bodensee  
☎ 07732 987 92 60  
✉ info@business-management-akademie.de  
🌐 www.business-management-akademie.de/

## GORUS CAMPUS

### Gorus Campus

📍 Mühlestraße 2  
78345 Moos  
☎ 07732 94075  
✉ info@gorus.de  
🌐 www.gorus.de

## BILDUNGS akademie

Ein Unternehmen der Handwerkskammer Konstanz

### Bildungsakademie Handwerkskammer Konstanz

Die Bildungsakademie ist Teil der Handwerkskammer Konstanz. Wir begleiten Sie auf Ihrem Karriereweg. Dazu gehört es, Ihre berufliche, wirtschaftliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Mit der richtigen Weiterbildung unterstützen wir Sie passgenau. Das tun wir mit motiviertem und qualifiziertem Lehrpersonal. Zudem auch durch individuelle Betreuung und dezentrale, flexible Kursangebote.

📍 Webersteig 3  
78462 Konstanz  
☎ 07531 205-205  
✉ info@bildungsakademie.de  
🌐 www.bildungsakademie.de

## 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



### Veränderungsintelligenz® GmbH

Experten zur Diagnose & Stärkung von Veränderungsbereitschaft / -kompetenzen, Agilität und Innovationsfähigkeiten | Trainer/Coaches/Berater mit langjähriger Berufserfahrung u. anerkannten Ausbildungen. Präsenz-Seminare in Kleingruppen inkl. Praxistransfer-Coaching | Vielfältige & erprobte digitale Lernangebote (E-Learning, Webinare, eBooks) | Renommierte Veröffentlichungen (Springer Gabler Verlag).

📍 Jakobstr. 50  
78464 Konstanz  
☎ 07531 9221661  
✉ hallo@veraenderungsentelligenz.de  
🌐 www.veraenderungsentelligenz.de



### dehner academy GmbH

Seit mehr als 30 Jahren unterstützen wir mit Leidenschaft, Expertise und Erfahrung Menschen dabei, sich weiterzuentwickeln. Hervorgegangen aus den Konstanzer Seminaren, ist die dehner academy heute Experte für Organisationsentwicklung und Changemanagement, Beratung, Führungs- und Vertriebs-Trainings, Business- und Life-Coachings und in Ausbildungsreihen für Coaches, Führungskräfte und Personal.

📍 Theodor-Hauss-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



### Auftriebwerk

📍 Hohenhewenstraße, 20  
78576 Emmingen-Liptingen  
☎ 0172 3012050  
✉ info@auftriebwerk.de  
🌐 www.auftriebwerk.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  
☎ 07424 98230-15  
✉ [s.efinger@ims-management.de](mailto:s.efinger@ims-management.de)  
🌐 [www.ims-elearning.de](http://www.ims-elearning.de)



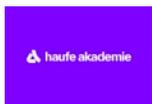
**Tax-Academy Prof. Dr. Wolfgang Kessler GmbH**  
Es gibt kaum einen Bereich, der so schnelllebig ist, wie das Steuerrecht. Daher ist eine fundierte Aus- und regelmäßige Fortbildung notwendig. Nutzen Sie hierfür unsere langjährige Expertise im digitalen Lernen im Steuerrecht. Unsere motivierenden Online-Fortbildungsprogramme erleichtern Ihre tägliche Arbeit und bringen Sie beruflich voran. Wir helfen Ihnen, Ihre Karriereziele zu erreichen!

📍 Postfach 0180  
79001 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 216 071 0  
✉ [info@tax-academy.de](mailto:info@tax-academy.de)  
🌐 [www.tax-academy.de](http://www.tax-academy.de)



**arowa · TRAINING · COACHING · SEMINARE**  
Das arowa Team unterstützt & begleitet seit 2006 über 1000 Unternehmenskunden & Marktführer mit erfolgserprobten Weiterbildungskonzepten & Formaten: Inhouse Trainings, Business Coachings, Projekt- & Strategieberatung. MitarbeiterInnen & Führungskräfte profitieren von unseren exklusiven Kleingruppen-Seminaren mit max. 6 Personen in Basel, Freiburg & Köln.

📍 Stadtstr. 73  
79104 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 38929972  
✉ [info@arowa-trainings.de](mailto:info@arowa-trainings.de)  
🌐 [www.arowa-trainings.de](http://www.arowa-trainings.de)



**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**  
Die Haufe Akademie richtet sich an Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. Ein Netzwerk von über 2.500 erfahrenen Trainern und Coaches liefert ein vielseitiges Portfolio aus Seminaren, intensiven Lehrgängen und interaktiven E-Learning-Modulen. Alle DAX-40 Unternehmen und über 600.000 Fachkräfte setzen auf die Kompetenz und das breite Bildungsangebot der Haufe Akademie.

📍 Munzingerstraße 9  
79111 Freiburg im Breisgau  
☎ 0761 595339-00  
✉ [anfragen@haufe-akademie.de](mailto:anfragen@haufe-akademie.de)  
🌐 [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)



**Dreisam Coaching**  
Dreisam Coaching bietet Seminare, Trainings, Coachings und Beratungen zu Führungs- und Vertriebsthemen an.

📍 Herrenstr. 11  
79232 March  
☎ 0151 44959119  
✉ [info@dreisamcoaching.de](mailto:info@dreisamcoaching.de)  
🌐 [www.dreisamcoaching.de](http://www.dreisamcoaching.de)



**Frank Pfeil Training - Coaching - Beratung**  
Seit 2001 ist Frank Pfeil äußerst erfolgreich mit dynamischen Verhaltens-, Führungs-u. Kommunikationstrainings sowie Coaching und Mediation tätig. Die Veranstaltungen werden betriebsindividuell konzipiert. Feedbacks von Trainingsverantwortlichen und Teilnehmern unterstreichen Praxis- und Teilnehmerorientierung der Maßnahmen und sie bestätigen nachhaltige Erfolge. ...wann haben Sie Bedarf ?

📍 Hebelweg 27  
79410 Badenweiler  
☎ 076 32828896  
✉ [frank.pfeil@t-online.de](mailto:frank.pfeil@t-online.de)  
🌐 [www.frankpfeil.com](http://www.frankpfeil.com)



**INSIGHTS International® Deutschland GmbH**  
Kompetente, loyale und begeisterte Mitarbeiter mit ihren einzigartigen Fähigkeiten sind der wichtigste Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen! Diese Mitarbeiter für die wirklich passenden Positionen zu finden, sie bestens zu trainieren, ihnen ein optimales Teamumfeld zu bieten und als Unternehmen gemeinsam mit Ihnen zu wachsen – dabei unterstützt Sie die INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH.

📍 Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen  
☎ 07741 9694-0  
✉ [Info@insights.de](mailto:Info@insights.de)  
🌐 [www.insights.de](http://www.insights.de)



**SCHEELLEN® AG Institut für Managementberatung und Diagnostik**  
Wir beraten Unternehmen in allen Aspekten der Unternehmenswertsteigerung und begleitet sie von der Definition einer Unternehmens-Vision bis hin zur Implementierung der notwendigen Maßnahmen. Die Kernkompetenzen liegen dabei in der Kompetenzförderung und der Entwicklung menschlicher Potenziale. Hierzu setzen wir die bekannten Diagnosetools INSIGHTS MDI® und ASSESS by SCHEELLEN® ein.

📍 Klettgastr. 21  
79761 Waldshut-Tiengen  
☎ 07741 969411  
✉ [info@scheelen-institut.de](mailto:info@scheelen-institut.de)  
🌐 [www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de)



**.edulab seminare**  
edulab bietet seit 2003 offene & Inhouse-Seminare, Webinare sowie Coaching in D-A-CH zu Business-Skills wie Moderation, Präsentation, Rhetorik, Führung, Zeitmanagement, Projektmanagement, Eventmoderation und Medien-Trainings zu DTP-Themen wie Photoshop, InDesign, Illustrator und Web-Themen wie Online-Marketing, Social-Media-Kurse & Web-Programmierung. [www.edulab.de](http://www.edulab.de).

📍 Briennerstr.  
80331 München  
☎ 0821 2528496  
✉ [seminare@edulab.de](mailto:seminare@edulab.de)  
🌐 [www.edulab.de](http://www.edulab.de)



#### Akademie der Deutschen Medien

Die gemeinnützige Akademie der Deutschen Medien zählt mit mehr als 5.000 Teilnehmern pro Jahr zu den führenden Medienakademien in Deutschland. Mit ihrem Seminar- und Tagungsprogramm hat sie sich als führender Ansprechpartner 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



#### Bayern Tourist GmbH (BTG)

Gemeinsam etwas bewegen! Wir, das ist das motivierte Team der Bayern Tourist GmbH (BTG), eine 100%ige Tochter der Bayerischen Gastgeber AG und dem Bayerischen Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V., bei dem in allen Lebenslagen Teamwork im Vordergrund steht! Gemeinsam überzeugen wir durch ein fundiertes Knowhow in der Dienstleistungsbranche.

📍 Türkenstrasse 7  
80333 München  
☎ 089 28760-105  
✉ konferenz@btg-service.de  
🌐 www.btg-service.de



#### Linguago

Linguago wurde 2003 gegründet und befindet sich in München (am Stachus), Deutschland. Seit unserer Gründung haben wir für tausende von Personen eine Vielzahl unterschiedlicher Sprachreisen arrangiert.

📍 Schwanthalerstr. 5  
80336 München  
☎ 089 59945570  
✉ hallo@linguago.de  
🌐 www.linguagode



#### Ute Schütz menschen-management | PCM-Institut.de

menschen. ideen. lösungen - Workshops und Seminare rund um Kommunikation und Persönlichkeiten, gelungenes Recruiting (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



#### 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



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



#### 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 in Bayern 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.bbww-seminare.de

#### Monisha Meier

Ich unterstütze Sie dabei, Ihre persönlichen Eigenheiten, Motive sowie die Folgen Ihres Handelns im beruflichen Kontext zu verstehen, auf Ihre Nützlichkeit hin zu prüfen und eine für sich angemessene Antwort bzw. Lösung zu finden. Im Vordergrund stehen Ihre persönlichen Erfahrungen bzw. Fragen aus Ihrem Arbeits- oder Führungsalltag und Ihre damit verbundenen Veränderungswünsche.

📍 Friedenheimer Str. 70  
80686 München  
☎ 089 72407977  
✉ info@monisha-meier.de



### 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



### Alexander Witt - Coaching & Seminare

Ich bin approbierter Psychotherapeut, Coach und Trainer. Nachdem ich viele Jahre lang High-Performern dabei geholfen habe, Burnout-Zustände zu überwinden, erkennte 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



### teamsysplus®AKADEMIE

Qualifizierungen für Fach- u. Führungskräfte, UnternehmerInnen, TrainerInnen u. BeraterInnen: Neurowissenschaftlich-systemische Kompetenzen für Veränderungsprozessmanagement in eigener Sache, in Projekten und Führungspositionen. Unsere Programme vermitteln ein breitgefächertes, neurowissenschaftlich-systemisches Methoden-Repertoire u bieten auf jeder Stufe vielfältige Möglichkeiten zur Vertiefung.

📍 c/o sinnHRraum GmbH, Leopoldstr. 65/ 3. OG  
80802 München  
☎ 089 92334081  
✉ info@teamsysplus-akademie.de  
🌐 www.teamsysplus-akademie.de



## TEAMWILLE

### TEAMWILLE GmbH

Weiterbildung und kontinuierlicher Wissenstransfer sind ein wichtiger Baustein für die persönliche Weiterentwicklung, den Erfolg von Projekten und erfolgreiche Zusammenarbeit. Wir sind dein Partner auf Augenhöhe für exzellente Weiterbildungsmaßnahmen im Projektmanagement, für (angehende) Führungskräfte, Agilität und (agile) Zusammenarbeit.

📍 Walter-Gropius-Str. 21  
80807 München  
☎ 089 58803-1000  
✉ training@teamwille.com  
🌐 www.teamwille.com



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



### IFW Institut für Fort- und Weiterbildung

Wir gehören zu den anerkannten Pionieren der Systemischen Praxis und haben Systemisches Coaching bereits sehr frueh im deutschsprachigen Raum etabliert. Dabei reden wir nicht nur über Coaching, sondern sind selbst als Coach, Trainer oder Consultant in Unternehmen aktiv. Unsere vielseitigen Erfahrungen aus der Taetigkeit im IFW Consulting fließen unmittelbar in die Weiterbildung ein.

📍 Bodenstedtstr. 66  
81241 München  
☎ 089 82908618  
✉ info@i-f-w.de  
🌐 www.i-f-w.de



### 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.

📍 Trimbургstr. 2  
81249 München  
☎ 089 89559805  
✉ kontakt@SEMINAR-INSTITUT.de  
🌐 www.SEMINAR-INSTITUT.de



### MANAGER INSTITUT Bildung für die Wirtschaft GmbH

Das MANAGER INSTITUT ist eines der führenden deutschen Weiterbildungsinstitute rund um Management-Themen. In unserem Angebot an über 300 Seminaren in insgesamt 27 Fachbereichen ist bestimmt auch für Sie das passende Seminar dabei, das Sie bei uns je nach Bedarf als offene Schulung oder Firmentraining buchen können – bundesweit an 21 Standorten, bei Ihnen vor Ort oder Online.

📍 Hans-Grässel-Weg 1  
81375 München  
☎ 0800 3060303  
✉ beratung@manager-institut.de  
🌐 www.manager-institut.de



### Tiba Business School GmbH

Die Tiba Business School ist führender Anbieter für lebenslanges Lernen rund um die Anforderungen von New Work. Unsere Projekt- und Change Management, Leadership und Power Skill Trainings eignen sich für Teilnehmende auf jedem Wissens- und Erfahrungsniveau. Wir stellen den Menschen in den Fokus und helfen Ihnen dabei, Ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Starten Sie jetzt Ihre Lernreise mit uns!

📍 Perchtinger Straße 10  
81379 München  
☎ 089 89316126  
✉ business-school@tiba.de  
🌐 www.tiba.de/business-school/



### vonFürstenberg BOARD Services GmbH - Ausbildung von Aufsichtsräten

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG sowie von AdAR – Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. und spezialisiert auf die Schulung von Aufsichtsräten (m/w). Praxisorientiert und mit Top-Dozenten: Zertifikatslehrgang (11-tägig) mit Titelerwerb im Präsenzformat sowie modulare Live-Webinare oder individuelle Inhouse-Schulung für Unternehmen und Körperschaften.

📍 Schertlinstraße 18  
81379 München  
☎ 089 46225326  
✉ info@vf-boardservices.de  
🌐 www.vf-boardservices.de



### Coverdale

#### Coverdale Deutschland GmbH

Mit einer Kombination aus Trainings- u. Beratungselementen begleitet Coverdale Veränderungsprozesse von der Bedarfsermittlung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es ist unsere Kernkompetenz, die Energien und Aktivitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens an gemeinsamen Visionen und Zielen auszurichten u. die Potenziale der Mitarbeiter so zu erschließen, dass sie diese auch erreichen.

📍 Boosstr. 3  
81541 München  
☎ 089 651283-0  
✉ deutschland@coverdale.com  
🌐 www.coverdale.de



### uwe freund seminare Kommunikationstraining Korrespondenztraining Textoptimierung

Uwe Freund unterstützt seit 1989 Unternehmen als Kommunikationstrainer, Speaker, Coach und Berater für Korrespondenz und Beschwerdemanagement per Brief, E-Mail, Chat und Social Media sowie Zeitmanagement, Telefondialog und Präsentation. Schwerpunkte bei den Branchenkenntnissen sind Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Kanzleien und Sozietäten, Automotive, IT und Software, Bekleidung/Fashion.

📍 Eduard-Schmid-Str. 29  
81541 München  
☎ 089 26011788  
✉ info@uwefreund.com  
🌐 www.uwefreund.com



### ISTOB Management Akademie e.V., München

Die Weiterbildung SYSTEMISCHES BUSINESS-COACHING vermittelt Fach- und Führungskräften sowie angehenden Coaches abwechslungsreich aktuelles Wissen zum Erlernen und zur praktischen Umsetzung systemischer Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen im psychosozialen und Businesskontext. Ziel ist es, persönliche Kompetenzen und Fachwissen gewinnbringend für Mensch und Organisation einsetzen zu können.

📍 Richard-Strauss-Str. 56  
81677 München  
☎ 0151 12583065  
✉ info@istob-aka.de  
🌐 www.istob-aka.de



### 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 Academy GmbH

Training, Coaching, Consulting für Entwickler und Führungskräfte in der Industrie: MicroConsult ist seit fast 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.

📍 Charles-de-Gaulle-Str. 6  
81737 München  
☎ 089 450617-71  
✉ kontakt@microconsult.com  
🌐 www.microconsult.de



### Scandio GmbH

Seit 2003 digitalisieren die Expert:innen von Scandio Produkte, Prozesse und Organisationen – von der initialen Beratung bis hin zum Rollout in der Cloud. Durch agile Teams, verhilft Scandio kleinen und großen Unternehmen zu mehr Kompetenz in der digitalen Welt. Wir bieten ein umfangreiches und offenes Schulungsangebot mit Grundlagen- und Vertiefungskursen zu verschiedenen Themen (bspw. Jira) an.

📍 Fritz-Schäffer-Straße 2  
81737 München  
☎ 089 244124  
✉ academy@scandio.de  
🌐 www.scandio.de



### 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

Das Move2Lead Führungskräfte-Netzwerk ist der Treffpunkt für gesunde Führung. Wir vereinen engagierte Führungspersönlichkeiten, die ein modernes Arbeitsumfeld gestalten möchten, das Gesundheit und Erfolg verbindet – durch Networking-Events, Training, Mentoring 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

Seit über 15 Jahren unterstützen wir Unternehmer\*innen, Geschäftsführer\*innen und Führungskräfte die Unternehmensziele in starker Allianz mit Ihren Mitarbeitern zu erreichen. Fundament der Business-Coachings und -Trainings (online & live) sowie unserer lösungsorientierten Projektunterstützung ist der individuelle Fokus auf die Themen Mensch, Praxisnähe, Wirtschaftlichkeit und offene Kommunikation!

📍 Lilienweg 1  
82061 Neuried  
☎ 089 745065-0  
✉ service@melters-partner.de  
🌐 www.melters-partner.de



### 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 Management Beratung GmbH

TopConcept ist ein Personal- und Organisationsentwicklungsunternehmen mit Schwerpunkten im Trainingsbereich. Spezialisiert sind wir dabei auf Trainings zu den Themen Führung, Kundenorientierung, Vertrieb, Team-, Visions- und Kulturentwicklung. Zusätzlich führen wir spezielle Maßnahmen durch, wie Outdoortraining, Train-the-Trainer und Unternehmenstheater.

📍 Hoch-Schloss Seefeld  
82229 Seefeld  
☎ 08152 99343  
✉ info@topconcept.net  
🌐 www.topconcept.net



## CA controller akademie®

### CA controller akademie®

Neues lernen, neu denken, sich entwickeln. All das ist entscheidend für den Erfolg Ihrer beruflichen Zukunft und die des Unternehmens. Als Spezialist für ganzheitl. Unternehmenssteuerung ist die CA controller akademie Ihr idealer Partner. Seit über 50 Jahren bieten wir Weiterentwicklungslösungen in Controlling, Accounting & Finance, Business Development, Information Management, soziale Kompetenzen

📍 Münchner Str. 8  
82237 Würthsee  
☎ 08153 88974-0  
✉ kontakt@ca-akademie.de  
🌐 www.controllerakademie.de



### Breuel & Partner GmbH

Als praxiserfahrene Berater, Trainer und Coaches bieten wir seit mehr als 40 Jahren Einzelpersonen, Teams und Organisationen individuelle Hilfe zur Selbsthilfe. Unser Angebot erstreckt sich von Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Beratung über Seminare zur persönlichen Entwicklung Einzelner und der Ausbildung interner Unterstützer und Kulturträger bis hin zu Personaldienstleistungen.

📍 Liebigstraße 4  
82256 Fürstenfeldbruck  
☎ 08141 8185588  
✉ info@breuel-und-partner.de  
🌐 www.breuel-und-partner.de



### Management Forum Starnberg GmbH

Management Forum Starnberg bietet für jede Führungskraft, jedes Unternehmen und jede Privatperson das Weiterbildungsformat, das sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt.

📍 Maximilianstr. 2b  
82319 Starnberg  
☎ 08151 271918  
✉ info@management-forum.de  
🌐 www.management-forum.de



### Schirmmacher GmbH

Seit über 20 Jahren entwickeln wir Planspiele mit dem Schwerpunkt Verhaltenstraining. Diese werden von Lizenztrainer\*innen europaweit eingesetzt. Wir entwickeln auch kundenindividuelle Planspiele zu Ihren Unternehmensinhalten und bilden gerne Ihre Trainer\*innen weiter. Unsere kompetenzbasierten digitalen Angebote ergänzen Ihre Präsenzseminare um professionell gestaltete Lernvideos und WBTS.

📍 Schatzlgasse 31  
82335 Berg  
☎ 08151 97292-42  
✉ info@schirmmachergroup.de  
🌐 www.schirmmachergroup.de



### 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



### 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 GmbH & Co.KG

KeSch Training International: Ihr Spezialist für internationale Führung, Einkauf und Verkauf in Unternehmen aller Größen und Branchen. Wir bieten Länder übergreifende Gesamtleistungen für unterschiedliche Bereiche, z.B. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Coaching, Training (auch online) und Change Management in über 40 Sprachen mit muttersprachlichen Expertinnen und Experten.

📍 Längenfeldweg 25  
824 18 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.

📍 Wolfratshauer Str. 23  
82538 Geretsried  
☎ 08171 345958  
✉ training@mmc-con.com  
🌐 www.mmc-con.com



#### Gesundheitsakademie Chiemgau / Gesundheitswelt Chiemgau AG

Alle Themen online & präsent - bundesweit! Wir bieten alle Seminar- und Vortragsthemen im Onlineformat – mit kurzer Dauer, interaktiv, praxisnah. Wir erstellen Ihnen Ihr maßgeschneidertes Gesundheitskonzept!

📍 Ströbinger Str. 19  
83093 Bad Endorf  
☎ 08053 200704  
✉ gesundheitsakademie@gesundheitswelt.de  
🌐 www.gesundheitsakademie-chiemgau.de



#### 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 21 52 95 2-99  
✉ hello@okrexperthen.de  
🌐 okrexperthen.de



#### deutsche training sales- and management-training GmbH

Die deutsche training ist seit 50 Jahren Partner zahlreicher Unternehmen verschiedener Größe und unterschiedlicher Branchen. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Umsetzung spezifischer Trainingskonzepte auch die Beratung zur Personalentwicklung. Die Lösungen orientieren sich am Bedarf und der Zielsetzung der Unternehmen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Praxisnähe und Nachhaltigkeit.

📍 Traunsteiner Str. 21  
83358 Seebruck  
☎ 08667 7177  
✉ info@deutsche-training.de  
🌐 www.deutsche-training.de



#### 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  
☎ 08022 96660  
✉ de.office@comteampgroup.com  
🌐 comteampgroup.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

Wir haben langjährige Erfahrungen und exzellente Kompetenzen in Informationssicherheit. Unsere besondere Stärke ist die Vermittlung von Grundlagen, Prinzipien, Methoden, damit zukunftssicheres und übertragbares Wissen.

📍 Vils 8  
84149 Velden  
☎ 08742 5870894  
✉ info@DresPleier.de  
🌐 www.DresPleier.de



#### 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/

**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 43303  
✉ academy@munich-airport.de  
🌐 www.munich-airport.de/academy/de

**eMBIS GmbH - Akademie für Online Marketing**

eMBIS bietet Ihnen professionelle Weiterbildung in den Bereichen Internet- und Online-Marketing, Suchmaschinenoptimierung, Suchmaschinenmarketing, Web Analytics, Textgestaltung im Web, Affiliate-Marketing sowie moderne Telekommunikation. Unsere Seminarkonzepte basieren auf langjähriger und vor allem praktischer Erfahrung.

📍 Blumenstr. 25  
85399 Hallbergmoos  
☎ 0811 993366-0  
✉ mail@embis.de  
🌐 www.eMBIS.de

**abovo-academy**

Präsenzseminare, Onlineseminare, individuelle Einzelcoachings, Führungcoaching 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 (BMW®/BMJ) im Bereich Konfliktmanagement und Mediation u.a. in München, Salzburg und an den Universitäten Linz und Ulm.

📍 Carl-Orff-Str. 11  
85591 Vaterstetten  
☎ 08106 302090  
✉ kontakt@imb-institut.de  
🌐 imb-institut.de

**Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH**

SSZ ist als Beratungsgesellschaft spezialisiert auf die Themen strategischer und bedarfsorientierter Personaleinsatz, Arbeitszeitberatung und Demografieanalyse. Mit innovativen Beratungsansätzen sorgen wir dafür, dass Unternehmen ihre teuerste und wertvollste Ressource nachhaltig und effektiv nutzen: Ihr Personal. Unser Know-how geben wir in praxisnahen Seminaren weiter.

📍 Olympiastr. 2a  
85622 Feldkirchen  
☎ 089 43737-259  
✉ seminar@ssz-beratung.de  
🌐 www.ssz-beratung.de

**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  
☎ 0160 2108777  
✉ info@brand-consulting-training.de  
🌐 www.brand-consulting-training.de

**S&P Unternehmerforum GmbH**

S+P bietet innovative und praxisnahe Seminare für Fach- und Führungskräfte. Wir vermitteln unseren Teilnehmern fundierte Kenntnisse und praktische Fertigkeiten, die sie sofort in ihrem beruflichen Alltag umsetzen können. S+P Seminare sind interaktiv gestaltet und bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und ihr Wissen zu testen.

📍 FeringasträÙe 12a  
85774 Unterföhring  
☎ 089 45242970100  
✉ service@sp-unternehmerforum.de  
🌐 www.sp-unternehmerforum.de



#### 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



#### Märkte Weltweit Medien

Als Fachverlag und Nachrichtendienstanbieter stehen wir sowohl mit unserer Redaktion, als auch mit unseren Referentinnen und Referenten stets nahe am Geschehen und können Sie topaktuell informieren.

📍 Halderstraße 25  
86150 Augsburg  
☎ 0821 2428015  
✉ seminare@mwm-medien.de  
🌐 www.mwm-medien.de/



#### Competence on Top GmbH

Wir sind seit 2002 Ihr erfolgreiches Ausbildungsinstitut für (Online-)Trainer\*innen, Coaches, Moderator\*innen, Changemanager\*innen, Mediator\*innen sowie Team- und Organisationsentwickler\*innen. Wir begleiten Sie zur erfolgreichen Zertifizierung durch den Fachverband dvct e.V. und die Steinbeis+Akademie. Unsere von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Ausbildungen finden Sie deutschlandweit.

📍 Klinkerberg 2  
86152 Augsburg  
☎ 0821 2170-870  
✉ contact@competenceontop.com  
🌐 www.competenceontop.com



#### M+Co . Akademie für Führungskompetenz

M+Co . Akademie für Führungskompetenz. Unser Motto: Was wirklich funktioniert. Mit unserer Durchführungs-Garantie haben Sie 100% Planungssicherheit. Max. 6 teilnehmende Personen. Jeden Freitag von 10:00 bis 16:00. Alle Seminare / Trainings werden online durchgeführt. Wir freuen uns, Sie in unserem Virtuellen Class Room zu begrüßen. Sie erleben es wie im Seminarraum, interaktiv, Dialog gesteuert.

📍 Ludwigstraße 24  
86152 Augsburg  
☎ 0821 99875053  
✉ johanna.mueller@mplusco.de  
🌐 www.mplusco.de



#### 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.

📍 Provinostr. 52  
86153 Augsburg  
☎ 0821 56975670  
✉ info@ico-online.de  
🌐 www.ico-online.de



#### IHK Akademie Schwaben

Unser Weiterbildungsangebot unter dem Dach der IHK Schwaben bietet vielfältige Qualifikationen für die schwäbische Wirtschaft. Jährlich begrüßen wir über 20.000 TeilnehmerInnen in mehr als 1.500 Veranstaltungen verteilt auf unsere Bildungszentren in Schwaben. Wir setzen die Qualitätsstandards. Die bei uns erreichbaren Qualifikationsniveaus stehen auf der gleichen Stufe wie die Hochschulbildung.

📍 Werner-von-Siemens-Str. 6  
86159 Augsburg  
☎ 0821 3162300  
✉ akademie@schwaben.ihk.de  
🌐 ihk-akademie-schwaben.de



#### Steinbeis Institute for Effective Management

Die Steinbeis Augsburg Business School ist die zukunftsweisende Adresse für effektives Management, Coaching und Beratung. Ihr integrales Konzept der Augsburger Schule für Transformation verbindet wissenschaftlich fundierte Modelle mit praxiserprobten und flexibel umsetzbaren Tools und Strategien. So bildet nicht zuletzt ihr Weiterbildungsangebot eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

📍 Am Technologiezentrum 5  
86159 Augsburg  
☎ 0821 65084280  
✉ info@steinbeis-ifem.de  
🌐 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  
☎ 0821 598-4742  
✉ service@zww.uni-augsburg.de  
🌐 www.zww.uni-augsburg.de/

#### Maxeiner & Nagel GmbH & Co. KG

📍 Fundenring 8  
86486 Bonstetten  
☎ 0173 9465193  
✉ info@maxeiner-nagel.com  
🌐 www.maxeiner-nagel.com



**Management Centrum Schloss Lautrach GmbH**  
Seit über 30 Jahren gehört das Management Centrum Schloss Lautrach (MCSL) bei Memmingen im Unterallgäu zu den renommierten Anbietern von Seminaren, Beratung und Coaching für KMU und familiengeführte Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

📍 Schlosstr. 1a  
87763 Lautrach  
☎ 08394 910-415  
✉ seminare@mcsli.de  
🌐 www.mcsli.de



**HR & Perspektiven - Patrizia Kaiser: Seminare und Coaching**

HR & Perspektiven ist Ihr Partner für praxisnahe Seminare mit dem Schwerpunkt Personalauswahl, Mitarbeiter:innenkommunikation sowie ganzheitliche Stressbewältigung im Business. Die Trainings, vor allem online und aber auch offline, kombinieren breite Praxiserfahrung mit fundiertem Fachwissen. Die TeilnehmerInnen profitieren von schnell umsetzbaren Tipps und effektiven Transfer-Maßnahmen.

📍 Obere Seestraße 25  
88085 Langenargen  
☎ 0176 63336915  
✉ kaiser@hrundperspektiven.de  
🌐 www.hrundperspektiven.de



**Bildungszentrum Holzbau**

Wir sind die Spezialisten für Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung von Fachkräften des Zimmererhandwerks und des Holzbaus. Das Bildungszentrum Holzbau bietet ein perfektes Umfeld für zeitgemäßes und professionelles Lernen für Nachwuchskräfte und Berufserfahrene aus dem In- und Ausland.

📍 Leipzigstraße 13 und 21  
88400 Biberach an der RiB  
☎ 07351 4 40 91-54  
✉ info@zimmererzentrum.de  
🌐 www.zimmererzentrum.de



**STI kiu kompetenz institut unisono der Steinbeis+Akademie**

Die Zertifikatslehrgänge der Steinbeis+Akademie sind Bildungsbausteine in unterschiedlichen Bereichen, die es ermöglichen, die Welt umfassender zu verstehen und nachhaltiger zu gestalten. Das Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono ist spezialisiert auf Kompetenzentwicklung für Menschen und Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Kombination aus Fachwissen und sozialer Kompetenz.

📍 Stufenweg 23  
89075 Ulm  
☎ 030 61097206  
✉ info@sti-kiu.com  
🌐 www.sti-kiu.com/angebot



**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



**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.

📍 Umbenhauerstrasse 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 das Ihrer Mitarbeiter! Videos, Audios, Bücher, Fragebögen und IQ-Tests auf www.im-koerper.de.

📍 Rahm 29  
90489 Nürnberg  
☎ 0911 71574834  
✉ mahr-coaching@email.de  
🌐 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 Jahre 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  
🌐 ohm-professional-school.de



#### Hawkins Consulting - Sebastian Hawkins

Seit 2008 ist Sebastian Hawkins als selbstständiger, qualifizierter Coach (systemischer Berater) und Inhaber von Hawkins Consulting tätig. Als Trainer und Coach hat er bereits mehrere internationale Unternehmen europaweit erfolgreich beraten. Die ständige persönliche Weiterbildung bei renommierten Instituten steht für die ausgezeichnete Qualifikation als Coach und Trainer.

📍 Wachendorfer Str. 7  
90513 Zirndorf  
☎ 0911 3945628  
✉ hawkins@hawkins-consulting.com  
🌐 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-Seminare und Ausbildungen zum/zur Resilienzberater:in an, neben Online-Angeboten vom Live-Webinar bis zum 12-wöchigen Online-Kurs für Autodidakten. Coaching-Auszeiten speziell für Frauen und mehrtägige Coaching-Retreats für Führungskräfte in Stein und auf Teneriffa runden das Weiterbildungsangebot ab.

📍 Neuwerk 4  
90547 Stein  
☎ 0911 27861770  
✉ info@juttaheller.de  
🌐 www.juttaheller.de



#### me Weiterbildung - die Spezialisten für Service und Vertrieb

Trainer sind heute gefordert, praxisbezogene, anwendbare und auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Trainings zu realisieren. Genau hier setzt das Trainer-Netzwerk me Weiterbildung – die Spezialisten für Service und Vertrieb an. PRÄSENZ - ONLINE - hybrides trainieren - WORKSHOP - COACHING - TRAINING ON THE JOB - MODERATION - INDIVIDUAL - EVENTS.

📍 Sonnenleite 6  
91077 Neunkirchen a.Brand  
☎ 09192 99436-80  
✉ info@me-weiterbildung.de  
🌐 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  
🌐 www.exbase.de



#### Professio GmbH

PROFESSIO steht für Professionalisierung von Menschen in ihren Rollen und der Stärkung Ihrer Human Resources. Ihr Vorteil ist unsere enge Verzahnung von Theorie und aktueller Praxis. Nutzen Sie unser passendes Akademieangebot. Gerne bringen wir uns auch bei Ihnen vor Ort als Experten für Change-Prozesse, interne Führungskräfteentwicklung oder strategische Berater für Organisationsentwicklung ein.

📍 Am Bocksberg 80  
91522 Ansbach  
☎ 0981 9777876-60  
✉ campus@professio.de  
🌐 www.professio.de



#### CETPM GmbH

Das CETPM bietet Fach- und Führungskräften den Ausbau von Kompetenzen sowie persönliche Weiterentwicklung durch ein umfangreiches Angebot an Seminaren, Lehrgängen mit Hochschulzertifikat, Workshops und Netzwerkveranstaltungen. Mit Vor-Ort-Unterstützung macht das CETPM Ihr Unternehmen zudem zukunftsfest. Bücher aus dem Deutschen Management Verlag und zahlreiche Praxishilfen ergänzen das Angebot.

📍 Schernberg 34  
91567 Herrieden  
☎ 09825 2038-100  
✉ akademie@cetpm.de  
🌐 www.cetpm.de



#### smart quality solution

Wir stellen uns vor: Smart Quality Solution bietet offene Seminare, Inhouse-Seminare und Beratungen zu den Themengebieten Qualitätsmethoden und Qualitätswerkzeuge, Audits und Auditmanagement, Qualitätsplanung, Managementsystem und Produktionssysteme an. UNSERE VORTEILE Unternehmensspezifisch, Top Referenten, Praxisorientiert.

📍 Hammerrmühlenstr. 25  
92272 Freudenberg  
☎ 0151 42617983  
✉ info@smart-quality-solution.com  
🌐 www.smart-quality-solution.com



#### Auxelya GmbH

Die Akademie der AUXELYA GmbH stärkt mit präventiven Angeboten die mentale und körperliche Gesundheit der Menschen in Ihrem Unternehmen. Die Führungskompetenz und Teamfähigkeit wird gestärkt, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden gefördert. Durch ein verbessertes Betriebsklima werden die Ausfallzeiten stark gesenkt. Für das Wichtigste im Unternehmen. Die Menschen.

📍 Salzingerstraße 1  
92637 Weiden i.d.OPf.  
☎ 0961 20661309  
✉ kontakt@auxelya.de  
🌐 auxelya.de


**Invenzio GmbH & Co. KG**

Am Königshof 7  
 93047 Regensburg  
 0179 1134010  
 info@invenzio.de  
 www.invenzio.de


**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


**KDT GmbH Die Kundendienst-Trainer**

KDT GmbH ist mit über 20 Jahren Projekterfahrung einer der spezialisiertesten Anbieter für den technischen Service. Mit fachlich und methodisch qualifizierten TrainerInnen, die das Umfeld der Unternehmen und Mitarbeiter bestens kennen, bietet KDT ein passgenaues Angebot zur Stärkung von Organisationen in puncto Service an. Service ist dabei eine Haltung und nicht nur eine Abteilung!

Bamberger Str. 2  
 95488 Eckersdorf  
 0921 980324  
 info@kundendienst-Trainer.de  
 www.kundendienst-trainer.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  
 0931 99138883  
 kontakt@solidimpact.de  
 www.solidimpact.de


**Abländer**

Wege zum Wesentlichen

**Abländer - Wege zum Wesentlichen**

Unser Kernbereich sind Führungseminare, Organisationsaufstellungen mit zertifizierter Ausbildung zum/zur Organisationsaufsteller:in und Persönlichkeitsentwicklung. Die offenen Seminare finden statt am Schwanberg, einem wunderbaren Ort mitten in Deutschland. Darüber hinaus bieten wir auch Inhouse-Seminare, Einzelcoaching 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



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


**Landsiedel NLP Training**
**Landsiedel NLP Training**

Landsiedel NLP Training zählt zu den führenden NLP-Ausbildungsinstituten in Deutschland. Als Innovationsführer bietet Landsiedel mit der World of NLP eine Plattform mit Seminaren, Onlinekursen und Podcasts rund um NLP und Coaching. Die World of Coaching ermöglicht eine modulare Coach-Ausbildung. Ziel ist es, persönliche Entwicklung und praxisnahe Weiterbildung durch modernste Methoden zu fördern.

Friedrich-Ebert-Straße 4  
 97318 Kitzingen  
 09321 92 66 140  
 info@landsiedel-seminare.de  
 www.landsiedel-seminare.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**

Die PATONakademie ist ein Bereich des PATON | Landespatentzentrum Thüringen an der Technischen Universität Ilmenau. Seit mehr als 30 Jahren ist es das Ziel der Fachleute des PATON Information und know-how auf den Gebieten Patente, Marken und Designs kompetent, schnell und umfassend der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Langewiesener Str. 37  
 98693 Ilmenau  
 03677 69-4591  
 paton.akademie@tu-ilmenau.de  
 www.paton.de/akademie



### IU Internationale Hochschule

Studieren, wann und wo man will: Mit ihren Fernstudiengängen bietet die IU Internationale Hochschule ein Studium, das sich flexibel und individuell an den eigenen Alltag anpasst – egal, ob man sich gerade mitten im Berufsleben, in der Elternzeit oder in der Selbstständigkeit befindet. Das IU Fernstudium setzt auf maximale Flexibilität.

📍 Juri-Gagarin-Ring 152  
99084 Erfurt  
☎ 0172 1350913  
✉ service-fernstudium@iu.org  
🌐 www.iu-fernstudium.de



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



### Europäische Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e.V.

Das Ziel des Vereines ist die Verbreitung von Kompetenzen und Wissen aus den Tätigkeitsfeldern Bauen, Werterhaltung, Sanierung und Strategien. Des weiteren fördert die EKA Kunstprojekte aller Art in Form von Ausstellungen und Symposien für Künstler.

📍 Hauptstr. 90B  
99820 Hörselberg-Hainich  
☎ 03625 486599501  
✉ info@eka.de  
🌐 www.eka.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@dashoefer.de  
🌐 www.dashoefer.at



### X SIEBEN Wirtschaftstraining GmbH

New Work @ Agile Transformation @ KI Training 4Führungskräfte @ Mitarbeiter @ Mittelstand. Ihr Bildungsinstitut für karriereorientiertes VUCA-Training. Kleingruppen-Seminare bis maximal 6 Personen garantieren besten Wissenstransfer. Auch das individuelle Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ist ein Mehrwert, den unsere Kund\*innen zu schätzen wissen.

📍 Rochusgasse 6  
A-1030 Wien  
☎ +43 2622 35110  
✉ office@x-sieben.at  
🌐 www.x-sieben.eu



### factor-D Diversity Consulting GmbH

factor-D Diversity Consulting ist eine der führenden Unternehmensberatungen und Training-Agenturen 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



### 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

Wir bieten maßgeschneiderte Telefontrainings, Beschwerde- und Verkaufstrainings online und vor Ort in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Nach einem Videobriefing passen wir 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 I Rhetorik I Persönlichkeitsentwicklung I Leadership. In der sich rasant verändernden Arbeitswelt, braucht es einen vertrauensvollen Kommunikations- und Führungsstil, um Performance zu ermöglichen. "SOUEVERÄN AUFTRETEN REICHT NICHT, WIRKSAME KOMMUNIKATION ERFORBERT ZIELORIENTIERUNG, UMSICHT UND KLARHEIT".

📍 Liebhartstalstrasse 5a  
A-1160 Wien  
☎ +43 699 15241795  
✉ stefanie@begin-with-trust.com  
🌐 www.begin-with-trust.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.

📍 Gregor-Mendel-Str. 35  
A-1190 Wien  
☎ +43 664 2688100  
✉ office@neuwaldegg.at  
🌐 www.neuwaldegg.at

**PMCC Consulting GmbH**

PMCC Consulting ist renommierter Spezialist und qualitätsorientierter Komplettanbieter für das Management von Projekten, Prozessen und Organisationen und unterstützt Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Marktpositionen zu stärken.

📍 Schubertstraße 37/1  
A-8010 Graz  
☎ +43 316 225033  
✉ office@pmcc-consulting.com  
🌐 www.pmcc-consulting.com

**EMOVITATION Suisse SARL**

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  
☎ +41 79 8928212  
✉ kontakt@performance-health.academy  
🌐 www.performance-health.academy

**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.

📍 Martingasse 20  
CH-4051 Basel  
☎ +41 61 511-7078  
✉ info@springer-akademie.com  
🌐 www.springer-akademie.com

**WYLER LEADERSHIP CONSULTING**  
Empowering Transformation**Wyler Leadership Consulting**

📍 Bienenweg 6  
CH-5503 Schafisheim  
☎ +41 79 4195469  
✉ peter.wyler@wylerleadership.ch  
🌐 www.wylerleadership.ch

**Dr. Ohnesorge Institut GmbH**

"Excellence in Coaching, Beratung, Training und Kommunikation" – Ihr lizenziertes und zertifiziertes Ausbildungsinstitut für die Praxis. Ausgezeichnete und gehirngerechte Kommunikation - NLP im Business, Verkauf und Führung, Systemisches Coaching, Life-, Business- und Mental-Coaching, Führungskräfteentwicklung und Leadership, Selbstcoaching-Methoden, wing-wave Coaching, Hypnose und Mentaltrainings.

📍 Ibelweg 18a  
CH-6300 Zug  
☎ +41 41 7632839  
✉ kontakt@dr-ohnesorge-institut.com  
🌐 www.dr-ohnesorge-institut.com

**Coaching Institut living sense**

Das Coaching Institut wurde als Spezialist für integrale Coaching Ausbildungen 1994 in der Schweiz gegründet. Wir sind in der Schweiz und über die Landesgrenzen hinaus der führende Anbieter für Coaching Ausbildungen. Lassen Sie sich überzeugen und vertrauen Sie Ihre Berufung dem Spezialisten an. Profitieren Sie von einer international anerkannten Coaching Ausbildung mit Schweizer Qualitätssiegel.

📍 Sonnenbergstrasse 36  
CH-8032 Zürich  
☎ +41 71 5651723  
✉ info@livingsense.ch  
🌐 www.coaching-institut.ch

**frischer wind AG für Organisationsentwicklungen**

Wir sind Pioniere in der Begleitung partizipativer Entwicklungs- und Klärungsprozesse im Gro&#946;gruppenformat. 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 Gro&#946;-gruppenmethoden ausgebildet und gecoach.

📍 Zeltweg 10  
CH-8032 Zürich  
✉ zuerich@frischerwind.com  
🌐 www.frischerwind.com

**Vereon AG**

Vereon recherchiert und organisiert seit 2003 erfolgreich Kongresse, Fachtagungen und Seminare für Fach- und Führungskräfte in der Schweiz, Deutschland und dem Rest Europas rund um Themen wie Payment, E-Invoicing, Business Intelligence, Finanzen, Controlling, IT sowie für die Energiebranche und im Geschäftsbereich Chem-Academy für die chemische und pharmazeutische Industrie.

📍 Hauptstr. 54  
CH-8280 Kreuzlingen  
☎ +41 71 6778700  
✉ info@vereon.ch  
🌐 www.vereon.ch

**SGMI Management Institut St. Gallen**

Das SGMi Management Institut steht für anspruchsvolle, praxisorientierte Management-Weiterbildung sowie für nachhaltige Management Consulting-Dienstleistungen auf der Basis des St. Galler Management-Ansatzes. Wir stehen ein für ausgewogene Fach- und Sozialkompetenz und ein Netzwerk, wo Sie sich mit Ihresgleichen treffen und messen können.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2235030  
✉ seminare@sgmi.ch  
🌐 www.sgmi.ch



MANAGEMENT PROGRAMM  
ST. GALLEN

**SMP Management Programm St. Gallen**

Das SMP Management Programm St. Gallen gehört zu den führenden Anbietern von Management-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum. Tausende Führungskräfte besuchen jährlich die von hochkarätigen Referenten geleiteten, praxisorientierten Seminare und Lehrgänge. Das Angebot reicht vom einwöchigen Management-Seminar bis zum berufsbegleitenden Executive-MBA-Programm.

📍 Bogenstrasse 7  
CH-9000 St. Gallen  
☎ +41 71 2445555  
✉ seminare@smp.ch  
🌐 www.smp.ch

**Management School St. Gallen**

Im Wettbewerb der Bildungsanbieter will die Management School St. Gallen nicht die lauteste Stimme sein, sondern die klarste. Auf eine zunehmend komplexe Geschäftswelt antworten wir mit klaren Werten und zukunftsicherem Wissen. Die Triebkraft unserer Arbeit ist seit vielen Jahren: Eine unerschütterliche Leidenschaft für erfolgreiches Management. Und für eine Leadership, die diesen Namen verdient.

📍 Fürstenlandstrasse 41  
CH-9001 St. Gallen  
☎ 0041 71 222 51 53  
✉ office@mssg.ch  
🌐 www.mssg.ch

**CoachAkademieSchweiz GmbH**

Die Coach Akademie Schweiz mit Sitz in St. Gallen/ Rebstein führt seit 1997 systemische und wertorientierte Coach-Ausbildungen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Italien durch. Methodische Basis ist das "St. Galler Coaching Modell (SCM)®" ein systemisches, lösungs- und wertorientiertes Coaching-Verfahren welches dreifach wissenschaftlich validiert ist (siehe Studien).

📍 Alte Landstr. 106  
CH-9445 Rebstein  
☎ +41 71 7700262  
✉ office@coachakademie.ch  
🌐 www.coachakademie.ch

**implus Trainings AG**

Die implus Trainings AG bietet seit 1996 europaweit firmeninterne Seminare, Beratungen und Coachings an. Maßgeschneiderte Dienstleistungen, ganzheitliche Problemlösungen und erfolgreiche Qualitätsarbeit zeichnen unsere auf Ertragssteigerung und Mitarbeitermotivation ausgerichtete Trainings- und Beratungs-Arbeit aus.

📍 Schützenstrasse 7  
CH-9450 Altstätten  
☎ 00491723407846  
✉ g.jantzen@implus.de  
🌐 www.implus.de

**IiHB Internationales Institut für Integrale Heilung und Transpersonale Bewußtseinsforschung**

Das IiHB Internationales Institut für integrale Heilung und transpersonale Bewußtseinsforschung hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen aller Berufsgruppen ein umfangreiches, fundiertes und interessantes Bildungsangebot bereit zu stellen. Als privatrechtliches Ausbildungsinstitut können wir den Bedürfnissen der Menschen unserer Zeit dabei immer den höchsten Stellenwert geben.

📍 Calle Eolo 12  
E-35218 Las Palmas de Gran Canaria  
☎ 030 55152124  
✉ info@iihb.de  
🌐 www.iihb.de

**Psytest AB**

Psytests Geschäfts Idee 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.psychologisetests.de

