



SEMINARE
2026

... Ihr Spezialist für Personalentwicklung im öffentlichen Dienst



FÜHRUNG & TEAM

Infos & Termine



Kontakt



Buchung
Seminartermine

Rita Schäfer
Offene Seminare
schaefer@piw-beratung.de
06661 9603-20



Angebot
zu individuellen Inhouse-Veranstaltungen

Anne Lisiak
Inhouse-Angebote
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

FÜHRUNG & TEAM

Seminare

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 3 | Interne Führungs- und Strategie-Workshops | 16 | Belastende Personalgespräche mit internen Mitarbeitenden führen |
| 7 | Die berühmten ersten 100 Tage – aktiv und selbstbewusst in Führung gehen | 17 | Professionelles Zeit- und Selbstmanagement |
| 8 | Erfolgsfaktoren für weibliche Führungskräfte | 18 | Konfliktmanagement im Büroalltag – Tools & Tipps |
| 9 | Kompakttraining Führung: Die wichtigsten Führungsinstrumente auf einen Blick | 20 | Neu: Team- und Generationskonflikte lösen |
| 10 | Professionelle Gesprächsführung und Mitarbeitendengespräche | 21 | Das kleine 1x1 für gezielte Teaminterventionen |
| 11 | Das Mitarbeitendenjahresgespräch | 21 | Die agile Toolbox für Projekt- und Teamleitungen |
| 12 | Interkulturelle Kommunikation für Fach- und Führungskräfte | 22 | Moderation von Besprechungen – der Werkzeugkoffer für strukturierte Meetings |
| 13 | Update Beurteilungsgespräche | 23 | Professionelles Changemanagement – die wichtigsten Basics |
| 14 | Schnelle Feedbackgespräche und Klärungen im Tagesgeschäft | 24 | Professionelles Projektmanagement – die wichtigsten Tools |
| 15 | Kunden- und Serviceorientierung in der Verwaltung | 26 | Inhouse Team-Workshop, wenn's knirscht |



Interne Führungs- und Strategie-Workshops

Buchungsnummer
WOFS

Empfehlung

1 Tag als interner Workshop

Info

inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Die Stimmung in vielen Führungskreisen ist angespannt – es fehlt die Zeit und manchmal auch die Energie, die aktuellen Handlungsfelder anzugehen.

Trotzdem kann nichts den offenen kollegialen Austausch auf Führungs- und Fachebene ersetzen. Interne „Baustellen“ oder die Umsetzung von Veränderungsprozessen können nur gemeinsam und bereichsübergreifend durch eine starke und verlässliche Kooperation auf Führungsebene gelöst werden.

Deshalb sind Klausurtagungen und Führungs-Workshops zwischen Ämtern, Dezernaten oder auf Abteilungsebene so wichtig. Sie sind Auszeiten für Austausch, Strategie und Teambildung.

Ein gelungener Führungs-Workshop lebt vom spannenden Mix zwischen kollegialem Austausch + fachlichem Input + offenem Feedback + Selbstreflexion. Und natürlich braucht es am Ende des Tages einen konkreten und praktischen Umsetzungsplan für die nächsten Schritte.

Wir unterstützen Sie hierbei mit unserer Fach-, Moderations- und Beratungskompetenz. Als Fachexpert*innen für den öffentlichen Dienst kennen wir nicht nur viele Best-Practice-Modelle, sondern auch die realistischen Möglichkeiten und die rechtlichen oder ressourcenbedingten Grenzen für öffentliche Häuser.

Aktuelle Baustellen in vielen öffentlichen Häusern



Führungskräfte entwickeln und stärken

Führungskräfteentwicklung ist wichtiger denn je, denn die Kompetenz und Haltung einer Führungskraft entscheidet, ob qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu Ihnen kommen und langfristig bleiben.

Auch die rechtzeitige Förderung von Nachwuchsführungskräften ist aktuell für öffentliche Arbeitgeber einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren, um vakante Führungsstellen zeitnah besetzen zu können und qualifizierten Nachwuchs langfristig zu binden.



Führungsrolle & Führungstools

- Neu in einer Führungsrolle: Die Startphase
- Aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle
- Führungsstil und Führungshaltung
- Führungsaufgaben und Führungsinstrumente
- Führung in der Sandwichposition



Mitarbeitendengespräche & Feedbackkultur

- Wertschätzende Führungshaltung & Kommunikation
- Feedbackgespräche im Tagesgeschäft
- Regelkommunikation (Jour fixe, Team-Meetings etc.)
- Jahresgespräche, Zielvereinbarung, Beurteilung
- Kritik- und Konfliktgespräche lösungsorientiert führen



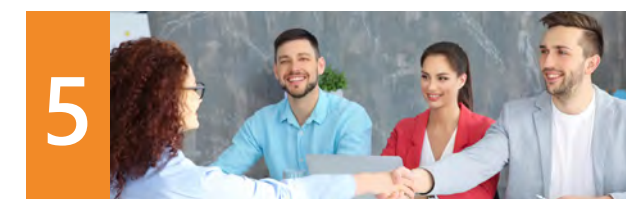
Projekt- und Changemanagement

- Mindset-Check: Eigene Haltung zu Change-Prozessen
- Offenheit & Flexibilität für Veränderung im Team entwickeln
- Grundlagen Projekt- und Changemanagement
- Tagesgeschäft versus bereichsübergreifende Projekte
- Umgang mit Widerstand & Konflikten in Change-Prozessen



Teamführung & Teamkonflikte

- Wie tickt ein Team? Rollen & Gruppendynamik
- Tools für Teamleitung, Moderation & Teamsteuerung
- Formate für zielführende Gruppenmeetings
- Teamkonflikte erkennen und schnell intervenieren
- Psychologische Sicherheit in Teams fördern



Personalauswahl & Personalgewinnung

- Anforderungsprofile für offene Stellen entwickeln
- Grundlagen Personalauswahl: Der Rechtsrahmen im öD
- Vorstellungsgespräche professionell führen
- Soft Skills & Persönlichkeitskompetenzen richtig beurteilen
- Das Onboarding neuer Mitarbeitender aktiv gestalten

Wir entwickeln ein passendes Konzept speziell für Ihr Haus

Kontakt

Anne Lisiak
Inhouse-Veranstaltungen
06661 9603-14
inhouse@piw-beratung.de



Young Talents & Nachwuchsqualifizierung

Inhouse-Workshop Führungs-/ Nachwuchsqualifizierung



Buchungsnummer
NACH

Empfehlung
1 Tag als interner
Workshop

Der Fachkräftemangel zwingt öffentliche Häuser, den Fokus wieder stärker auf die interne Qualifizierung von Führungs- und Nachwuchskräften sowie Quereinsteiger*innen mit Potenzial zu legen. Deshalb stellen sich viele Häuser aktuell im gesamten Bereich des Personalmanagements neu auf. Jedes Haus hat andere Rahmenbedingungen und Ressourcen – umso mehr braucht es individuelle Strategien und realistische Konzepte.

Starten Sie diesen Prozess am besten mit einem internen Strategie- und Fach-Workshop, in dem Sie Ihre dringendsten internen Handlungsfelder identifizieren und sich von uns externen Input und Beratung für die nächsten Umsetzungsschritte holen.

Mögliche Themen des Workshops:

- **Bedarfsanalyse:** unsere aktuellen internen Handlungsfelder im Bereich PE
- **Führungskräfteentwicklung & Nachwuchsqualifizierung im Haus** – wie gestalten?
- **Internes Talent- und Kompetenzmanagement** – Modelle und Umsetzung
- **Rollenklärung Personalmanagement und Führungskräfte** – wer macht was?
- **Langfristige Mitarbeitendenbindung** – wie steigern wir unser Employer Branding?
- **Corporate Learning statt klassische Personalentwicklung** – mehr Mix in den Tools!

Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Starter-Paket für Nachwuchs-Führungskräfte

Für erste Führungs- und Leitungsrollen (wie z. B. Team- oder Sachgebietsleitungen) brauchen Nachwuchsführungskräfte vor allem praktische Kompetenz in zwei Feldern: Mitarbeitergespräche führen und Teamkonflikte lösen. Unser „Starter-Paket“ macht fit und sicher, um in der neuen Rolle akzeptiert zu werden.

1



Mitarbeitendengespräche empathisch und klar führen

- Rolle Führungskraft & Mindset in Gesprächen
- Überblick über die verschiedenen Führungsgespräche
- Feedback im Alltag reduziert Kritikgespräche
- Was war los?! – Erst klären, dann verstehen und bewerten
- „Der nächste gute Schritt“ statt Lösungen & Ratschläge
- Modelle, Tools und Leitfäden für schwierige Gespräche
- Viele praktische Übungen inkl. Selbstreflexion

KP-SPFA

09.00 - 13.00 Uhr (online)

09.11.2026

2



Teamkonflikte & Streitereien konstruktiv lösen

- Konflikte sind normal und sinnvoll in Teams
- Die bunte Welt der Rollen-, Ziel- und Gruppenkonflikte
- Das Drama-Dreieck – die böse Falle für Leitungen
- Der Konflikt-Werkzeugkoffer für Teamleitungen
- Selbstreflexion: Was sind meine Trigger & Antreiber?
- Welche Projektionsfläche biete ich meinem Team?
- Kollegiale Beratung & Mentoring – wo hole ich mir Rat?

KP-SPFB

09.00 - 13.00 Uhr (online)

11.11.2026

Gesamtpreis
820,00 € zzgl. MwSt.
(nicht einzeln buchbar, da aufeinander aufbauend)

Ihr Trainer
Robert Runge (M.A.)



Buchungsnummer
LP-KOVO

Seminargebühr
780,00 € + MwSt.

Teilnehmerzahl
ca. 12 Personen

Zeitplan
09.00 - 16.00 Uhr (täglich)

Zielgruppe
Team-, Sachgebiets- und Abteilungsleitungen oder auch Führungskräfte, die erst kürzlich vom Kollegen zum Vorgesetzten aufgestiegen sind



Termin
22. - 23.09.2026
Robert Runge (M.A.)

Die berühmten ersten 100 Tage – aktiv und selbstbewusst in Führung gehen

Der Schritt in eine neue Führungsrolle ist mehr als ein Positionswechsel – es ist ein Neustart mit hohen Erwartungen, Unsicherheiten und der Chance, entscheidende Weichen zu stellen – für die Organisation und sich selbst. Gerade im öffentlichen Dienst, wo durch demografischen Wandel und strukturelle Veränderungen viele Leitungspositionen neu besetzt werden, ist ein gelungener Einstieg entscheidend.

Wie gelingt es, in der neuen Rolle anzukommen, Orientierung zu geben und als Führungskraft akzeptiert zu werden?

Dieses Seminar unterstützt Sie als neue Führungskraft dabei, Sicherheit in Ihrer Position zu gewinnen, Klarheit über Ihre Rolle zu entwickeln und gezielt Vertrauen im Team aufzubauen.

Ziele des Seminars:

- Den Rollenwechsel bewusst gestalten und eigene Führungsziele entwickeln
- Klarheit über Erwartungen, Aufgaben und das eigene Selbstverständnis als Führungskraft gewinnen
- Handwerkszeug und Strategien für einen souveränen Start und ein gutes Miteinander im Team kennenlernen
- Typische Herausforderungen aktiv angehen und souverän lösen

Im Seminar arbeiten Sie an Ihren konkreten Fragestellungen und Fallbeispielen. Bringen Sie gerne Ihre Erfahrungen und Fragen mit. Der Austausch mit anderen neuen Führungskräften liefert zusätzliche Impulse und Reflexionen.

Selbstreflexion: Ihre neue Rolle als Führungskraft

- Was erwartet mein Team – was erwarte ich von mir selbst?
- Führung oder Facharbeit: Wo liegt mein Fokus?
- Wie finde ich meinen eigenen Führungsstil?

Die ersten 100 Tage: Weichen richtig stellen

- Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Einstieg
- Stolperfallen und wie Sie diese vermeiden
- Führung auf Distanz: Teams im Homeoffice oder hybrid leiten
- Praktische Moderations- und Steuerungswerkzeuge

Kommunikation und Zusammenarbeit: Der Kern erfolgreicher Führung

- Erwartungen klären, Feedback etablieren, Rollen und Regeln gemeinsam entwickeln
- Entscheidungsprozesse transparent gestalten
- Vertrauen aufbauen – auch in herausfordernden Situationen
- Die eigene Führungskommunikation schärfen

Herausforderungen meistern: Wenn es schwierig wird

- Umgang mit internen Konkurrenten und „Altgedienten“
- Nähe und Distanz – wie viel Kontrolle ist hilfreich?
- Der Spagat zwischen Führungsverantwortung und fachlicher Expertise
- Führung ohne disziplinarische Weisungsbefugnis
- Teaminteressen mit den Zielen der Organisation in Einklang bringen

Er: Sag das doch direkt! – Sie: Ich dachte, das hätte ich.

Erfolgsfaktoren für weibliche Führungskräfte

Frauen in Führungspositionen und weibliche Nachwuchs-Führungskräfte sehen sich bei den Themen Aufstieg und Karriere oft besonderen Herausforderungen ausgesetzt. Der Anteil der männlich besetzten Führungspositionen ist immer noch überdurchschnittlich hoch. Zugleich bewerben sich Frauen oft erst gar nicht aus Sorge und Selbstzweifel, die ausgeschriebenen Anforderungen nicht 100 % erfüllen zu können.

Schlüssel zum Erfolg sind – bei Männern wie Frauen – die Auseinandersetzung mit der „Rolle“ Führungskraft, selbstsicheres Auftreten, klare Kommunikation mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten, eindeutiges Führungsverhalten sowie Souveränität in Entscheidungs- und Verhandlungssituationen – und genau das kann man üben und lernen!

Geschlechtsstereotypisierungen und klassische Rollenbilder

Einfluss der Organisationskultur auf den Aufstieg von Frauen

Geschlechtsspezifische Kommunikationsmuster hinsichtlich Wortwahl, Stimme, Körpersprache

Wahrnehmen hinderlicher Verhaltensmuster

Erkennen von Harmoniebedürfnis und anderen emotionalen Fallen

Umgang mit Dominanzverhalten und Killerphrasen

Präsenz in schwierigen Führungssituationen

Forderungen stellen, Nein sagen, Grenzen setzen



Buchungsnummer
LP-WEFÜ

Seminargebühr
490,00 € + MwSt.

Teilnehmerzahl
ca. 12 Personen

Zeitplan
09.00 - 16.00 Uhr

Termin
05.03.2026
Dr. Anja K. Haftmann

Buchungsnummer
KTFÜ

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 Tag

Kompakttraining Führung: Die wichtigsten Führungsinstrumente auf einen Blick

Verwaltung im Wandel – und Sie mittendrin!

Der öffentliche Dienst steht heute mehr denn je im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderung. Neue Anforderungen durch Digitalisierung, mobiles Arbeiten, hybride Teams und Fachkräftemangel machen die Führungsaufgabe nicht nur komplexer, sondern auch vielseitiger – und fordern von Führungskräften ein modernes Mindset sowie ein wirkungsvolles Instrumentarium.

Unser Kompakttraining bietet Ihnen einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Instrumente für Ihre tägliche Führungsarbeit.

Ob Sie in einer Sandwichposition agieren, Mitarbeitende aus der Ferne führen oder abteilungsübergreifende Projekte steuern: Mit reflektiertem Selbstverständnis und dem richtigen Handwerkszeug meistern Sie auch herausfordernde Führungssituationen souverän.

Insbesondere die entscheidende Frage nach der Motivation von Mitarbeitenden wird in diesem Seminar in den Fokus gerückt.

Die wichtigsten Führungsstile und -instrumente

- Praxistaugliche Führungsansätze für den öffentlichen Dienst
- Führung in flexiblen Arbeitswelten: Präsenz, Homeoffice, hybride Teams
- Wirksame Instrumente für Struktur, Orientierung und Motivation im Führungsalltag

Besondere Herausforderungen für Führungskräfte in Sandwichpositionen

- Führung ohne disziplinarische Weisungsbefugnis souverän gestalten
- Laterale Führung: Verantwortung übernehmen ohne offizielle Macht
- Erfolgreiche Teamführung trotz räumlicher Distanz
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit klarer Kommunikation und Rollenklärung

Erfolgreiche Instrumente zur Mitarbeitendenmotivation

- Rahmenbedingungen schaffen, die Engagement und Eigenverantwortung fördern
- Motivation durch wertschätzendes Feedback und sinnvolle Delegation
- Zielorientiertes Führen als Werkzeug zur Leistungssteigerung
- Eigene Motivation stärken, um authentisch zu führen
- Gesund führen: Resilienz fördern und Belastungen frühzeitig erkennen

Entwicklung und Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit und -rolle

- Reflexion der eigenen Führungsrolle im Verwaltungsalltag
- Eigene Werte, Einstellungen und Führungsziele bewusst machen



Buchungsnummer
MAGG

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 - 2 Tage

Der Ton macht die Musik

Professionelle Gesprächsführung und Mitarbeitendengespräche

Im Büro wird den ganzen Tag kommuniziert – im Flur, am Rande eines Meetings, am Telefon oder via E-Mail. Trotzdem haben viele Respekt vor einem längeren „echten“ Gespräch, sei es unter Kolleginnen und Kollegen oder zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Schnell kommt es zu schwierigen Situationen, Missverständnissen oder sogenannten Teufelskreisen. Statt wertschätzendem Dialog kippt es in einen Schlagabtausch um oder aus einem harmlosen Feedback werden plötzlich Kritik und Angriff.

Professionelle Gesprächsführung ist keine Kunst, sondern ein Handwerk – und das kann jeder lernen! Dabei geht es nicht nur um Gesprächstechniken, sondern auch um die eigene innere Haltung, ums Zuhören, Mimik & Gestik und den richtigen Ton. Übung macht bekanntlich den Meister, und da ist tatsächlich etwas dran!

Warum machen Mitarbeitendengespräche Sinn?

- Kurze Feedbackgespräche versus „Tür- und Angelgespräche“
- Zeitgewinn statt Zeitverlust – Feedbackkultur und Mitarbeitendengespräche
- Regelkommunikation als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument

Überblick: Die verschiedenen Arten von Mitarbeitendengesprächen

- Das anlassbezogene kurze Feedbackgespräch und das längere Mitarbeitendengespräch
- Das Führungsinstrument „Mitarbeiterjahresgespräch“
- Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche
- Kritik- und Konfliktgespräche
- Förder- und Entwicklungsgespräche

Die Praxis: Aufbau, Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitendengesprächs

- Der Gesprächsleitfaden als Strukturhilfe
- Die wichtigsten Phasen eines Mitarbeitendengesprächs
- Klares Feedback geben und Erwartungen äußern
- Der Gesprächsabschluss: Nächste Schritte, Zielvereinbarungen etc.
- Die Dokumentation bei Kritik- und Beurteilungsgesprächen

Der Werkzeugkoffer konstruktiver Gesprächstechniken

- Aktives Zuhören, Fragetechniken, Ich-Aussagen, Metakommunikation
- Schnelles Feedback versus Kritik: Feedback geben und nehmen
- Umgang mit Killerphrasen, Kritik, Angriffen, Einwänden und Vorwänden
- Mit schwierigen Gesprächssituationen und Konflikten umgehen
- Wirkungsvolle Interventionstechniken, wenn das Gespräch stockt
- Teufelskreise erkennen und durchbrechen
- Tipps für den Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern

Gesprächsführung aus der Distanz: Mitarbeitendengespräche online führen

- Schwierige Mitarbeitendengespräche online führen – Tipps, Tools & Technik
- Vertrauen, Bindung und Offenheit auch im virtuellen Raum – wie?
- Der digitale Werkzeugkoffer – virtuelle Moderation von Gesprächen



Buchungsnummer
GJAH

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 Tag

Das Mitarbeitendenjahresgespräch

Blick zurück und Blick nach vorn

Aktuell kämpfen viele Führungskräfte in ihren Bereichen mit einer hohen Fluktuation: Langjährige Beschäftigte kündigen plötzlich, neue Mitarbeitende gehen schon wieder in der Probezeit und offene Stellen bleiben lange vakant. Als Hauptgrund für Wechselwünsche und Unzufriedenheit nennen Beschäftigte den fehlenden Kontakt und Austausch mit ihrer Führungskraft. Gibt es im Team und mit der Führungskraft keine wertschätzende Feedbackkultur, springen Mitarbeitende deutlich schneller ab. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte wichtige Regelinstrumente wie z. B. das Jahresgespräch ernst nehmen und anbieten.

Einmal im Jahr innehalten, gegenseitig Bilanz ziehen und nach vorne schauen, das sind die wichtigsten Ziele des Jahresgesprächs. Zugleich geht es auch um eine gemeinsame Auszeit, um sich in Ruhe über neue Ideen, das Betriebsklima im Team, aktuelle Sorgen und innere Befindlichkeiten auszutauschen. Tür- und Angelgespräche können das nicht leisten, Flurgespräche schon gar nicht!

Der Schwerpunkt des Seminars liegt im praktischen Gesprächstraining. Ganz konkret werden alle Phasen eines typischen Jahresgesprächs – Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung – geübt und anhand eines fiktiven Falls anschaulich durchgespielt.

Einführung und Grundlagen

- Bilanz und Ausblick: Das Mitarbeitendenjahresgespräch als zentrales Personalentwicklungs- und Führungsinstrument
- Der formale Apparat des Jahresgesprächs (Dienst-/Betriebsvereinbarung, Leitfäden, Ablauf, formale Richtlinien, Dokumente / Anlagen etc.)

Die verschiedenen Arten von Mitarbeitendengesprächen

- Regelkommunikation versus Tür- und Angelgespräche
- Das Jahresgespräch als besondere Gesprächsform
- Anlassbezogene Feedback- und Kritikgespräche im Tagesgeschäft
- Zielvereinbarungs-/Beurteilungsgespräche und Förder-/Entwicklungsgespräche

Vorbereitung und Durchführung eines Jahresgesprächs

- Gute Rahmenbedingungen für wertschätzende Mitarbeitendengespräche
- Der Gesprächsleitfaden als Strukturhilfe
- Die zentrale Bedeutung der Gesprächsvorbereitung
- Der Blick zurück und nach vorn: Der Hauptteil des Gesprächs
- Zielvereinbarungen und Personalentwicklungsmaßnahmen

Der Werkzeugkoffer für gute Gespräche: Tipps & Techniken

- Aktives Zuhören, Fragetechniken, Ich-Aussagen, Metakommunikation
- Angemessen Feedback geben und nehmen
- Killerphrasen vermeiden und mit Einwänden und Vorwänden umgehen
- Schwierige Gesprächssituationen und Konflikte meistern
- Schnelle Interventionstechniken für verfahrenere Situationen
- Zielvereinbarungen konkret und realistisch formulieren

Praxisteil: Die Durchführung eines Jahresgesprächs von A bis Z anhand eines fiktiven Falls

Interkulturelle Kommunikation für Fach- und Führungskräfte

Zunehmende Globalisierung, Zuwanderung und Fachkräftemigration machen die Auseinandersetzung mit interkulturellen Themen zu einem Muss für öffentliche Organisationen. Mehr Fachkompetenz für interkulturelle Kommunikation ist für Ämter, Hochschulen oder Ministerien in vielen Sachgebieten hilfreich.

Anhand übergeordneter Erklärungsprinzipien, den sogenannten Kulturdimensionen, lernen Sie, die Normen, Wertvorstellungen und Kommunikationsmuster anderer Kulturen zu interpretieren. Praxisnahe Auseinandersetzungen mit dem unterschiedlichen Umgang mit Hierarchien, Zeiten, Regeln und Absprachen bereiten Sie gezielt auf die Bewältigung typischer interkultureller Kommunikationsprobleme vor. So lernen Sie, effektiv und respektvoll mit Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu kommunizieren.

Kulturstandards als Orientierungssystem menschlichen Handelns

Einfluss der kulturellen Prägung auf unser Arbeitsverhalten

Die kulturellen Leitdimensionen nach Geert Hofstede

Einordnen unterschiedlicher Kommunikationsstile und adäquate Reaktion

Umgang mit unterschiedlicher Interpretation von Regeln, Vorschriften und Absprachen

Berücksichtigung divergierender Ziel- und Zeitvorstellungen

Erkennen möglicher Konfliktfelder und Erarbeiten entsprechender Lösungen

Buchungsnummer
KP-FAFÜ

Seminargebühr
410,00 € + MwSt.

Teilnehmerzahl
ca. 12 Personen

Zeitplan
09.00 - 13.00 Uhr

Termin

02.03.2026

Dr. Anja K. Haftmann



Buchungsnummer
GBEU

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 Tag



Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Update Beurteilungsgespräche

Wie gestaltet man Beurteilungen motivierend und zeitgemäß?

Es gibt mehr Beurteilungsgespräche im Arbeitsalltag als man denkt. Zugleich ist das Thema bei vielen Führungskräften eher unbeliebt und wird als Pflicht statt Kür verstanden. Viele Jahre waren besonders Beurteilungsgespräche rund um Leistungszulagen sehr formal und die Ergebnisse wurden einseitig verkündet.

Aus Zeitgründen haben zudem viele öffentliche Organisationen das klassische Jahresgespräch mit dem Beurteilungsgespräch gekoppelt, was dazu geführt hat, dass die ursprüngliche Bedeutung solcher Gespräche als Chance für Feedback und Entwicklung verloren gegangen sind.

Deshalb ist es höchste Zeit für ein „Update“ rund um das Thema „Beurteilung im öffentlichen Dienst“. Beurteilungsgespräche bieten viel Potenzial für die Gestaltung einer offenen Feedbackkultur im Haus und die Anerkennung von Leistungen motivierter und qualifizierter Mitarbeitenden. Umso wichtiger ist eine wertschätzende Gestaltung der Gespräche und eine einheitliche Grundhaltung im Führungskreis.

Professionelles Feedback und Beurteilung – Kernaufgabe für Führungskräfte

Update & Check „Mindset“: Rolle und Haltung von Führungskräften zu Beurteilung

Das Beurteilungsgespräch bei Leistungszulagen

Das Entwicklungs- und Fördergespräch & Abgrenzung zum Jahresgespräch

Beurteilung in der Probezeit & Beurteilung von Auszubildenden

Vorbereitung und Durchführung von Beurteilungsgesprächen

Der Werkzeugkoffer konstruktiver Gesprächstechniken

Beobachtungs-, Beurteilungs- und Prognosefehler & praktische Gesprächsübungen

Raus mit der Sprache

Schnelle Feedbackgespräche und Klärungen im Tagesgeschäft

Führungskräfte oder Teams haben im hektischen Arbeitsalltag oft wenig Zeit für Feedback und Austausch. Deshalb dominieren in der täglichen Kommunikation eher die schnellen Tür- und Angelgespräche. Das führt schnell zu Missverständnissen oder Aktionismus. A

ufgrund von Zeitdruck werden wichtige Dinge nicht angesprochen und geklärt. Viele Konflikte ließen sich vermeiden, wenn alle Beteiligten rechtzeitig kurze und klare Feedbackgespräche miteinander führen würden, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist.

Es geht nicht um Lob oder Kritik, sondern um klare Rückmeldungen im Tagesgeschäft. Eine konstruktive Feedbackkultur schafft gute Prozesse, Offenheit und Teamspirit!

Basics:

Konstruktive Feedbacks sind der Kern und die Seele aller guten Gespräche!

Update Unternehmenskultur & Betriebsklima:

Wertschätzende Feedbackkultur ist Top 1 für neue Beschäftigte

Quick & dirty?

Echte Feedbackgespräche im Büroalltag brauchen nur 5 Minuten

Feedback geben und nehmen:

Alle Techniken & Tools für Top-Feedbackgespräche

Upps – so habe ich das nicht gemeint:

Was tun, wenn der andere beleidigt ist?



Buchungsnummer
FEED

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
½ Tag als Online-Schulung

Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Buchungsnummer
INNE

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 - 2 Tage

„Dafür bin ich nicht zuständig“

Kunden- und Serviceorientierung in der Verwaltung

Von internen Service- und Querschnittsabteilungen werden hohe Fachkompetenz, Schnelligkeit und eine kundenorientierte Haltung verlangt. Das gilt für den Umgang mit Kunden und Bürgern, aber auch intern gegenüber Fachabteilungen oder Kolleginnen und Kollegen. Für Beschäftigte solcher Abteilungen ist es allerdings nicht immer leicht, all den Ansprüchen und Kundenwünschen gerecht zu werden oder bei Angriffen ruhig zu bleiben. Wird zudem die Dienstleistung nicht gewürdigt, macht sich schnell Frust und Demotivation breit.

Im Seminar trainieren wir mit Ihnen professionelle Kundenfreundlichkeit und hilfreiche Gesprächstechniken für Konfliktsituationen. Sie erhalten viele Tipps, damit Sie in kritischen Momenten freundlich und sachlich bleiben können.

Zugleich soll das Seminar Sie stärken, indem Sie Ihr Selbstbild, Ihre Sprache und Ihr Auftreten reflektieren: Viele Mitarbeitende von Servicebereichen sind sehr fachkompetente und erfahrene Experten. Agiert man aus dieser inneren Haltung heraus, begegnet man Kooperationspartnern und Kunden automatisch auf Augenhöhe.

Service: Was heißt das eigentlich?

- Ansprüche, Bedürfnisse und Wünsche von Kunden
- Das interne Serviceverständnis der eigenen Organisation
- Das eigene Bild von „Dienstleistung“ – Selbstreflexion und Selbstbild

Professionelles Beschwerdemanagement im Büroalltag

- „Dafür bin ich nicht zuständig“ – Was Kundinnen und Kunden alles ärgert
- Viele Tipps, wie Sie auf Beschwerden und Angriffe am besten reagieren
- Ein kritischer Blick auf unsere „Amtssprache“ und typische Standardsätze

Der Werkzeugkoffer kundenorientierter Gesprächsführung

- Empfängergerichtetes und wertschätzendes Kommunizieren auf Augenhöhe
- Aktives und passives Zuhören – der Schlüssel zur Konfliktvermeidung
- Wichtige Fragetechniken und Methoden aus dem Beschwerdemanagement
- Ins Telefon lächeln – Tipps und Techniken speziell für Telefonate
- Vom Problem zum nächsten guten Schritt: Lösungsorientierte Gesprächssteuerung
- Die Besonderheit von Beratungsgesprächen

Wenn's mal kracht – Tipps und Methoden für besseres Stressmanagement

- Ruhig bleiben und sich nicht ärgern: Wie macht man das?
- Hilfreiche Deeskalationsstrategien für kritische Situationen
- Stressfalle Multitasking - Tipps aus dem Zeitmanagement
- Der Blick auf unsere inneren Antreiber (Helfersyndrom, Perfektionismus u. ä. Fallen)
- Den Ärger im Büro lassen und nicht mit nach Hause nehmen

Bad News ...

Belastende Personalgespräche mit internen Mitarbeitenden führen

Wer überbringt schon gerne schlechte Nachrichten?!

Mitarbeitende in Personalabteilungen und Führungskräfte müssen häufig „Bad News“ mitteilen und erleben diese Gespräche als schwierig und emotional belastend, besonders wenn es um interne Mitarbeitende und Kolleg*innen geht.

Anlässe für solche Gespräche gibt es genug, z. B. wenn sich interne Mitarbeitende auf eine höherwertige Stelle im Haus bewerben und nicht überzeugen können. Auch Trennungs- und Kündigungsgespräche, Wiedereingliederungs- oder Rückkehrgespräche sind anspruchsvoll und müssen sensibel und empathisch geführt werden.

Überblick: Trennungs-, Kündigungs-, Rückkehrgespräche, Absagen und negative Rückmeldungen

Die Vorbereitung auf ein belastendes und schwieriges Gespräch

Die eigene (berufliche) Rolle reflektieren und als inneren Anker nutzen

Empathische und wertschätzende Gesprächsführung in der Praxis

Auf Emotionen, Angriffe und Enttäuschung angemessen reagieren

Die eigenen Trigger erkennen und sich besser schützen (Resilienz)

Nach dem Gespräch Stress und Belastung wieder abbauen und Abstand gewinnen

Buchungsnummer
LP-PGES

Seminargebühr
490,00 € + MwSt.

Teilnehmerzahl
ca. 12 Personen

Zeitplan
09.00 - 16.00 Uhr



Termin
22.04.2026
Dipl.-Psych. Petra Dreimann

Buchungsnummer
ZMAN

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 Tag



Nichts wie raus aus dem Hamsterrad!

Professionelles Zeit- und Selbstmanagement

Das mach ich morgen! Wo hab' ich die Datei nochmal abgelegt?
Oh je, die Besprechung ist schon in fünf Minuten...

Kennen Sie das? Sie haben eine Menge um die Ohren und plötzlich verliert man die Übersicht, vergisst Termine oder es rattert ständig im Kopf und man kann nicht abschalten. Höchste Zeit, die Stop-Taste zu drücken und sich mal wieder zu sortieren!

Seit Homeoffice und mobilem Arbeiten fühlen wir uns noch mehr unter Druck durch ständige Verfügbarkeit und Vermischung von Beruf und Privatleben. Auch Video-konferenzen haben ihre Fallen – durch die Schnelligkeit der Terminfindung und Taktung verlieren wir kostbare Zeit für eine gute Vorbereitung. Und so werden die To-Do-Listen immer länger und E-Mails kaum noch geöffnet oder sauber abgelegt. Während die einen durch Aktionismus das Chaos anpacken, tauchen die anderen lieber ab und kämpfen mit Aufschieberitis. Jeder tickt ein bisschen anders, wenn es um Stress und Zeitmanagement geht.

Also, höchste Zeit für eine kurze Auszeit und einen Blumenstrauß von praktischen Tipps & Tools, um wieder mehr Luft und Lust am Schreibtisch zu bekommen!

Raus aus dem Hamsterrad – leicht gesagt, aber wie?!

- Update Zeitmanagement: erfolgreiche Ansätze & Methoden
- Mythos Multitasking, Zeitfresser und Störungen im Büroalltag

Tools & Tipps für effektives und effizientes Arbeiten

- Jahres-, Wochen- und Tagespläne erstellen und gezielt damit arbeiten
- Entwickeln und Setzen von Prioritäten
- Ziele definieren und umsetzen
- Wichtigkeit und Dringlichkeit unterscheiden
- Delegieren – wie, an wen und wie sichere ich Ergebnisse und Termintreue?
- „Aufschieberitis“ erkennen und vermeiden

Homeoffice & mobiles Arbeiten

- Tools & Tipps für hybrides Arbeiten und virtuelle Teamwork

Informations- und E-Mail Management

- Wie kriege ich nur diese tägliche Info- und E-Mail-Flut in den Griff?
- Chaos in Outlook? Professionelles E-Mail- und Dokumentenmanagement
- Agile Tools für knackige und ergebnisorientierte Besprechungen
- Aufgabenmanagement mit Tools aus dem Projektmanagement

Selbstcoaching und Work-Life-Balance

- Wie ticke und arbeite ich eigentlich? Die eigenen „Antreiber“ und Muster erkennen
- Öfter mal „Nein-Sagen“ – wie geht das am besten?
- Work-Life-Balance: Strategien für eine bessere innere Balance

Stress- und Gesundheitsmanagement: Tipps und schnelle Techniken

- Schnelle Maßnahmen gegen den täglichen Stress am Arbeitsplatz

Info

inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Buchungsnummer
KONF

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
2 Tage

„Da platzt mir echt der Kragen!“

Konfliktmanagement im Büroalltag Tools & Tipps

Konflikte jeglicher Art gehören zum Alltag – beruflich und privat. Aber sie kosten uns viel Zeit, Kraft und Nerven. Und jeder kennt die Stressreaktionen unseres Körpers, wenn wir in Konflikten feststecken. Wie Neandertaler reagieren wir entweder mit Angriff oder Flucht und halten trotzdem lieber Konflikte lange aus, statt sie zu klären.

Im Mittelpunkt des Seminars steht der lösungsorientierte Umgang mit typischen Konflikten im Team, Kollegenkreis, in Projekten oder als Führungskraft. Viele Konflikte entstehen aufgrund unklarer Entscheidungssituationen, Ziele oder Rollen.

Das Seminar soll den Blick schärfen, wie und warum Konflikte entstehen, wie man kritische Situationen schnell erkennt und konstruktiv angeht. Konflikte machen wirklich Sinn und sind ein Signal, dass Klärungsbedarf ansteht oder Frust entstanden ist. Wie man schnell „die Kuh wieder vom Eis bekommt“, ist mit den richtigen Tools, Tipps und Interventionstechniken schnell gelernt!

Ursachen und Entstehung von Konflikten

- Was ist ein „echter“ Konflikt und welchen Sinn haben Konflikte?
- Typische Konflikte im Büro und Kollegenkreis

Konfliktarten und -situationen

- Die verschiedenen Konfliktarten und ihre Bedeutung
- Der Unterschied zwischen inter- und intrapersonalen Konflikten
- Rollen- und Zielkonflikte; Paar-, Dreiecks- und Gruppenkonflikte

Konfliktklärung und Verhaltenssteuerung

- Selbstreflexion: Wie ticke ich selbst in Konflikten und wie reagiere ich auf Kritik?
- Der Erste-Hilfe-Werkzeugkoffer: Strategien und Techniken zur Konfliktlösung

Gesprächsführung in Konflikten: Tipps & Techniken

- Schnell Feedback geben und offene Punkte klären
- Aktives Zuhören, spezielle Fragetechniken, Ich-Botschaften
- Lösungsorientierte Interventionstechniken, wenn's bereits gekracht hat
- „Einfach ruhig bleiben“ – oder geht's auch anders? Der Umgang mit Killerphrasen, Kritik und Angriffen
- Konflikte sind oft „Teufelskreise“ – was ist das und wie kommt man da wieder heraus?

Ihre „Fälle“ & praktische Übungen



Info

inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Teams - bunt & dynamisch

Dass es in Arbeitsgruppen öfter mal kracht, ist völlig normal, macht Sinn und zeichnet die Qualität von Teams aus. Je „bunter“ ein Team ist, desto besser kann es Herausforderungen lösen. Zugleich ist die Teamkultur ein sensibles und dynamisches Gebilde, das gepflegt werden will.



Generationenmix

- In Teams arbeiten oft mehrere Generationen zusammen
- Babyboomer, Generation X, Y, Z ticken unterschiedlich und brauchen aktives Generationsmanagement, damit Bedürfnisse und Arbeitshaltungen zusammenfinden



Diversität

- Der Mehrwert von Teams entsteht durch Diversität und kulturelle Vielfalt
- Durch mehr Ideen, Perspektiven und Szenarien öffnen sich für alle Beteiligten bessere Wege und passendere Lösungen



Agilität

- Wenn eine Gruppe fachlich oder projektbezogen zusammenarbeitet, gibt es viel Dynamik, hohe Agilität und Tempo durch geballte Fach- und Methodenkompetenz
- Manchmal entstehen dadurch aber auch Stress, ungünstige Gruppendynamiken und Konflikte

Teamentwicklung

➔ Neu

Grünschnäbel, alte Hasen & Besserwisser Team- und Generationskonflikte lösen



In vielen Abteilungen knirscht es zurzeit gewaltig, besonders wenn Neue ins Haus kommen, Quereinsteiger*innen in die öD-Welt eingearbeitet werden müssen oder Azubis der Generation Z starten. Das sorgt für viel Unruhe, Missverständnisse und Konflikte.

Jede Generation hat andere Bedürfnisse und tickt anders. Die „alten Hasen“ verstehen die Azubis nicht mehr und die „Grünschnäbel“ springen wieder ab, wenn sie nicht respektiert werden. Höchste Zeit, sich rund um das Thema „Generationsmanagement“ fit zu machen!

- Vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt:
Wie ticken Babyboomer und die Generationen X, Y, Z?
- Die typischen Konfliktfelder zwischen Grünschnäbeln und alten Hasen
- Modelle für Führung & Teamwork im Generationen-Mix
- Praxisteil: Ihre Fälle, aktuellen Konflikte und Baustellen

Buchungsnummer
LP-GSAH

Seminargebühr
490,00 € + MwSt.

Teilnehmerzahl
ca. 12 Personen

Zeitplan
09.00 - 16.00 Uhr

Termin
10.06.2026

Tel: 06661 9603-20 - schaefer@piw-beratung.de

Inhouse Tel: 06661 9603-14 - inhouse@piw-beratung.de

Ihre Trainerin

Dr. Susanne Kress





Buchungsnummer
KLIM

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
½ - 1 Tag Online-Schulung

Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Prima Klima oder nur Zoff und Frust?

Das kleine 1x1 für gezielte Teaminterventionen

Teams haben ihre eigenen Gesetze und formieren sich immer wieder neu. Da gibt es die Alphas und Omegas; wenn man Glück hat, taucht auch ein Beta auf. Und der Rest der Truppe – die Gammas – schauen gemütlich zu, wenn zwei sich immer wieder neu auf der Bühne „batteln“. Führungskräfte und Teamleitungen tun gut daran, sich mit gruppendynamischen Prozessen auszukennen, um nicht selbst zur Projektionsfläche für Konflikte und Angriffe zu werden.

Das Kompakt-Seminar macht Sie psychologisch fit im Durchschauen von Gruppendynamiken und vermittelt schnelle Interventions-Tools für knackige Team-Checks, damit Sie nicht den ganzen Tag als Retter*in unterwegs sind und immer wieder neue Brandherde löschen müssen.

- **Psychologische Basics:** Teamstrukturen und Gruppendynamik
- **Phasen der Teamentwicklung:** Die 5 Teamphasen von Bruce Tuckman
- **Alpha versus Omega:** Das Rangmodell von Raoul Schindler
- **Werkzeugkoffer Teamsteuerung:** Wirksame Interventionstechniken bei Konflikten
- **Team-Checks & Teamentwicklung:** Das eigene Team fit und kompetent machen



Buchungsnummer
TASK

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
½ Tag als Online-Schulung

Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Mehr Pep und Energie in Meetings

Die agile Toolbox für Projekt- und Teamleitungen

Die agile und digitale Welt wimmelt nur so von neuen und meist englischen Begriffen und Formaten. Früher hatte man eine Besprechung, heute trifft man sich zum „Stand-up-Meeting“, macht „Retros“, lädt zum „World-Café“ ein und hält die To-Do-Liste auf einem Task-Board fest. Diese Tools haben frischen Wind in langatmige Meetings gebracht und eignen sich besonders gut für Projektteams und Gruppen zum Austausch und Ausprobieren neuer Wege. Durch mehr Visualisierung und unkonventionelle Methoden kommt es zu mehr Beteiligung, Kommunikation und Tempo. Sie wollen und können nicht den klassischen Moderationskoffer ersetzen – sie ergänzen ihn, wenn es Sinn macht.

Das Kompaktseminar gibt einen Überblick über die wichtigsten agilen Formate und Tools. Es richtet sich einerseits besonders an Teamleitungen und Projektteams, eignet sich aber auch für Führungskräfte, die ihre Kommunikation im Tagesgeschäft oder ihre Führung auf Distanz anders gestalten wollen. Zusätzlich gibt es viele Tipps für die Moderation und Gestaltung von Online-Meetings.

- **Was ist eigentlich „agil“?! Möglichkeiten und Grenzen**
- **Die bunte Welt der agilen Formate (Stand-up, Dailys, Task Boards, etc.)**
- **Check-Ins, Warm-Ups & Energizer für den Start von Meetings**
- **Stimmungsbarometer und Retros für Reflexion und Teambefindlichkeit**
- **Digitale Whiteboards & Pinnwände für Überblick, Struktur & asynchrones Arbeiten**
- **Professionelle Online-Meetings: Tools und Technik**

Moderation von Besprechungen – der Werkzeugkoffer für strukturierte Meetings

Der berufliche Alltag steht unter einem enormen Veränderungsdruck: Digitalisierung, Fachkräftemangel und zunehmende Komplexität im Verwaltungsalltag fordern neue Wege der Zusammenarbeit. Besprechungen – ob in Präsenz oder hybrid – sind dabei zentrale Steuerungsinstrumente. Leider werden sie oft eher als störend empfunden, denn als produktive Arbeitseinheiten.

Dieses Seminar bietet Ihnen das passende Werkzeug, um Meetings effizient, strukturiert und zielgerichtet zu moderieren – auch wenn Hierarchien, Fachbereichsdenken oder hybride Teamstrukturen die Zusammenarbeit komplex gestalten.

Im Fokus steht die Rolle der Moderation als Führungsinstrument:

- Wie kann ich als Führungskraft, Projektleitung oder Fachverantwortliche*r moderieren, ohne meine Rolle zu verlieren?
- Wie gestalte ich konstruktive Diskussionen in gemischten Teams?
- Und wie bringe ich Gruppen trotz unterschiedlicher Interessen zu tragfähigen Entscheidungen?

Sie lernen erprobte Moderationstechniken kennen – von der Visualisierung über die Themenstrukturierung bis hin zum Umgang mit Konflikten. Gleichzeitig trainieren Sie praxisnah, wie Sie auch in schwierigen Situationen den Überblick behalten und Meetings produktiv gestalten.

Grundlagen: Planung und Durchführung von Besprechungen

- Typische Meetingformate im öffentlichen Dienst und agile Alternativen
- Der „Spielregel-Koffer“ für wirksame Besprechungen

Die Rolle der Moderation

- Fachlichkeit oder Führung – Die Balance im Moderationskontext
- Aufgaben, Kompetenzen und Stolperfallen
- Moderationsstile und Selbstverständnis in der Moderation

Moderationstechniken, Tools und Tipps

- Der analoge und digitale „Werkzeugkoffer Moderation“
- Visualisierung, Clustern, Fragetechniken und Entscheidungshilfen
- Strukturierte Problembearbeitung und lösungsorientierte Methoden
- Agile Ansätze für mehr Handlungsfähigkeit
- Vereinbarungen treffen und Verantwortung klären

Konfliktmanagement: Schwierige Teamsituationen meistern

- Gruppendynamiken erkennen, nutzen oder auflösen
- Fokus auf gemeinsame Ziele
- Wirksame Interventionstechniken für unvorhergesehene und hitzige Situationen



Buchungsnummer
MODE

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 - 2 Tage



Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Buchungsnummer
CGUI

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
½ Tag als Online-Schulung
1 Tag als Seminar oder
interner Workshop
2 Tage mit Fallbearbeitung
interner Change-Projekte

Einen Schritt vor – zwei zurück?

Professionelles Changemanagement – die wichtigsten Basics

Haben Sie alle im Haus an Bord? Oder gibt es eher „Meuterei auf der Bounty“?

Die extremen Change-Prozesse der letzten Jahre hatten ein hohes Tempo. Erst langsam versteht man die Auswirkungen auf die interne Kultur und das Betriebsklima. Nicht alle Mitarbeitende konnten mitgenommen werden und auch innerhalb der Führungskräfte zeigen sich Spaltungen und Fraktionen. Auf der einen Seite gibt es die Gruppe der „Antreiber“, auf der anderen Seite wächst die Gruppe der Beschäftigten, die mit dem Tempo und der Komplexität nicht mehr zurechtkommt. Folgen sind Rückzug, Überforderung, Motivationsverlust und Silodenken ganzer Fachabteilungen.

Diese Situation führt in vielen Häusern zu Handlungsunfähigkeit und Aussitzen. Das wiederum führt bei motivierten Beschäftigten zu Frust und Fluktuation.

Aber wie findet man das richtige Tempo für die notwendigen Veränderungen? Und wie bekommt man das Schiff in Bewegung ohne Meuterei und Verluste?

Change oder Transformation? Was passiert hier eigentlich gerade?

Organisation der zwei Geschwindigkeiten – wie steuert man in Change-Zeiten?

Veränderungen passieren immer auf 3 Ebenen! Das Orga-Dreieck als Kompass

Der Job auf der Brücke: Komplexität steuern und Schnellboote anheuern

Wenn der Sturm droht: Change-Guide speziell für Blockaden & Widerstände



Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Professionelles Projektmanagement – die wichtigsten Tools –

Kaum eine öffentliche Organisation kommt ohne bereichsübergreifende Querschnittsprojekte aus, um die vielen aktuellen Changeprozesse fachkompetent und zeitnah zu bewältigen. Die enormen Veränderungen in der digitalisierten Arbeitswelt inkl. vieler neuer Tools haben die klassische Projektarbeit komplett verändert und dynamisiert.

Die Herausforderungen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende bestehen vor allem darin, das operative Tagesgeschäft und die zusätzliche Projektarbeit unter einen Hut zu bekommen. Dazu kommen die üblichen Projektfallen und Konflikte zwischen unterschiedlichen Fachbereichen, Ämtern und Abteilungen, die sich in bereichsübergreifenden Teams kaum vermeiden lassen.

Das Seminar vermittelt den professionellen Werkzeugkoffer für prozessorientierte, klassische und agile Projektarbeit und sensibilisiert zugleich für Stolpersteine und Projektfallen.

Projektmanagement speziell in öffentlichen Organisationen

- Hierarchie versus Matrix: Der Konflikt zwischen Projekt- und Linienarbeit
- Klassisch versus agil: Projektmanagement-Tools im Wandel

„Handwerkszeug“ für die erfolgreiche Planung und Durchführung von Projekten

- Auftraggeber - Auftragnehmer: Die Verankerung des Projekts in der Organisation
- Rollen und Gremien in und außerhalb von Projekten
- Die klare Definition des Projektauftrages und konkreter Projektziele
- Projektakte, Projektplan, Projektarchitektur, Projektphasen und Meilensteine

Die Rolle Projektleitung: Zwischen allen Stühlen oder aktive Prozesssteuerung?

- Rollenvielfalt und Aufgaben der Projektleitung
- Steuern und agieren ohne Weisungsbefugnis aus der Sandwichposition

Das Projektteam – wie bringt man alle unter einen Hut?

- Wie wird ein neues Team schnell „arbeitsfähig“? Gruppendynamik, Phasen und Konflikte in Projektteams
- Wie steuert und „führt“ man externe Projektmitglieder und Projektpartner?
- Wenn die Motivation nachlässt oder Konflikte drohen – was dann?

Kommunikation und Konfliktmanagement in der Projektarbeit

- Regelkommunikation und Kommunikationskonzepte in Projekten
- Dokumentationsformen der Projektarbeit
- Effiziente Durchführung von Besprechungen (virtuell und präsent)
- Typische Stolpersteine, Konflikte und Projektfallen

Digitales Arbeiten im Projektmanagement: Tools, Tipps & Technik

- Steuern von virtuellen Teams
- Agile Tools speziell für Projekte

Praxis-Teil: Projekt-Check Ihrer aktuellen Projekte

Buchungsnummer
PROJ

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 Tag zum Kennenlernen
des Werkzeugkoffers
„Projektmanagement“

2 Tage mit Projekt-Check
Ihrer aktuellen Projekte



Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14



Dr. Susanne Kress

Organisationsentwicklerin & Teamcoach

Teams sind sensible Gebilde.

Auf nichts wird so emotional reagiert wie auf Themen, die vor einer Gruppe oder im Kollegenteam geklärt werden müssen - besonders, wenn es gerade nicht gut läuft.

Schnell entstehen Empfindlichkeiten oder alte Geschichten kommen auf den Tisch. Dazu kommen Generationskonflikte und Missverständnisse.

Das Kraftfeld dieser Teamdynamiken wird von Führungskräften oft unterschätzt. Zeitdruck und Arbeitsüberlastung führen dazu, dass Infos nur noch mitgeteilt oder offene Punkte nicht ausdiskutiert werden können.

Sitzen Sie das nicht aus - packen Sie's an!

Benötigen Sie Unterstützung bei der Planung eines Inhouse-Team-Workshops?

Anne Lisiak
Inhouse-Seminare
06661 9603-14
inhouse@piw-beratung.de



Happy Team, Happy Life?!

Inhouse Team-Workshop, wenn's knirscht



Manchmal ist einfach der Wurm drin – die Stimmung im Team kippt, einiges hat sich angestaut und plötzlich läuft gar nichts mehr. Auslöser sind vielleicht neue Teammitglieder, hohe Arbeitsbelastung oder unklare Rollen. Auch Teamleitungen sind oft so stark im Tagesgeschäft eingebunden, dass sie zu spät erkennen, dass es in ihrem Team brodeln.

Die vielen Veränderungen der letzten Jahre haben selbst in hoch motivierten Teams die Stresstoleranz überstrapaziert. Und weil zu wenig Zeit für eine regelmäßige Aussprache im Team bleibt, kommt es schon mal zu emotionalen Turbulenzen. Spätestens wenn Mitarbeitende häufiger erkranken oder sich andere Abteilungen vermehrt beschweren, braucht Ihr Team Unterstützung, damit es wieder rund läuft.

Lassen Sie es am besten gar nicht so weit kommen. Nehmen Sie sich mit Ihrem Team eine kurze Auszeit in einem Inhouse-Workshop, um wieder eine wertschätzende Teamstimmung zu schaffen und schwelende Konflikte zu klären.

1. Schritt: Ist-Analyse und Team-Check

- Stimmungsbarometer: Was läuft aktuell gut, was läuft weniger gut?
- Wo gibt es Handlungsbedarf und Baustellen?
- Gemeinsame Analyse der Ist-Situation und erste Lösungsideen

2. Schritt: Praktische Bearbeitung Ihrer wichtigsten Handlungs- und Konfliktfelder

- Input und Moderation durch uns in der Rolle Teamcoach, damit Konflikte professionell geklärt werden können und Ihr Team wieder neu starten kann.

Bei Bedarf: Psychologischer Input & praktische Übungen

Grundlagen Psychologie, Kommunikation & Konfliktmanagement; konstruktive und wertschätzende Gesprächsführung, Feedbackregeln, Background zu gruppendynamischen Prozessen usw.



Buchungsnummer
HSTW

Teilnehmerzahl
max. 12 Personen

Empfehlung
1 Tag

Info
inhouse@piw-beratung.de
06661 9603-14

Kennen Sie
schon unseren
Newsletter?



Newsletter Oktober 2025

SPEZIAL Eingruppierung



Newsletter September 2025

Neues zur Eingruppierung | Amtsärztliche
Untersuchung | Jahresgespräche

> **Sonder-Newsletter Hochschule & Forschung**



Newsletter August 2025

Präventionsverfahren Probezeit | Besonderheiten
EG 9b

* Stand: Oktober 2025

Immer die neuesten Infos

Gesetzesänderungen, aktuelle Urteile, tarifliche Neuerungen
und wichtige Themen speziell für den öD

➔ **Anmeldung unter:** <https://www.piw-beratung.de/service/newsletter>



Unser aktuelles
Seminar- und
Beratungsangebot



Unser Katalog
speziell für
Hochschulen,
Wissenschaft und
Forschung



➔ <https://www.piw-beratung.de/seminare/seminarkalender>

Geschäftsbedingungen

Geltungsbereich

Diese Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) gelten für alle durchgeführten Veranstaltungen und Maßnahmen der PIW Training & Beratung GmbH. Abweichende allgemeine Geschäftsbedingungen des Kunden werden nicht anerkannt, es sei denn, der Anbieter stimmt ihrer Geltung ausdrücklich schriftlich zu.

Anmeldung / Auftragserteilung

Die Anmeldung oder Auftragserteilung kann per Post, Fax, E-Mail oder online über unsere Webseite erfolgen. Sie erhalten von uns eine Bestätigung in Textform, die Anmeldung wird durch diese rechtsverbindlich. Ein mit der Anmeldung reservierter Seminarplatz ist übertragbar. In diesem Fall teilen Sie uns bitte den vollen Namen der/des „Ersatzteilnehmenden“ mit, damit Seminarunterlagen und Teilnahmebescheinigung auf den entsprechenden Namen ausgestellt werden können. Jede von uns bestätigte Anmeldung zu einem offenen Seminar (online oder präsent) berechtigt zur Teilnahme **einer** Person. Nehmen am Termin der Veranstaltung mehrere Personen teil, stellen wir dies in Rechnung.

Teilnahmegebühr / Leistungsinhalte bei Veranstaltungen

Die Kursgebühren zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer werden fällig nach Rechnungsstellung. Bei Inhouse-Veranstaltungen erfolgt diese unmittelbar nach der Veranstaltung und ist zahlbar innerhalb von 14 Tagen. Bei allen übrigen Veranstaltungen erfolgt diese unmittelbar nach Anmeldung und ist zahlbar bis spätestens 14 Tage vor Seminarbeginn. Im Seminarpreis (ausgenommen Inhouse-Veranstaltungen und Live Online-Trainings) sind neben den Seminarunterlagen auch das Mittagessen und die Kaffeepausenverpflegung an allen Seminartagen enthalten. Eine Erstattung für nicht eingenommene Mahlzeiten kann nicht erfolgen.

Änderungsvorbehalte / Haftung

Wir sind berechtigt, notwendige inhaltliche, methodische und organisatorische Änderungen oder Abweichungen (z. B. aufgrund von Rechtsänderungen) vor oder während der Veranstaltung vorzunehmen, soweit diese den Nutzen der angekündigten Veranstaltung für die Teilnehmenden nicht wesentlich ändern. Ebenso sind wir berechtigt, vorgesehene Referentinnen bzw. Referenten im Bedarfsfall (z. B. Krankheit, Unfall) durch andere hinsichtlich des angekündigten Themas gleich qualifizierte Personen zu ersetzen. Die im Rahmen der Weiterbildung zur Verfügung gestellten Unterlagen werden nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt. Haftung und Gewähr für die Korrektheit, Aktualität, Vollständigkeit und Qualität der Inhalte sind ausgeschlossen. Teilnehmende sind verpflichtet, die am Veranstaltungsort geltenden Sicherheitsbestimmungen zu beachten. Sie tragen die volle Verantwortung für ihre Handlungen während der Seminare und haften uneingeschränkt für die durch sie verursachten Schäden. Die Teilnahme am Seminar erfolgt grundsätzlich auf eigene Gefahr. Während der Seminarzeiten sind die Teilnehmenden über ihren Arbeitgeber gesetzlich unfallversichert. In der seminarfreien Zeit und während des Rahmenprogrammes unterliegen die Teilnehmenden diesem Versicherungsschutz nicht. Unsere Haftung beschränkt sich auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Unterbringungen werden von den Teilnehmenden auf eigenen Namen und eigene Rechnung gebucht.

Eigentumsvorbehalt

Wir behalten uns bei allen Lieferungen von Lehrmaterialien das uneingeschränkte Eigentum bis zur vollständigen Erfüllung sämtlicher Zahlungsverpflichtungen durch den Kunden vor.

Copyright

Für alle von uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und sonstigen gedruckten oder digitalen Erzeugnissen verbleiben alle Urheber-, Nutzungs-, Verwertungs- und sonstigen Schutzrechte bei der PIW Training & Beratung GmbH. Die Nutzerin/Der Nutzer ist nur berechtigt, die zur Verfügung gestellten Unterlagen zu eigenen Informationszwecken zu nutzen. Sie/Er ist nicht berechtigt, die zur Verfügung gestellten Unterlagen im Internet, Intranet oder Extranet Dritten zur Verwertung zur Verfügung zu stellen. Die Vervielfältigung und der Weiterverkauf der zur Verfügung gestellten Unterlagen sind nicht zulässig.

Rabattmöglichkeit (ausgenommen Inhouse- und Sonderveranstaltungen)

Frühbucherrabatt: Erfolgt die Buchung bis 3 Monate vor dem Seminar, erhalten Sie 5 % Rabatt je Person.
Gruppenrabatt: Erfolgt die Buchung für mindestens 3 Personen derselben Organisation für dasselbe Seminar, erhalten Sie 5 % Rabatt je Teilnehmenden. Sollten Sie nachträglich eine oder mehrere Anmeldungen stornieren, wird der oben genannte Rabatt zurückgenommen bzw. nachbelastet.
Die von der PIW Training & Beratung GmbH angebotenen Rabattmöglichkeiten sind nicht kombinierbar.

Stornogebühren Live Online-Trainings oder Inhouse-Veranstaltungen

Bei Absage von einem Live Online-Training oder einer gebuchten Inhouse-Veranstaltung werden Stornogebühren der vereinbarten Tagessätze fällig:

- ab 14 Tagen vor Veranstaltungsbeginn i. H. v. 50 % zzgl. Mehrwertsteuer
- ab 7 Tagen vor Veranstaltungsbeginn i. H. v. 100 % zzgl. Mehrwertsteuer

Rücktritt / Stornogebühren offene Seminare

Stornierungen müssen in Textform (per Post, Fax, E-Mail) erfolgen.

Bei einer Stornierung

- ab 28 Tagen vor Veranstaltungsbeginn werden Stornierungskosten i. H. v. 50 % der Seminargebühr zzgl. Mehrwertsteuer erhoben.
- ab 14 Tagen vor Veranstaltungsbeginn fallen die Seminargebühren i. H. v. 100 % zzgl. Mehrwertsteuer an.

Dies gilt auch bei Nichtteilnahme der angemeldeten Person.

Widerrufsrecht für private Buchungen (Verbraucher)

Sie haben das Recht, binnen 14 Tagen ohne Angabe von Gründen diesen Vertrag zu widerrufen. Die Widerrufsfrist beträgt 14 Tage ab dem Tag des Vertragsabschlusses. Um Ihr Widerrufsrecht auszuüben, müssen Sie uns (PIW Training & Beratung GmbH, Alte Bahnhofstraße 10, 36381 Schlüchtern, info@piw-beratung.de) mittels einer eindeutigen Erklärung (z. B. ein mit der Post versandter Brief oder eine E-Mail) über Ihren Entschluss, diesen Vertrag zu widerrufen, informieren. Sie können dafür unser Muster-Widerrufsformular in beigefügtem Link verwenden, das jedoch nicht vorgeschrieben ist (<https://www.piw-beratung.de/images/downloads/service/infomaterial/Widerrufsformular.pdf>). Zur Wahrung der Widerrufsfrist reicht es aus, dass Sie die Mitteilung über die Ausübung des Widerrufsrechts vor Ablauf der Widerrufsfrist absenden.

Folgen des Widerrufs:

Wenn Sie diesen Vertrag widerrufen, haben wir Ihnen alle Zahlungen, die wir von Ihnen erhalten haben, einschließlich der Lieferkosten (mit Ausnahme der zusätzlichen Kosten, die sich daraus ergeben, dass Sie eine andere Art der Lieferung als die von uns angebotene, günstigste Standardlieferung gewählt haben), unverzüglich und spätestens binnen vierzehn Tagen ab dem Tag zurückzahlen, an dem die Mitteilung über Ihren Widerruf dieses Vertrags bei uns eingegangen ist. Für diese Rückzahlung verwenden wir dasselbe Zahlungsmittel, das Sie bei der ursprünglichen Transaktion eingesetzt haben, es sei denn, mit Ihnen wurde ausdrücklich etwas anderes vereinbart; in keinem Fall werden Ihnen wegen dieser Rückzahlung Entgelte berechnet.

Absage

Wir behalten uns das Recht vor, Veranstaltungen aus organisatorischen (z. B. wegen zu geringer Teilnehmerzahl) oder sonstigen wichtigen von uns nicht zu vertretenen Gründen (z. B. höhere Gewalt oder Erkrankung der Referentin/des Referenten) zu stornieren. In solchen Fällen werden bereits gezahlte Teilnahmegebühren erstattet. Weitergehende Haftungs- und Schadensersatzansprüche, die nicht die Verletzung von Leben, Körper oder Gesundheit betreffen, sind, soweit nicht Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit der PIW Training & Beratung GmbH vorliegen, ausgeschlossen. Bitte beachten Sie dies auch bei der Buchung von Hotelzimmern, Flug- oder Bahntickets. Seminarabsagen von unserer Seite erfolgen immer in Textform.

Unsere Bankverbindung

Zahlungsabwicklung über PIW Training & Beratung GmbH:

Kreissparkasse Schlüchtern	VR Bank Fulda eG
IBAN: DE79 5305 1396 0000 0410 52	IBAN: DE18 5306 0180 0002 1921 28
BIC: HELADEF1SLU	BIC: GENODE51FUL

Erfüllungsort und Gerichtsstand

PIW Training & Beratung GmbH • Alte Bahnhofstr. 10 • 36381 Schlüchtern • Gesellschaft mit beschränkter Haftung • Sitz Schlüchtern • Amtsgericht Hanau HRB 90535 • USt-IdNr.: DE 16 9090 588 • Geschäftsführerin: Dr. Susanne Kress. Sofern es sich bei dem Kunden um eine Kauffrau/einen Kaufmann, eine juristische Person des öffentlichen Rechts oder öffentlich-rechtliches Sondervermögen handelt, ist Gerichtsstand Schlüchtern. Dies gilt auch, wenn der Kunde keinen allgemeinen Gerichtsstand im Inland oder seinen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt nach Vertragsabschluss in das Ausland verlegt hat oder sein Wohnsitz oder gewöhnlicher Aufenthaltsort zum Zeitpunkt der Klageerhebung unbekannt ist.

Hinweis zum Datenschutz

Die PIW Training & Beratung GmbH erhebt, speichert und verarbeitet personenbezogene Daten entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen der DSGVO und des BDSG. Einzelheiten können der Datenschutzerklärung entnommen werden: <https://www.piw-beratung.de/datenschutz>.

Streitbeilegung

Die EU-Kommission hat eine Internetplattform zur Online-Beilegung von Streitigkeiten geschaffen. Die Plattform dient als Anlaufstelle zur außergerichtlichen Beilegung von Streitigkeiten betreffend vertragliche Verpflichtungen, die aus Online-Dienstverträgen zwischen Verbrauchern und Unternehmern erwachsen. Nähere Informationen sind unter dem folgenden Link verfügbar: <https://ec.europa.eu/consumers/odr>. Die zuständige Verbraucherschlichtungsstelle ist: Allgemeine Verbraucherschlichtungsstelle des Zentrums für Schlichtung e. V., Straßburger Str. 8, 77694 Kehl, www.verbraucher-schlichter.de. Wir erklären jedoch hiermit, zur Teilnahme an einem Streitbeilegungsverfahren weder bereit noch verpflichtet zu sein.

Rechtsstand: 31. Juli 2025

Datenschutz

Pflichtinformationen gem. Art. 12 ff. Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zur Verarbeitung von Anmeldenden- und Teilnehmendendaten

Kontaktdaten des Verantwortlichen

PIW Training & Beratung GmbH • Dr. Susanne Kress
Alte Bahnhofstr. 10 • 36381 Schlüchtern
Tel.: 06661-9603-0 • E-Mail: info@piw-beratung.de
Website: www.piw-beratung.de

Welche personenbezogenen Daten erheben wir? Woher beziehen wir diese?

- Ihre Stammdaten (Vorname, Nachname, Namenszusätze)
- Kontaktdaten (evtl. private Anschrift, (Mobil-)Telefonnummer, Faxnummer, E-Mail-Adresse)
- Berufliche Daten (z. B. Arbeitgeber, Funktion im Unternehmen)

Ihre personenbezogenen Daten werden entweder bei Ihnen direkt oder Ihrem Arbeitgeber oder deren Vertreter erhoben, insbesondere aus den Anmeldeunterlagen.

Zwecke und Rechtsgrundlagen der Verarbeitung

Die von Ihnen überlassenen personenbezogenen Daten werden im Einklang mit den Bestimmungen der europäischen Datenschutzverordnung (DSGVO) und dem Bundesdatenschutzgesetz-neu (BDSG-neu) verarbeitet:

- Aufgrund eines Vertrags (gem. Art. 6 Abs. 1 Lit. b DSGVO)
Die Zwecke der Verarbeitung personenbezogener Daten ergeben sich aus einem Vertrag bzw. aus vorvertraglichen Maßnahmen zur Schulungsteilnahme.
- Aufgrund einer Einwilligung (gem. Art. 6 Abs. 1 Lit. a DSGVO)
Die Zwecke der Verarbeitung personenbezogener Daten ergeben sich aus der Erteilung einer Einwilligung. Eine erteilte Einwilligung kann jederzeit von Ihnen mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden. Auch Einwilligungen, die vor der Geltung der DSGVO (25. Mai 2018) erteilt worden sind, können widerrufen werden. Verarbeitungen, die vor dem Widerruf erfolgt sind, bleiben vom Widerruf unberührt.

Wer erhält die von Ihnen überlassenen personenbezogenen Daten?

Innerhalb unseres Unternehmens erhalten diejenigen Bereiche Zugriff auf die von Ihnen überlassenen personenbezogenen Daten, die in der Planung und Durchführung sowie Nachbereitung der Veranstaltungen und Aufträge eingebunden sind. Im Rahmen unserer Leistungserbringung beauftragen wir Auftragsverarbeiter, die zur Erfüllung der vertraglichen Pflichten beitragen, z. B. EDV-Partner, Aktenvernichter, Trainerinnen und Trainer etc. Diese Auftragsverarbeiter werden von uns vertraglich zur Einhaltung der Verschwiegenheit sowie zur Einhaltung der Vorgaben der DSGVO und des BDSG-neu verpflichtet.

Werden die von Ihnen überlassenen Daten an Drittländer oder internationale Organisationen übermittelt?

Eine Übermittlung der von Ihnen überlassenen Daten an ein Drittland oder eine internationale Organisation erfolgt in keinem Fall.

Findet automatisierte Entscheidungsfindung einschließlich Profiling statt?

Zur Verarbeitung der von Ihnen überlassenen Daten kommt keine vollautomatisierte Entscheidungsfindung (einschließlich Profiling) gem. Art. 22 DSGVO zum Einsatz.

Dauer der Verarbeitung (Kriterien der Löschung)

Nach Veranstaltungs- oder Auftragsdurchführung werden diejenigen personenbezogenen Daten weiterhin gespeichert, zu deren Aufbewahrung wir gesetzlich verpflichtet sind. Dies ergibt sich regelmäßig durch rechtliche Nachweis- und Aufbewahrungspflichten, die unter anderem im Handelsgesetzbuch und der Abgabenordnung geregelt sind. Die Speicherfristen betragen danach bis zu zehn Jahren. Außerdem kann es vorkommen, dass personenbezogene Daten für die Zeit aufbewahrt werden, in der Ansprüche gegen uns geltend gemacht werden können (gesetzliche Verjährungsfrist von drei bis zu dreißig Jahren).

Auskunft über Ihre Rechte

Sie haben gem. Artikel 16 DSGVO das Recht, von dem Verantwortlichen unverzüglich die Berichtigung Ihrer unrichtigen personenbezogenen Daten zu verlangen.

Sie haben gem. Art. 17 DSGVO das Recht, von dem Verantwortlichen zu verlangen, dass Ihre Daten unverzüglich gelöscht werden. Der Verantwortliche ist verpflichtet, personenbezogene Daten unverzüglich zu löschen, sofern keine gesetzliche Grundlage dagegensteht.

Sie haben gem. Art. 18 DSGVO und § 35 BDSG-neu das Recht, die Einschränkung der Verarbeitung zu verlangen.

Sie haben gem. Art. 20 DSGVO das Recht, die von Ihnen bereitgestellten Daten in einem strukturierten, gängigen und maschinenlesbaren Format von dem Verantwortlichen zu erhalten.

Sie können gem. Art. 21 DSGVO der Datennutzung widersprechen. Wenn Sie der Ansicht sind, dass die Verarbeitung Ihrer Daten gegen die DSGVO verstößt, haben Sie gem. Art. 13 Abs. 2 Lit. D, Art. 77 DSGVO das Recht, Beschwerde bei der Aufsichtsbehörde einzulegen.

Sie können gem. Art. 7 Abs. 3 DSGVO eine erteilte Einwilligung zurückziehen.

Weitere ausführliche Hinweise zum Datenschutz:
<https://www.piw-beratung.de/datenschutz>

Rechtsstand: 31. Juli 2025

PIW Training & Beratung GmbH

Alte Bahnhofstr. 10
36381 Schlüchtern

Telefon 06661 9603-0
Telefax 06661 9603-30

info@piw-beratung.de
www.piw-beratung.de