

# FÜHRUNG ■



PIW Seminare 2019

## Seminare

- 4 Die berühmten ersten 100 Tage – Eine neue Führungsrolle annehmen und aktiv gestalten
- 5 Kompakttraining Führung: Die wichtigsten Führungsinstrumente auf einen Blick
- 6 Führen ohne Weisungsbefugnis – Laterale Führung in Matrix- und Teamstrukturen
- 7 Führen in der Sandwichposition
- 8 Am Limit? – Gesund führen in stressigen Zeiten
- 9 Motivation und Führung – Tools für motivierte Beschäftigte und ein positives Arbeitsklima
- 10 Projektmanagement: Projekte professionell vorbereiten, durchführen und leiten
- 11 Praxis-Workshop Projektmanagement – Projekt-Check und Projektcoaching aktueller Projekte
- 12 Change Management, Projektcoaching & Organisationsberatung
- 13 Change Management – Veränderungsprozesse professionell gestalten und steuern
- 14 Der Ton macht die Musik – Professionelle Gesprächsführung und Mitarbeitergespräche
- 15 Das Mitarbeiterjahresgespräch: Vorbereitung und Durchführung mit praktischem Gesprächstraining

## Führungskräfte entwickeln und stärken

Führungskräfte brauchen für ihre täglichen Herausforderungen überfachliche Schlüssel- und Methodenkompetenzen. Das klassische Basiswissen Führung reicht schon lange nicht mehr aus, um mit schwierigen Situationen angemessen umgehen zu können. Deswegen haben wir unseren „**Werkzeugkoffer Führungskräfteentwicklung**“ noch einmal um zentrale Soft Skill-Trainings erweitert.



### Kontakt

#### Maria Baier

Inhouse-Anfragen  
06661 9603-14  
baier@piw-beratung.de

Stellen Sie sich aus unseren Programmen Ihr individuelles „Wunschpaket“ zusammen. Gern berate ich Sie dabei.

# FÜHRUNGSMODULE

Modul

1

## Grundlagen Führung und Führungsrolle

- Führungsmodelle und -konzepte
- Führungsaufgaben und -instrumente
- Regelkommunikation und Zusammenarbeit
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und fördern
- Reflexion: Gestaltung der eigenen Führungsrolle

Modul

2

## Neu in der Rolle als Führungskraft

- Der gelungene Start in der neuen Rolle
- Grundlagen Führung und Motivation
- Regelkommunikation und Gesprächsführung
- Führen von Teams / Teammanagement
- Aktive Gestaltung der neuen Führungsrolle

Modul

3

## Führen in der Sandwichposition

- Führen ohne Weisungsbefugnis
- Führungsinstrumente für Sandwichpositionen
- Steuern und Koordinieren von Teams
- Regelkommunikation und Feedbacksysteme
- Typische Konflikte und Führungsfallen

Modul

4

## Gesprächs- und Verhandlungsführung

- Die verschiedenen Gesprächstypen und -anlässe
- Werkzeugkoffer konstruktive Gesprächstechniken
- Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen
- Verhandlungstechniken und -strategien
- Schwierige Gespräche und Konfliktmanagement

Modul

5

## Das Mitarbeiterjahresgespräch

- Ziele und Besonderheiten des Jahresgesprächs
- Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs
- Die wichtigsten konstruktiven Gesprächstechniken
- Schwierige Gesprächspartnerinnen und -partner
- Praxis-Teil: Gesprächstraining

Modul

6

## Projektmanagement

- Die wichtigsten Projektmanagement-Tools
- Planung und Durchführung von Projekten
- Die Rolle Projektleitung: Steuerung und Teamführung
- Konflikte im und außerhalb des Projekts
- Projektcheck eigener Projekte

Modul

7

## Change Management

- Grundlagen Change Management
- Planung und Durchführung von Change-Projekten
- Kommunikation in Change-Projekten
- Die Rolle der Führungskräfte im Change-Prozess
- Widerstände und Konflikte bei Veränderung

Modul

8

## Teamentwicklung und Teamführung

- Teambildung, Teamphasen und Teamrollen
- Werkzeugkoffer Moderation und Teamsteuerung
- Regelkommunikation in Teams
- Gruppendynamische Prozesse in Teams
- Konfliktmanagement bei Teamkonflikten

Modul

9

## Konfliktmanagement

- Konfliktarten und -situationen
- Konfliktklärung und -steuerung
- Schwierige Konfliktgespräche führen
- Der Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern
- Praxisteil: Gesprächstraining, Fallbearbeitung

Modul

10

## Zeit- und Stressmanagement

- Modelle und Tipps für besseres Zeitmanagement
- Arbeitstechniken, Methoden und Instrumente
- Umgang mit E-Mail-Flut und Multitasking
- Aktives Stressmanagement am Arbeitsplatz
- Selbstcoaching: Nein-Sagen, Stressfallen etc.

Kombinieren Sie einzelne Module ganz nach Ihrem internen Bedarf.

# Die berühmten ersten 100 Tage – Eine neue Führungsrolle annehmen und aktiv gestalten

## Buchungsnummer

OP-KOVO

## Teilnehmerzahl

ca. 12 Personen

## Zeitplan

1. Tag: 09:30 - 17:00 Uhr

2. Tag: 08:00 - 15:30 Uhr

## Seminargebühr

770,00 € + MwSt.

## Zielgruppe

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

Wer den Schritt vom Kollegen zum Vorgesetzten macht, kennt die vielen inneren Fragen, die plötzlich auftauchen: Werden mich meine alten Kolleginnen und Kollegen als die neue Chefin oder den neuen Chef akzeptieren? Was erwarten meine Vorgesetzten jetzt von mir? Werde ich all dem gerecht?

Im öffentlichen Dienst werden Führungspositionen oft aus den eigenen Reihen besetzt. Plötzlich stehen dann ehemalige Kolleginnen und Kollegen vor Herausforderungen, die andere Verhaltensweisen erfordern und auf die sie nicht vorbereitet sind. Im Zentrum des Seminars stehen somit die bewusste Auseinandersetzung mit dem Rollenwechsel und das praktische Trainieren der neuen Rolle. Ziel ist es, neuen Führungskräften (mit oder ohne Weisungsbefugnis) mehr Sicherheit zu geben, ihnen ein Gespür für das richtige Maß an Distanz und Nähe zu vermitteln und ihre Handlungsfähigkeit zu stärken, sodass sie als Führungskräfte intern schnell Akzeptanz und Vertrauen gewinnen.

### **SELBSTREFLEXION: Die neue Führungsrolle**

- Ist-Analyse: Was hat sich für mich durch die neue Rolle geändert?
- Mein Selbstbild als Führungskraft – wie führe ich / sollte und will ich führen?
- Wie viel Zeit braucht Führung? Führung versus fachliche Arbeit und Tagesgeschäft
- Erwartungen der Organisation und der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mich

### **START: Die ersten 100 Tage**

- Die Anfangsphase: Modelle, Maßnahmen, Stolpersteine und Fettnäpfchen
- Weniger ist mehr – wie gestalte ich die ersten Tage?
- Der klassische „Werkzeugkoffer Führung“:  
Führungsstile, -modelle, -instrumente – was brauche ich davon?

### **KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT: Das Herzstück von Führung**

- Regelkommunikation einrichten (Jour fixe, bilaterale Termine, Besprechungen etc.)
- Feedbacksysteme implementieren
- Spielregeln für die Zusammenarbeit gemeinsam erarbeiten
- Kompetenzen, Aufgaben und Rollen definieren
- Delegation und Motivation: Was heißt das in Teams?
- Eine verlässliche Führungs- und Teamkultur aufbauen
- Führung durch Transparenz: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren und an Entscheidungen beteiligen

### **HERAUSFORDERUNGEN: Erste schwierige Situationen meistern**

- Ältere Beschäftigte und interne Konkurrenten um die Führungsposition
- Der Spagat zwischen Nähe und Distanz, Vertrauen und Kontrolle
- Den Rollenkonflikt „Führungskraft versus Fachexperte“ für sich klären
- Instrumente und Modelle für Führung aus der Sandwichposition und Führung ohne Weisungsbefugnis
- Entscheidungen höherer Führungsebenen kommunizieren und mittragen
- Team- und Abteilungsinteressen versus Organisationsziele ausloten
- Teamkonflikte und Gruppendynamiken zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lösen
- Ihre Fälle aus der Praxis

## Seminartermin

22. - 23.05.2019

Kassel  
BW Plus Hotel Kassel City  
Ü/F · 99,00 € pro Tag

# Kompaktraining Führung: Die wichtigsten Führungsinstrumente auf einen Blick

Der Anteil von Führungsaufgaben hat in den letzten Jahren in vielen öffentlichen Organisationen sehr zugenommen. Neue Führungsebenen wurden eingezogen, Führungsaufgaben zunehmend nach unten delegiert und die Ansprüche an Führungskräfte sind enorm gestiegen. Führungskräfte brauchen deshalb für ihren Führungsalltag einen stetig wachsenden aktuellen „Handwerkskoffer“ moderner Führungsinstrumente. Doch dieser Handwerkskoffer reicht für eine professionelle und motivierende Mitarbeiterführung meist nicht mehr aus. In Zeiten des schnellen Wandels und der Ressourcenknappheit sind einerseits Sozialkompetenz und Persönlichkeit gefragt; andererseits ein modernes Führungsverständnis auf der Basis motivierender Führungsinstrumente. Unser Seminar gibt Ihnen einen kompakten Überblick über die wirksamsten Führungsinstrumente im Rahmen Ihrer Möglichkeiten als Führungskraft im öffentlichen Dienst. Wir bringen Sie auf den neuesten Stand, sodass Sie Ihre Führungsrolle noch professioneller ausfüllen können. Ein zentraler Schwerpunkt liegt dabei auf dem Thema „Mitarbeitermotivation“ – das Thema, das viele unserer Kunden am meisten bewegt. Wie kann ich langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und wie halte ich meine Leistungsträger, obwohl ich so wenig Anreizmöglichkeiten und Belohnungssysteme zur Verfügung habe?

## Die wichtigsten Führungsstile und -instrumente

- Personalentwicklung als ständige und zentrale Führungsaufgabe
- Wirksame und sinnvolle Führungsinstrumente im öffentlichen Dienst
- Ein kurzer Blick in die Theorie: Führungsmodelle, Führungstheorien und Führungsstile
- Authentisch und wirksam führen: Aber wie?

## Besondere Herausforderungen für Führungskräfte in Sandwichpositionen

- Mitarbeiterführung ohne echte Weisungsbefugnis
- Bereichsübergreifende Projektleitungen ohne Weisungsbefugnis
- Steuern ohne „Macht“: Das Modell der lateralen Führung

## Wie motiviere ich meine eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

### Erfolgreiche Instrumente zur Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft

- Die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften – ein neuer Blick
- Motivationsfördernde Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz
- Führungsstile und Haltungen, die Motivation aktiv fördern
- Die zentralen Faktoren: Feedback und Delegation
- Führungsinstrumente speziell zur Mitarbeitermotivation
- Führen mit Zielen zur Motivationssteigerung
- Praktische Ansätze zur Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft
- Sich selbst und andere motiviert führen: Wie verändere ich mein eigenes Führungsverhalten?
- Gesund führen: Modelle und Ansätze

## Entwicklung und Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit und -rolle

- Selbstreflexion: Meine vielfältigen Rollen als Führungskraft
- Die eigene Haltung / Einstellung zu Führung: Werte, Glaubenssätze und Ziele
- Stärken-/Schwächenanalyse: Mein Kompetenzportfolio als Führungskraft

## Inhouse-Angebot

OP-KTFÜ

## Teilnehmerzahl

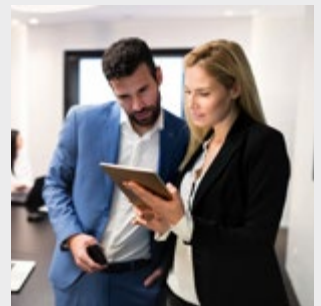
ca. 12 Personen

## Empfehlung

1 Tag

## Zielgruppe

Einsteigerinnen und Einsteiger in Führungspositionen



## Info

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# Führen ohne Weisungsbefugnis – Laterale Führung in Matrix- und Teamstrukturen

**Inhouse-Angebot**  
OP-FÜWE

**Teilnehmerzahl**  
ca. 12 Personen

**Empfehlung**  
1 Tag

**Zielgruppe**  
Projekt- und Teamleitungen  
sowie Führungskräfte der  
mittleren Ebene (Sandwich-  
position)

In den meisten öffentlichen Organisationen und Verwaltungen galt lange Jahre ausschließlich das Hierarchieprinzip. An der Spitze steht der Dienstherr und Führung erfolgt von oben nach unten qua Weisungsbefugnis. Mittlerweile befinden sich Arbeitsstrukturen und -beziehungen in einem starken Veränderungsprozess. Die Zusammenarbeit auf bereichsübergreifender Matrix- und Teamebene durchbricht zunehmend die hierarchischen Strukturen und Projektarbeit hat massiv zugenommen. Viele Entscheidungen werden nach dem Kollegialprinzip in Gremien oder strategischen Arbeitsgruppen getroffen, die nur dann wirklich funktionieren, wenn alle Beteiligten eng miteinander kooperieren. Um in diesen offeneren Strukturen trotzdem handlungsfähig zu bleiben, hat sich der Begriff „Laterale Führung ohne Weisungsbefugnis“ durchgesetzt. Gemeint ist das Führen und Steuern von bereichsübergreifenden Kooperationen in flachen Hierarchien sowie bei Projekt- und Teamarbeit.

Das Seminar gibt Ihnen Werkzeuge und Modelle an die Hand, wie Sie Projekte und Prozesse in Kollegialgremien auch ohne Weisungsbefugnis aktiv steuern und führen können.

## Führen ohne Weisungsbefugnis – Grundlagen und Modelle

- Was ist „Laterale Führung“? Kollegialprinzip und Matrixstrukturen – wie steuert man in solchen Organisationsstrukturen?
- Kooperationsformen und Arbeitsstrukturen in flachen Hierarchien (Gremien, Arbeits- und Projektgruppen, Task Force, bereichsübergreifende Strategie- und Leitungsteams)
- Führen in Matrix- und Teamstrukturen – Besonderheiten und Fallen

## Der Werkzeugkoffer lateraler Führung – Instrumente und Methoden

- Ohne Regelkommunikation kein stabiles Gerüst für offene Arbeitsstrukturen
- Kompetenzen, Aufgaben und Rollen in Gremien und Teams definieren und vor Arbeitsbeginn klären
- Ziele gemeinsam abstimmen und mit Projekt- und Meilensteinplänen arbeiten
- Feedbacksysteme implementieren, um Konflikte und Widerstände früh abzufangen
- Spielregeln für die Zusammenarbeit und für Entscheidungsprozesse verbindlich erarbeiten und einfordern

## Die eigene Rolle aktiv gestalten – Akzeptanz und Durchsetzung

- Die innere Haltung eines „Prozesssteuerers“ – Steuerung ist mehr als Moderation!
- Prozesse voranbringen trotz vieler Meinungen und Befindlichkeiten
- Zu tragfähigen Entscheidungen kommen in unklaren Machtverhältnissen
- Unterschiedliche Zielgruppen, Interessen und Hierarchien unter einen Hut bringen
- Gruppendynamik: Die Machtstrukturen in Gruppen durchschauen und gezielt nutzen
- Präventives Konfliktmanagement: Interventionstechniken für kritische Situationen
- Fach-, Sach- und Beziehungsebenen trennen und durch Feedbacksysteme steuern

## Praxisteil: Fallbearbeitung Ihrer aktuellen Projekte und Prozesse

- Methoden: Kollegiale Beratung und Coaching

**Info**  
baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# Führen in der Sandwichposition

Besonders Führungskräfte in sogenannten Sandwichpositionen fühlen sich oft überfordert, allen Anforderungen, Bedürfnissen und Aufgaben – von oben wie von unten – gerecht zu werden. Sie sollen ihr Sachgebiet als Experten im Griff haben und das operative Tagesgeschäft managen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei motivierend führen und zugleich in alle Richtungen mit vielen Kooperationspartnern in Projekten angemessen agieren – und das ohne echte Weisungsbefugnis.

Es ist nicht einfach, in diesem täglichen Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichsten Hierarchieebenen für sich selbst als Führungskraft handlungsfähig und motiviert zu bleiben. Dafür braucht es spezielle Führungsmodelle, ein klares Rollenbild und besondere Soft Skill-Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement, Team- und Gesprächsführung. Das Seminar ist sehr praxisorientiert und nimmt Ihre aktuellen Sandwichpositionen unter den besonderen Rahmenbedingungen in den Blick, innerhalb derer sich Führungskräfte im öffentlichen Dienst bewegen müssen. Wir möchten Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, damit Sie in Ihrer Position sicher und aktiv Ihre Führungsrolle „aus der Mitte heraus“ gestalten, Führungsfallen vermeiden und konstruktiv mit typischen Konflikten von Sandwichpositionen umgehen lernen.

## Führen in der Sandwichposition – was heißt das eigentlich?

- Meine Sandwichposition in der Organisation – mit wem agiere ich täglich nach oben, nach unten und zur Seite?
- Meine Rolle, meine Aufgaben und Kompetenzen: was entscheide ich, was nicht?
- Die Anforderungen und Bedürfnisse von Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstehen
- Mein Selbstbild als Führungskraft – wie führe ich, sollte und will ich führen?
- Wie viel Zeit braucht Führung wirklich und wer macht das Tagesgeschäft? Führung versus fachliche Arbeit

## Führen ohne Weisungsbefugnis und „Macht“ – wie geht das überhaupt?

- Regelkommunikation nach allen Seiten statt Tür- und Angelkommunikation
- Kompetenzen, Aufgaben und Rollen nach allen Seiten definieren und klären
- Feedbacksysteme im eigenen Umfeld implementieren
- Spielregeln für die Zusammenarbeit gemeinsam verbindlich erarbeiten

## Führungsfallen und typische Konflikte in Sandwichpositionen

- Selbstklärung: Sind Sie Führungskraft oder Fachexperte?
- Typische Führungsfallen nach oben
- Typische Projektfallen: Leiten Sie ein Projekt oder koordinieren Sie nur?
- Typische Mitarbeiterfallen: Fühlen Sie sich eher als Führungskraft oder doch noch als Kollegin oder Kollege?
- Werkzeugkoffer Konfliktmanagement speziell für Führungsfallen

## Wenn alle Seiten etwas wollen – Stressmanagement für die Sandwichposition

- Die eigenen Verhaltensmuster und Antreiber kennen und dagegen steuern
- Mit Leistungs- und Erwartungsdruck umgehen
- Viele Tipps und Techniken, wenn es stressig wird

### Buchungsnummer

0P-FÜSP

### Teilnehmerzahl

ca. 12 Personen

### Zeitplan

09:00 - 16:30 Uhr

### Seminargebühr

440,00 € + MwSt.

### Zielgruppe

Team-, Projekt- und Sachgebietsleitungen sowie Führungskräfte der mittleren Ebene (Sandwichposition)



### Seminartermin

27.03.2019

Offenbach  
BW Macrander Hotel  
Frankfurt / Kaiserlei  
Ü/F · 99,00 € pro Tag

# Am Limit? – Gesund führen in stressigen Zeiten

## Buchungsnummer

OP-MOLF

## Teilnehmerzahl

ca. 12 Personen

## Zeitplan

09:00 - 16:30 Uhr

## Seminargebühr

440,00 € + MwSt.



Tempo, Termin- und Leistungsdruck bestimmen den immer komplexer werdenden Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Viele Organisationen im öffentlichen Dienst befinden sich seit einigen Jahren sehr stark im Umbruch. Strategische Aufgaben und Querschnittsprojekte haben massiv zugenommen. Führungsverantwortung wird nach unten delegiert und vor lauter Projekten bleibt das Tagesgeschäft liegen. Und so agieren Führungskräfte immer mehr als Konflikt- und Stressmanager, müssen unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sich selbst motivieren und befinden sich selbst gefühlt im Hamsterrad. Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, gehört zur Aufgabe und Verantwortung einer Führungskraft. Studien und Erfahrungen aus der Praxis belegen, dass das Führungsverhalten maßgeblichen Einfluss auf das Wohlbefinden, den Stresspegel und letztendlich die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Deshalb liegt im „gesunden“ Führungsverhalten ein wesentlicher Schlüssel für eine gesunde Organisation.

Im Seminar werden praktische Instrumente vorgestellt, wie Ihre Führungskräfte mit stressigen Führungssituationen besser umgehen und ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierender führen können.

### Sind wir am Limit? Ist-Analyse und Check im eigenen Betrieb

- Alles nur Gerede oder ist wirklich etwas dran? Burnout und Stress aus der Sicht von Führungskräften betrachtet
- Stressige Situationen im Führungsalltag: Wann und wo kommen wir an unsere Grenzen?
- Der Ist-Zustand im eigenen Bereich: Arbeitsbelastung, Motivation und Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ein erster Check

### Gesund führen: Instrumente für mehr Motivation und Leistungsbereitschaft

- Gesundheitsmanagement im Unternehmen – Ansätze und Konzepte
- Gutes Betriebsklima, aber wie? Motivationsfördernde Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz
- Der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Motivation
- Motivationssteigernde Führungsinstrumente speziell in öffentlichen Organisationen: was funktioniert, was nicht?
- Praktische Ansätze zur Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft

### Das eigene Führungsverhalten ändern – Maßnahmen und Möglichkeiten

- Reflexion: Wie können Sie aktiv durch Ihr Führungshandeln auf die Gesundheit Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einfluss nehmen?
- Gesund kommunizieren: Wie spricht man mit wem und wann in welcher Form?
- Mehr Zeit und Wertschätzung für Ihre „Leistungsträger“ statt zu viel Fokus auf „Problemfälle“
- Umgang, Unterstützung und Hilfe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die stark belastet bzw. von Krankheit betroffen sind

### Der Weg aus dem Hamsterrad: Selbstcoaching für Führungskräfte

- Der Blick auf sich selbst: Wie komme ich selbst aus dem Hamsterrad?
- Selbst-Coaching-Techniken als Schlüssel zum besseren Selbstmanagement
- Stressmanagement und Resilienz – praktische Tipps in akuten Stresssituationen

## Seminartermin

28.03.2019

Offenbach  
BW Macrander Hotel  
Frankfurt / Kaiserlei  
Ü/F · 99,00 € pro Tag



# Motivation und Führung – Tools für motivierte Beschäftigte und ein positives Arbeitsklima

Jede Führungskraft wünscht sich in ihrer Abteilung ein gutes Betriebsklima und ein motiviertes Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Oft startet man als Führungskraft voller Elan, aber irgendwann bleibt die Motivation auf der Strecke. Manchmal ist das Tagesgeschäft auch durch zu viele Routinetätigkeiten bestimmt und bietet wenig Anreize. Neue Aufgaben oder Projekte werden dann im Team als zusätzliche Belastung empfunden, auch wenn die Aufgaben und Themen spannend sind. Gerade dann gehört es zur Kernaufgabe von Führungskräften, Arbeits- und Rahmenbedingungen oder auch den eigenen Führungsstil zu prüfen, damit Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft erhalten bleiben.

Das Seminar stellt praktische Modelle vor, wo Führungskräfte ansetzen können, um die Motivation ihrer Beschäftigten oder in Teams zu erhöhen. Es vermittelt die Zusammenhänge zwischen Motivation und Leistung und zeigt konkrete Maßnahmen zur motivationsfördernden Arbeitsgestaltung auf. Reflektiert werden auch die eigene innere Haltung und die Zusammenhänge zwischen Eigen- und Fremdmotivation. Weitere Schwerpunkte bilden die Auswirkungen des Führungsstils auf die Motivation sowie der gezielte Einsatz von motivationsfördernden Führungsinstrumenten.

## **Psychologische Grundlagen: Die Funktionsweise der Motive und Einstellungen**

- Erkenntnisse aus der modernen Motivationspsychologie
- Analyse der eigenen Motive und Interessen – Von sich selber lernen
- Eigen- und Fremdmotivation
- Motivierende und demotivierende Einflüsse aus dem Umfeld
- Der Zusammenhang von Lebensphasen und Motivation im Arbeitsprozess

## **Motivationsfördernde Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz**

- Wollen – Können – Dürfen: Welche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Anzeichen von Demotivation und innerer Kündigung frühzeitig erkennen
- Motivierende Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen
- Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungsprozessen: Freiräume schaffen statt Grenzen setzen
- Diversität im Team positiv nutzen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie und flexible Arbeitszeitgestaltung

## **Führungsstil und Mitarbeitermotivation**

- Der Blick auf sich selbst: Wie geht's mir und was strahle ich aus? Die Wirkung der inneren Haltung nach außen
- Die Auswirkungen des Führungsstils auf die Mitarbeitermotivation
- Führungsstile und Haltungen, die Motivation und Leistungsbereitschaft fördern
- Die zentralen Faktoren Feedback und Delegation
- Wertschätzung ist mehr als Lob und Anerkennung
- Mehr Zeit für Leistungsträger statt für Problemfälle: gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker binden

## **Führungsinstrumente und Mitarbeitermotivation**

- Klassische und moderne Führungsinstrumente zur Mitarbeitermotivation
- Eine echte Feedbackkultur aufbauen statt Tür- und Angelgespräche
- Das Mitarbeiterjahresgespräch besser nutzen und Lebensphasen berücksichtigen
- Regelmäßige Förder- und Personalentwicklungsgespräche
- Teamkultur und Teamentwicklung fördern

### **Inhouse-Angebot**

OP-MOTI

### **Teilnehmerzahl**

ca. 12 Personen

### **Empfehlung**

1 Tag

### **Zielgruppe**

Führungskräfte,  
Projektleitungen

### **Info**

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# Projektmanagement: Projekte professionell vorbereiten, durchführen und leiten

## Inhouse-Angebot

OP-PROJ

## Teilnehmerzahl

ca. 12 Personen

## Empfehlung

1 Tag zum Kennenlernen des Werkzeugkoffers „Projektmanagement“

2 Tage mit Projekt-Check Ihrer aktuellen Projekte

Kaum eine öffentliche Organisation kommt ohne bereichsübergreifende Querschnittsprojekte aus, um die vielen aktuellen Veränderungsprozesse fachkompetent und zeitnah zu bewältigen. Die Herausforderungen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen vor allem darin, das operative Tagesgeschäft und die zusätzliche Projektarbeit unter einen Hut zu bekommen sowie Projektfallen und Konflikte zwischen unterschiedlichen Fachbereichen und Abteilungen oder innerhalb von interdisziplinären Projektteams zu vermeiden.

Das Seminar vermittelt den professionellen Werkzeugkoffer für prozessorientierte Projektarbeit und sensibilisiert zugleich für Stolpersteine und Projektfallen. Zudem wird die spezielle Rolle der Projektleitungen in den Blick genommen, die oft ohne Weisungsbefugnis und aus Sandwichpositionen heraus innerhalb ihres Hauses zwischen allen Hierarchieebenen die Projekte steuern und koordinieren müssen.

## Projektmanagement in öffentlichen Organisationen: Hierarchie versus Matrix

- Konfliktfalle Hierarchie: der Konflikt zwischen Projekt- und Linienarbeit
- „Projekteritis“ – der Ressourcen-Umgang bei vielen parallelen Querschnittsprojekten

## „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?

- Fachexperte oder Prozesssteuerer: Rollenvielfalt und Aufgaben der Projektleitung
- Steuern und agieren ohne Weisungsbefugnis aus der Sandwichposition

## Das Projektteam

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

## Die Kommunikation in der Projektarbeit

- Regelkommunikation und Kommunikationskonzepte in Projekten
- Dokumentationsformen der Projektarbeit
- Effiziente Durchführung von Besprechungen

## Typische Stolpersteine und Projektfallen

- Das Kräftefeld und Stakeholder in Projekten und warum Projekte scheitern
- Interne Widerstände, Interessens- und Hierarchiekonflikte
- Mangelnde Unterstützung des Projekts durch Leitung oder Führungskräfte

## Praxis-Teil: Projekt-Check Ihrer aktuellen Projekte



Gern können Ihre Fragen diskutiert oder aktuelle Praxisprojekte eingebracht werden, um sie im Rahmen des Seminars einem „Projekt-Check“ zu unterziehen.

## Info

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# Praxis-Workshop Projektmanagement – Projekt-Check und Projektcoaching aktueller Projekte

Meist merkt ein Projektteam erst in den ersten Wochen nach der Startphase, dass im Projekt nicht alles rund läuft. Manchmal sind Projektauftrag und Ziele nicht klar genug formuliert oder es gibt über Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Projekts sehr unterschiedliche Vorstellungen. Zudem gibt es oft unerwartete Widerstände im Haus oder Kapazitätsprobleme, da Projekte meist zusätzlich zum Tagesgeschäft laufen. Das ist besonders häufig bei bereichsübergreifenden Projekten (wie z. B. E-Government, Digitalisierung) der Fall, bei denen viele Interessen, Befindlichkeiten und hierarchische Themen zu beachten sind, die immer wieder die operative Projektarbeit blockieren. Spätestens dann, wenn der Zeitplan nicht mehr eingehalten werden kann oder Projektleitung und Projektteam zunehmend handlungsunfähig werden, ist es allerhöchste Zeit für einen mutigen „Projekt-Check“.

Im Praxis-Workshop Projektmanagement analysieren wir gemeinsam Ihr aktuelles Projekt auf allen Ebenen. Kernthemen sind:

## **Projektarchitektur und interne Organisation: Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten – wo hakt es?**

- Auftraggeber, Entscheider, Lenkungsgremium
- Projektleitung, Projektkoordination, Projektteam
- Stakeholder und externe Kooperationspartner

## **Projektauftrag / Projekt-Strukturplan**

- Sind Ziele und Auftrag eindeutig, klar und realistisch?
- Check des Projektplans und der Meilensteine
- Prioritäten, Kapazitäten und Erfolgsparameter

## **Kommunikationskonzept, Widerstände und Stolpersteine**

- Wie wird intern im und außerhalb des Projekts bisher kommuniziert?
- Welche Gremien, Stakeholder und Bereiche müssen in welcher Form eingebunden oder informiert werden?
- Welche Kommunikationsformate gibt es für welche Zielgruppen?
- Umgang mit Widerständen und „Subsystemen“ im Haus

## **Krisenmanagement – das Projekt wieder zum Laufen bekommen**

- Wie stellt man ein Projekt neu auf, wenn der Start missglückt ist?
- Wie motiviert man ein frustriertes Projektteam?
- Welche Entscheidungen sind möglichst schnell von wem zu treffen?

## **Die nächsten guten Schritte ...**

- Was ist jetzt sofort und wie zu tun?
- Was sind gute, hilfreiche und konstruktive Schritte, um das Projekt voran zu bringen oder neu zu starten?
- Konkrete Planung der nächsten Maßnahmen und Meilensteine

## **Inhouse-Angebot**

OP-PCHE

## **Teilnehmerzahl**

ca. 12 Personen

## **Empfehlung**

1 - 2 Tage



## **Info**

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14



## Change Management, Projekt-coaching & Organisations-beratung

Neben unseren Seminaren und Workshops begleiten wir unsere Kunden regelmäßig beratend und coachend bei internen Veränderungsprozessen und komplexeren Projekten.

Zurzeit sind wir besonders häufig in Change-Projekten aktiv wie:

- Digitalisierung und E-Government
- Modernes Bewerbermanagement und E-Recruiting
- Campus-Management in Hochschulen

Hier unterstützen wir als Prozessbegleiter und Projektcoach Führungskräfte, Projektleitungen und Projektteams bei der Planung, Umsetzung oder in kritischen Phasen.

Typische Anlässe und Anfragen an uns für Organisationsberatung sind auch:

- Führungskräfteentwicklung und Nachwuchskräfteentwicklung
- Zusammenlegung verschiedener Geschäftsbereiche
- Teamentwicklung neu gebildeter Einheiten
- Implementierung neuer OE- oder PE-Instrumente
- Strategieentwicklung, Leitbild, Führungsleitlinien



### Kontakt

**Dr. Susanne Kress**

Geschäftsführerin  
06661 9603-17  
[kress@piw-beratung.de](mailto:kress@piw-beratung.de)

# Change Management – Veränderungsprozesse professionell gestalten und steuern

Die vielfältigen Veränderungsprozesse, die in den letzten Jahren in fast allen öffentlichen Organisationen durchgeführt wurden und werden, verlangen von allen Beteiligten ganz neue Kompetenzen, Instrumente und Rollen. Führungskräfte agieren zunehmend als „Change Manager“, leiten bereichsübergreifende Veränderungsprojekte und sind neben der Führung ihrer Fachabteilung ständig bei der Umgestaltung struktureller oder kultureller Veränderungsprozesse gefordert. Komplexe Veränderungsprozesse sind bezogen auf Planung, Gestaltung, Steuerung und Kommunikation nicht mit klassischen Projekten vergleichbar und erfordern gänzlich andere Instrumente und Methoden. Aktive Kommunikation nach innen und außen, das richtige Tempo im Haus und die angemessene Beteiligung von Stakeholdern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entscheiden oft über das Gelingen oder Scheitern eines Change-Projektes.

Das Seminar vermittelt den Werkzeugkoffer zur Durchführung von Veränderungsprozessen, sensibilisiert für Stolpersteine und vermittelt Methoden zur Vermeidung von Widerständen.

## Grundlagen Change Management

- Methodische Ansätze von Change Management in Abgrenzung zum Projektmanagement
- Veränderungsprozesse speziell in öffentlichen Organisationen: Aktuelle Handlungsfelder, besondere Rahmenbedingungen und zusätzliche Herausforderungen

## Der Change-Werkzeugkoffer: Planung und Steuerung von Changeprozessen

- Der typische Ablauf und die Phasen von Veränderungsprozessen
- Top-Down oder Bottom up? Wer sollte in welcher Form beteiligt werden?
- Die Planung von Change-Projekten als prozessorientiertes Projektmanagement
- Warum Change-Projekte gelingen oder scheitern: Erfolgs- und Misserfolgskriterien

## Veränderungsprozesse und die zentrale Bedeutung der Kommunikation

- Kein Change-Prozess ohne durchgeplantes Kommunikationskonzept
- Die Folgen mangelnder Kommunikation (Ängste, Gerüchte, Widerstand, Blockaden)
- Be- und Entschleunigung: Tempo und Timing von Veränderungsprojekten
- Betroffene zu Beteiligten machen? Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden
- Transfersicherung von Anfang an: Feedbackschleifen und Rückkopplungsprozesse
- Besondere Kommunikationsformate (Kick off, Future Search, Open Space etc.)

## Rollen und Konflikte von Führungskräften in Veränderungsprozessen

- Die Führungskraft als Change-Agent und Multiplikator
- Führungskräfte in Doppelrollen: Linien-Vorgesetzter versus Projektleitung
- Führung von bereichsübergreifenden Projektteams ohne Weisungsbefugnis

## Wenn der Change-Prozess blockiert wird: Umgang mit Widerständen

- Ein kurzer Blick in die System- und Chaostheorie: Management von Instabilität
- Das unberechenbare Kräftefeld in Change-Prozessen
- Typische Blockaden, Konflikte und Formen von Widerstand in Veränderungsprozessen
- Ein echter Spagat: Offene Zustände aushalten und trotzdem Sicherheit vermitteln



Praxis / Fallbearbeitung auf Wunsch: Check aktueller oder Planung bald anstehender Change-Projekte im Rahmen des Seminars

## Inhouse-Angebot

OP-CHAN

## Teilnehmerzahl

ca. 12 Personen

## Empfehlung

1 - 2 Tage

## Info

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# Der Ton macht die Musik – Professionelle Gesprächsführung und Mitarbeitergespräche

## Inhouse-Angebot

OP-MAGG

## Teilnehmerzahl

ca. 12 Personen

## Empfehlung

1 - 2 Tag

Führungskräfte finden im hektischen Arbeitsalltag oft zu wenig Zeit für Mitarbeitergespräche. Deshalb dominieren in der täglichen Kommunikation die sogenannten Tür- und Angelgespräche. Oft sind Führungskräfte zudem so stark als Fachkräfte gefordert, dass das Thema Führung eher „mitläuft“ oder kein Raum bleibt, um auf die Bedürfnisse und Anliegen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen zu können. Gleichzeitig nehmen durch Arbeitsdichte und Ressourcenknappheit interne Konflikte, Widerstände und krankheitsbedingte Ausfälle zu. Viele Konflikte ließen sich vermeiden, wenn Führungskräfte rechtzeitig kurze Feedbackgespräche führen oder sich regelmäßiger mit ihren Mitarbeitern strukturiert über gegenseitige Erwartungen, Arbeitsleistung und Zusammenarbeit austauschen würden.

Im Seminar stellen wir uns speziell auf die interne Situation in Ihrem Haus und auf Ihre Führungskräfte ein. Unsere Kunden buchen dieses Seminar besonders häufig, wenn sie in ihren Führungsebenen eine einheitliche und wertschätzende Führungskultur erreichen wollen oder die Unzufriedenheit im Mitarbeiterkreis zunimmt, weil ihre Führungskräfte zu wenig Zeit in Mitarbeitergespräche investieren.

### Einführung: Warum machen Mitarbeitergespräche Sinn?

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

### Überblick: Die verschiedenen Arten von Mitarbeitergesprächen

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

### Die Praxis: Aufbau, Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

- Der Gesprächsleitfaden als Strukturhilfe
- Die wichtigsten Phasen eines Mitarbeitergesprächs
- Klares Feedback geben und nächste Schritte vereinbaren
- Der Gesprächsabschluss: Nächste Schritte, Zielvereinbarungen etc.
- Die Dokumentation – wenn ja, dann wie?

### Der Werkzeugkoffer: Die wichtigsten 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

### „Was macht man, wenn ...“

### Tipps, Empfehlungen und Coaching für Ihre Praxisfälle

Dieses Seminar ist auch für besondere Gesprächsarten (BEM-, Kritik-, Beurteilungsgespräche o. ä.) sowohl für Führungskräfte als auch für Personalabteilungen geeignet.

## Info

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# Das Mitarbeiterjahresgespräch: Vorbereitung und Durchführung mit praktischem Gesprächstraining

Einmal im Jahr inne halten und gegenseitig Bilanz ziehen – das ist das wichtigste Ziel des Mitarbeiterjahresgesprächs. Dabei gehen die Meinungen über das Jahresgespräch sehr auseinander. Während die einen sagen, dass Mitarbeitergespräche im täglichen Miteinander viel zu kurz kommen, argumentieren die anderen, dass doch sowieso schon ständig kommuniziert wird und Mitarbeitergespräche eher nach Bedarf sinnvoll sind.

Aber Jahresgespräche sind keine anlassbezogenen Kritikgespräche. Vielmehr bieten sie Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften die Chance auf gegenseitige Rückmeldung bezogen auf Aufgaben, Arbeitsleistung und Verhalten. „Tür- und Angelgespräche“ regeln das operative Tagesgeschäft; Jahresgespräche sind Feedbackgespräche, in denen sich beide Seiten über wichtige Kernthemen austauschen.

Der Schwerpunkt des Seminars liegt im praktischen Gesprächstraining. Ganz praktisch 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 Mitarbeiterjahresgespräch als zentrales Personalentwicklungs- und Führungsinstrument
- Der formale Apparat des Mitarbeiterjahresgesprächs (Dienst-/Betriebsvereinbarung, Leitfäden, Ablauf, formale Richtlinien, Dokumente / Anlagen etc.)

## Wann führt man welches Gespräch? Die verschiedenen Arten von Mitarbeitergesprächen

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

## Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Jahresgesprächs

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

## Der Werkzeugkoffer für gute Gespräche: Konstruktive Gesprächstechniken

- Aktives Zuhören, Fragetechniken, Ich-Aussagen, Metakommunikation
- Angemessen Feedback geben und nehmen
- Killerphrasen vermeiden und mit Einwänden und Vorwänden umgehen
- Schwierige Gesprächssituationen meistern und Konfliktsituationen bewältigen
- Schnelle Interventionstechniken für verfahrenere Gesprächs- und Konfliktsituationen
- Schwierige und konfliktbeladene Gespräche vorbereiten

## Ziele formulieren und vereinbaren

- Zielvereinbarungen statt Zielvorgaben
- Wie formuliert man realistische und umsetzbare Ziele
- Ziele checken nach der SMART-Regel

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

**Inhouse-Angebot**  
OP-GJAH

**Teilnehmerzahl**  
ca. 12 Personen

**Empfehlung**  
2 Tage

Bei Bedarf unterstützen wir Sie gern bei der Implementierung des Instruments in Ihrer Organisation und entwickeln mit Ihnen Dienstvereinbarungen, Leitfäden und Bögen.

## Info

baier@piw-beratung.de  
Telefon 06661 9603-14

# NEWSLETTER

PIW-Newsletter  
2018 | 06

PiW  
Training & Beratung



Anmeldung:  
[www.piw-beratung.de/  
service/  
newsletter](http://www.piw-beratung.de/service/newsletter)

geehrte Frau Herrmann,

Für den Sommerferien haben wir für Sie noch ein paar interessante Urteile rund um das Thema **Eingruppierung** herausgesucht. In diesem Newsletter erfahren Sie, ob kirchliche **Arbeitsvertragsrichtlinien** bindend sind, welche Auswirkungen eine fälschlicherweise erteilte **Höhergruppierung** hat und ob die **Stufenlaufzeit** bei einem Arbeitgeberwechsel anerkannt werden muss.

Wir wünschen Ihnen eine sonnige Sommerzeit!

Herzlichst,

Ihr PiW-Team

P.S. Alle Seminare, die im Herbst 2018 stattfinden, haben wir für Sie im **Seminarplaner** zusammengestellt.



## Vergütungsanspruch



**Kein Vergütungsanspruch nach den kirchlichen Arbeitsvertragsrichtlinien**

## Rückgruppierung



**Vertrauensschutz bei korrigierender Rückgruppierung**

## Arbeitgeberwechsel



**Volle Anerkennung der Stufenlaufzeit bei Arbeitgeberwechsel im Hochschul- und Forschungsbereich**

Etwa alle 3 Monate erhalten Sie von uns per E-Mail aktuelle News speziell für den öffentlichen Dienst.



# TAGUNGSHOTELS

## BERLIN

Victor's Residenz-Hotel  
Am Friedrichshain 17 ■ 10407 Berlin  
Telefon: 030 21914-0  
99,00 € pro Tag

## BRAUNSCHWEIG

Mercure Hotel Atrium  
Berliner Platz 3 ■ 38102 Braunschweig  
Telefon: 0531 7008-0  
86,00 € pro Tag

## DARMSTADT

Best Western Plus Plaza Hotel  
Am Kavalleriesand 6 ■ 64295 Darmstadt  
Telefon: 06151 7377-500  
99,00 € pro Tag

## DORTMUND

Ringhotel Drees  
Hohe Str. 107 ■ 44139 Dortmund  
Telefon: 0231 1299-0  
87,00 € pro Tag

## DRESDEN

Best Western Macrander Hotel  
Buchenstr. 10 ■ 01097 Dresden  
Telefon: 0351 8151-500  
84,00 € pro Tag

## DÜSSELDORF

Das MutterHaus  
Geschwister-Aufricht-Str. 1  
40489 Düsseldorf  
Telefon: 0211 61727-0  
98,00 € pro Tag (Business-Zimmer)

## ERFURT

Victor's Residenz-Hotel  
Häßlerstr. 17 ■ 99096 Erfurt  
Telefon: 0361 6533-0  
97,00 € pro Tag

## FULDA

Hotel Platzhirsch  
Unterm-Heilig-Kreuz 3-5 ■ 36037 Fulda  
Telefon: 0661 901500-0  
99,00 € pro Tag

## GOTHA

Hotel am Schlosspark  
Lindenuallee 20 ■ 99867 Gotha  
Telefon: 03621 442-0  
81,00 € pro Tag

## GÖTTINGEN

Eden-Hotel  
Reinhäuser Landstr. 22 A  
37083 Göttingen  
Telefon: 0551 50720-0  
85,00 € pro Tag

## HAMBURG

relexa hotel Bellevue  
An der Alster 14 ■ 20099 Hamburg  
Telefon: 040 28444-0  
109,00 € pro Tag

## HANNOVER

Hotel Plaza  
Fernroder Str. 9 ■ 30161 Hannover  
Telefon: 0511 3388-100  
92,00 € pro Tag

## KASSEL

Best Western Plus Hotel Kassel City  
Spohrstr. 4 ■ 34117 Kassel  
Telefon: 0561 7285-0  
99,00 € pro Tag  
(in der Messezeit: 109,00 € pro Tag)

## LEIPZIG

Victor's Residenz-Hotel  
Georgiring 13 ■ 04103 Leipzig  
Telefon: 0341 6866-0  
99,00 € pro Tag

## MAINZ

Novotel  
Augustusstr. 6 ■ 55131 Mainz  
Telefon: 06131 954-0  
127,00 € pro Tag

## MANNHEIM

Best Western Plus Delta Park Hotel  
Keplerstr. 24 ■ 68165 Mannheim  
Telefon: 0621 4451-0  
118,00 € pro Tag

## NEUMÜNSTER

Best Western Hotel Prisma  
Max-Johannsen-Brücke 1  
24537 Neumünster  
Telefon: 04321 904-0  
78,00 € pro Tag

## NÜRNBERG

Ringhotel LOEW'S MERKUR  
Pillenreuther Str. 1 ■ 90459 Nürnberg  
Telefon: 0911 99433-0  
104,00 € pro Tag

## OFFENBACH

Best Western Macrander Frankfurt/Kaiserlei  
Strahlenberger Str. 12 ■ 63067 Offenbach  
Telefon: 069 153400-0  
99,00 € pro Tag

## POTSDAM

avendi Hotel am Griebnitzsee  
Rudolf-Breitscheid-Str. 190-192  
14482 Potsdam  
Telefon: 0331 7091-0  
118,00 € pro Tag

## ROSTOCK

pentahotel  
Schwaansche Str. 6 ■ 18055 Rostock  
Telefon: 0381 4970-0  
102,00 € pro Tag



Alle Preise beinhalten die Übernachtung inkl. Frühstück.  
Eine Erhöhung der Mehrwertsteuer und somit des Übernachtungspreises ist möglich (Stand: August 2018).

# GESCHÄFTSBEDINGUNGEN

## Geltungsbereich

Diese Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) gelten für alle durchgeführten Veranstaltungen und Maßnahmen der PIW Training & Beratung GmbH.

## Anmeldung / Auftragserteilung

Die Anmeldung oder Auftragserteilung kann per Post, Fax, E-Mail oder online über unsere Webseite erfolgen. Sie erhalten von uns eine schriftliche Bestätigung, die Anmeldung wird durch diese rechtsverbindlich. Ein mit der Anmeldung reservierter Seminarplatz ist übertragbar. In diesem Fall teilen Sie uns bitte den vollen Namen des „Ersatzteilnehmenden“ mit, damit Seminarunterlagen und Teilnahmebescheinigung auf den entsprechenden Namen ausgestellt werden können.

## 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) 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.

## 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 Zwecken 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 sowie Webinare)

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.

## Rücktritt / Stornogebühren (ausgenommen Inhouse-Veranstaltungen)

Sie können jederzeit vom Vertrag zurücktreten. Dies ist nur in Textform möglich. Bitte beachten Sie, dass wir folgende Bearbeitungs- bzw. Stornierungsgebühren erheben:

- Stornierungen ab 6 Wochen vor Veranstaltungsbeginn (außer Webinare): 60 € Bearbeitungsgebühr zzgl. Mehrwertsteuer
- Stornierungen ab 4 Wochen vor Veranstaltungsbeginn: 50 % der Seminargebühr zzgl. Mehrwertsteuer
- Stornierungen ab 2 Wochen vor Veranstaltungsbeginn: 100 % der Seminargebühr zzgl. Mehrwertsteuer.

Dies gilt auch bei Nichtteilnahme der angemeldeten Person.

Die Stornierung der Hotelbuchung müssen Sie in diesen Fällen selbst vornehmen, unter Beachtung der Stornierungsbedingungen des jeweiligen Hotels.

## Stornogebühren bei Inhouse-Veranstaltungen

Bei Absage einer gebuchten Inhouse-Veranstaltung werden Stornogebühren der vereinbarten Tagessätze fällig:

- ab 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn 50 %
- ab 7 Tage vor Veranstaltungsbeginn 100 %

## Widerrufsrecht für private Buchungen (Verbraucher)

Wenn Sie die Veranstaltung als Verbraucher gebucht haben, haben Sie das Recht, Ihre Vertragserklärung innerhalb von 2 Wochen nach Erhalt unserer Anmeldebestätigung ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Telefax, E-Mail) zu widerrufen. Die Frist für Ihren Widerruf beginnt frühestens am Tag nach Erhalt Ihrer Anmeldebestätigung und dieser Belehrung in Textform. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ihr Widerrufsrecht erlischt vorzeitig, wenn die PIW Training & Beratung GmbH mit der Ausführung der Dienstleistung mit Ihrer ausdrücklichen Zustimmung vor Ende der Widerrufsfrist begonnen hat oder Sie diese selbst veranlasst haben (z. B. den Besuch des gebuchten Seminars).

## Der Widerruf ist zu richten an:

PIW Training & Beratung GmbH • Alte Bahnhofstr. 10 • 36381 Schlüchtern  
Telefax: 06661 9603-30 • info@piw-beratung.de

Im Falle eines wirksamen Widerrufs sind die beiderseits empfangenen Leistungen zurück zu gewähren.

## Unterbringung (ausgenommen Inhouse-Veranstaltungen)

In den Tagungsstätten (Hotels) steht ein begrenztes Kontingent an Einzelzimmern für die Seminarteilnehmenden zur Buchung bereit. Bei Verfügbarkeit kann die Buchung über die PIW Training & Beratung GmbH erfolgen. Ein Vertragsverhältnis kommt dabei ausschließlich zwischen dem Hotel und der/dem Teilnehmenden zustande.

## Absage

Wir behalten uns das Recht vor, Veranstaltungen aus organisatorischen (z. B. wegen zu geringer Teilnehmerzahl) oder sonstigen wichtigen von uns nicht zu vertretenden Gründen (z. B. höhere Gewalt oder Erkrankung der Referentin/des Referenten) zu stornieren.

In solchen Fällen werden bereits gezahlte Teilnehmergebühren erstattet. Eventuelle Ansprüche des Tagungshotels aus Zimmerbuchungen, die durch die PIW Training & Beratung GmbH erfolgt sind, werden ausgeglichen. 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 Flug- oder Bahntickets. Seminarabsagen von unserer Seite erfolgen immer schriftlich.

## Unsere Bankverbindung

Zahlungsabwicklung über PIW Training & Beratung GmbH:

Kreissparkasse Schlüchtern  
IBAN: DE79 5305 1396 0000 0410 52  
BIC: HELADEF1SLU

VR Bank Fulda eG  
IBAN: DE18 5306 0180 0002 1921 28  
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 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

Personenbezogene Daten werden erhoben, verarbeitet und genutzt, so wie es in der Datenschutzerklärung der PIW Training & Beratung GmbH näher beschrieben wird (siehe: <https://www.piw-beratung.de/datenschutz>).

Die Speicherung und Verarbeitung von Kundendaten erfolgt unter strikter Beachtung des Bundesdatenschutzgesetzes und der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Kundendaten werden zu Abwicklungs-, Abrechnungs- und Werbezwecken verarbeitet und genutzt, um Auswertungen zu erstellen und Kunden über Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Sollte dies nicht gewünscht werden, kann der Widerspruch in Textform an folgende Adresse gerichtet werden:

PIW Training & Beratung GmbH • Alte Bahnhofstr. 10 • 36381 Schlüchtern • info@piw-beratung.de

Sofern die Buchung eines Hotelzimmers über die PIW Training & Beratung GmbH erfolgt (vgl. Punkt Unterbringung), erklärt sich die/der Teilnehmende damit einverstanden, dass wir den vollständigen Namen der/des Teilnehmenden sowie die Adresse des Arbeitgebers bzw. der Dienststelle dem jeweiligen Hotel mitteilen.

## Streitbeilegung

Die zuständige Verbraucherschlichtungsstelle ist:

Allgemeine Verbraucherschlichtungsstelle des Zentrums für Schlichtung e. V., Straßburger Str. 8, 77694 Kehl, [www.verbraucher-schlichter.de](http://www.verbraucher-schlichter.de).

Wir erklären jedoch hiermit, zur Teilnahme an einem Streitbeilegungsverfahren weder bereit noch verpflichtet zu sein.

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

### Kontaktinformationen 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 und 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.

# 2019

## **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