



# wirtschaft weiterbildung

11/12\_10

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

11,90 Euro

**MTU Aero Engines**\_Leitbild verstehen und umsetzen s. 16

**Vollack Industriebau**\_Tipping-Point „Bedarfsanalyse“ s. 36

**Trainer-Geburtstage**\_Bemerkenswerte Jubiläen in 2010 s. 56

## Besser entscheiden lernen

Das Siegerkonzept des dvct-Wettbewerbs s. 22

Carola Kamuff gewann  
den „Coach & Trainer  
Award 2010“ (dvct).



## titelthema

Carola Kamuff ist die Gewinnerin des neuen „Coach- & Trainer-Awards 2010“ des Deutschen Verbands für Coaching & Training e.V. Der dvct-Vorstand Gianni Liscia präsentierte die Siegerin auf der Messe „Zukunft Personal 2010“ in Köln.



# Besser

**ENTSCHEIDUNGS-  
FALLEN,**

die vermieden werden sollten:

**DVCT-AWARD.** Die Trainerin Carola Kamuff setzte sich mit ihrem Seminarkonzept „Der Weg zur guten Entscheidung“ durch: „Sie verbindet gekonnt bekannte Ansätze und neue Impulse“, urteilte die Jury und sprach ihr den „Coach- & Trainer-Award 2010“ des dvct zu. Ihr Seminar bildet einen kompletten Entscheidungsprozess ab und zeigt unter anderem, wie man Ratio und Intuition verbinden kann.

Nehmen wir einmal an, ein Trainingsinstitut besteht aus drei gleichberechtigten Partnern. Diese streben ein nachhaltiges Wachstum an durch die Positionierung als qualitativ hochwertiges Trainings- und Beratungsunternehmen.

Ein guter Bekannter eines Partners, ein E-Learning-Experte in Festanstellung, fragt an, ob er als vierter Partner in die Gesellschaft bürgerlichen Rechts einsteigen könne. Die Partner vermuten, dass es dem Bewerber mit seiner Expertise

gelingen könne, ein neues Geschäftsfeld aufzubauen.

Ausgelöst durch die Anfrage ist eine Entscheidungssituation entstanden: Den Bekannten einstellen oder nicht. Die drei Partner könnten jetzt die Vor- und Nachteile ihrer offensichtlichen Handlungsmöglichkeiten aufschreiben, diese gewichten und sich dann entscheiden. Aber es gibt noch einen anderen Weg. Die drei Partner beschließen, unter Berücksichtigung ihres großen Ziels (Wachstum

bei hoher Trainings- und Beratungsqualität) ihren Bedarf erst einmal genauer zu analysieren. Sollte man wirklich auf E-Learning als Wachstumsmotor setzen, nur weil sich zufällig ein guter Experte bewirbt? Wenn man die Entscheidung „einstellen oder nicht“ grundsätzlich angehen will, sollte man drei wichtige Fragen beantworten:

**1. Was soll nachher besser sein als vorher?** (Frage zu den gewünschten Ergebnissen, die die Entscheidung bringen soll.) →

# entscheiden lernen

**01.**

Der Bedarf wird aus einem (zufälligen) Angebot eines Verkäufers abgeleitet.

**02.**

Es gibt keine bewusste Auswahl der **Entscheidungskriterien.**

**03.**

Nach genügend **Entscheidungsalternativen** wird nicht oder nur kurz gesucht.





# titelthema

→ **2. Was soll bestehen bleiben?** (Frage nach dem Status quo, den Aspekten, die beibehalten werden sollen.)

**3. Was soll möglichst nicht passieren?** (Frage nach den unerwünschten Ergebnissen, die die Entscheidung nicht hervorrufen soll.)

Diese drei Fragen sollen ein Bewusstsein dafür schaffen, was man eigentlich erreichen will. Die Antworten auf diese Fragen bringen sogenannte Kontrollelemente ans Tageslicht. Der Name „Kontrollelement“ kommt daher, dass sie später dafür genutzt werden, die sich herausbildenden Alternativen auf ihre Nützlichkeit hin zu prüfen. Der Begriff „Kontrollelement“ im Rahmen eines Entscheidungsprozesses wurde von Kai-Jürgen Lietz in seinem Buch „Das Entscheider-Buch“ (Hanser Verlag, 2007) in die Diskussion eingeführt.

In unserem Beispiel könnten die Partner die obigen Fragen nach den Kontrollelementen relativ schnell wie folgt beantworten:

### 1. Gewünschte Ergebnisse

- Erweiterter Umfang des Leistungsangebots
- Höhere Reputation der Firma
- Mehr Kunden
- Höherer Bekanntheitsgrad des Trainingsinstituts

### 2. Status-quo-Ergebnisse

- Erhalten des guten Kundenstamms
- Die Arbeitsprozesse sollen weiterhin reibungslos laufen
- Keine Margenerosion

### 3. Unerwünschte Ergebnisse

- Überhöhter Arbeitsaufwand, zum Beispiel durch Veränderungen
- Streit und Konflikte unter den Gesellschaftern

Diese Jury kürte die Siegerin (von links): Markus Krings (Zertifizierungskommission dvct), Sabine Dittrich-Heße (Personalentwicklerin Medice Arzneimittel Pütter), Gianni Liscia (Vorstand dvct und Chef des Teams Liscia in Paderborn), Sabine Mrazek (Zertifizierungskommission dvct) und Wilhelm Arndt Bertelsmann (Geschäftsführer W. Bertelsmann Verlag). Der dvct gilt mit derzeit 850 Mitgliedern als einer der größten Coach- und Trainerverbände in Deutschland. Er wurde im August 2003 gegründet.

- Kundenverluste
- Zusätzliche Kosten.

Nachdem die Kontrollelemente feststehen, geht es darum, möglichst schnell herauszufinden, ob die anstehende Entscheidung wirklich „Einstellen oder nicht“ lautet. Die Qualität einer Entscheidung steigt mit der Anzahl der Alternativen die man hat. Zu ihnen findet man, wenn man kluge Fragen stellt, die den Horizont verbreitern.

Anstelle von „Sollen wir einen weiteren Partner aufnehmen?“ könnte die weiterführende Frage lauten: „Wie erreichen wir eigentlich Wachstum und eine Verbesserung unserer Trainings- und Beratungsleistung?“ Die Partner bringen sich mit der letzten Frage auf ein höheres Niveau der Diskussion. Sie finden auf diesem Weg eine größere Anzahl an Alternativen, weil sie sich klargemacht haben, dass sie nicht nur einen neuen Partner einstellen, sondern auch folgende Maßnahmen ergreifen könnten, um ihr Ziel zu erreichen:

### 1. Neue Geschäftsfelder mit weiteren Partnern in Angriff nehmen



- E-Learning-Geschäft ausbauen
- Fusionsberatung anbieten
- Verkaufstraining für expandierende Mittelständler anbieten

### 2. Mehr Umsatz mit bestehenden Kunden tätigen

- Durch neue Geschäftsfelder
- Bestehende Expertise bekannter machen
- Das Networking intensivieren

### 3. Neue Kunden gewinnen

- Ausgewählte Firmen anschreiben
- Teilnahme als Redner an Veranstaltungen
- Direkt-Marketing ausbauen

### 4. Zusammenschluss mit Wettbewerbern

- Gleichberechtigte Fusion mit anderen Trainingsinstituten
- Kauf und Integration von anderen Trainingsinstituten.

Die so gewonnenen Alternativen (inhaltliche Überschneidungen sind erlaubt) werden nun im weiteren Entscheidungsprozess den Kontrollelementen gegenübergestellt. Diese Vorgehensweise kann hier nur beispielhaft anhand von fünf

04.

Die nötigen Informationen zur Bewertung der Alternativen werden nicht eingeholt.

05.

Der Entscheider lässt sich von anderen unter (zeitlichen) Druck setzen.

06.

Im Entscheidungsprozess gibt es nur messbare Kriterien und keinen Raum für Intuition.





Foto: dwt

Kontrollelementen angedeutet werden. Wenn die eine Alternative „Aufbau einer E-Learning-Expertise“ lautet, dann sieht der Check so aus:

**1. Kontrollelement:** „Die Qualität des Leistungsangebots darf nicht leiden.“ Die Antwort lautet: Ob das Kriterium erfüllt werden kann, ist eigentlich noch unklar, weil man die Arbeitsqualität des Bekannten nur vom Hörensagen kennt.

**2. Kontrollelement:** „Das Image des Trainingsinstituts soll sich erhöhen.“ Die Antwort lautet: Das wird der Fall sein. Die „Marke“ gewinnt durch das neue Geschäftsfeld.

**3. Kontrollelement:** „Den Umfang des Leistungsangebots zu erhöhen.“ Die Antwort lautet: Das Leistungsangebot des Trainingsinstituts erhöht sich deutlich, denn schließlich würde ein zusätzliches Geschäftsfeld aufgebaut.

**4. Für das Kontrollelement:** „Die Ergebnismarge darf sich nicht verschlechtern.“

Die Antwort lautet: Es ist zu erwarten, dass der Zusatzumsatz die Zusatzkosten sogar übersteigt. Genaue Auswirkungen sind noch offen.

**5. Kontrollelement:** „Streit und Konflikte im Team sollen vermieden werden.“ Die Antwort lautet: Das ist möglich, hängt aber von der Chemie zwischen Team und neuem Partner ab.

Oft lohnt es sich, die jeweilige Handlungsalternative an dieser Stelle zu optimieren. So geht aus dem eben Beschriebenen automatisch hervor, dass die Arbeitsqualität des Bekannten erst noch durch die Einholung von Referenzen oder durch ein „kleines“ Probeprojekt genauer überprüft werden muss. Beim Thema „Ergebnismarge“ wird sofort klar, dass der Gewinn des neuen Geschäftsfelds davon abhängt, ob der Bekannte ein hohes Fixgehalt erwartet oder nur von seinen Provisionen leben will.

### Entscheidungskriterien festlegen

Da das oberste Unternehmensziel des Trainingsinstituts „Wachstum bei hoher Qualität“ lautet, ist der „Aufbau eines E-Learning-Geschäftsfelds“ nur eine Möglichkeit. Eine andere wäre zum Beispiel „Wettbewerber kaufen“ oder „Marketing und PR verdoppeln“. Eine wichtige Botschaft aus Kamuffs Seminar lautet: Lege den Fokus auf das Unternehmensziel und nicht auf das Problem („Einstellen oder nicht?“). Anders formuliert, könnte der Rat auch lauten: Lass dich durch offen-

sichtliche Alternativen und „zufällige“ Angebote nicht einschränken.

Liegen die Alternativen auf dem Tisch, braucht man Entscheidungskriterien. Sie sollten „relevant“ sein und einen vernünftigen Umfang haben. Um den Überblick nicht zu verlieren, gilt es, sich auf wirklich wichtige, klar unterscheidbare Kriterien zu beschränken. Andererseits sollten die Entscheidungskriterien vollständig sein, sodass keine wichtigen Aspekte unberücksichtigt bleiben.

Zu den Entscheidungskriterien kommen die drei Partner des Trainingsinstituts dadurch, dass sie ihre Kontrollelemente nutzen – denn mit diesen haben sie ja bereits ihren Bedarf identifiziert und formuliert. Die Kontrollelemente werden nun auf fünf Kriterien eingedampft, weil ähnliche Argumente zu jeweils einem Kriterium zusammengefasst werden. Für die Entscheidung ist jetzt wichtig:

1. Die Qualität der Beratung
2. Die Reputation (Bekanntheitsgrad)
3. Die Umsatzentwicklung
4. Die Ergebnisstabilität
5. Die Arbeitsprozesse und der Teamzusammenhalt.

Nun haben die Partner ihre Entscheidungskriterien zusammen. Es muss aber noch berücksichtigt werden, dass nicht alle Kriterien gleich wichtig sind. Deshalb werden die Kriterien gewichtet. Die „Ergebnisstabilität“ dürfte zum Beispiel wichtiger sein als die Umsatzentwicklung, sonst würde man sich ja Marktanteile mit rückgängigen Gewinnen oder gar Verlusten erkaufen. Anhand der fünf Kriterien werden nun die Alternativen →

# »Organisationale Veränderungsprozesse gestalten«

Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung

Sie erreichen uns unter

▶ **06 11/157 66-10**

oder im Internet

▶ **www.wsfb.de**



# titelthema

→ einer genauen Prüfung unterzogen. Die meisten Unternehmen verfügen über erprobte Gewichtung- und Bewertungsverfahren. Diese Verfahren können von den Seminarteilnehmern natürlich beibehalten werden. Zusätzlich (und für alle, die kein Bewertungsverfahren kennen) stellt Carola Kamuff in ihren Seminaren ein einfaches Modell vor, bei dem der Grad der Erfüllung eines Kriteriums auf einer Scala von 1 bis 10 eingetragen wird. Qualitative Beschreibungen werden so quantifiziert und vergleichbar gemacht. Alle Alternativen werden auf diese Art in einer Matrix in Bezug auf alle Kriterien bewertet. Es „gewinnt“ zum Schluss die Alternative mit der höchsten Punktzahl.

In unserem Beispiel hat der Aufbau eines E-Learning-Geschäftsfelds die höchste Punktzahl bekommen. Die Partner beschließen, den vierten Partner hinzuzunehmen – auch weil sie nach der Analyse von Referenzen ein gutes Gefühl haben. Die Alternative „Wettbewerber kaufen“ erhielt in der Summe weniger Punkte. Zwar würde sich durch den Kauf der Umsatz sofort und deutlich erhöhen, aber die Finanzierung des Kaufpreises und die Kosten der Integration würden sich sehr wahrscheinlich negativ auf das Kriterium „Ergebnisstabilität“ auswirken. Bei der Alternative „Aufbau eines E-Learning-Geschäftsfelds“ kann mit hoher Wahrscheinlichkeit das Ergebnis stabil gehalten werden, weil der Bekannte sich auf einen hohen variablen Gehaltsanteil eingelassen hat und dadurch das Fixkostenrisiko verringert wurde.

## Was es zu lernen gibt

Die Jury lobte das zweitägige Seminar, weil es einen kompletten Entscheidungsprozess umfasst – angefangen beim Problem bis hin zur Kommunikation und Umsetzung der Entscheidung. „Das Innovative daran ist die Verbindung von Verstand und Gefühl: Das Seminar zeigt den Weg auf, wie rationale Methoden stimmig mit Intuition und Bauchgefühl verbunden werden können. Das zieht sich wie ein roter Faden durch das Seminar“, so Gianni Liscia, Mitglied der unabhängigen Jury. „Obwohl auch konkrete Bewertungsmethoden vorgestellt werden, verkauft die Trainerin kein Kochrezept. Ganz

## „Der Weg zur guten Entscheidung“

**Seminarablauf.** Dieses zweitägige Seminar beginnt mit einer Einführung in die Entscheidungsmethode und setzt gleichzeitig auf Erfahrungsaustausch und die Bearbeitung eigener Probleme. Zum Teilnehmerkreis gehören in der Regel die Entscheider aller Ebenen: Führungskräfte, Team- und Projektleiter und Unternehmer.

Themen	Methodik
<b>1. Grundlagen</b>	
a) Plädoyers für die Elemente einer guten Entscheidung: Verstand/Ratio – Intuition/Gefühl – Wissen/Erfahrung – Ziel b) Anforderungen von Entscheidungssituationen c) Handlungsalternativen entwickeln d) Fokus auf das Ziel, nicht das Problem richten	a) Gruppenarbeit und Präsentation b) Moderierte Diskussion c) Theorie-Input und Knobelaufgabe d) Körperliche Erfahrungsübung
<b>2. Methodik für komplexe Entscheidungssituationen</b>	
a) Handlungsalternativen entwickeln und optimieren (schrittweise, am Beispiel aus der Wirtschaft) b) Entscheidungskriterien bilden und Alternativen bewerten c) Ergebnis mit dem Bauchgefühl abgleichen d) Methodik anwenden an Teilnehmerfällen	a) Theorie-Input und Kleingruppenarbeit, Austausch im Plenum b) Theorie-Input und Kleingruppenarbeit, Austausch im Plenum c) Theorie-Input und Kleingruppenarbeit, Austausch im Plenum d) Einzel- und/oder Gruppenarbeit, Präsentation im Plenum
<b>3. Entscheidungen kommunizieren und umsetzen</b>	
a) Entscheidungen kommunizieren b) Leitsätze zum guten Umgang mit Widerstand c) Betroffene einbinden: Teilnehmer probieren den Umgang mit unterschiedlichen Ausprägungen von Widerstand (aktiv/passiv, verbal/nonverbal) in der Gruppe aus d) Exkurs zu Entscheidungen unter Stress und Zeitdruck	a) Rollenspiele in Kleingruppen mit Feedback b) Theorie-Input c) Rollenspiel im Plenum, Exkurs d) Theorie-Input
<b>4. Abschluss inklusive Tranfermaßnahmen</b>	

im Gegenteil: Sie lehrt eine konstruktive Haltung!“ Im Einzelnen zeichnet sich das Seminar in der Zusammenfassung der Jury durch folgende Lernschritte aus:

- **Entscheidungsklarheit gewinnen:** Die Teilnehmer lernen, Ziele vor Augen zu haben und bei der Entscheidung auch zu berücksichtigen. Der Fokus der Herangehensweise liegt auf dem Ziel und nicht auf dem Problem.
- **Optionen schaffen:** Die Teilnehmer lernen, neue Entscheidungsalternativen zu

erarbeiten und vorhandene zu optimieren. Dabei werden Kreativitätstechniken eingesetzt, die eine Verbindung von Ratio und Intuition gewährleisten.

- **Einführung sogenannter „Kontrollelemente“:** Die Teilnehmer lernen, Kontrollelemente als Mittler zwischen Ziel und Entscheidungskriterien zu sehen. Dabei ist besonders wichtig, dass auch ein Ziel sein kann, Teile des Status quo einer Situation zu erhalten, was oft vernachlässigt wird.



## Zur Person

**Carola Kamuff** studierte nach Abschluss einer Banklehre Mathematik mit BWL als Nebenfach. Als Diplom-Mathematikerin war sie anschließend elf Jahre lang im Investment-Banking im Bereich Mergers & Acquisitions tätig.

Als Bankerin kam es häufiger vor, dass Kamuff in Zusammenarbeit mit einer Präsentationstrainerin verkaufswillige Unternehmer auf wichtige Präsentationen vorbereitete. „Dabei bemerkte ich, dass es mir liegt, Dinge zu vermitteln, dass Menschen gerne von mir Neues annehmen und natürlich auch, dass mir das Trainieren viel Spaß macht“, berichtet die Award-Gewinnerin. Deshalb entschied sie sich zu einer Trainerausbildung bei Dr. Verena Baldinger & Partner in Büdingen. Der Schritt in die Selbstständigkeit erfolgte 2006. Folgende Leitsätze, die Kamuff bei ihrer Arbeit wichtig sind, setzt sie um:

- Klarheit und Verständlichkeit

- Struktur und Lösungsfokussierung
  - Lernen durch Erleben
  - Ausprobieren dürfen und Spaß dabei haben
  - Motivieren durch fröhliche Leichtigkeit.
- Kamuffs Hobby ist Karate der Stilrichtung Shotokan. Sie ist Trägerin des schwarzen Gürtels (2. Dan) und führt zusammen mit Anja Gräfin von Kanitz mehrmals im Jahr für die Haufe-Akademie in Freiburg ein Seminar mit dem Titel „Führen mit Elementen der asiatischen Kampfkunst“ durch.

### Offenes Entscheiderseminar

Das nächste offene Seminar mit dem Siegerkonzept „WEG ZUR GUTEN ENTSCHEI-



DUNG“ findet vom 27. bis 28. Januar im Hotel Zeller in Kahl am Main statt. Die Seminargebühr liegt bei 990 Euro und beinhaltet Mehrwertsteuer und Tagungspauschale. Übernachtung und Abendessen müssen mit dem Hotel direkt abgerechnet werden.

**Carola Kamuff**

**Emil-Claar-Straße 15**

**60322 Frankfurt am Main**

**Tel. 069 97206786**

**www.kamuff.net, mail@kamuff.net**

• **Alternativen richtig bewerten:** Die Teilnehmer lernen, Kriterien zu entwickeln und Faktoren zu gewichten. Dabei lernen sie auch, dass das Gewichten keine rein „mathematische“ Technik ist, sondern von Gefühlen beeinflusst wird. In einer Gewichtung drücken sich auch Ängste

oder Wünsche aus. Jede Gewichtung und jede Einschätzung, inwieweit ein Kriterium erfüllt wird, sollte auch im Einklang mit dem Bauchgefühl stehen.

• **Betroffene in die Entscheidung einbinden:** Die Teilnehmer lernen, Handlungsanweisungen und Tipps für die

erfolgreiche Kommunikation zu nutzen.

• **Entscheidungen erfolgreich umsetzen:** Die Teilnehmer lernen, einen Handlungsplan zu entwickeln und mit Widerständen umzugehen.

• Dabei beschäftigen sich die Teilnehmer auch mit den typischen Fehlern, Fallen →



19. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Setzen Sie mit der **LEARNTEC 2011** auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARNTEC** treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARNTEC** – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!

**1. – 3. Februar 2011**  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC**  
**www.learntec.de**

## titelthema

→ und Vermeidungsstrategien von Menschen, die unter Entscheidungsdruck stehen.

- Während des gesamten Seminars erhalten die Teilnehmer immer wieder die Gelegenheit, ihr eigenes Entscheidungsverhalten zu reflektieren und Stärken und auch Schwächen zu erkennen.

- Jedem Teilnehmer wird versprochen, dass er für ein Entscheidungsproblem im Seminar eine Lösung entwickelt. Oder dass er der Lösung einen großen Schritt näher kommt, falls zum Zeitpunkt des Seminars entscheidungsrelevante Informationen fehlen.

Bei einer guten Entscheidung sollten immer Verstand und Intuition, Methodik und Gefühl, Bewusstes und Unterbewusstes zusammenspielen. Es ist leicht nachvollziehbar, dass man bei einer Entscheidung dann am sichersten ist, wenn die Intuition zum selben Ergebnis kommt, wie die Bewertung mit einer rationalen Bewertungsmethode. Das Bauchgefühl dient als Test: Sagt es etwas anderes als

der Verstand, dann sollte man noch einmal kritisch die Entscheidungsgrundlagen prüfen.

### Interaktive Übungen

Um ihre Inhalte zu vermitteln, setzt Kamuff auf aktivierende Übungen. Zum Einstieg werden die Teilnehmer zum Beispiel angeregt, sich mit dem Thema Entscheidung zu befassen und ihr eigenes Entscheidungsverhalten zu reflektieren. Was macht eine gute Entscheidung aus? Gibt es ein Entscheidungsverhalten, das typisch für mich ist? Und wenn ja – wo hilft es mir, wo ist es hinderlich? Gibt es „die“ beste Entscheidung? Wenn ich mich nur ausführlich mit dem Problem beschäftige, finde ich dann eine gute Lösung? Diese Fragen werden im Verlauf des Seminars immer weiter vertieft und geklärt. Als besonders erhellend hat sich eine Kleingruppenübung erwiesen. Die Teilnehmer bilden vier Gruppen. Eine Gruppe sammelt Argumente dafür, warum nur die

Intuition zu guten Entscheidungen führt und hält ein flammendes Plädoyer zu dieser These – ganz nach dem Motto: „Ich bin die Intuition und ich bin die wichtigste, weil ...!“ Eine weitere Gruppe argumentiert pro Verstand: „Ich bin der Verstand, und was die Intuition gesagt hat, ist ja ganz nett, aber in Wahrheit bin ich am wichtigsten, weil ...!“ Die dritte und vierte Gruppe sagt, dass nur die „Erfahrung“ oder nur die „Zielorientierung“ zu guten Entscheidungen führen. Alle entscheiden anschließend, welcher Faktor denn nun der wichtigste sei. Das erhoffte Ergebnis („Alle sind gleich wichtig“) trat bislang immer ein. Durch diese Übung wird das Seminar gleich zu Beginn aufgelockert, die Kernbotschaft setzt sich fest. Das dazu passende Feedback kommt von Seminarteilnehmerin Petra Stalbus, einer Rundfunkredakteurin: „Schon wenige Tage nach dem Seminarbesuch habe ich gemerkt: Ich bin viel entscheidungsfreudiger geworden!“

Martin Pichler ●

## Ausbildung zum Systemischen Coach



Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich selbst tiefen inneren Prozessen zu stellen?

Starten Sie 2011 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Coach. Die Ausbildung gliedert sich in neun Module. Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Live-Supervisionen, Skulptur- und Aufstellungsarbeiten, Lernen von Pferden und in der Natur, u.v.m. Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt. Für weitere Informationen rufen Sie uns bitte einfach an. Wir freuen uns auf Sie!



**im-prove coaching and training gmbh**  
Tel. 08165 4094884  
ausbildung@im-prove.de, www.im-prove.de

oezpa  
developing organisations and people.

### Weiterbildungsinstitut im Schloss Buschfeld

Anerkannter  
Weiterbildungsanbieter des  
Deutschen Bundesverbandes  
für Coaching e. V.



Die oezpa GmbH ist ein anerkannter Coaching-Weiterbildungsanbieter durch den renommierten und führenden „Deutschen Bundesverband Coaching e.V., DBVC“.

In der **Coaching-Weiterbildung** haben Sie die Möglichkeit, Methoden und Instrumente des Coachings sowie Ihre eigene Kompetenz als Coach kennen zu lernen und zu entwickeln. Die Weiterbildung umfasst 22 Tage (4 Module, 8 Praxistage und 1 Organisationslaboratorium (Group Relations Seminar)) und dauert ca. 12 Monate.

#### Das Weiterbildungsteam setzt sich u.a. aus folgendem ReferentInnen zusammen:

- **Herr Hüseyin Özdemir** (Weiterbildungs-Programmdirektor) Dipl.-Ökonom, ist anerkannter „Senior Coach (DBVC)“ und seit 1992 Gründer und Geschäftsführender Partner der oezpa GmbH.
- **Herr Dr. Hartmut Kreyer** verfügt über langjährige Berufserfahrung in leitender Tätigkeit in internationalen Unternehmen in Belgien, Ghana und USA. Herr Dr. Kreyer ist Senior Coach beim DVBC und Certified Executive Coach des LORE International Institute, USA.
- **Herr Dr. Wolfgang Looss**, Coach und Organisationsberater, zählt zu den Begründern der deutschen Coaching-Szene. Er arbeitet seit 25 Jahren als Organisationsberater, Personalentwickler, Coach, Supervisor, Trainer usw. und ist gelernter Betriebswirt. Herr Dr. Looss hat viele BeraterInnen aus- und fortgebildet, viel erlebt und gesehen.
- **Frau Prof. Dr. Heidi Möller** ist Professorin im Fachgebiet: Theorie u. Methodik der Beratung an der Universität in Kassel. Der Forschungsschwerpunkt des Arbeitsgebietes ist die Kompetenzentwicklung von BeraterInnen und PsychotherapeutInnen in Ausbildung, die Supervisionsforschung sowie die Beratungsforschung in Unternehmen zu den Themen demographischer Wandel, Stabilität und Veränderung postmoderner Arbeitswelten.

#### oezpa Insitutsleitung - Hüseyin Özdemir und Barbara Lagler Özdemir

Schloss Buschfeld, D-50374 Ertstadt-Liblar (Köln)  
T.: +49 (0) 22 35.92 94 00 T.: +49 (0) 22 35.92 94 09 info@oezpa.de  
www.oezpa.de www.oezpa.com