

# FÜHREN, MANAGEN, ENTWICKELN

## FÜHRUNGSKRÄFTEAUSBILDUNG

Genauere Informationen dazu finden Sie auch in unserem Katalog 2023  
KAPITEL 03: FÜHREN | MANAGEN | ENTWICKELN.....ab Seite 104

Unsere Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung, Katja Baghorn, berät Sie gern unter 07071 - 157 3091.

# FÜHREN MANAGEN ENTWICKELN

03



Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte	106
Persönlichkeit und Rollenkompetenz - Modul I	108
Kommunikation und Kooperation - Modul II	110
Teamentwicklung und Gruppendynamik - Modul III	112
Systemik und Veränderungsprozesse - Modul IV	114
Mitarbeitergespräche gestalten und führen - Modul V	116
Bleiben Sie dran - Netzwerk für Lernen und Entwicklung	118
Retention - Interview	120
K L A R T E X T ! - Klare Sprache, klare Sache, klarer Fall	121
Feedbackgespräche erfolgreich führen	122
Hybride Führung - Gekommen, um zu bleiben	123
Das Leadership-Gen	124
Zukunftsfähige Führung: Wieviel agil ist stabil?	126

Zukunftsfähige Organisationen und zukunftsfähiges Arbeiten	127
Change-Management-Prozesse aktiv mitgestalten	128
Mitarbeitergespräche: souverän, wertschätzend und motivierend führen	130
„Reteaming“ für Führungskräfte und deren Teams	131
Erfolgsfaktor Stimme - Präsenz und Wirkung	132
Führung in „schwierigen“ Situationen?	133
Agilität I Klarheit I Verantwortungsübernahme	134
Entscheidungsprozesse gestalten	135
Konsequente Führung im gewerblichen Bereich	136
Führungskraft als Coach	137
Agile Führung	138
Motivation im Team	139
Kompetenz in Personalführung: "Macht und Ohnmacht"	140
Erfolgreich im Team zusammenarbeiten	141

## AUS- UND WEITERBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

### Starke Führungskräfte für eine erfolgreiche Energiewirtschaft!

#### Menschen brauchen Führung.

Und Stadtwerke brauchen Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen. Starke Persönlichkeiten, die wissen, WAS sie tun, WIE sie es tun wollen und vor allem, WARUM und mit welchem Ziel. Besonders in der Energiewirtschaft, einer von Umbrüchen geprägten Branche, mitten drin in Transformation und Veränderung.

Führung meint zunächst, sich selbst führen zu können.

Führung heißt, sich führen zu lassen in der Organisation.

Führung bedeutet schließlich, andere Menschen zu führen.

#### Führung bedeutet NICHT ...

... alles besser zu wissen und alles selber zu machen!

... alle Entscheidungen allein oder sogar einsam zu treffen!

... die Herausforderungen nach unten zu delegieren oder nach oben wegzuschieben!

Sondern Führung besteht aus Menschenkenntnis, kluger Kommunikation, der Fähigkeit, Teams zu bilden und zu entwickeln, gute Mitarbeiter- und Klärungsgespräche zu führen, strategiekonform zu handeln und zu unternehmerisch zu entscheiden.

Besonders wichtig ist die Fähigkeit, auf die eigene Gesundheit, Belastbarkeit und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu achten. Denn es geht darum, ein kooperatives Umfeld zu schaffen, in dem alle wissen, was ihre Aufgaben sind und wie gut zusammengearbeitet werden kann.

Daher bieten wir die **FÜHRUNGSKRÄFTE-AUSBILDUNG** an, bestehend aus fünf Modulen à drei Tagen und der Option auf weiterführendes bzw. begleitendes Team- oder Einzelcoaching und/oder Teilnahme an der Führungs-Werkstatt



## Positionsbestimmung für Führungskräfte

Neue Führungskräfte	Junge Führungskräfte	Gestandene Führungskräfte
Steht vor oder im Spurwechsel von der Fach- zur Führungskraft	Ist seit mindestens 3 Monaten in der Rolle einer Führungskraft	Hat seit Jahren Führungs- oder Management-Verantwortung

Seminar Bezeichnung	Bedingung	Ideal für		
<b>FührungskräfteAusbildung Modul I</b> Persönlichkeit + Rollenkompetenz				
<b>FührungskräfteAusbildung Modul II</b> Kommunikation + Kooperation	Modul I			
<b>FührungskräfteAusbildung Modul III</b> Teamentwicklung + Gruppendynamik	Modul I			
<b>FührungskräfteAusbildung Modul IV</b> Systemik + Veränderungsprozesse	Modul I - III			
<b>FührungskräfteAusbildung Modul V</b> Mitarbeitergespräche gestalten und entwickeln	Modul I - IV			
<b>Führungswerkstatt - Netzwerk</b> Bleiben Sie dran und vernetzen sich!	Modul I			

## PERSÖNLICHKEIT UND ROLLENKOMPETENZ - MODUL I

DER SPURWECHSEL VOM MITARBEITER ZUR FÜHRUNGSKRAFT



Seminartyp **Basis**



Tübingen

» Auch als **Inhouse-Seminar** verfügbar!



26. - 28.04.2023

27. - 29.09.2023



von 8<sup>30</sup> bis ca. 16<sup>30</sup> Uhr



min. 8 Personen, maximal 12 Personen



760,- Euro

Preisangabe pro Tag

Handoutunterlagen als PDF und Zertifikat

Der erste Schritt ist schon der halbe Weg, sagt ein Sprichwort. Das gilt besonders für den Laufbahnschritt von der Fachkraft zur Führungskraft, vom Mitarbeiter zum Chef! Wir nennen es „Spurwechsel“.

Völlig neue Anforderungen werden an Sie als hochqualifizierte und engagierte Mitarbeiter gestellt. Denn „Führen“ ist wie ein neuer Beruf! Um so erstaunlicher ist es immer wieder zu hören, wie viele Führungskräfte völlig unvorbereitet in die Aufgabe starten.

Digitalisierung, neue Arbeitswelten und Transformationsbewegungen verlangen zusätzlich vom Einzelnen noch mehr persönliche Stabilität, Klarheit und ein gesundes Selbst-Bewusstsein.

Die bisherigen Erfolgsrezepte funktionieren in der neuen Rolle plötzlich nicht mehr. Viele Kollegen werden ohne ausreichende Vorbereitung auf diesen Weg geschickt, ohne angemessene Ausrüstung, ohne Kompass und Trockentraining.

Diese Lücke schließen wir im „Spurwechsel“ – aus der Ausbildungsreihe der FührungskräfteAusbildung. Wenn Sie gerade vor der neuen Aufgabe stehen, sie schon angetreten

haben und auch, wenn die Ernennung zum Projektleiter, Gruppen-, Team- oder Abteilungsleiter schon einige Zeit zurückliegen sollte.

Sie lernen viel über sich selbst und Ihre Persönlichkeit, über Ihre eigenen Stärken und Lernfelder, über mögliche Fallen und Stolpersteine, über ihre Verhaltensmuster. Und natürlich über die Besonderheiten des Führens in der Energiewirtschaft.

In praxisnahen Diskussionen und Übungen bekommen Sie Tools und Techniken des Führens an die Hand, klären Ihre individuellen Fragestellungen und erarbeiten sich Ihr individuelles Konzept von „situativer Führung“. Ergänzt wird das Seminar durch persönliche Gespräche mit den erfahrenen Trainern, die Sie als Coaches – auch über die Seminartage hinaus – (am Telefon) gerne begleiten und unterstützen. So gelingt Ihr persönlicher „Spurwechsel“!

Sie lernen, verstehen, vertiefen und üben in diesem Modul:

- ... was es wirklich bedeutet, plötzlich Führungskraft zu sein
- ... wie Sie den persönlichen „Spurwechsel“ gut bewältigen
- ... was der Unterschied ist zwischen „Führen“ und „Managen“

- ... was es zu bewahren gilt, was zu verändern, was loszulassen
- ... warum „Persönlichkeit“ und Einsicht ins Ich so bedeutsam sind
- ... wie „Rollenkompetenz“ im beruflichen Alltag funktioniert

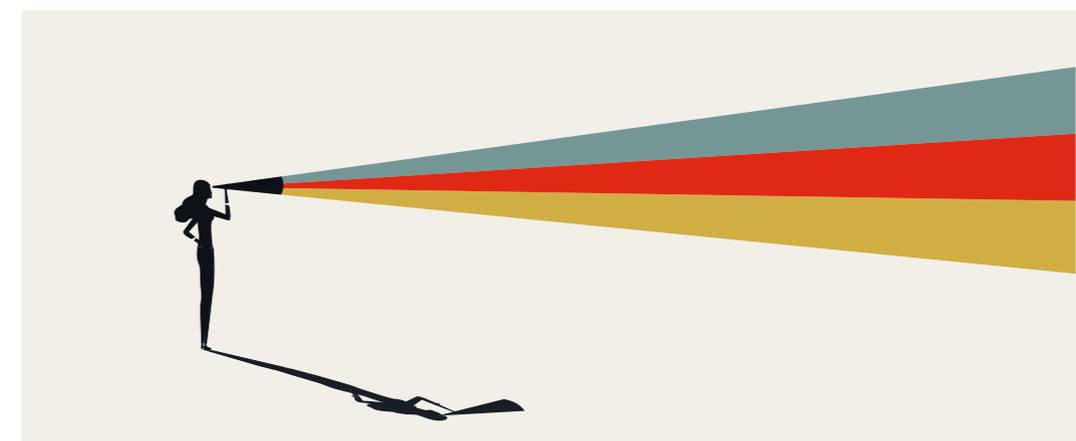
- ... warum Werte, Bedürfnisse und Interessen so wichtig sind
- ... dass es den Kolleginnen ähnlich geht wie Ihnen selbst
- ... dass es gut ist, sich unterstützen und beraten zu lassen

Mache die anderen erfolgreich,  
dann wirst auch Du  
**Erfolg** haben!

Wenn Sie für sich den inneren Spurwechsel vollzogen haben, sehen Sie Ihre Rolle und Ihre Aufgabe völlig klar. Sie entfalten mit Freude Ihre Potenziale und erreichen eine Wirksamkeit als Führungskraft, die Sie selbst und Ihr Team spürbar voranbringt. Fallstudien und individuelles Coaching runden dieses Modul ab.

Das Modul I der FührungskräfteAusbildung berechtigt Sie zur Teilnahme an den Modulen II + III + IV + V.

So gelingt  
Ihr persönlicher  
Spurwechsel!



## KOMMUNIKATION UND KOOPERATION – MODUL II

PROFESSIONELL UND ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN



Seminartyp **Aufbau**



Tübingen

» Auch als **Inhouse-Seminar** verfügbar!



21. - 23.03.2023

29.11. - 01.12.2023



von 8<sup>30</sup> bis ca. 16<sup>30</sup> Uhr



min. 8 Personen, maximal 12 Personen



760,- Euro

Preisangabe pro Tag

Handoutunterlagen als PDF und Zertifikat

In diesem Modul beschäftigen Sie sich mit der Frage, wie Menschen gut und erfolgreich, sinnstiftend und fair kommunizieren können. Dabei berücksichtigen wir auch, wie sich unsere Arbeitswelt verändert hat und weiter verändern wird. Sie brauchen ein Verständnis für die Möglichkeiten und Notwendigkeit gelingender Kommunikation, auch unter den Bedingungen von weniger Präsenz.

Denn Wissen macht klug, doch nur Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Dabei ist es wichtig, sich wirklich auf die Anderen einzulassen, um Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten zu erfassen und aufzunehmen. Menschen lieben es, verstanden zu werden! Auch die möglichen Spannungen und Konflikte sind eine Chance und ein „Motor des Fortschritts“. Denn Konflikte zeigen, was Menschen wirklich wichtig ist.

Professionelle Kommunikation ist uns nicht „in die Wiege gelegt“. Man muss sie erlernen. Kommunikation ist die Kunst, etwas „zur gemeinsamen Sache zu machen“ oder etwas „gemeinsam zur Sache zu machen“. Guter Wille und der fragwürdige „gesunde Menschenverstand“ reichen da nicht aus. Auch fürs Kommunizieren brauchen Sie Handwerkszeug, also Tools und Techniken, Verständnis und viel, viel Übung!

Sie lernen, verstehen, vertiefen und üben in diesem Modul ...

... das Grundverständnis von zwischenmenschlicher Kommunikation

... warum Genauigkeit der Sprache und des Sprechens so wichtig ist

... dass (Selbst)Vertrauen Voraussetzung ist für gemeinsamen Erfolg

... was der "Kompetenz-Parcours" ist und wie er für Sie funktioniert

... welche Gesprächstechniken für Ihre Rollen entscheidend sind

... warum gute Kooperation immer auf guter Kommunikation beruht

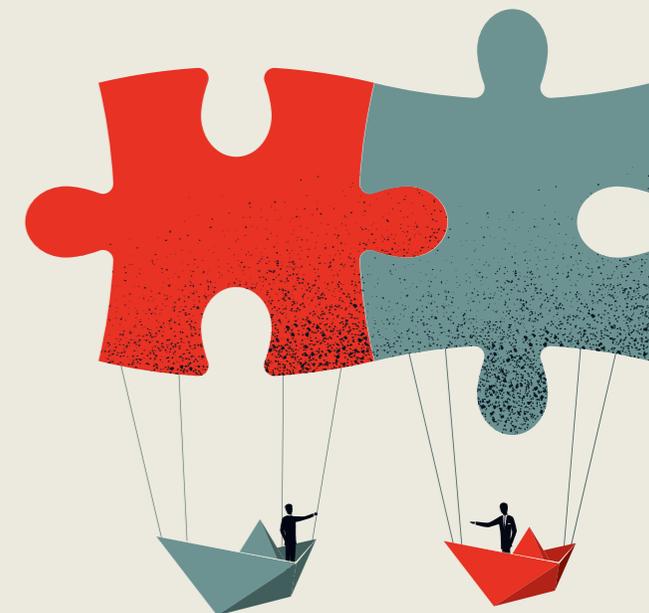
... warum die Zeit für Mitarbeitergespräche für alle gut investiert ist

... wie das Zusammenspiel von Denken, Fühlen und Handeln klappt

... dass gute Führung Beziehungen schafft, Bindungen und Loyalität

Das Modul II = „**Kommunikation und Kooperation**“ vermittelt Ihnen die wichtigsten Grundlagen dafür, dass Sie im täglichen Geschäft aus Ihrem Wissen und Ihrer Erfahrung messbaren Erfolg machen können. Sie erlernen Tools und Techniken professioneller Kommunikation, die Sie sofort anwenden können, üben gute Gesprächsführung und erarbeiten sich Ihr eigenes Kommunikationskonzept! Ihre Fallbeispiele und konkreten Anliegen werden besprochen, analysiert und lösungsorientiert gecoacht.

Ab Modul I können alle Module zeitlich variabel gebucht werden. Eine chronologische Reihenfolge muss nicht eingehalten werden.



## Gute Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg

## TEAMENTWICKLUNG UND GRUPPENDYNAMIK - MODUL III

GRUPPEN, TEAMS UND PROJEKTE BEWEGEN UND ENTWICKELN



Seminartyp **Profi**



Tübingen

» Auch als **Inhouse-Seminar** verfügbar!



19. - 21.07.2023



von 8<sup>30</sup> bis ca. 16<sup>30</sup> Uhr



min. 8 Personen, maximal 12 Personen



760,- Euro

Preisangabe pro Tag

Handoutunterlagen als PDF und Zertifikat

In diesem Modul beschäftigen wir uns mit dem Aufbau und dem Management guter Prozesse für Teams, Projekte und Organisationen.

Hier müssen persönliche Führungs-Qualitäten (Beziehungen, Gespräche, Menschenführung) zusammenfinden mit Management-Qualitäten (Prozess-, Projekt- und Zielsteuerung). Sie lernen, wie man Spitzenteams aufbaut und als Führungskraft selbst ein Teil des Ganzen bleibt.

Der Team-Gedanke scheint so etwas wie die „Heilige Kuh“ des Managements zu sein. Dabei wird oft übersehen, dass es manchmal Einzelne sind, die großartige Ideen hervorbringen und für wertvolle Impulse sorgen. Daher ist es wichtig, mitarbeiter- und aufgabenbezogen, die Wirkung von Teamprozessen zu überprüfen, wo und wie in den Büros und Besprechungsräumen die besten Ergebnisse erzielt werden. Hier helfen auch individuelle Potenzialanalysen und differenzierte Mitarbeiter-Gespräche, die passenden Lösungen zu finden, um die Kraft der Vielfalt zur Wirkung zu bringen!

Im Modul III = „**Teamentwicklung und Gruppendynamik**“ geht es um den klugen Einsatz personeller Ressourcen.

Sie erfahren die wichtigsten Chancen und Gefahren von Gruppen- und Teamprozessen und lernen, wie Sie erreichen, dass alle „an einem Strang“ ziehen. Ihre Fallbeispiele und konkreten Anliegen werden besprochen, analysiert und lösungsorientiert gecoacht.

**Sie lernen, verstehen, vertiefen und üben in diesem Modul. ...**

... warum „zusammen arbeiten“ nicht automatisch Zusammenarbeit ist

... warum Menschen keine Maschinen sind – und das ist auch gut so

... Teamwork bedeutet: Wir haben entschieden, gemeinsam zu lernen

Alle „Probleme“ sind nur verkleidete Fragen.

... wie die Logik ist vom „Haufen“ zur „Gruppe“ zum (Spitzen)Team

... dass Unterschiede (Diversität) die Voraussetzung sind für Erfolg

... welche Tools Sie brauchen: Team-Uhr, Team-Rollen, Team-Kultur

... wie Sie interne „Spannungen“ in konstruktive Energie umwandeln

... warum wir Konflikte vermeiden und dadurch Konflikte erzeugen

... wie Teammitglieder sich gegenseitig gut unterstützen und können



Das Zusammenfinden von persönlichen Führungs-Qualitäten und Management-Qualitäten

Alle Module sind einzeln buchbar

Ab Modul I können die Module zeitlich variabel gebucht werden. Die chronologische Reihenfolge muss nicht eingehalten sein

## SYSTEMIK UND VERÄNDERUNGSPROZESSE - MODUL IV

TRANSFORMATION UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS



Seminartyp **Master**



Tübingen

» Auch als **Inhouse-Seminar** verfügbar!



18. - 20.10.2023



von 8<sup>30</sup> bis ca. 16<sup>30</sup> Uhr



min. 8 Personen, maximal 12 Personen



760,- Euro

Preisangabe pro Tag

Handoutunterlagen als PDF und Zertifikat

Organisationen sind lebende, „organische“ Systeme. Sie verhalten sich wie Menschen bzw. deren Organe.

Was bedeutet es für die Strategien in Ihrer Organisation, wenn die Zukunft so unsicher und unklar ist wie im Moment? Wie müssen wir auf Systeme schauen, um den permanenten Wandel gut zu formen und zu gestalten?

In diesem Modul beschäftigen wir uns mit dem Verständnis dieser „Systeme“ (also Organisationen, Gruppen, Firmen, Märkte etc.) sowie mit dem Management von Veränderungen. Firmen sind nur dann „gesund“ und stabil, wenn sie nach innen (Mitarbeiterschaft, Führung) und nach außen (Kunden, Lieferanten, Umfeld, Kommune) gut „aufgestellt“ sind, vernetzt und immer mit dem Ohr am Puls des Geschehens.

Systemisch zu denken bedeutet auch, plausible und kraftvolle Geschichten über die eigenen Dienstleistungen erzählen zu können. Im besten Falle werden die notwendigen Veränderungen als kreative „Verwandlung“ wahrgenommen, zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit.

Dazu braucht es mutige und kraftvolle Führungskräfte. Denn die Umwälzungen in der Energiewirtschaft verlangen einen

neuen Blick auf Personen, Prozesse und das komplexe Zusammenspiel aller Kräfte. Die Modelle und Erkenntnisse der „Systemik“ helfen uns hier weiter, öffnen die Augen und weisen den Weg in die Zukunft.

**Sie lernen, verstehen, vertiefen und üben in diesem Modul:**

... wie sehr sich gerade die Arbeitswelt um uns herum verändert

... wie die „Veränderungskurve“ als Master-Tool für Führungskräfte wird

... dass „Komplexität“ nicht unbedingt kompliziert sein muss

## Das einzige, was bleibt, ist die Veränderung.

... was es bedeutet, soziale System zu verstehen und zu „lesen“

... dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammengehören

... dass es darum geht, ins Handeln zu kommen, in die Umsetzung

... dass alle Unternehmen mit den gleichen Fragen zu tun haben

... dass Wissen und Können nicht reichen - Verhalten entscheidet

... dass neue Arbeitsformen (hybrid, agil) unsere Zukunft sein werden



## Den steten Wandel als Normalität und Chance begreifen

In diesem spannenden und anspruchsvollen Modul IV „**Die Transformation unternehmerischen Handelns**“ lernen Sie, den steten Wandel als „Normalität“ und als Chance zu begreifen und professionell damit umzugehen! Gleichzeitig wird deutlich, wie mit systemimmanenten Risiken (Innen und Außen) klug umgegangen werden kann – und muss! Ihre Fallbeispiele und konkreten Anliegen werden (auf Wunsch) besprochen, analysiert und lösungsorientiert gecoach.

**Ab Modul I können die Module zeitlich variabel gebucht werden. Die chronologische Reihenfolge muss nicht eingehalten sein**

## MITARBEITERGESPRÄCHE GESTALTEN UND FÜHREN - MODUL V

Kooperation und Kommunikation



Seminartyp **Master**



Tübingen

» Auch als **Inhouse-Seminar** verfügbar!



16. - 17.11.2023



von 8<sup>30</sup> bis ca. 16<sup>30</sup> Uhr



min. 8 Personen, maximal 12 Personen



760,- Euro

Preisangabe pro Tag

Handoutunterlagen als PDF und Zertifikat

Das Verhältnis der Führungskraft zu ihren MitarbeiterInnen prägt wesentlich den Arbeitsalltag. Viele Führungskräfte zweifeln an dieser Aufgabe. Warum tut der Mitarbeiter nicht, was er soll? Haben wir nicht dies und jenes vereinbart? Warum reden X und Y nicht miteinander und blockieren sich gegenseitig? Wieso werde ich schon wieder als „Retter“ angespielt? Wie bekomme ich Mitarbeiter dazu, (konstruktiv) mitzuarbeiten?

Der zentralen Herausforderung, professionelle Mitarbeitergespräche zu planen, zu gestalten und zu guten Ergebnissen zu bringen, widmen wir jetzt ein eigenes 2-tägiges Modul! Dabei geht es um alle Arten von Gesprächen: Klärungsgespräche, Konfliktgespräche, Projektgespräche, Einstellungsgespräche, Verhandlungen und Delegationsprozesse. Im Mittelpunkt der Veranstaltung steht das 1:1-Gespräch als „Königsweg“ der Personalführung.

Dieses Modul V MITARBEITERGESPRÄCHE GESTALTEN und FÜHREN baut auf den Themen der vorigen Module I - IV auf. Der Besuch des Moduls I „Persönlichkeit und Rollenkompetenz“ der Führungskräfteausbildung wird vorausgesetzt.

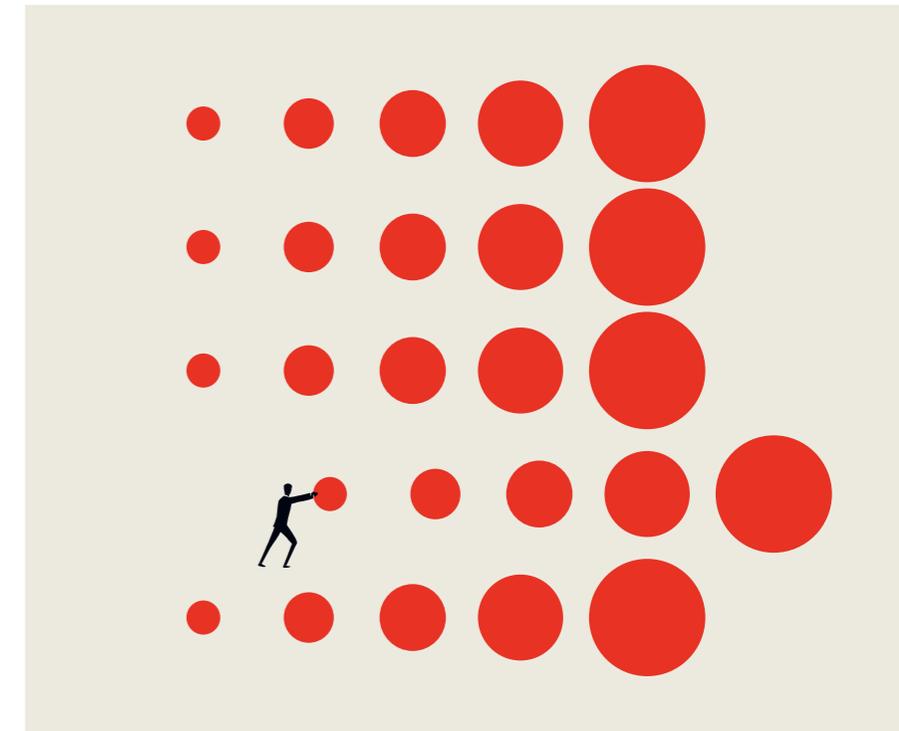
Sie lernen, verstehen, vertiefen und üben in diesem Modul:

- ... dass Miteinander reden 80 % des Führungsalltags ausmacht
- ... welche Arten des Gesprächs es gibt: Klärung, Verhandlung, Delegation etc.
- ... dass das „Drama-Dreieck“ Ihnen Augen und Ohren öffnen wird

Mitarbeitergespräche sind eine Beziehungs-Dienst-Leistung

- ... wie Sie am besten Feedback geben und Feedback annehmen
- ... warum das „Setting“ so wichtig ist: Ort, Ablauf, Sitzpositionen etc.
- ... dass viele kurze Gespräche besser sind als 1 Gespräch pro Jahr

- ... dass Konfliktvermeidung nur zu noch größeren Konflikten führt
- ... dass ein reinigendes Gewitter besser ist als drückende Schwüle
- ... wie Kompetenz in der Gesprächs“führung“ Ihre Autorität stärkt



## Ein zentrales Instrument der Feedback-Kommunikation

Alle Module sind sehr praxisorientiert und beinhalten zahlreiche Übungen, Feedback-Schleifen und Coaching durch die Trainer.

Die Teilnehmer werden ausdrücklich aufgefordert, eigene Fallbeispiele und Fragestellungen einzubringen.

Ab Modul I können die Module variabel gebucht werden. Eine chronologische Reihenfolge muss nicht eingehalten sein

## BLEIBEN SIE DRAN - NETZWERK FÜR LERNEN UND ENTWICKLUNG

Zentriert | Praxisnah | Kollaborativ

### Was ist die "FührungsWerkstatt"?

Die „FührungsWerkstatt“ ist für alle Teilnehmer der FührungskräfteAusbildung.

Wir schaffen hier den dringend benötigten Erfahrungs- und Reflexionsraum sowie Möglichkeitsraum für Führungskräfte der Energiewirtschaft, die ihre Erfahrungen teilen möchten, weiteren Input und Impulse suchen und daran interessiert sind, Fallbeispiele zu analysieren und zu bearbeiten.

### Welche Themen (Beispiele) rücken wir in den Fokus?

- Wie gehen wir mit Veränderung um?
- Was erwarten die Mitarbeiter der Zukunft von Führungskräften?
- "Alte Zöpfe" der Führung auf den Prüfstand!
- Was bedeutet wirksame „Führung“ in Unternehmen der Energiewirtschaft?

- „Schön, dass Sie widersprechen!“ - Umgang mit „Widerstand“ und die Transformation des Protests
- Wie gehen wir mit eigenen und fremden „Fehlern“ um (Fehlerkultur) und dem „Gutdastehen-Wollen“?
- Gesprächsmodelle für sogenannte „schwierige“ Mitarbeiter und weitere Tools zu professioneller Kommunikation
- Grundmodelle konstruktiver Zusammenarbeit (Prinzip Kooperation)
- Systemisches Verständnis als Brücke zu nachhaltigem Erfolg
- Bewusstsein ist „mehr“ als Wissen – Verständnis ist „mehr“ als Verstehen

### Wie funktioniert die "FührungsWerkstatt"?

Wir arbeiten im „halboffenen“ Workshop-Format (open-space) mit Themeninseln, Impulsvorträgen, lebendiger Gruppendynamik und Visualisierung sowie Coaching. Wir behandeln Fallbeispiele, nutzen das bewährte Modell der „Kollegialen Fallberatung“ mit systemischen Analysen und individuellem Coaching.

### Wie lange dauert die "FührungsWerkstatt"? 1 Tag oder 2 Tage

Es geht um Analysen, gezielte Impulse zum Thema Führung und vor allem um die Umsetzung (den Transfer) der Lösungen in Ihre tägliche Praxis. Unsere erfahrenen Coaches und Organisationsberater begleiten, unterstützen und coachen Sie.

**Die Teilnehmer bringen eigene Fragen und Themen mit! So entsteht viel Wirkung und nachhaltige Veränderung. Die Themen sind zahlreich in den Organisationen!**

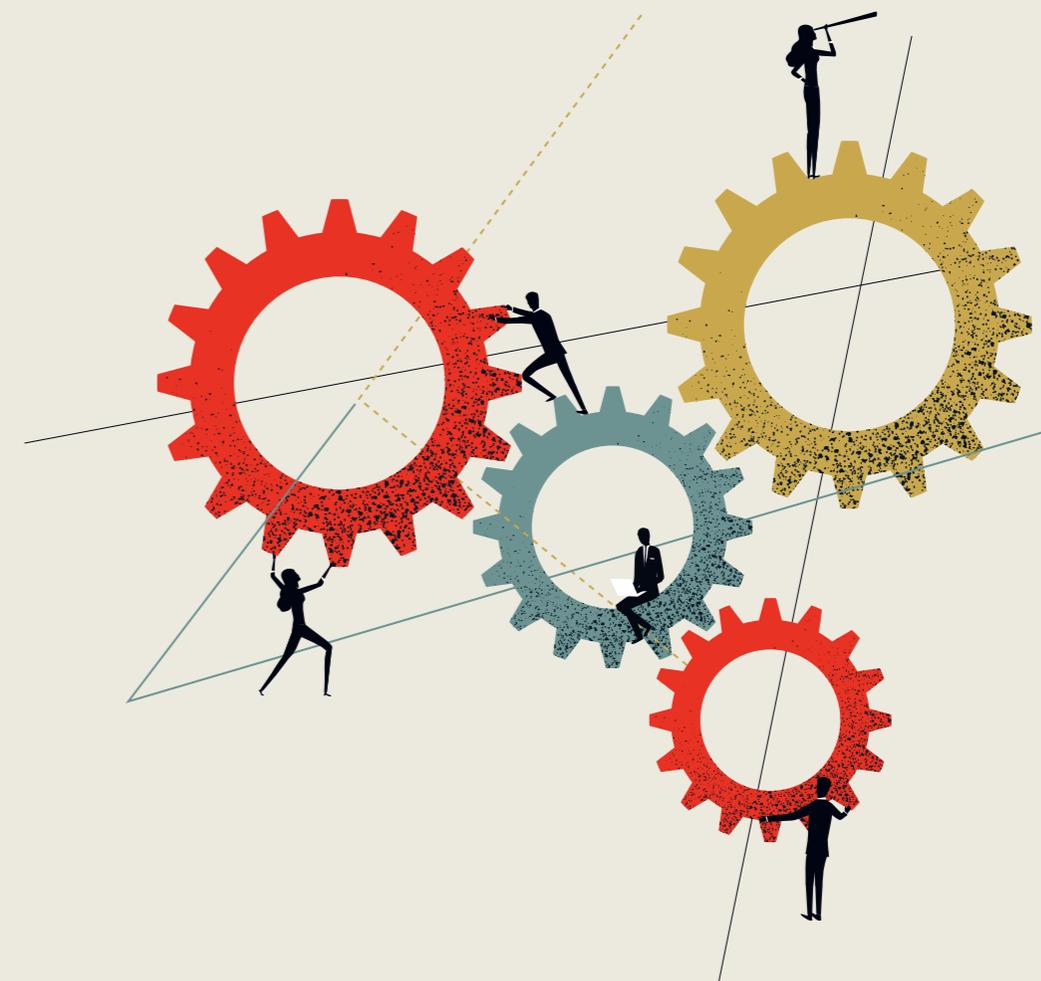
**TIPP**

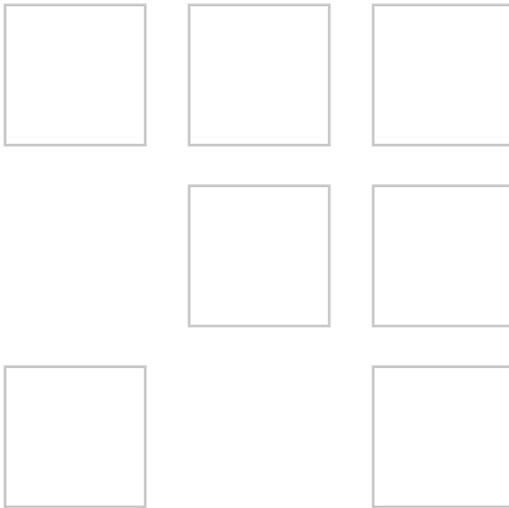
Die "FührungsWerkstatt" organisieren wir flexibel nach Interesse der Teilnehmer aus der FührungskräfteAusbildung.

Es kann davon auch unabhängig und jederzeit als separates Format gebucht werden. Wir gestalten individuell und orientiert am Bedarf Ihrer Organisation einen Tag für volle Wirkkraft.

## Austausch in der FührungsWerkstatt

## Machen Sie sich stark als Führungskraft der Zukunft





**StadtwerkeAkademie**

Eisenhutstraße 6  
72072 Tübingen

Fon 07071 157-3091

Fax 07071 157-369

info@stadtwerkeakademie.de

Aktuelle Infos und Online-Anmeldung  
unter [www.stadtwerkeakademie.de](http://www.stadtwerkeakademie.de)

Wir beraten Sie gerne!