

## **MODERNE MANAGEMENT METHODEN**

—

## **FÜHRUNG ZWISCHEN AGILITÄT, KÜNSTLICHER INTELLIGENZ UND NACHHALTIGEM WANDEL**



**Weiterbildung 5-2020**

**INHALT**

1	Einführung .....	1
2	Wir stellen uns vor .....	3
3	Ziele der Weiterbildung .....	4
4	Zielgruppen der Weiterbildung .....	5
5	Programmübersicht .....	5
5.1	Zukunftskompetenzen – Agiles Lernen und Führen .....	5
5.2	Systems Design – Das scheinbar Unmögliche als Basis wirkungsvoller Lösungen .	7
5.3	Management der Zukunft: Nachhaltige Entwicklung als Führungsauftrag.....	7
6	Termine und Ablauf .....	8
7	Kosten und Zahlungsmodalitäten.....	9
8	Ihr Ansprechpartner .....	9
9	Anmeldung zur Weiterbildung MODERNE MANAGEMENT METHODEN 5-2020.....	10
	AGBs.....	III

## 1 Einführung

Vom Krisenmodus zum Lösungsfokus: Im Spannungsfeld von Shutdown, nachhaltiger Entwicklung und Re-Vitalisierung des sozialen und wirtschaftlichen Miteinanders ist eine Systemische Haltung wegweisend. Sie nimmt Probleme ernst und damit verbundene Herausforderungen an. Gleichzeitig verharrt sie nicht in einer Problemtrance, sondern sucht auf vielfältige Weise nach Ressourcen und Potenzialen, sowie nach intelligenten Alternativen. Dafür braucht es neuartige, zukunftsfähige Kompetenzen.

Modernes Management vermag diesen Prozess erfolgreich zu unterstützen, vor allem mit Blick auf eine nachhaltige Unternehmensführung sowie auf konzertierte, sich wechselseitig verstärkende Innovationsstrategien. Deren Effektivität und Effizienz kommt aufgrund knapper werdender Ressourcen und der Schonung der Umwelt eine wachsende Bedeutung zu.

Dabei umfasst Modernes Management eine Reihe von methodischen Ansätzen und Instrumentarien, die es aufeinander abzustimmen und zu integrieren gilt. Insbesondere zählen dazu Agile Führung und Selbst-Organisation – Systems Thinking und Systems Design – Szenario-Management – Business Canvas und Customer Journey – Management der Wirksamkeit und Wechselwirkungsanalysen, um einige zu nennen. In der Praxis sind diese Ansätze sehr erfolgsversprechend und haben sich vielfach bewährt. Gleichwohl verbinden sich mancherorts damit kritische Erfahrungen und Schwierigkeiten in der alltäglichen Umsetzung. Dieser paradox anmutenden Wahrnehmung wird in der Weiterbildung Rechnung getragen. Denn die Weiterentwicklung solcher Modernen Management Methoden erlaubt, mit diesen Herausforderungen souverän umgehen zu lernen und Brüche in der Organisationsentwicklung zügig und erfolgreich zu überwinden. Damit geht ein hoher Anspruch einher, diese Instrumentarien und Prozesse versiert und auftragsgerecht einsetzen zu lernen.

Diesen Anliegen dienen systemische Kompetenzen, insbesondere im Hinblick auf innovative Formen des Führens. Das schließt die Befähigung zur Selbstorganisation, Selbstwirksamkeit und Selbstreferenz mit ein, also die Beobachtung, Neugestaltung und Re-Aktualisierung des eigenen Lernens und Agierens. Der systemische Grundgedanke und die damit verbundenen Fähigkeiten sind nicht zuletzt Inspiration und Antrieb für den technologischen Fortschritt. Das gilt auch für die Integration der künstlichen Intelligenz und der Mensch-Maschine-Kommunikation.

Dabei meint der Begriff des „Selbst“, dass diese Qualitäten von innen, also aus einer Person, einem Team oder aus technologisch-sozial interaktiven Kreisläufen heraus – in Eigenregie – gestaltet und entfaltet werden können. Diese Grundpfeiler des systemischen Denkens bilden

die Bausteine eines hoch agilen und zugleich stringenten Managements. Das bewährt sich bei schwierigen Situationen im Rapid Turnaround, ebenso bei nachhaltig-langfristigen Entwicklungen und Veränderungen.

Deren Erfolg wird durch neuartige Ansätze der „6C“, also der „Cooperation, Communication, Collaboration, Coordination, und Co-Creation“, gesteigert. Solch' moderne Führungsansätze setzen eine wechselseitig optimierte Unterstützung voraus, ebenso die Bildung lernender Netzwerke.

Die Integration der künstlichen Intelligenz und Mensch-Maschine-Kommunikation verändert dabei die Diagnostik und Gestaltung von Führungsaufgaben. Gleichmaßen entstehen für das systemische Coaching weitreichende neue Anforderungen, vor allem mit Blick auf ein virtuell-geführtes Feedback und Feed-Forward.

Diesen Herausforderungen widmet sich die ISTOB Management Akademie in besonderer Weise. Der Fokus der Weiterbildung liegt im Design, in der Vermittlung und im Training solch' Moderner Management Methoden. Das schließt den professionellen Umgang mit scheinbar widersprüchlichen, sich jedoch ergänzenden Erfahrungen etwa zwischen linearen und agilen Prozessen – dem sogenannten hybriden Multi-Projekt- und Prozess-Management (MPPM) mit ein.

## 2 Wir stellen uns vor

Die ISTOB Management Akademie wird geführt und gestaltet von einem Team aus BeraterInnen, Coaches, TrainerInnen und MediatorInnen mit einer 30-jährigen Tradition und Praxis im Bereich der Weiterentwicklung von Humanressourcen und Organisationsstrukturen. Wir konzipieren Bildungsprojekte, begleiten Veränderungsvorhaben, trainieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beraten Führungskräfte. Für Personalentwicklung bieten wir Ihnen Seminare, Workshops, Prozess- und Projektbegleitungen an.

Besonderen Wert legen wir auf eine motivierende Lernatmosphäre mit einer ausgewogenen Kombination von fachlichen Impulsen und praktischer Anwendung. Die hier angebotene Weiterbildung ist ein zentraler Baustein unseres Angebots, das sich sowohl an Professionelle wendet, die in Organisationen Führungs-, Personal- und Organisationsentwicklungsaufgaben wahrnehmen, als auch an interne und externe Berater und Beraterinnen. Besonderen Wert legen wir auf gemeinsames Lernen. Dies bietet die beste Gewähr, eigene Kompetenzen unter verschiedenen Perspektiven für neue Aufgaben zu erweitern.

Wir passen das vorliegende Weiterbildungskonzept zu den Modernen Management Methoden kontinuierlichen dem State-of-the-Art an und entwickeln es darüber hinaus eigenständig weiter. Dabei werden neueste Erfahrungen aus einer Vielzahl unterschiedlicher systemischer Trainings und Schulungen für zahlreiche Weiterbildungsträger und aus In-House-Veranstaltungen für öffentliche und privatwirtschaftliche Einrichtungen in die Weiterbildung integriert. Gezielt wird es auf die Anforderungen aktueller Gestaltungs- und Lenkungsprozesse in Organisationen zugeschnitten.

Die ISTOB Management Akademie ist ein praxisorientiertes Institut mit systemtheoretischer Kernkompetenz. Sie bietet mit dieser Weiterbildung eine Qualifizierung an, die eine Vielzahl moderner Managementmethoden mit systemischen Denkmodellen verknüpft und daraus eine deutlich gesteigerte Wertschöpfung erzielt. Verhalten und Struktur selbstorganisierender, dynamischer Systeme, Kybernetik zweiter und dritter Ordnung, Synergetik und systemisch ausgerichtete Kommunikationsmodelle erlauben es, Menschen in ihrem professionellen Tun zu begleiten und sie im Umgang mit Komplexität zu unterstützen. Als Partner-Institut des Global Compact der Vereinten Nationen widmet sich die ISTOB Management Akademie insbesondere nachhaltigen Innovationsstrategien. Ein wesentliches Augenmerk liegt im Design, Vermitteln und Üben von „Modernen Management-Methoden (MMM)“, die sich in Zukunftskompetenzen und dem Management der Zukunft widerspiegeln. Dabei umfassen systemische Kompetenzen weitaus mehr als dies zum Beispiel „agile“ Management-Ansätze vermögen. Solche Unterschiede machen wir uns gezielt und konstruktiv zunutze, um die Arbeit

mit modernen Management-Methoden zu professionalisieren. Das erhöht deutlich deren „Wahrscheinlichkeit des Gelingens“.

Wir überarbeiten und erweitern diese Weiterbildung konsequent, um den aktuellen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Dabei folgen wir dem Prinzip, nicht jeder Mode zu folgen, sondern auf einer soliden, wissenschaftlich fundierten Basis aufzubauen. Zugleich erfordern gegenwärtige und mehr noch künftige Herausforderungen, systemische Modelle selbst weiterzuentwickeln – eine Aufgabe, der wir uns mit Leidenschaft, Inspiration und Engagement stellen.

Die ISTOB Management Akademie bietet Ihnen ein eigenes Zertifikat, das die Grundlage der Anerkennung dieser Weiterbildung nach den Kriterien der Systemischen Gesellschaft (SG) bildet.

### **3 Ziele der Weiterbildung**

„Krise“ bedeutet Risiko, als auch Veränderung und Chance. Um Risiken richtig und umfassend einzuschätzen sowie Chancen schnell und wirksam ergreifen zu können, braucht es neuartige Führungskompetenzen und Management-Methoden. Diese kompakt und praxisnah zu vermitteln und einzuüben ist das Ziel der Weiterbildung. Im Mittelpunkt stehen innovative Formen der direkten und virtuellen Kommunikation, der selbst-organisierten Koordination und der sich wechselseitig optimierenden Kooperation. Dazu gehört deren Transfer in ein „High Value Management“ – also in einen effektiven und effizienten, gleichwohl zukunftsweisenden und nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

Diese Dimensionen bilden die Basis von zukunftsfähigen „Lernenden Netzwerken“. Sie umfassen interaktive Szenarien, die technologische, ökonomische, soziale und ökologisch relevante Co-Innovationen miteinschließen und wechselseitig adaptieren. Ebenso wichtig ist die Befähigung zum schnellen Turnaround, dort wo er nötig ist, und die effektive Verzahnung mit den Kontexten und Abläufen einer Organisation. Darüber hinaus lernen Sie, moderne Führungs- und Managementinstrumentarien wie Agilität, Systems Design und Future Capacity Building bedarfsgerecht einzusetzen. Das schließt das Systems Thinking im Kontext der Künstlichen Intelligenz mit ein. Sie können damit nicht nur singuläre, sondern auch systemische Risiken in ihrer Komplexität frühzeitig erkennen und ihnen präventiv begegnen.

Aus systemischer Perspektive erfordert das übergeordnete Formen der Kompetenz- und Entscheidungsbildung. Die Stärken und Vorzüge dieser Herangehensweise bestehen darin, derartige Prozesse mit weiteren modernen Management Ansätzen optimal zu verzahnen. Dies zusammen trägt maßgeblich zu deren Gelingen bei. Das schließt den Aufbau einer

entsprechenden Haltung, die Vermittlung geeigneter Methoden die individuelle Unterstützung und ein maßgeschneidertes Coaching ein. Im Mittelpunkt stehen die Förderung der persönlichen Potenziale und Ressourcen sowie deren Beitrag zur Entwicklung von Teams und Organisationen.

Neuartige Denk- und Betrachtungsweisen, die daraus entstehen, erweisen sich oft in persönlichem, beruflichem und familiärem Kontext als wertvoll und gewinnbringend. Die Teilnehmer lernen anhand eigener Themen und praktischer Beispiele die nötigen Instrumentarien und methodischen Kompetenzen kennen, um auch in kritischen und komplexen Situationen die richtigen Problemlöse-Strategien zu wählen. In einem hoch dynamischen Arbeitskontext werden der Blick für das Wesentliche, der kunden-fokussierte Umgang mit zukunftsorientierten Herausforderungen, sowie die Befähigung, den innovativen Wandel wirksam und nachhaltig zu gestalten, zu herausragenden Führungseigenschaften.

#### **4 Zielgruppen der Weiterbildung**

Mit dieser Weiterbildung wenden wir uns an

- Führungskräfte
- Fach- und Führungskräfte mit Personal- und Organisationsentwicklungsaufgaben
- Projektmanager
- Projektteams
- interne und externe BeraterInnen, Mentoren, Coaches, TrainerInnen

aus Großunternehmen, KMUs und Startups aller Branchen sowie Organisationen des öffentlichen Bereichs, Kommunen und Behörden.

#### **5 Programmübersicht**

##### **5.1 Zukunftskompetenzen – Agiles Lernen und Führen**

Um von der Zukunft her gedachten, eng verwobenen technologischen, sozialen, ökologisch relevanten und ökonomischen Innovationen gerecht zu werden und in eine nachhaltige Unternehmensführung zu transformieren, sind lineare Denkmuster wenig hilfreich. Vielmehr bedarf es eines versierten agilen Lernens und Führens, das auf einem gekonnten Wechsel zwischen Arbeits- und Reflexionsphasen gründet und ein „Lernen entlang von Lernprozessen“ ermöglicht. In der Systemischen Sprache entspricht das dem Wechsel zwischen erster, zweiter und dritter Ordnung des Lernens. Das erlaubt eine profunde Risikoprävention, ob es dabei nun um Unternehmen, Start-ups oder soziale Einrichtungen handelt.

Zum einem verbindet Agiles Management dabei verschiedene, wohl definierte Prozesse. Zum anderen leiten sich daraus vielfältige Anforderungen an die Organisations-, Führungs- und Teamentwicklung ab, deren Ergebnisse offen sind. Diesen wird in der Weiterbildung umfassend Rechnung getragen, vor allem mit Blick auf eine integrierte Personal-, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung. Der Wert dieser lernenden Vernetzung ist enorm und zeichnet agiles Management fraglos aus. Die darin enthaltenen innovativen Konzepte und Werkzeuge, können lebendig und flexibel eingesetzt werden, um neugierigen Kunden wie auch einem sich verändernden Umfeld gerecht zu werden. Die gelernten Inhalte finden Anwendung in verschiedensten Kontexten, wie zum Beispiel in Startups, mittelständischen Unternehmen und Konzernen, ebenso wie in Sozialunternehmen, Behörden und Kommunen.

Andererseits erweist sich agiles Management als zunehmend ambivalent. Vielerorts wird es als kritisch angesehen. Insbesondere reicht es nicht hin, um anstehenden gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen gerecht zu werden. Vielmehr ist es als Werkzeug zu sehen, das solche Prozesse zu unterstützen vermag.

Auch aus anderen Gründen ist der Hype um diese Methodik abgeflaut. Der Grund dafür ist, dass die Erfolge den Erwartungen hinterherhinken. Mancherorts führt agiles Management sogar zu schematisierten und rigide gesteuerten Prozessen, was den Wert der Agilität ins Gegenteil verkehrt. Mit diesen Risiken, die auf der Ebene der Kompetenzentwicklung liegen, setzen wir uns im Rahmen der Weiterbildung intensiv auseinander. Wir betrachten dabei konkrete Herausforderungen und Fragestellungen, die zum Gelingen agiler Prozesse beitragen: Wie passt agiles Management in ein eher konservatives Geschäftsumfeld? Was, wenn sich der Kunde agiler erweist als die eigene Firma – oder umgekehrt? Wie lassen sich agile Netzwerke führen, beispielsweise Teams von Teams oder gar ein Gebilde aus verschiedenen kooperierenden Organisationen?

Mit solchen Unterschieden souverän umgehen zu lernen ist wichtiger als die Beharrung auf den Ablaufschemata, Prozedere und Rollenzuweisungen des etablierten agilen Managements. Den Risiken agilen Managements präventiv zu begegnen, ist demnach ein wichtiger Teil der Weiterbildung. Aus dieser Sicht entstehen neuartige, anregende, „querdenkende“, sowie zahlreiche praktische Impulse in Bezug auf Organisationsentwicklung und Design, Personalführung, Selbstorganisation und wirksame Werkzeuge zur besseren Bewältigung von Komplexität.



Die Weiterbildungsthemen zu den *Prinzipien des agilen Lernens und Führens* in Stichpunkten:

- Kooperation im agilen Kontext
- Intra-agile und Inter-agile Teamentwicklung
- Mitarbeiterführung – Selbstführung – Zukunftsführung
- „Next“ General Management
- Capacity Building der Zukunft
- Lean Agility – Prozessdesign entlang der Wertschöpfungsquellen
- Grundlagen erfolgreichen Wandels
- Bildung lernender Netzwerke
- Corporate Health 4.0 – Kernkompetenz der Zukunft

## 5.2 Systems Design – Das scheinbar Unmögliche als Basis wirkungsvoller Lösungen

Systems Thinking, repräsentiert Haltung und Kompetenzen. Dem gegenüber stellt Systems Design eine umfassende Methodik dar, die es erlaubt, sich auf vielseitige Weise mit den Herausforderungen der Zukunft auseinanderzusetzen. Nicht die rückblickende Orientierung an dem, was bisher als wichtig und erfolgversprechend angesehen wurde zählt, sondern die radikale – an die Wurzel gehende – Ausrichtung an dem, was aus der Sicht einer lebenswürdigen Zukunft wichtig gewesen sein wird. Dabei stehen Agilität und Systems Design in einer besonderen Beziehung zueinander: Agiles Lernen erlaubt die neuartige Konstruktion von Wirklichkeiten, während Systems Design die Konstruktion neuartiger Wirklichkeiten forciert. Dies ermöglicht die Verknüpfung bewährter Management-Instrumentarien wie beispielsweise der Kunden-Pfad-Analyse oder Nutzwertanalyse mit neuen Ansätzen wie der Customer Journey. Des Weiteren erlaubt dieses Herangehen disruptive, also von vorausschauendem Denken ausgehende, nachhaltig ausgelegte Innovationen. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung erfolgreicher komplexer Entwicklungen. Das erfordert neue Formen des Coachings, sowohl auf Persönlichkeits- wie auch auf Team- und Führungsebene.

## 5.3 Management der Zukunft: Nachhaltige Entwicklung als Führungsauftrag

Agiles Management und Systems Design dienen – neben der Entwicklung konkreter Produkte und Services – als Vehikel für nachhaltigen Wandel. Richtig angewandt tragen sie durch ihre Dynamik in hohem Maße zum Gelingen von Projekten und Prozessen bei. Um daraus tragfähige Entscheidungen und Maßnahmen abzuleiten, steht eine Fülle von Instrumentarien zur Verfügung. Diese erstrecken sich von Trend-Analysen über Delphi-Techniken und das Effektoren- beziehungsweise Szenario-Management bis zum Appreciative Inquiry, um einige

zu nennen. Ergänzt werden sie durch Moderationstechniken wie Open Space oder World Café.

Damit gehen jedoch unterschiedliche Chancen und Risiken einher. Denn Zukunftsinstrumentarien generieren verschiedene Daten und Perspektiven. Das führt zu unterschiedlichen Maßnahmen, mit dem Risiko, durch „falsch“ ausgewählte Instrumentarien in langfristige Fehlentscheidungen zu investieren. Diese in der Folge zu überwinden, erweist sich in der Regel als äußerst kostspielig.

Um dem vorzubeugen, bedarf es übergeordneter Kompetenzen, die es ermöglichen, aus einer Meta-Perspektive jeweils die am besten geeigneten Methoden und Instrumentarien auszuwählen. Systemisch betrachtet handelt es sich um eine Entscheidungsbildung zweiter und dritter Ordnung, also einer Entscheidungsbildung darüber, was zu guten Entscheidungen führt. Das Systems Thinking unterstützt diesen Prozess. Es erlaubt, die Vielfalt agil gestalteter Prozesse mit dem Systems Design zu verzahnen und in den Dienst einer nachhaltigen Unternehmensführung zu stellen.

## **6 Termine und Ablauf**

Die Kompakt-Weiterbildung ist in insgesamt 9 Tage mit 4 Modulen gegliedert.

Das erste und vierte Modul ist als Präsenzphase mit je drei Tagen konzipiert. Die Module zwei und drei finden virtuell statt und dauern je 1,5 Tage.

Veranstaltungsort für die Präsenztermine sind die Seminar-Räume der ISTOB Management Akademie.

### **Wo?**

Richard-Strauss-Straße 56

81677 München

Haltestelle Böhmerwaldplatz

U4, Bus 59

Eingang Ärztehaus Ecke Stuntzstr., 4. OG

**Termine:**

Modul 1	Do, 22.10., bis Sa, 24.10.2020, (jeweils 9 – 17 h, Sa bis 16 h, Präsenz)
Modul 2	Fr, 04.12., bis Sa, 05.12.2020, (Fr 16 – 19 h, Sa 9 – 16 h, Virtuell)
Modul 3	Fr, 22.01., bis Sa, 23.01.2021, (Fr 16 – 19 h, Sa 9 – 16 h, Virtuell)
Modul 4	Do, 11.03., bis Sa, 13.03.2021, (jeweils 9 – 17 h, Sa bis 16 h, Präsenz)

Die Seminarzeiten können sich in Abstimmung von Teilnehmern ändern beziehungsweise deren Bedürfnissen angepasst werden.

## 7 Kosten und Zahlungsmodalitäten

Die Kosten für die Weiterbildung betragen € 2.650. Sie umfassen die Kursgebühren für die Seminartage und den optionalen Supervisionstag sowie die Bereitstellung des Lernmaterials und der Unterlagen für die einzelnen Workshops. Der Beitrag ist mit Beginn der Weiterbildung zu entrichten, alternativ kann eine Ratenzahlung mit zwei Raten zu je € 1.350 bis zu Beginn des ersten Termins sowie vor dem dritten Termin vereinbart werden.

## 8 Ihr Ansprechpartner


**Dr. Raimund Schwendner:**

Lehrender Supervisor (SG)

Lehrender Coach

Dipl. Psych., Verhaltens- und Organisationspsychologe,

Kommunikationswissenschaftler (M.A.)

Visiting Professor (USA) für Sustainable Innovation Strategies und Urban Leadership

**9 Anmeldung zur Weiterbildung MODERNE MANAGEMENT METHODEN 5-2020**

Ihre Kontaktdaten				
Nachname	Vorname	Straße	PLZ	Ort
Beruf		Position	Arbeitgeber	
Geburtsdatum	eMail	Mobil	Festnetz	
Rechnungsanschrift (Anschrift für die Rechnungsstellung)		Anschrift für Bestätigungen (Teilnahmebestätigungen für Workshops etc.)		

Mit meiner Unterschrift melde ich mich verbindlich zur Weiterbildung

*Moderne Managementmethoden 5-2020*

der ISTOB Management Akademie, Richard-Strauss-Str. 56, 81677 München an und bestätige, dass ich die beigefügten Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auch unter <https://www.istob-aka.de/agb/> abrufbar sind, zur Kenntnis genommen habe und mich mit diesen einverstanden erkläre.

Einen Kurzlebenslauf habe ich beigelegt.

Ort, Datum

Unterschrift

## AGBs

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer. Ihre Anmeldung ist gleichzeitig ein Einverständnis mit unseren Geschäftsbedingungen, die wir Ihnen hiermit darstellen.

Geschäftsbedingungen (AGBs) für alle Veranstaltungen der

ISTOB Management Akademie e.V. Richard-Strauss-Str. 56, 81677 München

- im Folgenden „ISTOB Aka“ oder „Veranstalter“ genannt -

### 1. Veranstalter/Vertragspartner

Vertragspartner für sämtliche Aktivitäten ist die ISTOB Management Akademie e.V. gesetzlich vertreten durch die Vorstände Dr. Raimund Schwendner und Ursula Haupt, Richard-Strauss-Str. 56, 81677 München.

### 2. Geltungsbereich

Diese Allgemeinen Geschäftsbedingungen gelten für alle Veranstaltungen der ISTOB Aka. Sofern im jeweiligen Veranstaltungshinweis oder in den Anmeldeformularen gesondert darauf hingewiesen wird, gelten ergänzend und vorrangig die dort veröffentlichten besonderen Teilnahme- oder Vertragsbedingungen.

### 3. Vertragsgegenstand/Leistungen des Veranstalters

Die ISTOB Aka erbringt Dienstleistungen in Form von Weiterbildungen, Workshops, Seminarreihen, Vorträgen sowie anderen Arten von Veranstaltungen (im Folgenden: "Kurse" bzw. "Veranstaltungen") zu Theorie und Praxis systemischer Haltungen und Methoden, vornehmlich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Konzernen, Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMUs) ebenso wie die öffentlich-rechtlicher, klinischer oder auch sozialer Organisationen. Wir wenden uns an Personen, die professionell als selbstständige oder angestellte Mitarbeiter dieser Firmen und (Profit- und Nonprofit-)Organisationen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse für Fach- und Führungskräfte, Teams und in Projekten beratend und gestaltend begleiten.

### 4. Anmeldung und Zustandekommen des Vertrages, Einbeziehung von AGBs und Besondere Teilnahmebedingungen

4.1 Die Ankündigung von Veranstaltung auf unseren Internetseiten, dem Jahresprogramm, Informationsflyern oder den besonderen Ausschreibungs- und Anmeldeformularen stellt noch kein rechtlich bindendes Angebot dar.

#### 4.2 Anmeldung für Workshops, Seminare und Vorträge

Die Anmeldung kann online per Mail oder auf dem Postweg erfolgen. Sie Bedarf der Schriftform. Der Teilnehmer erhält zunächst eine Bestätigung des Eingangs seiner Anmeldung per E-Mail zugesandt; diese Anmeldebestätigung stellt noch keine Vertragsannahme durch die ISTOB Aka dar. Die Annahme einer Anmeldung liegt im Ermessen der Vertreter des ISTOB Aka. Eine Ablehnung kann ohne Angabe von Gründen erfolgen.

Anmeldungen für Weiterbildungen und andere Veranstaltungen, die einer Prüfung von Qualifikationsvoraussetzungen der Teilnehmerin oder des Teilnehmers durch die ISTOB Aka bedürfen benötigen den vollständig ausgefüllten Anmeldebogen sowie das Beibringen aller geforderten Unterlagen. Die verbindliche Buchung erfolgt mit mündlicher, schriftlicher oder elektronischer Bestätigung durch die ISTOB Aka.

Mit seiner Anmeldung akzeptiert der Teilnehmer die Geltung dieser Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Bitte beachten Sie, dass Sie erst nach Eingang Ihrer Rückbestätigung verbindlich gebucht sind. Für begrenzte Zeit können wir auch Vormerkungen akzeptieren, um Ihnen bis zur Abklärung einen Platz zu sichern. Bei Anmeldung von weniger als 10 Teilnehmern kann der Start des Curriculums von Seiten der ISTOB Aka verschoben oder abgesagt werden.

#### 4.3. Verbindlichkeit der Platzbuchung

Mit Ihrer Buchung haben Sie verbindlich einen Platz in der jeweiligen Veranstaltung. Dementsprechend besteht die Zahlungspflicht unabhängig von der aktuellen Teilnahme. Bei Curricula für längere Fort- und Weiterbildungen mit mehreren Terminen handelt es sich um eine Gesamtbuchung, auch wenn in Rechnungen Einzeltermine aufgeführt sind. Es sind also nicht die Angebote einzelner Termine, sondern die Lernangebote im gesamten Curriculum als Leistung des Instituts vereinbart. Änderungen der Termine und der Räume der Veranstaltung sowie insbesondere der LehrtrainerInnen und Themen der einzelnen Termine bleiben vorbehalten.

#### 4.4. Nichtteilnahme und Nachholen

Ein Anspruch auf Nachholen eines versäumten Bausteins besteht nicht. 10 % der Gesamtzeit aller Fort- und Weiterbildungen kann ersatzlos versäumt werden, um noch das Abschlusszertifikat zu erhalten. Wir bemühen uns, in den gleichen Bausteinen einer späteren Fort- und Weiterbildung desselben Curriculums – oder in Ausnahmefällen auch in vergleichbaren Bausteinen in einem anderen Curriculum – eine Ersatzteilnahme zu ermöglichen. Bausteine der Curricula mit Selbsterfahrungseinheiten können wegen ihres gruppenspezifischen Charakters nicht nachgeholt werden.

#### 4.5. Rechnungsstellung und Fälligkeit der Kursgebühren

Die Kursgebühr wird routinemäßig nach Rechnungsstellung fällig. Die Termine bei Ratenzahlungen sind in den Rechnungen aufgeführt. Ebenfalls sind in den Rechnungen Ermäßigungen aufgeführt. Von dieser Regelung abweichende Wünsche bezüglich Aufteilung der Gebühren und Rechnungs- bzw. Zahlungszeitpunkte sind zum Zeitpunkt der schriftlichen verbindlichen Anmeldung mitzuteilen. Bei Nichtbezahlung nach Fälligkeit der Rechnung berechnen wir für jeden angefangenen Monat nach Fälligkeit zusätzlich 1% vom Rechnungsbetrag als Kapitalkosten plus für die notwendigen Mahnungen folgende Gebühren: 1. Mahnung (4 Wochen nach Fälligkeit) 10 €, 2. und 3. Mahnung (nach je 4 weiteren Wochen) je 20 €. Danach bleibt uns keine Wahl, als ein gerichtliches Mahnverfahren einzuleiten.

#### 4.6 Rücktritt und Kündigungsrecht der TeilnehmerInnen

4.6.1 TeilnehmerInnen können bis 4 Wochen vor Beginn der Veranstaltung gegen eine Bearbeitungspauschale in Höhe von 40,- € vom Vertrag zurücktreten.

4.6.2 Ein nach diesem Zeitpunkt erfolgter Rücktritt ist nur dann kostenfrei, wenn eine Ersatzteilnehmerin oder ein Ersatzteilnehmer gefunden werden kann. Dem Teilnehmer steht der Nachweis frei, dass dem Veranstalter kein oder ein wesentlich geringerer Schaden entstanden ist.

4.6.3 Der Rücktritt hat schriftlich zu erfolgen. Maßgeblicher Zeitpunkt der Fristwahrung ist der Eingang der Rücktrittserklärung beim Veranstalter.

4.6.4 Erfolgt die Anmeldung der Teilnehmerin oder des Teilnehmers erst innerhalb der letzten 4 Wochen vor Beginn der Veranstaltung, ist ein Rücktritt nicht möglich, ohne dass ein Teilnahmeentgelt zu zahlen ist.

4.6.5 Im Übrigen ist eine Kündigung des Vertrages nach Beginn der Veranstaltung nicht möglich. Das Recht zur Kündigung aus wichtigem Grund bleibt unberührt.

4.6.6 Das in nachfolgender Ziffer 5. dargestellte gesetzliche Widerrufsrecht eines Verbrauchers bleibt von dem vorstehend geregelten Rücktrittsrecht unberührt.

#### 5. Widerrufsrecht des Verbrauchers

Sofern Sie sich für eine Veranstaltung als Verbraucher anmelden, haben Sie ergänzend zum Rücktrittsrecht folgendes Widerrufsrecht; Verbraucher ist gemäß § 13 BGB jede natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu einem Zwecke abschließt, der weder ihrer gewerblichen noch ihrer selbständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden kann:

### Widerrufsbelehrung

#### *Widerrufsrecht*

Sie haben das Recht, binnen vierzehn Tagen ohne Angabe von Gründen diesen Vertrag zu widerrufen. Die Widerrufsfrist beträgt vierzehn Tage ab dem Tag des Vertragsabschlusses. Um Ihr Widerrufsrecht auszuüben, müssen Sie uns

ISTOB Management Akademie  
Richard-Strauss-Str. 56, 81677 München  
Telefon +49 (0)89.543 202 35  
eMail: info@istob-aka.de

mittels einer eindeutigen Erklärung (z.B. ein mit der Post versandter Brief, Telefax oder E-Mail) über Ihren Entschluss, diesen Vertrag zu widerrufen, informieren.

Zur Wahrung der Widerrufsfrist reicht es aus, dass Sie die Mitteilung über die Ausübung des Widerrufsrechts vor Ablauf der Widerrufsfrist absenden.

#### *Folgen des Widerrufs*

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

### 6. Absage und Änderung von Veranstaltungen durch den Veranstalter

6.1 Die Veranstaltung kann vom Veranstalter aus wichtigen Grund abgesagt werden, insbesondere mangels kostendeckender Teilnehmerzahl, wegen kurzfristiger Nichtverfügbarkeit der Referentin oder des Referenten ohne Möglichkeit des Einsatzes von ErsatzreferentInnen oder aufgrund höherer Gewalt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden unverzüglich informiert und bereits gezahlte Entgelte werden vollständig erstattet. Weitergehende Ansprüche sind vorbehaltlich Ziffer 7 ausgeschlossen.

6.2 Der Veranstalter ist zum Wechsel von ReferentInnen oder zu einer zeitlichen Verschiebung der Veranstaltung aus wichtigem Grund, z.B. Erkrankung des Referenten, berechtigt, soweit dies dem Teilnehmer zumutbar ist.

### 7. Kündigung des Veranstalters

Der Veranstalter kann den Vertrag aus wichtigem Grund kündigen, z.B. wenn die Teilnehmerin oder der Teilnehmer die Veranstaltung nachhaltig stört oder auf eine Mahnung keine fristgemäße Zahlung erfolgt. Ein Anspruch von TeilnehmerInnen und VertragspartnerInnen auf Erstattung der bereits gezahlten Kursgebühr besteht in einem solchen Fall nicht.

### 8. Haftung

Der Veranstalter haftet nur für Schäden, die auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung des Veranstalters, eines gesetzlichen Vertreters oder Erfüllungsgehilfen beruhen. Unberührt davon bleibt die Haftung für die Verletzung von Leben, Körper und Gesundheit, wenn diese auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung des Veranstalters, eines gesetzlichen Vertreters oder eines Erfüllungsgehilfen beruhen.

## 9. Datenschutz

9.1 Die Daten von TeilnehmerInnen und/oder des Vertragspartners beziehungsweise dessen VertreterInnen werden ausschließlich im Rahmen der Zweckbestimmung des Vertragsverhältnisses elektronisch gespeichert und automatisiert verarbeitet, es sei denn, es wird ausdrücklich in eine sonstige, in der jeweiligen Einwilligung konkretisierte Nutzung und/oder Verwendung der Daten eingewilligt.

9.2 Eine Weitergabe der Daten an unberechtigte Dritte erfolgt nicht.

9.3 Die Übersendung der Anmelde- und Teilnahmebestätigung kann auch durch unverschlüsselte E-Mails erfolgen. Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese von Dritten gelesen werden kann.

9.4. Mit seiner Anmeldung erteilen die TeilnehmerInnen ihr Einverständnis zur Aufnahme ihrer eMail-Adresse in den Newsletterverteiler. Der Newsletter kann jederzeit eigenverantwortlich wieder abbestellt werden.

9.5. Die TeilnehmerInnen sind jederzeit berechtigt, eigene Daten einzusehen und ggf. Angaben zu verändern beziehungsweise löschen zu lassen. Mit Wunsch der Löschung der Daten entfällt die vertragliche Pflicht des Instituts, die Anerkennung von Weiterbildungen bei einem Verband für TeilnehmerInnen zu beantragen, da die Nachvollziehbarkeit nicht mehr gewährleistet werden kann.

## 10. Urheberrecht

Seminar-, Workshop- und sonstige Kursunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren oder die Weitergabe an Dritte ist nur nach vorheriger Zustimmung des Inhabers der Nutzungsrechte zulässig.

## 11. Notwendigkeit der Schriftform und Gerichtsort

Rechtsverbindliche Klärungen und Vereinbarungen können nur schriftlich erfolgen. Als Gerichtsort gilt München.

## 12. Salvatorische Klausel

Im Falle der Unwirksamkeit einzelner Klauseln dieser Bedingungen bleibt die Wirksamkeit der übrigen Klauseln unberührt.