

## Ausbildung zum

# Moderator of Business and Communication (MBC)<sup>®</sup>

Stand: 31.07.2008

Jeder weiß, dass wir in Zeiten der Flexibilität und Schnelligkeit darauf achten müssen, Phasen des erhöhten Personalaufwandes, wie z. B. Workshops und Besprechungen, effizient zu gestalten. Aus diesem Grunde finden heute auch die wenigsten Besprechungen, bei denen mehrere Leute beteiligt sind, unmoderiert statt. - Wirklich?

Die Berater von Stöger & Partner sind nicht die einzigen professionellen Moderatoren, die regelmäßig in Firmen gerufen werden, um derartige Sitzungen zu moderieren. Dabei werden allen Teilnehmern immer wieder 2 Tatsachen erschreckend vor Augen geführt:

1. die Besprechungskultur und -disziplin widerspricht in vielen Fällen dem, was wir heute als erforderlich halten, um erfolgreich arbeiten und entscheiden zu können und
2. wie durch professionelle Moderation sowohl Zeit als auch Nerven gespart werden können bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität und Akzeptanz der Ergebnisse.

Bei einer mehrstündigen, unmoderierten Standardbesprechung, die häufig mehr Fragen offen lässt als klärt, können wir davon ausgehen, dass wir eine derartige Besprechung mit einem professionellen Moderator in weniger als einem Drittel der Zeit bei Klärung aller Fragen und verbindlicher Vereinbarung von Entscheidungen durchführen können. Das Einsparungspotenzial, das sich mit einer professionellen Moderation ergibt, ist allein durch die gebundene Kapazität der beteiligten Personen schon erheblich. Berücksichtigen wir zusätzlich die höheren Erfolgsaussichten von Teamentscheidungen, die mit Hilfe professioneller Moderation getroffen wurden, so ergeben sich aufgrund der höheren Akzeptanz und der Absicherung der Entscheidungsqualität weniger Probleme bei der späteren Umsetzung.



Über Effizienz, Effektivität und Notwendigkeit von Moderatoren in einem professionellen Umfeld streitet sich heute niemand mehr. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig professionell ausgebildete Moderatoren es auf dem Markt oder in Unternehmen gibt. Es mag sein, dass einer der Gründe dafür ist, dass die Tiefe der Kompetenzen professioneller Moderatoren und der Umfang der ihnen zur Verfügung stehenden Techniken unterschätzt wird.

Fangen wir mit dem Wissen um die Grenzen und die Möglichkeiten der Moderation an. Die erste Grenze liegt in der Person des Moderators. Es ist leicht gesagt: "Ich bin neutral!". Aber tatsächlich ist es schwierig, eine neutrale Einstellung zu leben. Doch gerade diese neutrale Einstellung sichert dem Moderator die Fähigkeit, den Gruppenprozess jederzeit steuern zu können.

Verliert er die Neutralität, lässt die Gruppe eine Steuerung in schwierigen Situationen nicht mehr zu. Die Moderationen ist damit zum Scheitern verurteilt.

Die zweite Grenze liegt in den Situationen, in denen Moderatoren eingesetzt werden. Moderation dient dazu, das Wissen aller Beteiligten zu mobilisieren, ein gleiches Verständnis für alle sicherzustellen und für alle tragbare Lösungen und Entscheidungen herbeizuführen. Das ist leicht verständlich und einsichtig. Trotzdem passiert es immer wieder, dass in Situationen ohne Entscheidungsspielraum oder in reinen Informationsveranstaltungen Moderatoren eingesetzt werden, die sich dann wundern, keine Akzeptanz für das Ergebnis der Veranstaltung zu erreichen. Der Grund liegt häufig in der Unerfahrenheit der Moderatoren, mögliche Gruppensituationen zu durchdenken und Fallstricke zu erkennen.

Und damit wären wir schon bei der nächsten Grundkompetenz des Moderators. Es ist diese planerische Fähigkeit, Verhalten von Teilnehmern vorher zuzusagen und in einer zielgerichteten Struktur abzubilden. Die Kunst liegt nicht in der korrekten Anwendung von Techniken, sondern in der geschickten Fragestellung, die logisch aufbauend zum Ziel der Veranstaltung führen muss. Allein dieses Planen und Abbilden erfordert mehr als 50 Prozent der Vorbereitungszeit für den Moderator.



Vor Ende der Veranstaltung führt der professionelle Moderator Entscheidungen und Vereinbarungen nicht nur herbei, sondern stellt sicher, dass diese Entscheidungen von allen getragen werden. Dazu genügt es nicht, nur Punkte oder Hände zu zählen. Es kommt vielmehr darauf an, aus den Äußerungen und dem Verhalten der Gruppe die Tragfähigkeit des Ergebnisses abzulesen. Konsens ist die erstrebenswerte Entscheidungsform, die ein professioneller Moderator mit viel Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl für unterschiedliche Positionen, Bedürfnisse und Interessen herbeiführt.

Neben diesen Fertigkeiten benötigt der Moderator Moderationstechniken, also seinen Werkzeugkasten. Wie der Begriff „Werkzeugkasten“ bereits suggeriert, sind die Techniken nur Hilfsmittel, die den Moderator dabei unterstützen, seine

Gruppe elegant und abwechslungsreich zu führen. Diese beherrscht er wie ein Künstler, damit er sich bei der Anwendung der Techniken auf die Gruppe konzentrieren kann und nicht die Handhabung der Techniken zum Schauspiel wird und so alle Beteiligten vom Thema ablenkt.

Die Gruppe selbst ist die letzte große Herausforderung für den professionellen Moderator. Jede Gruppe hat ihre besonderen Eigenheiten und Bedürfnisse. Und jede Gruppe durchläuft eine individuelle Entwicklung während des Ablaufes einer Moderation. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Gruppendynamik zu verstehen und zu nutzen. Kommunikation mit der Gruppe nimmt für den Moderator einen zentralen Stellenwert ein. Als kompetenter Kommunikator gelingt es ihm, die für den Erfolg der Veranstaltung notwendige Information zu erhalten, Interessen zu verstehen und ein partnerschaftliches Verhältnis in der Gruppe aufzubauen. So fördert er Vertrauen und Offenheit in den Gruppen und sichert Qualität und Tragfähigkeit der Ergebnisse.

Dies wird insbesondere dann wichtig, wenn es vor oder während der Veranstaltung zu Konflikten innerhalb der Gruppe kommt. Unterschiedliche Ziele, Absichten und Bedürfnisse bei Kunden, Mitarbeitern und Teams gehören zur Normalität des Arbeitsalltags. Die Beteiligten sollten in solchen Situationen verhandeln statt zu streiten oder „Politik“ zu machen. Führungskräfte, Projektleiter und Berater sind dann gefragt, einzuschreiten und als Konfliktmoderator eine Lösungsfindung zu unterstützen. Die Art und Weise wie die einzelnen Konflikte angegangen werden, ist hier von zentraler Bedeutung und oft Modell für das weitere Handeln vieler Mitarbeiter. Eine Konfliktmoderation ist vor allem dann notwendig, wenn die Zusammenarbeit auch in Zukunft wichtig ist oder eine schnelle Lösung verlangt.

Betrachten wir die Kompetenzen, die von einem professionellen Moderator erwartet werden, so sehen wir, dass es sich um Führungskompetenz handelt. Allerdings fehlt dem Moderator das Machtinstrumentarium, das eine normale Führungskraft besitzt, um sich im Zweifelsfall durchzusetzen. Der Moderator hat nur die Möglichkeit, Gruppen wertschätzend und mit Begeisterung durch den Prozess zu führen und so das Ziel ohne hierarchischen Druck zu erreichen.

*Moderieren heißt Führen auf hohem Niveau.*

Um der Bedeutung und der Anforderung professioneller Moderation gerecht zu werden, bietet Stöger & Partner diese Ausbildung zum „Moderator of Business and Communication (MBC)©“ an.

Wenn Sie als Führungskraft, Mitarbeiter, Projektleiter, Berater, Trainer oder als Vertreter Ihres Unternehmens häufig in die Situation kommen, Gruppen und Teams in Meetings, Workshops oder Projekten zu führen, ist diese Ausbildung eine lohnende Investition für Sie.

Ihr Nutzen

Als Moderator of Business and Communication (MBC)© haben Sie die Kompetenz:

- Besprechungen, Meetings und Workshops effektiv zu leiten
- Schnell tragfähige und akzeptierte Entscheidungen mit Gruppen herbeizuführen
- Das kreative und konstruktive Potenzial einer Gruppe lösungsorientiert zu mobilisieren
- Gruppen auch in schwierigen Situationen erfolgreich zum Ziel zu führen

## Auf einen Blick

Es erwartet Sie ein stark praxisorientiertes, am Business-Kontext ausgerichtetes Curriculum.

In dieser Ausbildung verbinden wir die Interessen der einzelnen Teilnehmer mit dem Geschehen in der Gruppe und arbeiten gemeinsam an den Inhalten. In jeder Phase der Ausbildung beteiligen Sie sich aktiv am Geschehen. Durch Reflexion und Klärung wird dabei die Selbstorganisationskompetenz hinsichtlich des eigenen sozialen Verhaltens und der persönlichen Wirkung auf andere als Business-Moderator gefördert. Intensive Feedbackprozesse zum persönlichen Verhalten als Business-Moderator vertiefen den Lernprozess. Die gesamte Ausbildung gliedert sich in zwei aufeinander aufbauende Teile, die getrennt voneinander buchbar sind.

### Stufe 1: „Moderation - Grundlagen (BMO) Besprechungen moderieren - Effektives Arbeiten in Workshops -“

Dreitägiges Grundlagenseminar zum Kennenlernen der wichtigsten Moderationsprinzipien und -techniken.

Voraussetzung: keine

Ihre Investition: € 1.115,- zzgl. MwSt. (beinhaltet die Seminargebühr von € 980,- und die Tagungspauschale von € 135,-)

### Stufe 2: Ausbildung zum „Moderator of Business and Communication (MBC) ©“ (12 Tage):

4 Bausteine à 3 Tage. Der von uns entwickelte Ansatz zur Business-Moderation stellt erfolgreiche Konzepte, Methoden und Werkzeuge angepasst auf Business-Situationen zur Verfügung. Sie werden mit den Themen vertraut, die Ihnen als Business Moderator begegnen und erlernen die zentralen Techniken der Business Moderation.

Voraussetzungen: Teilnahme am „Moderation - Grundlagen (BMO) Besprechungen moderieren - Effektives Arbeiten in Workshops -“ – oder vergleichbare Moderationsgrundlagen.

Ihre Investition: Ausbildung zum Moderator of Business and Communication (MBC)© BM1 - BM4:  
€ 3.999,- zzgl. MwSt. (beinhaltet die Seminargebühr von € 3.460,- und die Tagungspauschale von € 539,-)

## **Unser Moderationsansatz:**

Die Grundlage unseres systemischen, lösungsorientierten und ressourcenorientierten Moderationsansatzes ist es, das Thema der Gruppe in den Mittelpunkt zu stellen und ihr durch geeignete Unterstützung zu ermöglichen, ihre gesetzten Ziele zu erreichen.

### Unser Ansatz ist systemisch:

*Wir stellen die Beziehung, Zusammenhänge und Interaktion lebender Systeme in den Mittelpunkt.*

Wenn ein Moderator eine Gruppe steuert, hat er es nicht nur mit der Gruppe, sondern mit einem komplexen sozialen und organisatorischen Umfeld zu tun. Das Verhalten des einzelnen Gruppenmitglieds ergibt sich aus vielschichtigen Wechselwirkungen mit dem Verhalten anderer und dem gesamten Umfeld. Aus diesem Grunde ergibt sich ein Einfluss der Gruppe nach außen und eine Beeinflussung der Gruppe nach innen und innerhalb. Um einen nachhaltigen Gruppenerfolg hin zur gewünschten Lösung zu erreichen ist es notwendig, diese Wechselwirkungen zu respektieren und gegebenenfalls zu integrieren. In der Business Moderation wird bereits zu Beginn die Betroffenheit und die Erwartungshaltung der beteiligten Personen und Systeme offen gelegt. Häufig wird allein dadurch ein großer Prozentsatz potenzieller Widerstände entschärft, da die dahinter liegenden Interessen und Notwendigkeiten in die Lösungsfindung einfließen können. Ziel der Business Moderation ist das Ableiten allgemeinverträglicher, ökologischer Entscheidungen und Lösungen, die dann auch bei der Umsetzung erfolgreich sein können.

### Unser Ansatz ist lösungsorientiert:

*Wir konzentrieren uns darauf, der Gruppe bei der Lösungsfindung und auf dem Weg zu den vereinbarten Zielen zu unterstützen.*

Lösungsorientiertes Vorgehen heißt, dass sich der Business Moderator darauf konzentriert, mit der Gruppe einen Ausweg bzw. eine Lösung zu dem augenblicklich bestehenden Problem zu entwickeln. Dabei wird bewusst darauf verzichtet, die Problemgeschichte vollständig zu analysieren. Es hat sich herausgestellt, dass diese Ursachenforschung meist wenig hilfreich ist. Denn selbst wenn in langen Gesprächen herausgearbeitet wurde, was die Ursache für das Problem darstellt, ist damit immer noch keine Lösung gefunden. Und wer weiß schon mit Gewissheit, dass die „wirkliche“ oder „richtige“ Ursache gefunden wurde? Wir gehen davon aus, dass auch ohne ausführliche Kenntnis der Hintergründe und Geschichte eines Problems mit der Gruppe eine Lösung erarbeitet werden kann. Die Ausrichtung der Moderation auf das Positive, auf das Ziel und auf die Zukunft erleichtert eine Entwicklung in die gewünschte Richtung.

### Unser Ansatz ist ressourcenorientiert:

*Ausgehend von den vorhandenen Ressourcen implementieren wir verträgliche Lösungen um die gesetzten Ziele ökologisch zu erreichen.*

Wir betrachten die Gruppe als umfassend kompetent, mit Hilfe des Moderators die Lösungen für ihr Problem selbst zu entdecken. Durch Perspektivenwechsel erweitern wir den Verhaltens- und Lösungsspielraum. Wir mobilisieren gezielt die den Teilnehmern innewohnende Kreativität und Lösungsfähigkeit und überprüfen die Allgemeinverträglichkeit der Entscheidung im Soll-Zustand. Damit erhöhen wir die Akzeptanz der Entscheidung und die Erfolgsaussichten für die verabschiedeten Vorhaben.

## Die Ausbildung im Detail

### Moderation - Grundlagen (BMO) Besprechungen moderieren - Effektives Arbeiten in Workshops 3 Tage

In diesem Seminar lernen Sie die Grundlagen der Moderation in Besprechungen und Workshops kennen. Sie lernen neutral zu agieren und trainieren die grundlegenden Techniken der Moderation.

#### Zielsetzung:

- o Ressourcen innerhalb der Besprechung effektiv zu nutzen
- o eine klare Struktur in Besprechungen einzuführen
- o Möglichkeiten der Moderation zu erkennen und zu nutzen



#### Themen des BMO:

- o Ablaufstruktur effektiver Besprechungen
- o Wirkungsvolle Besprechungsvorbereitung
- o Die Rolle des Moderators und seine Aufgaben
- o Die zielgerichtete Steuerung von Besprechungen
- o Smarte Ziele in der Moderation
- o Die Logik der Fragestellungen
- o Der effiziente Einsatz der Moderationstechniken
- o Der erfolgreiche Abschluss der Besprechung und die Gewinnung tragfähiger Vereinbarungen
- o Nachbereitung von Besprechungen und Verfolgung von Maßnahmen

## BM1: Der Moderator im Gruppenkontakt

3 Tage

Jede Gruppe hat ihre besonderen Eigenheiten und Bedürfnisse. Und jede Gruppe macht ihre Entwicklung über den Ablauf einer Moderation. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Gruppendynamik zu verstehen und zu nutzen. Kommunikation nimmt dabei für den Moderator einen zentralen Stellenwert ein. Mit effektiver Kommunikation gelingt es dem Moderator, für den Erfolg der Besprechung notwendige Informationen zu erhalten, Interessen zu verstehen und ein partnerschaftliches Verhältnis in der Gruppe aufzubauen.

### Zielsetzung:

- o Positiv und kooperativ Kommunizieren können
- o Sprachliche und nichtsprachliche Kommunikationen verstehen und gestalten können
- o Gestalten von positiven und zielgerichteten Gesprächsverläufen in der Moderation

### Themen des BM1:

- o Die Bedürfnisse von Gruppen und ihre Phasen
- o Strategische Kommunikation in der Moderation
- o Pacing von Gruppen
- o Eine gute Gesprächsatmosphäre herstellen
- o Die Bedeutung aktiven Zuhörens
- o Die Kunst des Fragens
- o Besondere Interventionstechniken für besondere Moderationssituationen
- o Berücksichtigen emotionaler Gesprächsanteile
- o Motivation durch Power-Talking
- o Steuerung von Diskussionsprozessen
- o Souveräner Umgang mit Einwänden
- o Konstruktiver Umgang mit schwierigen Teilnehmern



## BM2: Professionelles Workshop-Design

3 Tage

Die Forderungen nach mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen, nach mehr Berücksichtigung der Erfahrungen, Wünsche und Bedürfnisse aller Beteiligten eines Prozesses nehmen unüberhörbar zu. Der Erfolg von Entscheidungen hängt maßgeblich davon ab, wie das vorhandene Know-How, die Erwartungen sowie die Bedenken aller Beteiligten produktiv ein- und umgesetzt werden können.

Zusätzlich sind Moderatoren in einer Zeit, die von Veränderung und Herausforderung geprägt ist, immer mehr gefordert, mit Gruppen neue Situationen schnell zu erfassen und kreative Lösungen zu finden. Diese Innovationen finden Sie jedoch nicht in der herkömmlichen Struktur, sondern dort, wo die Gruppen bisher noch nicht waren. Mit Gruppen zu neuen Ufern aufzubrechen bedeutet für den Moderator immer wieder Spannung, Herausforderung und Spaß.



Vor diesem Hintergrund kommt einer attraktiven und professionellen Workshopgestaltung mit kompetenter Moderation zunehmende Bedeutung zu.

### Zielsetzung:

- o Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten von Workshops
- o Abwechslungsreiches und beteiligungsreiches Gestalten von Workshop-Abläufen
- o erfolgreich unterschiedliche Ausgangspositionen zu einer gemeinsamen Lösung zusammenführen
- o Erkennen der eigenen Kreativitätsressourcen
- o Kreativitätsressourcen in Gruppen wecken
- o Gruppen zum Udenkbaren motivieren

### Themen des BM2:

- o Workshop-Management (Design, Aufbau und Durchführung von Workshops)
- o Vom motivierenden Einstieg zum positiven Abschluss durch geplante Moderationsschritte
- o Zielorientierte Dramaturgie in Workshops
- o Workshop-Drehbuch mit dem S.P.U.T.N.I.K. –Modell
- o Auflockerungs- und Aktivierungsmöglichkeiten
- o Die Unlogik von Kreativität
- o Kreativitätstechniken
- o Unterstützende und flankierende Maßnahmen für Kreativitätswshops
- o Strategien zur Lösung komplexer Fragestellungen
- o Vom Spinnen zum Umsetzen, kreative Ideen erfolgreich machen
- o Kreative Medien für innovative Ergebnisse
- o Design von Innovationsworkshops
- o Checkliste zur Workshopvorbereitung
- o Workshopnachbereitung: Protokoll, Maßnahmenverfolgung, Follow up

## BM3: Der Moderator zwischen den Fronten

3 Tage



Unterschiedliche Ziele, Absichten und Bedürfnisse bei Kunden, Mitarbeitern und Teams gehören zur Normalität des Arbeitsalltags. Die Beteiligten sollten in solchen Situationen verhandeln statt zu streiten oder „Politik“ zu machen. Führungskräfte, Projektleiter und Berater sind dann gefragt, einzuschreiten - als Konfliktmoderator eine Lösungsfindung zu unterstützen. Die Art und Weise, wie die einzelnen Konflikte angegangen werden, ist hier von zentraler Bedeutung und oft Modell für das weitere Handeln vieler Mitarbeiter. Eine Moderation ist vor allem dann notwendig, wenn die Zusammenarbeit auch in Zukunft wichtig ist oder eine schnelle Lösung verlangt wird.

### Zielsetzung:

- o Konfliktpotenzial rechtzeitig erkennen können
- o Eskalationen vorbeugen können
- o Energien von Konflikten positiv nutzen können
- o Einvernehmliche Lösungen herbeiführen können

### Themen des BM3:

- o Grundlagen des Konfliktmanagements
- o Erkennen und behandeln von verdeckten Konflikten in Gruppen
- o Konstruktives Bearbeiten offener Konflikte
- o Umgang mit Unterschieden, Missverständnissen und konkurrierenden Interessen
- o Unterschiedliche Instrumentarien für unterschiedliche Konflikte
- o Ableiten verbindlicher Regeln und Normen für die weitere Zusammenarbeit
- o Der Weg vom Machtanspruch einzelner Teilnehmer zur Verständigung zwischen den Teilnehmern
- o Grenzen des Konfliktmanagements in Moderationen

## BM4: Zertifizierung zum Moderator of Business and Communication (MBC)©

3 Tage

Die Teilnehmer der Ausbildung zum Moderator of Business and Communication (MBC)© haben nun alle Fertigkeiten erlernt, um professionell Moderieren zu können.

Zielsetzung:

- o Nachweis der Qualifikation zum Moderator of Business and Communication (MBC)©

Themen des BM4:

- o Schriftliches Testing
- o Praktisches Testing



## Ihr Ausbildungleiter



Markus Schwarzgruber

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachrichtung Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, -organisation und -forschung

Diplom Ökonom  
Supervisor (DGSv)  
NLP-Practitioner (DVNLP)  
zert. INSIGHTS MDI Berater

Seit 1991 Managementberater und -trainer im Bereich Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung mit Schwerpunkten Moderation, Führung, Konfliktmoderation, Supervision, Einzel- und Teamcoaching

## Seminaranmeldung

Seminartitel: Moderation - Grundlagen (BMO) Besprechungen moderieren - Effektives Arbeiten in Workshops

Seminartermine: \_\_\_\_\_

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

Aufgabengebiet: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Telefax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Hotelreservierung erwünscht?       ja       nein

Anreise bereits am Vortag?       ja       nein

Hiermit erkenne ich die Geschäftsbedingungen von Stöger & Partner an.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

## Seminaranmeldung

Seminartitel: Ausbildung „Moderator of Business and Communication (MBC)© Blöcke BM1 – BM4

Seminartermine: \_\_\_\_\_

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

Aufgabengebiet: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Telefax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Hotelreservierung erwünscht?       ja       nein

Anreise bereits am Vortag?       ja       nein

Hiermit erkenne ich die Geschäftsbedingungen von Stöger & Partner an.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

## **Organisatorische Hinweise**

### **Seminaranmeldungen**

Benutzen Sie bitte zur Anmeldung das Formular auf den Seiten 12 und 13.

Da die Teilnehmerzahl der einzelnen Veranstaltungen beschränkt ist, werden die Seminarplätze dem Eingang der Anmeldung entsprechend vergeben. Sie können dieses Formular auch ausgefüllt an Telefax: (08121) 38 15 senden.

### **Teilnahmegebühr / Tagespauschale (=TP)**

Die Rechnung beinhaltet Ihre Teilnahmegebühr am Seminar sowie die Tagespauschale (soweit nicht ausdrücklich anders vermerkt); diese umfasst das Mittagessen, die Tagungsgetränke, Kaffee, Tee und Gebäck für die Pausen. Wir bitten Sie, den Rechnungsbetrag Ihrer Seminarteilnahme bis spätestens 14 Tage vor Seminarbeginn zu überweisen.

### **Veranstaltungsort**

Soweit nicht ausdrücklich anders vermerkt, finden die Veranstaltungen in ausgewählten Hotels im Nahverkehrsbereich von München statt.

### **Zimmerreservierung**

Wenn Sie es wünschen, reservieren wir für Sie gerne ein Hotelzimmer im Tagungshotel. Vermerken Sie bitte Ihren entsprechenden Wunsch auf der Anmeldung. Die Abrechnung des Zimmers erfolgt durch Sie direkt im Hotel.

### **Seminarzeiten**

Die Seminare beginnen am ersten Tag um 10.00 Uhr und enden am letzten Tag gegen 16.00 Uhr (falls nicht anders im Einladungsschreiben angegeben).

### **Stornierung**

Bei Abmeldung ab 6 Wochen vor Veranstaltungsbeginn berechnen wir Ihnen Kosten in Höhe von 50% der Teilnahmegebühr. Ab 2 Wochen vor Veranstaltungsbeginn berechnen wir 100%. Diese Stornokosten entfallen natürlich bei Nennung eines Ersatzteilnehmers zur gebuchten Veranstaltung.

### **Zentrales Büro:**

Stöger & Partner  
Ges. für Personalentwicklung

Poingerstraße 44  
85570 Markt Schwaben

Telefon: (08121) 41 42 0  
Telefax: (08121) 38 15

Email: [buer@stoegerpartner.de](mailto:buer@stoegerpartner.de)