

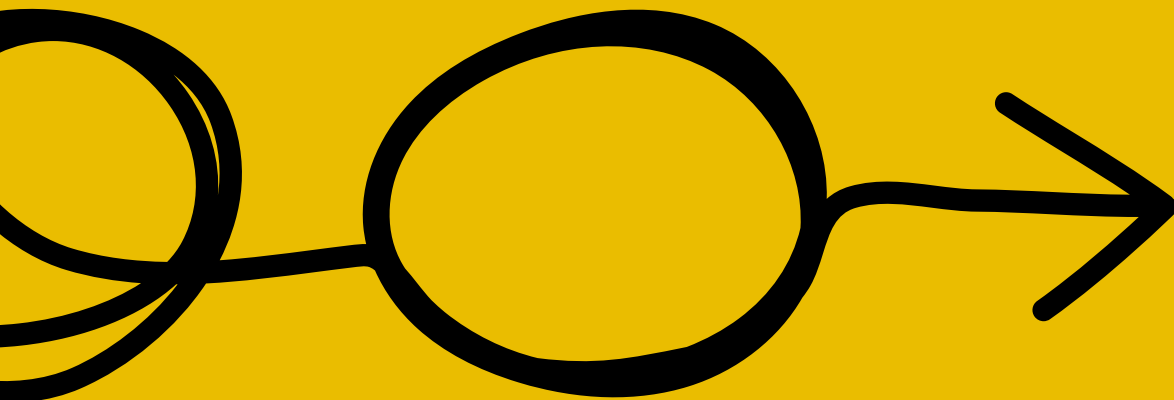


Bild: istock / tomozina

Coaching-Forscherinnen im Interview

# Coaching mit neuer Schlüsselrolle

Führen über Distanz, Umgang mit den eigenen Ressourcen im Homeoffice, teilweise Rückkehr ins Büro ... bei der Bewältigung der Herausforderungen im New Normal kommt Coaching eine Schlüsselrolle zu, meinen die Coaching-Forscherinnen Heidi Möller und Silja Kotte. Aber auch auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaft kann es zu einem wichtigen Faktor werden. Denn es bietet Lösungsansätze für ein zentrales Problem, das vielen nicht einmal bewusst ist.



## Preview

► **Weniger fantasieren, mehr reflektieren:** Die größten Fallstricke bei Führung über Distanz und wie Coaching helfen kann, diese zu umgehen

► **Rückkehr mit Nebenwirkungen:** Warum die teilweise Rückkehr ins Büro in vielen Teams zu Unzufriedenheit führt und warum sich dies ohne professionelle Unterstützung kaum verhindern lässt

► **Dreifacher Boost:** Warum Coaching im New Normal noch einmal einen Bedeutungsschub erfahren wird

► **Selbstfokussierte Vorbereitung:** Was Coachees selbst tun können, damit das eigene Coaching möglichst wirkungsvoll wird

► **Psychologische Sensibilisierung:** Welche Rolle Coaching im Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft spielen kann

**Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt stark verändert. Für die Menschen in den Unternehmen geht es jetzt darum, sich im New Normal einzurichten. Welche Rolle kommt Coaching in diesem Prozess zu?**

**Silja Kotte:** Definitiv eine große, ich würde sogar sagen eine Schlüsselrolle. Grundsätzlich erhöht jede Veränderung in der Arbeitswelt den Coaching-Bedarf, weil sie Anpassungen notwendig macht – und in diesem Fall hat sich in der Tat sehr viel in sehr kurzer Zeit verändert. Für den Umgang mit vielen der neuen Bedingungen gibt es bislang nur wenige Benchmarks und kaum erprobte Standard-Lösungen, was es umso wichtiger macht, individuelle Lösungen zu finden. Und da ist Coaching als das individuellste Weiterbildungsformat, das es bislang gibt, jetzt natürlich besonders gefragt.

**Was sind die Themen, bei denen Coaching aktuell besonders weiterhelfen kann?**

**Heidi Möller:** Ein großes Themenfeld ist Führung über Distanz. Dabei geht es vor allem darum, die eigenen Antennen zu sensibilisieren und sich jeweils vorsichtig fragend voranzutasten, wie viel und welche Art von Unterstützung die Mitarbeitenden benötigen, was vor allem von der Selbststeuerungskompetenz abhängt, die von Person zu Person sehr unterschiedlich sein kann. Während der eine sich noch viel mehr Vorgaben wünscht, löst dasselbe

Maß an Vorgaben bei der anderen bereits Reaktanz aus. Die Führungskraft muss also kontinuierlich die Wirkung ihres Verhaltens prüfen und entsprechend neu justieren, sie muss sozusagen permanent in die Selbstreflexion gehen.

**Kotte:** Und genau das machen Menschen vor allem dann weniger, wenn sie unter einem hohen Handlungsdruck stehen, wie er für Führungskräfte typisch ist. Gleichzeitig wissen wir um den paradoxen Effekt, dass Reflexion umso nützlicher ist, je weniger Zeit Einzelne und Teams haben, um zu reflektieren. Coaching bietet hier einen Rahmen, in dem regelmäßig Reflexion mithilfe eines Sparringspartners oder einer -partnerin stattfindet, bei der viel tiefer getaucht und viel mehr ans Tageslicht gebracht wird, als man das alleine je könnte. Gerade für Führungskräfte, die nur noch begrenzt Feedback „von unten“ bekommen, ist ein Coach ein wertvolles Gegenüber, um sich selbst und andere aus neuen Perspektiven zu betrachten und auf mögliche blinde Flecken zu stoßen.

**Möller:** Zum Themenkomplex „Führen über Distanz“ gehört auch die Frage, wie man es schafft, Nähe über Distanz aufzubauen bzw. zu halten. Dabei steht ebenfalls die Reflexion eigener Verhaltensweisen im Mittelpunkt, was es für die Bearbeitung im Coaching prädestiniert. Oder das Thema Erwartungsmanagement bzw. Erwartungs-



## Mehr zum Thema

### ► Andree Martens: Coaching-Forscher im Interview – VUKA-fit mit Coaching-Kultur.

[www.managerseminare.de/MS270AR33](http://www.managerseminare.de/MS270AR33)

Im Rahmen einer aufwendigen Studie hat ein Forschungsteam untersucht, ob Unternehmen mit ausgeprägter Coaching-Kultur besser mit den Herausforderungen der VUKA-Welt zurechtkommen. Neben einer eindeutigen Antwort sind sie auf zwei interessante Organisationsmerkmale gestoßen, die mit einer intensiven Nutzung von Coaching oft einhergehen.

### ► Andree Martens: Blackbox Beratung – Was kann Coaching?

[www.managerseminare.de/MS218AR01](http://www.managerseminare.de/MS218AR01)

Auf der Grundlage wissenschaftlicher Studien und den Einschätzungen von Coaching-Experten wird diskutiert und analysiert, was Coaching leisten kann, bei welchen Themen es die besten Ergebnisse erzielt und wo die Grenzen des Formats liegen.

„Digitale Kommunikation lässt mehr Interpretationsraum, was dazu führt, dass Erwartungen und Erwartungserwartungen oft quergehen. Um diese auseinanderzubröseln, eignet sich Coaching hervorragend.“

Heidi Möller,  
Coaching-Forscherin

klärung, dem in der neuen hybriden Arbeitswelt, in der noch mehr digital kommuniziert wird, eine viel größere Bedeutung zukommt. Denn digitale Kommunikation ist per se weniger eindeutig als analoge, sie lässt mehr Interpretationsraum. Diesen Raum füllen wir mit Erwartungen, plakativ gesagt: Alle fantasieren sich die Erwartungen der anderen zurecht, womit Erwartungen und Erwartungserwartungen oft quergehen. Um Erwartungen und Erwartungserwartungen auseinanderzubröseln, eignet sich Coaching hervorragend. Gleichzeitig sensibilisiert es durch seine selbstreflexive Ausrichtung immer wieder dazu, zu überlegen, welche nicht intendierte Erwartungen man mit einem bestimmten Verhalten auslösen könnte respektive ausgelöst hat.

### Zur Führung gehört immer auch der Aspekt der Selbstführung. Wo sehen Sie dort wichtige Ansatzpunkte für Coaching im New Normal?

**Möller:** Ein ganz wichtiger Ansatzpunkt ist das Thema Umgang mit den eigenen Ressourcen. Die neuen Arbeitsbedingungen verleiten gerade besonders intrinsisch motivierte Beschäftigte, zu denen Führungskräfte tendenziell gehören, zur Selbstausschöpfung – man findet zu Hause einfach nicht den Absprung von der Arbeit und rackert sich buchstäblich kaputt. Bei der Suche nach effektiven Wegen, wie die Abgrenzung besser gelingt, können Trainings und Ratgeber in vielen Fällen helfen, stoßen aber mindestens in genauso vielen an ihre

Grenzen. Dann oft sind tiefere Motive kausal, wie eine starke Definition der eigenen Person über die Arbeit. Zu diesen führen keine Standardwege, und zu diesen kommt man schwer allein, sondern besser mithilfe professioneller Unterstützung.

### Gehen wir mal von der individuellen auf die Teamebene: Was sind da die Themen, bei denen Coaching besonders gut weiterhelfen kann?

**Kotte:** Ganz aktuell etwa bei der Organisation der teilweisen Rückkehr ins Büro. Die Remote-Forschung hat gezeigt, dass das Thema gefühlte Gerechtigkeit im Hinblick auf Präsenz und Nichtpräsenz innerhalb von Teams eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt: Warum darf sie diese Aufgaben zu Hause erledigen und ich muss für vergleichbare ins Büro kommen? Warum werden seine Bedürfnisse bei der Arbeitsplanung stärker berücksichtigt als meine? Warum bin ich immer der Gelackmeierte, der die unliebsamen Präsenztermine wahrnehmen muss? Solche Gedanken sind nicht immer rational, aber menschlich und können zu dauerhafter Unzufriedenheit führen und Konflikte schüren. Teamcoaching kann helfen, entsprechende Bedürfnisse und Interessen herauszuarbeiten, besprechbar zu machen, auszuhandeln und mithin Lösungen zu finden, die für alle passen. Auch hier gilt: Ohne professionelle Unterstützung ist das mitunter schwierig.

### Dass Coaching Führungskräften, Mitarbeitenden und Teams grundsätzlich gut weiterhelfen kann, die neuen Bedingungen und aktuellen Herausforderungen zu händeln, heißt aber noch nicht, dass es auch mehr genutzt wird.

**Kotte:** Doch, davon ist zumindest auszugehen. Denn Coaching hat in den vergangenen Jahren in den Unternehmen einen starken Bedeutungsschub erfahren. Vielerorts ist es in der Personalentwicklungsstrategie mittlerweile gut eingebettet, es wird intensiver genutzt, und ist mittlerweile deutlich positiver geframed. Es wird, glücklicherweise, immer seltener als Reparaturinstrument betrachtet, um defizitäre Führungskräfte wieder auf Spur zu bringen, sondern in den meisten Unternehmen als Entwicklungsinstrument gesehen. In der Coaching-Forschung sprechen wir von reiferen Coaching-Kulturen. Diese zeichnen sich auch dadurch aus, dass die Personalentwicklung viel Wissen über Coaching aufgesammelt hat. Sie weiß, was Coaching gut kann und was

nicht, wann welches Coaching-Format für wen besonders hilfreich sein kann.

**Möller:** Verstärkend kommt hinzu, dass der durch die Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub den Zugang zu Coaching noch einmal deutlich erleichtert hat. Viele Coaches haben ihr Angebot digitalisiert, viel läuft im Coaching jetzt remote ab, womit sich Coaching viel leichter und schneller in PE-Maßnahmen und Workflows integrieren lässt – übrigens ohne dass der Prozess oder die Wirkung darunter leiden würde. Zumindest zeigen die aktuellen Ergebnisse der Coaching-Forschung, dass digitales Coaching dem Face-to-Face-Coaching per se keinesfalls unterlegen ist, in mancher Hinsicht sogar überlegen. Da spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Etwa der, dass sich viele Menschen in der gefühlten Sicherheit der eigenen vier Wände schneller öffnen. Zusammengefasst haben wir aktuell also drei Treiber im Bereich Coaching: erstens einen höheren Coaching-Bedarf aufgrund der großen Veränderungen im New Normal. Zweitens zunehmend reifere Coaching-Kulturen in den Unternehmen. Drittens eine Digitalisierungswelle, die den Zugang zu Coaching erleichtert, ohne dass es zu Wirkungsverlusten kommt. Was das für die Rolle von Coaching im New Normal, wie Sie es anfangs formuliert haben, bedeutet, liegt auf der Hand. Coaching ist seit Jahren das Weiterbildungsformat, das am stärksten wächst – mit jährlichen Wachstumsraten um die sechs Prozent. Dieses Wachstum wird sich meiner Überzeugung nach nicht nur fortsetzen, sondern sogar noch einmal erhöhen.

**Was können die einzelnen Führungskräfte und Mitarbeitenden tun, damit die Coachings, die ihnen seitens der Personalentwicklung Ihrer Prognose nach**

**im New Normal zunehmend angeboten werden, möglichst wirkungsvoll sind?**

**Möller:** Da sind wir bei den individuellen Erfolgsfaktoren im Coaching-Prozess, die – unter anderem auch von uns – sehr gut erforscht sind. Drei sind besonders entscheidend. Der erste ist, wenig überraschend, die individuelle Motivation. Die ist natürlich bei jeder Form von Weiterbildung wichtig, im Format Coaching, das als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt ist, aber umso mehr. Motivation kann man sich natürlich nicht selbst verordnen. Was man aber durchaus machen kann, wenn man wenig Lust aufs Coaching hat, das etwa in ein größeres PE-Programm integriert ist: sich darüber informieren, welche Potenziale im Format liegen, was es leisten kann (siehe dazu Lesetipp „Was kann Coaching?“) – und so zumindest der Entwicklung einer positiven Grundmotivation eine Chance geben.

**Kotte:** Hier schließt sich übrigens auch der Kreis zur angesprochenen Coaching-Kultur, die mit der individuellen Motivation fürs Coaching korreliert. Das ist im Grunde nicht überraschend, interessant ist aber durchaus, wie stark diese beiden Faktoren zusammenhängen, sie gehen in Organisationen buchstäblich Hand in Hand: Je stärker Coaching im Unternehmen entwicklungsorientiert eingesetzt wird, desto größer ist die Motivation fürs und im Coaching der Beschäftigten.

**Was ist der zweite individuelle Erfolgsfaktor?**

**Kotte:** Der zweite Faktor ist Feedbackempfänglichkeit: Inwieweit bin ich bereit und in der Lage, Feedback zu reflektieren und es anzunehmen. Das ist vor allem eine Haltungsfrage, lässt sich

„Für den Umgang mit den vielen neuen Bedingungen der Arbeitswelt gibt es bislang kaum erprobte Standardlösungen, was es umso wichtiger macht, individuelle Lösungen zu finden. Da ist Coaching als das individuellste Weiterbildungsformat, das es bislang gibt, jetzt besonders gefragt.“

Silja Kotte,  
Coaching-Forscherin




**Mindful Leadership – Resilienz durch Achtsamkeit**

Gelassenheit bewahren in beruflich oder privaten emotionalen Situationen, die Herausforderungen der so genannten VUCA Welt kennen und meistern, durch Achtsamkeits-Coaching und Training. Entwicklung von mentaler Kraft und Führungskraft. Bewusstheit in jedem Moment und dadurch einen Weg zur Gelassenheit und Klarheit in Entscheidungssituationen finden.

**SCHNÖDEWIND**  
Potentialfaltung für Mensch + Organisation

[schnoedewindplus.de](http://schnoedewindplus.de)

**Ermöglichen Sie Veränderungen mit uns. IHR COACHING INSTITUT!**

Mehr als 235 Jahre Berufs- und Führungserfahrung, das sind wir, das Team von Personal und Business Coaches! **Warum wir?**

- ◆ Im Team bringen wir geballtes Wissen und langjährige Erfahrung zum Einsatz.
- ◆ Unser Ansatz ist individuell gestaltbar und auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten.
- ◆ Gemeinsam finden wir die Lösungen durch Vertrauen und Austausch auf Augenhöhe.
- ◆ Sie profitieren durch Veränderungen.

Unsere Leistungen reichen von Business und Personal Coaching, der Entwicklung von Führungskompetenzen bis zur Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf [info@ihrcoachinginstitut.de](mailto:info@ihrcoachinginstitut.de)

[www.ihrcoachinginstitut.de](http://www.ihrcoachinginstitut.de)

## Wann bin ich am besten?

**Bei der Übung „Reflected Best Self Exercise“, die von den US-Wissenschaftlern Jane Dutton, Robert Quinn, Laura Morgan Roberts und Gretchen Spreitzer entwickelt wurde, wird ein Bild der eigenen Wirksamkeit und der eigenen Stärken auf der Grundlage der Perspektive anderer Menschen erstellt.**

Für die Durchführung der Übung wird die Unterstützung von zehn bis 15 Personen aus dem eigenen Freundes-, Bekannten-, Kollegen- und Familienkreis benötigt. Je diverser die Gruppe, desto besser. Diese Personen werden – etwa per E-Mail – gebeten, sich an eine spezielle Begebenheit zu erinnern, in der sie einen selbst als besonders wirksam oder erfolgreich wahrgenommen haben, die dazugehörige Geschichte aufzuschreiben und einem zu schicken.

Einige der Geschichten werden einem vielleicht noch selbst sehr gut in Erinnerung sein, die meisten aber wahrscheinlich nur vage oder auch gar nicht. Das hängt damit zusammen, dass unsere persönlichen Stärken für uns selbst zumeist völlig normal sind, es nichts Besonderes ist, wenn wir sie einsetzen und mit ihnen eine Situation besonders gut meistern.



### Starkes Selbstporträt

Das Lesen der Geschichten macht nicht nur Spaß, einige werden einen wahrscheinlich aufgrund der Wertschätzung, die sie ausdrücken, auch tief berühren. Gleichzeitig wird man spätestens beim zweiten oder dritten Lesen Muster und Gemeinsamkeiten in den Episoden entdecken: In solchen Situationen respektive unter solchen Bedingungen blühe ich anscheinend besonders auf, was wohl vor allem an dieser oder jener Eigenschaft liegt. Diese werden in einem ersten Schritt notiert, in einem zweiten zu einem stärkenorientierten Selbstporträt ausformuliert: „Ich bin ein Mensch, der ...“ Das Porträt sollte möglichst aussagekräftig und prägnant sein. Ein Drittel Seite ist dafür erfahrungsgemäß eine gute Länge.



### Stärkende Wirkung

Die Übung zahlt sowohl auf das eigene Selbstbewusstsein ein als auch und vor allem auf die eigene Selbstwirksamkeitserwartung. Die Bewusstmachung der eigenen Stärken ermöglicht es zudem, diese häufiger und gezielter einzusetzen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

aber auch trainieren. Dafür gibt es zum Beispiel sehr gute Selbstcoaching-Programme und -übungen. Das Gleiche gilt für den dritten Erfolgsfaktor, auch der lässt sich in Eigenregie fördern: die Selbstwirksamkeitserwartung (siehe dazu auch Kasten „Wann bin ich am besten?“). Also die Überzeugung, Dinge, auch unter widrigen Bedingungen, ändern zu können, sozusagen selbst etwas bewegen zu können und nicht nur ein Blatt im Wind zu sein.

Diese braucht es im Coaching-Kontext vor allem dafür, damit man entwickelte Lösungsansätze und -strategien auch wirklich ausprobiert und zudem nicht den Kopf in den Sand steckt, wenn der neue Weg nicht sofort funktioniert. Ohne ausreichende Selbstwirksamkeitserwartung bleibt selbst das beste Coaching eine Trockenübung. Die Selbstwirksamkeitserwartung ist übrigens nicht nur ein zentraler Erfolgsfaktor im Coaching, sondern auch darüber hinaus sehr wichtig für beruflichen Erfolg, ein erfülltes Privatleben und persönliche Zufriedenheit – und zudem etwas, woran sich auch sehr effektiv im Coaching arbeiten lässt.

**Vielleicht wird genau das künftig noch einmal besonders wichtig werden. Denn die Corona-Zeit war für die Selbstwirksamkeitserwartung der Menschen sicher nicht förderlich, oder?**

**Möller:** Eine hochinteressante Frage. Soweit ich weiß, gibt es dazu noch keinerlei Daten, aber ich finde, die Wissenschaft sollte sich mit diesem Thema beschäftigen. Denn die Vermutung, dass die Selbstwirksamkeitskonzepte vieler Menschen in der Pandemie eine Delle erhalten haben, ist nicht von der Hand zu weisen. Was wir in den vergangenen nun fast zwei Jahren erlebt haben und immer noch erleben, ist ja genau das Gegenteil von Selbstwirksamkeit. Wir hatten und haben bei vielen Dingen immer noch ganz wenig Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen, sondern müssen uns innerhalb eines vorgegebenen engen Rahmens irgendwie adaptiv verhalten. Es wurde vorgegeben, wie viele Menschen wir treffen dürfen, wie nah wie uns kommen dürfen, manche Menschen durften ihren Beruf nicht mehr ausüben, sehr viele mussten plötzlich zu Hause arbeiten und und und. Ja, ich persönlich denke, dass wir in den nächsten Jahren und vielleicht auch noch Jahrzehnten die Auswirkungen dieser Zeit auch in Form verminderter Selbstwirksamkeitskonzepte spüren werden. Und ja, beim systematischen Wiederaufbau der Selbstwirksamkeit in unserer Gesellschaft, wie ich es jetzt einmal nennen würde, kann Coaching sicher eine entscheidende Rolle spielen, denn das ist etwas, was Coaching, wie gesagt, sehr gut leisten kann.

**Womit wir bei den „großen“ Themen sind: Kann Coaching auch eine Rolle im aktuellen Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft spielen?**

**Möller:** Zumindest bietet es sich dafür sehr gut an. Dieser Transformationsprozess ist in vielen Teilen eine Reise ins Ungewisse. Wir haben zwar ungefähre Ziele vor Augen, wo genau die Reise hingehen wird und wie wir die Ziele erreichen wollen, ist aber noch weitgehend unklar. Es gilt also, Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen. Und das ist ein weiteres Feld, in dem Coaching seinen Nutzwert bewiesen hat, heißt konkret: Die Entscheidungen fallen rückblickend betrachtet in der Regel deutlich besser aus, wenn der dazugehörige Entscheidungsprozess durch ein Coaching begleitet wurde. Auch bei der Frage, wie die Mitarbeitenden für die Reise gewonnen werden können, wie die Führungskräfte den dazugehörigen Change Talk gestalten können, kann Coaching sehr hilfreich sein.

**Kotte:** Die Aufgabe, die Organisationsmitglieder für den nachhaltigen Weg zu gewinnen, ist nämlich schwerer, als man vermuten könnte. Viele Maßnahmen, die die Unternehmen in diese Richtung einschlagen, bedeuten psychologisch betrachtet erst einmal einen Verzicht oder Verlust: Ich muss darauf verzichten, meine Dokumente auszudrucken, ich soll darauf verzichten, mit dem Flugzeug zu reisen, ich verliere die Möglichkeit, jeden Tag in der Kantine Fleisch zu essen. Solche Verluste scheinen im Einzelnen erst einmal klein, vor allem im Vergleich zu dem großen Ziel, auf das sie einzahlen. Allerdings ist es nun einmal so, das wissen wir aus der Entscheidungspsychologie, dass Menschen aktuelle kleine Verluste überproportional stark gewichten und große Gewinne in der Zukunft überproportional niedrig. Heißt konkret: Wir Menschen verspüren per se oft wenig Lust, solche Maßnahmen umzusetzen bzw. diese

Die Interviewten: **Dr. Heidi Möller** ist Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel und leitet dort u.a. den Postgradualen Masterstudiengang Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS). Als selbstständige Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin (DGSv) unterstützt sie Führungskräfte und Unternehmen. Kontakt: [www.unikims.de](http://www.unikims.de)



Foto: Universität Kassel

**Dr. Silja Kotte** ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der HMKW Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Frankfurt am Main. Sie forscht zu Personalentwicklung, Führung und Coaching und berät als Coach und Supervisorin (DGSv) Führungskräfte und Teams. Kontakt: [www.linkedin.com/in/silja-kotte-6741758a/](https://www.linkedin.com/in/silja-kotte-6741758a/)



Foto: Universität Kassel

lösen leicht Unzufriedenheit oder sogar Reaktanz aus – zumindest wenn sie nicht entsprechend geframet und kommuniziert werden. Im Kontext des Prozesses der nachhaltigen Transformation ist das ein Faktor, der viel zu wenig berücksichtigt wird und oft auch gar nicht bekannt ist. Und es gibt noch weitere psychologische Faktoren, die bei diesem großen Change-Weg immer wieder eine Rolle spielen. Als psychologisch-orientierte Disziplin kann Coaching für sie sensibilisieren und so helfen, den Prozess deutlich effektiver und effizienter zu gestalten.

*Das Interview führte Andree Martens*

Berufsbegleitender Master

## BERATUNG, ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG UND COACHING

Professional  
School  
of Business and  
Technology

Hochschule  
Kempten  
University of Applied Sciences

### Schwerpunkt Supervision & Training

#### INHALTE

- » Supervision
- » Coaching
- » Organisation
- » Team & Training
- » Agilität & Innovation

#### ZIELGRUPPE

- » angehende Supervisorinnen und Supervisoren

#### TERMINE

- » Bewerbungsschluss: 31. Januar 2022
- » Start: April 2022

Professional School of Business & Technology | Hochschule Kempten  
weiterbildung@hs-kempten.de | [www.hs-kempten.de/weiterbildung](http://www.hs-kempten.de/weiterbildung)

Virtueller Info-Abend am 01.12.2021 um 18.30 Uhr

