

COVER

# Coaching in und nach der Pandemie

Die Nachfrage nach Coaching-Sitzungen ist in den letzten zwei Jahren stark gestiegen. Mitunter wegen der erhöhten Akzeptanz von Online-Coachings. Wie sich der Markt noch verändert hat und welche neuen Kompetenzen Coaches brauchen, lesen Sie in diesem Artikel.

**DURCH DIE CORONA-PANDEMIE** hat die Bedeutung von Coaching stark zugenommen. Der Bedarf, sich mit einem Profi zu aktuellen Themen auszutauschen, ist riesig. Gerade neu aufgekommene Themen, wie z. B. Führung von Mitarbeitern im Home-Office, haben diesen Bedarf ausgelöst. Durch den Umgang und die erhöhte Akzeptanz von Online-Meeting-Tools war der Zugang dazu auch ein leichter. Das Coaching-Magazin hat 2021 eine Marktanalyse durchgeführt – mit spannenden Ergebnissen. Demnach haben »aufgrund der Infektionsgefahr Online-Coachings, die lange eher als Ergänzungsmöglichkeit galten oder unter Verweis auf eine als erschwert wahrgenommene Beziehungsgestaltung sogar gänzlich abgelehnt wurden, einen starken Schub erfahren. Viele Coachings, die unter anderen Bedingungen im analogen Präsenzformat stattgefunden hätten, wurden nun notgedrungen per Videoübertragung durchgeführt. Coachings via Videoübertragung, die der Marktanalyse 2020 zufolge mit einem Anteil von nur 7,7% eine unterge-

ordnete Rolle spielten, nahmen 2021 gegenüber dem Vorjahr in starkem Maße zu. Ihr Anteil wuchs auf 37,11% an. Coachings im Präsenzformat – in Vor-Corona-Zeiten die unangefochtene Nummer 1 – nahmen derweil erheblich ab. Dominierte das persönliche, unmittelbare Gespräch mit den Klienten im Vorjahr noch mit 75,71% die Arbeit der Coaches, so ist dessen Anteil inzwischen auf 45,07% geschrumpft.« ([www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de))

Durch die neue Art des Coachings verändern sich auch die Kompetenzen, die Coaches beherrschen müssen. TRAINING hat nachgefragt und wollte von Experten wissen, was Coaches in und nach der Pandemie zusätzlich können müssen.

Veronika Aumaier (Geschäftsführer<sup>1</sup> Aumaier & Partner Coaching GmbH): »Wir erleben von Lockdown zu Lockdown immer mehr verstärkt eine gebremste Coachingabwicklung, weil unsere Kunden nach wie vor Präsenzter-

<sup>1</sup> Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter [generisches-neutrum.com](http://generisches-neutrum.com)

mine bevorzugen und oftmals lieber mit ihren Coaching-Sessions auf gelockerte Covid-Regeln warten. Das dehnt den Coachingprozess manchmal in die Länge, was nicht immer vorteilhaft ist, weil dadurch Veränderungen nicht in der Intensität begleitet werden können, wie es erforderlich wäre. Von daher müssen erfolgreiche Business-Coaches Weltmeister in Flexibilität und Anpassung sein: Präsenztermin kurzfristig auf online switchen? Selbstverständlich! Mit Webex, Teams, Zoom technisch einwandfrei hantieren können? Selbstverständlich! Mit PC, Laptop, iPad oder Handy von überall online coachen? Selbstverständlich! Datenausfall, Tonausfall, Stromausfall – einfach dranbleiben und wiedereinsteigen! 3G, 2G, 2G+ – in jedem Fall und kurzfristig coachen mit MNS, wenn gewünscht! Kunden bestimmen das Setting und Business-Coaches ermöglichen es, idealerweise gelassen!«

Sabine Prohaska (Geschäftsführer<sup>1</sup> von seminar consult prohaska): »Coaching setzt ein persönliches Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee, also der zu coachenden Person, voraus.« Dieser Glaubenssatz prägte lange Zeit das Denken der meisten heimischen Coaching-Anbieter. Und dies, obwohl in weiten Teilen der Welt schon vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie das Coachen auf Distanz geübte Praxis war. Beim Online-Coachen ist aufgrund der anderen Rahmenbedingungen auch ein teils anderes Vorgehen als beim Präsenz-Coaching notwendig:

- Vertrauen braucht Sichtbarkeit: Als Coach muss man sich über die möglichen Auswirkungen der eigenen begrenzten Sichtbarkeit für die Klienten bewusst sein und diese ansprechen. Außerdem sollte man ihr durch eine entsprechende Positionierung vor der Kamera und körpersprachliche Signale – wie die Hände zeigen – entgegenwirken.
- Präsenz ist nicht gleich Telepräsenz: Als Coach erscheint man auf dem Bildschirm des Coachees klein. Zudem hat man beschränkte Bewegungsmöglichkeiten und kann vom Gegenüber jederzeit »ausgeblendet« werden. Deshalb sollte man als Coach darauf achten, die eigene Präsenz für den Klienten spürbar und erfahrbar zu machen.

Vielen Coaches wurde zudem erst mit der Zeit bewusst, dass man beim Online-Coachen wie beim Präsenz-Coaching geeignete Tools braucht, um mit den Coachees zum Beispiel komplexe Sachverhalte zu analysieren, ihnen (Wirk-)Zusammenhänge aufzuzeigen oder ihr Feedback einzuholen, und deren professioneller Einsatz bedarf einer gewissen Übung und Routine.«

Auch das Setting und der Anteil des Jahresumsatzes von Coaching haben sich verändert. So schreibt das Coaching-Magazin: »Coaching ist für die meisten Anbieter ein Teilgeschäft. Ihr Angebotsportfolio umfasst ebenfalls Leistungen wie z.B. Training, Organisationsentwicklung oder Unternehmensberatung. Zudem wenden sie naheliegenderweise Teile ihrer Arbeitszeit für Verwaltungstätigkeiten, Akquise und Ähnliches auf. Mit Blick auf die Verteilung der Jahresarbeitszeit wird deutlich: Die berufliche Haupttätigkeit der befragten Personen ist erwartungsgemäß das Coaching. Es nimmt 33,19% ihrer Jahresarbeitszeit ein, was einer signifikanten Steigerung um 5,42 Prozentpunkte gegenüber der Vorjahresanalyse (27,77%) entspricht. Keine signifikante Veränderung hat sich hingegen beim Training ergeben, welches 13,54% der Jahresarbeitszeit ausmacht (2020: 13,85%). Entsprechendes gilt für die Organisationsentwicklung mit 6,11% (2020: 7,21%). Dass ein größerer Anteil auf den Bereich Coaching entfällt, könnte darauf hindeuten, dass sich diese Tätigkeit vergleichsweise gut via Videoübertragung durchführen lässt, was in der Pandemie ein klarer Vorteil ist.«

Alfred Freudenthaler (Trainer und Coach) über weitere Veränderungen: »Corona hat auch viele Coaches aus der Komfortzone gekickt. Nicht nur, dass plötzlich mehr Technik-Know-how für die Durchführung von Online-Coachings ge-



**Veronika Aumaier**  
»Erfolgreiche Business-Coaches müssen Weltmeister in Flexibilität und Anpassung sein.«  
aumaier-coaching.com



**Corinna Ladinig**  
»Wenn man online coachen möchte bzw. muss, dann ist es gut, wenn man mindestens drei Meeting-tools beherrscht.«  
www.ctc-academy.at

**ICF-Master-Coach Roman Braun, M.Ed.**

**Bestseller-Autor**, erster zertifizierter NLP-Mastertrainer in Österreich, NLP-Lehrtrainer der ECNLP, Trinergy-Mastertrainer der ITA, Lehrcoach & anerkannter Lebens- und Sozialberater.

**Der Mentalcoach von Weltcup Siegern, Politikern und Weltmeistern:** "Coaching ist anlassbezogenes Lernen: Der Klient hat ein Problem und sucht Lösungs-Strategien oder er wünscht sich Know-How für die Erreichung seiner Ziele. Der Coach stellt sein Bewusstsein in den Dienst des Klienten mit dem Ergebnis: unerwartete Lösungen - bisweilen nicht bequem, aber immer hilfreich!"

**Methoden:** NLP, Trinergy®, SDI, LOB, Timeline-Coaching, Team-Formation und die erfolgreichsten Techniken aus über 100 Schulen der Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung.

Trinergy International  
Tel.: (+43 1) 985 10 60  
www.trinergy.at

**ICF - AUSTRIA**  
www.coachingfederation.at





**CTC Academy**  
Lehrgänge & Seminare  
www.ctc-academy.at

- Lehrgang zertifizierter Business Coach & wingwave Coach
- Lehrgang Organisationsentwicklung & Upgrade
- NEU: Seminar „Keiner hat das Monopol auf die Wahrheit“
- Seminare: Resilienz & mentale Techniken
- Online-Lehrgang: Online- & Blended Learning TrainerIn

office@ctc-academy.at | Tel.: 01 2762552

Training - Coaching - Mediation - Rhythmus-Seminare



*Ich unterstütze Sie dabei,  
erfolgreich zu sein.*

**Freudenthaler  
Training**

A-5020 Salzburg  
Kleingmainer Gasse 23b

[www.freudenthaler.com](http://www.freudenthaler.com)



fragt war – auch inhaltlich tauchten neue Themen auf. ›Führen auf Distanz‹ oder ›Arbeit im Home-Office‹ sind Coaching-Themen, die es in dem Ausmaß vor Corona nicht gab. Als Format wird seit Corona auch Gruppencoaching mehr nachgefragt, z.B. 5 Führungskräfte aus einer Organisation treffen sich mit einem Coach in regelmäßigen Abständen online. Das ist zwar kein Präsenz-Coaching, aber das Bedürfnis nach Kontakt und Austausch wird damit (fast) ebenso erfüllt. Was mich dabei überrascht hat, war die Offenheit, welche die Teilnehmer im Gruppencoaching gezeigt haben.«

### Neue Themen nachgefragt

Neben einer generell erhöhten Nachfrage, besonders im Bereich Führungskräftecoaching, haben sich wie oben schon kurz angesprochen auch völlig neue Themen ergeben. Die derzeit am häufigsten nachgefragten Themen sind:

- Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle
- Persönlichkeitsentwicklung
- Berufliche (Neu-)Orientierung
- Potenzialanalyse und -entwicklung
- Entwicklung der Führungskompetenz
- Work-Life-Balance
- Karriereentwicklung
- Resilienzstärkung

(Quelle: Coaching-Marktanalyse 2021 (Rauen, 2021))

TRaiNiNG hat zusätzlich Meinungen aus der Praxis eingeholt.

Corinna Ladinig (Geschäftsführung CTC-Academy): »Ich habe das Gefühl, dass die Nachfrage nach Coachings im Business-Kontext gestiegen ist. Vermehrt waren Themen wie ›Herausforderung im digitalen Führen‹, ›Abhalten von digitalen (Team-)Meetings‹, aber auch ›Belastungen durch Home-Office‹ und ›Fehlen von eingespielten Kommunikations- und Abstimmungsprozessen‹ gefragt. Die Belastung, speziell von Führungskräften, stieg und wurde auch viel stärker wahrgenommen, sodass der Umgang damit, Stressbewältigung, Stärkung mentaler Techniken in den Vordergrund rückte.«

Veronika Aumaier: »In jedem Fall dominieren derzeit alle Themen von ›New Leadership‹ im Zusammenhang mit Führen von hybriden Teams. Die Fragen betreffen das Verhalten der Führungskräfte in der Balance von Kontrolle und Vertrauen, die aufgrund der wechselnden physischen Anwesenheit der Mitarbeiter mit traditionellem Mindset und Kommunikationsverhalten nicht erfolgreich bewältigt werden kann. Darauf folgen Belastungsthemen als Folge von zwei Jahren Ausnahmezustand: sowohl bei Restrukturierung und Mitarbeiterabbau als auch bei anhaltend hoher Auftragslage durch die derzeit herrschende interne oder externe angespannte Personalsituation. Gelassenheit, Offenheit, Flexibilität, hohe Energie halten, Zuversicht, Vertrauen etc. sind die nachgefragten mentalen und emotionalen Zustände, die gezielt und punktgenau abgerufen werden können müssen. Der Vergleich zwischen Spitzensportler und Führungskräften drängt sich auf! Für beide gilt: Der Erfolg beginnt im Kopf!«

Alfred Freudenthaler: »Neben den bereits erwähnten Themen (›Führen auf Distanz‹ und ›Arbeiten im Home-Office‹) geht die Nachfrage verstärkt zu persönlichen Themen wie z.B. Stärkung der eigenen Resilienz, aber auch Unterstützung der Mitarbeiter in diesem Bereich. Außerdem ist das Thema (Selbst-)Management noch wichtiger geworden: ›Wie schaffen wir mehr Arbeit mit weniger Mitarbeitern?‹ (z. B. im Sozial- und Gesundheitsbereich). Auch Konfliktmanagement, gerade im Umgang mit der Corona-Krise, taucht als Coaching-Thema in letzter Zeit immer öfter auf: Geimpfte vs. Ungeimpfte wird dann ganz pragmatisch, wenn es um die Übernahme von Diensten geht, weil sich ein Kollege in Quarantäne befindet (ohne Symptome). Je öfter das vorkommt, desto mehr Spannungen entstehen. Und: Viele Anfragen sind – im Vergleich zu vor Corona – kurzfristiger. Das erfordert ebenso ein Umdenken bei

vielen Coaches und begünstigt die Entstehung und das Wachstum von Coaching-Plattformen, da potenzielle Kunden dort kurzfristig mehr Auswahl vorfinden.«

## Veränderungen der Zielgruppe

Interessanterweise hat die Nachfrage von Top-Managern und aus dem privaten Bereich abgenommen, während die Zielgruppe des mittleren Managements gewachsen ist. Coachings im privaten Bereich machten 2020 noch einen Anteil von 9,88% aus, im Jahr 2021 nur noch 5,24%. Die häufigste Zielgruppe ist das mittlere Management in Konzernen, gefolgt vom mittleren Management in KMU. Auf Platz 3 der Kunden von Coaches finden sich Unternehmer/Eigner von KMU. Platz 4 und 5 belegen Top-Manager in KMU und Führungskräfte im öffentlichen Dienst. Die Altersstruktur der Klienten bzw. Coachees zeigt, dass der größte Teil der Klienten in einem Altersbereich von 36 bis 45 Jahren liegt. 72,06% der befragten Coaches geben an, Klienten mit einem Durchschnittsalter in diesem Bereich in den vergangenen 12 Monaten gecoacht zu haben. Das Durchschnittsalter der Klienten liegt insgesamt bei 41,93 Jahren. Seltener wurde Coaching hingegen von Personen unter 30 Jahren und über 50 Jahren in Anspruch genommen. (Quelle: Coaching-Marktanalyse 2021, Rauen)

Veronika Aumaier: »Führungskräfte werden auf allen Ebenen jünger. Sie drängen ins Coaching, weil es für sie eine exklusive, maßgeschneiderte, individuelle Unterstützung bietet und eine exzellente Ergänzung zu ihrem akademischen, theoretischen Führungswissen darstellt, das durch Business Coaching in die passende prak-

tische Anwendung kommt. Neu sind senioren Führungskräfte, die sukzessive die Scheu ablegen, durch Coaching als schwach zu gelten. Sie nehmen sich sukzessive die Freiheit, sich Coaching in der erfolgreichen Bewältigung ihrer Dauerbelastung zu gönnen und fordern dies mit neuer Selbstsicherheit immer öfter als Benefit im Zuge von Gehaltsverhandlungen ein.«

Alfred Freudenthaler: »Ich merke in meiner Praxis, dass die Zielgruppe breiter geworden ist. Sie reicht von Nachwuchs-Führungskräften bis hin zu Führungskräften kurz vor der Pensionierung. In vielen Organisationen hat Coaching den Nimbus des »Wenn du einen Coach brauchst, bist du schwach!« verloren. Gerade in der für uns alle neuen Situation wurde es zunehmend »normal«, sich professionelle Unterstützung zu holen. Das ist durchaus ein positiver Aspekt aus der Corona-Krise.«

## Technische Hilfsmittel

Im Bereich der technischen Coaching-Tools gibt es viel Neues. Zahlreiche Studien bestätigen nämlich eine gleichwertige Wirkung von Online-Coaching und Online-Therapie verglichen mit einer Live-Begleitung. Zudem ist bestätigt, dass ein Blended-Coaching, also die zusätzliche Online-Begleitung während und nach Abschluss des Coachings, die nachhaltige Erfolgsquote sogar teilweise verdreifacht. Online können viele Tools genauso gut angewandt werden wie in Live-Coaching-Sessions. Und es kommen einige zusätzliche Möglichkeiten dazu.

Sabine Prohaska gibt Tipps aus ihrer persönlichen Erfahrung: »Sowohl im Coaching als auch im Training arbeite ich sehr gerne mit Bildkar-



**Sabine Prohaska**

»Beim Online-Coachen ist aufgrund der anderen Rahmenbedingungen auch ein anderes Vorgehen als beim Präsenz-Coaching notwendig.«  
[www.seminarconsult.at](http://www.seminarconsult.at)



**Alfred Freudenthaler**

»Corona hat auch viele Coaches aus der Komfortzone gekickt.«  
[www.freudenthaler.com](http://www.freudenthaler.com)



# Ihr B2B Center!

Weiterbildung mit Erfolg seit 1998

Aktivieren Sie jetzt Ihren **persönlichen Business-Account** und profitieren Sie von Vorteilen wie:

- Ermäßigungen bei Firmentrainings
- Freischaltungen von digitalen Modulen
- Kostenlose Sprachkenntnis-Checks für Ihre MitarbeiterInnen
- und laufend mehr!



[shop.dieberater.com/persoennes-b2b-center](http://shop.dieberater.com/persoennes-b2b-center)

ten. Bilder ermöglichen Zugänge zu inneren, unbewussten Prozessen und zu Gefühlen, die mitunter nicht in Worte gekleidet werden können. Eine Wirkung, die auch im Online-Coaching gut nutzbar ist. Im Internet finden sich kostenfrei digitale Bildkarten, die die Coachees einfach mit QR-Code z. B. über das Handy nutzen können. Weiters sind Visualisierungstools relevant. Hierfür können Online-Whiteboards wie Miro oder Conceptboard genutzt werden. Aber auch eine Dokumentenkamera kann ganz einfach eingesetzt werden, um die Gedanken der Coachees mit zu visualisieren. Es gibt in der Zwischenzeit auch digitale Möglichkeiten für das Systembrett oder die Methode des Inneren Teams.«

Corinna Ladinig: »Wenn man online coachen möchte bzw. muss, dann ist es gut, wenn man mindestens drei Meetingtools beherrscht – es sind aber, wie bereits erwähnt, auch neue Tools auf den Markt gekommen, die im digitalen Coaching hilfreich sind, wie z. B. virtuelle Pinnwände (ConceptBoard, Miro etc.) oder das Online-Systembrett. Auch das Züricher Ressourcenmodell (ZRM) hat eine Online Variante erhalten. Coaches können auch sehr kreativ überlegen, wie sie die gewünschten Methoden online anwenden können. So funktioniert Aufstellungsarbeit sowohl auf einem Blatt Papier als auch mit Bodenankern im Raum (beim Coachee und beim Coach) – wir haben sogar ein Online-Teamcoaching mit Lego Serious Play online durchgeführt – dazu haben wir die Lego-Päckchen mit der Post verschickt und dann online den Prozess angeleitet. Einige Anleitungen

sind bei uns Coachee-orientiert auf Papier gebracht worden und gegebenenfalls per E-Mail verschickt worden. Es ist also eine Fülle von neuen Möglichkeiten eröffnet worden, die ich persönlich nicht missen möchte.«

## Coachingausbildungen

Der Markt an Coachingausbildungen ist ein großer. TRAiNiNG hat auf den folgenden zwei Seiten eine Übersicht an Coachingausbildungen zusammengestellt. Die Inhalte, Dauer und Kosten variieren teilweise stark. Einiges ist zu beachten und nicht jede Ausbildung ist für alle passend. Daher sollten sich interessierte Personen umfangreich damit auseinandersetzen und unbedingt persönlich mit den jeweiligen Lehrgangleitern Kontakt aufnehmen. Viele Coachingausbildungen haben mittlerweile auch teilweise Online-Lern-Phasen integriert, damit auch der Umgang mit den Online-Medien gelernt wird und die Besonderheiten geübt werden können.

Alfred Freudenthaler: »Dazu gekommen ist der technische Aspekt für Online-Coachings – daher sollte eine moderne Coachingausbildung auch Online-Teile enthalten, bei denen der Umgang mit der Technik geübt werden kann und mögliche Fallstricke thematisiert werden. Inhaltlich sollten auch die o. a. Themen vorkommen (z. B. »Virtuelles Führen«). Ansonsten gelten die wesentlichen Inhalte einer guten Coachingausbildung nach wie vor: im Bereich der Kommunikation (ein umfangreiches Fragenrepertoire und gut trainiertes Zuhörvermögen) und vor allem die Coaching-Haltung (z. B. keine guten Rat-Schläge zu geben ...).«

Sabine Prohaska: »Wir haben Corona-bedingt in den letzten beiden Jahren in unseren Coaching-Lehrgängen unterschiedliche Module auf Live-Online-Veranstaltungen umgestellt und sehr gute Erfahrungen damit gemacht. Obwohl mein Institut sehr viel digital anbietet und wir diese zusätzlichen Möglichkeiten der Lehre und des Lernens schätzen, werden wir unsere Coachingausbildung nicht ausschließlich digital abbilden. Wenn wir Coaches für beide Settings (analog und digital) qualifizieren wollen, dann braucht es auch im Lehrgang beide Settings, das Erleben und Reflektieren der Unterschiede und das tatsächliche Erlebnis und nicht nur ein Darüber-Reden. Wir werden in Zukunft auf eine Mischung von beidem setzen. Das Thema des Online-Coachings, das schon seit einigen Jahren in die Lehrgänge eingeflossen ist, hat seit 2021 ein eigenes Modul und somit mehr Zeit und Aufmerksamkeit bekommen. Für



die Praxisübungen empfehlen wir unseren Teilnehmern, beide Settings auszuprobieren und darüber zu reflektieren. Auch die Peergruppentreffen werden sowohl online als auch in der Präsenz durchgeführt.«

Veronika Aumaier: »Wir bieten seit Jahren Coachingausbildungen mit vier Teilnehmern an. Im ersten Jahr der Krise haben wir einige Module in einen Online-Theorieteil und einen praktischen Präsenzteil trennen müssen. Seit 13 Monaten sind wir wieder durchgehend in Präsenz. Manchmal mit kurzfristigen Modulverschiebungen aufgrund von Teilnehmerausfällen, auf die wir sehr schnell mit individueller Terminfindung reagieren können. Inhaltlich bestätigt die Corona-Situation die lösungsorientierten und systemischen Grundlagen: Die offene Coachinghaltung, die Steuerung der Lösungsfindung aufgrund systemischer Fragen und die Kraft von Coachingmethoden wie Skalierung, Perspektivenwechsel, Entscheidungs- und Kreativitätshilfen haben nichts von ihrer Wirkung eingebüßt. Im Gegenteil, Business-Coachingtechniken finden endlich immer breiteren Einzug in alle beruflichen Kommunikationssituationen und sind für alle Gesprächssituationen zum unverzichtbaren, professionellen Handwerkszeug geworden.«

Corinna Ladinig: »Gezwungen durch die Corona-Krise haben wir sämtliche Unterlagen, Anleitungen, Erklärungen etc. digitalisiert, sodass in unserer Coachingausbildung nun ein umfassender Online-Member-Bereich entstanden ist. Viele Methoden wurden von uns zur Demo per Video aufgenommen und stehen nun zum Nachlernen zur Verfügung. Die Teilnehmer erhalten Zugang zu einigen Online-Coaching-Tools und wir empfehlen, dass sie einige Peergroups auch online abhalten, um das Online-Coaching-Feeling zu erfahren. In der Supervision besprechen wir die gemachten Erfahrungen. Generell plädiere ich aber für eine Coachingausbildung in Präsenz und ein Schnuppern in die Coaching-Online-Welt. Außerdem bieten wir ein Upgrade, das zur Gänze auf »Coaching im virtuellen Raum« fokussiert.«

### Fazit

Der Bedarf nach Coaching ist nach wie vor steigend. Die Themen verändern sich je nach aktueller Lage und die Settings werden den Bedürfnissen in einer Pandemie angepasst. Durch steigende Akzeptanz von Online-Coaching wird der Zugang erleichtert, wodurch sich auch neue Zielgruppen, die vielleicht weiter entfernt wohnen oder häufig im Ausland sind, erschließen. □



**WISSEN  
MACHT  
ERFOLG**

Gesamtprogramm unter [ars.at](https://ars.at)

## JETZT DURCHSTARTEN MIT DER ARS AKADEMIE

Q 11165

Start: 28.03.22,  
Wien\*

**Lehrgang Leadership Kompakt**

M. Weiss

Q 11552

22.-30.04.22,  
Karlstetten

**Animal Assisted Leadership Design**

Mag. Wanas

Q 10022

13.-14.06.22,  
Wien

**Tagung Neuerungen Arbeitsrecht**

o. Univ.-Prof. Dr. Schrank u. a.

Q 22179

21.04.22, Wien

**Digital Leadership**

H. Lohninger

Q 10194

04.05.22, Wien

**Personalentwicklung & Digitalisierung  
- Ein kompakter Gesamtüberblick**

Mag. Mörtl

Q 33004

18.05.22, Wien

**Innovative Wege im Recruiting**

Mag. Pleschinger

**\*Dieser Lehrgang findet teilweise präsent  
und teilweise online statt.**

**Jetzt anmelden:**

ARS Akademie, 1010 Wien  
[office@ars.at](mailto:office@ars.at) | +43 (1) 713 80 24-0

