

A

O

E

Managementprogramm

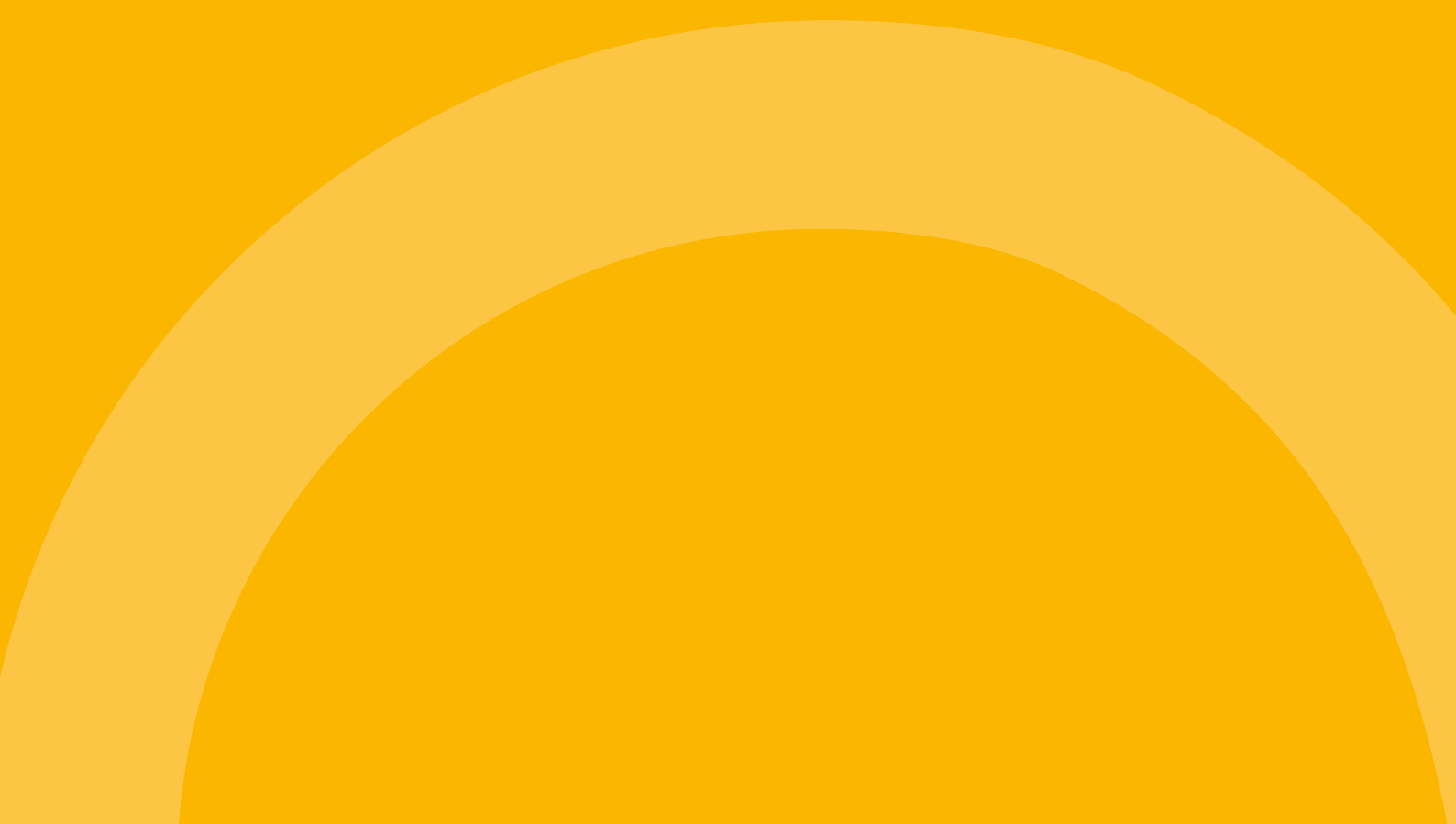
Trainingsprogramm
Oberste Personalebene

Cooperative



Leadership

Development



ADG-Kompetenzmodell für Vorstände und Führungskräfte

Genossenschaftliche Führung und Förderung als erlebbares Alleinstellungsmerkmal

Das ADG-Kompetenzmodell ist ein ganzheitlich und systemisch hergeleitetes Konzept von Fähigkeiten, Wissen und Eigenschaften, die notwendig sind, um als Vorstand und Führungskraft aktuelle und zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

In bewegten Zeiten bedarf es stets der Fokussierung und der Klarheit, um gesetzte Ziele zu erreichen. Bei aller genossenschaftlichen Vielfalt, welche die Genossenschaftliche FinanzGruppe stark gemacht hat, braucht es auch stabile Gemeinsamkeiten, um die Erfolgsgeschichte fortzuschreiben. Anders als andere zu sein, ist in der Bankenwelt durchaus lohnens- und erwähnenswert. Gelebte und für Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte vor allem erlebbare Andersartigkeit manifestiert sich täglich durch Verhalten, Entscheidungen und Kultur. Diese drei Faktoren werden maßgeblich durch Kompetenzen bestimmt. Der genossenschaftliche Führungs- und Förderkreis basiert auf stringenten Managementprinzipien, aber eben auch auf dem eigentlichen Wesen einer Genossenschaft, wenn es um inspirierten Eigennutz und kraftvolle Solidarität geht. Schlagworte wie Selbsthilfe und Selbstverantwortung dürfen keine leeren Hülsen sein, sie müssen zentral für Selbst- und Fremdführung sein.

Werkzeuge und Methoden für die erfolgreiche Arbeit von Vorständen und Führungskräften

Werte und Führungsprinzipien sollten kontinuierlich zu einem erlebbaren Alleinstellungsmerkmal ausgebaut werden. Wenn es keinen Unterschied macht, ob jemand bei der Genossenschaftlichen FinanzGruppe arbeitet oder bei einem anderen Mitbewerber, endet dies zwangsläufig in der Beliebigkeit. Vor diesem Hintergrund verknüpft das ADG-Kompetenzmodell Führung, Förderung und Kompetenzen miteinander. Handlungsorientierte Kompetenzen befähigen zuerst die Person und entfalten dann mittels Führung und Förderung in Form von Fremdführung, Kraft in der Organisation und beim Kunden.

Die starke Marke „Volksbanken und Raiffeisenbanken“ muss gelebt und täglich für Kunden bzw. Mitglieder, Mitarbeiter und Führungskräfte erlebbar sein. So wird der Markenkern gestärkt und der Unternehmenserfolg gefördert. Hierfür ist es notwendig, die Chancen der Regionalität weiterhin konsequent zu nutzen und trotzdem in der Lage zu sein, alle Kundenerwartungen durch die Möglichkeiten des Verbundes zu erfüllen. Zu guter Letzt muss alles kundenzentriert ausgerichtet sein. Die Mitgliedschaft darf nicht auf Dividende reduziert sein, sie muss nach dem Prinzip der Mitgliederförderung aber auch Mitgliederforderung nach wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen ausgestaltet werden und die Grundsätze von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung nicht aus dem Auge verloren werden.

„Genossenschaftliche Kompetenz“ als wichtigste Dimension des ADG-Kompetenzmodells

Diese genossenschaftliche Idee fördert und unterstützt das ADG-Kompetenzmodell. Das Kompetenzmodell ist ein inhaltliches Steuerungsinstrument und steckt den Rahmen für Bildungsangebote. Es stellt die zentralen Anforderungen an Vorstände und Führungskräfte dar. Diese Anforderungen sind aus den Umfeldbedingungen u.a. Regulatorik, den strategischen Zielen und dem genossenschaftlichen Markenkern abgeleitet. Dadurch zeigt das Kompetenzmodell, welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen ein Vorstand oder eine Führungskraft mitbringen sollte, um optimal zum Erfolg der Genossenschaftlichen FinanzGruppe beizutragen. Auf Verhaltensebene definiert das Modell die relevanten Kompetenzen und damit einen roten Faden für die Personalentwicklung und prägt Qualifizierungsmaßnahmen. Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Maßnahmen auf ein einheitliches und übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind. Gleichzeitig unterstützt es Vorstände und Führungskräfte darin, ihr Verhalten auf die Ziele der Gruppe auszurichten.

Komplexität, Unsicherheit und Dynamik kennzeichnen den Alltag, in dem sich Vorstände und Führungskräfte bewegen und zusätzlich entscheiden müssen. Die Qualität der Führung ist gerade in bewegten Zeiten maßgebend für den Unternehmenserfolg. Führungsarbeit innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe muss auf dem Fundament von genossenschaftlichen Werten und einer inneren Haltung zu nachhaltigen Zielen erfolgen. Werte und innere Haltung stellen wesentliche Determinanten für den Erfolg dar!

Sie haben Fragen zum ADG-Kompetenzmodell? Gerne stehen wir Ihnen jederzeit für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Annette Emmel
Personal- und Führungskräfteentwicklung
T: +49 2602 14-9809
annette_emmel@adgonline.de



Genossenschaftlicher Führungs- und Förderkreis



1. Impulse aufnehmen und geben
 2. Öffnen von Themen und Perspektiven
 3. Fokussieren auf Bank und Menschen
 4. Umsetzen von gemeinschaftlichen Initiativen
- Synergien verwirklichen auf Basis von inspirierter Eigeninitiative und kraftvoller Solidarität. Selbst- und Fremdführung mittels Prinzipien zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung.

Kompetenzdimensionen	Kompetenzfelder		
Formelle Fachkompetenz	Gesamtbankfachliche Kenntnisse	Kreditpraxis	Risikomanagement
Ich/Individuum	Sich selbst führen	Entscheidungen treffen	Umsetzungskompetenz
Mitarbeiterführung	Führung/Leitung	Teamverständnis	Kommunikation
Unternehmertum	Werte-/ Kulturmanagement	Strategische Kompetenz	Gestaltungswille
Unsicherheitsmanagement	Geschäftsmodelle	Digitalisierung	Innovation
Genossenschaftliche Kompetenz	Markenkern	Mitglieder-/ Kundenorientierung	Regionalität/Verbund



TOP – Trainingsprogramm Oberste Personalebene

Mit Erwerb der Geschäftsleiterqualifikation und Option zum MBAonTOP

Diese Veranstaltung richtet sich an:

Vorstände und Führungskräfte aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Persönliche Spitzenleistung als Schlüsselressource für den Unternehmenserfolg

Komplexität, Unsicherheit und Dynamik kennzeichnen den Alltag, in dem sich Führungskräfte bewegen und zusätzlich entscheiden müssen. Die Qualität der Führung ist gerade in solch bewegten Zeiten maßgebend für den Unternehmenserfolg.

Führungsarbeit innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe muss auf dem Fundament von genossenschaftlichen Werten und einer inneren Haltung zu nachhaltigen Zielen erfolgen. Werte und innere Haltung stellen wesentliche Determinanten für den Erfolg dar! Neben Führungswerkzeugen, Steuerungsinstrumenten und fachlichem Wissen liegt der klare inhaltliche Fokus im TOP auf der Verhaltensarbeit.

Im Ergebnis erhalten Sie aktuelles Managementwissen zur Entwicklung von zukunftsfähigen Lösungen für Genossenschaftsbanken und die genossenschaftliche FinanzGruppe.

Zur nachhaltigen Vermittlung dieses Wissens erleben Sie inspirierende Praktiker, Dozenten und Coaches aus der Bankenwelt und aus anderen Branchen. Grundlegend für die Systematik des TOP als Managementprogramm ist die komprimierte Vermittlung und direkte Anwendung von Wissen, ergänzt um das praktische Erleben unterschiedlicher Perspektiven und Zugänge auf Führungspraxis.

Als Grundlage der inhaltlichen Ausrichtung findet hier vor allem das in 2016 entwickelte und in 2017 umgesetzte ADG-Kompetenzmodell Anwendung. Die dort enthaltenen Kompetenzdimensionen und Kompetenzfelder finden sich in allen Teilbereichen des TOP wieder.

Die Teilnehmer sind nach erfolgreicher Prüfung berechtigt, den Titel „Certified Manager of Banking (ADG/SHB)“ zu führen.

Unter bestimmten Voraussetzungen können Sie zudem im Anschluss an das TOP den Universitätsabschluss zum MBAonTOP anstreben. Vertrauen Sie – wie viele Vorstandsmitglieder und Führungskräfte – auf die erstklassige Qualität dieses Managementprogramms und profitieren Sie dauerhaft von Ihrem Kompetenzgewinn. Wir vermitteln auf Wunsch gerne Kontakt zu Referenzkunden, die über die hohe Qualität des TOP berichten.

Ihr Nutzen als Teilnehmer

Als Führungskraft profitieren Sie von

- exzellentem Managementwissen auf Spitzenniveau von Vor- und Querdenkern aus Beratung, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.
- der Verhaltens- und Persönlichkeitsentwicklung durch neue Impulse und individuelle Coachingelemente.
- der Professionalisierung von Arbeits- und Managementmethoden.
- dem Ausbau und der Konkretisierung strategischer Handlungsoptionen.
- der Aktualisierung und Vernetzung des Teilbankwissens zu einer Gesamthausstrategie und dem Wissen um die Stellschrauben.
- der Horizonterweiterung durch Einblicke in andere Branchen (Blickwechsel, siehe Ablaufplan) mittels inspirierender Impulse von herausragenden Praktikern (PraxisImpuls, siehe Ablaufplan) sowie neuer Zugänge bzw. Perspektiven auf „Führung“ durch erfahrene Dozenten (PerspektiveFührung, siehe Ablaufplan).

Nach erfolgreichem Abschluss dient das Managementprogramm TOP als Nachweis der theoretischen Kenntnisse als Bestandteil der fachlichen Eignung im Sinne des § 25c Abs. 1 KWG (Geschäftsleiterqualifikation). Das Managementprogramm unterstützt die Teilnehmer ferner bei der Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Verpflichtungen gemäß § 25c Abs. 4 KWG.

Ihr Nutzen als Bank

Als Bank profitieren Sie vom Kompetenzgewinn Ihrer Vorstände und Führungskräfte

- mit der Weiterentwicklung von Führungsarbeit und Führungskultur.
- mit der Fähigkeit, Bankstrategien zu definieren und kritisch zu hinterfragen.
- mit der Kompetenz, Veränderungsprozesse und Projekte zu initiieren und zu steuern.
- mit der Fähigkeit, Ihre Bank zukunftsorientiert und professionell zu steuern.
- mit der Kompetenz, vernetzt zu denken sowie zukunftsorientiert und unternehmerisch zu handeln.

Inhaltsschwerpunkte

Das TOP leitet sich inhaltlich aus dem ADG-Kompetenzmodell ab und ist auf dieser Grundlage für die Zielgruppe der ersten und zweiten Führungsebene ausgerichtet. Entlang der sechs Kompetenzdimensionen verbergen sich die nachstehenden

Inhalte:

Formelle Fachkompetenz:

- Gesamtbanksteuerung (Teil 1 und Teil 2)
- Aufsichtsrecht
- Vertrags- und Haftungsfragen
- Vertriebsmanagement
- Preis- und Produktmanagement

Ich/Individuum:

- Persönliches Verhalten (Teil 1 bis Teil 3)
- Gesunde Führung (Teil 1 bis Teil 4)
- Digitale Arbeitsfähigkeit

Mitarbeiterführung:

- Innere Führung
- Systemisches Management
- Mediative Führung (Teil 1 und Teil 2)
- Primus inter Pares
- (Beziehungs-)Führung
- Managst oder Führst du?
- Führung im Spiegel der Pferde

Unternehmertum:

- Unternehmertum und Mitunternehmertum
- Unternehmensstrategie
- Verhandlungsführung
- Medientraining
- Kundenbeziehungen leben
- Prozess- und Servicequalität

Unsicherheitsmanagement:

- Geschäftsmodellierung
- Business Innovation Hackathon
- Digitale Revolution

Genossenschaftliche Kompetenz:

- Marke Genossenschaft
- Kraft der Genossenschaft
- Genossenschaftsmodell
- Genossenschaftliche Werte



ADG- Kompetenzmodell



§ 25c
Abs. 1 KWG

Teilnahmevoraussetzungen

- Abschluss des Genossenschaftlichen Bank-Führungsseminars (GBF) oder
- vergleichbare Ausbildungsgänge wie Abschluss eines Fach-/Hochschulstudiums und
- mindestens 4 Jahre Führungs- und Leitungserfahrung

Dauer

- Ca. 50 Präsenztage
- 10 Module (jeweils 5-tägig)



- GBF-Teilnehmern werden im TOP EUR 2.500,- gutgeschrieben.
- FIT-Teilnehmern werden im TOP EUR 1.000,- gutgeschrieben.
- Teilnehmern einer Vorstandskompetenz werden EUR 1.000,- gutgeschrieben:
 - Strategisches Management, Führung und Unternehmensentwicklung
 - Sicher entscheiden! Update Kreditwissen für Vorstände
 - Banksteuerung
 - Produktion
 - Vertriebskompetenz

Es können max. zwei gutzuschreibende Kombinationsmöglichkeiten angerechnet werden. Vielen Dank für Ihr Vertrauen in unsere Qualifizierungsprogramme.



TOP
FIT



Die Teilnahme am 24. TOP hat uns persönlich und unsere Volksbank Bitburg eG weiterentwickelt, bereichert und ein gutes Stück nach vorne gebracht. Dieses Managementprogramm besticht durch Exzellenz und einen ausgezeichneten Themen- und Dozentenmix. Die Entscheidung, als Team der Volksbank Bitburg eG am TOP teilzunehmen, war richtig und führte uns zu einer höheren Effektivität und Effizienz. Bereits während der einzelnen Seminarteile konnten wir über den Praxistransfer diskutieren und erste Umsetzungsschritte planen. Wieder in der Bank, haben wir regelmäßig über die Inhalte berichtet und die Kolleginnen und Kollegen von wichtigen Maßnahmen überzeugt und für das so wichtige Tun begeistert. Dadurch wurde der Umsetzungserfolg im Unternehmen enorm optimiert. Der Instrumentenkasten wuchs von Modul zu Modul, und dieser wird auch zukünftig eine überaus wichtige Know-how-Datenbank für Management- und Entwicklungsthemen in der Volksbank Bitburg eG sein.

Andreas Theis
24. TOP
Vorstandsmitglied, Volksbank Eifel eG

Christian Pauly
24. TOP
Prokurist und Leiter Unternehmensservice,
Volksbank Eifel eG

TOP	Woche	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Modul 1	1	Exkurs: TOP-Einführung und ADG-Strategie (Teil 1)	Ich im Mittelpunkt: Persönliches Verhalten (Teil 1)	PerspektiveFührung Gesunde Führung (Teil 1): Brennen ohne auszubrennen: Von der Balance zwischen Belastung und Regeneration	PerspektiveFührung Gesunde Führung (Teil 2): Life Work Balance Leistungsfähigkeit und Kreativität durch körperliche Fitness	Digitale Arbeitsfähigkeit: iPad Einführung
		Ich im Mittelpunkt: Persönliches Verhalten (Teil 1)				
Modul 2	2	Marke Genossenschaft: Mitgliedschaft	Kraft der Genossenschaft: CIR Faktor Nummer 1	Kraft der Genossenschaft: CIR Faktor Nummer 1	PraxisImpuls: Genossenschaftsmodell - Strategie, Projekte und Positionierung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe	PraxisImpuls: Genossenschaftsmodell - Strategie, Projekte und Positionierung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe
Modul 3	3	BlickWechsel: Geschäftsmodellierung lernen von Unternehmern und Hidden Champions	BlickWechsel: Geschäftsmodellierung lernen von Unternehmern und Hidden Champions	Business Innovation Hackathon: Quo vadis Genossenschaftliche FinanzGruppe	Business Innovation Hackathon: Quo vadis Genossenschaftliche FinanzGruppe	BlickWechsel: Untermehmertum und Mitunternehmertum
Modul 4	4	BlickWechsel: Führungspraxis und -kultur Innere Führung	BlickWechsel: Führungspraxis und -kultur Innere Führung	Ich im Mittelpunkt: Persönliches Verhalten - Sicher in der Fusion (Teil 2)	Systemisches Management nach St. Galler Management-Modell (Teil 1)	Systemisches Management nach St. Galler Management-Modell (Teil 1)
Modul 5	5	Unternehmensstrategie nach St. Galler Managementmodell zur aktiven Positionierung und Nachhaltigen Ertragssicherung (Teil 2)	Unternehmensstrategie nach St. Galler Managementmodell zur aktiven Positionierung und Nachhaltigen Ertragssicherung (Teil 2)	Digitale Revolution gestalten	Führung nachhaltig unter mediativen Gesichtspunkten gestalten (Teil 1)	Führung nachhaltig unter mediativen Gesichtspunkten gestalten (Teil 1)
Start Bearbeitungszeit - Praxisorientierte Projektarbeit						
Modul 6	6	Gesamtbanksteuerung zur Nachhaltigen Ertragssicherung (Teil 1)	Gesamtbanksteuerung zur Nachhaltigen Ertragssicherung (Teil 1)	Nachhaltigen Ertragssicherung (Teil 2)	PerspektiveFührung: Gesunde Führung (Teil 3): Life-Work Balance Leistungsfähigkeit und Kreativität durch körperliche Fitness	BlickWechsel: Erfolgreich den Takt angeben als Primus inter Pares
Modul 7	7	Aktuelle aufsichtsrechtliche Herausforderung für Genossenschaftsbanken	Vertrags- und Haftungsfragen: Aufsichtsrechtliche Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	Nachhaltige und erfolgreiche Verhandlungsführung	Medientraining: Umgang mit der Öffentlichkeit	Medientraining: Umgang mit der Öffentlichkeit
Modul 8	8	Vertriebsmanagement zur Nachhaltigen Ertragssicherung	Vertriebsmanagement zur Nachhaltigen Ertragssicherung	Integriertes Preis- und Produktmanagement zur Nachhaltigen Ertragssicherung	BlickWechsel: Nachhaltige Kundenbeziehungen leben: Unser Weg zum Dienstleister des Jahres	BlickWechsel: Fraport AG - Prozessoptimierung & Servicequalität
Modul 9	9	PerspektiveFührung: (Beziehungs-)Führung	PerspektiveFührung: (Beziehungs-)Führung	BlickWechsel: Managst du noch oder Führst du schon?	PerspektiveFührung: Führung erleben im Spiegel von Pferden - Die eigene Führungswirkung erkennen	PerspektiveFührung: Führung erleben im Spiegel von Pferden - Die eigene Führungswirkung erkennen
Modul 10	11	Mündliche Abschlussprüfung: Verteidigung Projektarbeit	PerspektiveFührung: Gesunde Führung (Teil 4): Life Work Balance Leistungsfähigkeit und Kreativität durch körperliche Fitness	PerspektiveFührung: Gesunde Führung (Teil 4): Life Work Balance Leistungsfähigkeit und Kreativität durch körperliche Fitness	Review nachhaltiger Führung und meditativen Gesichtspunkten (Teil 2)	Ich im Mittelpunkt: Persönliches Verhalten (Teil 3)
		Event: Urkundenübergabe und Abschlussfeier				

MBAonTop

Exklusiv für Absolventen des TOP-Programms mit erstem akademischen Abschluss
(TOP – Trainingsprogramm Oberste Personalebene)

PROGRAMMAKKREDITIERT
nach Akkreditierungsrat ■ durch  FIBAA

Speziell für Absolventen des Managementprogramms TOP bietet die ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule ein exklusives Aufbauprogramm: den MBAonTOP. Durch die vollständige Anerkennung aller Präsenzen und Leistungen aus dem Managementprogramm TOP der ADG können Absolventen effizient, schnell und direkt den anerkannten und akkreditierten MBA-Abschluss (Master of Business Administration) erreichen. Ihre Studierenden und Ihre Bank profitieren gleich in mehrfacher Hinsicht von dem Aufbauprogramm: Im Vergleich zu einem regulären berufsbegleitenden MBA-Programm sparen die Studierenden ca. 50 Präsenztage und viel Lernaufwand. Zusätzlich profitieren sie von vergünstigten Studienpreisen, kürzeren Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz und einer intensiven Betreuung auf dem Weg zum zweiten akademischen Grad für Manager. Mit dem MBAonTOP unterstützen wir den Karriereweg Ihrer Mitarbeiter bis an die Spitze.

Das Studium richtet sich an:

Teilnehmer und Absolventen des Managementprogramms TOP, die bereits über einen ersten akademischen Abschluss verfügen.

Didaktik & Studienablauf:

Zentraler Bestandteil des Studiums ist der Wissenstransfer in ein unternehmensrelevantes Praxisprojekt. Die Studierenden bearbeiten ein auf ihre Bank zugeschnittenes Projekt und schaffen somit einen direkten Mehrwert für ihr Unternehmen. Ziel des Projekts ist es, neu erlerntes Wissen direkt in den Arbeitsalltag zu integrieren und anzuwenden.

Im MBAonTOP greift die ADG Business School auf erfahrene Professoren der Steinbeis-Hochschule sowie auf qualifizierte Lehrbeauftragte aus dem Netzwerk der ADG zurück. Bei der Auswahl wird großer Wert auf die fachlichen und didaktischen Qualitäten sowie die Praxiserfahrung gelegt. Permanente Evaluierungen der Dozenten durch die Studierenden gewährleisten einen hohen Qualitätsstandard. Zur Begleitung stehen qualifizierte Projektcoaches als Ansprechpartner zur Verfügung.

Studienort:

Schloss Montabaur

Studiendauer:

18 Monate

Studieninhalte:

- Volkswirtschaftslehre für Führungskräfte: Makroökonomie, Mikroökonomie & Management
- Arbeitsrecht für Führungskräfte & Organisationen
- Accounting & Corporate Finance
- Persönlichkeitsentwicklung
- Webinar: Wissenschaftliches Arbeiten
- Innovatives Marketing & Sales Management
- Moderne Unternehmensorganisation & dynamisches Projektmanagement
- Strategische Unternehmensführung & Entrepreneurship
- Leadership & Competencies I
- Leadership & Competencies II
- International Management & Globalisation



TOP

44. TOP (RT0321-006)

Modul 1	Verhaltensstrategie	20.09. – 24.09.2021
Modul 2	Genossenschaftliches Selbstverständnis	08.11. – 12.11.2021
Modul 3	Unternehmertum	07.02. – 11.02.2022
Modul 4	Unsicherheitsmanagement	21.03. – 25.03.2022
Modul 5	Strategisches Management	16.05. – 20.05.2022
Modul 6	Steuerung & Konsequenz	29.08. – 02.09.2022
Modul 7	Sicherheit	24.10. – 28.10.2022
Modul 8	Kunde	05.12. – 09.12.2022
Modul 9	Mitarbeiterführung	16.01. – 20.01.2023
Modul 10	Umsetzung	20.03. – 28.03.2023

45. TOP (RT0322-001)

Modul 1	Verhaltensstrategie	25.04. – 29.04.2022
Modul 2	Genossenschaftliches Selbstverständnis	20.06. – 24.06.2022
Modul 3	Unternehmertum	12.09. – 16.09.2022
Modul 4	Unsicherheitsmanagement	07.11. – 11.11.2022
Modul 5	Strategisches Management	12.12. – 16.12.2022
Modul 6	Steuerung & Konsequenz	23.01. – 27.01.2023
Modul 7	Sicherheit	06.03. – 10.03.2023
Modul 8	Kunde	08.05. – 12.05.2023
Modul 9	Mitarbeiterführung	26.06. – 30.06.2023
Modul 10	Umsetzung	04.09. – 08.09.2023

46. TOP (RT0322-002)

Modul 1	Verhaltensstrategie	26.09. – 30.09.2022
Modul 2	Genossenschaftliches Selbstverständnis	21.11. – 25.11.2022
Modul 3	Unternehmertum	06.02. – 10.02.2023
Modul 4	Unsicherheitsmanagement	20.03. – 24.03.2023
Modul 5	Strategisches Management	12.06. – 16.06.2023
Modul 6	Steuerung & Konsequenz	18.09. – 22.09.2023
Modul 7	Sicherheit	06.11. – 10.11.2023
Modul 8	Kunde	11.12. – 15.12.2023
Modul 9	Mitarbeiterführung	in 2024
Modul 10	Umsetzung	in 2024

Ansprechpartner



Ihre Ansprechpartnerin bei der ADG:

Annette Emmel
 Personal- und Führungskräfteentwicklung
 T: +49 2602 14-9809
annette_emmel@adgonline.de



Ihre Ansprechpartnerin bei der ADG:

Anja Hüßner
 Organisation
 T: +49 2602 14-9818
anja_huessner@adgonline.de



Anmeldung und organisatorische Fragen:

Marie-Theres Dirsen
 Servicecenter Seminare
 Tel.: 02602 14-164
marie-theres_dirsen@adgonline.de

Weiterführende Informationen
 und Hinweise zum TOP -
 Trainingsprogramm Oberste
 Personalebene finden Sie auch
 im Netz unter:
www.adgonline.de/top

www.adgonline.de

**Akademie Deutscher
Genossenschaften (ADG)**
Schloss Montabaur
56410 Montabaur

Zentrale:
T: +49 2602 14-0

Servicecenter Seminare:
T: +49 2602 14-500
service@adgonline.de