

# AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN ORGANISATIONSBERATER & CHANGE MANAGER

**ICO**  
INSTITUT für Coaching  
& Organisationsberatung



## Infopaket

Ausbildung zum "Systemischen Organisationsberater & Change Manager"  
zertifiziert durch den Qualitätsring Coaching & Beratung e. V.

Start: Juli 2019



Mitgliedsinstitut im dvct -  
Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.

**ICO**

Die Ausbildungen am ICO bieten einen starken Bezug zur konkreten Praxis und gleichzeitig wertvolle Theorie-Inputs. Seit vielen Jahren bieten wir die Ausbildung »Systemischer Organisationsberater & Change Manager« an, in der Veränderungsprozesse in Organisationen und die systemische Prozessberatung von Unternehmen im Mittelpunkt stehen.

### **KURZ & KNACKIG**

- Umfang: 5 Module à 3 Tage (15 Tage) und 4 Peergruppentreffen
- Dauer: ca. 10 Monate
- ausführliches und individuelles Feedback
- Ausbildung zertifiziert durch den Qualitätsring Coaching und Beratung (QRC)
- Die Ausbildungsgruppe umfasst max. 14 Teilnehmer (Mindestteilnehmeranzahl: 8)

## ZIELE DER AUSBILDUNG

---

Im Fokus steht das wirksame Handeln innerhalb von Organisationen. Im Vergleich zur individuellen oder der Teamberatung zeichnet sich diese Organisationsperspektive durch eine wesentlich größere Komplexität aus, die ihre ganz eigenen Regeln nach sich zieht. Dennoch haben wir es immer mit Menschen, Gruppen von Menschen, deren Kommunikationen und Dynamiken innerhalb von Unternehmen zu tun. Diese sinnstiftend, authentisch, wirksam und souverän zu begleiten ist immer öfter der Erfolgsknackpunkt in Veränderungsprozessen und ein zentrales Ziel dieser Ausbildung.

### **Durch die Ausbildung werden Sie...**

- Ihre Arbeitsweise innerhalb des Kontextes Organisation professionalisieren, insbesondere im Hinblick auf Prozessberatung statt Expertenbegleitung in Veränderungssituationen
- Ihre Diagnosekompetenz und Ihr Interventionsrepertoire erweitern
- Spezifische Tools kennenlernen und sie für Ihre eigenen Fragestellungen anwenden
- Sich mit den Grundlagen von Theorie-Modellen auseinandersetzen, die sich als hilfreich für den konkreten Organisationskontext erwiesen haben
- Sich mit Ihrem eigenen Interventions- und Beratungsstil auseinandersetzen, die dahinter liegenden Handlungen sowie Ihre spezifische Kompetenz reflektieren und profilieren sowie Ihren Standort und Ihre Ziele innerhalb Ihres Arbeitskontextes klären

## ZIELGRUPPE

---

Praktiker/innen, die in Organisationen intern Verantwortung tragen oder diese beraten, z.B. Manager, Führungskräfte, Inhaber von Stabsstellen, Projektleiter, HR-Verantwortliche, Personalentwickler, Organisationsentwickler und Changeagents. Auch externe Beraterinnen und Berater.

### **Die Ausbildung ist für Sie dann besonders geeignet, wenn...**

- ... innerhalb Ihres Aufgabenspektrums die Beratungs- und Veränderungskompetenz zunehmend an Bedeutung gewinnt
- ... Sie Neu-Entwicklungen initiieren, planen, politisch durchsetzen und passgenau umsetzen müssen
- ... Sie umfassenden Veränderungsprozessen Ihres Unternehmens ausgesetzt sind, innerhalb derer Sie Ihre Handlungsfähigkeit und Ihren Einfluss erfolgreich verteidigen bzw. strategisch nutzen wollen
- ... Sie als Organisationsentwickler oder Managementtrainer extern Firmen beraten und anstehende Changeprojekte kompetent begleiten wollen
- ... Sie bereit sind, die jeweilige Fachexpertise und Problemlösekompetenz beim Auftraggeber zu lassen und selbst als virtuoser Begleiter des Prozesses zu fungieren.

Die Ausbildung erfolgt **praxisnah** anhand der spezifischen Fragen und Fällen der Teilnehmer/innen.

In jedem Modul wird ein inhaltliches Schwerpunktthema den **roten Faden** bilden, an dem entlang Kurz-Inputs zu zentralen Themenstellungen gegeben und Tools vorgestellt werden. Die Instrumente werden an den eigenen Organisationsthemen oder Veränderungsvorhaben der Teilnehmer durchdekliniert und auf Praxistauglichkeit für den eigenen Betrieb geprüft.

Exemplarische **Fallbeispiele** aus der konkreten Organisations- und Beratungspraxis der Teilnehmer können dabei bearbeitet werden. So entsteht eine Vernetzung von Wissen - firmen- und branchenübergreifend - und die seltene Möglichkeit, aus den unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsweisen Erkenntnisse für die eigene Praxis zu gewinnen. Erweiterte Spielräume und neue Handlungsmöglichkeiten kommen so in den Blick.

### Arbeitsweisen & Methodik

- Input zu Themenstellungen, Modellen und Theorien
- Übung und Anwendung von Diagnose- und Interventionstools an eigenen Praxisfällen
- Supervision und Arbeit an Fallbeispielen aus der eigenen Beratungs- und/oder Organisationspraxis der Teilnehmer

## INHALTE & ABSCHLUSS

---

### 1. Modul

#### DAS SYSTEM ORGANISATION - AUFTRAGSKLÄRUNG UND DIAGNOSEFORMEN

Zu Beginn geht es um die Annäherung an »das System Organisation« und seine ganz spezifischen Charakteristika. In diesem komplexen Feld von Strukturen und Kulturen, von hard und soft facts, von widerstreitenden Zielen und operativem Druck, kommt den Auftragsklärungen eine besondere Bedeutung zu. Spezifische Diagnoseformen werden vorgestellt und ihre Anwendungsfelder diskutiert. Dieses Modul soll den Blick für die Komplexität der unterschiedlichen Organisationsformen öffnen und gleichzeitig intelligente Fragestellungen und Tools vorstellen, mit deren Hilfe sich Überblick und Handlungsfähigkeit gewinnen lassen. Dabei werden noch einmal Grundlagen des systemischen Denkens und die Mehrperspektivität der Gruppe genutzt und reflektiert.

- Setup, Kennenlernen und Arbeitsweise
- Die Organisation, das unbekannte Wesen
- Typen und Entwicklungsphasen von Unternehmen
- Grundlagen der systemischen Haltung
- Diagnosetools, Kontrakt und Auftragsklärung

## 2. Modul

### VERÄNDERUNGSPROZESSE UND CHANGE-ARCHITEKTUREN

Veränderung ist heutzutage der individuelle unternehmerische und globale Normalfall. Dabei geht es in Organisationen auf den ersten Blick oft »nur« um Anpassungen, in der Tiefe jedoch meist um kulturelle Transformation. Deshalb liegt in diesem Modul besonderes Augenmerk auf der Frage, wie sich Energie für Change-Projekte mobilisieren lässt, welche Keyplayer gewonnen werden müssen und wie schon in der Konzeption von Change-Architekturen Themen wie Glaubwürdigkeit und Sinnstiftung bezüglich des Neuen sichtbar werden können. Da gelingende Veränderung mit der Integrität von Führung inmitten multipler Paradoxien steht und fällt, arbeiten wir auch an Kriterien für starke Beratungssysteme.

- Theorien und Phasen von Veränderung und Transformation
- Analyse von Keyplayern, Treibern und Betroffenen
- Wesentliche Strukturelemente gelingender Change-Architekturen
- Etablierung »resilienter« Beratungssysteme

## 3. Modul

### INTERVENTIONEN UND METHODEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Wir untersuchen die Komposition zwischen dem gesamten Change-Anliegen, dem gewählten Veranstaltungsformat, dessen innerer Dramaturgie sowie den einzelnen ausgewählten Methoden und Tools. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Frage, wie das Veränderungsanliegen der Führung unter Einbezug aller Ressourcen zum Veränderungsanliegen der Mitarbeiter werden kann. Überraschenderweise ist hier oft der kluge Umgang mit Dilemmata, Konflikten und Widerständen der Schlüssel zum Erfolg.

- Bestandteile erfolgreicher Workshop-Designs
- Methoden und Veränderungstools
- Teams und Teamdynamiken in Veränderungsprozessen
- Wecken von Veränderungsenergie und Nutzen von Widerständen
- **Agiles Change Management: Was versteht man unter Agilität, Design Thinking, Lean Change** (Michael Stiegler)

## 4. Modul

### MACHT UND SPIELE - MIKROPOLITIK UND UNTERNEHMENSKULTUREN

Mag in einem Expertenteam noch so sehr die Sache im Vordergrund stehen - in einer Organisation hat die politische Dimension stets eine große Bedeutung. Sachlogik und professionelle Argumentationen können dabei in den Hintergrund geraten. Sich auf dieser mikropolitischen Ebene strategisch klug zu verhalten, erfordert zum Teil ganz neue Kompetenzen. Welche politischen »Spiele« gespielt werden, hängt dabei ganz entscheidend von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Diese zu verstehen und sich richtig in ihr zu bewegen wird zur zentralen Machtfrage - mit anderen Worten: ist entscheidend für die eigene Wirksamkeit und den Gestaltungsspielraum. Dieses Modul beleuchtet die persönlichen Interessen innerhalb von Systemen und die damit verbundenen Dynamiken. Es stärkt den eigenen politisch-strategischen Instinkt und klärt den Blick auf verwinkelte Spielzüge.

- Diagnose von Unternehmenskulturen
- Offene und verdeckte Spielregeln der Organisation
- Mikropolitische Machtspiele und Kooperationsstrategien
- Vom Vorteil der Unklarheit und dem Jonglieren mit Rollen, Regeln und Ressourcen
- Umgang mit Ohnmacht, Ärger, Kränkung: das alltägliche Paradoxienmanagement
- Die eigenen persönlichen Strategien der Einflussnahme

## 5. Modul

### BERATERWERKSTATT KOMPAKT

In diesem Modul rückt das Beraterhandeln von der Auftragsklärung bis zur Design-Entwicklung in den Fokus, wird im Rahmen eines eintägigen Planspiels erprobt und aus einer Gesamtperspektive heraus reflektiert. Darüber hinaus werden ein bis zwei ausgewählte Fragestellungen, die klassische Aspekte des Organisationshandelns darstellen, vertiefend behandelt, zum Beispiel: Großgruppensettings, Strategieentwicklung, Organisationsaufstellungen, o.a.

- Die Konzeptentwicklung: Von der Auftragsklärung bis zum Design
- Der Auftritt vor Kunden: Vom richtigen Fragen und klugen Präsentieren
- Die Resonanz: Perspektiven und Interessen der verschiedenen Keyplayer

Die genaue Auswahl der Themen geschieht in Absprache mit den Teilnehmer/innen im vierten Modul.

### PEERGRUPPEN

Die Peergruppen gründen sich im ersten Modul und treffen sich **selbstorganisiert** für **jeweils einen halben Tag** zwischen den weiteren Modulen. Inhalte der Peergruppentage sind die vertiefte Behandlung von Inhalten und Themen aus dem vorangegangenen Modul. Zudem erfolgen hier Vorstellungen weiterführender Literatur und Erarbeitung von Fragestellungen für das nächste Modul.

### REFLEXIONSARBEIT

Jede/r Teilnehmer/in übernimmt im Rahmen des Curriculum-internen Wissensmanagements auch eine eigene Reflexionsarbeit und stellt diese im Laufe der Ausbildung zur Diskussion. Die Auswahl erfolgt in Modul 1 nach Bedarf und Interesse (und kann z. B. ein Protokoll, ein Werkstattbericht oder eine Organisationsdiagnose sein).

### ABSCHLUSS

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Ausbildung erhalten Sie ein **Zertifikat** mit dem Titel:

»Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater & Change Manager - zertifiziert durch den  
Qualitätsring Coaching & Beratung e.V.«



**Voraussetzungen** für den erfolgreichen Abschluss sind die Teilnahme an allen Modulen sowie die Reflexionsarbeit.

## TERMINE & ORT

VERANSTALTUNG	TERMIN	LEHRTRAINER
<b>Modul 1</b> Das System Organisation - Auftragsklärung und Diagnoseformen	1. - 3. Juli 2019 Combinat 56	Raimund Schöll
<b>Modul 2</b> Veränderungsprozesse und Change-Architekturen	24. - 26. Sept. 2019 Combinat 56	Raimund Schöll Viola Zintl
<b>Modul 3</b> Interventionen und Methoden in Veränderungsprozessen	13. - 15. Nov. 2019 Combinat 56	Prof. Dr. A. Bergknapp Viola Zintl Gastreferent: Michael Stiegler
<b>Modul 4</b> Macht und Spiele - Mikropolitik und Unternehmenskulturen	28. - 30. Jan. 2020 Combinat 56	Theresia Volk
<b>Modul 5</b> Beraterwerkstatt kompakt	22. - 24. April 2020 Schlossgut Oberambach	Raimund Schöll

SEMINARORT (Modul 1 - 4)

**Combinat 56, München**

[www.combinat56.de](http://www.combinat56.de)

SEMINARORT (Modul 5)

**Schlossgut Oberambach, Münsing**

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

SEMINARZEITEN

**1. Tag** 10:00 - 19:00 Uhr

**2. Tag** 09:00 - 18:00 Uhr

**3. Tag** 09:00 - 16:00 Uhr

Am ersten Tag steht ab 09:30 Uhr ein Begrüßungskaffee mit frischem Obst und ein kleiner Imbiss als Stärkung für Sie bereit.

## INVESTITION

**SEMINARGEBÜHR**

**6.900,- € zzgl. MwSt.**

- √ 15 Seminartage
- √ inklusive Tagungspauschale (Mittagessen, Kaffee-/Teepausen, Tagungsgetränke, Pausensnacks, Obst)
- √ Umfangreiche Seminarunterlagen
- √ Literaturlisten & Büchertische
- √ Aufnahme in das ICO-Alumni-Netzwerk

→ Für **Selbstzahler** sind **Vergünstigungen & Ratenzahlung** möglich. Sprechen Sie uns an!

→ Bei Anmeldung bis zum **15. April 2019** erhalten Sie **5% Frühbucher-Rabatt**.

→ Übernachtungskosten sind nicht enthalten.

In den verschiedenen Ausbildungsjahrgängen treten nicht zwingend alle hier angeführten Lehrtrainer und Dozenten auf.



### **Prof. Dr. Andreas Bergknapp**

Institutsleitung des ICO, Professor für Personalmanagement & Organisationsentwicklung an der Hochschule Nordhausen, Privatdozent an der Universität Augsburg, Beratung, Training & Coaching, Supervisor (DGSv), Senior Coach (DBVC), Coach und Gutachter (dvct).

#### **Tätigkeitsschwerpunkte**

Einzel- und Teamcoaching | Karriereberatung | Stress- und Emotionsbewältigung | Teamentwicklung und Teamsupervision | Konfliktmanagement | Unternehmenskulturanalyse | Change Management | Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen

#### **Aus- und Weiterbildungen**

Systemische Organisationsberatung, Analytisch orientierte Gruppenleitung, Rational-Emotive Verhaltenstherapie, Supervisor (DGSv), Hypnotherapeutische Kommunikation (SySt), Systemische Strukturaufstellung (SySt).



### **Raimund Schöll**

ist seit 1995 als Trainer, Coach, Management- und Organisationsberater in unterschiedlichen Branchen tätig. Er begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen, leitet Seminare in den Bereichen Change Management, Führung, Konfliktsteuerung u.a. und ist Autor zahlreicher Fachbücher und Aufsätze.

#### **Tätigkeitsschwerpunkte**

Change Management & Organisationsentwicklung | Führung und Führungskräfteentwicklung | Betriebsklima und Verbesserung von Arbeitsatmosphären | Innerbetriebliche Konfliktberatung und Konfliktmoderation | Top Executive Coaching.

#### **Aus- und Weiterbildungen**

Systemische Beratung & Coaching (Zentrum für systemische Forschung und Beratung, IGST Heidelberg), Systemische Organisationsentwicklung & Coaching (hsi, Helm Stierlin Institut, Heidelberg), Konfliktmanagement (ZsFB, IGST, Heidelberg), NLP-Lehrtrainer (Inntal-Institut), Zertifizierte Coaching-Ausbildung zum CEVEY Business Leadership Coach (BLC), u.a.



### **Theresia Volk**

Management- und Organisationsberaterin, arbeitete in vielen Führungspositionen, Beraterin, Workshopleiterin und Ideengeberin von mehr als der Hälfte der Dax-Unternehmen sowie von Beratungsorganisationen von Mittelständlern, Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv).

#### **Tätigkeitsschwerpunkte**

Organisationale Veränderungsbegleitung | Analyse von Unternehmenskulturen | Führung und Führungskräfteentwicklung | Kooperation und Kollektive Performance | Top Executive Coaching

#### **Aus- und Weiterbildungen**

Systemische Organisationsentwicklung und Change Management, Psychodrama, Soziometrie und Gruppenpsychotherapie nach J. L. Moreno, Diplom-Supervision, Organisationsaufstellungen, Zertifiziertes Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv).



### **Viola Zintl**

Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie an der LMU München, seit 1993 selbstständig als Beraterin, Coach und Trainerin für Führungskräfte, Teams und Unternehmen, Senior Coach (DBVC), Trainerin & Systemische Beraterin.

#### **Tätigkeitsschwerpunkte**

Organisationsentwicklung und Nachfolgeprozessberatung in KMUs | Prozessbegleitung und Metaconsulting interner Change-Teams | Einzelcoaching | Teamentwicklung | Planung und Durchführung von Seminaren | Trainingsreihen und Führungskräfteentwicklungsprogramme

#### **Aus- und Weiterbildungen**

Diplom in Themenzentrierter Interaktion (TZI, RCI International), Hypnosystemische Konzepte der Organisationsberatung (Dr. Gunther Schmidt, Heidelberg), Systemisches Veränderungsmanagement, Gruppendynamik.



### **Werner Gill**

ist seit 1998 als Trainer, Coach, Management- und Organisationsberater in unterschiedlichen Branchen tätig. Als interner Berater in einem Automobilkonzern war er für die Managementausbildung und die Personalentwicklung des oberen Managements zuständig. Sein Aufgabenbereich ist stark international geprägt (bes. China und USA). Er coacht Top Executives und leitet Seminare u.a. in den Bereichen Konfliktbewältigung, Führung, Global Change Management.

#### **Tätigkeitsschwerpunkte**

Führung und Führungskräfteentwicklung | Top Executive Coaching | Change Management im internationalen Kontext | Konfliktberatung und Konfliktmoderation

#### **Aus- und Weiterbildungen**

Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie; Supervisor (DVG)/D; Fortbildungen in Gruppendynamik, Gestaltpsychotherapie, Paartherapie

## GASTREFERENTEN



### **Michael Stiegler**

Change Consultant und Umsetzungsspezialist für die Weiterentwicklung von Unternehmen in den Themenfeldern Change Management, Innovation, Teams und Leadership. Beratungs- und Führungserfahrung bei der HypoVereinsbank, Thomson Reuters, DEGW, AECOM.

#### **Tätigkeitsschwerpunkte**

Change Management Beratung und Coaching: Agile Begleitung von Veränderungsprozessen | Vorträge und Trainings zu: Leadership & Teams, Agiles Management & Design Thinking, Change Management, Future Work | Teamentwicklung von Managementteams, Führungsteams, Abteilungen, Projektteams | Moderation von Workshops und Unternehmenskonferenzen.

#### **Aus- und Weiterbildungen**

Systemischer Teamcoach (ICO, Augsburg), Systemischer Berater & Coach (ICO, Augsburg), Design Thinking (J2C, Berlin), Fachjournalismus (Freie Journalistenschule, Berlin), Train-the-Trainer (K3 Performance, London)





Das **ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung** unter der Leitung von Prof. Dr. Andreas Bergknapp und Dr. Sabine Lederle ist eine Ausgründung aus dem Lehrstuhl für Personalwesen (Prof. Dr. Oswald Neuberger) der Universität Augsburg.

Es ist unser Anspruch, praxisnahe, lösungs- und ressourcenorientierte Beratung anzubieten, die zugleich wissenschaftlich fundiert ist. Wir bieten kompetente Begleitung bei persönlichen und organisationalen Veränderungsprozessen. In unserer Beratungshaltung sind wir den systemisch-konstruktivistischen Ansätzen verpflichtet. Wir gehen davon aus, dass die Kunden über die notwendige Problemlösungskompetenz verfügen und begleiten sie auf dem Weg, diese zu entdecken und zu nutzen. Bei dieser ressourcen- und lösungsorientierten Begleitung nutzen wir unterschiedliche Denktraditionen der systemischen Ansätze und verwandter Beratungsphilosophien.



### KONTAKTIEREN SIE UNS

**ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung**

✉ [info@ico-online.de](mailto:info@ico-online.de)

☎ + 49 (0) 821 - 5697 5670

+ 49 (0) 821 - 5697 5677



# AUSBILDUNG

## - SYSTEMISCHER ORGANISATIONSBERATER & CHANGE MANAGER -

**Termine:** 1. - 3. Juli 2019 | 24. - 26. Sept. 2019 | 13. Sept. - 15. Nov. 2019 |  
28. - 30. Jan. 2020 | 22. - 24. April 2020

**Orte:** Combinat 56 (München)  
Schlossgut Oberambach (Münsing)

**Teilnahmegebühr:** 6.900,- € zzgl. gesetzl. MwSt.  
inklusive Tagungspauschale (Mittagessen, Kaffee-/Teepausen, Tagungsgetränke, Pausensnacks, Obst)

## ANMELDUNG

per Fax an **+ 49 (0) 821 - 5697 5677** oder E-Mail an **info@ico-online.de**  
**ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung**  
Provinostr. 52  
D-86153 Augsburg  
Tel.: + 49 (0) 821 - 5697 5670



**JA**, ich melde mich an zur Ausbildung - Systemischer Organisationsberater & Change Manager -  
Start 1. Juli 2019. Die Teilnahmegebühr beträgt 6.900,- € zzgl. gesetzl. MwSt.

Bitte zutreffendes ankreuzen (*Rabatte beziehen sich auf den Nettopreis*):

- 5% Frühbucher-Rabatt (bei Anmeldung bis zum **15. April 2019**)
- 15% Selbstzahler-Ermäßigung

Vorname \_\_\_\_\_ Nachname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_ PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Mobil \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Geburtsdatum \_\_\_\_\_

abweichende Rechnungsadresse \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ich habe die Teilnahmebedingungen gelesen  
und akzeptiere diese mit meiner Unterschrift:**

\_\_\_\_\_  
Ort/Datum/Unterschrift

**TEILNAHMEBEDINGUNGEN:** Übernachtungskosten sind nicht in der Seminargebühr enthalten. Die Rechnungsstellung erfolgt 4 Wochen vor Ausbildungsbeginn, der Rechnungsbetrag wird 2 Wochen vor Ausbildungsbeginn fällig. Im Falle der Verhinderung eines Dozenten behält sich ICO vor einen vergleichbar qualifizierten Dozenten mit der Durchführung zu beauftragen.

**Stornoregelungen:** Das ICO ist berechtigt, bis zu 4 Wochen vor Beginn der Ausbildung von der Ausbildung zurückzutreten, wenn sich nicht genügend Teilnehmer verbindlich angemeldet haben. Zahlungen des Teilnehmers werden in diesem Fall in voller Höhe erstattet. Es bestehen keine darüber hinausgehenden Ansprüche des Teilnehmers. Der Teilnehmer ist berechtigt bis zu 6 Wochen vor Beginn der Ausbildung von der Ausbildung zurückzutreten. In diesem Fall wird eine Bearbeitungspauschale von € 150,- zzgl. 19% MwSt. einbehalten. Diese Regel gilt für den Fall, dass die angemeldete Person keine vom ICO akzeptierte Ersatzperson stellt und der Platz nicht durch einen Teilnehmer der Warteliste besetzt werden kann.

**Sonstiges:** Der Veranstalter verpflichtet sich, alle Informationen, die er über die Teilnehmer erfährt, Dritten nicht zugänglich zu machen. Auch die Teilnehmer binden sich an eine strikte Schweigepflicht über alle persönlichen Informationen.