



**WISSEN  
MACHT  
ERFOLG**

## **Themen-Special** Geschäftsführung

**Chancen erkennen.  
Zukunft gestalten.**

# WEITBLICK BEHALTEN IN DER VIELFALT DER GESCHÄFTSWELT

## ANFORDERUNGEN ERFÜLLEN – ERFOLGE VERZEICHNEN

Die Geschäftswelt ist heute komplexer denn je. Geprägt von raschen Veränderungen in Technologie, Gesetzgebung, globalen Märkten und Wettbewerb ist die Geschäftsführung stetig gefordert, diesen Herausforderungen entgegenzutreten. Neben der Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken, sei es finanzieller, operationeller oder reputationsbezogener Art, ist die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeiter\*innen gleichermaßen essenziell wie die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen.

Was es braucht, um diese Herausforderungen effektiv zu bewältigen? Strategische Denkweise, Flexibilität, Führungsgeschick und eine kontinuierliche Anpassung an die Geschäftsumgebung. Nur Betriebe, die die Herausforderungen der heutigen Zeit geschickt navigieren, werden ihre Ziele sicher erreichen.



### Komplexität meistern

Mit einer klaren Vision die definierten Ziele erreichen



### Chancen erkennen

Mit einem feinen Gespür versteckte Potenziale erkennen



### Zukunft gestalten

Mit innovativen Strategien den Betrieb auf Kurs halten

### Mit dem Blick nach vorne

Die besten Inspirationen, um beruflich auf Erfolgskurs zu bleiben, haben wir gemeinsam mit unseren Expert\*innen zusammengetragen. Was vor Ihnen liegt, ist ein Bildungsprogramm, das sich sehen lassen kann: von Tipps für die erfolgreiche Tätigkeit im Aufsichtsrat über die rechtlichen Aspekte in der GmbH-Geschäftsführung bis hin zum strategischen Business Management.

Wir freuen uns, Sie bald persönlich bei uns zu begrüßen.

Richard Melbinger, Geschäftsführung

Weil uns der Planet am Herzen liegt.



Druckprodukt mit finanziellem  
**Klimabeitrag**  
ClimatePartner.com/13996-2402-1015



Impressum: ARS Akademie, Seminar- und Kongress Veranstaltungen GmbH, Schallautzerstraße 4, 1010 Wien. Änderungen, Irrtümer, Satz- und Druckfehler vorbehalten. Es gelten die AGB der ARS Akademie: ars.at/agb. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Hersteller: Print Alliance HAV Produktions GmbH, 2540 Bad Vöslau. Foto Pichler, Pichler-Roßbach, Schönborn beige stellt. Imagefotos: © iStockphoto

## 5 gute Gründe für eine zertifizierte Ausbildung

1. Sie bestätigen Ihre Fachkompetenz und Professionalisierung.
2. Sie stärken Ihre Expert\*innenrolle und das Vertrauen in Ihr Wissen.
3. Sie bestätigen die hohe Qualität Ihrer beruflichen Tätigkeit.
4. Sie agieren als kompetenter Ansprechpartner im Unternehmen.
5. Sie positionieren sich am Markt und heben sich mit einer Zertifizierung ab.

### Austrian Standards Zertifizierung

Personenzertifizierungen sind ein sichtbares Investment in Personal und zeigen, dass Weiterbildung und Kompetenz für Sie einen hohen Stellenwert haben. Als unabhängige und neutrale Zertifizierungsstelle ist Austrian Standards eine österreichische Organisation für Standardisierung und Innovation. Gemeinsam mit europäischen und internationalen Standardisierungspartnern (z. B. ISO, CEN und ETSI) vernetzt Austrian Standards themenbezogen Akteure aus Wirtschaft, Forschung & Verwaltung. Setzen Sie Standards und lassen Sie sich in den zahlreichen Ausbildungen der ARS Akademie zertifizieren.



### AUSBILDUNG STARTEN. ZERTIFIZIERUNG SICHERN.

#### Ausbildung zum ESG-Manager

 332114

In 6 Tagen zum Austrian Standards Zertifikat

- ESG-Kriterien definieren und nachhaltig agieren
- ESG-Strategien entwickeln und im Betrieb umsetzen
- Nachhaltigkeit mit ESG-Reportings messbar machen

#### Ausbildung zum Risikomanager

 332255

In 7 Tagen zum Austrian Standards Zertifikat

- Risiken gekonnt identifizieren und effizient gegensteuern
- Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und deren Tragweite bewerten
- Maßnahmen zur Risikosteuerung setzen und das Schadenpotenzial begrenzen

#### Ausbildung zum Compliance-Officer

 20237

In 6 Tagen zum Austrian Standards Zertifikat

- Compliance-Standards festlegen und ein CMS implementieren
- Bewusstsein für Compliance im Unternehmen stärken
- Souverän entscheiden nach der Business Judgement Rule

Rechte wahren. Pflichten einhalten. Haftung vermeiden.

Zahlreiche Unternehmen in Österreich werden in der Rechtsform der GmbH geführt. Der GmbH-Geschäftsführung kommt dabei viel Verantwortung zu. Die Aufgaben sind vielfältig. Die Konsequenzen bei rechtlichen Verstößen groß. Gegenüber der Gesellschaft muss die GmbH-Geschäftsführung den Betrieb mit der Sorgfalt eines ordentlichen Unternehmers leiten. Dafür haftet sie auch gegenüber seinen Gesellschaftern. Wo rechtliche Gefahren lauern und wie Sie diese vermeiden, wissen unsere Experten. Reduzieren Sie Ihr persönliches Haftungsrisiko durch die transparente Darstellung möglicher Haftungsszenarien. Sichern Sie sich Ihren unternehmerischen Erfolg.



### Rechte kennen

Gesetze & Regelungen mit Know-how einhalten



### Pflichten verstehen

Sorgfaltspflichten & Treuepflichten erfüllen



### Haftung vermeiden

Unternehmerische Risiken stets im Blick behalten

### Top Topics für die Geschäftsführung:

- **Rechte & Pflichten kennen:** Die Herausforderungen der Geschäftstätigkeit
- **Haftung vermeiden:** Verbotene Einlagenrückgewähr & Insolvenzantragspflicht
- **Geschäftsführerverträge gestalten:** Rechtsstellung der Geschäftsführung
- **Gesellschaftsverträge gestalten:** Einfluss- & Mitwirkungsrechte
- **Verwaltungs(straf)rechtliche Verantwortung:** Arbeitnehmerschutz
- **Bilanzlesen leicht gemacht:** Ohne Vorkenntnisse Bilanzen lesen und verstehen
- **Finanzielle Stellung analysieren:** Die richtigen Entscheidungen treffen

# Angriff ist die beste Verteidigung

Ihr Wissen wird zum Schutzschild.

Investieren Sie in ein IT-Training und wehren Sie Cyberbedrohungen ab.

[ars.at/cybersecurity](https://ars.at/cybersecurity)



## GMBH-KOMPETENZEN ERWEITERN

### **Gesellschafterbeschlüsse der GmbH**

 11287

- (Digitale) Umlaufbeschlüsse revisionssicher abwickeln & dokumentieren
- Anforderungen an die Einberufung einer Generalversammlung kennen
- Änderungen im Gesellschaftsvertrag richtig vornehmen

### **Der GmbH-Vertrag**

 332102

- Alle wichtigen GmbH-Vertragsbestimmungen kennenlernen
- Wissen, worauf bei der Verfassung eines GmbH-Vertrags zu achten ist
- Streitigkeiten & Konflikte mit dem passenden GmbH-Vertrag vermeiden

### **Gesellschaftsrecht Update**

 11441

- Aktuelle Entwicklungen & Judikatur im Blick behalten
- Flexible Kapitalgesellschaft (FlexKapG) erfolgreich gründen
- Treupflichten im Gesellschaftsrecht kennen & einhalten

### **Internationale Umgründungen**

 332135

- Neuerungen durch die EU-Mobilitätsrichtlinie durchleuchten
- Wirtschaftliche & steuerliche Beweggründe für Umgründungen kennen
- Grenzüberschreitende Umgründungen fachgerecht & effizient durchführen

### **Firmenbuch – Basiswissen**

 10699

- Anträge & Änderungen im Firmenbuch sicher vornehmen
- Allgemeine & spezielle Firmenbildungsvorschriften (GmbH, OK, KG, AG, EU) kennen
- Rechtsformwechsel im Firmenbuch erfolgreich beantragen

## SEMINARTIPPS

### **Grundlagen Compliance**

 20387

Von rechtlichen Anforderungen über ethische Standards bis hin zu bewährten Best Practices: Holen Sie sich ein fundiertes Verständnis für Compliance und die Implementierung effektiver Kontrollmechanismen in Ihrem Unternehmen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie im Ernstfall sicher auf einen Compliance-Verstoß reagieren und Ihre Mitarbeiter\*innen sensibilisieren.

Mag. Sartor, M.B.L. | Mag. Pilecky, LL.B.

### **Grundlagen Datenschutz**

 10016

Datenpannen sind schnell passiert und haben oft weitreichende Folgen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie die richtigen datenschutzrechtlichen Vorkehrungen treffen. Sichern Sie sich ein umfassendes Verständnis für die DSGVO und setzen Sie damit Präventiv-Maßnahmen. Fallbeispiele veranschaulichen Ihnen die Praxis und erleichtern die Einhaltung von Betroffenenrechten.

MR MMag. Dr. Kotschy





# HÜRDENLAUF ODER FREIE BAHN FÜR NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE?

Ein Interview mit den Trainern und Coaches Julia Pichler-Roßbach und Otmar Pichler über den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft, soziale Kompetenz und die schwierige Frage, was eine gute Führungskraft ausmacht.

**Wie gestaltet sich zumeist der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft und welche Probleme haben die meisten neuen Führungskräfte?** OP:

Die meisten neuen Führungskräfte, die zu den Leadership-Seminaren kommen, sind schon in der Führungsposition, manche erst seit wenigen Tagen oder Wochen, andere schon Monate oder sogar Jahre. Sie kommen, weil sie noch gar keine Basisausbildung absolviert haben oder zumindest keine in vergleichbarer Qualität. Viele haben den Übergang ungeplant und unvorbereitet, oft auch chaotisch und unüberlegt erlebt. Sie haben auf das reagiert, was gerade „aufgepoppt“ ist, wenn sie z. B. mit Forderungen der Mitarbeiter\*innen oder ihres Chefs konfrontiert wurden. Aber sie waren nicht darauf



**MAG. JULIA PICHLER-ROSSBACH**

ist Trainerin und systemischer Coach mit den Schwerpunkten Führung, Konflikt- und Selbstmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Positive Psychologie.

**DR. OTMAR PICHLER**

ist Berater, Trainer und Coach und hat umfassende Erfahrungen bei der Begleitung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen von Personen, Teams und Organisationen.

vorbereitet, wussten oft nicht, was sie tun sollten, z. B. mit abgelehnten Mitbewerber\*innen.

Da wird unterschätzt, dass „Führungskraft“ auch ein Beruf ist – mit Aufgaben, Tools, Grundsätzen und einem passenden Mindset. Um Erfolg zu haben, braucht man wie für andere Berufe auch eine systematische Ausbildung. Bei Führungskräften glaubt man oft, darauf ver-

zichten zu können. Dazu kommt, dass jede Führungskraft eine Multiplikator-Wirkung hat. Führungsfehler haben daher eine sehr starke Auswirkung. Viele Unternehmen unterschätzen das.

Die Schwierigkeiten verschärfen sich, weil auch die Chefs der neuen Führungskräfte ihre Hausaufgaben oft nicht gemacht haben. Als Chef sollte man der neuen Führungskraft

die Führungssituation relativ einfach gestalten und die großen Schwierigkeiten und Altlasten vor deren Antritt beseitigen. Das ist meist nicht der Fall.

**Wie wichtig sind soziale Kompetenzen in einer Führungsrolle?** JPR: Soziale Kompetenzen in der Führungsrolle sind sehr wichtig und werden immer wichtiger werden.

schön der authentische Führungsstil wäre, das spielt es nicht. Man muss schon auch flexibel sein, je nach der Art meiner Mitarbeiter\*innen und der Situation, und den Führungsstil anpassen.

**Was macht eine gute Führungskraft aus?** JPR: Schwierige Frage. Ich würde das gar nicht so sagen, dass man das über Eigenschaften

überall die Integrität: Das, was man sagt, auch zu leben. „Walk the Talk“, sagen die Amerikaner dazu. Das zweite ist Inspiration. Kann ich einen Spirit reinbringen in das Team? Der dritte Punkt ist, ob ich auch eine Vision für meine Abteilung und für meine Mitarbeiter\*innen habe? Wo will ich mich mit meinem Führungsbereich hin entwickeln? Da gilt das selbe, wie wir vorher schon gesagt haben. Es gilt nicht nur für eine Bootsfahrt flussaufwärts: Wer stehenbleibt, der fällt zurück.

Ein neues Führungsmerkmal ist gerade im Kommen, die Ambiguitätstoleranz, das heißt, eine Toleranz und ein positiver Umgang mit Unsicherheit, Ungewissheit und Mehrdeutigkeit. Die derzeitigen globalen Veränderungen, Pandemien, Krisen, Kriege usw. schaffen auch für viele Organisationen eine Situation mit vielen Unwägbarkeiten. Wir wissen nicht, wohin das führen wird und wie alles ausgehen wird. Für Führungskräfte wird es schwieriger, den richtigen Zeitpunkt für ihre Entscheidungen zu finden, und es ist notwendig, die Dinge eine gewisse Zeit „in Schwebelage“ halten zu können“. In therapeutischen Kreisen spricht man auch von „der Kunst des Zögerns“. Die Situation stärker auszuloten, Hypothesen zu bilden und Ungewissheiten aufrechtzuerhalten, wird wichtiger. Der Spruch über Führungskräfte „oft falsch, aber niemals in Zweifel“ wird immer weniger akzeptabel. Führungskräfte sollten bereit sein, eine innere Spannung, die Unsicherheit einer akzeptablen Entscheidung aufrechtzuerhalten und wenn notwendig, Entscheidungen rasch zu revidieren und an die Erfordernisse neuer Situationen anzupassen.

## ” Führungsfehler haben eine sehr starke Auswirkung. Viele Unternehmen unterschätzen das.

**Dr. Otmar Pichler**

Wir machen viele Seminare über die neue Generation, die Generation Z. Gerade wenn man hier nicht wirklich aufpasst, wie man spricht, genug Feedback und Wertschätzung gibt, gehen die Mitarbeiter\*innen in kürzester Zeit wieder. Wenn man Mitarbeiter\*innen halten möchte, dann sollte man tunlichst soziale Kompetenzen aufbauen. Auch das Top-Management, also das gesamte C-Level wie CEOs und CFOs betont jetzt, wie wichtig Empathie ist.

OP: Wenn Führungskräfte scheitern, liegt das fast nie an fachlichen Kompetenzen, sondern in erster Linie an sozialen.

**Gibt es den oft verlangten authentischen Führungsstil in der Vielfalt der Führungsstile wirklich?** JPR: Es gibt nicht den Katalog von zwölf oder 20 oder 100 Stilen. Das ist ja ganz etwas Spezielles. Ich glaube, wichtig ist es als Führungskraft, dass man sich bewusst ist, was meine Stärken sind, wo ich gut bin und wo ich etwas bewirken kann. Und was sollte ich lieber bleiben lassen und was liegt mir nicht so. Und auch, was sind meine Werte. Und die Kombination daraus, was mir wichtig ist und was ich gut kann, ergibt meinen Führungsstil. Das sollte natürlich auch zu den Mitarbeiter\*innen passen. Ich werde mich aber auch etwas anpassen müssen, denn jede\*r Mitarbeiter\*in braucht etwas anderes. Manche brauchen eine enge Führung und mehr Anleitung, manche brauchen mehr Freiheit. So

zuschreibt. Ich glaube, die Führungskraft muss wollen. Sie muss wirklich führen wollen. Also nicht wegen des Geldes oder des Prestiges oder damit es nicht jemand anderer macht, sondern mit Freude daran, dass man Verantwortung übernimmt und dass man etwas Positives bei den Mitarbeiter\*innen bewirken und Unternehmensziele umsetzen kann.

OP: Das kann man allgemein gar nicht beantworten. Das war früher mal so, dass man die „Great Man Theory“ hatte, die Theorie vom großen Mann, vom Helden. Aber wer eine gute Führungskraft in der Produktion ist, muss noch lange keine gute Führungskraft in der Werbeabteilung sein.

Eine Antwort könnte eine weltweite Studie, die „GLOBE-Studie“ geben. Hier wurden in allen großen Kulturkreisen der Welt Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte befragt. Das wichtigste Führungsideal war fast

### SEMINARTIPPS

**Lehrgang Die ersten 100 Tage als Führungskraft**

🔍 20443

**Vom Mitarbeiter zur Führungskraft**

🔍 10172

**Führungsgespräche, die keiner führen will**

🔍 20413

**Führung & Persönlichkeit**

🔍 20414

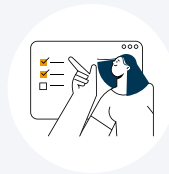
### Professionelle Aufsichtsratsstätigkeit in der Praxis

Starten Sie jetzt Ihre exklusive Reise durch die Welt der Unternehmenskontrolle. In fundierten Grundmodulen tauchen Sie tief in die rechtlichen Grundlagen, die Kunst des Bilanzlesens und das Know-how für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit ein. Doch das ist noch nicht alles – mit frei wählbaren Spezialisierungsmodulen personalisieren Sie Ihren Lernpfad. Unser Team aus erstklassigen Experten begleitet Sie auf dieser spannenden Reise und bereitet Sie in einem praxisorientierten Setting bestens auf Ihre professionelle Mandatsstätigkeit vor. Werden Sie zur Kontrollinstanz, die Unternehmen brauchen, und gestalten Sie die Zukunft aktiv mit.



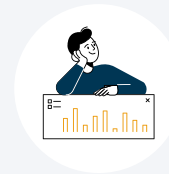
#### Organisation

Professionelle  
Gremientätigkeit  
sicherstellen



#### Sorgfaltspflichten

Aufgaben & Handlungs-  
rahmen des Aufsichtsrats  
kennen




#### Mitverantwortung

Strategische Entscheid-  
ungen auf einer soliden  
rechtlichen Basis treffen

### Top Topics für Aufsichtsräte:

- **Rechtliche Grundlagen kennen:** Aufgaben, Pflichten & Haftung des Aufsichtsrats
- **Verantwortungsvoll agieren:** Verschwiegenheitspflicht einhalten
- **Effektiv kommunizieren:** Transparent im Gremium zusammenarbeiten
- **Strategischen Weitblick entwickeln:** Zukunftsweisende Entscheidungen treffen
- **Erfolgreiches Sitzungsmanagement:** Mitbestimmungsrechte kennen
- **Bilanzlesen leicht gemacht:** Ohne Vorkenntnisse Bilanzen lesen und verstehen
- **Die praktische Arbeit als Aufsichtsrat:** Tipps für Ihre Aufsichtsratsstätigkeit



# Bildung hat immer Saison.

365 Tage im Jahr bereit  
für den Karrieresprung.

Ideen. Trends. Aktionen.

[ars.at/newsletter](https://ars.at/newsletter)



## RECHTLICH SICHERE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

### **Prokura: Haftung, Rechte, Pflichten**

 10677

- Rechtlich sichere und souveräne Entscheidungen treffen
- Unternehmerisch agieren und Haftungsfallen umgehen
- Treue- und Verschwiegenheitspflichten einhalten

### **Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat & Geschäftsführung**

 11464

- Rechtliche Haftungsgrundlagen des Tätigkeitsbereichs kennen
- Persönliche Haftungsrisiken erfolgreich versichern
- Die Rolle von Aufsichtsratsausschüssen & Prüfungsausschuss durchleuchten

### **Psychologische Verhandlungstechniken**

 10489

- Mit den richtigen Argumentationstechniken überzeugen und argumentieren
- Rhetorik-Tipps für anspruchsvolle Gesprächsphasen sichern
- Einwände und Konflikte souverän behandeln

## VERTRÄGE ERFOLGREICH GESTALTEN

### **Einführung in das Vertragsrecht**

 10704

- Grundlagen der Vertragsgestaltung kennenlernen
- Formvorschriften einhalten und wichtige Vertragsinhalte richtig formulieren
- Tipps zu den Dos and Don'ts im Vertragsrecht sichern

### **Vertragsrecht aktuell**

 10708

- Klarheit mit perfekt formulierten Verträgen schaffen & Ergebnisse absichern
- Rechte & Pflichten, die sich für die Vertragsparteien ergeben, durchleuchten
- Auswirkungen der aktuellen Rechtsprechung auf Verträge kennen

### **Allgemeine Geschäftsbedingungen**

 11442

- AGB im B2B & B2C rechtskonform gestalten
- Unwirksame AGB-Klauseln und unliebsame Folgen vermeiden
- Strategische Tipps für die praktische Anwendung & Ausformulierung sichern

# CRIMINAL COMPLIANCE: GERÜSTET FÜR DEN ERNSTFALL

## Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Aufdeckung von Straftaten

Strafrecht ist Verhaltenssteuerung. Auch im Wirtschaftsleben versucht der Staat, durch strafrechtliche Vorgaben Vorgänge zu lenken und erlaubtes Verhalten von verbotenen wirtschaftlichen Vorgängen abzugrenzen. Die Übergänge und Grauzonen sind oft fließend. Dr. Elias Schönborn ist Rechtsanwalt & Compliance-Experte – er berichtet, warum die Schaffung einer an Strafbarkeitsrisiken orientierten Unternehmenskultur und die Etablierung wirksamer Präventionsmaßnahmen zu den Erfolgsfaktoren einer verlässlichen Criminal Compliance Kultur zählen.

Im weltweiten Vergleich erleiden Unternehmen, die schriftliche Compliance-Richtlinien eingeführt haben, durchschnittlich rund 40 Prozent weniger finanzielle Schäden durch wirtschaftskriminelle Hand-

CMS kann ein möglichst breiter, strafbarkeitsunterbindender Nutzen erzielt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, adäquat auf Whistleblower-Hinweise zu reagieren. Durch Inkrafttreten des HinweisgeberInnen-

lich aufgearbeitet werden. Das notwendige Rüstzeug, um professionell eine interne Untersuchung durchzuführen, ist für Unternehmen unabdingbar. Auch für den Fall, dass Hinweisgeber\*innen einen externen Hinweis – etwa bei einer Strafverfolgungsbehörde – abgeben, sollten Unternehmen gewappnet sein. Hier sind klare Grundsätze zu beachten, wie im Falle der Einleitung eines Ermittlungsverfahrens vorzugehen ist. Denn es gilt, wie Warren Buffett es einmal sehr treffend ausdrückte: *„It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently.“*

## ” Die professionelle Aufarbeitung von Whistleblower-Meldungen ist für die Compliance-Kultur essenziell.

lungen als Unternehmen, die keine vergleichbaren Maßnahmen getroffen haben. Haftungsvermeidung ist heute wichtiger denn je. Effektive Risikoanalysen und darauf aufbauende Compliance-Maßnahmen minimieren das Risiko strafrechtlicher Verfolgung – sowohl für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen als auch für das gesamte Unternehmen. Das Ziel der Reduktion strafrechtlicher Risiken kann nur dann bestmöglich erreicht werden, wenn das jeweilige Compliance-Management-System (CMS) über oberflächliche Zielvorgaben hinausgeht. Nur durch das laufende Nachjustieren und Anpassen des

schutzgesetzes (HSchG) hat die Thematik zusätzlich an Relevanz gewonnen. Hinweise, die über den internen Meldekanal einer Organisation einlangen, müssen vertrau-




**DR. ELIAS SCHÖNBORN**  
ist Rechtsanwalt und Experte für Compliance,  
Whistleblowing & Strafrecht.

Im Jahr 2023 wurde er von Legal 500 als 'Rising Star' im Bereich White Collar Crime ausgezeichnet. In der ARS Akademie gibt er sein Compliance-Wissen zur Vermeidung und der internen Aufarbeitung von (potenziellen) Rechtsverstößen im deutschsprachigen Raum weiter.

## ANPASSUNGSFÄHIG BLEIBEN

- 
**Lehrgang International Competencies** 🔍 332380
  - Tax, Law & Relations: lösungsorientiert bei globalen Herausforderungen handeln
  - Verhandlungen auf internationalem Terrain erfolgreich führen
  - Kognitiv, affektiv und behavioral: interkulturelle Kompetenzen aneignen
  
- 
**Lehrgang Business Management** 🔍 11251
  - Unternehmens- und Geschäftsprozesse verstehen & analysieren
  - Strategisches und zahlenbasiertes Management meistern
  - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen interpretieren lernen
  
- 
**Lehrgang Controlling** 🔍 10337
  - Die wichtigsten Controlling-Systeme und -Methoden kennenlernen
  - Ein effizientes und strukturiertes Berichtswesen implementieren
  - Zusammenhänge im Kostenrechnungssystem verstehen

## COMPLIANCE SICHER UMSETZEN

- 
**Whistleblowing-Compliance** 🔍 31123
  - Interne Meldekanäle und Verfahren ausgestalten
  - Neue Informationspflichten rechtskonform einhalten
  - Datenschutz- und arbeitsrechtliche Pflichten kennen
  
- 
**ESG & Compliance** 🔍 31109
  - ESG in der Compliance-Strategie verankern
  - Begrifflichkeiten und Schnittstellen klären
  - ESG Ratings und Reports richtig erstellen
  
- 
**Criminal Compliance** 🔍 332308
  - Hohe Strafen und Bad Publicity vermeiden
  - Maßnahmen zur Aufdeckung von Straftaten treffen
  - Risikoindikatoren für Fehlverhalten erkennen und richtig agieren

**Die besten Jobs stellen sich vor.**

[jobs.derStandard.at](https://jobs.derStandard.at)



# MARKTPRÄSENZ STÄRKEN

Weiterbildung ist immer  
die passende Strategie

[ars.at/geschaeftsfuehrung](https://ars.at/geschaeftsfuehrung)



**Jeffrey Müller-Büchse**

Bildungsberater

[jeffrey.mueller-buechse@ars.at](mailto:jeffrey.mueller-buechse@ars.at) | +43 1 713 80 24-38

Nähere Informationen finden Sie unter: **ars.at**

