

Fokus Führung & Management

Trends. Tipps. Weiterentwicklung.

Das Ende von Entweder-Oder Führung zwischen Weisung und Agilität – ab Seite 6

Von top down bis agil

- ▶ Wieso zukünftig unterschiedliche Organisationsdesigns parallel existieren können

Seite 6

Agile Organisationen

- ▶ brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.

Seite 10

Der evolutionäre Führungsstil

- ▶ Ein neuer Führungsstil ist im Vormarsch

Seite 16

Machen Sie Ihre Mitarbeiter
zu Best-Performern!



Inhouse-Training

Alle Top-Seller in einer Broschüre zum Download: www.haufe-akademie.de/fokus-pe

Eine Auswahl unserer Top-Seller für Sie als Führungskraft

Führen ohne Vorgesetztenfunktion

Führen mit Kompetenz und Überzeugungskraft

Fachlich führen ist eine herausfordernde Aufgabe. Überzeugen Sie mit natürlicher Autorität, Klarheit und Beziehungsorientierung. Lernen Sie Ihren Handlungsspielraum kennen. Erfahren Sie, wie Sie motivieren, mit Widerständen konstruktiv umgehen und zielorientiert Zusammenarbeit gestalten können. Erlangen Sie Anerkennung und Respekt durch Offenheit, Überzeugungskraft und einen authentischen Führungsstil.

www.haufe-akademie.de/90.87

Sicher führen in Veränderungsprozessen

Stabilität vermitteln – Leistung erhalten

Veränderungen und Change-Prozesse sind im Unternehmensalltag heute die Regel. Unter ständig wechselnden Rahmenbedingungen müssen Führungskräfte das Tagesgeschäft bewältigen und gleichzeitig motiviert die Zukunft des Unternehmens gestalten. Gewohnte Mechanismen vermitteln den Mitarbeitern oft nicht mehr die gewünschte Orientierung. In diesem Training lernen Sie, Ihren Führungsstil mit neuen Ansätzen zu optimieren, um Ihr Team souverän und sicher im normalen Alltagschaos zu führen.

www.haufe-akademie.de/81.77

Teams erfolgreich führen

Zusammenarbeit, Motivation und Leistungsfähigkeit steigern

Die Herausforderung beim Führen eines Teams besteht darin, unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenzuführen, zu motivieren und beim eigenverantwortlichen Handeln zu unterstützen. Hierzu bedarf es einer hohen persönlichen und sozialen Kompetenz sowie zielgerichteter Kommunikation. Erarbeiten Sie anhand Ihrer Praxisfragen, wie Sie Reibungsverluste im Team vermeiden und Synergieeffekte optimal nutzen.

www.haufe-akademie.de/80.20

Healthy Leadership – die Kraft gesunder Führung

Manager und Führungskräfte brauchen für stetige High-Performance im Business die Fähigkeit, dauerhaft mit hohen Belastungen, Druck und widrigen Umständen umzugehen. Eine starke innere Haltung, gute Gesundheit und ein konstruktiver Umgang mit Stress sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren für Spitzenleistungen. Stärken Sie Ihre gesunde Führung, Ihr eigenes Stressmanagement und erweitern Sie Ihre persönlichen Erfolgsstrategien für Gesundheit, Gelassenheit, Souveränität und hohe Widerstandskraft im Management.

www.haufe-akademie.de/94.25

Mehr Infos: www.haufe-akademie.de/inhouse

Liebe Leserinnen und Leser,

schwarz oder weiß, Berge oder Meer – unsere Welt besteht in vielen Situationen aus Entweder/Oder. Auch in der Führungswelt?

Die Führung in Unternehmen steht vor großen Herausforderungen. Digitalisierung und Individualisierung, stetig steigende Globalisierung – und vieles mehr – zwingen Unternehmen und Führungskräfte dazu, ihren bisherigen Führungsweg zu überdenken und neue Wege zu suchen. Es geht allerdings nicht darum, die alten Werkzeuge einfach durch neue zu ersetzen, sondern seinen Werkzeugkasten zu erweitern. Den brauchen wir, um auf die Diversität der Herausforderungen reagieren zu können. Auf Unternehmensebene wird es nur in wenigen Fällen entweder Agilität oder Weisung heißen können, sondern eine sinnvolle Koexistenz von Agilität und Weisung geben. Und das unter Berücksichtigung von Aufgabe, Team und Unternehmenskultur. Das Ende von Entweder/Oder, gerade in der Führung.

Führungskräfte werden in Zukunft verschiedenste Anforderungen erfüllen müssen. Dazu gehört auch, einen lange gepflegten Führungsstil zu überdenken und neue Führungs- und Arbeitsformen zuzulassen. Mit unserem neuen Magazin Fokus Führung und Management geben wir Ihnen Impulse für neue Ideen im Führungsbereich, und Sie erhalten Tipps und Tricks für Ihre tägliche Führungspraxis. So möchten wir dazu beitragen, dass Führung von einem erfolgskritischen zu einem erfolgsfördernden Faktor für Sie und Ihr Unternehmen wird.

Viel Vergnügen beim Lesen!

Herzlichst



Susanne Mierswa
Programmbereichsleiterin
Seminare und Trainings,
Haufe Akademie
susanne.mierswa@
haufe-akademie.de



Ulrich Grannemann
Leiter Competence
Center Leadership,
Haufe Akademie
ulrich.grannemann@
haufe-akademie.de



Inhaltsverzeichnis

Von top down bis agil – wieso zukünftig unterschiedliche Organisationsdesigns parallel existieren können	6
Die moderne Arbeitswelt verlangt nach agiler Führung	8
Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.	10
Agile Führung: Diese Fähigkeiten sind gefordert	12
10 essenzielle Tipps für neue Führungskräfte	14
Der evolutionäre Führungsstil – ein neuer Führungsstil ist im Vormarsch	16
Mit dem Pferd über den Orchestergraben	18
Agiles Führen kann nur über gute Beziehungsgestaltung funktionieren	20
Coaching in agilen Zeiten	22
Mitarbeitergespräch – Fluch oder Segen?	24
Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?	26
Veränderung – ohne Führung geht es nicht	28
Das eine geht nicht ohne das andere – Führung und Kommunikation	30
Leadership-Tipps für Senior Manager – Besser Führen zu allen Zeiten	32
Die TOP-TEN of Bad Leadership	34

Die Führung der Zukunft wird nicht darin bestehen, von einer „Monokultur“ zu nächsten zu wechseln. Sie wird bestimmt vom Typus der Aufgabe.

Ab Seite 6

Weitere Inhalte und Services auf
www.haufe-akademie.de/
fokus-fuehrung

Die Angebote und Services der Haufe Akademie

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Lösungen für Organisationen

Inhouse-Training	39
Train & Perform-Programme	40
Business Coaching	41
Consulting	42
Leadership Consulting	43
Consulting Projekt-, Prozess- und Change Management	44
Consulting Vertrieb	44
Consulting HR-Management	45
Competence Profiling	45
e-Learning Solutions	46
Internationale Weiterbildungsprojekte	48
IT-Training	49

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Lösungen für Einzelpersonen

Lernen ganz nach Ihrem Geschmack – Für jedes Bedürfnis das richtige Format	50
Qualifizierungsangebote für Führungskräfte	52

Whitepaper und mehr

Für Führungskräfte, die es genau wissen wollen

Kostenlose Whitepaper

Whitepaper	Seite
Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.	11
10 essenzielle Tipps für neue Führungskräfte	15
Evolutionäre Führung – eine Revolution für Ihr Unternehmen?	17
Mitarbeitergespräche konstruktiv führen	25
Zeit für Veränderung!	27

Kostenloses Webinar

Termin	Webinar	Seite
04.07.16 14:00 Uhr	Beziehungsgestaltung als Erfolgsfaktor agilen Führens – so finden Sie die richtige Balance	20

Wir stellen Ihnen auf unserem Webportal Aufzeichnungen bereits durchgeführter Webinare zur Verfügung. Schauen Sie vorbei auf www.haufe-akademie.de/webinare/aufzeichnungen



Die Megatrends Komplexität, Globalisierung und Demografie stellen die Mitarbeiterführung vor neue Herausforderungen. Eine Lösung: agile Führung.

Seite 8



Ist situative Führung schon wieder überholt? Die nächste Stufe der Führung: der evolutionäre Führungsstil ist im Vormarsch.

Seite 16

Von top down bis agil – wieso zukünftig unterschiedliche Organisationsdesigns parallel existieren können

- ▶ Märkte und Branchen wandeln sich, angepeitscht von der Digitalisierung (und fortschreitender Globalisierung), die die Geschwindigkeit in fast allen Bereichen ankurbelt. Wollen Unternehmen von ihr nicht überrollt werden, müssen sie ihre Organisationsdesigns dem neuen Tempo anpassen. Dazu gibt es viele Ansätze, doch der Königsweg scheint noch nicht gefunden. Eines schließen C-Level-Entscheider dabei meist jedoch strikt aus: Die Koexistenz verschiedener Führungsstile. Doch ist das wirklich zielführend?

Marktdynamiken und -zyklen sowie Kundenanforderungen ändern sich rasant. Parallel dazu gehen der Wirtschaft die Fachkräfte aus. Für Unternehmen resultiert daraus ein Mix aus Unwägbarkeiten und Unsicherheiten: Nie erwarteten Konsumenten in kürzerer Zeit neue Produkte, nie ging Marktführern schneller die Puste aus, konnten sie den Ansprüchen nicht genügen. Nie verteilte sich Arbeit auf so wenige Schultern. Disruptive Entwicklungen treffen auf demografischen Wandel sowie Innovations- und Wettbewerbsdruck.



Agilität – die Antwort auf alles?

Das setzt CEOs mächtig unter Druck. Ihre Antwort darauf: agil, agil und nochmal agil. Und so lautet das Credo der Stunde: „Kills die Zeitfresser.“ Das sind die vielen Instrumente, die aus den „guten alten“ Zeiten langsamerer Kommunikation und weniger gut ausgebildeten Mitarbeitern übrig geblieben sind: Projektampeln, Statusreports, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Boni, unstrukturierte Meetings oder Jour-fixes. Dazu ein extrem starres, intransparentes Hierarchiegefüge mit langen Entscheidungswegen. Flexibilität sieht anders aus.

Der Schluss liegt nahe: Top-Down hat ausgedient. Entwickelt wurde das Design ohnehin in einer Zeit, in der Fehler teuer waren und nur Führungskräfte über Informationen verfügten. Weil Kommunikation vor der Ära von E-Mail oder Smartphone erheblich zäher vonstatten ging, minimierten Firmen das Risiko von Fehlern, indem Entscheidungen von den wenigen, die die Informationen hatten, getroffen wurden. Sie gaben vor, der Mitarbeiter führte aus.

Das ist nun anders. Kommunikation funktioniert über den ganzen Globus hinweg in Echtzeit – dem mobilen Internet sei Dank. Und das Gros der Mitarbeiter ist bestens ausgebildet. Müssten diese die eigene Meinung an der Unternehmensspitze abgeben, wäre das fatal. Wie viele innovative Ansätze gingen Unternehmen verloren, kämen Wissensarbeiter nicht zu Wort! Umso schneller wollen viele Entscheider der C-Ebene ihren einstigen Traditionsbetrieb zur agilen Kreativschmiede umbauen, wo größtmögliche Freiheit auf maximal eigenverantwortliche Mitarbeiter trifft. Soweit jedenfalls die Idealvorstellung.

Doch bekanntlich haben Ideal und Realität oft nicht allzu viel gemein. Auch in unserer Zeit gibt es nicht nur hochkreative Köpfe. Und nicht jeder Manager fühlt sich in einem agilen Netzwerk zu Hause. Warum dann also dieses Entweder/Oder? Könnte die Lösung für ein perfektes Organisationsdesign nicht irgendwo zwischen agilem Netzwerken und dem Modell „Weisung und Kontrolle“ liegen?

Koexistenz verschiedener Führungsstile: der Schlüssel zum Erfolg?

Faktisch koexistieren beide Formen bereits in Unternehmen. Genau dieses Zusammenspiel ist es auch, das Firmen produktiv und leistungsfähig macht. Ein Beispiel: Effiziente Arbeit an Fließbändern funktioniert am besten über Weisung und Kontrolle. Kreative Wissensarbeit im gleichen Haus verlangt hingegen agilere Formen. Fazit: Der Erfolgsfaktor für funktionierende Managementsysteme ist in einem optimalen Zusammenspiel zwischen Organisationsdesign und Selbstverständnis der Mitarbeiter zu suchen.

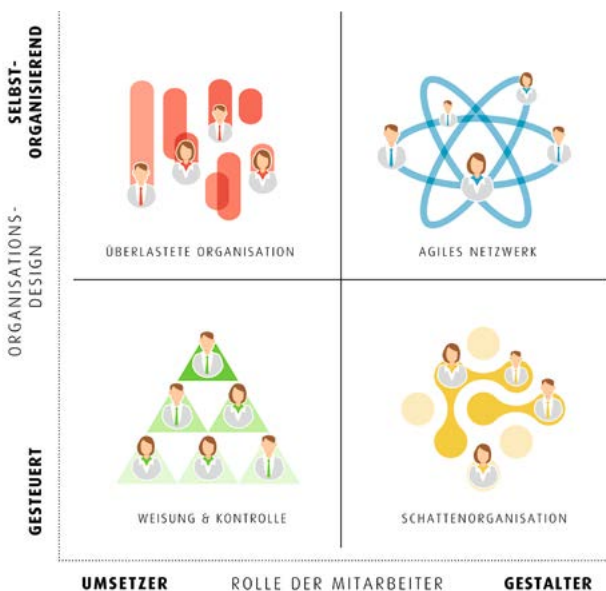
Doch die meisten Managementsysteme sind nur auf eine Dimension der Personalführung ausgelegt, meist auf (ich finde besser: Verfahrensregeln und Steuerung, statt:) Weisung und Kontrolle. Das kann gravierende Folgen haben. Nicht selten beginnen beispielsweise die freiheitsaffinen Teile des Unternehmens, die sich bei allzu strikten Vorgaben eingengt fühlen, unterhalb des Radars der Geschäftsführung zu agieren. Sie bilden eine sogenannte Schattenorganisation, in die sie sich zurückziehen, weil sie ihre individuellen Gestaltungsfreiräume vermissen.

Bei agilen Organisationsstrukturen kann es zu einem ähnlichen Problem kommen. Hier entsteht schnell Überforderung in Abteilungen, in denen Mitarbeiter eher gelernte Ausführende sind und mit Freiheiten nichts anzufangen wissen (für mich etwas abwertend: ... gibt es auf einmal keinen Vorgesetzten mehr, der Entscheidungen trifft, müssen sie Zeit in Abstimmungen mit Kollegen investieren, um einen Konsens zu erzielen. Das kostet Kraft. Und aus der agilen wird schnell eine überforderte Organisationseinheit.

Ein Dilemma, für das es aber eine Lösung gibt. Wollen Unternehmen ihre Strukturen dahin gehend verändern, dass sie den Bedürfnissen aller Mitarbeiter genauso wie den Anforderungen des Marktes gerecht werden, müssen sie zunächst ihren Status quo bestimmen. Erst dann können sie sich die Frage stellen: Quo vadis – wohin soll's gehen?

Haufe Quadrant: organisationsstrukturelle Realität im Unternehmen

Stellt man sich die verschiedenen Organisationsdesigns in einem Quadranten (s. h. Grafik) vor, in dem links oben die überlastete Organisation dem agilen Netzwerk gegenüber steht und links unten das Modell „Weisung und Kontrolle“ gegenüber der Schattenorganisation liegt, haben CEOs den perfekten Wegweiser durch die Managementlandschaft an der Hand.



Auf dieser Landkarte können Ist- und Soll-Zustand optimal skizziert werden. Viele Unternehmen sind jedoch versucht, ihre Ausgangsposition als Punkt in einer der Organisationsformen zu verorten. Doch das trifft meist nicht zu. Unternehmen müssen sich eher als eine Ellipse in diesem Quadranten verstehen, die alle vier Bereiche umfasst: Manche Bereiche funktionieren gut durch Weisung und Kontrolle, einige Teams arbeiten erfolgreich als agile Netzwerke und ebenso gibt es ein paar Mitarbeiter, die in Schattenorganisationen agieren oder überfordert sind. Je differenzierter die Märkte und Produkte eines Unternehmens sind, umso größer ist die Ellipse, die ein Unternehmen organisatorisch beherrschen muss.

Die Vereinigung von regulativer und agiler Organisationsform auf operativer Ebene

Ist ein Team oder Gruppe hoher Zuverlässigkeit und Qualität verpflichtet, ist die beste Organisationsform die regulative, geht es um Innovation oder eine hoch differenzierte Leistung, kann es nur eine agile Antwort geben. Aber viele Abteilungen müssen zuverlässige und differenzierte Leistungen gleichzeitig erbringen. Sie müssen die Formen finden, die gleichzeitig regulativ und agil sind, die also beide Formen vereinigen.

Moderne Führung ist also in der Lage, je nach Aufgabentypus und Situation den Führungsstil, die Art und Weise der Entscheidung innerhalb von Minuten zu wechseln. Dieser hoch flexible Führungsstil lässt sich nicht von außen importieren oder verschreiben. Er muss sich von innen im Team und mit den Mitarbeitern zusammen entwickeln, Schritt für Schritt. Vielleicht sollte man deshalb von „evolutionärer Führung“ sprechen, da sie sich von Aufgabe zu Aufgabe verbessert, wie in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Führung. Auf jeden Fall lernen beide Seiten dabei – Führungskräfte und Mitarbeiter. Führung wird somit immer mehr zu einem Gemeinschaftsprojekt von Chef und Mitarbeiter.

In den Meetings der Zukunft wechselt ein Team von regulativ zu agil, von agil zu partizipativ und wieder zurück innerhalb einer halben Stunde. Die Führung der Zukunft wird nicht von Persönlichkeit der Führungskraft bestimmt, auch nicht von der Rolle oder Stellenbeschreibung oder dem Stellensystem eines Organigramms. Es wird immer mehr bestimmt vom Typus der Aufgabe. Denn jede Aufgabe hat seinen eigenen Satz von optimalen Führungsregeln, mit der sie gelöst werden will.

Die Lösung der Zukunft wird nicht darin liegen, von einer „Monokultur“ zur nächsten zu wechseln, sondern eine intelligente Verschmelzung zu erzeugen. So wie das Zusammenspiel von Stand- und Spielbein. Oder das Zusammenspiel bei Apple, bei der die strikte regulative Basis von iOS erst eine höchst agile App-Landschaft ermöglicht. Die regulative Basis in Führung und Kooperation ist Vertrauen, Respekt und Offenheit, das Know-how zu erkennen, wann die Art der Führung zu Wechseln ist und die hohe Flexibilität in der Nutzung verschiedener Kommunikations- und Entscheidungsregeln.



Ulrich Grannemann
 Leiter Competence Center Leadership
 ulrich.grannemann@haufe-akademie.de



Unser Tipp Praxismodell Haufe Quadrant Zukunftsfähige Positionierung von Organisation und Führung

Die richtige Wahl von Organisationsdesign und passendem Führungssystem ist längst eine erfolgsentscheidende Variable für Unternehmen geworden. Manager brauchen ein breites Verständnis für die Funktionsweise und effektive Kombination verschiedener Organisationsformen. Mit dem Haufe Quadranten erhalten Sie eine kompetente und praxisnahe Hilfestellung für innovative Unternehmensführung und richten die Gestaltung Ihrer internen Organisation wirksam und zukunftsgerichtet aus.

Weitere Informationen: www.haufe-akademie.de/26.32



Die moderne Arbeitswelt verlangt nach agiler Führung

- ▶ Die Megatrends unserer Zeit heißen Komplexität, Globalisierung und Demografie. Nie verlangte der Markt so schnell nach Innovationen, Lösungen und Methoden, nie war der Bedarf an Fachkräften höher und nie wurde so eng vernetzt über Orts- und Zeitgrenzen hinweg miteinander gearbeitet. Das stellt Manager vor neue Herausforderungen in der Personalführung. Eine mögliche Lösung heißt: agile Führung.

Manager stehen aktuell einer kopernikanischen Wende in der Personalführung gegenüber, die einhergeht mit einem völlig veränderten Rollenverständnis von Führendem und Geführten. Vorbei die Zeiten starrer Langfristpläne. Stattdessen herrscht das Prinzip der Kurzfristigkeit: Entscheidungen müssen schnell getroffen und umgesetzt werden.

Die Megatrends der modernen Arbeitswelt

Die Hintergründe dafür sind vielfältig. Da ist einerseits die digitale Transformation, die das Tempo fast aller Geschäftsprozesse antreibt und zeitgleich für mehr Komplexität sorgt – denn immer mehr Aufgaben müssen rascher und zeitgleich bewältigt werden. Das sorgt für Druck und macht Ereignisse und Entwicklungen im Geschäftsumfeld unvorhersehbarer als früher. Andererseits erhöht sich die Dynamik im beruflichen Umfeld: Betriebe vergrößern sich je nach Wirtschaftslage rasant, um sich kurz darauf wieder gesund zu schrumpfen. Die Folge: Die Fluktuation innerhalb der Firmen steigt und Strukturen müssen permanent wieder aufgebrochen und angepasst werden.

Nicht zuletzt sorgt der vorherrschende War for Talents dafür, dass sich die steigende Arbeitslast auf zunehmend weniger Schultern verteilt. Und dann wäre da noch das Thema Globalisierung, das die Liste der Megatrends komplettiert:

- ▶ Die Welt rückt immer enger zusammen und immer mehr Menschen arbeiten in dezentral organisierten Teams.

Eine Welt voller Unwägbarkeiten

Was daraus folgt: In einer Welt voller Unwägbarkeiten und steigender Komplexität bedarf es einem nie dagewesenen Maß an Anpassungsfähigkeit – seitens Management und Mitarbeitern: Ziele, Visionen, Arbeitskonzepte, die heute noch gelten, können morgen

schon wieder obsolet sein. Dem muss auch die Personalführung Rechnung tragen. Doch wie kann das gelingen? Eine Antwort auf diese Frage liefern die Prinzipien der „agilen Führung“.

- ▶ Agil – das bedeutet, flexibel und dynamisch auf Rahmenbedingungen zu reagieren, die permanent im Fluss sind.

Hier lässt sich aus dem Bereich der Informatik lernen – der Keimzelle der Digitalisierung. Das ist nur logisch. Denn nirgendwo sind Innovationsdichte, Tempo und Fachkräftebedarf höher und virtuell organisierte Teams verbreiteter als hier. Folglich kennen IT-Experten die Charakteristika des agilen Arbeitens aus dem Effeff und haben passende Lösungen dafür parat.

Lernen von der Informationstechnologie

Eine von ihnen ist die SCRUM-Methode. Prinzipiell wird ein SCRUM-Team von einer übergeordneten Vision geleitet. Während eines laufenden Prozesses berücksichtigen und reagieren alle Beteiligten auf sich verändernde Projektparameter, richten die davon betroffenen Abläufe schnellstmöglich neu aus und hinterfragen regelmäßig, wie andere Prozesse noch effizienter umgesetzt werden können.

- ▶ Diese Form des agilen Arbeitens setzt seitens der Mitarbeiter höchste Kommunikationskompetenz und die Bereitschaft zu ständigen Feedbackschleifen voraus.

Die Prinzipien der agilen Führung

Diese Prinzipien schreibt sich auch die Methode der agilen Führung auf die Fahnen. Demzufolge nimmt die Führungskraft nicht mehr die Rolle des einsamen Entscheiders ein. Vielmehr gilt es, Entscheidungen gemeinsam zu treffen – nach dem Prinzip des „Shared Leadership“:

- ▶ Der Vorgesetzte steht einem hoch kompetenten Team als Moderator und Mentor beiseite, der berät und koordiniert.

Das ist eine logische Konsequenz aus der neuen Arbeitswelt: Schließlich kommen in einem immer komplexer werdenden beruflichen Umfeld nur bestens ausgebildete Experten mit Spezialwissen zusammen, um gemeinsam an einer Vision zu feilen. Hier wäre Hierarchiedenken also mehr als fehl am Platz. Stattdessen gilt es, jeden als Experten über sein eigenes Hoheitsgebiet zu respektieren und diesen als Mikromanager über seinen eigenen Bereich zu begreifen.



Der Weg zur agilen Führung

► Doch die Umstellung auf das agile Führungsmodell setzt bei allen Beteiligten einen erheblichen Veränderungswillen voraus. Denn die Einführung der neuen Methoden geht mit massiven Eingriffen in die Organisation einher. Zunächst gilt es, die Ausgangssituation in einer Prozessanalyse schonungslos zu erfassen, um potenzielle „Aufwandstreiber“ zu identifizieren. Die sich anschließende Tätigkeitsstrukturanalyse zielt darauf ab, Aussagen über den Wirkungsgrad der einzelnen Tätigkeiten zu treffen und den realen Ressourcenbedarf für die Prozessabwicklung zu bestimmen.

Strukturelle Eingriffe sind zugunsten kürzerer Entscheidungswege und strafferer Prozesse unvermeidbar, wobei es vor allem um die grundsätzliche Neuausrichtung und -organisation einzelner Teams geht. In den neuen, agilen Teamstrukturen sollen interdisziplinäre und selbstorganisierte Mitarbeiter zusammenkommen, die unterstützt durch die laterale Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten, Prozesse so effizient wie möglich umsetzen.

Neuorganisation von Verantwortungsbereichen

Im nächsten Schritt werden Verantwortlichkeiten sukzessive weg vom Vorgesetzten hin zu den Mitarbeitern verlagert, sodass Entscheidungen nicht mehr über mehrere Hierarchieebenen hinweg getroffen werden müssen und Ergebnisse rascher sichtbar sind.

Doch dieser Veränderungsprozess ist nicht immer einfach und seitens des Managements häufig mit der Frage verbunden, wofür Führungskräfte in einem agilen Umfeld überhaupt benötigt werden, wenn doch ohnehin ein Großteil der Entscheidungshoheit bei den Teams liegt. Das sorgt nicht selten für Widerstände, die meist nur mithilfe externer Beratung und Trainings abgebaut werden können.

Agile Führung: Die Kunst loszulassen

Manager müssen hier vor allem loslassen und der Selbstorganisationsfähigkeit ihres Teams vertrauen lernen. Dazu gehört mitunter, nicht mehr in das operative Geschäft einzugreifen und sich stattdessen voll und ganz auf strategische Aufgaben wie die Weiterentwicklung des eigenen Bereichs zu konzentrieren. Nur so kommt das Unternehmen voran.

Ein regelmäßiger Austausch gewährleistet derweil, dass der Manager über laufende Prozesse jederzeit informiert ist, den Überblick behält und bei Bedarf hinzugezogen werden kann. Das geht zwangsläufig einher mit einer Neuausrichtung der Unternehmenskultur.

► Wo einst Hierarchie und Kontrolle bestimmend waren, rücken Agilität, Partizipation und Vertrauen nach.

Kurzum: Mit der neuen Form der Führung ändert sich die Sichtweise auf Zuständigkeiten und das Rollenverständnis aller Beteiligten massiv. Auch wenn die Umstellung zäh und anstrengend ist – langfristig lohnt sie sich. Denn letztlich ergreifen Unternehmen damit schon heute die Chance, sich fit für das zu machen, was morgen auf sie zukommt.



Susanne Mierswa

Programmbereichsleiterin Seminare und Trainings
susanne.mierswa@haufe-akademie.de



Unser Tipp

**Sommercampus-Tagung Leadership
Agilität und Selbstorganisation als Wettbewerbsvorteil**
22.06.16 Schloss Krickenbeck, Nähe Düsseldorf

Agiles Führen: eine Idee aus dem Projektmanagement gewinnt zunehmend Bedeutung für alle Führungsebenen. Kann daraus wirklich eine Leitidee einer neuen Führungskultur werden? Lernen Sie von Unternehmenspraktikern, wie Sie eine agile Führungskultur einführen und leben können! Machen Sie sich mit organisationalen Rahmenbedingungen vertraut. Diskutieren Sie mit Experten Vorteile und offene Fragen zu diesem Konzept und gewinnen Sie so ein klares Bild über die Möglichkeiten, die das agile Führen für Ihren Kontext bereit hält!

Erleben Sie exzellente Weiterbildung und intensives Networking in einzigartiger Atmosphäre auf Schloss Krickenbeck.

Weitere Informationen: www.haufe-akademie.de/26.40

Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.

- ▶ Agile Organisationen reagieren direkter, schneller, besser. Aber dafür brauchen sie nicht weniger, sondern mehr Führung. Und das Wichtigste dabei: sie brauchen eine andere.

Was erreichen agile Organisationen?

Agile Organisationen haben etwas Faszinierendes: Chefs schränken nicht ein, in Entscheidungen fließen die Ideen und Perspektiven aller Mitarbeiter ein. Dabei sind sie oft schneller und noch besser auf den Kunden ausgerichtet. Negative Führungseffekte fallen weg, Handlungsspielräume und Motivationen der Mitarbeiter steigen.

Vorsicht: Man kann Führungskräfte abschaffen, aber nicht die Führung

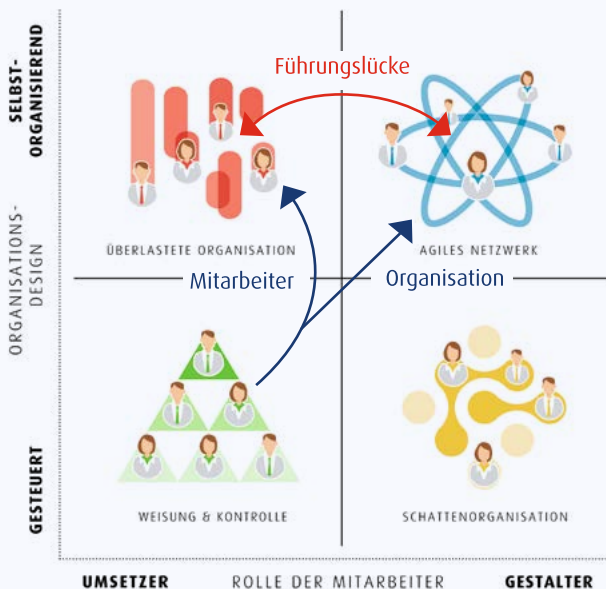
Auch wenn viele Formen fachlicher Führung wegfallen, heißt es nicht, dass es gesund ist, wichtige Führungsfunktionen wegfallen zu lassen. Führung beinhaltet eine ganze Reihe wichtiger Funktionen, die für Erfolg und Wirtschaftlichkeit in Arbeitsgruppen unabdingbar sind. Das lässt sich deutlich im Haufe Quadranten veranschaulichen (siehe Grafik unten). Eine Organisation geht den Weg aus dem linken unteren Feld – dem vertrauten Führungssystem aus Weisung und Kontrolle – in den Quadranten oben rechts, einem System agiler Netzwerke. Befreit sich diese Organisation zu schnell von zentralen Steuerungsmerkmalen (rechter blauer Pfeil), und die Führungskräfte und Mitarbeiter werden nicht ausreichend vorbereitet und unterstützt (linker blauer Pfeil), entsteht leicht eine Führungslücke (roter Pfeil). In dieser Führungslücke fühlen sich die Mitarbeiter leicht überlastet.

Worauf ist Führung die Antwort?

Das vielleicht wichtigste Kernelement des Erfolges menschlicher sozialer Systeme ist die Arbeitsteilung. Jeder Mensch bringt das ein und kann das einbringen, was er am besten kann. Die Konzentration auf eine Fertigkeit führt zu Spitzenleistungen und wichtigen Beiträgen für die menschlichen Systeme. Spezialisierung ist dann ein unabdingbarer Teil des Erfolges. Das, was aber geteilt wurde, muss auch wieder zusammengefügt werden. Dann kommen die „Ks“ ins Spiel – Kommunikation, Kooperation, Kollaboration und Koordination. Wie wird alles wieder zusammengefügt, damit am Ende der größte Nutzen für den Kunden entsteht?

Prinzipien der Selbstorganisation

Wie auch immer diese Funktionen genannt werden, auch in agilen Systemen verschwinden diese Führungs- oder Koordinationsfunktionen nicht. Sie werden nur anders verteilt. Ein wesentlicher Bestandteil der systemtheoretischen Grundlagen von Selbstorganisation ist die Redundanz. Sie besagt im Kern, dass Funktionen, die vorher in einem Element vereinigt waren (hier die Führungskraft) in einem selbstorganisierenden System auf alle Elemente eines Systems übertragen werden. Führungsfunktionen gehen dann von einer Funktion, von einer Person auf mehrere Personen über (siehe Grafik rechts oben). An diesem Punkt kommt die Systemtheorie an eine Grenze, weil sie zunächst einmal die Elemente des Systems als gleiche Elemente wahrnimmt. Das ist aber nicht der Fall, wie wir wissen. Jeder Mensch ist anders, hat verschiedene Prägungen, Stärken, Schwächen und Motivationen. Oder wie die Kölner sagen: „Jede Jeck es anders“.



Das Reden über Inhalte nimmt ab. Das Reden über Aufgaben nimmt zu.

Bisheriges Modell: Aufgaben der Führung in einer Person vereint			Neues Modell: Aufgaben der Führung werden auf viele Personen verteilt.
Fachlich-methodische Funktionen <ul style="list-style-type: none"> · Verbesserung · Beratung · Feedback · Fachliche Anerkennung 	Soziale Funktionen <ul style="list-style-type: none"> · Negatives Teamverhalten verhindern · Wertschätzung · Psychosoziale Stabilität · Fürsorge 	Unternehmerische Funktionen <ul style="list-style-type: none"> · Zahlen, Daten, Fakten · Budgetierung · Controlling zu Input und Output · Vertretung der Interessen nach außen 	

Eine Frage der Statistik und Wahrscheinlichkeit

Vorsicht bei der zu schnellen Abschaffung von Führungsebenen. In der Regel kommt es zu zwei extremen Auswirkungen. Es wird Gruppen und Subsysteme geben, die auf einmal einen Sprung in der Zufriedenheit und der Leistung haben, weil störende, negative Führungs-Effekte wegfallen. Am anderen Ende der Skala jedoch wird es aus reiner Wahrscheinlichkeit heraus Gruppen geben, deren Mitgliedern Koordinationsfähigkeiten und Motivation fehlen. Oder – was noch schlimmer sein kann – die entstandenen Machtlücken werden von Teammitgliedern übernommen, die machtorientiert und -bewusst sind, aber dem Team durch ihre Art zu kommunizieren schaden (Intrigen, Mobbing, verbale Verletzungen etc.). Wie stark diese Effekte sind, hängt natürlich auch davon ab, wie gut der Reifegrad der Mitarbeiter ist, und wie gut sie auf die neuen Organisationssysteme vorbereitet wurden. Vorsicht bei der Abschaffung von Führungskräften! Wir können zwar bestimmte Arten einschränkender Führung, später vielleicht sogar Führungskräfte, aber nicht die Führung selbst abschaffen. Und ja, wir schaffen bestimmte einschränkende Formen fachlicher Führung ab, da Mitarbeiter nicht einbezogen und mitgenommen wurden.

Führung in agilen Systemen ist aber nicht laissez faire

Das heißt aber nicht, dass wir als Führungskräfte in agilen Systemen weniger führen müssten. Ja, wir führen weniger fachlich, sitzen weniger in Meetings, delegieren und korrigieren viel weniger. Dafür brauchen wir gerade zu Beginn nicht weniger, sondern mehr Führung. Die operativen, lenkenden, entscheidenden und fachlichen Führungsfunktionen werden ganz oder teilweise an die Mitarbeiter übertragen. Aber die rahmengebenden und fördernden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse nehmen erheblich zu. Führungskräfte müssen den dafür notwendigen Rahmen schaffen und pflegen. Sie müssen die Mitarbeiter immer wieder neu befähigen und eingreifen, wenn das agile System von außen bedroht wird.

Wir sehen als Competence Center Leadership die Aufgabe darin, Unternehmen dabei zu helfen, die richtigen Teilschritte, in der richtigen Reihenfolge an den richtigen Punkten zu setzen.



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership
ulrich.grannemann@haufe-akademie.de



Kostenloses Whitepaper

Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere

Erfahren Sie noch genauer, vor welchen Herausforderungen die Führung in agilen Unternehmen steht, und welche Schritte Sie gehen müssen, damit eine Führungslücke gar nicht entsteht.

Download unter www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung/service

Agile Führung: Diese Fähigkeiten sind gefordert

- ▶ **Schneller, höher, weiter: Wer mit Führungsaufgaben betraut ist, steht im heutigen Zeitalter der Superlative vielen offenen Fragen gegenüber. Neben der zunehmenden Komplexität in der Arbeitswelt sorgen Megatrends wie die Globalisierung und der demografische Wandel für Herausforderungen. Wie können moderne Methoden der Personalführung dies auffangen? Und welche Eigenschaften müssen Manager dafür mitbringen?**

Keine leichte Aufgabe, der Manager aktuell gegenüberstehen. Die Arbeitswelt befindet sich im konstanten Wandel. Digitalisierung und Globalisierung sorgen einerseits für ein immer schnelleres Tempo in fast allen Bereichen. Hinzu kommt, dass immer mehr Aufgaben auf global agierende Teams verteilt werden, die über Orts- und Zeitgrenzen hinweg miteinander arbeiten und kommunizieren. Parallel dazu steigt die Arbeitslast. Denn der demografische Wandel sorgt mit seinem Ausläufer – dem Fachkräftemangel – dafür, dass eine größer werdende Aufgabenbandbreite von immer weniger Arbeitnehmern erledigt werden muss.

Agile Führung in einer Welt des konstanten Umbruchs

In einer Welt des beständigen Umbruchs versteht es sich von selbst, dass auch der Bereich der Personalführung nach neuen Strukturen verlangt. **Starre Führungsrichtlinien, Hierarchiedenken, lange Entscheidungswege – all das geht nicht mehr auf in einer Zeit, in der sich Prozesse kurzfristig wandeln können und schnell nach neuen operativen Mustern verlangen.** Mehr denn je müssen Führungskräfte flexibel sein und mit ihren Teams kurzfristig auf neue Anforderungen des Marktes reagieren.

Dieses neue, agile Führungsverständnis setzt ein umfangreiches Set an Eigenschaften voraus. Manager müssen dementsprechend über ein höheres Maß an Diagnose- und Changekompetenz als die Generationen vor ihnen verfügen, um ihre Teams angemessen im konstanten Wandel zu unterstützen. Wie kann das gelingen?

Selbstführung kommt vor Mitarbeiterführung

Das oberste Prinzip der Personalführung setzt beim Manager selbst an: **Nur wenn dieser weiß, wie er sich selbst organisieren kann, kann er auch andere führen.** Das erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstmanagement. Dazu gehört, gesetzte Ziele genau zu kennen und festzulegen, welche Aufgaben selbst bearbeitet und welche an das Team weitergegeben werden. Unerlässlich ist es, sich an getroffene Absprachen und gesetzte Fristen zu halten und jederzeit überprüfbare Resultate der eigenen Arbeit vorlegen zu können.

Führungskräfte müssen Vorbild sein – und mehr

Im Prinzip muss ein Manager also vorleben, was er seinerseits von seinem Team erwartet. Das schafft die Basis für eine gute Zusammenarbeit mit dem Team. Die Führungskraft wird als Vorbild wahrgenommen, an dem sich der einzelne orientieren kann. **Doch mit dem Vorleben allein ist es in punkto Teamfähigkeit nicht getan.** Teams setzen sich heutzutage aus hochqualifizierten Experten zusammen. Umso mehr gilt es, partnerschaftlich und respektvoll mit den Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und Entscheidungen auf Augenhöhe zu treffen. Vorbei die Zeiten eines starren Hierarchiedenkens.

Lösungs- und Prozesskompetenz sind unabdingbar

Einer Führungskraft fordert das wiederum eine erhebliche Lösungs- und Prozesskompetenz ab. **Das schließt zum Beispiel ein, dass Entscheidungen, die nicht zum erhofften Ziel führten, nicht als Fehler gewertet werden, sondern als eine von mehreren Variablen.** Wichtig ist es, daraufhin gemeinsam mit dem Team konstruktiv Antworten auf die Frage nach einem neuen Weg zu finden. Hierbei müssen die Teilschritte, die bei dem ursprünglichen Konzept eine Rolle spielten, analysiert werden, ohne sich dabei allerdings im Detail zu verlieren.

Moderieren und Strukturieren – um komplexe Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen

Gleichzeitig sollten alle Beteiligten mit genügend Informationen versorgt werden, um effektiv zu der neuen Lösung beitragen zu können. Der Führungskraft selbst kommt in diesem Prozess eine moderierende und strukturierende Rolle zu: **Ihre Aufgabe ist es, die zu bewältigende Herausforderung in ihrer ganzen Komplexität zu erfassen und die beteiligten Experten auf dem Weg zum Ziel so zu lenken, dass am Ende eine passgenaue Lösung steht.**

Lebenslanges Lernen: Gilt auch für Führungskräfte

Damit das gelingen kann, müssen moderne Chefs sich jederzeit neues Fachwissen erschließen und bewerten können, um es bei Bedarf in den Prozess einzubringen. **Um diese Methodenkompetenz zu erlangen ist es nicht unüblich, dass eine Führungskraft auf die Fachkompetenz ihrer Mitarbeiter zurückgreift und sich beraten lässt.** So kann der Vorgesetzte alle notwendigen Informationen bündeln, strukturieren, interpretieren und mit der Unterstützung seines Teams zur Anwendung bringen.





Nur wenn die Führungskraft weiß, wie sie sich selbst organisieren kann, kann sie auch andere führen.

Von der Schnitt- zur Verbindungsstelle der einzelnen Fachbereiche

Sind andere Unternehmensbereiche von einer bestimmten Thematik betroffen, fungiert die Führungskraft als Schnittstellenmanager zwischen den einzelnen Fachbereichen. **Ihr obliegt es, eine zielgerichtete und zweckmäßige Kommunikationsbeziehung zu anderen Unternehmensbereichen aufzubauen.** Bei Projekten von besonderer Dringlichkeit kann es sinnvoll sein, bereichsübergreifende Projektteams oder Task Forces einzurichten. Darüber hinaus gilt es, auch externe Mitarbeiter in die Kommunikation einzubinden und im Fall eines virtuellen Teams auch jene Teammitglieder regelmäßig up-to-date zu halten, die sich im Ausland befinden.

Arbeiten mit multikulturell geprägten Teams

Schon allein deshalb sollte jede Führungskraft auch über ein erhebliches Maß an interkultureller Kompetenz verfügen. Schließlich sind multikulturell geprägte Teams im Zuge der fortschreitenden Globalisierung inzwischen Normalität geworden. Und das nicht nur auf virtueller Ebene. Insofern gehört es zu den Grundvoraussetzungen, dass eine Führungskraft mit Vertretern anderer Kulturen angemessen und wertschätzend umzugehen weiß.

Die Basis für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation und Interaktion sind mitunter emotionale Kompetenz und Einfühlungsvermögen. Letztes zählt aber auch aus einem anderen Grund zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft. Denn ohne die Bereitschaft, die Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen, wäre jegliche Teamführung zum Scheitern verurteilt – Multikulturalität hin oder her.

Authentizität ist Trumpf

Erfolgreich ist ein Manager, wenn er seinen Mitarbeiter als Mensch in den Mittelpunkt der Arbeit stellt, und nicht mehr nur dessen Funktion. Schließlich erlangen Manager wichtige Informationen nur, wenn sie die Lage des Mitarbeiters nachvollziehen können. Auf diese Weise lässt sich besser abschätzen, wie Mitarbeiter auf Entscheidungen reagieren, ob sie diese mittragen und wie sich deren Motivation steigern lässt. Dabei gilt: Stets authentisch bleiben. Schließlich öffnen sich Mitarbeiter dem Gegenüber nur, wenn sich dieses ihnen gegenüber offen und unverstellt verhält und nicht in eine Rolle schlüpft.

Last but not least – unternehmerisches Denken

All diesen Prozessen ist die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken übergeordnet – so muss eine Führungskraft sämtliche Schritte und Entscheidungen immer an dem Unternehmensinteresse messen und sie nach diesem ausrichten.

Fazit

Die Anforderungen an Manager sind hoch. Wer seine Führungsfunktion erfolgreich gestalten will, schafft das nur im seltensten Fall durch „Learning by Doing“. Im Grunde können Kompetenzen für eine Management- und Führungsfunktion nur durch eine ausgearbeitete Karriereplanung und gezielte Qualifikationsmaßnahmen abgestimmt auf die jeweiligen Rollenanforderungen je Position und Stufe entwickelt werden. Hier ist HR maßgeblich gefordert, die richtigen Weichen zu stellen.



Susanne Mierswa

Programmbereichsleiterin Seminare und Trainings
susanne.mierswa@haufe-akademie.de



Unser Seminartipp

Agile Führung: Selbstorganisierte Zusammenarbeit in der Praxis

Agilität gewinnt in Unternehmen enorm an Bedeutung und verändert die Zusammenarbeit und Führung in Unternehmen enorm. Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen Sie als Führungskraft schnell, innovativ und kompetent auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. In diesem Seminar erfahren Sie, welchen Prinzipien agile Führung folgt. Sie erhalten neue Impulse für Ihre Führungsarbeit und erarbeiten sich passende Vorgehensweisen für Ihre spezifische Situation. Damit erreichen Sie harte Business-Ziele müheloser, bleiben flexibler in Veränderungsprozessen und entwickeln Ihre Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung.

Weitere Informationen: www.haufe-akademie.de/26.31



10 essenzielle Tipps für neue Führungskräfte

- Als neue Führungskraft warten jede Menge Herausforderungen auf Sie. Denn Sie sind den Erwartungen verschiedener Hierarchiestufen ausgesetzt, die Sie als Mitarbeiter so noch nicht kannten. Für eine Zukunft als erfolgreiche Führungskraft sind insbesondere die ersten 100 Tage entscheidend, da der erste Eindruck Ihrer Führungstätigkeit im Team und bei den Vorgesetzten besonders nachhaltig ist. In dieser Zeit können Sie Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zeigen. Unsere 10 Tipps für neue Führungskräfte helfen, dass Sie in dieser ersten Zeit die Basis für eine erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihrem Team schaffen.

1 Machen Sie sich in Ihrer neuen Rolle bekannt

Verschaffen Sie sich Klarheit über die konkreten Erwartungen an Sie, und kommunizieren Sie Ihre neue Rolle an Ihr Team. Eine gut geplante Antrittsrede hilft Ihnen, Ihr Team ins Boot zu holen.

6 Bauen Sie eine Beziehung zu Ihren Mitarbeitern auf

Gestalten Sie die Beziehung zu jedem Ihrer Mitarbeiter individuell. Behandeln Sie nicht alle gleich, aber alle gleich fair. Nur so schaffen Sie ein positives Arbeitsklima und ein funktionierendes Team aus unterschiedlichen Charakteren.

2 Ändern Sie nicht gleich alles

Machen Sie nicht den Fehler, sofort alles umkrempeln zu wollen. Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick und analysieren systematisch die Situation. Gehen Sie Veränderungen schrittweise und gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern an.

7 Geben Sie konstruktiv Feedback

Konstruktives Feedback dient Ihrem Mitarbeiter, um ihm eine optimale Leistungsentwicklung zu ermöglichen. Dabei sollten Sie bestimmte Feedbackregeln beachten, und Feedback auch möglichst in einen positiven Rahmen packen.

3 Delegieren Sie Ihre Aufgaben

Neue Führungskräfte arbeiten häufig zu viel und konzentrieren sich zu stark auf die fachlichen Aufgaben Ihrer früheren Tätigkeit. Lernen Sie schnell, welche Aufgaben delegierbar sind und wie Sie richtig delegieren.

8 Wertschätzen Sie die Erfahrungen älterer Mitarbeiter

Nutzen Sie das Wissen der Mitarbeiter und berücksichtigen Sie deren Erfahrungen und Werte. Mit Respekt, natürlicher Autorität und Empathie holen Sie auch Skeptiker und Kritiker ins Boot.

4 Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Ihre Mitarbeiter motivieren. Vertrauen, Klarheit und Transparenz sind dabei wesentliche Faktoren für die Motivation Ihrer Mitarbeiter.

9 Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Ziele

Zielvereinbarungen ermöglichen Ihrem Mitarbeiter fokussiertes Arbeiten. Sie erhalten eine bessere Kontrolle und können die Arbeitsergebnisse genauer und transparenter beurteilen.

5 Kommunizieren Sie richtig

Kommunikation ist Ihr wichtigstes Führungsinstrument. Die drei wichtigsten Kommunikationstechniken die Sie beherrschen müssen, sind aktives Zuhören sowie Frage- und Argumentationstechniken.

10 Entwickeln Sie Ihren eigenen Führungsstil

Die einzig richtige Führung gibt es nicht. Reflektieren Sie sich regelmäßig und arbeiten Sie kontinuierlich an Ihren Führungskompetenzen. So werden Sie nach und nach Ihren eigenen Führungsstil entwickeln.

Führungskompetenz bekommt man im Regelfall nicht von heute auf morgen. Man kann Führungskompetenz aber lernen. Oftmals erleichtert eine qualifizierte Weiterbildung mit entsprechenden Arbeitshilfen für die Führungspraxis im täglichen Arbeitsalltag diese Herausforderung.



Sebastian Kindler

Produktmanager Führung & Leadership
sebastian.kindler@haufe-akademie.de



XING-Profil



Kostenloses Whitepaper

10 essenzielle Tipps für neue Führungskräfte

Entscheidend für eine erfolgreiche Zukunft als Führungskraft sind insbesondere die ersten 100 Tage. Unsere Tipps helfen Ihnen, die Basis für eine erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihrem Team zu schaffen.

Download unter

www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung/service



Der evolutionäre Führungsstil – ein neuer Führungsstil ist im Vormarsch

Die Entwicklung des Führungsstils

Führung ist ein komplexer Vorgang und die Führungsstile entwickeln sich stetig weiter. Kurt Lewin war einer der ersten Wissenschaftler, der verschiedene Führungsstile darstellte:

- Autoritäre Führung
- Demokratische Führung
- Laissez-faire-Führung oder Laissez-faire-Führung

In der heutigen Zeit spielen diese Haltungen eine eher untergeordnete Rolle. Führung ist vielschichtiger geworden und die Anforderungen an die Führungskräfte von heute sowie morgen werden weiter wachsen. Im Alltagsgebrauch wird immer wieder von verschiedenen Führungsstilen gesprochen. Es lassen sich drei Phasen der Entwicklung von Führungsstilen beschreiben und es ist zu beobachten, dass sich eine vierte Stufe anschließt.

Die Phasen der Führungsstile

► Stufe 1: Die natürlichen Führungsstile

Menschen zu führen war eine angeborene Eigenschaft. Entweder man konnte es oder eben nicht. Somit war die Führung für jeden Menschen sichtbar und spürbar, der im direkten Kontakt mit der Führungskraft stand.

Es wurde nicht bewusst über Führungseigenschaften nachgedacht, sondern steuerte und leitete Menschen nach bestem Gewissen und eigenem Gefühlszustand. Man führte wie man sich fühlte, die Persönlichkeit war der Führungsstil. Aus diesem Grund kann von dem natürlichen Führungsstil gesprochen werden. Auch heute ist dieser aktuell und jedem steht es frei zu entscheiden, inwieweit dieser Stil den Umgang miteinander prägt.

► Stufe 2: Die angepassten Führungsstile

Die Komplexität der Unternehmen verlangte neue Formen der Führung. Sie wurde zur Aufgabe, zur Rolle, zur Funktion. Es konnte deutlich beobachtet werden, dass sich Führungskräfte vor allem in großen Unternehmen unterschiedlich verhielten, obwohl sie ähnliche Funktionen sowie Aufgaben vertraten. In dieser Zeit gab es eine regelrechte Explosion von zahlreichen Führungsstilen, wie beispielsweise der autoritäre, patriarchalische, dienende, kooperative oder charismatische. Zahlreiche andere schließen sich an.

Diese verschiedenen Führungsstile lassen sich neu gruppieren und unterscheiden sich hinsichtlich der Eigenschaften der Person. Somit orientieren sich einige an den Bedürfnissen der Mitarbeiter oder lassen sich wiederum aus den unternehmerischen Anforderungen und Verantwortlichkeiten ableiten. Rasch wird klar, dass Führungsstile mit dem einseitigen Führungsstil an ihre Grenzen kommen, sobald sich das Umfeld, sei es Mitarbeiter, Aufgabe oder der organisatorische Rahmen verändert. Das Ergebnis ist die Entstehung der dritten Phase, geprägt durch die Arbeiten von Hersey und Blanchard, die situativen Führungsstile.

► Stufe 3: Die situativen Führungsstile

Folgerichtig konnte nur ein Führungsstil erfolgreich sein, einer der sich anpasst. Dieser Stil muss sich flexibel auf den Reifegrad der Mitarbeiter, auf die unterschiedlichen Herausforderungen von Aufgaben und/oder auf die Eigenschaften wechselnder Kulturen einstellen. Der situative Führungsstil wird gefordert und gefördert. Dieser ist Bestandteil von Führungsseminaren und generell Themen, die die Führungskräfteentwicklung betreffen, und wird stetig weiter ergänzt durch neue Erkenntnisse.

Ist die Zeit reif für einen neuen Führungsstil?

Es stellt sich die Frage: Ist ein neuer Führungsstil überhaupt notwendig? Warum reicht der situative nicht aus?

Eine Betrachtung der Veränderungsgeschwindigkeit kann diese Fragen beantworten. Hersey und Blanchard entwickelten ihr Konzept des situativen Führungsstils in den sechziger Jahren. Zu dieser Zeit war die Digitalisierung, die Internationalisierung oder gar der demografische Wandel in weiter Ferne. Heutzutage ändern sich die Herausforderungen, mit denen Führungskräfte konfrontiert werden, rasant. Es entstehen neue Organisationsformen, Anforderungen der Mitarbeiter ändern sich, Aufgabentypen und Prozesse entwickeln sich weiter. Somit ist der Ruf nach einem Führungsstil, der sich auf diese Veränderungen einstellen kann, unüberhörbar. Die V.U.C.A.-World (Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz)) benötigt Konzepte, um sie zu steuern und um in dieser Welt erfolgreich zu sein.

Die Phasen der Führungsstile

Evolutionärer Führungsstil		<p>Es wird so geführt, wie es die Mitarbeiter-Aufgaben-Kombination erfordert.</p> <p>Mitarbeiter und Führungskraft entwickeln Gespräche und Tools stetig weiter, reagieren schnell auf Veränderungen und neue Anforderungen.</p> <p>Die besser passenden Tools (fittest) werden zuungunsten der weniger passenden Tools ausgewählt.</p>
Situativer Führungsstil		
Diskrete Führungsstile		
<p>Natürlicher Führungsstil Führung als angeborene Eigenschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> · Jeder führt, wie er will · Man kann führen oder eben nicht · Laissez-faire 	<ul style="list-style-type: none"> · autoritär · bürokratisch · autokratisch · patriarchisch · partizipativ · kooperativ · lateral · agil · u. v. m. 	

► Stufe 4: Die evolutionäre Führung

Ein Führungsstil, der sich rasch den neuen Gegebenheiten anpasst und in der V.U.C.A.-World bestehen kann, wird notwendig sein. Dieser sollte rasch auf Veränderungen durch Selbstorganisation reagieren. Jedoch sind weitere Funktionen bedeutsam und folgende Themen durch den neuen Führungsstil zu beleuchten: Kann er die Überforderung der Führungskräfte eindämmen? Stellt er sich auf die Diversität der Mitarbeiterschaft ein? Befähigt er, unabhängig vom Reifegrad der Mitarbeiter, einen Austausch auf Augenhöhe zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter? Kann er die Erwartungen und den stetig steigenden Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht werden?

Der situative Führungsstil ist anspruchsvoll und Führungskräfte sind auch nur Menschen, die mitunter durch den Anspruch der situativen Führung überfordert sind. Man hat hohe Führungs-Ambitionen, wird diesen jedoch nicht immer gerecht.

Festzuhalten ist, dass Menschen gerne geführt werden, dadurch werden die Bedürfnisse nach Sicherheit, Orientierung und Entwicklung abgedeckt. Auf der anderen Seite steigt der Anspruch, auf Augenhöhe zu kommunizieren, partnerschaftlicher Austausch wird gefordert. Führung wird gewünscht, aber welche?

Führungskraft und Mitarbeiter – eine gemeinsame Führung – Was muss der neue Führungsstil leisten?

Die Führungskraft benötigt Unterstützung im Umgang mit den vielseitigen Forderungen, Ansprüchen und Bedürfnissen. Hilfe bekommt sie durch das Studium von Fachliteratur oder dem Besuch von Trainings sowie Seminaren und durch Coachings. Diese Maßnahmen leisten einen Beitrag für den Umgang mit der Vielseitigkeit. Aber am wichtigsten in diesem Kontext ist eine Person – der Mitarbeiter! Nur er kann der Führungskraft mitteilen, was er braucht und was er will. Aus dieser Situation leitet sich der neue Führungsstil ab. Im kontinuierlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entstehen immer wieder neue Konstellationen hinsichtlich der Bedürfnisse und Anforderungen. Somit muss der neue Stil sich immer wieder anpassen, eine neue Form finden, und entsteht aus dem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Dieses Prinzip erinnert an die Evolution und beschreibt die ständige Anpassung. Es ist mit Abstand die erfolgreichste Methode des Universums. Überträgt man es auf den Bereich Führung, ist damit die Selektion von Werkzeugen, Tools, Regeln und deren Formen, Tabellen, Leitfäden usw. angedacht. Diese Werkzeuge werden ausprobiert und das Beste für die eigene Führungstätigkeit genutzt. Daraus lassen sich kontinuierlich neue Varianten ableiten, die sich als effektiver herausstellen und besser zu den neuen Gegebenheiten passen. Durch diese Schritte entwickelt sich das Führungssystem weiter, oder besser gesagt, es gleicht sich immer wieder an. Die neuen Führungsverhaltensweisen müssen sich im Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bewähren und falls nötig, weiter ausgebaut, erneuert werden. Voraussetzung für diese Art von Führung ist, dass sie als Führungskraft Investitionen tätigen. Damit ist vor allem Zeit gemeint, die notwendig ist, diesen evolutionären Führungsstil zu leben.



Sandra Schoenborn

Senior Consultant Competence Center Leadership
sandra.schoenborn@haufe-akademie.de



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership
ulrich.grannemann@haufe-akademie.de



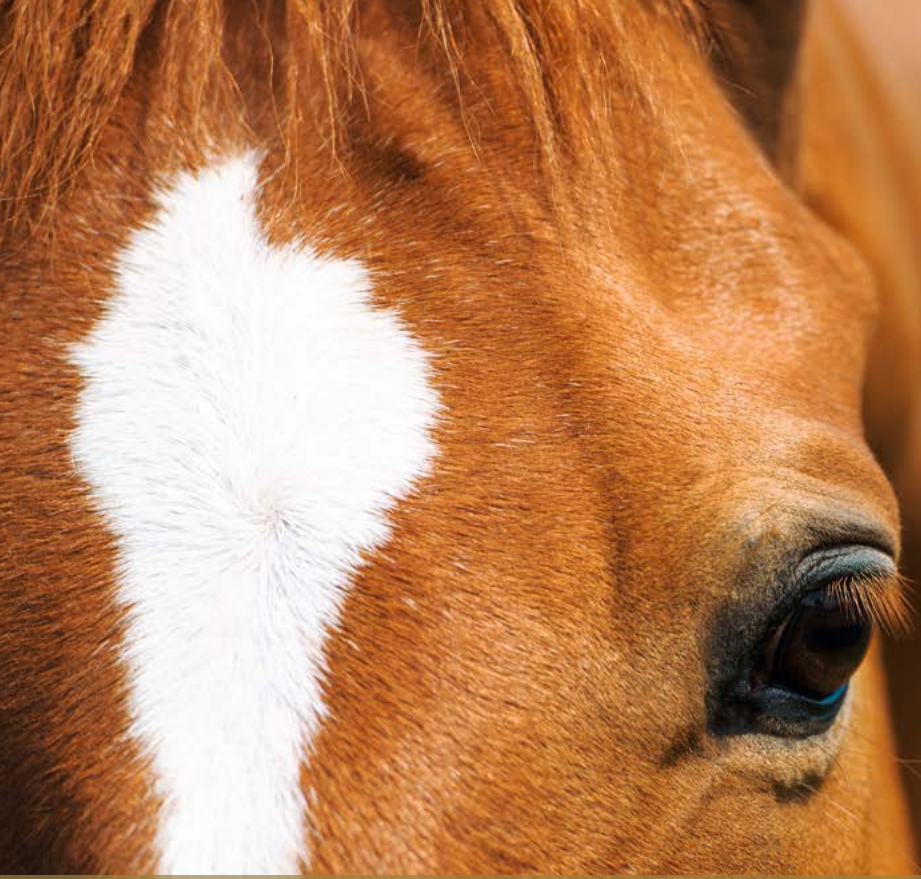
Kostenloses Whitepaper

Evolutionäre Führung – eine Revolution für Ihr Unternehmen?

Wie wirken sich Elemente der evolutionären Führung auf die Führungskultur aus? Wie könnte sich die Mitarbeitermotivation entwickeln? In unserem Whitepaper zu evolutionärer Führung wagen wir den Blick in die Glaskugel – und denken die neue Führung vor.

Download unter

www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung/service



Mit dem Pferd über den Orchestergraben
– wieso außergewöhnliche Trainings
gerade im Führungsbereich Erfolg
versprechen



Führungstrainings mit einem Orchester.**Der Dirigent entscheidet über das Ergebnis**

Ein Orchester zu dirigieren, hat vieles mit der Führung eines Unternehmens gemeinsam. Es gibt Experten, Abteilungen, Mitarbeiter, Vorgaben. Alle sollten permanent gut zusammenarbeiten, damit ein besonderer Klang oder ein gutes Produkt entsteht. Verantwortlich dafür ist der Dirigent. Wie er führt, auf das Orchester reagiert, Entscheidungen trifft und sich ausdrückt, entscheidet über das Ergebnis. Dafür braucht es keine musikalische Ausbildung. Vielmehr können Führungskräfte einen schnellen und nachhaltigen Eindruck davon gewinnen, wie sie führen und was sich verändert, wenn sie etwas an ihrem Verhalten ändern. Sie können es hören.

Führungstrainings mit Pferden.**Wahrnehmungsvermögen schärfen, Selbstbewusstsein entwickeln**

Ein Pferd einfach so führen, ohne Zügel oder Strick? Gelingt tatsächlich auch Managern, die keine Pferdeexperten sind. Pferde sind ehrliche Tiere. Sie reagieren nicht taktisch, sondern sensibel und direkt. Führungstrainings mit Pferden sind deshalb besonders dazu geeignet, selbst unbewusstes Verhalten zu reflektieren und deutlich zu machen. Der Kontextwechsel, raus aus dem Büro, raus auf die Koppel mit dem Pferd als „Trainer“, macht den Kopf frei für neue Ideen. Die Erfahrung mit Pferden sensibilisiert, schärft das Wahrnehmungsvermögen und schafft Selbstbewusstsein. Dies gemeinsam zu erleben, verbindet die Teilnehmer ebenso, wie es den Blick auf die eigene Rolle nachhaltig verändern kann.

Business-Theater.**Der interaktive Simulator für Herausforderungen**

Für angehende Führungskräfte ist das Business-Theater ein geschützter Rahmen, in dem sie herausfordernde Situationen in der neuen Rolle testen, und ihre kommunikativen Kompetenzen ausbauen können. Professionelle Schauspieler als Trainer schlüpfen in die Rolle unterschiedlicher Kommunikationspartner, zuschauende Teilnehmer übernehmen die Rolle von Coaches. Sie geben Entwicklungsimpulse, ohne selbst in die Simulation involviert zu sein. Realitätsnäher können Führungs- und Kommunikationsseminare nicht sein.

Outdoor-Incentives.**Handlungsorientiertes Lernen mit Spaß**

Gemeinsam ein Floß steuern, eine Brücke aus Seilen und Brettern zu bauen oder sich gegenseitig beim Klettern zu sichern, ist nicht nur ein tolles Erlebnis. Outdoor-Incentives ermöglichen vielmehr, Themen und Lerninhalte in erlebnis- und handlungsorientierten Einheiten zu bearbeiten, vom Change-Management über Führung und Teambuilding. Abseits von trockenen Präsenzseminaren im Klassenraum werden Emotionen geweckt, Konflikte ausgetragen und konstruktive Lösungen gefunden, mit denen Teams gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten. Abseits der gewohnten Umgebung werden neue Kräfte frei und die Teilnehmer entdecken ungeahntes Potenzial in sich. Das schweißt zusammen, macht Spaß und wirkt nachhaltig positiv. Auch auf den Arbeitgeber, der ihnen die Teilnahme ermöglicht hat.

**Julian Wiedensohler**

Berater Inhouse-Training

julian.wiedensohler@haufe-akademie.de

Unser Tipp**Außergewöhnliche Führungstrainings mit der Haufe Akademie**

Sie haben Interesse an einem der beschriebenen Trainings? Oder Sie haben eine eigene Idee für eine Teamentwicklung? Kommen Sie einfach auf uns zu, wir können (fast) alles möglich machen.

www.haufe-akademie.de/inhouse
inhouse@haufe-akademie.de



Agiles Führen kann nur über gute Beziehungsgestaltung funktionieren – Beobachtungen zu einem Paradigmenwechsel im Führungsverständnis

Zukünftig immer wichtiger: Beziehungskompetenz

Agile Strukturen definieren die Führungsaufgabe neu: Verantwortung verlagert sich, Aufbauorganisationen weichen auf, es wird zunehmend in produkt- und projektbezogenen Teams gearbeitet. Das hat erhebliche Auswirkungen auf das Rollenverständnis und das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern: Viel mehr als in Hierarchien müssen nun Ziele und Zuständigkeiten in immer kürzeren Intervallen abgestimmt werden, die Verantwortung einzelner Teammitglieder wächst und klassische Führungsaufgaben verteilen sich nun im Team. Wie kann gute Führung in solch volatilen Kontexten gelingen? Und wie können vorhandene Organisationen den Wandel hin zu einer agilen Unternehmenskultur gut gestalten?

Klassische Führungsmodelle und -Methoden haben hier ausgedient, gleichzeitig gewinnen Werte eines menschlichen Miteinanders zunehmend an Bedeutung: Verbindlichkeit, Offenheit, Respekt, Mut und vor allem Vertrauen bilden die Basis eines funktionierenden Miteinanders. Führung kann im agilen Kontext nur funktionieren, wenn das Miteinander, das Vertrauen, letztlich die Beziehungsbasis stimmt. Dies ist jedoch alles andere als ein „Kuschelkurs“: Es fordert von beiden Seiten authentisches wertschätzendes Miteinander, die Bereitschaft, sich Kritik zu stellen und sich weiter zu entwickeln. Es wird mehr Konflikte geben. Positionen bieten keinen Schutz mehr: Es geht auch um ein Sich-öffnen auf den andern hin – und um die Arbeit an sich selbst.

Vertrauen als Basis beziehungsorientierter Führung

Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter, ergebnisoffenes Agieren, Gelassenheit in Unsicherheit fällt vielen Führungskräften schwer. „Sei stark“, „Streng dich an“, diese inneren heroischen Botschaften prägten die Führungskräfte lange Zeit, zusammen mit der Vorstellung, vorne weg zu gehen, zu wissen, wie die Dinge laufen, zu retten, wenn etwas schief geht.

Aber heute funktioniert diese Haltung nicht mehr, auch wenn sie noch oft unbewusst in vielen Köpfen nachhallt: Angesichts von zunehmender Komplexität, Wandel, Informationsflut und schneller Wissensveralterung ist es eine absolute Überforderung, diesem Bild noch entsprechen zu wollen. Der neue Trend setzt auf postheroische Führung: Führungskräfte müssen nicht mehr selbst stark sein, sondern nutzen stattdessen das Potenzial ihrer Mitarbeiter und setzen stärker auf Teamwork. Es gilt, eine Win-win-Situation für beide Seiten zu erreichen: Die Mitarbeiter werden in ihrer Selbstverantwortung gestärkt und erleben vermehrt ihre Tätigkeit als sinnstiftend, die Führungskräfte spüren angesichts vielfältiger Herausforderungen eine Entlastung durch kompetente Mitarbeiter.

Unabdingbar: stimmige Balance zwischen Nähe und Abgrenzung finden

Beziehungsorientiertes Führen wäre jedoch völlig missverstanden, wenn es nur noch darum gehen würde, die Nähe zum Mitarbeiter zu suchen. Genauso wie eine zu große Distanz im Führungsverhältnis schaden kann, ist auch eine zu starke Empathie für eine förderliche Führungsbeziehung gefährlich. Es gilt, für diese Balance wach zu sein und hier immer wieder sorgfältig abzuwägen, um nicht in ein Extrem zu fallen und zu schauen, was nun tatsächlich situationsangemessen ist.

Beziehungskompetenz wird im agilen Kontext entscheidend sein. Führungskräfte, die ihre Beziehungskompetenz als eine zentrale Führungskompetenz ansehen und entwickeln, werden zukünftig mehr Erfolg haben und gute Fachkräfte halten können. Sie werden die Herausforderungen agilen Arbeitens besser bewältigen, zufriedener Mitarbeiter haben und letztlich selbst eine höhere Zufriedenheit mit sich und ihrer Aufgabe finden.

Sieben Empfehlungen für eine stärkere Beziehungsorientierung in der Führung:

- Bleiben Sie neugierig! Was haben Sie bisher an Ihren Mitarbeitern noch nicht wahrgenommen? Gibt es noch unentdecktes Potenzial?
- Hören Sie genau zu – und hinterfragen Sie bewusst Ihre eigene Sicht der Dinge: Gibt es nicht auch andere sinnvolle Sichtweisen?
- Schenken Sie Vertrauen – und monitoren Sie das Ergebnis zeitnah mit den Beteiligten.
- Achten Sie auf Andersartigkeit. Setzen Sie sich bewusst mit Ihnen eher unähnlichen Persönlichkeiten auseinander und schulen Sie Ihre Integrationsfähigkeit.
- Sprechen Sie offen über gegenseitige Erwartungen und gleichen Sie diese im Dialog miteinander ab.
- Nehmen Sie Konflikte ernst und leben Sie vor, wie wertvoll es ist, auch andere Meinungen zu hören.
- Seien Sie geduldig – Verhaltensänderungen brauchen Zeit und die Bereitschaft, sich immer wieder neu darauf einzulassen. Und – nehmen Sie sich nicht zuviel auf einmal vor!



Christa-Marie Münchow

Führungskräfte-Trainerin und Coach
aus Berlin

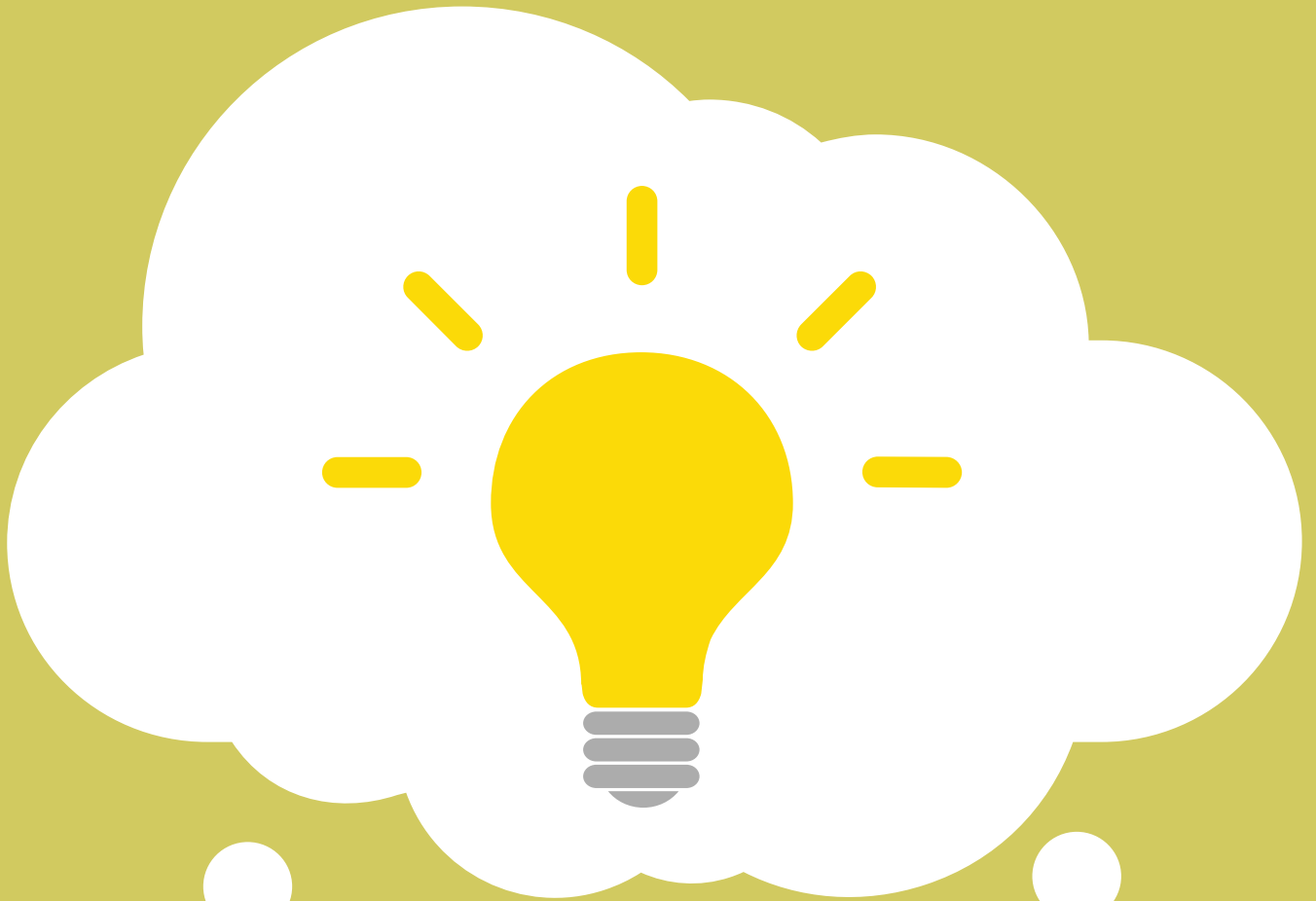


Kostenloses Webinar

Beziehungsgestaltung als Erfolgsfaktor agilen Führens – so finden Sie die richtige Balance
04. Juli 2016, 14:00 Uhr

Anmeldung auf
www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung/service

Eine solide Vertrauensbasis
zwischen der Führungskraft
und seinen Mitarbeitern
schafft zielführende
Win-win-Situationen!





Coaching in agilen Zeiten

- **Das Thema Agilität macht auch vor Coaching nicht Halt** – es wird schon von Agile Coaches und Agile Coaching gesprochen. Was auch immer dies heißen mag: Die Implikationen agiler Arbeitsstrukturen werden Einfluss auf das Coaching haben und es in einigen Punkten verändern. Und – dies ist vielleicht der wichtigste Fokus dieses Textes – Coaching wird eines der wichtigsten Konzepte sein, um erfolgreich den Paradigmenwechsel in die agilen Arbeitswelten zu schaffen.

Die neuen Medien bedingen neue Coaching-Formate

Ein Katalysator für die Popularität der Agilität sind die neuen Medien und die damit verfügbaren Kommunikations-, Wissens-, und Netzwerkkanäle: Sie haben längst Einzug in die Arbeitswelt gehalten, die zukünftigen Arbeitnehmer werden ihr nun schon in Schule und Studium praktiziertes Nutzerverhalten auch in ihren Berufsalltag integrieren. Die Entwicklung hin zur globalen Gesellschaft tut ihr übriges.

Der immer selbstverständlichere Umgang mit den neuen Kommunikationstechnologien wird Einfluss auf die Coaching-Formate haben: Virtuelle Formen werden zunehmen, das ist eine wesentliche Erkenntnis des 3. Erdinger Coaching-Kongresses Ende Februar 2016. Ob Face-to-Face oder virtuell ist Geschmackssache – die Wirksamkeit auch virtueller Formen ist mittlerweile wissenschaftlich valide nachgewiesen. Coaches sollten sich darauf einstellen, dass immer mehr Kommunikation medial stattfinden wird – ob übers Telefon,

per E-Mail oder gar mit Avataren in virtuellen Räumen. Allerdings erfordert die Kommunikation über die neuen Medienkanäle besondere Kommunikationskompetenzen – diese werden zukünftig fester Bestandteil von guten Coaching-Ausbildungen werden.

Die Führungskraft als Coach – ein Rollenkonflikt löst sich auf

„Die Führungskraft als Coach“ – ein in Coach-Kreisen kontrovers diskutiertes Thema. Kann eine Führungskraft mit Weisungsbefugnis und Beurteilungsauftrag die für das Coaching so wichtige Neutralität bzw. Allparteilichkeit gegenüber dem Mitarbeiter wahren? Insbesondere, wenn sie ggf. Teil des Problems ist?

Das agile Verständnis der Führungsrolle löst dieses Dilemma ein wenig auf, ja fordert explizit Coaching-Fähigkeiten der Führungskraft ein: Führungskräfte sind hier nicht mehr Entscheider: Sie sind Begleiter und Unterstützer ihrer Mitarbeiter, die stärker in die Verantwortung gehen, vernetzter und bereichsübergreifend arbeiten. Viele der klassischen Führungsaufgaben werden in das Team gegeben: Entscheidungen treffen, Feedback geben u. Ä. Hauptaufgabe der agilen Führungskraft ist es, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, zu unterstützen und den Rahmen für deren eigenverantwortliches Handeln sicherzustellen – und ganz besonders: intakte Vertrauensverhältnisse schaffen. Ohne dies funktionieren Selbstorganisation und Selbstverantwortung nicht. Dies verlangt Kompetenzen, die denen eines Coaches nicht ganz unähnlich sind: hohe Kommunikationsstärke, Empathiefähigkeit, Bereitschaft, sich selbst auch immer wieder infrage zu stellen, Arbeit an der eigenen Persönlichkeit. Der bisherige Widerspruch zwischen Entscheidungsgewalt und Coaching wird schwächer werden.



Auf dem Weg zur agilen Führungskraft

Das klassische Bild der Führungskraft ist in der agilen Arbeitswelt nicht mehr haltbar: „Command & Control“ funktioniert nicht mehr. Die Führungsverantwortung verschiebt sich hin zur Sicherstellung von funktionierenden Arbeitsbeziehungen und der sinnvollen Umsetzung der Idee agilen Zusammenarbeitens.

Das bedeutet gerade für Führungskräfte, die schon ein paar Jahre in dieser Funktion sind, ein radikales Umdenken, ein Abgeben von Verantwortung, ein sich stärkeres Einlassen auf offene Kommunikationsprozesse, in denen auch die Führungskraft die Bereitschaft haben sollte, Feedback einzufordern und ernst zu nehmen. Solche Veränderungsprozesse, die gewohnte Sicht- und Verhaltensweisen auf die (Arbeits-)Welt radikal verändern, brauchen Zeit und ggf. Begleitung. Hier kann ein klug eingesetztes Coaching ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, um diesen Wandel zu schaffen: einerseits, indem der Coach die Führungskraft in die neue Rolle begleitet und ihr zu Handlungssicherheit und gefestigtem Rollenverständnis verhilft. Andererseits kann die Führungskraft am Vorgehen des Coaches lernen, wie Führen mit dem Fokus Selbstverantwortung gelingen kann.

Coaching verändert sich – der Anspruch an Qualität bleibt

Coaching wird noch vielfältiger und bunter. Die Frage nach der Qualität angesichts fehlender allgemein verbindlicher Standards bleibt. Aber eigentlich spielt die Entwicklung allen jenen, denen ein hoher Anspruch an Integrität, Persönlichkeit und professionelle Identität eines Coaches am Herzen liegt, in die Hände. Werden alle Beteiligten durch das agile Zusammenarbeiten sensibler für Kommunikation und Wahrnehmung aneinander,

- werden Coaching-Tools zu selbstverständlichen Instrumenten im Führungsalltag,
- werden die zukünftigen Coach-Klienten einen eigenen geschärften Blick entwickeln für Qualität im Coaching und
- werden in ihren Erwartungen an den Coach präziser und herausfordernder.

Vielleicht. Wir werden sehen.



Annette Kompa

Consultant Competence Center Leadership
 annette.kompa@haufe-akademie.de



Unser Tipp Leadership Coaching

Finden Sie den richtigen Sparringspartner für Ihre Führungsherausforderungen!

Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, bei schnellen Veränderungen, abnehmender Planbarkeit und zunehmender Komplexität Orientierung und Sicherheit zu bieten. Lassen Sie sich dabei von unseren Coaches begleiten.

Weitere Informationen: www.haufe-akademie.de/coaching

Mitarbeitergespräch – Fluch oder Segen?

- Das Mitarbeitergespräch ist tot, es lebe das Mitarbeitergespräch: Viele Führungskräfte reden nicht mit ihren Mitarbeitern, sie erfüllen Kommunikationspläne. Dies gelang, so lange Top-down aufging. Doch jetzt, da die Arbeitswelt sich wandelt und Führung neu gedacht werden muss, wird der Relaunch des Mitarbeitergesprächs je nach Ausrichtung des Unternehmens, mehr als überfällig.

Unternehmen agieren traditionell nach dem Stage-Gate-Modell: Eine Reihe genau definierter Phasen mit Zielsetzungen (Gates) wird von der Führungsriege auf Einhaltung überprüft. Informationen aus den Abteilungen laufen bei den Entscheidern zusammen, diese urteilen über „hop oder top“ und senden das jeweilige Feedback zurück zu den „Ausführenden“. Ein langwieriger Prozess, der mit Zielsetzungen, der Definition von Milestones, Kontrollen, Kontrollen der Kontrollen, Jahresplänen, Mehrjahresplänen, Feedbackgesprächen und Lenkungsgesprächen gepflastert ist.

Platz für Ideen außer der Reihe besteht bei dieser Form der Mitarbeiterkommunikation kaum. Das Mitarbeitergespräch, in seiner traditionellen Form, erlaubt wenig ausführliche Rede und Gegenrede. Stattdessen folgen HR und Führungskräfte oft einem starr festgelegten Gesprächskatalog. Der ihnen gegenüber sitzende Mitarbeiter legt Zeugnis darüber ab: Welche Ziele hat er erreicht, welche nicht, aus welchem Grund? Müssen eventuell weitere Kompetenzen „draufgeschult“ werden? Kurzum: Der Sinn des klassischen Mitarbeitergesprächs liegt in der Kontrolle und eventuell Weiterentwicklung des Arbeitnehmers. Sind Kompetenzen und Potenzial der jeweiligen Ressource Mensch optimal ausgeschöpft oder besteht noch Luft nach oben?

Das traditionelle Top-down-Prinzip ist oft nicht mehr zeitgemäß

Das Top-down-Prinzip, das sich in diesem Gesprächsraster widerspiegelt, ist in die Jahre gekommen, es wurde bereits vor über einem Jahrhundert entwickelt. Damals waren Fehler teuer und nur Führungskräfte verfügten über umfassende Informationen, weil Kommunikation vor der Ära von E-Mail, Smartphone und Co. erheblich zäher vonstatten ging. So war es z. B. auch nicht möglich, alle Mitarbeiter zeitnah und schnell auf dem gleichen Stand der Dinge zu halten. Deshalb minimierten Unternehmen das Risiko von Fehlern, indem Entscheidungen von den wenigen, die an der Quelle der Informationen saßen, getroffen wurden. Das war einleuchtend, sehr langsam und für damalige Verhältnisse zeitgemäß. Mittlerweile hat sich die Arbeitswelt drastisch gewandelt: schnell, schneller am schnellsten. Informationen sind im Internetzeitalter dank digitaler Helfer, mit unbegrenzter Verfügbarkeit, permanent im Fluss. Das löst natürlich die Problematik, Mitarbeiter mit Informationen zu versorgen.

Neue, interne Kommunikationsmodelle sichern den Wettbewerbsvorteil

Andererseits wird die Stimme des Verbrauchers immer lauter. Nachrichten über fehlerhafte Produkte oder schlechte Dienstleistungen erfreuen sich heutzutage einer rasanten Verbreitung – die Abwanderung zur Konkurrenz ist damit nur einen Mausklick entfernt. Nie waren Qualitäts- und Innovationsdruck, die auf Unternehmen lasten, größer als heute. Dreimal häufiger als früher werden Marktführer vom Wettbewerb verdrängt. Nur wer seine Qualität und sein Angebotsportfolio permanent weiterentwickelt, sich immer wieder neu erfindet, hält Schritt. Logisch: Wer da intern an verkrusteten Kommunikationsmodellen festhält und so seine Mitarbeiter verliert oder nicht zu Wort kommen lässt, droht vom Tempo der neuen Märkte überrollt zu werden.



One-to-Ones, in denen die Führungskraft die Gesprächsinhalte vorgibt, übergeordnete Unternehmensziele kommuniziert, sie auf persönliche Mitarbeiterziele herunterbricht und Maßnahmen zu deren Erreichung vereinbart, Verhalten beurteilt, systematisch Feedback gibt und sich gar die Karriereplanung des anderen auf die Fahne schreibt, sind für die neue Arbeitswelt zu starr, können mit Sicht auf die Wettbewerbsfähigkeit im Markt sogar gefährlich sein. In erster Linie, weil die Gestaltungsspielräume des Mitarbeiters gegen null gehen. Der Manager sendet und der Mitarbeiter empfängt. Das minimiert insbesondere die Innovationsfähigkeit des Unternehmens in erheblichem Maße.

Mitarbeiter werden zu Unternehmern im Unternehmen

Die Grundvoraussetzung von Innovation ist, dass jeder neuartige Impuls, jeder innovative Gedanke, der das Unternehmen voranbringen könnte, Gehör findet. Mitarbeiter sollten auf allen Ebenen von ihren Managern ermutigt werden, ihre Visionen zu Ende zu denken und auf Machbarkeit zu überprüfen. Sie müssen sozusagen als Unternehmer im Unternehmen wahrgenommen werden, als Micromanager über ihren jeweils eigenen Bereich. Dementsprechend sollten sie über prozesskritische Informationen jederzeit im Bilde sein. Inzwischen ermöglichen Errungenschaften wie Wikis, Foren, Chats, Videokonferenzschaltungen und E-Mail diesen notwendigen Austausch über Kontinente hinweg. In Echtzeit. All das ist letztlich konsequent. Denn insbesondere in innovativen Unternehmen bestehen Teams aus Wissensarbeitern, von denen jeder über eine ganz eigene, meist sehr zugespitzte Expertise verfügt, die in Teilen über die des Teamleiters hinausgehen kann. Das Modell des vorgebenden Managers und ausführenden Mitarbeiters ist in vielen Branchen allein schon deshalb obsolet geworden. Wenn sich der Fokus in Mitarbeitergesprächen hin zum Mitarbeiter verlagert, kann das lange Zeit so effektive Management-Instrument zusätzlich den Zweck erfüllen, die Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu sichern.

Entsprechend der Unternehmensausrichtung haben traditionelle und neue Mitarbeitergespräche ihre Berechtigung

An dieser Stelle soll eines klargestellt werden: Beide Designs von Mitarbeitergesprächen, das traditionelle und das innovative, haben je nach Bedarf ihre Berechtigung. Die Frage ist jedoch, welche Art zum Unternehmen passt? Dient das Mitarbeitergespräch vorrangig der Mitarbeiterbindung und Entwicklung, kann an den traditionellen Strukturen festgehalten werden. Dennoch sollte es sich hier nicht um eine einmalige Top-Down-Kommunikation von Zielen und deren Erreichungsgrad, sondern eher um einen Feedback-Dialog mit mehreren Schleifen handeln. So erkennt der Mitarbeiter, wo er steht und ist aktiv in den Prozess integriert. Bildet das Mitarbeitergespräch aber zusätzlich die Basis für die Wissenssicherung und den Antrieb für Innovationen im Unternehmen, muss über neue Wege nachgedacht werden. Erst, wenn die Unternehmensleitung eine eindeutige Antwort auf diese Frage definiert hat, können seitens HR wirksame Anforderungen an interne Kommunikationsprozesse, die das Kerngeschäft des Unternehmens stärken und gleichzeitig die Erreichung der Unternehmensziele sichern, abgeleitet werden. Die Digitalisierungswelle, die den Wandel in der Arbeitswelt unaufhörlich vorantreibt und bald alle Unternehmen erfassen wird, spielt bei diesen Überlegungen eine wichtige Rolle.

Umsetzungsstrategien für innovative Mitarbeitergespräche

Passt die Umsetzung neuer Kommunikationsmodelle zur Ausrichtung des Unternehmens stellt sich die Frage, wie deren Umsetzung in der Praxis konkret aussieht? Eine Warnung vorab: Manchem Manager mag das, was nun folgt, wie eine Umkehrung der Welt vorkommen. Doch das Prinzip des neuen Mitarbeitergesprächs ist bereits erprobt und geht auf:

► Maximale Flexibilität für Zeit, Stil, Inhalt, Verlauf und Gesprächspartner

Die Mitarbeiter selbst stoßen die Gespräche an – mitunter ohne ihre Führungskraft einzubinden. Denn nicht immer ist es der Linienvorgesetzte, der die Arbeit eines Teammitglieds optimal einschätzen und Impulse zur Weiterentwicklung geben kann.

Viel dezidierteres Feedback kommt oft von den Menschen, mit denen man Tag für Tag zusammenarbeitet: Teammitglieder, Projektpartner, externe Auftragnehmer. Sinn der Gespräche ist es, Mitarbeitern eine Plattform zu geben, um ihre alltäglichen Herausforderungen mit Bezug auf das Kerngeschäft des Unternehmens zu besprechen und meistern zu können. Das ist auch der Grund, warum die Gespräche nicht mehr nur einmal im Jahr, sondern unterjährig mehrfach stattfinden sollten. Dann nämlich, wenn Bedarf besteht und nicht weil der fest fixierte Termin im Kalender auftaucht. Auch der Gesprächsverlauf unterliegt einem völlig neuen Credo: Weg von der Kommunikations-Einbahnstraße mit festgelegtem Ausgang hin zu Feedbackgesprächen im Barcamp-Stil. Barcamps – das sind Workshops, deren Inhalte und Ablauf nicht vorgegeben sind und von den Teilnehmern agil entwickelt werden. Tatsächlich führt diese Form des Austauschs in der Regel zu greifigen und vor allem neuartigen Ergebnissen. Denn der Fluss der Gedanken ist nicht von vornherein kanalisiert, sondern sucht sich seinen eigenen Verlauf.

► HR als Weichensteller und Befähigter

HR muss hier die Rolle des Weichenstellers einnehmen. Zum Beispiel, indem Führungskräfte geschult werden, Vertrauen und Verantwortung zu übertragen, Informationen zuverlässig weiterzugeben und ihr Team als konstruktiven Prozessbegleiter zu unterstützen. Besonders wichtig ist hier der stetige Kontakt und Austausch mit dem einzelnen Mitarbeiter. Ihre Aufgabe ist es, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld auszugestalten, das maximale Motivation und einen kreativen Schaffensprozess begünstigt.

► Die nötige Infrastruktur räumlich und digital sicherstellen

Mitarbeiter müssen derweil mit dem Rüstzeug ausgestattet werden, sich selbst effizient zu managen. Auch an die nötigen Frei- und Arbeitsräume für spontane Barcampsessions sollte HR hier denken. Die Möglichkeiten der IT natürlich inbegriffen: Videoübertragung an andere Standorte, die Implementierung von Messengersystemen, interne Social-Media-Plattformen, Blogs oder Wikis. Auch der informelle Wissensaustausch sollte nicht zu kurz kommen: interne Informationsveranstaltungen, Räumlichkeiten, die den Kontakt miteinander fördern. Alles im Sinne eines Austauschs und Wissensmanagements, das ständig im Fluss ist.

Den Weg in die eigene und unternehmerische Zukunft 4.0 ebnen

Traditionelle und neue, interne Kommunikationsmodelle können je nach Unternehmensausrichtung ihre Berechtigung haben. Neue Mitarbeitergespräche sind dort ein Segen, lange überfällig und ebnen den Weg in die Zukunft 4.0, wo Wissenssicherung und Innovationen zukunfts-kritisch sind. Sie müssen hier maßgeblich von HR vorangetrieben werden. Bedeutet doch die Umsetzung dieses innovativen Maßnahmenpakets gleichzeitig eine weitere Möglichkeit, die Position von HR als strategischen Businesspartner, Treiber und Enabler im Unternehmen zu sichern.



Susanne Nickel

Leiterin Competence Center
HR Management
susanne.nickel@haufe-akademie.de



Simone Pigler

Beraterin Inhouse-Training
simone.pigler@haufe-akademie.de



Kostenloses Whitepaper

Mitarbeitergespräche konstruktiv führen

Mehr Tipps und Tricks für Ihre individuelle Strategie zu Mitarbeitergesprächen erfahren Sie in unserem Whitepaper.

Download unter

www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung/service

Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?

- Change Management wird von Unternehmern, Beratern und Mitarbeitern häufig inflationär genutzt. Viele betiteln es sogar als „Buzz-Word“ des neuen Managements. Doch ist Change Management tatsächlich nur eine Worthülse, wenig fassbar und in Projekten, die richtig aufgesetzt werden, überflüssig? Oder ist es mehr als nur ein Begriff, nämlich ein entscheidender Erfolgsfaktor in Projekten? Im Sinne von Veränderungsfähigkeit sogar eine Eigenschaft, die den Gesamterfolg von Unternehmen mitbestimmt?

Projektmanagement, Change Management und Veränderungsfähigkeit

Im Rahmen von Projekten, vor allem im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung, wird meist das Ziel verfolgt, Neuerungen zu implementieren. Gutes Projektmanagement zielt darauf ab, dabei Qualität, Zeit und Kosten im Griff zu behalten. Doch trotz gutem Projektmanagement werden z. B. 70 % aller Umstrukturierungen und über 50 % aller Qualitätsverbesserungsbestrebungen am Ende als nicht erfolgreich bewertet (Lancaster & Moran).

Nicht selten liegt es an der Zieldefinition. Ein Projekt endet, wenn alle Ziele erreicht sind. Somit werden Projektziele so gesteckt, dass die Neuerung implementiert, nicht aber etabliert ist. Denn bis eine Neuerung etabliert ist, braucht es oftmals einen längeren Zeitraum. Diesen will und kann ein Projekt im Unternehmensalltag nicht abbilden. Denn viele Projekte müssen mit engen Budgets (Kosten) auskommen und werden verstärkt an ihrer Laufzeit (Zeit) gemessen. Das Ziel in Projekten muss es allerdings sein, Neuerungen nicht nur zu implementieren sondern, auch nachhaltig in der Organisation und bei den Mitarbeitern zu etablieren. An dieser Stelle kommt Change Management ins Spiel und sind oftmals vor allem die Führungskräfte in der Linie gefordert.

Betrachtet man die Definition von Change Management, so wird deutlich, dass es sogar noch einen Schritt weiter geht: Change Management bezeichnet fortlaufende Veränderungen der Strukturen einer Organisation zur Anpassung an sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen. (Gabler Wirtschaftslexikon)

Dass eine fortwährende Anpassung notwendig ist, zeigt u. a. der Haufe Quadrant und dessen Anwendung auf die Unternehmenspraxis. Es wird deutlich, dass sich Unternehmen anpassen müssen, d. h. ihr passendes bzw. ihre passenden Organisationsformen finden und etablieren müssen. Veränderungsfähigkeit ist die Kompetenz, die seitens des Unternehmens und auch der Mitarbeiter ausgeprägt

sein muss. Im Sinne des seit Jahrtausenden zitierten Ausspruchs „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus etwa 540–480 v. Chr.) kommen Unternehmen nicht daran vorbei, sich die Frage zu stellen: „Wie können wir uns für die Herausforderung des stetigen Wandels optimal aufstellen? D. h., wie können wir Veränderungsfähigkeit in unsere Unternehmens-DNA integrieren?“

Der Weg zur Veränderungsfähigkeit

Ein erster Schritt Richtung Veränderungsfähigkeit ist, ein Bewusstsein über die Prozesse und Fallstricke in Veränderungen zu schaffen. Der zweite Schritt ist die Schaffung einer gemeinsamen Sprache und eines gemeinsamen Verständnisses, um sich über die Prozesse und Entwicklungen zielführend auszutauschen und in Veränderungen agieren zu können. Die Herausforderung besteht darin, kein abstraktes Wissen in der Organisation anzuhäufen, sondern Change-Know-how als erleb- und umsetzbare Realität zu begreifen. Doch wie kann eine Organisation diese ersten beiden Schritte gehen?

Eine Simulation, basierend auf realen Veränderungsprojekten, bietet die Möglichkeit, das komplexe Thema Change Management ebenso anschaulich wie begreifbar zu machen. Das dadurch geförderte „spielerische Verhalten“ ist die Grundlage für ein tiefes und langfristiges Lernen und Verstehen. Somit können die richtigen Wege für den Umgang mit den aufkommenden Veränderungen gefunden werden. Ziel ist es, die Worte Change Management und Veränderungsfähigkeit mit konkretem und praktischem Inhalt zu verknüpfen. (siehe Grafik)

Ausprobieren – ohne Angst vor Konsequenzen und Fehlerkosten

Das bedeutet, die wichtigen Fragen, die sich Führungskräfte, Change Agents und Mitarbeiter bezogen auf Veränderungen immer wieder stellen, zu beantworten:

- Wie wird eine Veränderung angekündigt, implementiert und verankert?
- Mit welchen Widerstandsebenen ist zu rechnen, wie kann mit ihnen umgegangen werden?
- Welche Schritte sind nötig, und wo sind diese im Kreislauf einer Veränderung zu verorten?
- Welche Einflussfaktoren bei einer Organisationsentwicklung kann und muss ich noch berücksichtigen?
- Welche Mechanismen erfordern welches Eingreifen?
- Welcher Führungsstil ist wann gefordert?

Die Simulation ermöglicht es, Antworten zu diesen Fragen zu geben, die nicht hypothetisch bzw. im „losen Raum“ entstehen, sondern sich an der gelebten Praxis orientieren. Trotzdem bleiben Freiräume zur Erprobung verschiedener Verhaltensmöglichkeiten.

Schritt 1

Bewusstsein über Prozesse und Fallstricke in Veränderungen

Schritt 2

Gemeinsames Verständnis/ gemeinsame Sprache im Change Management

Schritt 3

Erfolgreich mit Veränderungen umgehen – Entwicklungen und Ereignisse erkennen, einordnen, bewerten und selbstsicherer in Veränderungen agieren

Schritt 4

Fähigkeiten beibehalten und ausbauen

Ziel: Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft



Ein ungehemmteres Versuchen führt zu einem tieferen Verständnis von Theorien, Methoden und Werkzeugen. Treten Führungskräfte, Change Agents oder auch Mitarbeiter dann aus dem „geschützten Rahmen“ in die Praxis, so kommen sie zum dritten Schritt: In der Praxis erfolgreicher mit Veränderungen umgehen. D. h., Entwicklungen und Ereignisse erkennen, einordnen, bewerten und selbstsicherer in Veränderungen agieren.

Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft

Der vierte langfristige Schritt ist es dann, diese Fähigkeit beizubehalten und immer weiter auszubauen. Das bedeutet, sich immer wieder die einzelnen Facetten von Veränderungen und Veränderungsfähigkeit ins Bewusstsein zu rufen. Erfahrungen und Best-Practices in der Organisation und auch darüber hinaus auszutauschen. Ein solch konstruktiver Umgang und Umgang mit dem Thema Change Management stärkt nicht nur die Veränderungsfähigkeit, sondern auch die zweite erfolgskritische Komponente: Die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern. Sind Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft gleichermaßen hoch ausgeprägt, entsteht ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Dieser spiegelt sich in der Geschwindigkeit und der Nachhaltigkeit von Transformationen in der Organisation wider.

Vor allem für Führungskräfte bedeutet Change Management „das Führen von Mitarbeitern durch unbekanntes Terrain zu einem fernen Ziel, unter der Maßgabe: Spannungen, Konflikte, Ängste und Widerstände angemessen zu berücksichtigen, aufzulösen und im Idealfall zu verhindern, um eine umfassende, übergreifende und nachhaltige Veränderung in einer Organisation zu bewirken!“

Durch Aufbau von Wissen und Kompetenz z. B. über den beschriebenen Weg der Simulation kann diese Aufgabe mit höherer Sicherheit und mit gesteigertem Erfolg erfüllt werden.

Somit wird aus dem häufig als Buzz-Word gebrandmarkten Change Management ein konkretes Vorgehen und Handeln in Veränderungen und ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen.



Lisa Simon

Consultant Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management
lisa.simon@haufe-akademie.de



Tobias Wunsch

Trainer und Berater im Bereich Change Management



Kostenloses Whitepaper

Zeit für Veränderung!

Ihre Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements – kurz-, mittel- und langfristig sowie für konkrete Projekte!

Download unter

www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung/service



Sind Ihre Führungskräfte
bereit, in das Unternehmen
der Zukunft zu wechseln?

Veränderung – ohne Führung geht es nicht

- Die Zukunftsaussichten sehen für das Unternehmen von heute wie folgt aus: Eine Reihe von Supertrends wie die Tertiarisierung, Digitalisierung, Globalisierung und Informatisierung aber auch die Schnelligkeit und immer höher werdende Komplexität fordern die Unternehmen heraus und zwingen sie nahezu, sich zu verändern. Dass Wandel in der Geschichte der Menschheit nichts Neues ist, ist längst bekannt, dass die Abstände zwischen den Neuerungen immer kürzer werden und dass Wandel kontinuierlich stattfindet, ist allerdings neu. Interessanterweise erleben wir, dass 70%–80% aller Veränderungsvorhaben scheitern (Capgemini).

Neben einer Reihe von erfolgskritischen Faktoren wie Kommunikation und Kompetenz ist Führung ein zentraler Dreh- und Angelpunkt in einer Veränderung. Zu viel oder zu wenig Führung? Fluide oder starr? Transformativ, transaktional oder situativ? Eins ist klar, Führung soll ein Unternehmen in die Zukunft bringen. Aber wie? Welche Funktionen, Handlungsweisen und Prozesse sind dabei entscheidend?

Doch bevor wir auf diese Frage eingehen, machen wir einen kleinen Ausflug in das Unternehmen der Zukunft. Das Unternehmen der Zukunft ist ein digitales, innovatives und kundenorientiertes Unternehmen, welches nicht nur attraktive Produkte und Lösungen für seine Kunden herstellt, sondern auch ein attraktiver Arbeitgeber ist, in dem Mitarbeiter beste Leistung erbringen, flexibel arbeiten und zufrieden sind.

Wie kommen wir aber angesichts des Dschungels der Prozesse und Strukturen begleitet von Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und Komplexität dahin?

- Führung soll ihren Mitarbeitern aber auch ihrem Unternehmen in einer solchen Situation Rahmen und Orientierung geben und die Komplexität reduzieren. Führung soll den Mitarbeiter motivieren, die gesetzten Ziele zu verfolgen und die Mitarbeiter sowie die Teams im Unternehmen auf den Weg mitnehmen.
- Führung soll den Mitarbeiter zum Mitdenker und Mitgestalter transformieren und ihn ermächtigen, seine Aufgaben selbstverantwortlich im Sinne der Unternehmensziele zu erledigen. Dazu sind vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen notwendig und die Fähigkeit die eigenen Aufgaben zu delegieren.
- Führung soll kontinuierlich Netzwerke bilden und im Rahmen dieser permanent kommunizieren.
- Führung soll die richtigen Prozesse nicht nur gestalten, sondern auch kontinuierlich überprüfen. Somit soll Führung in Zeiten von Veränderungen kleine Ziele und Prozesse regelmäßig überprüfen, und wenn nötig anpassen.

Die Führungskraft wird in einer Situation kontinuierlicher Veränderung nicht nur zum Kapitän, sondern auch zum Berater und Coach, Prozessarchitekt und Begleiter und manchmal auch zum Jongleur, der die richtigen Bälle in der Luft hält, um die übrigen Kegel neu zu positionieren.

Neue Führungsaufgaben erfordern exzellente Führungskompetenzen. Dazu gehören das Delegieren von Aufgaben sowie eine konstruktive und wertschätzende Kommunikation. Dazu gehört auch, Rahmenbedingungen zu schaffen, in welchen sich die intrinsische Motivation der Mitarbeiter entfalten kann. Prozesse zu gestalten, sie zu begleiten und zu beschleunigen gehört zukünftig ebenso zum Repertoire einer Führungskraft wie Prozesse auch mal zu entschleunigen. Darüber hinaus ist die Fähigkeit gefragt, die Art



der Situation, in der sich die Organisation und die eigenen Mitarbeiter befinden, zu erkennen und situationsbedingt die Mittel der Führung auszuwählen, um die Situation konstruktiv im Sinne der Ziele zu lösen. Veränderungen bringen häufig Widerstände mit sich. Diese vorausschauend zu erkennen und als positive Kraft zu implementieren, ist ebenfalls eine wichtige Kompetenz der Führung.

Nicht nur die Führungsaufgaben und die daraus resultierende Führungskompetenzen werden revidiert, sondern das Führungsverständnis insgesamt, denn wer soll all die Aufgaben aus einer Hand bewältigen können? Es ist wichtig zu verstehen, dass Führung nicht an eine einzige Person gebunden sein muss, sondern vielmehr ein System aus Funktionen, Handlungsweisen und Prozessen abbildet.

In Zukunft rückt Führung als erfolgskritischer Faktor in Zeiten der Veränderung immer mehr in den Mittelpunkt. Schafft es ein Unternehmen den Fokus in Richtung Führung zu lenken und die Führungsstruktur sowie die Führungskultur auf die neuen Gegebenheiten auf dem Markt auszurichten, so wird es erfolgreich zum Unternehmen der Zukunft transformiert.

- Sind Ihre Führungskräfte bereit, in das Unternehmen der Zukunft zu wechseln?



Irina Rosensaft
Competence Center Leadership
irina.rosensaft@haufe-akademie.de



Unser Tipp

Workshop: Kurzscenario – Zukunftsszenarien erarbeiten, Unternehmensstrategien entwickeln und Veränderungen vorbereiten

Aufgrund von Entwicklungen wie Digitalisierung und Globalisierung stehen Veränderungen an. Dabei nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit rasant zu. Doch wissen Sie eigentlich, was auf Ihr Unternehmen, Ihren Bereich oder Ihre Abteilung zukommen kann? Auf Basis verschiedener Szenarien leiten wir gemeinsam mit Ihnen wirksame Strategien ab, bereiten Veränderungsprozesse vor und sorgen dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeiter die Unternehmenszukunft aktiv und handlungsfähig gestalten können.

Competence Center Leadership
leadership-consulting@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de/consulting-leadership

Das eine geht nicht ohne das andere – Führung und Kommunikation

- ▶ **Sachlich, klar und wertschätzend kommunizieren:** Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, muss seine Mitarbeiter erreichen, persönlich, per Telefon und Internet. Die Komplexität steigt, weil sich die Rahmenbedingungen verändern. Das macht Kommunikation als Führungsinstrument noch wichtiger.

In einer bundesweiten Studie „Deutschland führt?!“ (Information Factory 2015), kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass Führung ganz unterschiedlich wahrgenommen wird. **Während 62 % der befragten Führungskräfte überzeugt waren, ihre Mitarbeiter zu inspirieren und zu fördern, waren diese nur zu 36 % davon überzeugt.** Ein Missverständnis, dass sehr viel mit Kommunikation zu tun hat. Denn nur, wer sich selbst in seiner Wirkung gut einschätzen kann, weiß wie das, was er äußert und wie er sich gibt, bei den Mitarbeitern ankommt.

Woran scheitert Führung?

In dieser Frage waren sich die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter einig. **Es fehlt an weichen Kompetenzen. Die Fähigkeit zu effektiver Kommunikation identifizierte die Studie als Leadership-Kompetenz Nummer eins.** Das bestätigt auch eine Studie der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO. Demnach wird in der flexibilisierten und virtualisierten Arbeitswelt Kommunikation mehr und mehr zum Arbeitsinhalt von Führungskräften. Statt sich auf ihr Expertenwissen zurückziehen zu können, müssen Führungskräfte kommunizieren, um wirksame Führung zu leisten. Diese Aufgabe nimmt mehr und mehr Zeit ein und ist wesentlich komplexer geworden. Dafür gibt es im wesentlichen zwei Gründe: Die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen haben sich geändert und Kommunikation beschränkt sich nicht mehr auf die persönliche Begegnung.

Rahmenbedingungen verändern sich

Wo sich Organisationen verändern, verändern sich auch die Rahmenbedingungen für Kommunikation. In einem System von Weisung und Kontrolle müssen Führungskräfte Anweisungen klar und deutlich vermitteln, in einem agilen Netzwerk Mitarbeiter betreuen, die selbstbestimmt handeln. Wandelt sich die Organisation, muss sich ebenso die Kommunikation verändern.

Virtuelle Teams

Teams agieren global vernetzt und können auf der ganzen Welt tätig sein. Es gibt keine gemeinsame Arbeitsumgebung. Persönliche Begegnungen entfallen ebenso wie informelle Kontakte und kurzfristige Absprachen. Was die Führungskraft vorher nebenbei wahrgenommen hat, wenn sie das Team und den Mitarbeiter beobachtet, ist nicht mehr möglich. Dennoch muss die Kommunikation per E-Mail, Chat, virtuellem Meeting oder internem sozialen Netzwerk leisten, was vorher persönlich möglich war. Sie muss den Austausch ermöglichen, klar und eindeutig sein, zur Kreativität anregen und Mitarbeiter einbinden, Teams motivieren, Anerkennung zum Ausdruck bringen und ein Gefühl der Gemeinsamkeit erzeugen.

Führungskräfte müssen also über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, technische Kommunikationstools zu beherrschen, sie brauchen Networkingkompetenzen und sie müssen sich selbst so sicher sein, dass sie ihre Kommunikation jederzeit auf die Situation anpassen können.

Tools helfen bei der Umsetzung

Die gute Nachricht ist, dass es Kommunikationstools gibt, die jede Führungskraft lernen und einsetzen kann. Das beginnt damit, sich selbst und die eigene Wirkung zu beobachten und zu erkennen. Fragetechniken, aktives Zuhören und Empathie zielgerichtet einzusetzen, ist keine Zauberkunst. **Kommunikation ist immer dann besonders wirksam, wenn sie im Einklang mit der eigenen Persönlichkeit erfolgt, also authentisch ist.**

Authentizität ist Trumpf

Die besten Beispiele dafür sind Führungskräfte wie Steve Jobs oder der ehemalige Microsoft-Chef Steve Ballmer. Jobs trat immer mit schwarzer Jeans und schwarzem Kapuzenpulli auf, sprach stets konzentriert und bestimmt. Obwohl von schmaler Statur, erreichte er damit eine große Präsenz. Steve Ballmer beeindruckt mit seinem kräftigen Körper und seiner kräftigen Stimme. Er verzichtet bei öffentlichen Auftritten auf ein Mikrofon. Seine laute Stimme setzt er ganz bewusst ein, um Mitarbeiter wie Publikum oder Investoren zu motivieren und zu zeigen, wie viel Kraft in ihm, aber auch in seinem Unternehmen Microsoft steckt. Obwohl jeder Auftritt genau durchdacht war und bis ins kleinste vorbereitet, blieben beide CEOs in ihrer Kommunikation authentisch.



Volker Jung

Produktmanager e-Learning Solutions
volker.jung@haufe-akademie.de



Unser Tipp

Kommunikation für Führungskräfte Blended Learning

Die Entwicklung einer erfolgreichen Kommunikation findet nicht über Nacht, sondern Schritt für Schritt statt. Und genau dieser Prozess wird durch das Blended Learning-Format Best Blend bestmöglich begleitet.

Über einen längeren Zeitraum erhalten Ihre Führungskräfte Impulse und zielgerichtete theoretische und praktische Methoden, um Ihre Kommunikationskompetenz zu trainieren – damit Ihre Führungskräfte mit Ihren Teams richtig kommunizieren können. In einer idealen Kombination aus Präsenzlernen und digitalem Lernen, inklusive Erfahrungsaustausch in der Gruppe.

Sie möchten mehr erfahren oder einen kostenlosen Testzugang anfordern?

Weitere Informationen: www.haufe-akademie.de/21.26

Weitere Blended Learnings für Führungskräfte finden Sie unter: www.haufe-akademie.de/blended-learning



Vor einer großen Öffentlichkeit sprechen zu können und die Aufmerksamkeit bewusst auf sich zu ziehen oder ganz ruhig kontroverse Themen anzusprechen, gehören zu den wichtigen kommunikativen Fähigkeiten für Führungskräfte. Im weniger spektakulären Führungsalltag helfen diese Tipps weiter:

- A** Entwickeln Sie emotionale Intelligenz und zeigen Empathie. Halten Sie Augenkontakt während des Gesprächs, hören Sie aufmerksam zu und lassen Ihren Gesprächspartner ausreden.
- B** Beweisen Sie Humor. Wer zeigt, dass er einen Sinn für Humor hat und auch ein ganz lockeres Gespräch führen kann, kommt bei den Mitarbeitern besser an. Dazu muss die Führungskraft einschätzen können, wann Humor angebracht ist und wann nicht, und welche Neuigkeiten oder Anekdoten beim Gegenüber ankommen.
- C** Achten Sie auf die Körpersprache. Nonverbale Kommunikation ist ebenso wichtig wie die verbale Kommunikation. Zeigen Sie Stärke und Selbstvertrauen mit erhobenem Kopf und festem Stand, halten Sie Augenkontakt und achten Sie darauf, wenige, aber eindrucksvolle Gesten zu machen.
- D** Keine Angst vor Entschuldigungen. Haben Sie einen Fehler gemacht, geben Sie es zu.
- E** Rückmeldungen begrüßen und wertschätzen. Facebook hat es vorgemacht. Wir leben in einer Zeit, in der schnelles und häufiges Feedback erwünscht ist. Das gilt für Mitarbeiter ebenso wie für Vorgesetzte. Fordern Sie Feedback ein und zeigen Sie, dass Sie dafür empfänglich sind.
- F** Seien Sie aufrichtig. Dazu gehört, Kritik oder schlechte Nachrichten nicht zu verschweigen oder hinter blumigen Worten zu verstecken. Überbringen Sie diese so, dass Sie eindeutig zu verstehen sind, aber werden sie nicht verletzend.



Leadership-Tipps für Senior Manager – Besser Führen zu allen Zeiten

- ▶ Führung verändert sich. Wo früher nur Weisung und Kontrolle herrschten, sind heute neue Organisationsformen angesagt. Wer als Führungskraft erfolgreich ist, entwickelt sich, geht mit der Zeit und lässt sich auch als Senior-Manager auf neue Führungskonzepte ein.

Arbeit 4.0 und digitale Transformation sind Entwicklungen, die unsere Arbeitswelt beherrschen. Unabhängig davon, wie eine Führungskraft agiert, verändert sich die Innen- und Außenwelt der Unternehmen immer schneller. Das Geschäft findet global statt, die Komplexität steigt. In diesem Umfeld Entscheidungen zu treffen bedeutet, viele, häufig miteinander vernetzte Aspekte zu berücksichtigen. Viele Unternehmen wandeln sich zu einer agilen Organisation. Weisung und Kontrolle werden abgelöst von Mitarbeitern, die in Netzwerken organisiert sind, selbstbestimmt Handeln, Entscheidungen treffen und die trotzdem geführt werden wollen. Führungskräfte sollen dabei die Richtung weisen, Struktur geben, Leistungen anerkennen, jeden persönlich fördern. Führung wird zu einer zentralen Aufgabe, die maßgeblich auf die Leistung und Motivation der Mitarbeiter wirkt.

Mehr Zeit für gute Führung

Ist Führung, wie sie heute gelebt wird, diesen Veränderungen gewachsen? Nein, sagten rund 300 von mehr als 400 befragten Führungskräften in einer Umfrage des „Forum Gute Führung“ (Kulturstudie „Führungskultur im Wandel“, Hrsg. Initiative Neue Qualität der Arbeit). Die heutige Führungspraxis entspreche nicht mehr den Führungsanforderungen, nötig sei ein Paradigmenwechsel in der Führungskultur. Als zentrale Führungseigenschaften benannten die Befragten, mit ergebnisoffenen Prozessen umgehen zu können. Auch Transparenz, Offenheit und die Mitarbeiter mehr einzubeziehen, wurden gewünscht.

Die Wirklichkeit sieht anders aus. Manager sind überwiegend mit Tätigkeiten beschäftigt, die direkt der Wertschöpfung des Unternehmens dienen. Daran werden sie in Zielvereinbarungssystemen gemessen, durch die Führungshierarchie mit Lob und Anerkennung honoriert. Als Folge dieses Systems widmen sich viele Führungskräfte vorrangig dem Tagesgeschäft. Wo zu wenig Zeit für Führung bleibt, bleibt auch zu wenig Zeit, sich persönlich zu entwickeln und das eigene Führungshandeln zu reflektieren. Der wichtigste Tipp lautet, sich dieser Tatsache zu stellen und ab und an einen Boxenstopp einzulegen. Mit etwas Abstand kann man besser feststellen, wo die eigenen Erfahrungen weiterhelfen, wie sich neue Impulse integrieren lassen und was sich verändern muss. Drei Perspektiven sind dabei zu unterscheiden: die Innensicht, die Außensicht und die Sicht auf die Führungskraft als Teil der Organisation.

Die Führungskraft als Teil der Organisation

Eine Führungskraft nimmt in der Organisation viele verschiedene Rollen mit den entsprechenden Aufgaben wahr. Zu führen, Mitarbeiter zu motivieren und anzuleiten, ist nur eine davon. Tatsächlich soll eine Führungskraft auch Informationen sammeln und weitergeben, beispielsweise zu Strategie und Zielen der Organisation, Krisen bewältigen und Verhandlungen führen. Diese zu betrachten, erweitert den Blick auf die Zusammenhänge und zeigt, was zwischen den einzelnen Akteuren sowie den Akteuren und der Organisation geschieht. So lässt sich zum Beispiel herausfinden, wie die Führungskraft die Strategie des Unternehmens in ihrem Bereich besser umsetzen kann, oder ob die selbst gesetzten Ziele und die Ziele der Organisation übereinstimmen. Gleichzeitig gibt die ganzheitliche Betrachtung Hinweise darauf, wie sich ein wertschätzendes Umfeld schaffen lässt, in dem Leistungsanforderungen klar formuliert sind. Auf diese Weise lassen sich Rahmenbedingungen schaffen, in denen Menschen gerne tätig sind und Impulse, die sie motivieren.

Das Fremdbild betrachten

Zeit- und Ergebnisdruck führen häufig dazu nicht mehr zu reflektieren, wie das eigene Verhalten auf die Kollegen und die Mitarbeiter wirkt. Kollegen und Mitarbeiter sagen nichts aus Respekt vor der herausgehobenen Stellung eines Senior-Managers. Damit fehlen konstruktive Kritik und ein Regulativ. Eine kollegiale Beratung oder ein Coaching können ein solches, selbst gewähltes Regulativ sein. Die kollegiale Beratung funktioniert über Hierarchien und Fachdisziplinen hinaus. Voraussetzung ist, dass die Gruppe einander vertraut und alle bereit sind, Anregungen positiv zu betrachten und umzusetzen. In kollegialen Beratungsprozessen bearbeiten die Teil-

nehmer aktuelle Situationen handlungsorientiert und erweitern so ihren professionellen Handlungsspielraum. Gibt es die Möglichkeit nicht, sich an einer kollegialen Beratung zu beteiligen oder wird sie nicht gewünscht, kann ein externer Coach helfen. Frei von beruflichen Abhängigkeiten, ganz auf die Person konzentriert, gibt er ein unabhängiges Feedback. Zusammen mit dem Coachee arbeitet er an Lösungen und, wenn nötig, an einer Verhaltensänderung.

Hilfe zur Selbsthilfe

Sich Zeit und Ruhe zu nehmen, um über das eigene Verhalten nachzudenken, gehört zu den wichtigsten Tipps, die man einem Senior-Manager geben kann. Jahrelange Erfahrung gepaart mit neuen Erkenntnissen hilft dabei, kritische Punkte und Herausforderungen richtig einzuschätzen, Lösungen zu finden und zu erkennen, an welchen Stellschrauben sie drehen müssen. Das können zum Beispiel sein:

► Zeit- und Selbstmanagement:

Weniger und besser geplante Meetings sparen Zeit. Nicht jede Anfrage, die von oben kommt, muss mit „Ja, übernehme ich“ beantwortet werden. Ein „Nein“ schärft mitunter das eigene Profil und fördert das Ansehen, wenn es begründet ist. Mitarbeiter freuen sich, wenn sie Aufgaben übernehmen dürfen. Zu delegieren bedeutet nur, Verantwortung zu teilen, nicht aufzugeben.

► Digitale Tools nutzen:

Digitale Tools verändern die Arbeit in der Produktion wie im Management. Interne soziale Netzwerke vereinfachen zum Beispiel die Kommunikation. Virtuelle Konferenzen sparen Zeit.

► Netzwerke aufbauen und das eigene Profil schärfen:

Beziehungen sind wichtig, das gilt auch für Top-Manager. Persönliche Kontakte müssen ebenso gepflegt werden wie Kontakte in Business-Netzwerken im Internet. Selbstmarketing ist dabei keine Schande. Vielmehr hilft ein klares Profil mit präzisen, auf das persönliche Ziel abgestimmten Angaben zur Person und Kompetenzen, auf sich aufmerksam zu machen.

Nicht in jeder Situation ist es sinnvoll, sich den aufkommenden Fragen alleine zu stellen. Vielmehr lohnt sich der Blick über den Tellerrand hinaus, der fachkundige Austausch und Anregungen, die sich zusammen mit Trainern und externen Kollegen sammeln lassen. Entwicklung endet nicht im Junior-Management. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich mit Unterstützung professioneller Programme und Trainer erfolgreich fortsetzen lässt.



Sebastian Kindler

Produktmanager Führung & Leadership
sebastian.kindler@haufe-akademie.de



Unser Tipp

**Leadership Programm für Senior Manager
Erfahrung nutzen – neue Impulse integrieren –
zukunfts-fähig führen**

Mit einem kompetenten Coach, durch einen fundierten Persönlichkeitstest und in einer Gruppe erfahrener Manager reflektieren Sie bei Ihrem „Boxenstopp“ offen und auf Augenhöhe Ihre Situation in Führung und Management. Sie nutzen ein differenziertes Feedback zu Ihrer Person und Ihrer aktuellen Führungsrolle. Stärken Sie gezielt Ihre Vitalität und Innovationskraft und erweitern Sie Ihr Management- und Führungs-Know-how. Integrieren Sie neue methodische Werkzeuge für individuelle Lösungen und deren erfolgreiche Umsetzung im Management.

Weitere Informationen: www.haufe-akademie.de/53.03



Die TOP-TEN of Bad Leadership ❄️

Eine Auswahl, wie Führung garantiert nicht gelingt, finden Sie unten. Viel Spaß mit unserer Not-To-do-Liste! Sie haben einige Beispiele für Bad Leadership? Wir freuen uns drauf! Einfach per Mail an badleadership@haufe-akademie.de

Die Führungskraft sollte richtungsweisend und sinnstiftend agieren, damit wertschätzendes Miteinander gelingen kann.

1 Stellen Sie niemals Menschen ein, die schlauer oder kompetenter sind als Sie! Es könnte ja für Sie gefährlich werden.

2 Vermeiden Sie das persönliche Gespräch – E-Mail reicht!

3 Überhaupt: Schränken Sie die Kommunikation mit Ihrem Team ein – reine Zeitverschwendung.

4 Lassen Sie Ihre Leute im Ungewissen, denn Wissen ist Macht!

5 Fordern Sie um Himmels Willen kein Feedback ein – das Ergebnis könnte enttäuschend sein!

6 Machen Sie es jedem recht – insbesondere Ihrem eigenen Chef. Das macht alle glücklich.

7 Mischen Sie sich in die Aufgaben Ihres Teams ein, ohne Ihre Mitarbeiter zu informieren, geschweige denn, darüber zu diskutieren!

8 Vergessen Sie Geburtstage Ihrer Mitarbeiter – auch wenn Ihr Team jedes Jahr für Ihren Geburtstag zusammenlegt.

9 Wenn etwas nicht so läuft wie Sie wollen: Äußern Sie Ihre Kritik an dem entsprechenden Mitarbeiter klar und deutlich in Anwesenheit des gesamten Teams – die anderen sollen ja aus dem Fehlverhalten lernen.

10 „Nix g’schwätzt isch g’nug g’lobt“ – beherzigen Sie diese Weisheit unserer schwäbischen Landsleute, und finden Sie damit einen sicheren Weg, die Motivation Ihres Teams auf ein Minimum zu reduzieren.

Gesammelt von Annette Kompa, Consultant Competence Center Leadership. Sie wollen es anders machen? Melden Sie sich gerne per E-Mail an annette.kompa@haufe-akademie.de

*Redaktioneller Hinweis: diese Top Ten sind subjektiv ausgewählt und könnten für andere ganz anders aussehen.



Angebote für Führungskräfte
Mehr Kompetenz für einzelne
Mitarbeiter, Teams und Organisationen

Ihr Spezialist für Qualifizierung und Weiterbildung

Alles aus einer Hand! Das breite Leistungsportfolio der Haufe Akademie umfasst Aus- und Weiterbildungsangebote für einzelne Mitarbeiter sowie maßgeschneiderte Lösungen für Teams und Organisationen. Wenn Sie die Zukunft Ihres Unternehmens nachhaltig gestalten und dazu die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter systematisch fördern wollen, dann sind wir Ihr richtiger Partner. Alles wird leicht!

ANGEBOTE UND SERVICES FÜR DIE PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Zukunftsgestaltung für Unternehmen Angebote für Teams und Organisationen

Unternehmenslösungen

- Inhouse-Trainings
- Train- und Perform-Programme
- Traineeprogramme
- Internationale Weiterbildungsprojekte
- Managed Training Services
- Business Coaching
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse

Digitales Lernen

- Individuelle e-Learning Lösungen & Services
- Beratung, Lerninhalte, Technologie

Consulting

- Leadership
- Projekt-, Prozess- und Change Management
- Vertrieb
- HR-Management

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte Angebote für einzelne Mitarbeiter

- Seminare & Trainings
- Tagungen & Kongresse
- Qualifizierungsprogramme
- Blended Learning
- e-Learning
- Traineeprogramme
- Schriftliche Lehrgänge und Fernlehrgänge
- Coaching für Fach- und Führungskräfte
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse
- Transfercoaching

QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE IN 20 THEMENBEREICHEN

- General Management
- Betriebswirtschaft, Strategie und Recht
- Führung & Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- **Neu:** Digital Business
- International Business
- Projektmanagement, Prozessmanagement und Change Management
- Personalmanagement
- Gesundheit
- Vertrieb
- Marketing und Produktmanagement
- Einkauf, Logistik, Außenhandel
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Controlling
- **Neu:** Compliance
- Assistenz und Office-Management
- Kompetenz für Trainer, Coaches und Berater
- IT-Training
- TVÖD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft- und Management

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Umfangreiche Beratung und Services für Großkunden



INFORMATIONEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

Magazine, Kataloge, Newsletter, u. v. m.
www.haufe-akademie.de/info-service

HAUFE AKADEMIE BLOG

Trends und Tipps auf einen Blick.
www.haufe-akademie.de/blog

Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Lösungen für Organisationen

Als Führungskraft wollen Sie die Zukunft Ihres Unter- nehmens nachhaltig gestalten und dazu die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter systema- tisch fördern?

Wenn Sie die strategische Personal- und Organisationsentwicklung als entscheidende Schlüssel für die Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens sehen, finden Sie in der Haufe Akademie den richtigen Partner. Bauen Sie auf unsere Expertise und Leistungsfähigkeit: Wir entwickeln Qualifizierungslösungen in Form von Inhouse-Seminaren, Coachings, e-Learnings und Blended-Learning-Konzepten, die exakt auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter zugeschnitten sind. Unsere Berater erleichtern Ihnen die Planung und Realisierung komplexer Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse. Zusätzlich stellen wir Ihnen wertvolle administrative und technische Ressourcen kostengünstig zur Verfügung.



Know-how vermitteln. Kompetenz ernten.

Inhouse-Training

- Wir verstehen es als unsere Aufgabe, direkt in Ihrem Unternehmen Entwicklungen in Gang zu setzen und damit nachhaltig bei Ihren Mitarbeitern Kompetenzen aufzubauen. Hierfür steht Ihnen das komplette Qualifizierungsangebot der Haufe Akademie auch Inhouse zur Verfügung.

Ihre Vorteile bei Inhouse-Training

- Individuell Themen und Schwerpunkte setzen
- Preislicher Vorteil je nach Thema bereits ab 4–5 Teilnehmern
- Flexible Wahl bei Termin, Ort und Dauer
- Reduzierte Hotel- und Reisekosten
- Mitarbeiter auf dem gleichen Wissenslevel

Bedarfsgerecht und individuell

Auf Wunsch passen wir Themen und Inhalte Ihrem speziellen Weiterbildungsbedarf an oder entwickeln maßgeschneiderte Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

Exzellenter Experten-Pool

Unsere Trainer, Berater und Coaches verfügen alle über methodisch-didaktische Kompetenz und langjährige Praxiserfahrung in ihrem Fachgebiet und unterziehen sich einem strengen Auswahlverfahren. So garantiert Ihnen die Haufe Akademie für alle Inhouse-Trainings ein hohes Veranstaltungsniveau.

Bewährte TOP-Seller

Unsere Erfahrung ist Garant für Ihren Erfolg. Allein 2015 haben mehr als 25.000 Teilnehmer in über 2.200 Inhouse-Veranstaltungen auf uns vertraut. Die Top-Themen unserer Kunden haben wir für Sie in unserer Inhouse-Trainings-Broschüre zusammengestellt.



Download unter:
www.haufe-akademie.de/fokus-pe

Acht gute Gründe für die Haufe Akademie

- Ein breites Spektrum an Themen
- Innovative didaktische Konzepte und Seminarmethoden
- Ausgewählte, qualitätsgeprüfte Trainer und Referenten
- Maßgeschneiderter Rundumservice: Beratung, Veranstaltungsorganisation, Faktura – alles aus einer Hand
- Persönliche Bedarfsklä rung direkt mit dem Trainer
- Hohe Professionalität in der Abwicklung
- Reaktion auf Ihre Anfrage innerhalb von 24 Stunden
- Auf Wunsch feste Ansprechpartner für alle Servicebereiche



„Die Haufe Akademie ist bereits seit vielen Jahren für uns ein kompetenter Partner in der Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Die individuellen Schulungsanforderungen in den Bereichen Persönlichkeit und Fachkompetenz werden stets durch vielfältige und qualifizierte Angebote erfüllt. Das Feedback unserer Mitarbeiter ist immer sehr positiv. Auch bei Inhouse-Veranstaltungen ist Haufe unser Partner der Wahl: Überzeugende, kompetente Trainer und auf die Anforderungen zugeschnittene Trainingsinhalte ... auch hier erhalten wir stets positive Rückmeldungen. Das sehr freundliche Team der Haufe Akademie organisiert die Veranstaltungen stets perfekt.“

Samantha Stella, Leitung Personalentwicklung Deutschland & HR Manager Vaillant, Remscheid

Ihr Kontakt zu uns

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir das passende Angebot. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 0761 898-4455
inhouse@haufe-akademie.de



Carolin Senf
 Leiterin Inhouse-Training

www.haufe-akademie.de/inhouse

Entwicklung nachhaltig gestalten. Wachstum fördern. Train & Perform-Programme

- Das Seminar war erfolgreich, die Teilnehmer sind hoch motiviert. Und dann gelingt auch noch die Umsetzung in die Praxis! Wie Sie Qualifizierungsmaßnahmen in nachhaltigen Wissenstransfer und Verhaltensänderungen umwandeln? Ganz einfach: mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie.

Machen Sie Trainings messbar erfolgreicher

Mit unseren Train & Perform-Programmen sichern Sie den Transfer erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag – messbar und nachhaltig. Der Beweis: Die Entwicklungsprogramme der Haufe Akademie wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. So gewann unser Trainingsprogramm „Frauen in Führung“ für die Linde AG den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching des BDVT – den „Trainings-Oscar“ der Weiterbildungsbranche.

Ihre Vorteile mit Train & Perform

- Die Inhalte der Train & Perform-Programme werden aus Ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet und an Ihre Leitbilder und Werte angepasst.
- Die Trainingsmodule werden in enger Zusammenarbeit mit Ihnen und unter Einbindung von Top-Management und Führungskräften entwickelt.
- Gemeinsam mit Ihnen ermitteln wir relevante Kennzahlen (KPI), die den Erfolg der Trainingsmaßnahmen in der Praxis belegen.
- Die Seminare selbst sprechen alle Sinne an, Inhalte werden nicht nur erlernt, sondern auch erlebt und haben damit Bestand.
- Der Transfer aus dem „Lernsystem“ in das „Arbeitssystem“ gelingt zuverlässig.

Ihr Kontakt zu uns

Sie möchten erfahren, wie Sie mit Train & Perform-Programmen Lernerfolg nachhaltig im Unternehmen verwurzeln? Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de



Holger Schmenger
Geschäftsführer Inhouse-Training
und Consulting

www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme



Erneut ausgezeichnet!

Seit 2003 wurden die Haufe Akademie bereits 12-mal mit dem Trainingspreis des BDVT ausgezeichnet. Regelmäßig stellen wir uns der externen Evaluation und konnten bereits mehrfach Auszeichnungen für unsere ganzheitlich orientierten Train & Perform-Programme erzielen.

Wachstum fördern: Train & Perform-Programm für Führungskräfte



Perspektiven erweitern. Neue Wege gehen. Business Coaching

- Eingefahrene Gleise verlassen, neue Wege gehen, veränderte Sichtweisen entwickeln – das ist die Aufgabe von Coaching. Die Interaktion mit einem Coach führt zu aktivem Handeln und beschleunigt Veränderungsprozesse. Individueller kommen Sie nicht voran. Wir begleiten Sie auf diesem Weg.

Coaching bewegt – wir begleiten Sie!

Passend zu Ihren Themen und Ihren Anlässen erhalten Sie bei uns genau das Coaching, das Sie in Ihrer Situation weiterbringt. Finden Sie mit uns den Coach als Weggefährten, der für Ihre Aufgabe, Ihren Kontext und Ihren Standort am besten geeignet ist.

Wir begleiten Sie bei folgenden Herausforderungen:

- Führen von Menschen und Organisationen
- (Neu-)Bewertung komplexer Management- und Führungssituationen
- Changeprozesse zum Erfolg führen
- Übernahme neuer Führungsverantwortung
- Persönliche Standortbestimmung
- Steigerung der Performance
- Teambildungsprozesse

Unsere Coaching-Angebote

Executive Coaching
Leadership Coaching
Personal Coaching



Neue Perspektiven und Handlungsoptionen für Führungskräfte aller Ebenen und Fachexperten.

Team Coaching

Performance-Steigerung für Teams.



Coaching Unternehmenslösungen

Coaching-Konzepte und individuelle Coachpools für Unternehmen.



Mit ausgewiesenen Experten zu messbarem Coachingerfolg

Für Sie legen wir bei der Coach-Auswahl, bei der Auswahl von Methoden und der Gestaltung der Coaching-Prozesse hohe Standards an. Vertrauen Sie auf unsere Kompetenz und unseren Qualitätsanspruch. Unsere Angebote für Einzelne, Teams, Gruppen und letztendlich für die Organisation liefern genau die Coaching-Lösung, die Sie und Ihr Unternehmen auf Ihrem Weg voranbringt.

Unsere Coaches sind:

- professionell und zugewandt,
- effektiv und lösungsorientiert,
- wirtschafts- und branchenerfahren,
- qualitätsgeprüft nach dem Kompetenzmodell der Haufe Akademie,
- in Ihrer Nähe.

Ihr Kontakt zu uns

Sie suchen einen Coach für einen konkreten Anlass oder möchten erfahren, wie Sie einen Coaching-Pool in Ihrem Unternehmen aufbauen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie!

Tel.: 0761 898-4455
coaching@haufe-akademie.de



Simone Pigler



Julian Wiedensohler

www.haufe-akademie.de/coaching

Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache
Mehr zu unserem Qualitätsversprechen unter
www.haufe-akademie.de/coaching



Mit Leichtigkeit komplexe Themen lösen. Beratung und Implementierung aus einer Hand

- Veränderungen im Unternehmen werden leicht, wenn Ziele von Anfang an perfekt zu den Umsetzungswegen passen. Die Consultants der Haufe Akademie begleiten Sie daher durchgängig von der Beratung bis zur Realisierung mit Erfahrung und Leistungen aus einer Hand.

Beratungserfolg ist kein Zufall

Unsere Experten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse und Sicherheit für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Dabei setzen unsere Senior-Consultants nicht nur ihre akademische Ausbildung ein, sondern vor allem die langjährige praktische Erfahrung in der Beratung von Unternehmen nahezu jeder Größe und Ausrichtung.

Unser Anspruch für Sie: maximaler Praxisnutzen für nachhaltige Ergebnisse.

Unsere Beratungsfelder:

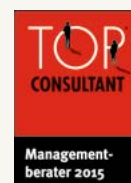
- Leadership
- Talent Management
- Human Resource Management
- Projekt-, Prozess- und Change Management
- Vertrieb

Vertrauen Sie auf unsere Consulting-Expertise!

- Expertenberatung
- Prozessbegleitung
- Change- und Organisationsberatung
- Begleitendes Projektmanagement

Weitere Informationen zu unseren Consulting-Angeboten auf folgenden Seiten und unter:

www.haufe-akademie.de/consulting



Wiederholt ausgezeichnet mit dem Qualitätssiegel TOP Consultant als einer der besten Berater für den Mittelstand.

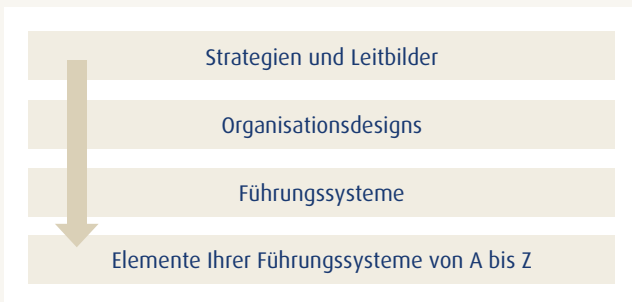
Intelligente Führungssysteme für dynamische Zeiten – Führung bewusst gestalten

Leadership Consulting

- Dynamische Zeiten führen zu diversen, intelligenten Organisationsdesigns. Gestalten Sie mit uns alle Elemente der Führung in Ihrem Unternehmen, von A wie Ausbildung bis Z wie Zielerreichung, vollständig abgestimmt auf Ihre Führungssysteme, Ihr Organisationsdesign und Ihre strategischen Ziele.

Bringen Sie Ihr Organisationsdesign und Ihr Führungssystem zusammen

Passt Ihr Organisationsdesign zu Ihrer Strategie und Ihren Leitlinien? Passt Ihr Führungssystem wiederum zum Organisationsdesign, und passen Ihre aktuellen FKE-Elemente zu Ihrem Führungssystem?



Sie möchten die Führung nicht dem Zufall überlassen?

Machen Sie die Führung in Ihrem Unternehmen zu einem Treiber Ihrer Strategie. Dadurch setzen Sie Potenziale im Verhalten, im gemeinsamen Verständnis und in der Umsetzung von Ausbildungsinhalten frei – und Führung wird zum Erfolgsfaktor.

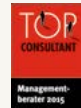
Neugierig geworden? Mit welchem Baustein würden Sie starten wollen? Rufen Sie uns an:

Tel.: 06102 74850-00
 ulrich.grannemann@haufe-akademie.de



Ulrich Grannemann
 Leiter Competence Center Leadership

www.haufe-akademie.de/consulting-leadership



Was macht Leadership Consulting?

Sie kombinieren mit unserer Hilfe die besten Konzepte, Instrumente und Berater/Trainer aus der gesamten Bandbreite und Vielfalt aller Möglichkeiten, die angeboten werden. Von A wie Audit bis Z wie Ziele, in den fünf Handlungsfeldern Ihrer Führungssysteme:

Die fünf Handlungsfelder Ihrer Führungssysteme

Führung im Unternehmen gezielt gestalten	Die richtigen Führungskräfte auswählen und fördern	Führungsfähigkeiten trainieren	Führungskräfte und Teams gezielt fördern	Führungskräften Werkzeuge an die Hand geben
Organisationsdesign und Führungssystem bestimmen	Testdurchführung	Management- und Führungsprogramme	Executive Coaching	Unternehmensinterne Werkzeugbank
Leitlinien und Führungsleitbilder	Kompetenz-Profile erstellen	Führungsnachwuchsreihen	Teamentwicklung	Reporting, Performance Mgt.
Leadership Konfigurator	Audits, Assessments und Co.	Inhouse Akademien	Gesund Führen	Mitarbeitergesprächssysteme
Führungs-Infrastruktur-Analyse	Auswahlseminare	Transfer- und Nachhaltigkeitsprogramme	Leadership Innovationen	Führungsgesprächs- und Meetingdesigns
Führungsbelohnungssysteme; Mitarbeiterzufriedenheitsstudien	Beförderungssysteme		Praxis-Programme	

Unternehmenszukunft aktiv gestalten

Consulting Projekt-, Prozess- und Change Management

- Sichern Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens durch proaktive Gestaltung Ihrer Strategien, Strukturen und Prozesse. Die Haufe Akademie ist Ihr erfahrener Begleiter und erleichtert es Ihnen spürbar, Ihr Unternehmen langfristig für zukünftige Entwicklungen und Veränderungsanforderungen aufzustellen.

Agieren statt nur reagieren

Wettbewerbsdruck, neue Formen der Zusammenarbeit oder Gesetzesänderungen – die Auslöser für Veränderung in Unternehmen sind vielfältig. Um die Zukunft erfolgreich zu gestalten, müssen Unternehmen heute immer wieder neu ausgerichtet werden. Das Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie gibt Ihnen mit passgenauer Beratung, Qualifizierung und Coaching nachhaltige Impulse auf Ihrem Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

Ihre Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderung:

- Bedarfsgerechtes und leistungsfähiges Projektmanagement
- Transparentes Prozessmanagement
- Nachhaltiges Change Management

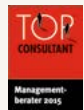
Ihr Kontakt zu uns

Entwerfen Sie ein klares Bild von Ihrer Unternehmenszukunft. Wir beraten Sie individuell und finden gemeinsam mit Ihnen die passende Lösung. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns.

Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de



Torsten Otto, PMP
Leiter Competence Center Projekt-,
Prozess- und Change Management



www.haufe-akademie.de/consulting-ppcm

Mit Leichtigkeit zu mehr Vertriebs Erfolg

Consulting Vertrieb

- Gerade im Vertrieb können Optimierungen Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ihren Unternehmenserfolg spürbar verbessern. Mit der Beratung der Haufe Akademie wird es für Sie leicht, die ganze Energie Ihrer Vertriebsorganisation freizusetzen.

Erhöhen Sie den Erfolg Ihrer Vertriebsorganisation

Die Experten der Haufe Akademie unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer Vertriebsmitarbeiter und beim Aufbau einer zielorientierten Vertriebsorganisation.

1. Vertriebsmanagement

Holen Sie sich wertvolle Impulse bei der Entwicklung effizienter, zukunftsorientierter Vertriebsprozesse – von der Prozessdefinition bis zur Schnittstellenoptimierung. Dabei profitieren Sie von erprobten Methoden und Instrumenten.

2. Informationsmanagement

Unsere CRM-Experten analysieren gemeinsam mit Ihnen Ihre bestehende Systemlandschaft und geben Ihnen Anregungen, welche Weiterentwicklungen sinnvoll sind. Auf Wunsch beraten wir Sie auch bei Aufbau oder Optimierung Ihrer technischen CRM-Lösung zur strategischen Marktbearbeitung.

3. Performance-Entwicklung und Führung

Wir unterstützen Sie bei der gezielten Förderung der persönlichen Kompetenzen Ihrer Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte: vom Kompetenzmodell über die Diagnostik bis hin zu maßgeschneidernten Qualifizierungsmaßnahmen.

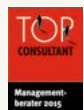
Ihr Kontakt zu uns

Wir sind Ihr Wegbereiter zu mehr Vertriebs Erfolg. Wir analysieren Ihre Vertriebstätigkeit, geben fundiertes Feedback und finden gemeinsam die Lösung, die Ihrem Vertrieb noch mehr Power verleiht. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns.

Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de



Jan Heinemeyer
Leiter Competence Center Vertrieb



www.haufe-akademie.de/consulting-vertrieb

Neue Lösungen für neue Herausforderungen

Consulting HR-Management

- ▶ Zeitgemäßes HR-Management bedeutet Vorantreiben des steten Wandels eines Unternehmens. Jeder HR-Manager sieht sich hier anderen Herausforderungen gegenüber. Wir begleiten Sie und Ihr Unternehmen bei diesen Herausforderungen und machen Sie fit für die Zukunft.

Unsere Beratungsfelder nah am Business

Mit dem ganzheitlichen Blick auf Ihre Strukturen und Prozesse bieten wir zielgerichtet Lösungen in folgenden Beratungsfeldern:



- **HR-Exzellenz im Mitarbeiterlebenszyklus:** Personalmarketing & Recruiting, Personalbindung & Talent Management, Performance & Compensation Management, Personalfreisetzung.
- **HR-Strategie & OE & Change Management:** HR-Audit, HR-Reifegradanalyse, Standortbestimmung mit Handlungsempfehlungen für Ihre HR-Roadmap.
- **Strukturen & Prozesse:** Effiziente Managementinstrumente, zuverlässige IT-Infrastruktur.
- **Arbeitsrecht & Sozialpartnerschaft:** Umsetzung von klaren Regeln, tagesaktuell und effektiv.
- **Trends & Innovationen:** Employer Reputation, Social Learning, Social Business, wir sind Ihr Innovations-Entwickler und -Umsetzer.

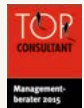
Ihr Kontakt zu uns

Gemeinsam finden wir neue Lösungen. Wir freuen uns auf Sie!

Tel.: 06102 74580-00
consulting@haufe-akademie.de



Susanne Nickel
 Leiterin Competence Center
 HR-Management



www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement

Individuelle Stärken erkennen und fördern

Competence Profiling

- ▶ Je besser Mitarbeiter, Teams und Unternehmen eigene Stärken und Potenziale kennen, desto gezielter können sie ihre Kompetenzen entwickeln. Diagnostische Verfahren sorgen für Klarheit – schnell und zuverlässig. Das Resultat: Top-Motivation und Top-Performance von Anfang an.

Gezielte Auswahl und Integration von Analyse- und Diagnosetools für Ihr Unternehmen

Sie denken schon länger über den Einsatz diagnostischer Verfahren nach? Nutzen Sie dafür unsere Erfahrung in der Konzeption, Durchführung und Auswertung verschiedenster Verfahren. Alle gängigen Diagnosetools wurden von uns sorgfältig geprüft. Dies erspart Ihnen aufwendige Recherchen. Wählen Sie mit uns die für Ihre Fragestellungen besten Analyse- und Diagnosetools, passend zu den Anforderungen Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung.

Sie möchten mehr erfahren? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00
sophia.wallon@haufe-akademie.de



Eva Sophia Wallon
 Consultant Competence Profiling

www.haufe-akademie.de/consulting/competenceprofiling

Ihr Booster für Mitarbeiter und Unternehmen

e-Learning Solutions

- Digitalisierung und Globalisierung stellen Firmen und Mitarbeiter vor immer vielfältigere Herausforderungen. Nur Unternehmen, die ihre Mitarbeiter und Prozesse entsprechend weiterentwickeln, werden langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Mit e-Learning können Sie bestehende Maßnahmen in Ihrer Personalentwicklung unterstützen und Entwicklungsprozesse deutlich beschleunigen.

Starten Sie jetzt durch mit unserem digitalen Portfolio

e-Learning-Produkte

Der Blitzstart ins e-Learning. Wählen Sie aus unserem umfangreichen Katalog an Ready to Use-Produkten die passenden Lerninhalte aus. Von Führungsthemen über Persönlichkeitsentwicklung bis hin zum Aufbau Interkultureller Kompetenzen – einfach loslegen!

Individuelle e-Learning-Projekte

Ob Content oder Einführungsberatung, LMS oder Social Learning – lassen Sie sich von uns eine individuelle e-Learning-Lösung maßschneidern. Nach einer intensiven Analyse begleiten wir Sie bis zur kompletten Umsetzung Ihrer Ziele – schnell und unkompliziert!

Strategische Lösungen und Beratung

Damit wird e-Learning zu einem wichtigen Baustein Ihrer langfristigen Strategie. Unsere Experten unterstützen Sie bei der Entwicklung digitaler Lösungen für Ihre Personal- und Organisationsentwicklung. Gemeinsam definieren wir Ziele und KPIs und begleiten Sie bei der individuellen Umsetzung – von der Didaktik bis zur Technologie.

Haufe Compliance College

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung – mit modularen, individualisierbaren e-Trainings, effizientem Kursmanagement und nachweisbarer Dokumentation. Damit reduzieren Sie Compliance-Risiken in Ihrem Unternehmen nachhaltig!

Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 0761 898-4466
e-learning@haufe-akademie.de



Petra Schniggendiller
Consultant e-Learning Solutions

[www.haufe-akademie.de/
e-learning](http://www.haufe-akademie.de/e-learning)



Gemeinsam führend – das Beste aus zwei Welten

Mehr als 20.000 digitale Lernobjekte in bis zu 17 Sprachen, 820 Präsenzhemen mit Top-Referenten, über 35 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Weiterbildungen.

Gemeinsam mit unserem strategischen Partner CrossKnowledge, weltweit führender Anbieter von e-Learning-Lösungen, bieten wir Know-How und ein breites Portfolio an Themen und innovativen Formaten, damit Sie digitale Lernangebote einfach integrieren und damit eine zukunftsweisende Lernkultur fördern können.

**HAUFE-
AKADEMIE**

CrossKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Der ideale Mix für nachhaltige Weiterbildung Blended Learning

- **Entscheidend: die richtige Mischung!** Ob vorkonfigurierte Blended Learning-Produkte oder individuelle Lösungen. Wir sind überzeugt, dass gerade die richtige Mischung aus e-Learning und Präsenzangeboten Motivation und Lerntransfer nachhaltig fördert.

Mit Best Blend stellen wir Ihnen das neue Blended Learning-Konzept der Haufe Akademie vor. Top-Themen unserer Kunden haben wir für Sie bereits in einem ideal aufeinander abgestimmten Mix vorgedacht. Blended Learning wird damit für Sie leicht. Kein konzeptioneller Aufwand, schnelle Umsetzung – Best Blend können Sie direkt in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter integrieren und damit in Ihrem Unternehmen digital gestütztes Lernen ganz einfach etablieren.

Unsere Best Blends kombinieren die Vorteile einzelner Lernformen ideal und unterstützen mit einem durchdachten Ablauf und einem optimalen Mix an Inhalten, Methoden und einer systematischen Didaktik den Lerntransfer nachhaltig.

Best Blend bieten wir Fach- und Führungskräften in 26 Themen in fünf Themenbereichen an!



Das Konzept Best Blend wurde auf der CeBIT 2016 von der Initiative Mittelstand als Best Of in der Kategorie e-Learning ausgezeichnet.

Warum Sie unseren Mix probieren sollten?

Als Unternehmen profitieren Sie

- von einer gesteigerten Effektivität
- von einer hohen Nachhaltigkeit
- von einem optimalen Praxistransfer
- durch einen höheren Nutzen des Präsenztrainings
- von einem optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnis

Als Mitarbeiter profitieren Sie

- von einem schnellen Zugriff auf Lerninhalte
- von einer hohen zeitlichen Flexibilität
- von einer höheren Interaktivität im Präsenztraining
- von einem Austausch in der Lerncommunity
- durch eine kürzere Abwesenheit vom Arbeitsplatz

Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 0761 898-4455
inhouse@haufe-akademie.de



Stefanie Färber
Leiterin Beratung Inhouse-Training

www.haufe-akademie.de/bestblend

Best Blend – unser Blended Learning-Konzept für mehr Nachhaltigkeit

Kick-off Webinar	e-Learning mit tutorieller Begleitung	Präsenztraining	Transferphase
4 Wochen aktive Lerndauer mit e-Learning und Präsenztraining + 11 Monate Transferzeit mit Erfahrungsaustausch in der Gruppe			
<ul style="list-style-type: none"> · Kennenlernen · Lernziele und Methoden · Einstieg in das Thema · Meilensteine vereinbaren 	<ul style="list-style-type: none"> · Wissensvermittlung durch interaktive, digitale Lernpfade · Kurze Lerneinheiten (max. 20 Minuten) · Motivierende Begleitung des Lernprozesses durch den Tutor · Austausch in der Lerncommunity 	<ul style="list-style-type: none"> · Vertiefung des Themas · Interaktive Übungen wie Rollenspiele oder Fallanalysen für mehr Handlungs- und Methodenkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> · Gezielte Wiederholung von Lerninhalten · Austausch in der Lerncommunity · Inspiration durch Kurzvideos
<p>Dauer: ca 60 Minuten</p>	<p>Dauer: 4 – 6 Stunden in 4 Wochen</p>	<p>Dauer: 1 – 2 Tage</p>	<p>Dauer: 11 Monate</p>

Lernen ohne Grenzen

Internationale Weiterbildungsprojekte

- Ihr Unternehmen ist in mehreren Ländern vertreten. Für Sie ist es selbstverständlich, Produktpolitik, Beschaffung und Marketing international mit Ihren Auslandsstandorten abzustimmen. Und Ihre Führungskräfteentwicklung? Die Haufe Akademie macht länderübergreifende Weiterbildung leicht wie nie.

Einheitliches Know-how erhöht Produktivität

Mit koordinierter länderübergreifender Führungskräftequalifikation heben Sie beachtliche Produktivitätspotenziale. Denn einheitlich entwickelte Führungskompetenz beschleunigt Prozesse und verbessert nachhaltig den Output. Nutzen Sie das internationale Trainernetzwerk der Haufe Akademie für eine international und interkulturell koordinierte Weiterentwicklung Ihrer Führungskräfte.

Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie

Ganz gleich, ob Sie Standorte in Europa, Asien, Afrika, Nord- oder Südamerika einbinden möchten – die Haufe Akademie ist Ihr Ansprechpartner für globale Weiterbildungsstrategien. Alle Programme, Seminare und Workshops führen wir mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern durch.

Wir machen die Umsetzung für Sie ganz bequem: Ausgehend von Ihren Unternehmenszielen entwickeln wir gemeinsam passgenaue Qualifizierungskonzepte. Und danach kümmern wir uns um die gesamte Umsetzung.

Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

Die Haufe Akademie bietet Ihnen Seminare und Workshops sowie Train & Perform-Programme für Fach- und Führungskräfte in drei zentralen Bereichen:

- Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Projektmanagement

Ihr Kontakt zu uns

Sie möchten erfahren, wie Ihr internationales Qualifizierungskonzept aussehen kann? Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de



Holger Schmenger

Geschäftsführer Inhouse-Training
 und Consulting

www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen



Mit Highend-Technologietrainings Ihr IT-Team auf die Überholspur bringen!

IT-Training

- ▶ Ohne Prozessunterstützung durch zeitgemäße Informationstechnologien sind Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr überlebensfähig. Genauso wichtig ist ein top-qualifiziertes IT-Team. Die Haufe Akademie bringt Ihre IT-Experten mit Highend-Technologietrainings zusammen mit dem Kooperationspartner Fast Lane auf die Überholspur.

Wir unterstützen Sie zusammen mit dem neuen Kooperationspartner Fast Lane!

Machen Sie es sich leicht und beziehen Sie Ihre gesamte Personalentwicklung inklusive Highend-Technologietrainings aus einer Quelle. Mit der global agierenden Fast Lane-Gruppe, einer der größten unabhängigen Schulungsanbieter im Cisco-Umfeld und der einzige weltweite Learning-Partner von NetApp haben wir einen Partner gewonnen, der Ihren IT-Experten top-aktuelle Highend-Technologietrainings anbietet. Die Fast Lane-Spezialisten vermitteln praxisnah und herstellerübergreifend aktuellste und relevante Inhalte. Die Kursleiter verfügen über langjährige Erfahrungen im Umgang mit komplexen IT-Umgebungen sowie über umfangreiche Trainingskompetenz.

Ihre Vorteile

Sie profitieren nicht nur vom langjährigen Know-how unseres neuen IT-Trainingspartners. Sie erhalten auch alle Leistungen für Ihre Personalentwicklung aus einer Hand und können Synergien nutzen. Denn wir bieten Ihnen ein breites Portfolio an speziellen Qualifizierungen für IT-Verantwortliche. Dazu gehören zum Beispiel Trainings zu Führung sowie persönliche und soziale Kompetenzen für Ihre Ingenieure und Techniker.

Für jeden die richtige Lösung

Nutzen Sie die Vorteile von Highend-Technologietrainings als Teil eines unternehmensweiten Gesamtpakets für Ihre Aus- und Weiterbildung, egal ob offenes Seminar, firmenintern direkt bei Ihnen vor Ort oder individuelles Kundenprojekt. Unser Kooperationspartner ist ein erfahrener internationaler Player und ermöglicht Ihnen so auch eine weltweite Schulung Ihrer IT-Experten.

Eine Zusammenarbeit, von der Sie in Zukunft profitieren

Durch die neue Kooperation mit Fast Lane, einem autorisierten und mehrfach ausgezeichneten Trainingspartner der technologisch führenden IT-Unternehmen, haben wir für Ihre IT-Abteilung jetzt auch zahlreiche Highend-Technologietrainings in unser Angebot aufgenommen. So unterstützen wir Sie bei einer fundierten Aus- und Weiterbildung Ihres IT-Teams.

HAUFE.
AKADEMIE

Fast Lane





Kompetenz für Fach- und Führungskräfte
Leistungen für Einzelpersonen

Sie wollen als Führungskraft Ihre Kompetenzen erweitern, um Ihre Chancen optimal wahrzunehmen?

Wenn Sie Ihre beruflichen Ziele schneller erreichen und dazu ihr fachliches Know-how, Ihre Soft Skills und Ihre Führungsfähigkeiten verbessern wollen, hat Ihnen die Haufe Akademie einiges zu bieten.

In unserem neuen Programm mit rund 3.700 Veranstaltungsterminen finden Sie mehr als 820 maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu allen Bereichen der beruflichen und betrieblichen Praxis. Wir vermitteln aktuelles Fachwissen und moderne Management-Techniken in Form von Seminaren, Trainings, Tagungen und umfassenden Qualifizierungsprogrammen bis hin zu e-Learnings. Bei uns finden Sie alles, was für Ihr Weiterkommen wichtig ist.



Unser neues **Ampelsystem** visualisiert für Sie die Verfügbarkeit und Durchführungssicherheit der Veranstaltungstermine und erleichtert Ihnen die Anmeldung. So können im Endeffekt über 98% unserer Kunden ihr Wunschseminar besuchen.

Weitere Informationen unter
www.haufe-akademie.de/planungssicherheit

Lernen ganz nach Ihrem Geschmack Für jedes Bedürfnis das richtige Format

Eines der führenden Institute in Deutschland

Die Haufe Akademie zählt seit mehr als 35 Jahren zu den führenden Instituten für berufliche Qualifizierung und Entwicklung im deutschsprachigen Raum. Das jährliche Programm umfasst rund 3.700 Veranstaltungstermine zu über 820 unterschiedlichen betrieblichen Themen, die von mehr als 50.000 Teilnehmern in bundesweit über 70 Städten besucht werden.

Weiterbildungspartner für Unternehmen jeder Größe

Das Weiterbildungsangebot ist auf den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen ausgerichtet.

Seminare und Trainings

Die Seminare der Haufe Akademie bereiten Wissen kompakt und spannend auf. In den Trainings nehmen Sie Neues auf, setzen sich aktiv mit Inhalten und Methoden auseinander und üben das Gelernte ein. Ausgewählte Themen können Sie auch auf Englisch trainieren.

Tagungen und Kongresse

Mit den Jahresschluss-Tagungen sind Sie bei Rechtsänderungen bestens informiert. Über 13.000 Teilnehmer, in fast 200 Veranstaltungen in mehr als 40 Städten nutzen jedes Jahr diese Möglichkeit, ihr Wissen aktuell zu halten.

In den Veranstaltungsreihen für HR-Verantwortliche, für das Rechnungswesen oder für den Vertrieb, bringen wir Sie zu wichtigen Themen auf den neuesten Wissensstand und bieten Ihnen eine Plattform zum aktiven Networking.

Blended Learning

Mit Blended Learning verknüpfen Sie die Stärken moderner e-Learning-Formate mit denen klassischer Präsenztrainings. e-Learning ermöglicht selbstgesteuertes und flexibles Lernen. In Präsenztrainings stehen dagegen die persönliche Begegnung, der Erfahrungsaustausch und die Anwendung des Gelernten im Vordergrund. Dabei sind unendliche viele Kombinationen aus den verschiedenen Lernformen denkbar. Blended Learning steigert nachweislich Ihren Lerntransfer und trägt dazu bei, dass Sie Ihre Lernziele besser erreichen.

Unser komplettes Angebot für Ihre Entwicklung und die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter finden Sie in unserem Gesamtprogramm.

Einfach anfordern:
[www.haufe-akademie.de/
programmfordern](http://www.haufe-akademie.de/programmfordern)
Tel.: 0761 898-4422



Umfassendes Themenspektrum

Die Breite und Tiefe der Themenauswahl entspricht den differenzierten Lernbedürfnissen von Fach- und Führungskräften. Von spezifischem Fachwissen über Soft Skills bis hin zu Management-Know-how lässt unser Programm keine Wünsche offen.

Praxistransfer im Mittelpunkt

Die einfache, nachhaltige Umsetzung im Berufs- und Unternehmensalltag steht bei der didaktischen Konzeption und Vermittlung der Seminarinhalte im Mittelpunkt. Der konkrete Erfahrungsaustausch mit den Referenten und anderen Teilnehmern trägt wesentlich dazu bei.

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

Kompetenzen systematisch entwickeln – dazu eignen sich besonders die umfassenden Programme und Lehrgänge der Haufe Akademie, mit denen Sie Ihr Kompetenzprofil umfassend anreichern können. Unternehmen und Teilnehmer nutzen diese Weiterbildungsformen insbesondere, um größere Karriereschritte vorzubereiten oder zu begleiten.

Sie haben die Wahl: Sie lernen lieber zusammen mit anderen face-to-face in den Präsenzprogrammen und -lehrgängen oder bevorzugen selbstbestimmtes Lernen in Form von schriftlichen Lehrgängen oder Fernlehrgängen.

Die Haufe Akademie kooperiert mit namhaften Hochschulen und Zertifizierungspartnern. Dadurch haben Sie die Möglichkeit, den Erwerb der Kompetenzen durch ein anerkanntes Zertifikat zu belegen.

e-Learning

Schnell, kompakt und nachhaltig. Mit e-Learning lernen Sie unabhängig von Ort und Zeit. Wir bieten Ihnen ein umfassendes Themenspektrum aus aktuellen, praxisorientierten Lerninhalten. Mit interaktiver Lerndidaktik und intuitiver Navigation garantieren wir Abwechslung und Inspiration. So wird aus Wissen Handeln.

Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie zu allen Veranstaltungen und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Für Ihre fachlichen Fragen, Anregungen und Kritik sind wir Ihre erste Anlaufstelle. Rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.



Stephanie Göpfert

Leiterin Kundenservice

Tel.: 0761 898-4422

Fax: 0761 898-4423

service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de

Auszug aus unserem Gesamtangebot an Seminaren und Trainings für Führung und Management

STEPS Management Programs

Junior Management Programm (JuMP) Vom High Potential zum High Performer

92.52 ▶

Dieses Programm richtet sich an Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung aus verschiedenen Geschäftsbereichen, Leiter von Business Units und Profit-Leiter sowie Projektleiter, die für strategische Ziele im Unternehmen Verantwortung tragen. In zwei fünftägigen Ausbildungsblöcken werden alle wichtigen Themen des General Managements behandelt.

Leadership Programm

22.94 ▶

Führen mit Kompetenz, Integrität und persönlicher Stärke

Ein klares Profil in der Führungsrolle und eine starke Führungspersönlichkeit, das sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Führungskräfte. In diesem Leadership-Programm entwickeln Sie Ihre Kompetenzen als Führungskraft weiter. Gewinnen Sie Klarheit, was Leadership für Sie bedeutet.

Leadership Programm für Senior Manager

53.03 ▶

Erfahrung nutzen – neue Impulse integrieren – zukunfts-fähig führen

Reflektieren Sie Ihre Arbeits- und Lebensinhalte, unterstützt durch einen fundierten Persönlichkeitstest, einen Coach und eine Gruppe erfahrener Manager. Sie stärken Ihre Innovationskraft, erweitern Ihr Management- und Führungswissen, lernen neue Werkzeuge kennen und entwickeln individuelle Lösungen.

STEPS Management Skills

Neu: Transition: Ihr Businessplan für den Positionswechsel

26.33 ▶

Management Training und Transition-Coaching



Positionswechsel im Management (Transitions) sind bedeutsame Karriereschritte, aber zugleich für Unternehmen und Führungskraft riskante Übergänge. Diese Weiterbildung bietet Führungskräften und Schlüsselpersonen in kompakter Weise eine Unterstützung, um sich in der neuen Situation schnell zu orientieren und die Wirksamkeit in der neuen Funktion zügig auf ein hohes Niveau zu bringen.

Strategisches Management

92.44 ▶

Erfolgreiche Unternehmensstrategien entwickeln und implementieren

Neben dem „daily business“ sollten sich Führungskräfte mit der zukünftigen Positionierung ihres Unternehmens im Markt auseinandersetzen. Auf Basis des St. Galler Management-Ansatzes erlernen Sie das Handwerkszeug, wie erfolgreiche Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien entwickelt werden.

Strategisches Marketing

92.47 ▶

Visionen, Ziele und Strategien zum Erfolg führen

Der Markterfolg Ihres Unternehmens ist das Resultat zielgenauer, effektiver Strategien und Methoden. In diesem Seminar lernen Sie die praktische Arbeit im Marketingmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen kennen.

Finanzmanagement

92.46 ▶

Souverän steuern – sicher entscheiden

Ein auf Wertsteigerung gegenüber allen Stakeholdern verpflichtetes Management operiert auf der Basis erfolgreicher finanzieller Führung. Ihre finanzielle Führungskompetenz entscheidet langfristig über den Implementierungserfolg Ihrer Strategie.

Controlling für Manager

92.49 ▶

Zusammenhänge erkennen – sichere Entscheidungen treffen

Dieses Seminar vermittelt Ihnen in kompakter Form das Controlling-Know-how, damit Sie als Manager besser planen, betriebswirtschaftliche Berichte analysieren sowie auf Basis ökonomischer Größen entscheiden und argumentieren können.

Human Resources Management

92.48 ▶

Mit strategischer Personalarbeit Unternehmensziele erreichen

Die Top-Performance-Unternehmen haben ihre Mitarbeiter schon lange als einzigartigen Vermögenswert definiert. Erfahren Sie, wie ein erfolgreiches HR Management messbar und nachhaltig einen Beitrag zum Erfolg Ihres Unternehmens leistet.

CHALLENGES

Corporate Strategy & Innovation

Profithebel Pricing

22.11 ▶

Wege zur nachhaltigen Gewinnmaximierung

Profitables Wachstum sicherzustellen, ist die wichtigste Aufgabe des Managements. Pricing spielt hier als Gewinnhebel eine bedeutende Rolle. Nutzen Sie den neuesten Stand der Pricing- und Customer Relationship Management-Methoden und sichern Sie sich so die Basis für nachhaltiges und profitables Wachstum.

Neu: Auf Pole Position in der Industrie 4.0

24.94 ▶

Megatrends für Ihre Wettbewerbsfähigkeit



Begriffe wie Industrie 4.0 und Internet der Dinge, Lean Management und Customer Development sind derzeit in aller Munde. Damit einher gehen zahlreiche Trends. Doch welche Trends sind wichtig und beachtenswert und welche sind nur ein Hype? In dieser Veranstaltung heben wir Sie mit den wichtigsten Trends und Themen auf ein nächstes Level.

Zukunfts- und Innovationsmanagement

21.97 ▶

Erfolgreiche Strategien mit Szenariotechnik

Szenario-Management hat sich als wichtiges Instrument der strategischen Ausrichtung von Unternehmen etabliert. Hochwertige Szenarien, ergänzt durch gute Ideen, bilden die Keimzelle von Innovation und Wachstum.

Corporate Innovation 94.32 ▶

Erfolgsfaktoren für Ihre Wettbewerbsfähigkeit

Nur wem es gelingt, sich in Zeiten dynamischer Märkte von Neuem zu reproduzieren, wird langfristig überleben können. Dies gilt insbesondere für Sie in Management und Unternehmensführung.

Strategien effektiv im Geschäftsalltag verankern 54.66 ▶

Erfolgssicherung für die Zukunft

Eine hohe strategische Umsetzungskompetenz ist für Führungskräfte und Manager ein Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Erkennen Sie erfolgsrelevante Zusammenhänge für die Umsetzung und erarbeiten Sie sich einen passenden Fahrplan. Gewinnen Sie neue Einsichten.

Neu: Strategien und Zukunftssicherung für Familienunternehmen 24.66 ▶

Erfolg und Nachhaltigkeit über Generationen hinweg



Erfahren Sie, was die Unternehmensführung in Familienunternehmen so außergewöhnlich macht und wie man die Stärken von Familienunternehmen gezielt fördert. Arbeiten Sie an individuellen Lösungsansätzen, die Ihrem Unternehmen nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg sichern.

Workshop: Strategien für den digitalen Wandel 56.64 ▶

Technologische Herausforderungen erkennen und strategisch nutzen

Das frühzeitige Erkennen von technologischen Trends ist für die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsposition unerlässlich. In diesem Workshop erfahren Sie, vor welchen Herausforderungen sich Unternehmen im Bereich der IT befinden.

CHALLENGES

Organizational Development & Transformation

Enterprise 2.0 22.10 ▶

Digitale Transformation und agile Unternehmensstrukturen gestalten

Die Digitalisierung beschleunigt die Veränderung der Märkte und Unternehmen radikal. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die digitale Transformation im Hinblick auf eine erfolgreiche Enterprise 2.0 Strategie. Nutzen Sie die dabei zentralen Erfolgsfaktoren für Ihre Unternehmensentwicklung und stärken Sie den Wandel.

Corporate Entrepreneurship 22.09 ▶

Mit agiler Führung zu Innovation und Wachstum

Mit einem fundierten Überblick über die Erfolgsfaktoren von Start-Ups stärken Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Durch Business- und HR-Modelling sowie agile Führung bauen Sie gemeinsam Brücken in die Zukunft – für Menschen, Arbeit und Business.

Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil 79.51 ▶

Gestaltungsspielräume wahrnehmen – Mitarbeiter gewinnen

Im Zeitalter des demografischen Wandels ist Unternehmenskultur ein entscheidender Wettbewerbsaspekt. Denn die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Nährboden für Innovations-, Lern-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit im Unternehmen.

Change Management 96.63 ▶

Wirksame Unternehmensführung in Veränderungsprozessen

Ein radikaler marktbedingter Strategiewechsel, der evolutionäre Umbau des Unternehmens oder eine Reorganisation nach einer Fusion setzen Veränderungsprozesse in Gang. Change Management ist deshalb zu einer notwendigen Kernkompetenz geworden.

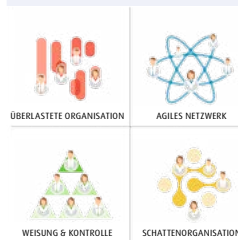
Zukunfts-aufgabe Komplexitätsmanagement 94.26 ▶

Komplexität beherrschen – Prozesse beschleunigen – Produktivität steigern

Wirksame Komplexitätssteuerung wird immer stärker zur Kernaufgabe von Managern und Führungskräften. Dieses Seminar thematisiert die erfolgsrelevante Bedeutung von Komplexitätsmanagement anhand von sechs Erfolgs-Prinzipien.

Neu: Praxismodell Haufe Quadrant 26.32 ▶

Zukunftsfähige Positionierung von Organisation und Führung



Das richtige Organisationsdesign und das passende Führungssystem sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Der Haufe Quadrant vereint die Sicht auf heterogene Organisationsdesigns und leitet daraus Führungs-, Management- und Mitarbeiterkompetenzen ab. So richten Sie Ihre Unternehmensorganisation ziel-sicher, individuell und zukunftsgerichtet aus.

CHALLENGES

Leadership & Personal Impact

Excellent Leadership 92.43 ▶

Authentisch – glaubwürdig – innovativ

Exzellente Leadership-Kompetenzen sind für Manager bedeutend, um langfristige Spitzenergebnisse zu erzielen. Schärfen Sie Ihre Leadership-Persönlichkeit, stärken Sie Ihre Rolle und integrieren Sie innovative Impulse in Ihr Management.

Neu: General Leadership: Führungskultur und Organisation gestalten 24.63 ▶



Matrix, agil, lateral oder klassisch: Organisations- und Führungsformen werden mit zunehmender Dynamik der Märkte vielfältiger. Nun ist es die Aufgabe der Unternehmensleitung, das richtige Organisationsdesign und das passende Führungssystem zu gestalten. Integrieren Sie Führung und Organisation wertschöpfend in Ihr Unternehmen. Mit zeitgemäßer Führung und Führungskultur erreichen Sie so auch morgen die Menschen im Unternehmen.

Digital Leadership

94.27 ▶

Erfolgsfaktoren für Manager in der Digitalen (R)Evolution

Unternehmen und Manager müssen sich mit den Konsequenzen der Digitalen (R)Evolution auseinandersetzen. Klären Sie die Managementrelevanz des Themas für sich selbst und gewinnen Sie ein vertieftes Verständnis für die Trends und deren Auswirkungen.

Self-Empowerment: Marathon statt Sprint

79.50 ▶

Nachhaltig leistungsfähig im Management

Bringen Sie Ihre Selbstführung auf den Prüfstand und erkennen Sie Ihre Ressourcen. Und erfahren Sie, wie Sie unter hoher Arbeitsbelastung leistungsfähig bleiben und dabei Ihre Ziele im Auge behalten.

Achtsam als Manager

54.65 ▶

Klar und fokussiert mit der MBSR-Methode

Mit Achtsamkeit schaffen Sie einen bewussten Abstand zu gewohnten Emotions-, Gedanken- und Reaktionsmustern. Über die MBSR-Methode reduzieren Sie so Stress und eröffnen Freiräume für optimierte Handlungsmöglichkeiten.

**Neu: Mehr Performance durch Commitment
Leadership sinnstiftend gestalten**

24.65 ▶



Werte- und sinnorientierte Zusammenarbeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Mit einem zertifizierten Test erhalten Sie eine valide Rückmeldung über Ihre aktuelle Situation im Business. Stärken Sie Ihre eigene Sinnorientierung und die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach sinnorientierter Arbeit. So steigern Sie das Commitment im Unternehmen und erhöhen die Arbeitsqualität.

Healthy Leadership – die Kraft gesunder Führung

94.25 ▶

Manager und Führungskräfte brauchen für ihr verantwortungsvolles Business die Fähigkeit, mit hohen Belastungen und widrigen Umständen umzugehen. Stärken Sie Ihre gesunde Führung und Ihr eigenes Stressmanagement.

Neu: Medienauftritte für sich nutzen

24.99 ▶

Die goldenen Regeln für mehr Präsenz in der Öffentlichkeit

Für Unternehmen gibt es zunehmend mehr Möglichkeiten medial öffentliches Interesse zu erzeugen. Trainieren Sie Ihre öffentlichen Medienauftritte praxisnah, führen Sie diese kompetent durch und stärken Sie so das Image und den Wert Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Wirkungsvolle Rhetorik für Manager

76.52 ▶

Prägnant reden – stilvoll überzeugen

Manager und Führungskräfte, die andere Menschen mit Worten begeistern können, motivieren ihre Mitstreiter für ihre Ideen, sichern sich Unterstützung für ihre Pläne und finden Befürworter für ihre Vorhaben. Erlernen Sie die Kunst, Zuhörer für sich zu gewinnen.

Provokative Rhetorik

53.83 ▶

**Beeinflussen – Gehirnflüstern – Denken lassen:
die Magie der Sprache!**

Sagen, was wichtig ist, Tacheles reden und ... wirken! Rhetorische Fertigkeiten sind für Führungskräfte ein absolutes Muss! In diesem Seminar erwerben Sie überzeugende Argumentationsstrategien und gewinnen an situativer Schlagfertigkeit.

Ihr überzeugender Auftritt im Management

58.21 ▶

Im entscheidenden Moment erfolgreich sein!

Entscheidend für den Erfolg einer Präsentation ist Ihre ganz persönliche Wirkung und Ihr individueller Präsentationsstil. Wenn Sie kompetent, persönlich überzeugt und souverän auftreten, kommt Ihre Botschaft an!

Präsentieren mit Persönlichkeit

76.53 ▶

Ihr Auftritt – authentisch, kompetent und begeistert

Entscheidend für den Erfolg einer Präsentation ist Ihre ganz persönliche Wirkung und Ihr individueller Präsentationsstil. Dieses Seminar vermittelt den dramaturgisch schlüssigen Aufbau einer Präsentation und zeigt, wie Sie Ihre persönlichen Stärken gezielt einsetzen.

Exzellente Verhandeln

94.28 ▶

überzeugend – souverän – ergebnisorientiert

Mit Ihrem Verhandlungsgeschick entscheiden Sie über den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens. Erhöhen Sie durch eine ausgeklügelte Vorbereitung, exzellente Verhandlungstechniken und ausgefeilte Strategien Ihre Wirksamkeit.

**Decision Making: Die richtigen Management-
Entscheidungen treffen**

22.95 ▶

Manager und Führungskräfte müssen viele Entscheidungen treffen. Optimieren Sie praxisnah Ihre Entscheidungskompetenz, treffen Sie auch in kritischen Management-Situationen erfolgreiche Entscheidungen und setzen Sie diese konsequent um.

CIRCLES**Neu: Agilität und Selbstorganisation
als Wettbewerbsvorteil**

26.40 ▶

🚀 Sommercampus-Tagung Leadership

Agiles Führen: Eine Idee aus dem Projektmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung für alle Führungsebenen. Kann daraus wirklich eine Leitidee einer neuen Führungskultur werden? Erfahren Sie, wie Sie in Ihrem Unternehmen Agilität und Selbststeuerung anstoßen und umsetzen können – mit dem Ziel einer lebendigen selbstgesteuerten und effektiveren Organisation.

Ihr Nutzen

- Profitieren Sie von der Erfolgsstory und Best Practice-Beispielen erfolgreicher Unternehmen und bringen Sie im Rahmen von Produktiv-Workshops Ihre eigenen Themenstellungen und Fragen ein.
- Management lebt vom Austausch. Diskutieren und arbeiten Sie mit hochkarätigen Experten und Führungskräften an Ihren eigenen Konzepten.

Soft Skills für Sie und Ihre Mitarbeiter!

Unsere Angebote für die Weiterentwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen.

- Topaktuelle Seminare und Trainings zu mehr als 120 Seminarthemen
- Maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen für Ihr Team
- e-Learnings für den sofortigen Einsatz
- Personal-Coaching und Leadership-Coaching
- Blended Learning: individuell und vorkonfiguriert

[www.haufe-akademie.de/
persoенliche-kompetenz](http://www.haufe-akademie.de/persoенliche-kompetenz)

Neu: Rechtssicher in der Führung

26.45 ▶

Sommercampus-Forum Arbeitsrecht



Als Führungskraft müssen Sie rechtlich korrekt agieren, sonst können Entscheidungen und Aussagen schnell zu Konflikten bis hin zu gerichtlichen Verfahren und auch bedeutenden finanziellen Verlusten führen. Informieren Sie sich in diesem Forum über die wichtigsten rechtlichen Themen entlang des Führungsprozesses und Führungsaufgaben. Diskutieren Sie mit Referenten und Kollegen eigene Praxisfälle.

Qualifizierungsprogramm Führung intensiv

86.35 ▶

In 3 Stufen zur erfolgreichen Führungspersönlichkeit

Professionelle Führung erfordert vielfältige Kompetenzen. Das intensive Training von Führungsinstrumenten und -methoden gibt Sicherheit und Klarheit in der Führungsrolle, um auch schwierige Situationen souverän zu bewältigen. Der Wechsel von Trainings- und Praxisphasen ermöglicht eine nachhaltige Weiterentwicklung.

Qualifizierungsprogramm Führung kompakt

85.89 ▶

Konzentriert – praxisnah – nachhaltig

Kontrolle oder Vertrauen? Konsequenz oder flexibel? Fördernd oder fördernd? Als Führungskraft müssen Sie diese scheinbaren Widersprüche meistern und dabei klar und eindeutig in Ihrem Führungsverständnis sein. Damit Ihnen dieser Spagat gelingt, lernen Sie in diesem Führungstraining, die wesentlichen Führungsinstrumente und -methoden schnell und sicher anzuwenden.

Schriftlicher Lehrgang Führung kompakt

75.44 ▶

Führen lernen – flexibel und intensiv

Dieser Lehrgang gibt Ihnen einen kompakten Einblick in die wichtigsten Instrumente und Methoden von Menschenführung. Schaffen Sie Klarheit in Ihrer Führungsrolle und führen Sie effizient und effektiv zum Erfolg.

Schriftlicher Lehrgang Management und Führung

76.22 ▶

Managementkompetenz aufbauen und erweitern

Der Alltag des Bereichsleiters zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern ist äußerst anspruchsvoll. Erhalten Sie im schriftlichen Lehrgang diejenigen Kompetenzen des Managerprofils, die Sie noch erfolgreicher machen.

Führungskompetenz für Einsteiger**Testfall Führung: Fach- oder Führungskarriere**

22.76 ▶

Orientierung für Ihren weiteren Karriereweg

Ist Führung was für mich? Finden Sie mithilfe dieses Seminars Ihre eigene erfahrungsbasierte persönliche Antwort: Reflektieren Sie die Herausforderungen des Themas Leadership und erleben Sie sich in realen Führungssituationen.

Leadership-Skills für die erste Führungsposition

92.74 ▶

Führungsstärke entwickeln – souverän handeln

Als Führungseinsteiger brauchen Sie neue, zusätzliche Fähigkeiten. Es gilt, die Balance zwischen Kontrolle und Loslassen, Fordern und Fördern sowie Eigenanspruch und Teambedarf zu managen. Das Wissen um Ihr „System“ wird wesentlich.

Erstmals Vorgesetzte/r

89.53 ▶

Erlernen Sie das Basiswissen erfolgreicher Führung: Gewinnen Sie Klarheit über Ihre neue Rolle und setzen Sie sich mit den wichtigsten Führungsstilen und -instrumenten auseinander. Trainieren Sie Gesprächsführung in schwierigen Situationen, klares Führungsverhalten und entsprechendes Auftreten.

Erstmals Vorgesetzte

95.88 ▶

Führungstraining für Frauen

Für Frauen, die erstmals Führungsverantwortung übernehmen, ist es wichtig, sich ihrer Führungsrolle bewusst zu werden und ihren individuellen Führungsstil zu finden. In diesem Training erhalten Sie einen Überblick über die vielfältigen Anforderungen an weibliche Führungskräfte und lernen, authentisch und sicher zu führen.

Achtsam in Führung gehen – das etwas andere Einstiegsseminar

22.76 ▶



Achtsam die ersten Schritte in die erste Führungsposition gehen: Gewinnen Sie Zugang zu Ihren persönlichen Ressourcen, um den Herausforderungen des Führungsalltags mutig zu begegnen. Lernen Sie, bewusstes und achtsames Handeln als Führungspersönlichkeit in Alltagsroutine umzuwandeln, „ohne dafür ins Kloster zu müssen“.

Kompetent führen von Anfang an

80.78 ▶

Souveränes Führen will gelernt sein – erst recht von Nachwuchsführungskräften! Erfahren Sie, wie Sie Ihre Stärken nutzen, Anfängerfehler vermeiden und Ihre Akzeptanz bei Mitarbeitern und Vorgesetzten steigern.

Neu in Führung: So positionieren Sie sich richtig!

73.29 ▶



Machen Sie sich mit den unterschiedlichen Erwartungen an Ihre neue Führungsrolle vertraut. Lernen Sie Ihre neuen Schnittstellen kennen und managen. Entwickeln Sie Ihre Networking-Skills und Verhandlungsgeschick, um sich in den neuen Strukturen sicher und selbstbewusst zu bewegen.

Vom Kollegen zum Vorgesetzten I

87.56 ▶

Mehr Akzeptanz in Ihrer neuen Führungsrolle

Als neue Führungskraft stehen Sie vor neuen Aufgaben, die andere Verhaltensweisen erfordern und anspruchsvolle Herausforderungen beinhalten. Erfahren Sie, wie Sie mit unterschiedlichen Erwartungen umgehen und dabei klar und motivierend führen.

Vom Kollegen zum Vorgesetzten II 22.79 ▶

Die Führungsposition ausbauen und weiterentwickeln



Entwickeln Sie Ihre Führungspraxis weiter anhand der intensiven Reflexion Ihrer Praxis und dem vertiefenden Austausch über eigene Fallbeispiele. Planen Sie Ihre weitere Entwicklung und nächsten Schritte für Ihren erfolgreichen Weg als Führungskraft.

Teams erfolgreich führen 80.20 ▶

Zusammenarbeit, Motivation und Leistungsfähigkeit steigern

Teamführung bedeutet, unterschiedliche Persönlichkeiten beim eigenverantwortlichen Handeln zu unterstützen. Sie üben in der Gruppe, wie Sie Reibungsverluste im Team vermeiden und Synergieeffekte optimal nutzen.

Souverän in Führung gehen: 55.44 ▶

Wirksam und authentisch agieren

Ihre Persönlichkeit ist entscheidend für Ihren Erfolg als Führungskraft. Lernen Sie Anteile Ihrer Persönlichkeit und deren Wechselwirkung auf Mitarbeiter besser kennen. Bauen Sie authentische und starke Beziehungen in Ihrem beruflichen Umfeld auf. Stärken Sie Ihre Führungskompetenz und lernen Sie, mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Erwartungen souverän umzugehen.

Gesprächstraining für Führungskräfte 87.60 ▶

Klar und konsequent kommunizieren

Der Alltag als Führungskraft erfordert von Ihnen die Fähigkeit, professionell und effektiv Gespräche zu führen. Erlernen Sie anhand konkreter Situationen zielgerichtete Kommunikationsstrategien und effektive Techniken, mit denen Sie als Führungskraft überzeugen. Trainieren Sie Ihre persönliche Gesprächsführung und begegnen Sie dadurch herausfordernden Führungssituationen konsequent und wirksam.

Wirksam führen in der Sandwich-Position 56.75 ▶

Etablieren Sie sich als erfolgreiche Führungskraft im Angesicht unterschiedlicher Anforderungen und Erwartungen. Entwickeln Sie Lösungsansätze, um Ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Lernen Sie Instrumente kennen, die Ihnen helfen, Ihren Führungsalltag wirkungsvoll zu meistern.

Delegieren – aber richtig! 56.73 ▶

Die Basis ergebnisorientierter und motivierender Führung

Mehr Führen – weniger durchführen! Als Führungskraft brauchen Sie viel Zeit für Ihre Führungsaufgaben und müssen auf eigenverantwortliche Mitarbeiter zurückgreifen können. Dafür sollten Sie Aufgaben delegieren. Wirkungsvolle Delegation erfordert eine Ressourcenplanung, gezielte Vor- und Nachbereitung und eine sichere Kommunikation.

Zeit- und Selbstmanagement für Führungskräfte 87.48 ▶

Prioritäten setzen – organisieren – delegieren

Mit guter Selbstorganisation und konsequentem Zeitmanagement erledigen Sie Ihre Aufgaben schneller und erfolgreicher. Erfahren Sie, wie Sie Ihre Arbeitsmethodik optimieren, Zeitdiebe eliminieren und die Selbstorganisation Ihrer Mitarbeiter fördern.

Führen ohne Vorgesetztenfunktion I 90.87 ▶

Führen mit Kompetenz und Überzeugungskraft

Fachlich führen ist eine herausfordernde Aufgabe. Überzeugen Sie mit natürlicher Autorität, Klarheit und Beziehungsorientierung. Erfahren Sie, wie Sie motivieren, mit Widerständen konstruktiv umgehen und zielorientiert Zusammenarbeit gestalten können.

Führen ohne Vorgesetztenfunktion II 76.34 ▶

Konflikte und schwierige Situationen souverän meistern

Interessenskonflikte prägen den Alltag fachlich Führender – es gilt, zwischen den Ansprüchen von Kollegen, Teammitgliedern, Vorgesetzten und Auftraggebern handlungsfähig zu bleiben. Finden Sie die richtige Balance. Erweitern Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten für einen souveränen Umgang mit den schwierigen und konfliktreichen Situationen.

Führen im IT-Bereich 22.81 ▶



Als Führungskraft sind von Ihnen andere Kompetenzen und Verhaltensweisen gefordert als in der Expertenrolle. Stärken Sie Ihre Kommunikationskompetenz, bauen Sie tragfähige Arbeitsbeziehungen zu Ihren Mitarbeitern auf und werden Sie handlungssicher in den unterschiedlichsten Teamsituationen.

So funktioniert's: Erfolgreicher Führungseinstieg für Ingenieure und Techniker 94.13 ▶

Kommunizieren statt konstruieren, Konflikte managen statt reparieren: Menschen ticken anders als Maschinen und Computer. Entwickeln Sie in diesem Training Ihr Führungs-Profil und machen Sie sich mit den grundlegenden Tools vertraut.

Neu: Peer Coaching für neue Führungskräfte 24.76 ▶

Empowerment für die neue Herausforderung



Auch nach dem Besuch eines Führungseinstiegsseminars bleibt die Übernahme einer ersten Führungsverantwortung eine große Herausforderung. Nutzen Sie unser Angebot des Peer Coachings: Erfahrene Führungskräfte-Coaches bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Themen im Rahmen eines Peer Coachings auf professionellem Weg zu bearbeiten und mit Ihnen und den anderen Teilnehmern

Lösungsoptionen zu entwickeln. Sie sind der Inputgeber!

Erweiterte Führungskompetenz 56.78 ▶

Zielorientierte Führung

Performance-Leadership: 56.78 ▶

Teams und Mitarbeiter zu Bestleistungen führen

Es gibt ihn, den Zusammenhang zwischen dem Verhalten einer Führungskraft und der „High- oder Low-Performance“ von Mitarbeitern. Vertiefen Sie die Anwendung von effektiven Führungstools und gestalten Sie Ihre Führungsarbeit so, dass langfristige Motivation und Engagement bei Ihren Mitarbeitern entsteht.

Konsequente Führung 51.50 ▶

Team auf Kurs halten – Ziele erreichen

Wachsende Dynamik und Komplexität im Arbeitsalltag fordert von Führungskräften Stabilität, Ordnung und Führungsstärke. Konsequenz zu führen bedeutet, mit Klarheit die eigenen Interessen zu vertreten, um unternehmerische Ziele zu erreichen.

Erweiterte Führungskompetenz Kommunikation und Zusammenarbeit

Schwierige Mitarbeiter führen 90.92 ▶

Wege zeigen – Grenzen setzen

Leistungsstarke und zufriedene Mitarbeiter sind das Kapital des Unternehmens. Schwierige Mitarbeiter schöpfen ihre Potenziale nicht aus und binden zudem Kraft und Energie. Analysieren Sie die Ursachen von Blockaden und nutzen Sie wirkungsvolle Führungstools, um die Leistungen Ihrer Mitarbeiter gezielt zu verbessern.

Anpacken statt aufschieben: Herausfordernde Führungsaufgaben meistern 22.12 ▶

Als Führungskraft müssen Sie oft schwierige Herausforderungen meistern: Leistung muss klar eingefordert, schlechte Botschaften kommuniziert und Mitarbeiter motiviert werden. Lernen Sie hilfreiche Methoden für schwierige Situationen kennen. Führen Sie so zu hoher Wandlungsfähigkeit, optimieren Sie Zusammenarbeit und High-Performance im Team.

Psychologie für Führungskräfte 81.78 ▶

Menschenkenntnis verbessern – Wirksamkeit erhöhen

Wer Mitarbeiter erfolgreich führen will, muss menschliche Verhaltensmuster kennen und verstehen. Dieses Führungstraining schärft Ihre Wahrnehmung im Umgang mit Mitarbeitern und befähigt Sie, diese gezielt zu motivieren.

Erfolgreiches Konfliktmanagement für Führungskräfte 75.55 ▶

In diesem Training lernen Sie wirksame Strategien und Techniken im Umgang mit Konflikten kennen und üben am praktischen Beispiel, auch in schwierigen Situationen angemessen zu reagieren.

Kritikgespräche und schwierige Gespräche konstruktiv führen 86.96 ▶



Werden Kritikgespräche klar, wertschätzend und zielgerichtet geführt, sind sie Motor für Entwicklung und Verbesserung. Nutzen Sie professionelle Gesprächstechniken, mit denen Sie auch schwierige Themen konstruktiv angehen.

Führen und Motivieren mit System 73.30 ▶

Für mehr Performance und Engagement

Müssen Sie als Führungskraft wirklich immer wieder in die Motivation Ihrer Mitarbeiter investieren, wenn vom Unternehmen langfristige Höchstleistungen und produktive Ergebnisse erwartet werden? Nutzen Sie gezielt Schlüsselaspekte einer motivierenden Führungsarbeit und lernen Sie ein wirksames System kennen – mit hilfreichen Tools für ein dauerhaft motiviertes Team!

Aufbautraining Führung 78.16 ▶

Ihr erster Boxenstopp als Führungskraft



Sie haben bereits erste Erfahrungen in Ihrer Führungsposition gemacht und möchten nun Ihre Kompetenzen ausbauen? In diesem Training reflektieren Sie Ihre bisherige Erfahrung als Führungskraft und lernen konkrete Handlungsstrategien und lösungsorientierte Verhaltensoptionen für unterschiedliche Situationen kennen.

Erweiterte Führungskompetenz Führungspersönlichkeit stärken

Frauen in Führung 86.77 ▶

Erfolgreich als weibliche Führungskraft

Frauen in Führungspositionen sehen sich in ihrer Rolle besonderen Herausforderungen gegenüber. Umso wichtiger sind ein klares Rollenbewusstsein, die gezielte, konsequente Anwendung wirksamer Führungstechniken und ein souveränes Agieren. Lernen Sie in diesem praxisorientierten Training die Erfolgsfaktoren der weiblichen Führung kennen, um auch in schwierigen Situationen wirksam, zielsicher und gelassen zu führen.

Selbstmarketing für Führungskräfte 78.87 ▶

Positionieren Sie sich erfolgreich im Unternehmen



Unternehmen setzen mehr denn je auf stabile und unverwechselbare Führungspersönlichkeiten. Denn essentielle Entscheidungen im Unternehmen werden von Eindrücken und Emotionen beeinflusst. Setzen Sie mit einer starken „Ich-Marke“ ein Statement und erhöhen Sie so Ihre Präsenz und Wirkung als Führungskraft.

Souverän und gelassen im Führungsalltag 92.81 ▶

Von Führungspersönlichkeiten wird erwartet, dass sie auch unter Belastung hohe Leistung bringen. Holen Sie sich einfach umsetzbare Strategien, wie Sie mit beruflichen und privaten Anforderungen gelassener umgehen.

Neu: Sinn- und Werteorientierung als Erfolgsfaktor für exzellente Führung 24.64 ▶



Mitarbeitermotivation durch sinnstiftende Führung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte die eigene Sinnorientierung in Haltung und Handeln verankern. Gestalten Sie Ihre Führung so, dass Ihre Mitarbeiter ihre Arbeit sinnvoll erfahren und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg steigern.

Ihr Führungsprofil im Fokus 54.74 ▶

Potenzialanalyse – Kompetenzerweiterung – Transfercoaching

Für Ihren Erfolg als Führungskraft ist die Kenntnis Ihrer Persönlichkeitsstruktur und der eigenen Werte und Fähigkeiten unerlässlich. Analysieren Sie Ihre Führungsstärken und -potenziale umfassend und mehrdimensional mit dem weltweit anerkannten Persönlichkeitstest Hogan Competence Profiling.

BeziehungsWeise führen 94.14 ▶

Beziehungskompetenz für Führungskräfte



Die Fähigkeit, Arbeitsbeziehungen positiv zu gestalten, ist eine Grundvoraussetzung für den Führungserfolg. Durch die Balance zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung erzielen Sie positive Effekte bei der Produktivität und der Förderung der Eigenverantwortlichkeit Ihrer Mitarbeiter.

Standing und Durchsetzungsstärke für Führungskräfte 73.28 ▶

Das Persönlichkeitstraining

Als erfolgreiche Führungskraft ist Durchsetzungsstärke und die Fähigkeit zur Selbstbehauptung wichtig. Dazu brauchen Sie eine Vorstellung Ihrer eigenen Ideen und müssen Ihre Meinung klar kommunizieren. Lernen Sie in diesem Training, wie Sie als Führungspersönlichkeit im täglichen Business sicher bestehen und souverän auftreten.

Erweiterte Führungskompetenz Methoden für Führungskräfte

Die Toolbox für effektive Führungsarbeit 21.98 ▶

Methoden und Instrumente sicher einsetzen

Als Führungskraft müssen Sie in verschiedenen Führungssituationen die passenden Führungstools situativ schnell und sicher einsetzen können. Dazu brauchen Sie ein breites Spektrum an Führungsinstrumenten und spezifische Methoden.

Präsentieren und argumentieren als Führungskraft 54.72 ▶

Überzeugen wenn's drauf ankommt

Ihr Erfolg als Führungskraft hängt maßgeblich davon ab, dass Sie rhetorisch und argumentativ überzeugen können. Erarbeiten Sie sich exzellente Strategien und Kompetenzen, um Ihre Ideen wirkungsvoll präsentieren und Ihre Ziele erreichen zu können.

Erfolgreich verhandeln als Führungskraft 78.40 ▶

Techniken, Methoden und Strategien effektiv einsetzen

Verhandlungen sind in praktisch allen Unternehmensbereichen zu einer Kernaufgabe für Manager und Führungskräfte geworden. In diesem Seminar lernen Sie die Bestandteile einer Verhandlung bewusst zu erkennen und zu verstehen.

Update Führung: Training für Führungskräfte mit Erfahrung 58.31 ▶

Neue Tools – Methoden – Coaching

Sie haben sich in der Mitarbeiterführung bereits bewährt. Durch den souveränen Einsatz von Führungsinstrumenten sowie Ihrem Wissen und Talent werden Sie nachhaltig hervorragende Ergebnisse in Ihrer Führung erzielen. Sie erhalten hier praxisnahe Grundlagen und lernen die wesentlichen Modelle, Instrumente und Methoden kennen.

Aus eigener Kraft: Selbstcoaching für Führungskräfte 83.30 ▶

Als Führungskraft stehen Sie anspruchsvollen Herausforderungen häufig ohne Austausch und Feedback gegenüber. Dennoch erwarten Ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten tragfähige Lösungen. Stehen Sie sich selbst als hilfreicher und kompetenter Berater und Coach zur Seite: Stärken Sie mit erprobten Tools aus dem Selbstcoaching Ihre Performance.

Erweiterte Führungskompetenz Führung in spezifischen Kontexten

Experience meets Newcomer: Erfolgreich führen im Generationen-Mix 58.30 ▶

Generationsunterschiede im Arbeitsleben stellen Führungskräfte vor enorme Herausforderungen. Sie müssen Bestleistungen mit ihrem Team erzielen und sollen dabei unterschiedlichsten Bedürfnissen gerecht werden. Hier erhalten Sie das notwendige Wissen, um erfolgreich Generationen zu führen.

Virtuelle Teams erfolgreich führen 58.24 ▶

Die Basis effektiver Führung auf Distanz

Teamarbeit über verschiedene Standorte stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Für eine erfolgreiche Koordination und Führung brauchen Sie spezielles Wissen über virtuelle Teamarbeit.

Führen von externen Mitarbeitern 94.16 ▶

Mit Dienstleistern und Kooperationspartnern erfolgreich zusammenarbeiten

Vernetztes Arbeiten wird immer wichtiger – die Zusammenarbeit mit Externen gewinnt daher zunehmend an Bedeutung. Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie zielorientiert mit Externen in unterschiedlichsten Formen zusammenarbeiten. Machen Sie sich die Besonderheiten klar und gestalten Sie den Prozess der Kooperation von Anfang an vertrauensvoll und ergebnisorientiert.

Führung für Meister und Macher 54.73 ▶

Effektiv führen in der Produktion und an der Basis

Als Führungskraft an der Basis müssen Sie zwischen Ihrer Mannschaft und Ihren Vorgesetzten vielen Bedürfnissen gerecht werden. Um Leistungsbereitschaft und Produktivität Ihrer Mitarbeiter hochzuhalten, brauchen Sie Menschenkenntnis, Kommunikation und hilfreiche Führungswerkzeuge.

Experten und Spezialisten erfolgreich führen 58.29 ▶

Binden – begeistern – Raum geben

Spezialisten und Experten spielen im Unternehmenskontext eine zentrale Rolle. Denn diese Mitarbeiter stellen durch ihre besondere Fachexpertise einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Ihre Führung erfordert besonderes Fingerspitzengefühl.

Neu: Dauerhaft auf Top-Niveau: Hochleistungsteams erfolgreich führen

24.79 ▶



Wie halten sich Spitzenteams permanent auf hohem Leistungsniveau? Gewinnen Sie – mit vielen Beispielen und Parallelen aus dem Spitzen-Mannschaftssport – Sicherheit beim Führen von Hochleistungsteams. Erhalten Sie Einsichten, Tools und Methoden, um Teamführung auf anspruchsvollem Niveau in Ihre Praxis übertragen zu können.

Führen in Matrix-Organisationen Erfolgreich in komplexen Strukturen

94.15 ▶



In Matrix-Organisationen gilt es, eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen, kultureller Unterschiede und unklarer Weisungsstruktur auf gemeinsame Ziele auszurichten. Erweitern Sie in diesem Seminar Ihre Kenntnis über die Funktionsweise und Regeln von Matrix-Organisationen, lernen Sie wirkungsvolle Führungstools dafür kennen.

Erweiterte Führungskompetenz Neue Wege in der Führung

Vertrauensvoll führen auf Augenhöhe Konstruktiv führen und motivierend gestalten

58.32 ▶

Erfolgreiche Führungskräfte denken in win/win, können synergetische Lösungen kreieren und wollen zuerst verstehen und dann verstanden werden. Offenheit, Fairness und ehrliche Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter schaffen belastbare Arbeitsbeziehungen.

Führen 2.0: Führungskompetenz im digitalen Zeitalter

79.47 ▶

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die technologischen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf zentrale Management- und Führungsthemen. Lernen Sie den professionellen Umgang mit den Tools von heute, um als Führungskraft für die Herausforderungen von morgen gewappnet zu sein.

Neu: Agile Führung: Selbstorganisierte Zusammenarbeit in der Praxis

26.31 ▶



Agilität gewinnt immer stärker an Bedeutung. Als Führungskraft müssen Sie sicher und schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Erfahren Sie, welchen Prinzipien agile Führung folgt. Mit innovativen Impulsen erarbeiten Sie sich passende Vorgehensweisen und entwickeln Ihre Mitarbeiter zu mehr Selbststeuerung.

Neu: Next Level Thinking for Leaders – neue Perspektiven im digitalen Zeitalter

24.78 ▶



Innovative Sichtweisen werden zunehmend Voraussetzung für beruflichen und persönlichen Erfolg. Entwickeln Sie auf Basis der positiven Psychologie eine innere Haltung, die es Ihnen ermöglicht, mit dieser neuen Herausforderung flexibel, kreativ, innovativ und zielgerichtet umzugehen. Steigern Sie Ihre Präsenz und Ihre Leistungsfähigkeit bei größtmöglicher innerer Zufriedenheit.

Führen mit rationaler und emotionaler Intelligenz

86.70 ▶

Um kompetent zu führen, trägt Fachwissen und rationale Intelligenz (IQ) in Verbindung mit emotionaler Intelligenz (EQ) beträchtlich zum Erfolg bei. Führen mit Gefühl und Verstand ist lernbar! In diesem Training legen Sie die Basis dafür.

Erweiterte Führungskompetenz Selbstmanagement und Gesundheit

Das Wesentliche anpacken: Professionelles Selbstmanagement für Führungskräfte

73.31 ▶

Als Führungskraft stehen Sie ganz besonders im Fokus. Anforderungen „von oben“ lassen sich oft schwer mit den Erwartungen Ihrer Mitarbeiter verbinden. Lernen Sie, Ihren erfolgreichen Weg als Führungskraft zu gehen, behalten Sie Ihre Ziele dabei im Blick und nutzen Sie Tools für eine Führung in Balance.

Brain & Body Check-Up für Führungskräfte Langfristig gesund und erfolgreich

22.97 ▶

Als Führungskraft brauchen Sie einen Top-Leistungszustand. Individuell auf Sie abgestimmte und wissenschaftlich erprobte Methoden, Tools und Übungen ermöglichen das bestmögliche Zusammenspiel zwischen Körper, Geist und Seele. Für eine langfristig optimale Leistungsfähigkeit in Ihrer Führung!

Resilienztraining für Führungskräfte

79.47 ▶

Resiliente Führungskräfte können bei anspruchsvollen Herausforderungen flexibel reagieren und erkennen Schwierigkeiten als Aufgabe zur Entwicklung an. Begegnen Sie den zunehmenden Belastungen des Führungsalltags mit Überblick, Kreativität, innerer Stärke und Autonomie. Damit können Sie aus einer gestärkten inneren Haltung heraus führen.

Neu: Alles im Blick: Führen mit dem Führungsradar

26.34 ▶



Gute Führung erfordert eine Vielzahl von Kompetenzen. Erfolgreiche Führungskräfte fokussieren sich auf die wesentlichen Erfolgshebel. Mit dem Führungsradar erhalten Sie einen klaren Blick auf Ihren Verantwortungsbereich. Mit strategischen Entscheidungen sowie klar priorisierten Aufgaben füllen Sie Ihre Rolle souverän und kompetent aus.

Nachhaltige Veränderungen bewirken

Kompetenz für Ihr Projekt-, Prozess- und Change Management:

- Praxiserprobte Seminare & Trainings
- Qualifizierungsprogramme & zertierte Lehrgänge
- Inhouse Veranstaltungen direkt in Ihrem Unternehmen
- e-Learning – Know-how Aufbau am Arbeitsplatz
- Beratung & Coaching für Ihren Unternehmenserfolg

www.haufe-akademie.de/fokus-projekt

Neu: 4moreTime®: Das andere Zeitmanagement für Führungskräfte

24.80 ▶



Wie kann es gelingen, sich vom Zeitdruck zu befreien und gelassener und leistungsfähiger die anstehenden Aufgaben des Berufsalltags zu lösen? Lernen Sie in diesem Seminar Ihre ganz persönlichen Zeitgeber und -nehmer kennen, Ihre „persönlichen“ Uhren nach den Gegebenheiten des Alltags zu stellen und sogar langweilige Routineaufgaben wieder mit Freude zu erledigen.

Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte Leadership und Leistungskompetenz

Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte Neue Impulse für Ihre Führungspraxis

82.57 ▶

Erhalten Sie neue, wichtige Impulse zum Thema Führung und tauschen Sie sich mit Kollegen über den Umgang mit anspruchsvollen Führungssituationen aus. Dieses Training bietet Ihnen den Rahmen, Ihr Führungsverhalten zu reflektieren.

360°-Leadership

Führen in der Sandwich-Position

92.93 ▶

Führungskräfte befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen verschiedensten Organisationsebenen. Der 360°-Führungsansatz hilft Ihnen, komplexe Anforderungen bewusst und erfolgreich zu bewältigen.

Führen von Führungskräften

Führungspersönlichkeiten stärken – gemeinsam gewinnen

75.54 ▶

Motivierte, eigenverantwortlich handelnde Führungskräfte sind für anspruchsvolle Unternehmensziele unverzichtbar. Verantwortungsbereitschaft, Engagement sowie unternehmerisches Denken und Handeln lassen sich jedoch nicht „anweisen“. Das macht das Führen von Führungskräften zu einer besonderen Herausforderung.

Boxenstopp Führung: Mit persönlichem Coaching zum Erfolg

96.62 ▶

Veränderungen im Führungsalltag erfordern einen individuellen Führungsstil. Nutzen Sie diesen besonderen Rahmen des Gruppen-Coaching-Seminars und arbeiten Sie mit einem Coach und einer Gruppe erfahrener Führungskräfte an Ihren Führungsthemen. Stärken Sie Ihre Rolle als Führungskraft und entwickeln Sie konkrete Handlungsoptionen für die Praxis.

Erfolgreich führen – auch wenn es eng wird! Extremsituationen und Engpässe souverän meistern

56.76 ▶



Erfahrene Führungskräfte stehen immer wieder vor Herausforderungen: Wie meistere ich mit meinen Mitarbeitern Engpässe und bleibe leistungsfähig? Entwickeln Sie in diesem Seminar Strategien, wie Sie mit schwierigen Situationen erfolgreich umgehen.

Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte Führung neu erleben

Klostertage für Führungskräfte Aus innerer Kraft erfolgreich führen

76.17 ▶

Aussteigen, einen Schritt zurückgehen, reflektieren, sich coachen und innere Klarheit schaffen: In außergewöhnlicher Umgebung erschließen Sie Ihre inneren Kraftquellen und vertiefen dabei Ihre professionellen Führungskompetenzen.

Mit Mut und Klarheit führen

Das Box-Coaching für Führungskräfte

52.16 ▶



Für Führungskräfte ist mutiges Handeln ein zentraler Erfolgsfaktor. Wer führen will, braucht Mut, Zuversicht und Selbstvertrauen. Optimieren Sie Ihre authentische (Selbst-)Führung unterstützt durch Bewegungselemente aus dem Boxsport.

HAUFE. AKADEMIE



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Schlüsselkompetenzen für Ihren nächsten Karrieresprung

Ihre Persönlichkeit entscheidet maßgeblich über Ihren Erfolg. Mit den Trainings und Seminaren der Haufe Akademie entwickeln Sie Schritt für Schritt Ihre Schlüsselkompetenzen weiter – und legen so die Basis, um auch zukünftig berufliche Herausforderungen zu bewältigen. Seminare zur Stärkung Ihrer persönlichen und sozialen Kompetenzen:

- Rhetorik und Kommunikation
- Moderation und Präsentation
- Konflikt- und Verhandlungskompetenz
- Persönlichkeitsentwicklung
- Selbst- und Zeitmanagement

www.haufe-akademie.de/persoennliche-kompetenz



Sommer-Campus Schloss Krickenbeck 2016

Erleben Sie exzellente Weiterbildung und intensives Networking in einzigartiger Atmosphäre auf Schloss Krickenbeck. Die besondere Atmosphäre des Schlosses und die Ruhe der Landschaft intensivieren das Lernerlebnis – Grund genug für die Haufe Akademie, hier ein Qualifizierungsprogramm mit ausgesuchten Veranstaltungen und einem attraktiven Rahmenprogramm anzubieten. Jede Sommercampus-Woche hat ein Schwerpunktthema im Fokus:

- **Creating Business and Leadership, 20.–24.06.2016**
- **Creating Talents and Careers, 27.06.–01.07.2016**
- **Creating Competencies and Personality, 04.–08.07.2016**

Bereichern Sie Ihre Weiterbildung mit der Teilnahme an den Sommercampus-Tagungen: In konzentrierten Impulsvorträgen, Diskussionsrunden und Workshops werden unterschiedliche Facetten eines aktuellen Trend-Themas erörtert. Weiterführende Informationen finden Sie unter:

www.haufe-akademie.de/sommer-campus

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

www.haufe-akademie.de

**Kompetenz für
Fach- und Führungskräfte**
Beratung und Service
Tel.: 0761 898-4422
service@haufe-akademie.de

**Zukunftsgestaltung für
Unternehmen**
Beratung und Service
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

Haufe Akademie GmbH & Co. KG · Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg
Regionalbüro Düsseldorf · Gustav-Mahler-Straße 70 · 40885 Ratingen
Regionalbüro Frankfurt a. M. · Offenbacher Straße 98 · 63263 Neu-Isenburg
Regionalbüro Hamburg · Mecklenburger Weg 8 · 25569 Kremperheide
Regionalbüro München · Fraunhoferstraße 5 · 82152 Planegg
Regionalbüro Stuttgart · Uhlandstr. 16 · 72657 Altenriet

Folgen Sie uns auch auf

