

fokus

FÜHRUNG & MANAGEMENT

JUNI 2018

Riders on the storm

Führungskräfte in Transformationsprozessen:
im heftigen Sturm der Systeme [Seite 12](#)

Gamification

In Change-Workshops spielend wirksame
Vorgehensweisen entwickeln [Seite 18](#)

In eigener Sache

Unsere Angebote und Services finden Sie
in einer Sonderpublikation in der Heftmitte

SCHWERPUNKT

Ambidextrie

So bleiben Unternehmen effizient
– und werden gleichzeitig agiler



HAUFE AKADEMIE BEST OF LEADERSHIP 2018



Diese Qualifizierungsangebote unterstützen Sie
auf Ihrem Weg als Führungskraft –
lassen Sie sich einfach inspirieren!

Webinfo-Nr. **xx.xx** in der Suche eingeben unter
www.haufe-akademie.de

- ▶ **87.56** Vom Kollegen zum Vorgesetzten I
- ▶ **90.87** Führen ohne Vorgesetztenfunktion I
- ▶ **89.53** Erstmals Vorgesetzte/r I
- ▶ **85.89** Qualifizierungsprogramm Führung kompakt
- ▶ **51.50** Konsequente Führung
- ▶ **75.55** Erfolgreiches Konfliktmanagement für Führungskräfte
- ▶ **87.60** Gesprächstraining für Führungskräfte
- ▶ **87.48** Zeit- und Selbstmanagement für Führungskräfte
- ▶ **80.20** Teams erfolgreich führen
- ▶ **82.57** Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte



ENTDECKEN

Finden Sie unter über
120 Themen das
perfekte Qualifizierungs-
angebot

www.haufe-akademie.de/fuehrung

INFORMATIV

Kostenlose Whitepaper,
Webinare, Fachartikel
[www.haufe-akademie.de/
fokus-fuehrung](http://www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung)



INSPIRATION

Einfach mal die
Perspektive wechseln
[www.haufe-akademie.de/
perspektiven](http://www.haufe-akademie.de/perspektiven)

TOTAL DIGITAL

Sicher durch die
digitale Transformation
[www.haufe-akademie.de/
digital-fit](http://www.haufe-akademie.de/digital-fit)



Organisationale
Ambidextrie wird für
Unternehmen in Zu-
kunft zum zentralen
Faktor.

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den Diskussionen über Digitalisierung und Agilisierung taucht immer wieder ein Begriff auf: Ambidextrie. Was steckt dahinter? Handelt es sich hier wieder nur um ein Buzzword, das kurzfristig einen Hype erfährt um dann wieder im Papierkorb der Managementbegriffe zu verschwinden?

Wir glauben nicht. Organisationale Ambidextrie, die Fähigkeit gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, wird für Unternehmen in Zukunft zum zentralen Faktor. In dieser Ausgabe des Fokus Führung und Management beleuchten unsere Experten das Thema genauer und begleiten Sie bei Ihren ersten und weiteren Schritten. Sie erläutern die grundsätzliche Theorie organisationaler Ambidextrie (S. 8), betrachten Transformationsprozesse aus verschiedenen Perspektiven (S. 12 – 17) und zeigen, wie spielerische Elemente Change Workshops effizient und erfolgreich machen (S. 18).

Dazu finden Sie weitere Anregungen, Tipps und Trends zu Führung und Management, von speziellen Tipps für weibliche Führungskräfte (S. 20), über das Thema Führung mit Sinn (S. 27) bis zur Herausforderung, vom Kollegen zum Vorgesetzten aufzusteigen (S. 32).

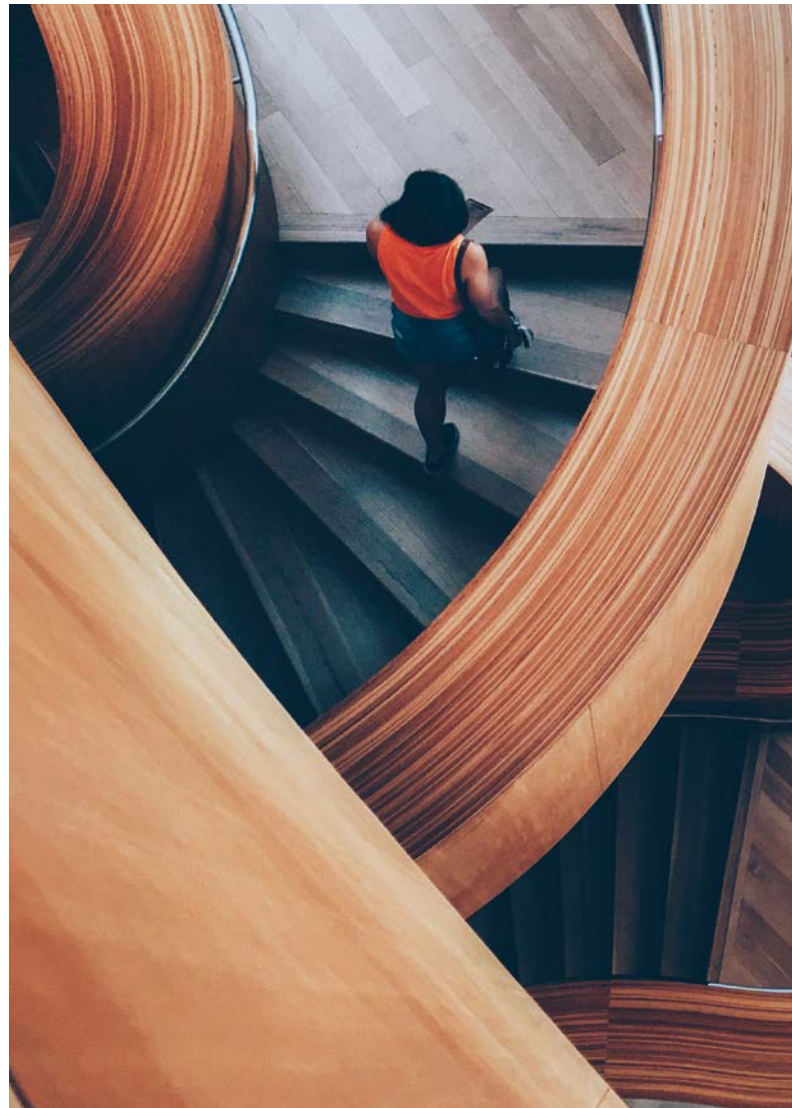
Aufschlussreiche Whitepaper und E-Books finden Sie zusätzlich zu vielen der genannten Themen – und im Überblick auf Seite 6.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre

Ihre Redaktion Fokus Führung & Management



Riders on the storm: Führungskräfte in Transformationsprozessen 8



6 Kostenlose Services für Führungskräfte E-Books, Whitepaper und mehr

Schwerpunkt Ambidextrie

- 8 **Ambidextrie – klassische UND agile Strategien führen zum Erfolg**
So werden Organisationen agiler.
- 11 **Management vs. Digital Leadership**
Werden Manager in Zukunft überflüssig?
- 12 **Riders on the storm**
Führungskräfte in Transformationsprozessen: im heftigen Sturm der Systeme
- 14 **WHYral Transformation: Sinn als Epizentrum der Veränderung**
Exponentielle Wirkung mit viralen Prozessen

- 16 **Insight: So gelingt Transformation im Unternehmen**
Das beeindruckende Transformationsprojekt einer erfolgreichen Bank

- 18 **Spielend schneller zum Ziel – Gamification in Change Workshops**
In kürzester Zeit Vorgänge besser verstehen und wirklich wirksame Vorgehensweisen entwickeln

- 20 **Frauen in Führung**
Tipps für den Umgang mit Machtstrukturen

- 22 **Coaching-Ausbildung – ein Rückblick**
Coachingfähigkeiten als Glücksfall für jede Führungskraft

- 24 **Schlechte Noten für Führungskräfte**
Frust bei den Mitarbeitern – Überlastung bei den Führungskräften



Insight: So gelingt Transformation im Unternehmen 16



Coaching-Ausbildung – ein Rückblick 22



HR-Diagnostics: Wohin geht die Reise im Beurteilungsuniversum? 30

26 Age Management

Mit gegenseitiger Wertschätzung zum Erfolg

27 Führung mit Sinn: Diese Fragen helfen

Eine zentrale Aufgabe der Führung ist es, Sinn zu stiften.

28 So hebt Teamentwicklung Potenziale

Teamentwicklung als iterativer Prozess

30 HR-Diagnostics: Wohin geht die Reise im Beurteilungsuniversum?

Die gute Mischung macht's, denn nach wie vor geht es um die Beurteilung von Menschen.

32 Aus der Kollegenrolle zum Vorgesetzten – so meistern Sie die neue Herausforderung

Wir haben Tipps für Sie gesammelt, wie Sie Ihre neue Führungsrolle erfolgreich übernehmen.

34 Führungswissen 24/7: Perfekt verzahnt lernen!

Learning on demand – Leadership-Skills zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort

Entdecken Sie die **Angebote & Services** der Haufe Akademie zum Thema Führung & Management in unserer **Sonderpublikation** in der Heftmitte ab Seite 37.



Impressum

Redaktionsleitung Dominic Weber (dominic.weber@haufe-akademie.de)
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Grafik/Layout Ruth Großer
Titelbild Orla / shutterstock.com

Unser kostenloser Service für Führungskräfte

Downloads zu dieser Ausgabe
Fokus Führung & Management

E-Book:

„Management Challenges – Update 2018“ –
Die wichtigsten Herausforderungen für Ihr Unternehmen

Whitepaper:

„Gamification in Change-Workshops: Veränderungen
wirksam voranbringen und gestalten!“

Whitepaper:

„Frauen in Führung – Tipps für weibliche Führungskräfte
im Umgang mit Machtstrukturen“

Whitepaper:

„Arbeitswelt 4.0 – Die Flexibilisierung der Arbeit gestalten“

Whitepaper:

„HR-Diagnostics, alles digital. Ist das die (erfolgreiche)
Zukunft?“

Whitepaper:

„Vom Kollegen zum Vorgesetzten – so funktioniert die
neue Rolle als Führungskraft“

Weitere Downloads, Artikel
und Webinaraufzeichnungen

E-Book:

„33 Tipps für Ihre Karriere – so werden Sie
Führungskraft!“

Whitepaper:

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

Whitepaper:

„Fachlich führen: 6 Tipps für Ihre Führungsrolle
ohne Weisungsbefugnis“

Whitepaper:

„Maßgeschneiderte Führungskräfteentwick-
lung – mit dem Führungskolloquium finden
Sie Ihren Erfolgsweg“

Alle Downloads und vieles mehr finden Sie unter www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung



Buchtipp

Transformation lässt sich nicht verordnen. WHYral Transformation ist ein Gegenentwurf zu klassischen Change-Modellen. Sie setzt den Mitarbeiter ins Zentrum – aus Teilnehmern werden Teilhaber – und unterstützt dabei, Veränderung viral zu verbreiten.

„Why! Wenn Transformation plötzlich wirkt“ von Haufe Innovators, Haufe-Lexware, Freiburg, 29,95 Euro
Zu bestellen unter www.haufe.de/buch/why

Soft Skills für Sie und Ihre Mitarbeiter!

Unsere Angebote für die Weiterentwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen.

- Mehr als 180 topaktuelle Seminare, Trainings und e-Learnings mit 15.000 Teilnehmern pro Jahr
- Maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen für Ihr Team
- Leadership- und Personal-Coaching
- Train und Perform-Programme
- Learning on demand: mit unserer Lernbibliothek Soft Skills
- Digitales Lernen und Blended Learning

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



© ORLA / SHUTTERSTOCK.COM

Ambidextrie – klassische UND agile Strategien führen zum Erfolg

Das Buzzword der Stunde heißt Agilität. Aber ist das wirklich immer der richtige und passende Weg in eine erfolgreiche Zukunft?

Der Grundgedanke der Agilisierung ist nichts Neues: In den 80er-Jahren prägte der Begriff des „innovativen Unternehmens“ die Managementlehre, um die Jahrtausendwende war es „die lernende Organisation“ und heute heißt das Buzzword der Stunde „Agilität“.

Agilität ja, aber wie?

Mittlerweile stellt man sich auf den Führungsetagen nicht mehr die Frage, ob agile Methoden eingeführt werden sollen,

sondern wie und mit welcher Zielsetzung überhaupt. Dabei wird deutlich, es geht nicht darum, Unternehmen in Gänze zu agilisieren. Vielmehr geht es darum, agile Methoden und Prinzipien in klassische Organisations- und Managementsysteme einzubinden. Das Ziel der meisten Unternehmen ist es also nicht, eine „Agile Organisation“ zu schaffen, sondern das Unternehmen in eine „Hybride Organisation“ zu wandeln. Hierbei werden klassische Strukturen mit agilen Elementen zukunftsweisend verbunden. Die so entstehende

organisatorische Beidhändigkeit (auch „Ambidextrie“ genannt) ermöglicht es Unternehmen, bestehende Geschäftsfelder weiterhin effizient zu managen und gleichzeitig mit agilen Methoden neue Geschäftspotenziale zu erschließen.

Agiler sein bedeutet in erster Linie flexibel und dynamisch auf fluide Rahmenbedingungen zu reagieren. Doch was gehört außer Scrum und Design Thinking zu einer agilen Organisation? Um als Gesamtorganisation agiler zu werden, ist eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig.



Dabei müssen neue Führungsprinzipien definiert und implementiert werden. Ein solcher Wandel braucht folglich mehr als eine „bloße Ankündigung“ durch die Unternehmensleitung und auch mehr als die Begleitung durch externe, agile Berater und Coaches. Dieser Wandel braucht vor allem Zeit, Bereitschaft und den Mut der Führungsebenen, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen. Nur so kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter wirklich erreichen.

Die Haltung ist entscheidend

„Agil ist nie Methode, sondern immer Haltung“, betont Stephanie Borgert, eine erfahrene Trainerin und Beraterin der Haufe Akademie. Der Kardinalfehler vieler Organisationen liege darin, Haltung mit Methode zu verwechseln, so Borgert. Die bloße Implementierung von Techniken wie Stand-up-Meetings oder die Zertifizierung von Projektverantwortlichen als Scrum Master beziehungsweise Product Owner greifen zu kurz. Ohne die entsprechende Haltung der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte laufen Organisationen Gefahr, dass Agilisierungsbestrebungen in vielen Abteilungen frühzeitig scheitern und das Zauberwort Agilität in der Organisation verbrannt wird.

Wenn man erste agile Projekte mittels Pilotteams einführt, brauchen die Pilot-

teams auch agile Pilotrahmenbedingungen. Andernfalls arbeiten agile Pioniere im Unternehmen in einem klassischen Umfeld, und können das wahre Potenzial der Agilisierung nicht entfalten. Bei der Zusammenstellung des Pilotteams ist es zudem zentral, auf deren Grundeinstellung gegenüber Neuem und Veränderungen zu achten. Gebraucht werden Innovatoren und Visionäre, die mit erfolgreichen Agilisierungsprojekten sukzessive die Mehrheit der Mitarbeiter mitnehmen (siehe Adoptionskurve nach Rogers).

Die Flexibilität, der Teamgedanke und die Möglichkeit des Einzelnen, sinnstiftend zu arbeiten, bieten große Möglichkeiten, ein positives Momentum im Unternehmen zu schaffen. Das Ziel der Agilisierung ist es, bei Führungskräften und Mitarbeitern eine gemeinsame Haltung zu schaffen, mit der sie diese Werte und Prinzipien bedarfsorientiert in unterschiedlicher Intensität leben. Eine erfolgreiche Implementierung der Agilität im Unternehmen erfordert daher, dass Mitarbeiter nicht nur in Agilisierungsbemühungen eingebunden werden, sondern diese auch partizipativ mitgestalten.

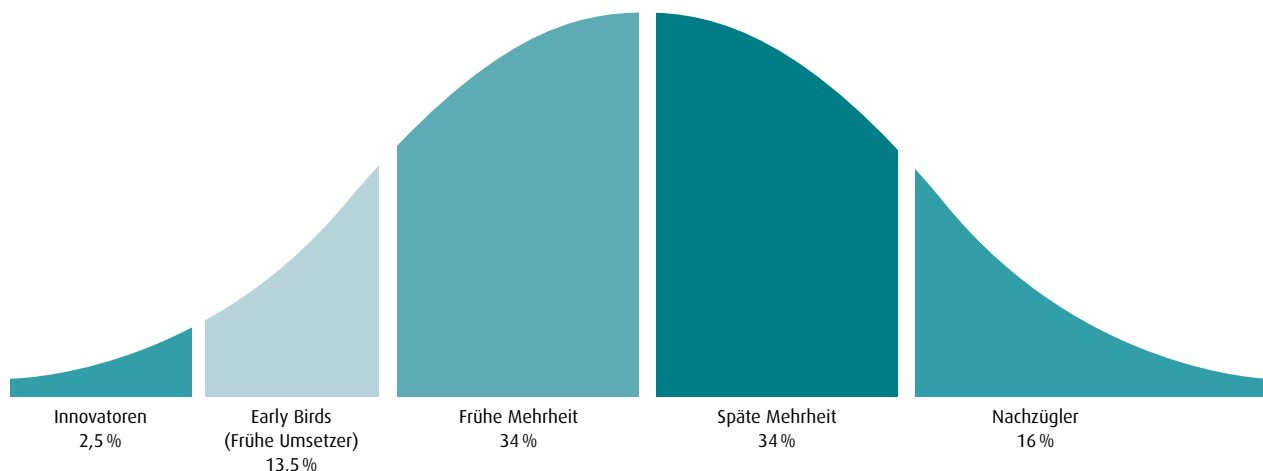
Neue Führungsprinzipien entstehen

Beim erforderlichen Kulturwandel vom klassischen zu einem agileren Organisa-

tionsverständnis müssen Führungskräfte zunächst einmal Macht abgeben. Ihre Bereiche werden dann agiler, wenn Führungskräfte dazu bereit sind, Verantwortung mit ihren Teams zu teilen, um sich in Folge auf neue Führungsaufgaben einlassen zu können. Die Führungskraft steht ihrem kompetenten Team zunehmend als Moderator und Mentor zur Seite, berät, koordiniert und stellt notwendige Ressourcen zur Verfügung. Dabei werden sie nicht alle altbekannten Führungsprinzipien über Bord werfen. Vielmehr sollten sich Führungskräfte durch Lernmaßnahmen und Coachings ein zusätzliches Verständnis für agile Führung aneignen.

Dies kann eine große Herausforderung sein, da das Selbstbild mancher Führungskräfte deutlich agiler ist als durch die Wahrnehmung der Mitarbeiter bestätigt. Daher müssen Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen, verbunden mit einer intensiven Team- und Selbstreflexion, in der Führungskräfteentwicklung eine zentrale Rolle im Agilisierungsprozess einnehmen. Jede Organisation muss letztlich für sich definieren, wie sie ihr internes, agileres Führungsverständnis definieren und in welchen Schritten sie ihr bisheriges Verständnis über mehrere Jahre entsprechend verändern will. Viele Attribute agiler Führung sind dabei nichts völlig neues,

Adoptionskurve von E.M. Rogers



sondern müssen nur stärker innerhalb der Organisation gelebt werden.

Diese notwendigen Veränderungen können bei Führungskräften und Mitarbeitern ein Unsicherheitsgefühl und teilweise auch Ängste auslösen. Um dies zu umgehen, kann die Unternehmensleitung Führungskräfte wie Mitarbeiter im persönlichen Weiterentwicklungsprozess begleiten und einen ganzheitlichen Qualifizierungs- und Changeprozess einleiten.

Ein duales Betriebssystem muss geschaffen und im Gleichgewicht gehalten werden

Um zukünftig erfolgreich zu sein, brauchen etablierte Unternehmen neben der neugewonnenen Agilität auch weiterhin Stabilität. Genauso wie Change-Vordenker John Kotter, fordert auch Dr. Jens Knese, Trainer und Berater der Haufe Akademie, die Etablierung eines „Dualen Betriebssys-

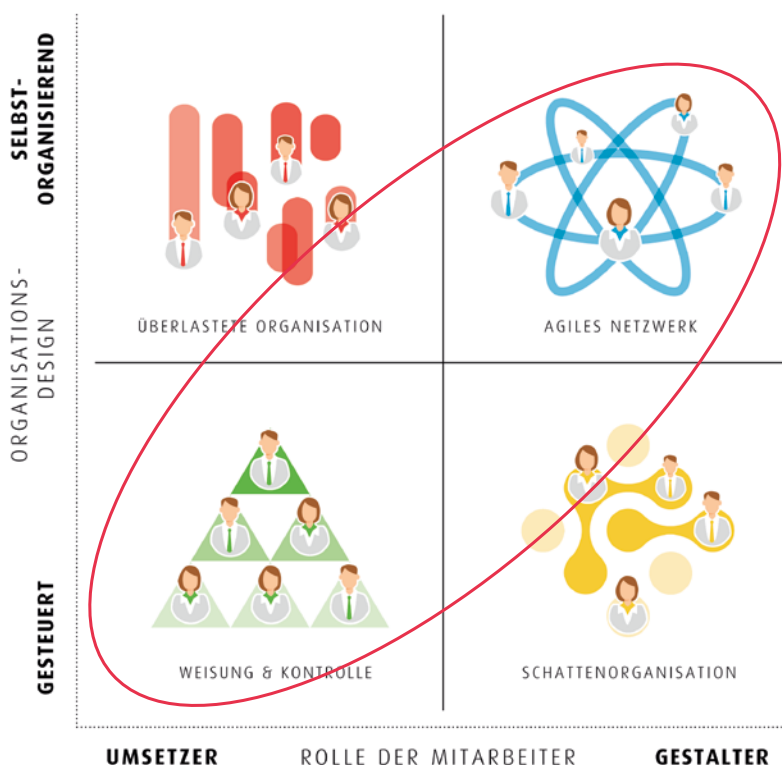
tems“. Dieses vereint Stabilität und Agilität, wie Knese betont: „Stabilität, um das Bestandsgeschäft effizient und stabil durchzusteuern, und Agilität, um in iterativen Prozessen mit den Herausforderungen der Gegenwart umzugehen“ (Knese, 2016). Der „Haufe Quadrant“ fasst dieses erfolgreiche Zusammenspiel klassischer und agiler Organisationsformen zusammen. Die in der Grafik dargestellte Ellipse stellt die für etablierte Unternehmen anzustrebende, zukünftige organisationsstrukturelle Realität dar: Manche Bereiche funktionieren gut durch klassische Weisung und Kontrolle, andere arbeiten erfolgreich als agile Netzwerke. Wichtig ist der Umgang mit Bereichen, die als Schattenorganisationen agieren oder überfordert sind. Je differenzierter die Märkte und Produkte eines Unternehmens, umso größer ist die Ellipse, die ein Unternehmen organisatorisch beherrschen muss.

Agilität muss also in die Organisation integriert werden, ohne die Stabilität zu gefährden. Dabei werden Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sie die Mitarbeiter frühzeitig in diesen Prozess einbinden und den Wandel über Jahre erfolgreich gemeinsam gestalten. Im Innovationsmanagement, Projektmanagement, im Führungsverständnis sowie in den funktionalen Bereichen gibt es viele Möglichkeiten, neue Methoden und Prinzipien Schritt für Schritt einzuführen. Das Ziel: Mitarbeiter im Wandel erfolgreich abzuholen und mitzunehmen.

„Culture eats strategy for breakfast“

Ständige und schnelle Veränderungen sind in unserer modernen Welt an der Tagesordnung. Auf den Erfolg von heute folgen die Probleme von morgen. Vielseitige Veränderungen des Umfelds zwingen Unternehmen dazu, sich an diese neuen Realitäten anzupassen und agiler zu werden. Dabei wird die persönliche Veränderungsbereitschaft von Vorgesetzten und Mitarbeitern zum zentralen Erfolgsfaktor. Folglich gilt die alte Weisheit von Management-Vordenker Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“. Eine Agilisierungsstrategie ist schnell aus aktuellen Trends abgeleitet. Nicht selten wird sie jedoch an der etablierten Unternehmenskultur scheitern. Es obliegt also der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den HR-/OE-Verantwortlichen das richtige Organisationsdesign, die entsprechende Unternehmenskultur und dazu passende Führungssysteme zu gestalten.

Der Haufe Quadrant



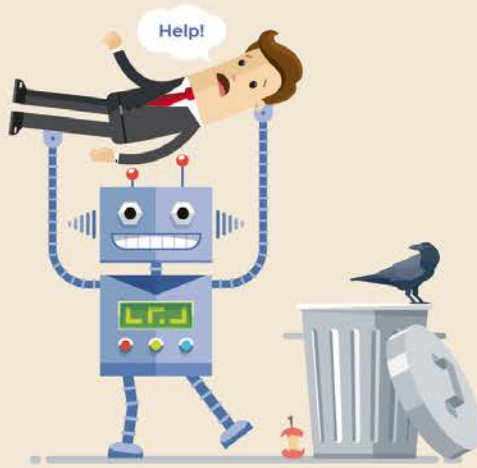
Jürgen Seitz

Consultant Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie

Quellen

Borgert, 2016
<http://organisationshandbuch.de/de/agile-methoden-sind-nur-die-halbe-wahrheit/>

Knese, 2016
<https://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2016/7076E5FA/files/assets/basic-html/page30.html>



Management versus Digital Leadership: Das Ende einer Ära?

Zig Arbeitsplätze fallen bis 2025 weg: Alles, was automatisiert werden kann, wird automatisiert. Betroffen sind auch Managementpositionen.

Werden Manager in Zukunft überflüssig?

Bald wird die Arbeitswelt nicht mehr wiederzuerkennen sein. Laut der Boston Consulting Group (BCG) fallen bis 2025 fast acht Millionen Jobs weg oder wandeln sich massiv. Neu ist das nicht. Dass davon bis zu 60 Prozent der Fachpositionen betroffen sein werden, aber schon. Auch Führungspositionen, die lange als sicher galten.

Vorbei. Auch Managementaufgaben können längst automatisiert werden. Jedenfalls, wenn man unter Management das Bewältigen vorhersehbarer Probleme durch intelligente Planung, das Analysieren vorliegender Zahlen, Daten und Fakten und das Ziehen logischer Schlüsse versteht. Das beherrscht der Computer perfekt und macht schon jetzt manchen Posten im mittleren Management obsolet.

Durch den Computer substituiert wird nicht, wer den größeren Teil seiner Zeit darauf verwendet, zu führen, zu gestalten und zu entwickeln. Darin ist der Roboter beschränkt. Der Mensch nicht. Er denkt ins Blaue, tüftelt, probiert aus, leitet ab und experimentiert. Ergo: Gestalter, Visi-

onäre und Innovatoren haben nichts vor der Technik zu fürchten. Hierin liegt der Unterschied von bloßem Managen und Digital Leadership.

Individuell und beziehungsorientiert

In einer Zeit, in der der Computer alle Arbeitsroutinen automatisch bewältigt, wird es in dieser Disziplin vor allem darum gehen, Teams, die kreativ und gestaltend arbeiten, anzuleiten. Es gilt, gemeinsam innovative Ideen auszuarbeiten und Herausforderungen zu lösen. Dazu müssen Digital Leader das individuelle Potenzial ihrer Mitarbeiter exakt kennen und deren Fähigkeiten sowie ihr Wissen miteinander perfekt verbinden. Nur so gelingt der große Wurf.

Voraussetzung dafür ist, die Beziehungsdichte im Team zu erhöhen, die Kommunikation zu intensivieren und mehr Austausch über alle Bereiche hinweg zu schaffen. Das wird nicht immer einfach sein. Zum Beispiel, weil immer mehr Kollegen virtuell miteinander arbeiten. Hierfür gilt es, optimale Kooperationsformen auszuloten.

Dem Digital Leader wird es auch obliegen, die zunächst unstrukturierten Ideenströme seiner Mitarbeiter in geordnete Bahnen zu lenken und Einfälle, die etwas taugen, von denen mit geringerem Potenzial für das „Next big Thing“ zu unterscheiden. Dieser Prozess muss stringent moderiert werden.

Digital Leadership wird aber nicht mit fixen Lösungen oder festen Schemata funktionieren. Denn Kundenwünsche, Mitarbeiterbedürfnisse und technische Verfügbarkeiten unterliegen einem permanenten Wandel. Entscheidend ist daher, dass Leader ihre Führungskompetenzen permanent durch passgenaue Entwicklungsmaßnahmen anpassen. Nicht nur die Halbwertszeit inhaltlicher Kompetenzen nimmt massiv ab, auch Skills im Bereich Leadership sind betroffen. In der Arbeitswelt 4.0 ist alles im Fluss. Permanent. ●



Sebastian Kindler

Produktmanager für Management & Führung, Haufe Akademie



Riders on the storm

Eine Unternehmenstransformation aktiv zu gestalten, ist kein Zuckerschlecken. Das Bild der internen Rockstars trägt. Der Transformation Manager und jede beteiligte Führungskraft, stehen in einem heftigen Sturm der Systeme.

Die digitale Transformation wird nicht nur als Chance gesehen und ihr werden nicht nur Glücksgefühle entgegengebracht. So gaben in der Change Studie Capgemini Consulting 2017 62% der Unternehmen an, dass die eigene Unternehmenskultur die größte Hürde auf dem Weg zur digitalen

Transformation ist. Ein ähnliches Ergebnis lieferte die etventure Studie Digitale Transformation 2017, welche als Top-Hindernis bei 50% der Unternehmen die Verteidigung bestehender Strukturen feststellte. Alles klar? Willkommen im Sturm.

Sie müssen sich das in der Realität so vorstellen: Die Geschäftsführung erkennt die

Zeichen der Zeit und startet eine Initiative zur digitalen Transformation. So lange die Organisationsstrukturen nicht angefasst werden, wird die Initiative als IT-Projekt wahrgenommen. Doch wehe die Erkenntnis reift, dass den Herausforderungen der VUCA-Welt mit ein bisschen IT nicht beizukommen ist und man auch an Organi-

sation, Kultur und Führung Hand anlegen muss. Dann werden Sie feststellen, dass gerade im mittleren Management ungeahnte Kräfte zur Erhaltung des Status quo freigesetzt werden. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Transformation umso schwieriger ist, je mehr Hierarchieebenen in einer Organisation existieren. Deshalb haben vor allem Konzerne so große Schwierigkeiten, ihr Schlachtschiff agiler zu bekommen. Manche Mittelstandsunternehmen, denen oftmals zu Unrecht nachgesagt wird, sie würden die digitale Transformation verschlafen, tun sich da deutlich leichter, weil sie in der Hierarchie flacher aufgestellt und pragmatischer unterwegs sind.

Ein agiles Projekt im isolierten Container transformiert kein Unternehmen

Zu beobachten ist oftmals, dass aus einer Risikobetrachtung heraus isolierte Piloten gefahren werden, in denen z. B. eine Abteilung oder ein Bereich ein agiles Mindset zulässt und angepasst an ihre Unternehmensrealität entwickelt. Typischerweise eine Einheit, in der man die Umsetzung als nahe liegend und Erfolg versprechend ansieht. Man möchte Erfolg generieren und das ist auch absolut okay. Auf jeden Fall eine Einheit, in der genug positive Energie und Wille zur Veränderung vorhanden ist. Und diese Energie bahnt sich dann den Weg. Mit Workshops und Formaten, die für die vorherrschende Organisationskultur ungewohnt sind. Die Menschen mit Revolutionen anzieht und auch nach außen ihren neuen Weg mit lockeren Informationsrunden, in coolen T-Shirts und hip-nedigem Style kommuniziert. Wir rocken den Laden, wir sind die Zukunft. Yeah!

Nicht falsch verstehen, das ist grundsätzlich alles gut. Leider entsteht aber eine Lücke zwischen den Innovatoren und den bisher nicht Beteiligten Mitarbeitern und Bereichen mit mehreren Ausprägungen:

• Angst

Wenn das, was die machen, auf unseren Bereich zukommt, was ist dann mit meiner Funktion/Rolle/Position?

• Abwertung

Neu ist gut, alt ist schlecht. Wer will schon zu den Alten gehören?

• Fehlende Wertschätzung

Die Aufmerksamkeit wird auf die neuen agilen Bereiche gerichtet und die vorherrschende Organisationskultur, welche durch ihre Effizienz meistens die finanzielle Grundlage für den Wandel geliefert hat, geht in der Sichtbarkeit unter.

• Abbruch gelebter Prozesse

Wer übernimmt Tasks, wer hat welche Verantwortung, wer ist mein Ansprechpartner zu XY? Es entsteht ein hohes Potenzial an Konflikten.

Kurz – es wird mit hoher Wahrscheinlichkeit knallen, wenn nicht von Anfang an über die isolierte Initiative hinaus Transformation gemanagt wird. Riders on the storm, Ihr habt was zu tun!

Meine Empfehlung

• Denken Sie über den Tellerrand hinaus

Wer ist von welcher Veränderung in anderen Einheiten betroffen? Erklären Sie, wieso die Veränderung vorgenommen wird und wie sichergestellt wird, dass auch in Zukunft die Leistungsfähigkeit der Einheit gegeben ist. Erzeugen Sie Transparenz.

• Informieren Sie über Ihre Learnings

Nur keine Verkaufsshow. Stellen Sie authentisch die positiven Ergebnisse aber auch Fehlschläge dar und was Sie aus Letzteren gelernt haben. Stärken Sie die Fehlerkultur und helfen Sie damit anderen, Fehler zu vermeiden.

• Zeigen Sie, wie sich die Rollen von Mitarbeitern verändern

Es muss nachempfunden werden können, wie sich Rollen verändern. Verstehe ich den Rollenwandel, verringert sich auch Angst und Widerstand.

• Perspektivenwechsel

Treten Konflikte zwischen Einheiten auf, dann führen Sie einen gemeinsamen Workshop durch, der den Perspektivenwechsel als Methode nutzt. D. h., die im Konflikt stehenden Einheiten nehmen die Rolle des Gegenübers ein und formulieren Ihre Wünsche hinsichtlich Informa-

tion und Beteiligung sowie Organisation und Zusammenarbeit aus dessen Blickwinkel (und somit an sich selbst). Meine Erfahrung ist, dass daraus am schnellsten Verständnis und die Ableitung konkreter Maßnahmen erfolgt.

• Stellen Sie Balance her

Wenn Sie über die agilen Einheiten kommunizieren, so kommunizieren Sie auch über die Erfolge des bisherigen taktischen Systems und wie das Zusammenspiel zu neuen Lösungen und Leistungen geführt hat. Gemeinsam sind wir stark! Der eine kann nicht ohne den anderen.

• Nicht alles wird neu, aber nichts bleibt so wie es war

Viele Einheiten werden Veränderungen am Anfang nicht spüren, manche Mitarbeiter werden auch in 5 Jahren noch die weitgehend gleiche Aufgabe wahrnehmen. Aber die Aufgabe wird in einem anderen Kontext innerhalb des Unternehmens stattfinden und ggf. einer neuen Leistung zuarbeiten. Es geht also darum, als Ziel die „alte“ Welt mit der „neuen“ Welt unter dem Grundtenor zu vereinen, dass die zur Erfüllung der Aufgaben jeweils am besten geeignete Organisationsform zum Tragen kommt.

Sie merken schon, wohin die Reise geht?

Das Schlagwort heißt Ambidextrie. Es ist die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Ambidextrie (von lateinisch ambo „beide“ und dexter „rechte Hand“), also Beidhändigkeit. Die organisationale Ambidextrie ist somit die Fähigkeit einer Organisation, ausgerichtet und effizient und gleichzeitig anpassungsfähig hinsichtlich Umweltveränderungen zu sein.

Ich empfehle Ihnen, sich dem Sturm zu stellen und ihn wie ein guter Seemann auszuhalten. Denn nach dem Sturm kommen wieder ruhigere Gewässer und damit die Zuversicht, Neuland zu entdecken. ●



Holger Schmenger

Geschäftsführer der Haufe Akademie

WHYral Transformation: Sinn als Epizentrum der Veränderung

Klassische Change-Methoden scheinen in Zeiten der New Economy an Grenzen zu stoßen. Virale Prozesse, ähnlich der Ice-Bucket-Challenge, erreichen dagegen eine exponentielle Wirkung.

Jeder CEO steht vor der Aufgabe, sein Unternehmen zu transformieren und fit für den digitalen Wandel zu machen. Jeder weiß es. Jeder kennt die Eckpfeiler der Aufgabe. Jeder hat das Thema Transformation zur Genüge durchdrungen. Und trotzdem bewegt sich nichts vorwärts, viele Initiativen scheitern, bevor sie richtig losgehen. Nur wenige Unternehmen haben den Eindruck, dass die Veränderungen voranschreiten. Bei vielen anderen ist der Wandel kaum merkbar. Klassische Change-Methoden scheinen in der New Economy zu versagen.

Virale Effekte werden unterschätzt

So sehr man sich im Top-Management bemüht, die Transformation richtig aufzusetzen (mithilfe von Beratern, Change-Managern, etc.), man wird nie den massiven Wirkeffekt erreichen, den man erlebt, wenn sich Veränderungen eigendynamisch ausbreiten. Genau das passiert bei der sogenannten „viralen“ Verbreitung von Veränderungen. Wir kennen sie hauptsächlich aus den sozialen Netzwerken, wenn wir davon sprechen, dass z.B. ein Video auf Youtube „viral“ ging. Wie lassen sich virale Effekte in der Unternehmensrealität adaptieren?

Transformation à la Ice-Bucket-Challenge

Jeder kennt sie: Der virale Trend im Sommer 2014 war die Ice-Bucket-Challenge. Die Teilnehmer schütteten sich einen Eimer voll Eis über den Kopf und spendeten Geld für einen guten Zweck. Nachdem es mit einzelnen Vi-

deos anfang, die auf Youtube hochgeladen wurden, schnellten binnen kürzester Zeit die Klick- und Teilnehmerzahlen exponentiell hoch. Wenn man sich die virale Verbreitung der Ice-Bucket-Challenge als Transformationsprozess in einem Unternehmen vorstellt, dann wird schnell klar welches Potential in viralen Methoden steckt.

Im Unterschied zu einem eingesteuerten Change-Prozess, macht bei einer viralen Transformation à la Ice-Bucket-Challenge jeder Einzelne freiwillig mit und treibt damit den Prozess eigenständig voran. Bei klassischen Change-Modellen kann man sich sicher sein, dass die Änderungen von den Mitarbeitern eher aus einer extrinsischen Motivation heraus umgesetzt werden. Motivationsforscher wissen, dass diese nicht von nachhaltiger Dauer sind. Viralität hingegen provoziert die individuelle Bereitschaft zur Partizipation. Das funktioniert nur, wenn sich jeder mit seinen persönlichen Beweggründen einbringen kann: dem „Individual WHY“.

„Individual WHY“ und „Company WHY“: Schnittmengen der Motivation identifizieren

Man muss sich immer vor Augen halten, dass Menschen gar keine Abneigung dagegen haben, sich zu verändern, sondern nur dagegen, verändert zu werden. Wenn der Einzelne seinen eigenen inneren Antrieb zur Veränderung entwickelt, macht er selbstständig im Veränderungsprozess mit. Dieser innere Antrieb, sein Beweggrund

nennen wir das „Individual WHY“, das Warum seines Handelns, der Grund seines Wandels. Kann der Mitarbeiter sein „Individual WHY“ einbringen, dann wird er bereit sein, sich sprichwörtlich den Eimer, gefüllt mit den Ideen der Transformation, über den Kopf zu schütten.

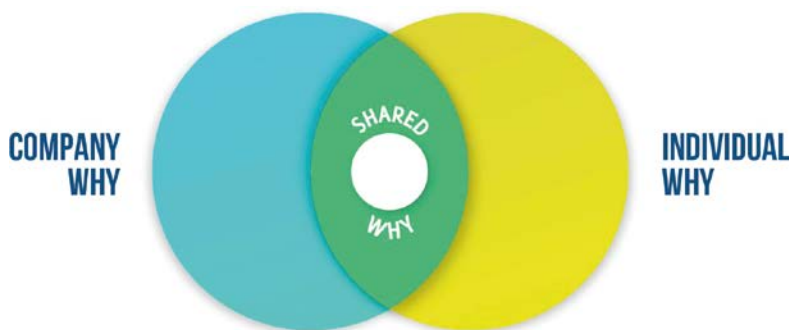
Auf diese Weise wird die Transformation nicht nur zu einer viralen, sondern zu einer „WHYral Transformation“, die den Einzelnen mit seinen Bedürfnissen mitnimmt. Gleichzeitig gibt es selbstverständlich ein übergeordnetes Ziel des Unternehmens, das mit der Transformation erreicht werden soll: das „Company WHY“. Beispielsweise kann ein Ziel der Transformation sein, die internationale Ausrichtung des Unternehmens zu stärken. Die Schnittmenge zwischen dem „Company WHY“ und dem „Individual WHY“ ist die geteilte, gemeinsame Motivation: das „Shared WHY“. Wenn ein Mitarbeiter sich beispielsweise wünscht, seine Englisch-Kenntnisse häufiger in den Arbeitsalltag einzubringen, entsteht das „Shared WHY“ an der Schnittstelle der Sprachkompetenz des Mitarbeiters und dem Internationalisierungs-Vorhaben des Unternehmens. Wenn alle diese Voraussetzungen erfüllt sind, bleibt natürlich immer noch die Frage offen: Wie lässt sich die WHYral Transformation starten?

Wie bringt man den Stein ins Rollen?

Im Top-Management stehen Sie vor der schwierigen Herausforderung, dass Sie eine virale Veränderung initiieren möchten, je-



Das SharedWHY als Schnittmenge zwischen Company und Individual WHY



doch ohne sie „par ordre du mufti“ einzu-steuern. Wie soll das gehen? Zunächst müs-sen wir uns noch einmal vor Augen führen, dass eine virale Veränderung sich nicht an alle Personen gleichzeitig richtet, sondern in einer kleinen Keimzelle startet und von einem zum anderen getragen wird. Daher muss der Funke der Transformation von den Initiatoren („Initiators“) an eine Gruppe von innovations- und veränderungsfreudigen Mitarbeitern überspringen: an die „Innovators“. Auf lateraler Ebene schaffen die „Innovators“ es, andere immer wieder für die neuen Ideen zu begeistern, sodass sich der Kreis der „Early Adopters“ herausbildet. In der viralen Verbreitung vergrößert sich der Wirkradius immer weiter, bis am Ende die „Majority“ und die „Late Majority“ mit-ziehen. An diesem Prozess wird noch ein-mal deutlich, dass der Ausgangspunkt keine

flächendeckende, sondern eine punktuelle Initiation benötigt.

Keimzellen der Transformation schaffen: Beispiel Gerüchteküche

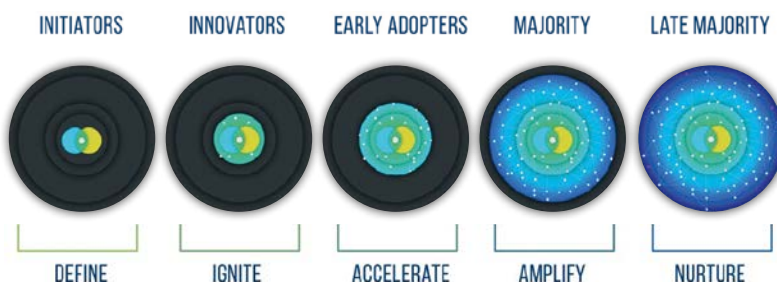
Wie diese punktuelle Involvierung der „Innovators“ funktioniert, lässt sich am Beispiel der Gerüchteküche sehr gut verdeutlichen. Als Geschäftsführer habe ich es schon häufig erlebt, dass wir eine offizielle Info, z.B. zum Datenschutz, über alle Kanäle gestreut haben: vom Intranet über Verteiler-Mails bis zu Aushängen. Trotzdem hat die Botschaft kaum jemand registriert. Wenn man hingegen eine noch nicht ganz offizielle Info – z.B. zu geplanten Umzügen verschiedener Bereiche – versehentlich zu laut in der Kantine fallen lässt, weiß am selben Abend schon jeder Bescheid. Denn die Gerüchteküche fängt innerhalb kürzester Zeit an zu brodeln.

Genau auf diese Weise funktioniert die „WHYral Transformation“. Und genau auf diese Weise ist auch bei Haufe das Konzept zur „WHYral Transformation“ entstanden: Als wir feststellten, dass wir für die Transformations-Projekte unserer Kunden eine Alternative zum klassischen Change-Management brauchten, schufen wir Raum für eine Idee und lockten damit die Gruppe von „Innovators“. Aus den verschiedensten Bereichen (Marketing, Vertrieb, Produkt-management, HR) fanden sich Kollegen, die sich für die neue Idee begeistern konnten und konzeptionelle Verantwortung für den neuen Transformationsansatz übernehmen wollten. Aus deren Netzwerk kamen weitere Menschen hinzu, die sich selbstorganisiert kurzschlossen und intensiv am Konzept der „WHYral Transformation“ arbeiteten (die „Early Adopters“). Auf ihren eigenen Kanälen verbreiteten sie die Idee weiter, bis die Mehrheit überzeugt war und sich das Konzept der „WHYral Transformation“ auf diese Weise selbst im Prozess einer „WHYral Transformation“ etablierte.

Oberstes Gebot: an die Fähigkeiten der Mitarbeiter glauben

Selbstverständlich bedeutet ein solcher Prozess für das Management eine große Erfüllung, wenn die Mitarbeiter selbstständig zu so einem hervorragenden Ergebnis gelangen. Andererseits stellt es für viele Top-Manager nach wie vor eine große Überwindung dar, seinen Mitarbeitern zu vertrauen und sie eigenständig den viralen Prozess durchlaufen zu lassen. Denn virale Veränderungsprozesse entwickeln ihre Eigendynamik und sind nur schwer zu kontrollieren. Nichtsdestotrotz bin ich im Laufe meiner beruflichen Laufbahn immer wieder belohnt worden, wenn ich Raum für eigen-initiatives Arbeiten der Mitarbeiter schaffen konnte. Was letztlich dabei herauskam, lag immer im Bereich des „Shared WHY“ und schuf damit nicht nur Mehrwert, sondern stiftete Sinn – im Unternehmen und im Kopf jedes Einzelnen.

Von der Keimzelle zur gesamten Organisation



Joachim Rotzinger

Geschäftsführer Haufe-Lexware GmbH
& Co. KG

Insight: So gelingt Transformation im Unternehmen

Mit einer innovativen Herangehensweise kommt die Transformation in Schwung. Diesen Effekt erlebt **Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki** in dem Transformationsprojekt einer Bank mittlerer Größe. Denn er arbeitet im Consulting-Team der Haufe Akademie, die das mittelständische Unternehmen in ihrem Transformationsvorhaben begleitet.

Das Interview führte **Heike Meier**, Redaktion Fokus Führung & Management

Herr Dr. von Mikulicz-Radecki, welche speziellen Herausforderungen und Ziele verbindet der Kunde mit der anvisierten Transformation?

Ziel unseres Kunden ist es, in seinem Segment der innovativsten und effizientesten Dienstleister am Markt zu werden – mit globaler Perspektive. Dabei muss er den großen Herausforderungen der Digitalisierung begegnen, mit der sich die Geschäftsmodelle laufend verändern: Viele Tätigkeiten gehen durch Robotics in standardisierte Massenprozesse über (z. B. Kreditbearbeitung), während aber gleichzeitig Kundennähe und hohe Qualität erwartet werden. Zudem besteht für wichtige Schlüsselaufgaben ein Personalbedarf, der aufgrund des Fachkräftemangels schwer gedeckt werden kann.

Welche Rolle spielt die Führung in der Transformation allgemein und speziell in diesem Projekt?

Führung ist der Katalysator schlechthin. Wir können die besten Tools, Instrumente und Prozesse entwerfen – Transformation gelingt erst, wenn sie von oben gelebt wird. Die Führung ist der Treiber. Mitarbeiter sehen in der Führungskraft ein Vorbild, es liegt an ihr, die richtigen Werte zu vermitteln, Menschen mitzunehmen, Karrieren zu ermöglichen und neue Arbeitsweisen zu etablieren. Führung bedeutet in dieser speziellen Situation aber auch, permanent kleinere oder größeren Störfeuer zu setzen: Mitarbeiter brauchen Impulse, damit Sie anfangen, an Veränderungen zu glauben und die (ersten) Schritte einer Transformation gehen zu wollen oder zu können. Die Führungskraft der Zukunft wird viel weniger Fachkraft und Mikromanager, als vielmehr Coach und Karriereentwickler sein. In der Transforma-

tion beginnt dieser Rollenwechsel. Gute Führung bedeutet deshalb jetzt, sich selbst permanent zu reflektieren und Veränderungen auch für sich selbst in Betracht zu ziehen. Diese Veränderungen können zum Beispiel andere Funktionen, fremde Perspektiven und neue Karrierewege sein.

Was ist einzigartig an diesem Transformationsprojekt und der Vorgehensweise?

Als Haufe Group sehen wir unsere Aufgabe in Transformationsprojekten darin, den Kunden zur selbstgesteuerten Veränderung zu befähigen. Wir zeigen ihm Optionen auf, keine „von oben herab“ vorgefertigten Lösungen. Der Bedarf des Kunden steht im Mittelpunkt, seine Perspektiven kann er auf der grünen Wiese entwickeln. Wichtig dabei ist es, die Menschen im Unternehmen cross-hierarchisch und cross-funktional zu beteiligen (etwa mit Round Tables und „Townhalls“). Schnelles



Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki ist Leiter Consulting Leadership, HR & Transformation der Haufe Akademie, war Head of Global HR Business Partner in einem Dax-Konzern und hat umfangreiche Erfahrung in der Unternehmensberatung.



Kostenloser Film

Mehr zu diesem Projekt erfahren Sie im Film:

Rythmix Success Engineering unter

hf-aka.de/InsightTransformation



„Das Geheimnis:
den Kunden zur
selbstgesteuerten Ver-
änderung befähigen.“

Dr. Johannes von Mikulicz-
Radecki

Feedback ist notwendig, um die richtigen Anpassungen vorzunehmen. Ziel ist, immer den richtigen nächsten Schritt zu finden. Das bedeutet zwar „Eile mit Weile“, aber es geht voran!

Traten Stolperfallen auf, denen man besondere Aufmerksamkeit schenken muss?

Es gibt immer Widerstände, die auch wichtig sind. Denn eine Organisation muss sich behaupten können, insbesondere um die Kultur und das Miteinander zu gestalten. Letztlich wird keine Transformation funktionieren, die nicht vom Inneren der Organisation ausgeht. Nur wenn Kern-Spieler und Leuchtfiguren freiwillig – und nicht aus Opportunismus – in die Veränderung gehen, laufen die anderen mit. Auch wenn der Weg zunächst durch das Tal der Tränen führt. Daher brauchen wir Mut, Meinungs-

verschiedenheiten auszuhalten, sich aus Schutzräumen herauszugeben und in unsichere Karrierezeiten vorzustoßen. Transformation heißt auch, Dinge ausprobieren, Fehler machen und dann weitergehen.

Wie reagieren die Mitarbeiter auf die Transformation?

Die Mitarbeiter nehmen die Veränderung positiv auf, sind begeistert und motiviert – was hauptsächlich an der Transparenz des Projekts liegt. Indem wir partizipative Methoden wie Lego Serious Play®, Eigenland® und Culture-Mapping einsetzen, kann sich jeder Einzelne einbringen. Wer auf diese Weise eine große emotionale Bereitschaft für die Veränderung entwickelt, kann zum Botschafter der Transformation werden. Auch traditionelle Workshop-Formate eignen sich – wenn sie zur Einstellung der Mitarbeiter passen.

Zeichnen sich bereits Lösungen oder Ergebnisse ab?

Ja, wir haben sehr früh ein neues HR-Zielbild entwickelt und in Teilen verankert. Ich hatte immer Zweifel, ob Kompetenzmodelle so wichtig für die Zusammenarbeit und das Weiterkommen sind. Jetzt habe ich gesehen, was sie bewirken können, wenn sie mit eigenem „Schweiß und Blut“ erarbeitet (und nicht top-down vorgegeben) wurden. Nun ist mir die Strahlkraft und Symbolwirkung von Kompetenzmodellen bewusst. Ein guter Startschuss auf dem Weg in die Zukunft!

Welcher war Ihr bisher schönster Moment im Transformationsprojekt?

Als unser Film (zum Projekt) in einer ersten Rohversion dem Kunden vorgestellt wurde und man den Kollegen die Zufriedenheit über das Erreichte vom Gesicht ablesen konnte, wusste ich, wofür es sich gelohnt hat zu kämpfen. Daneben freuen wir uns über jeden erfolgreichen Schritt in Richtung Transformation und jeden Moment, in dem wir das Vertrauen des Kunden in uns als Partner spüren und uns nicht „nur“ als reiner Berater verstehen.



Spielend schneller zum Ziel – Gamification in Change Workshops

Die wahre Wirkung von Change-Prozessen auf Mitarbeiter bleibt für Führungskräfte häufig im Dunkeln. Gefühle und Widerstände sind nur schwer zu erkennen oder einzuordnen. Tools mit intuitiven und spielerischen Elementen können in kürzester Zeit helfen, diese Vorgänge besser zu verstehen und wirksame Vorgehensweisen zu entwickeln.

Führungskräfte können in Veränderungsprozessen häufig nur erahnen, was in Ihren Mitarbeitern vorgeht. Sie verlassen sich also auf ihr Bauchgefühl, wenn es darum geht, ob jemand mitzieht, motiviert und in der Lage ist, die Veränderung wie gewünscht mitzumachen. Für erfolgreiche und wirksame Arbeit im Change reicht das nicht aus. Vielmehr müssen Führungskräfte vorhandene Widerstände erkennen und Möglichkeiten kennen, um konstruktiv damit umzugehen. Gefragt sind also Herangehensweisen, die zum einen Change-Management-Theorie vermitteln und zum anderen nachhaltig und, angesichts steigender Geschwindigkeit von Change-Prozessen, kurzfristig wirken.

Verborgenes an die Oberfläche bringen

Aus der Psychologie ist bekannt, dass spielerische Methoden mit haptischen Herangehensweisen Verborgenes an die Oberfläche bringen, für dessen Erklärung

sonst viele Worte benötigt werden. Mit den Händen aktiv zu werden und etwas zu gestalten, unterstützt Menschen dabei, den wirklichen Kern von Problemen und Lösungen besser wahrzunehmen. Spielerische Elemente sprechen andere Gehirnregionen an als traditionelle Trainings und fördern die Kreativität, sich auf neue Art und Weise mit anstehenden Veränderungen zu beschäftigen und sie zu gestalten. Ein weiterer Vorteil: Es fällt leichter, alle Anwesenden einzubeziehen und für die Mitarbeit im Workshop zu gewinnen. Eine Notwendigkeit, denn schließlich müssen alle Beteiligten die Ergebnisse akzeptieren und an deren Umsetzung mitarbeiten. Zwei Tools, die diese Bedingungen erfüllen, sind Changeresetter™ und Lego® Serious Play®.

Mit Changeresetter™ die Wirkung von Maßnahmen erkennen

Changeresetter™ bildet eine Change-Simulation anhand eines konkreten Projekts ab.

Wesentliche Phasen eines Veränderungsprojekts aus Sicht der Betroffenen und Beteiligten sind auf einem großen Spielbrett zu sehen. Dort repräsentiert ein Schiff das Change-Projekt, Figuren stehen für die Stakeholder, die durch das Projekt und den Change betroffen sind.

Zum Start haben die Teilnehmenden Handlungsoptionen zur Auswahl, wie sie die kommende Veränderung initial in ihr Team kommunizieren wollen. Sie können rational starten und die Ziele erklären, sie können aber auch emotional beginnen, indem sie thematisieren, was auf die Betroffenen zukommt. Die Simulation kennt unterschiedliche Mitarbeitertypen, sodass die Teilnehmer erleben, dass unterschiedliche Persönlichkeiten auch unterschiedlich reagieren. Die Maßnahmen sind so abzustimmen, dass möglichst viele Beteiligte mitziehen.

Hat das Team seine Entscheidungen getroffen, loggt es sich ins digitale Changeresetter™-System ein, erfasst es sie



Kostenloses Whitepaper

„Gamification in Change-Workshops: Veränderungen wirksam voranbringen und gestalten!“

www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung

und bekommt eine Resonanz, wie sich das Projekt und die Einstellung der Stakeholder zu dem Change durch die Entscheidungen verändern. Bei emotionalen Aussagen beispielsweise kann es passieren, dass die Widerstände schwinden, aber das Schiff nicht von der Stelle kommt. Auf die reale Situation übertragen, lässt sich so das Spannungsfeld zwischen Leadership und Management darstellen. Die Simulation zeigt, dass ein gesunder Mix notwendig ist, um ein Projekt voranzubringen und gleichzeitig die Mitarbeiter nicht zu verlieren.

Jeder der drei wesentlichen Abschnitte – Beginn, Durchführung und Festigung des Change – wird mit einer intensiven Reflexion abgeschlossen. So entsteht ein iterativer Prozess im Sinne von „plan-do-check-act“. Mit etwas Vorerfahrung kann man diese Simulation an einem Tag durchführen, mit intensiver Reflexion bis hin zur konkreten Planung eines Change-Projekts sind zwei bis drei Tage ein optimaler Zeitraum.

Lego® Serious Play® – vom „freien Bauen“ zu konkreten Fragen und Antworten

Um Missverständnisse zu vermeiden: Mit Lego spielen wie in der Kindheit, hat Lego® Serious Play® nichts zu tun. Vielmehr basiert die Methode auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Psychologie, der Organisationsentwicklung und der Hirnforschung. Entwickelt wurde sie ursprünglich in Zusammenarbeit von Lego und einer Hochschule, um den unternehmenseigenen Strategieprozess auszugestalten. Besonders gut geeignet ist sie als Tool für die Teamentwicklung und um Veränderungsprozesse zu begleiten. Im besten Fall ist die Methode mit einer Gruppe von sechs bis 10

Teilnehmern einzusetzen. So ist jeder Teilnehmer am Prozess und den Ergebnissen beteiligt. Gleichzeitig wird verhindert, dass nur 20 Prozent der Anwesenden 80 Prozent des Ablaufs und der Redezeit prägen.

Ein Lego® Serious Play®-Workshop beginnt mit dem „Skills Building“. Für die Teilnehmer bedeutet das, zunächst relativ einfache Strukturen zu bauen. Einen Turm beispielsweise, den fast jeder schon im Kindergartenalter mit Lego gebaut hat. Durch diese Übungen werden notwendige Kompetenzen zum „freien Bauen“ sukzessive aufgebaut. In einem weiteren, zweiten Schritt könnte dann eine Aufgabe lauten, den Turm so zu modifizieren, dass er etwas über die eigene Person als Projektleiter aussagt. Wenn der Teilnehmer zum Beispiel Rollen unter den Turm gebaut hat, könnte er damit die eigene Flexibilität und Dynamik ausdrücken. Nach dem erfolgreichen „Skills Building“ beleuchten die Teilnehmer herausfordernde Fragestellungen, indem sie dazu ein Modell bauen.

So können zum Beispiel Fragen der Teamentwicklung im Projekt, wie „was macht das Team aktuell aus?“, oder „welche Einflussfaktoren kommen gerade zum Tragen?“ erarbeitet werden. In jedem Fall erzählt jeder Teilnehmer die Geschichte zu seinem Modell. Im Anschluss kann die Gruppe dann ein gemeinsames Modell entwickeln, in das Elemente aus den individuellen Modellen integriert werden. In diesem spannenden Integrationsprozess teilen die Teilnehmer ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen. Aus vielen individuellen Modellen und Geschichten entsteht nun eine gemeinsame Erzählung, ein Ergebnis, das von allen gemeinsam getragen wird.

In der anschließenden Reflexion vertiefen zudem alle noch einmal das Gelernte, die Schlussfolgerungen und notwendigen Maßnahmen daraus. Zusätzlich gehört zu dem Prozess eine ausführliche Dokumentation des Geschehens, mit Fotos und Notizen oder auch Videos. Diese zeigen, was zu den individuellen Modellen sowie zu dem gemeinsamen Modell erzählt wurde. Ganz konkret kann so in kürzester Zeit z.B. eine komplexe Einfluss- und Stakeholder-Analyse entstehen, für die man mit klassischen Mitteln deutlich länger gebraucht hätte. Der Prozess fordert die Teilnehmer, wird von Ihnen aber auch als wertvoll und sinnstiftend empfunden. Die individuellen Sichtweisen und Wahrnehmungen werden transparent, sodass zum Beispiel das Verhalten der Kollegen in der Gruppe besser zu verstehen ist.

Auch gut für das Budget

Das allgemeine Feedback und die Erfahrungen zeigen: Im Vergleich zu anderen und eher traditionellen Workshop-Formaten führen spielerische Methoden überraschend effizient zu beeindruckenden und vor allem nachhaltigen Ergebnissen. Sie sind gut für das Budget, aber vor allem zentral für den Erfolg von Change – oder Transformationsprozessen und dem Wandel von Lernkulturen in Unternehmen. ●



Torsten Otto

Leiter Consulting – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie



Lisa Simon

Senior Consultant – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie

Frauen in Führung – Tipps für den Umgang mit Machtstrukturen

Große Unternehmensführerinnen und -führer lassen Führung einfach aussehen. Tatsächlich ist es aber ein täglicher Balanceakt, besonders für Frauen.

Eine zu starke Kontrolle kann zu Widerständen führen oder auch dazu, dass Mitarbeitende sich immer mehr auf die Führungskraft verlassen und das eigenständige Denken mehr und mehr abschalten. Ist eine Führungskraft dagegen zu herzlich und offen, wird sie wahrscheinlich sehr gemocht, aber ihre Durchsetzungsfähigkeit kann darunter leiden. Es ist immer wieder die Balance auf die es ankommt – und die so schwer zu erreichen ist.

Wie unsere verschiedenen Stile sich auf Führungsentscheidungen auswirken

Jungen genießen Herausforderungen. Es geht ihnen weniger darum, dass man sie mag, als dass man sie achtet. Sie setzen sich lieber durch und gewinnen, statt der Beliebteste in der Gruppe zu sein. Sind sie einmal der Gewinner, werden die Anderen zu ihnen aufschauen und tun, was sie sagen. Das ist Belohnung genug.

Mädchen hingegen brauchen auf Grund des Vorrangs von Beziehungen das Gefühl, dass man sie mag. Oft stecken Mädchen die Köpfe zusammen und tauschen sich über ihre liebsten Kameradinnen aus. Für die meisten Mädchen ist es ein wichtiges gesellschaftliches Ziel, „beliebt“ zu sein, d. h. von vielen gemocht zu werden, denn dies ist die Voraussetzung für die Teilhabe an Aktivitäten, die Einladungen von Anderen, also grundsätzlich dazu zu gehören.

Unsere frühere Konditionierung kann für Geschäftsfrauen ein erhebliches Problem werden, besonders für Managerinnen. Während die Managerin den ganzen Tag Entscheidungen fällt, wägt sie nicht nur

die objektiven Faktoren ihres Handelns ab, sondern kalkuliert auch, wie andere persönlich auf sie reagieren werden. Werden sie sie nicht mehr mögen, wenn sie eine unpopuläre, aber notwendige Politik durchsetzt?

Nach einer Weile lernen wir jedoch, unser Bedürfnis, gemocht zu werden, von kompetenter Arbeit zu trennen. Oft geschieht dies nach vielen schmerzhaften Zwischenfällen, die uns lehren, dass der Preis dafür, jedermanns Freundin zu sein, einfach zu hoch ist – wie Franz-Josef Strauß es einmal formulierte: „Everybody's darling is everybody's Depp!“.

Wenn wir hart, aber fair zu unseren Mitarbeitern sind, sehen wir außerdem, dass sie sich damit abfinden, auch wenn wir ihnen nicht immer geben, was sie wollen. Wenn wir aber willkürlich sind (manchmal hart, manchmal weich) oder unfair (nur unsere Favoriten gewinnen oder die lautesten Stänkerer in der Abteilung), dann wird die schwelende langfristige Wut über unser Verhalten irgendwann explodieren.

Wenn Sie tun, was sein muss, werden Ihre Mitarbeiter Sie vielleicht nicht lieben, aber sie werden sie respektieren und ihnen folgen.

Setzen Sie Ihre Autorität durch, und halten Sie an Ihren Grenzen fest

Männer erwarten, dass diejenigen, die in der Befehlskette über ihnen sind, Anweisungen geben und die Autorität ausüben, die ihre Position mit sich bringt. Statt weibliche Vorgesetzte als aufgeschlossen zu empfinden, würde ein Mann oft finden, dass sie um den heißen Brei herum-

redet. Der durchschnittliche Angestellte will, dass eine Managerin die Trainerrolle übernimmt (wie beim Hardball), damit er gehorchen kann.

Außerdem testen alle Angestellten die Grenzen, wenn sie neue Beziehungen eingehen. Besonders Männer gehen gegen die Autorität des Chefs an, um ihren Platz in der Hierarchie zu ermitteln. Bei Chefinnen testen sie die Grenzen unverhohlener, schneller und aggressiver, zumal sie gelernt haben, dass Frauen oft Rückzieher machen, um die Beziehung nicht zu gefährden.

Es ist daher existenziell wichtig für Managerinnen ihren männlichen Mitarbeitern Grenzen zu setzen und daran festzuhalten. Wenn Sie sich unentschlossen zeigen, werden Ihre männlichen Mitarbeiter noch mehr Druck machen, in der Hoffnung, endlich das Problem gefunden zu haben, bei dem Sie kapitulieren.

An Ihren Grenzen festzuhalten mag von Zeit zu Zeit unangenehm sein, aber Schwäche und Schwanken ist ein großer Fehler. Es ist jedoch unerlässlich, sich Kontrolle und Respekt zu sichern, indem Sie Ihre Grenzen durchsetzen und an ihnen festhalten.

Wärme zeigen und flirten

Wenn Sie Männer führen, ist es sehr wichtig, ihnen gegenüber eine Haltung zu meistern, die Wärme mit Zurückhaltung ausgleicht und nicht als Flirten verstanden wird. Bereitschaft zum Flirt wird durch subtile, nichtverbale Zeichen mitgeteilt. Sie zeigt sich in der Körperhaltung, der Qualität des Augenkontakts, der Färbung der Stimme.

Wärme kann mit den gleichen Zeichen



© PHOTO BY RAWPIXEL.COM ON UNSPLASH

Von klein auf gelernt

Hardball-Lektionen, die Jungen lernen

Um ein Anführer zu sein,
muss man Befehle erteilen
und durchsetzen.

Es gibt nur einen Anführer,
und sein Wort gilt.

Macht ist die Fähigkeit, seine
Wünsche durchzusetzen.

Macht ausüben ist natürlich,
wünschenswert und maskulin.

Wenn man nicht alle Antworten
hat, kann man wenigstens so
tun, als ob.

Puppenmutter-Lektionen, die Mädchen lernen

Es gibt keine Anführerinnen.

Verhandelt! Leute herumkom-
mandieren kann Beziehungen
kosten!

Mädchen können nicht gleich-
zeitig offen Macht ausüben und
feminin sein.

Haltet die Macht im Gleich-
gewicht!

Es ist wichtig, alle eigenen
Mängel zu bekennen.

vermittelt werden. Aber Flirt und Wärme unterscheiden sich durch die Absicht hinter dem Verhalten. Genau hier entstehen allerdings öfter Missverständnisse zwischen Frauen und Männern: Frauen sind es gewohnt in der Kommunikation mit anderen Frauen sehr persönliche und private Informationen auszutauschen. In ihrem beziehungsorientierten Kommunikationsstil schaffen diese Informationen eine engere Verbindung und stärken die Beziehung. Männer dagegen trennen strikter zwischen privater und öffentlicher Kommunikation. In ihrem Berufsumfeld – einem öffentlichen Raum – geben sie oft nur sehr wenige private Dinge preis. Wenn ihnen eine Frau dann in diesem öffentlichen Rahmen private Dinge erzählt, interpretieren sie dieses Verhalten oft als einen Versuch mehr Nähe herzustellen und damit als Interesse an ihrer privaten Person oder kurz, als Flirt.

Frauen führen

Wenn Frauen andere Frauen führen, stoßen sie auf andere, nicht minder heikle Probleme. Im Idealfall möchten sie als Managerin aufsteigen und die Freundschaften erhalten, wie sie einst waren. Leider ist dieser Balanceakt schwierig, wenn nicht unmöglich, denn die flachen Beziehungen zwischen Freundinnen stehen im Gegensatz zu den hierarchischen, die in der Wirtschaft vorherrschen.

Praktisch ist es unmöglich, Busenfreundin einer Frau zu bleiben, die Ihre Untergebene geworden ist. Wenn Sie Hardball spielen, müssen sie eventuell eine Freundschaft für eine Position opfern.

Ja, ein Mann kann alles durcheinander bringen und seiner Sekretärin Arbeit auf den Tisch knallen, die Sekretärin wird dieses Verhalten zähneknirschend akzeptieren, aber einer Frau wird es angekreidet, mindestens als maßlos überheblich. Nein, es ist nicht fair, es ist einfach so. Wenn Sie direkte Macht über eine Mitarbeiterin haben, können Sie Anweisungen geben, aber Sie müssen trotzdem darauf achten, die persönliche Seite der Beziehung zu managen. ●



Ute Höfer

Diplom-Pädagogin, langjährige Managementtrainerin und Coach

Coaching-Ausbildung – Ein Rückblick

Wenige Führungskräfte haben Erfahrung mit Coaching, weder als Coach noch als Coachee. Stefanie Färber, Führungskraft bei der Haufe Akademie, zeigt in ihrem Erfahrungsbericht, wieso Coachingfähigkeiten für jede Führungskraft ein Glücksfall sind.

Acht Monate sind seit dem Abschluss der Haufe Coaching-Ausbildung und der Prüfung zum zertifizierten systemischen Business-Coach nun vergangen. Wenn ich gefragt werde, was sich seither verändert hat, dann fällt es mir immer noch schwer, eine Antwort zu geben, die all dem, was ich mit Beginn der Ausbildung erlebt habe, gerecht wird. Eines kann ich guten Gewissens sagen: Ich betrachte die Coaching-Ausbildung als (Lern-)Prozess, der mit dem Prüfungstag und dem Überreichen des Zertifikats noch lange nicht beendet ist. Was ich anfänglich als berufliche Weiterqualifizierung einordnete, wurde zu einer Herzensangelegenheit.

Meine Haltung im Berufsalltag – Die Führungskraft als Coach

In erster Linie zählt die Ausbildung auf meinen Führungsalltag ein. Damit meine ich nicht nur die Erweiterung meines Methodenrepertoires oder die Entwicklung von Leadership-Skills. Vielmehr meine ich die Haltung als Führungskraft. In meiner Funktion als Teamleiterin verstehe ich mich heute als Führungskraft im Sinne eines Coaches. Wenngleich es die Rolle als Coach mit sich bringt, sich zurückzunehmen und dem Coachee Raum für eigene Lösungswege zu geben, heißt das nicht, dass ich Regeln und Ansagen über Bord geworfen habe. Ganz im Gegenteil: Ich halte es für unabdingbar, eine Richtung, konkrete Ziele und Regeln vorzugeben. Beschäftigte ich mich in diesem Zusammenhang allerdings häufig mit der Frage, wie ich die Mitarbeitenden von dieser Richtung, diesen Zielen und Regeln überzeugen kann, liegt der Fokus heute auf

der Befähigung der Mitarbeitenden – unabhängig von Richtung, Ziel oder Regel – einen für sich geeigneten Umgang im Rahmen der alltäglichen Herausforderungen zu finden. Befähigen heißt, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, Potenziale und Ressourcen freizusetzen, auf die sie möglicherweise nicht immer zurückgreifen können. Es geht also nicht mehr darum, Mitarbeitende von Strategien, Neuerungen oder Zielen zu überzeugen. Der Fokus meiner Arbeit liegt auf der Befähigung, Denk- und Verhaltensmuster zu unterbrechen, Perspektivwechsel vorzunehmen sowie das Spektrum an Handlungsspielräumen und -optionen zu erweitern.

Kluge Fragen anstatt Ratschläge

Worauf ich seit der Coaching-Ausbildung extrem achte, ist die Art, wie ich kommuniziere. Es wäre allerdings gelogen, in diesem Zusammenhang von einer Revolution zu sprechen. Jeder, der eine Coaching-Ausbildung absolviert, bringt in aller Regel eine gute Basis an Kommunikationskompetenz mit, stellt sie doch das A und O beim Coaching dar. Inzwischen liegt der Fokus aber nicht mehr auf gut gemeinten Ratschlägen oder schlaun Kommentaren – die haben Chefs bekanntlich immer auf Lager. Vielmehr geht es um die Fragekompetenz, die ich im Zuge der Ausbildung ganz deutlich erweitern und stärken konnte. Es geht nichts über kluge Fragen! In vielen Situationen mag es sinnvoll sein, eine Checkliste zu erstellen, die Mitarbeitende abarbeiten können. Ich selbst mag solche Listen übrigens auch. Wer seine Komfortzone aber verlassen und sich weiterentwickeln möchte, dem stelle ich Fragen – sofern es die Situation zulässt.

Insbesondere die Mitarbeiterjahresgespräche haben eine andere Form angenommen. Habe ich vor der Coaching-Ausbildung einen einheitlichen Kompetenzkatalog abgearbeitet, liegt der Fokus heute auf einem



Methodenmix – passend zu den individuellen Themen und Fragestellungen der einzelnen Mitarbeiter. Die Vor- und Nachbereitung kostet Zeit, doch es lohnt sich: Mit den passenden Tools und den richtigen Fragen lernt man die Mitarbeitenden sowie deren Bedürfnisse gut kennen. Mit diesem Wissen ist es deutlich einfacher, gemeinsam und auf Augenhöhe für jeden die passenden Weiterentwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Bild- und Moderationskarten, Holz- und Plüschtiguren, Flipchart und Metaplanwände, Stühle und Stehtische – für jeden Mitarbeiter und für jede Fragestellung gibt es ein geeignetes Set an Methoden. Doch am entscheidendsten ist und bleibt die Fragekompetenz. Fragen wie bspw. „Wofür brennst du?“ oder „Was raubt/schenkt dir Energie?“ können hilf-

reiche Türöffner sein, um sein Gegenüber verstehen zu lernen. Der Blick nach innen kann auch mal ungemütlich werden – umso wichtiger ist es, dass der Mitarbeitende zu jeder Zeit entscheidet, welche Themen für das Setting Mitarbeiterjahresgespräch von Relevanz sind und welche nicht. Neben dem Mitarbeiterjahresgespräch zählt die Fragekompetenz natürlich auch auf jegliche andere Besprechungsformen ein. Wichtig ist jedoch durchgehend, dass die Fragen zielführend sind.

Veränderungskompetenz stärken

In einer immer komplexer, digitaler, agiler und schneller werdenden Arbeitswelt ist es ganz entscheidend, Mitarbeitende und Teams gut mitzunehmen. In vielen Teams stehen Veränderungen auf der Tagesord-

nung. Dem einen gelingt der Umgang mit Veränderungen besser, dem anderen fällt es möglicherweise sehr schwer, sich permanent mit neuen, unbekannten Situationen konfrontiert zu sehen. Das Umfeld, in welchem ich als Teamleiterin tätig bin, wächst und entwickelt sich mit den Anforderungen des Marktes. Der Wunsch nach Sicherheit und Routine ist groß, nachkommen kann ich diesem nur selten. Und genau darin liegt die Herausforderung: Die Veränderungskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken, ist heutzutage eine ganz zentrale Aufgabe von Führungskräften.

Wie kann das gelingen? Auch hier ist es hilfreich, Mitarbeitende gut zu kennen. Mit ein wenig Menschenkenntnis, den richtigen Fragen und einer Portion Achtsamkeit ist schnell erkennbar, wer für Neues offen ist. Diejenigen gilt es darin zu befähigen, als Multiplikator zu fungieren. Wer mit positiver Energie Erfolge erzielen kann, steckt andere gerne an. Doch auch ein gesundes Maß an Skepsis ist erlaubt, ja sogar erwünscht! Nicht selten werden Mitarbeitende, die kritische Fragen platzieren, schnell als Widerständler abgestempelt. Dabei kann es sogar sehr hilfreich sein, diese Fragen zuzulassen.

Hier hilft es definitiv, genauer zuzuhören. Woher rührt die Skepsis? Welche Erfahrungen haben Mitarbeitende mit Veränderungen jeglicher Art in der Vergangenheit gesammelt? Welche Glaubenssätze liegen potenziellen Ängsten und Sorgen möglicherweise zugrunde? Was kann ich als Führungskraft tun, um für Entlastung zu sorgen? Was kann der Mitarbeitende selbst tun, um sich zu entlasten? Was müsste passieren, um die Situation zu verschlimmern? Wie sähe ein totales Horrorszenario aus? Fragen über Fragen – offen, vielleicht auch mal provokant oder irritierend, aber in allen Fällen hilfreich, das kann ich aus Erfahrung sagen.

Coaching-Elemente im Führungsalltag machen Veränderungen nicht einfacher, aber sie können Mitarbeitende darin unterstützen, einen leichteren Umgang mit Veränderungen zu finden. ●



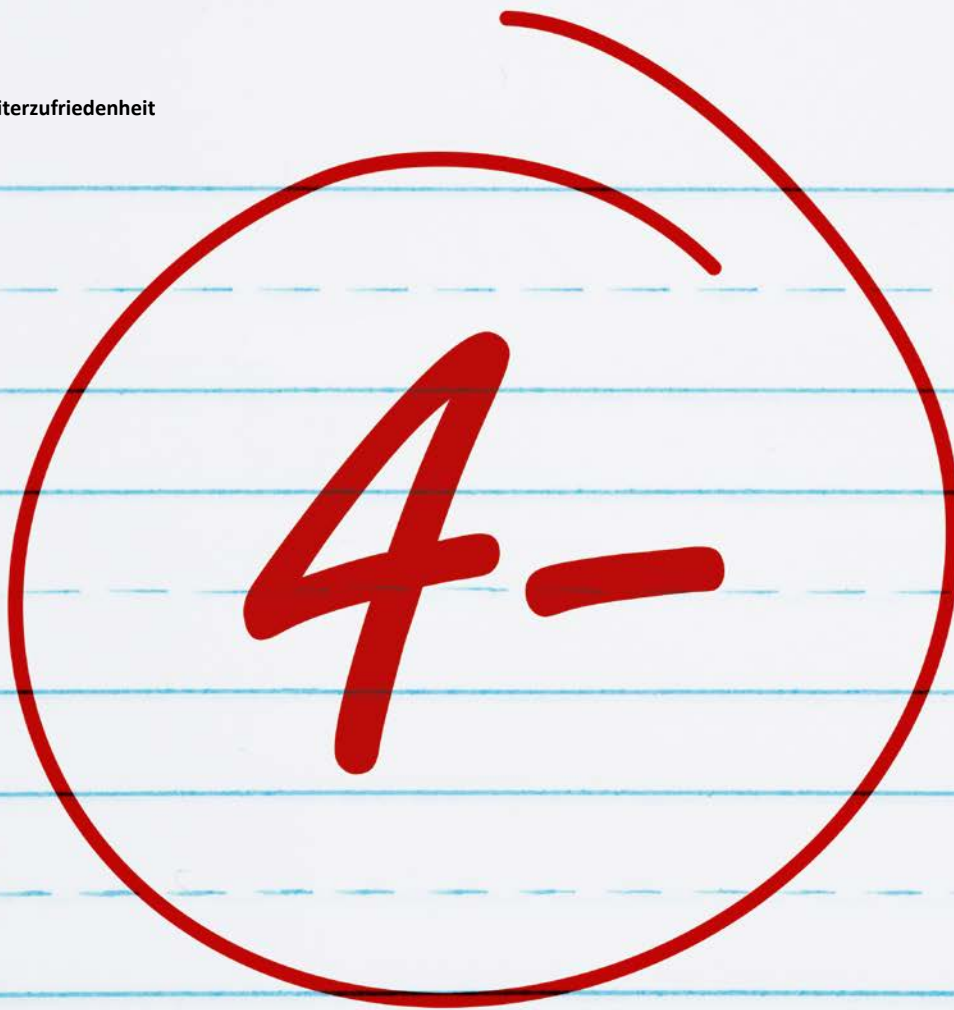
Es geht nichts über
kluge Fragen!

© PHOTO BY TIRACHARD KUMTANOM FROM PEXELS



Stefanie Färber

Teamleiterin Inhouse-Beratung,
Haufe Akademie



Schlechte Noten für Führungskräfte

Frust und Unzufriedenheit über die Führung bei den Mitarbeitern, Überlastung mit Mitarbeiterproblemen bei den Führungskräften – so die Ergebnisse einer Studie des Hernstein Instituts. Was können Sie als Führungskraft dagegen tun?

Mitarbeiter sind von ihren Chefs gefrustet – und Führungskräfte von Mitarbeiterproblemen belastet. Über zwei Drittel der Führungskräfte fühlen sich derzeit durch Arbeitsanforderungen und Probleme mit Mitarbeitern belastet. Das sind die beängstigenden Ergebnisse des Reports des Hernstein Instituts für Management und Leadership¹. Und auf Arbeitnehmerseite wächst die Unzufriedenheit. Die Tatsache, dass bei der Arbeitgebe-

rattraktivität der Faktor „Führungskraft“ die drittschlechteste Bewertung einfährt und – auch deshalb – jeder dritte Beschäftigte seinen Arbeitsgeber derzeit nicht weiterempfehlen würde², bereitet dem Top-Management Kopfzerbrechen. Führungskräfte verharren in Zeiten der Digitalisierung noch zu häufig in traditionellen Führungsmustern, führen mit den Mitteln Weisung und Kontrolle und merken nicht, dass diese a) nicht gut ankommen und b) nicht zielführend sind.

Was tun?

Hier ist die Unternehmensleitung gefragt. Zunächst als diejenigen, die das Thema ansprechen, den Finger in die Wunde legen – und es als oberste Priorität auf die Managementagenda nehmen. Die Digitalisierung erfordert mehr Flexibilität, dazu muss Verantwortung (und Vertrauen) an die Mitarbeiter weitergereicht werden. Unpassende bzw. schlechte Führungsleistungen kann und darf sich heutzutage kein Unternehmen mehr leisten!



sachlich und ruhig bleibt. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Führungskräfte vielerorts noch eher gefürchtet als respektiert werden. Über die Hälfte der Teilnehmer hat wegen eines Vorgesetzten bereits über einen Jobwechsel nachgedacht.

Mitarbeiter motivieren

Das schwäbische „Ned g'schempfd isch gnug g'lobd.“ (auf Hochdeutsch: „Nicht geschimpft ist genug gelobt“) erweist sich als ausgesprochen schlechtes Credo im Arbeitsleben. Nach eigener Einschätzung würden viele Arbeitnehmer effektiver arbeiten, wenn sie sich von ihrer Führungskraft besser unterstützt fühlen würden. Wie die Studie Lessons for Leaders zeigt, fühlen sich nur 56 Prozent von ihrem Chef zur vollen Produktivität motiviert. Darunter vor allem diejenigen, die von der Führungskraft ausreichend Feedback zu ihrer Leistung bekommen. 93 Prozent derer, die das Gefühl haben, regelmäßig Rückmeldung zu bekommen, sind bereit, bei der Arbeit ihr Bestes zu geben. Fast die Hälfte der Teilnehmer beklagt sich allerdings über fehlendes Lob und Anerkennung.

Spätestens jetzt wird sich das noch verstärken, wenn zunehmend die Generation der „Digital Natives“ auf den Arbeitsmarkt strömt, die nicht nur in einer Zeit der „Likes“ groß geworden ist, sondern auch mit einem ausgeprägten Selbstbewusstsein ins Arbeitsleben startet. Die Generation Y, wie sie auch genannt werden (geboren zwischen 1980 und 2000), ist zum Großteil behütet und in Wohlstand aufgewachsen. Familiäre Hierarchien kennen sie kaum noch, stattdessen wurde ihnen von den Eltern sowohl Sicherheit als auch die Gewissheit mitgegeben, alles erreichen zu können. Sie sind gut ausgebildet und wissen die Demografie auf ihrer Seite.

Mit diesem Selbstverständnis starten sie ins Arbeitsleben und sind nicht mehr bereit, sich einfach mit gegebenen Arbeitsbedingungen zufriedenzugeben, wenn diese ihnen nicht entgegenkommen. Kritik sind sie nicht gewohnt, vorgegebene Strukturen und Hierarchien werden hinterfragt (daher auch Generation Y, auf Englisch why = warum). Für die tägliche Arbeit wünschen sie sich eine sinnhafte Tätigkeit, die Identifikation stiftet, das Team und die Work-Life-Balance müssen passen. Es besteht großes Interesse an konstruktivem Feedback, während eine reine Top-Down-Kritik auf wenig Resonanz stößt. Wer sie mit festen Strukturen und „absolutistischer“ Führung vergewaltigt, verliert die jungen Fachkräfte schnell wieder an ein anderes Unternehmen. Und mit ihnen womöglich genau die Mitarbeiter, die der Digitalisierung mit der nötigen Flexibilität und technischen Affinität begegnen.

fikation stiftet, das Team und die Work-Life-Balance müssen passen. Es besteht großes Interesse an konstruktivem Feedback, während eine reine Top-Down-Kritik auf wenig Resonanz stößt. Wer sie mit festen Strukturen und „absolutistischer“ Führung vergewaltigt, verliert die jungen Fachkräfte schnell wieder an ein anderes Unternehmen. Und mit ihnen womöglich genau die Mitarbeiter, die der Digitalisierung mit der nötigen Flexibilität und technischen Affinität begegnen.

Ansteckende Führung

Viele Vorgesetzte legen derzeit noch zu wenig Wert auf Mitarbeiterbindung. Dazu gehört nicht nur eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre, sondern auch eine Vorbildfunktion, für das Unternehmen zu begeistern. Dazu sollte die Führungskraft natürlich selbst vom Unternehmen überzeugt sein und Mitarbeiter damit anstecken können. Betrachtet man die Ergebnisse des Hernstein Instituts, stellt man fest, dass die Bindung ans Unternehmen vom oberen zum unteren Management nachlässt. So würden deutlich mehr aus dem oberen Management das Unternehmen und seine Produkte/Dienstleistungen weiterempfehlen als im mittleren oder unteren Management. Das Top-Management ist also gefragt, seine Überzeugung „nach unten“ weiterzugeben oder nachzuhaken, an welcher Stelle der „Vertrauensschwund“ erfolgt.

Führungskräfte führen

Das Top-Management ist aber auch in weiteren Rollen gefordert: als Sparringspartner und Feedbackgeber, als Vorbild und Vordenker, als Mentor und Coach, als Initiator von und Geldgeber für nachhaltige Führungskräfteentwicklung. Unternehmen – d.h. die Führungskräfte – müssen Mitarbeiter mitreißen und ihnen einen Grund geben, warum sie Herzblut und Leidenschaft in den Job investieren sollen. Das fängt mit der Art und Weise an, wie das Top-Management die Führungsriege führt. ●

Redaktion Fokus Führung & Management

1 Hernstein Management Report, HRM 4/2016, „Schwierige Führungssituationen: Die Mühsal der Führungskräfte“

2 Kununu, Auswertung von 300.000 Arbeitgeberbewertungen in 2017

3 Weaver, Mitchell, Development Dimensions International Inc., 2012, www.ddiworld.com

Was stört die Arbeitnehmer?

Gleich vorweg: Als Führungskraft muss man nicht als Freund auftreten. Es ist nicht so wichtig, dass Mitarbeiter ihren Chef mögen – aber sie sollten ihn respektieren und schätzen. Die Studie „Lessons for Leaders from the People who matter“³ zeigt hingegen gravierende Schwachstellen bei Führungskräften – oder zumindest beim Eindruck, den sie bei Mitarbeitern hinterlassen. Gut ein Drittel der Teilnehmer hält ihren Chef nicht für effektiv und fühlt sich bei Problemen nicht verstanden. Knapp die Hälfte glaubt, die Aufgaben ihrer Führungskraft besser erledigen zu können. Nicht einmal die Hälfte gibt an, dass ihr Chef noch nie ihr Selbstbewusstsein beschädigt hätte. Viele fürchten ein schwieriges Gespräch mit dem Chef mehr als einen Strafzettel, Krankheit oder Kreditkartenrechnungen. Ein Drittel gibt an, dass ihr Chef in schwierigen Situationen nicht

Age Management – Mit gegenseitiger Wertschätzung zum Erfolg

Vielfalt im Unternehmen bedeutet derzeit vor allem altersunterschiedliche Teams. Noch nie waren so viele Generationen an Arbeitsprozessen beteiligt wie heute.

Nur wer sich der ganzen Bandbreite von Young Talents bis Silver Agers widmet, ihre Wertevorstellung versteht, kann von den Chancen der Vielfalt profitieren. Wertvorstellungen sind wichtig, sie geben Orientierung und Sinn, beeinflussen unser Denken und Handeln. Häufig sind sie so tief verwurzelt, dass wir uns ihrer kaum noch bewusst sind – und das macht sie so schwierig.

Generationen verstehen – von B bis Z

Viele Wertvorstellungen sind kulturell, durch Erziehung geprägt. Natürlich lassen sich keine Pauschalaussagen zu gesamten Generationen treffen, Gemeinsamkeiten sind aber durchaus zu erkennen. So haben z.B. historische Ereignisse die „Kinder ihrer Zeit“ geprägt! Wichtig ist es also, Empathie für andere Einstellungen aufzubauen und die Bedürfnisse verschiedener Generationen zu verstehen.

Die **Vorkriegsgeneration** findet man vorwiegend in Chefetagen von Familienunternehmen. Sie haben Zerstörung und Verluste erlebt, aber auch Verlässlichkeit und Unterstützung. Diese Generation kommuniziert wertschätzend und setzt auf Hierarchie.

1941 – 65 kamen die sogenannten **Baby-boomer**. Sie wuchsen in einer Phase der Wohlfahrtsteigerung heran, die ihnen erlaubte, Themen kritisch zu hinterfragen. Mit ihnen wird die Geschäftswelt erstmals neu strukturiert und demokratisiert.

1965 und 1980 Geborene, die **Generation X, Nix oder Golf**, wuchsen zu einer Zeit gewaltiger Jugendarbeitslosigkeit und der Angst vor AIDS auf. Sie legt noch viel Wert auf feste Arbeitszeiten, Einzelbüros und Statussymbole, pflegt zwischenmenschliche Beziehungen und arbeitet gern im Team. Diversität im Arbeitsleben wird zunehmend als positiver Faktor wahrgenommen, ihre Politik ist werteorientiert.

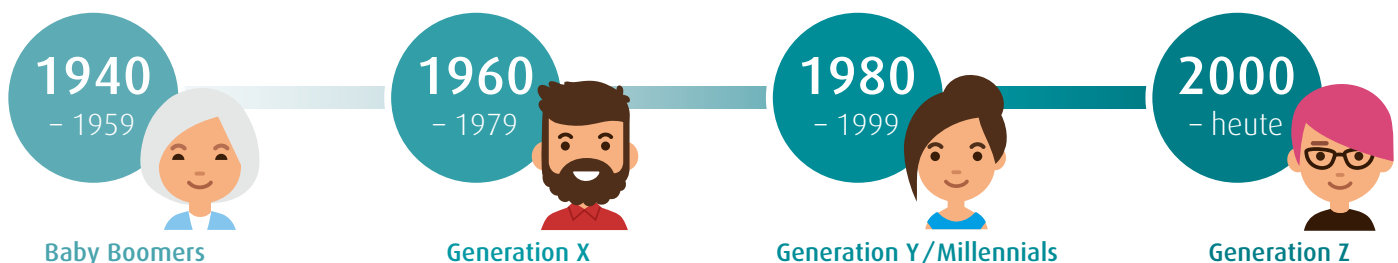
Zwischen 1982 und 2000 wurde die **Generation Y** (Englisch why = warum), die sogenannten Millennials, geboren. Sie sind die charakteristischen „Hinterfrager“ und kamen schon früh mit der Digitalisierung und mit sozialen Netzwerken in Berührung. Sie starten gut ausgebildet und selbstbewusst ins Arbeitsleben. Flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance und Sinn bei der Arbeit sind wichtig – Einzelbüros und Statussymbole verlieren an Bedeutung.

Ab dem Jahr 2000 ist die **Generation Z** geboren. Man findet sie bisher vereinzelt in Ausbildungsberufen. Sie ist in der Reizflut einer 24/7 Informationsgesellschaft aufgewachsen. Konservative Werte und der Fokus auf Freunde und Familie gewinnen wieder an Bedeutung. Wie sie sich in die Arbeitswelt integrieren, wird sich noch zeigen.

Führung und Kommunikation anpassen

Unterschiedliche Generationen bringen eigene Kompetenzen und Erwartungen mit. Wer generationenübergreifend führt, muss verstehen, was die Mitarbeiter motiviert und welches Autoritätsverständnis sie mitbringen. Hier geht es um den Versuch, Mitarbeiter im Kontext ihrer Generation zu verstehen. Generationenübergreifende Teamarbeit gelingt mit achtsamer Kommunikation. Mit dem demografischen Wandel im Nacken ist der Wissenstransfer zwischen jungen und erfahrenen Mitarbeitern wichtiger denn je. Nur wenn dieser wertschätzend erfolgt, können beide Seiten voneinander profitieren.

Redaktion Fokus Führung & Management



Führung mit Sinn: Diese Fragen helfen

Top-Leistungen setzen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter voraus. Und sie gehen motivierter an ihre Arbeit, wenn sie diese als sinnvoll begreifen. Eine zentrale Aufgabe der Führung ist es daher, Sinn zu stiften.

So sieht es auch Dave Ulrich, einer der einflussreichsten HR-Experten und Wirtschaftsprofessor an der University of Michigan. Ulrich erklärt in einem Interview: Führungskräfte, die Mitarbeitern helfen, einen Sinn in ihrer Arbeit zu finden, erschaffen erfolgreichere Organisationen.

Sinnstifter werden: Sieben Fragen, von denen Führungskräfte profitieren

Doch wie zeigen Chefs ihren Mitarbeitern, welchen Beitrag ihre Arbeit leistet und worin der Sinn besteht? In seinem Buch „Why of Work“ hat Dave Ulrich sieben Fragen identifiziert, die Führungskräfte in ihrer Rolle als Sinnstifter anleiten:

1. Wer bin ich?

Erkennen Sie durch diese Frage ihre Stärken und unterstützen Sie auch Ihre Mitarbeiter darin, Ihre Werte, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu erkennen. So steigern Sie Ihr Wohlbefinden und das Ihrer Mitarbeiter.

2. Wohin gehe ich?

Entscheiden Sie, welche Richtung Sie einschlagen und welche Ziele Ihnen am meisten bedeuten. Ein Großteil der Dinge, die uns motivieren, lässt sich den folgenden vier Zielen zuordnen: Erfolg, Erkenntnis, Beziehungen und Verantwortung.

3. Mit wem begeben sich mich auf die Reise?

Ulrich rät zum Aufbau von Teams, die zu-

gleich sehr beziehungs- und leistungsfähig sind. Denn Freundschaften fördern die Zufriedenheit mit der Arbeit.

4. Wie baue ich eine positive Arbeitsumgebung auf?

Zu den Elementen für eine positive Arbeitsumgebung zählen Bescheidenheit, Offenheit, Selbstlosigkeit, positive Arbeitsprozesse und Verantwortung, so Ulrich.

5. Welche Herausforderungen interessieren mich?

Nehmen Sie Herausforderungen an, die Ihnen Spaß bereiten. Das richtige Maß an Herausforderungen hilft, die Balance zwischen Stress und Langeweile zu finden.

6. Wie kann ich mich weiterentwickeln?

Gefragt nach einem bedeutungsvollen Moment in ihrem Arbeitsleben, denken viele an eine Situation, in der sie eine Herausfor-

derung gemeistert oder etwas Neues gelernt haben. Ulrich empfiehlt, Risiken einzugehen, um zu lernen und erfolgreich sein zu können. Auch wenn dies bedeutet, dass Sie möglicherweise scheitern.

7. Was begeistert mich?

Oft machen die einfachen Momente den Unterschied. Bei hoher Arbeitsbelastung können kleine Freuden dazu beitragen, Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistungsbereitschaft hochzuhalten, erinnert Ulrich.

Der Wirtschaftsprofessor rät Führungskräften, diese sieben Fragen ihren Mitarbeitern und auch sich selbst zu stellen. Denn nur wer um den eigenen Sinn seiner Arbeit weiß, könne diesen auch anderen vermitteln – und letztlich erfolgreich führen. ●



Kerstin Schreck
Contentmanagerin, Haufe Akademie

S.MILE Projekt s.mile: Unser Beitrag zu Führung mit Sinn

Um den Sinn unserer Arbeit für uns erfahrbarer zu machen, startete die Haufe Akademie 2016 ein ungewöhnliches Projekt: Zwölf Menschen erhielten mit dem Projekt s.mile (=smart mile) die Möglichkeit, über zwei Jahre kostenfrei das komplette Qualifizierungsangebot der Haufe Akademie zu nutzen und wurden parallel dazu von ihrem individuellen Coach beraten und begleitet.

In unserem Perspektivenblog können Sie die Teilnehmer von s.mile besser kennenlernen und sich inspirieren lassen. www.entwicklung-erleichtern.de



© PHOTO BY RAWPIXEL.COM ON UNsplash

So hebt Teamentwicklung Potenziale

Wenn man in einem Team arbeitet oder gar eines führt, begegnet einem früher oder später der Begriff der Teamentwicklung.

Grundsätzlich eine gute Idee, ausgehend von der Annahme, dass Teamentwicklung motivierend wirkt und wertschätzend wahrgenommen wird. Doch nicht selten löst sie bei den Teammitgliedern/Beteiligten eher ein Gefühl der Belanglosigkeit aus. Hand aufs Herz: Wie viele Teamentwicklungen haben Sie als Teilnehmer oder Organisator miterlebt und sich im Anschluss gefragt,

wie nachhaltig die Maßnahme tatsächlich war? Wie häufig hatten Sie im Anschluss das Gefühl, wirklich sinnvolle und gute Impulse mitgenommen zu haben, ohne im selben Moment bereits erste Zweifel an der Integration und der Umsetzung zu hegen? Ich selbst, Führungskraft eines Vertriebsteams bei der Haufe Akademie, erinnere mich an mindestens zwei solcher Veranstaltungen. Doch woran liegt es, dass Maßnahmen die-

ser Art so gefragt und gleichzeitig, insbesondere mit Blick auf den Transfer, fraglich sind? Und was hilft wirklich, um Transfer zu sichern und eine erfolgreiche Teamentwicklung in Gang zu setzen?

Teamentwicklung braucht Zeit

Meine Hypothese: Teamentwicklung braucht Zeit, die ihr häufig nicht gegeben wird. Oftmals wird sie mit einem Teamwork-

shop gleichgesetzt. Teamworkshops oder -trainings sind durchaus sinnvoll – dann, wenn es um punktuell zu bearbeitende Fragestellungen oder Themen geht, die in einem bereits sehr gut funktionierenden Team aufgenommen, beispielsweise die Optimierung einer Meetingstruktur. Um ein solches Thema gemeinsam zu erarbeiten, bietet sich bspw. ein zweitägiges Training sehr gut an. Im besten Fall werden zum Abschluss konkrete Arbeitspakete definiert und von den Teilnehmenden im Anschluss umgesetzt. Mit einer Teamentwicklung hat ein solches Training meinem Verständnis nach allerdings wenig zu tun. Und genau darin liegt die Krux: Der Begriff der Teamentwicklung wird beinahe inflationär gebraucht, die Anzahl der Definitionen ist immens. Dabei ist es im Grunde ganz einfach, denn der Name sagt bereits alles, was entscheidend ist: Eine Teamentwicklung soll dazu beitragen, einem Team Raum für Entwicklung zu geben. Und Entwicklung braucht Zeit. Wie in der Mathematik nähert man sich der Lösung eines Problems bzw. einem Ziel mittels mehrfachen Wiederholens gleicher oder ähnlicher Handlungen an: durch die Iteration. Diese Art der Herangehensweise lässt sich auf eine gelingende Teamentwicklung gut übertragen, denn: Eine Teamentwicklung vielmehr als iterativen Prozess und weniger als „feuerlöschende Maßnahme“ zu begreifen, ist der erste Schritt zum Erfolg.

Ohne geht's nicht: Ziele definieren

Führungskräfte sollten sich zu Beginn immer mit der Frage beschäftigen, was eigentlich erreicht werden soll und für wen Teamentwicklung sinnvoll ist. Arbeiten Teammitglieder autark oder fungieren sie wirklich als Team, in dem jeder auf den anderen angewiesen ist? Eignet sich die Größe des Teams überhaupt für eine Maßnahme? Typische Anlässe, in denen sich Teamentwicklung bewährt hat, sind beispielsweise Neuformierungen oder strukturelle Veränderungen eines Teams. Weitere Fragestellungen können sein:

- Möchte ich meine Mitarbeiter befähigen, konstruktiver und offener zusammenzuarbeiten?
- Möchte ich die Feedbackkultur meines Teams fördern und optimieren?

- Inwiefern begegnen uns Trendthemen wie Agilität, Digitalisierung etc. und wie nähern wir uns diesen Themen an?
- Benötigt mein Team Unterstützung im Umgang mit Veränderungen?

Die Beantwortung der Frage nach dem Ziel ist letztendlich auch wichtig, um geeignete, zielgerichtete Maßnahmen auszuwählen. Die Zielsetzung selbst sollte im Entwicklungsprozess immer wieder kritisch hinterfragt werden und entsprechend des Entwicklungsverlaufs und der Bedürfnisse der Teammitglieder angepasst werden.

Teamentwicklung in der Praxis

Wichtig zu Beginn ist es, sich bewusst zu machen, dass Trainer, Coaches oder Referenten im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen nicht nur als Inputgeber, sondern insbesondere als Prozessbegleiter zu verstehen sind. Für Inhalte und den Verlauf einer Teamentwicklung ist im besten Fall das Team selbst verantwortlich.

Zeit, Flexibilität in den Themen und in der Methode sind maßgeblich für erfolgreichen Transfer. Dem methodischen Rahmen sind dabei keine Grenzen gesetzt – von theoretischem Input, Kleingruppen- und Plenumsarbeit, Outdoor-Elementen bis zu Improvisationstheater ist vieles denkbar. Wichtig ist die inhaltliche und methodische Passgenauigkeit zu Zielen und Teilnehmern. Denn nur das, wofür die Teammitglieder brennen, wird auch proaktiv durch diese weitergetragen und vorangetrieben. Transfer im Rahmen einer Teamentwicklung scheitert meiner Erfahrung nach immer dann, wenn die Themen nicht dem entsprechen, was ein Team wirklich beschäftigt.

Oftmals sind es ganz unterschiedliche Themen – dann bietet es sich an, den Teammitgliedern die Möglichkeit zu geben, in kleineren „Netzwerkzellen“ an ihren Themen weiterzuarbeiten. Ziel sollte sein, dass jedem der Raum für sein „Herzensthema“ gegeben wird. Denn schlussendlich sollte die Idee einer jeden Führungskraft, die

ihrem Team Entwicklung ermöglicht, sein, die Mitarbeiter zu Gewinnern zu machen. Jeder sollte im Vorfeld gefragt werden, wann für ihn die angestrebte Teamentwicklung ein persönliches Erfolgserlebnis darstellt. Eine Teamentwicklung erfordert die Bereitschaft eines jeden Teilnehmers, sich zu entwickeln – im Rahmen des entsprechenden Kontexts. Das wird möglich, indem Führungskräfte im Vorfeld Fragen stellen, viele Fragen: Was ist dem Mitarbeiter im Zuge der Teamentwicklung wichtig? Wann war sie ein persönliches

Erfolgserlebnis? Welche der Kompetenzen und Stärken kann jeder

Einzelne einbringen, um zum Erfolg beizutragen?

In welchen konkreten Situationen innerhalb des „daily business“ spürt der Mitarbeiter im Nachgang, dass sich das Team weiterentwickelt? Gerade in der Trans-

ferphase ist es ganz entscheidend, die Frage im Präsens zu formulieren, denn – wie eingangs erwähnt – ist eine Entwicklung kein Vorgang mit Start- und Endknopf, der revolutionäre Änderungen mit sich bringt. Bestenfalls sind vielmehr evolutionäre Schritte das Ergebnis. Die Verinnerlichung, dass Wachstum bereits durch kleine Veränderungen möglich ist, fördert wiederum den Transfer.

Mut zum Startschuss

Ich bin dankbar, aktuell selbst Teil einer Teamentwicklung sein zu dürfen und zu erleben, welche Potenziale Teamentwicklung freisetzt. Ich stelle Fragen, immer wieder Fragen. Die Antworten, die ich erhalte, liefern mir meist die entscheidenden Hinweise für die nächsten Schritte und passenden Maßnahmen meines Teams. Mit jedem Schritt auf unserem Weg nehme ich neue Impulse, Perspektiven, Ideen und „Learnings“ mit und freue mich, mit und an unserem Team wachsen zu dürfen. ●



Stefanie Färber

Teamleiterin Inhouse-Beratung,
Haufe Akademie

HR-Diagnostics: Wohin geht die Reise im Beurteilungsuniversum?

Digitalisierung und Big Data sind in aller Munde und machen natürlich nicht vor dem Thema Eignungsdiagnostik halt.

Mit Digitalisierung ist hier weit mehr gemeint, als bisher verwendete computergestützte Online-Fragebögen. Es geht um völlig neue Methoden der Eignungsbeurteilung für verschiedene Anwendungsbereiche im Unternehmen: Online-Tools, Apps und zahlreiche Software versprechen eine qualifizierte, vorurteilsfreie – weil IT-gestützte – Personaldiagnostik, die auf der Auswertung unterschiedlicher HR-Daten basiert, häufig auch „People Analytics“ genannt. In vielen Unternehmensbereichen (z. B. im Marketing und Vertrieb) werden bereits Unmengen von Daten zu Algorithmen verarbeitet, damit Prozesse automatisiert und Entscheidungen zahlenbasiert abgeleitet werden können.

Aber geht das auch bei der Beurteilung von Menschen? Z. B. im Recruiting, im Talent Management bei der Potenzialanalyse, bei der Standortermittlung eines Teams oder der Persönlichkeitsanalyse eines einzelnen Mitarbeiters? In all diesen Situationen geht es um Eignungsdiagnostik, die weitreichende Entscheidungen nach sich zieht.

Wo stehen wir heute?

In der aktuellen Diskussion der Fachleute scheiden sich die Geister. Die Befürworter und innovativen Denker sind begeistert. Die Online-Tools sind meistens kostengünstiger, Ergebnisse stehen quasi in Echtzeit zur Verfügung und das frühere subjektive Bauchgefühl – z. B. bei der Personalauswahl – wird durch eine gezielte Datenanalyse ersetzt. Hört sich erstmal gut an. Die

tradierten Eignungsdiagnostiker lehnen jedoch den Einsatz der digitalen Diagnostikverfahren kategorisch ab und sind entsetzt über die Vielzahl der aus dem Boden sprießenden It-Tools und deren (unseriöse) Versprechungen. Sie vertrauen weiter auf etablierte Verfahren.

Doch was befindet sich zwischen diesen beiden Extremhaltungen? Hier geht es nicht um die Frage richtig oder falsch, ganz oder gar nicht. Es braucht vielmehr Fachexperten, die sich dem neuen Weg öffnen und durch ihre Erfahrung und ihr Wissen die wirklich nutzbaren digitalen Verfahren aus der großen Masse herausfiltern.

Worauf es bei der Auswahl der digitalen Tools ankommt

Ausgangsbasis für den Einsatz dieser Verfahren sind zunächst eine klare Zielrichtung und eine klare Auftragsklärung. Was soll damit erreicht werden? Erst danach erfolgt die Auswahl der möglichen Verfahren. Bei den voranschreitenden Digitalisierungsbestrebungen der Unternehmen gewinnen z. B. Online-Tests für datengetriebenes Recruiting und der Aufbau aussagekräftiger People Analytics-Systeme immer mehr an Bedeutung. Sie reduzieren zum einen den Zeitaufwand und versprechen zum anderen Objektivität. Das Bauchgefühl eines einzelnen Recruiters wird quasi durch die Unbestechlichkeit digitaler Tools ersetzt. Gleiches gilt auch bei den Online-Analyse-Tools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse oder Wertermittlung von Mitarbeitern und deren Verhaltensrisiken unter bestimmten Einflussfaktoren.

Nach wie vor geht es um die Beurteilung von Menschen.



Bei der Auswahl der digitalen Verfahren haben sich bestimmte Qualitätskriterien durchgesetzt, anhand derer Personaler erkennen können, ob das jeweilige Tool ihren Erwartungen standhält. An erster Stelle steht die Objektivität. Dabei gilt, je geringer der Einfluss der Durchführenden auf das Ergebnis, desto höher die Objektivität (Gegenbeispiel: Einstellungsinterviews haben eine sehr geringe Objektivität). Beim Kriterium Reliabilität geht es darum, wie exakt die getroffenen Aussagen sind und ob sie auch über eine längere Zeit hinweg Gültigkeit besitzen. Das Validitätskriterium gibt Hinweise darauf, ob die gewählte Methode tatsächlich in der Lage ist, das zu messen, was gemessen werden soll. Zusätzlich sind die Akzeptanz des Verfahrens bei den Ziel-

personen und die Manipulierbarkeit einer diagnostischen Methode wichtige Erfolgsindikatoren.

Persönlichkeitstests und Leistungsverfahren gibt es schon länger in onlinebasierten Varianten, welche diese Qualitätskriterien erfüllen. So kann z. B. ein Online-Assessment Raum und Zeit sparen, Video-Interviews sind schneller umsetzbar, Sprachanalysen erstellen ein differenziertes Persönlichkeitsprofil. Eignungsdiagnostische Online-Methoden können also durchaus wertvolle Beurteilungs- und auswahlrelevante Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit, Persönlichkeit, Interessen oder den Cultural Fit eines Kandidaten liefern. Dabei wird der Einsatz von Gamification immer interessanter, da sich dadurch gerade für die jüngere Generation

die Akzeptanz der eingesetzten Verfahren im spielerischen Umfeld erhöht.

Nicht „entweder oder“, sondern „und“

Will man den Weg der Digitalisierung in der Eignungsdiagnostik mitgehen – und über kurz oder lang wird sich hier keiner mehr vollständig davor verschließen können oder wollen –, kommt es auf die Beachtung der oben genannten Qualitätskriterien an. Eine einwandfreie Technik, die eine valide Datenqualität gewährleistet, ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung. Es liegt auf der Hand, dass bei der Verarbeitung derart sensibler personenbezogener Daten das Thema Datenschutz höchste Priorität hat. So verbietet der Datenschutz, dass weitreichende Entscheidungen ausschließlich automatisiert erfolgen. Nach Überprüfung aller Kriterien und durch die Einbeziehung des Wissens und der Erfahrung von Fachexperten, trennt sich schnell die Spreu vom Weizen bei der Sondierung der vielen Anbieter in der Eignungsdiagnostik, die derzeit mit zu großen Versprechen den Markt überfluten.

Es wird vorerst nicht möglich sein, sich nur auf die digitalen Verfahren zu verlassen. Neben diesen Instrumenten ist ein Offline-Zusammenkommen immer noch erfolgskritisch. Denn verbale und nonverbale Merkmale können derzeit nur ansatzweise über die Datenwelt übertragen werden. Bewährtes und Neues sollten sich hier ergänzen, Eignungsdiagnostiker und Praktiker zusammenarbeiten, genauso wie Online- und Offline-Verfahren miteinander kombiniert werden müssen. Dann wird es gelingen, durch den Einsatz verschiedener valider Instrumente die empirische Basis zu erhöhen, sichere Prognosen und gute Entscheidungen zu treffen.

Die Zukunft wird zeigen, wie sich die Welt der Digitalisierung entwickelt. Sicher ist, dass die Digitalisierung auch in der Eignungsdiagnostik zügig voranschreitet. Dennoch müssen bewährte Verfahren nicht komplett über Bord geworfen werden. Die Marschrichtung lautet: Eine gute Mischung macht's! ●



Sandra Schönborn

Senior Consultant Leadership,
Haufe Akademie





Aus der Kollegenrolle zum Vorgesetzten – so meistern Sie die neue Herausforderung

Wir haben Tipps für Sie gesammelt, wie Sie in Ihre neue Rolle hineinwachsen und Ihre ersten Führungsaufgaben erfolgreich übernehmen.

Für jeden Arbeitnehmer ist es eine besondere Auszeichnung, in eine Führungsposition befördert zu werden. Doch zur Freude über den beruflichen Aufstieg kann sich schnell Unsicherheit mischen. Denn schließlich hat überwiegend die fachliche Kompetenz zur Beförderung geführt. Die neue Führungsrolle birgt jedoch viele neue Herausforderungen, die man bisher so noch nicht kannte. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich als neue Führungskraft die neue Rolle in allen Details bewusst zu machen.

Führungskraft sein heißt, die Vorgesetztenrolle annehmen

Wer aus der Reihe der Kollegen nun Vorgesetzter wird, tritt jetzt ins Scheinwerferlicht. Ihre Arbeit und Ihr Handeln wird nun direkt von mindestens zwei Seiten beob-

achtet und bewertet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Ihre Führungskompetenz hinterfragen, während Vorgesetzte Sie anhand Ihrer Projekterfolge messen werden. Darüber hinaus kann es vorkommen, dass auch Kunden oder Lieferanten Sie in Ihrer neuen Rolle anders wahrnehmen. Und genau diese Rolle müssen Sie nach der Beförderung auch selbst erst einmal annehmen. Machen Sie sich deshalb bewusst,

- dass es Ihr Job ist, Mitarbeiter erfolgreich zu führen und zu koordinieren.
- dass Sie Unternehmensziele durch Ihre Arbeit erreichen müssen.
- dass Kunden bestimmte Erwartungen haben.

Als Vorgesetzter sind Sie jedoch nicht allein. Gerade in Führungspositionen müssen Sie lernen, Aufgaben abzugeben. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie Arbeiten

delegieren und nicht alles selbst übernehmen. Zugleich bilden Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Team, das nicht nur eine Unternehmensstrategie verfolgt, sondern auch eine bestimmte Unternehmenskultur lebt. Hierzu gehört eine offene Kommunikation ebenso wie ein überlegter Umgang mit wichtigen Entscheidungen.

Schwierigkeiten beim Übergang vom Kollegen zum Vorgesetzten und wie Sie ihnen begegnen können:

- Sie werden mit dem Vorgänger verglichen: Meist bleibt es nicht aus, dass Ihre einstigen Kollegen Sie in Ihrer neuen Rolle mit Vorgängern verglichen werden. Begegnen Sie diesem Verhalten offen. Zeigen Sie Respekt für die Leistung Ihrer Vorgänger, machen Sie jedoch klar, dass Sie jetzt diese Rolle eingenommen haben.



- Das Verhältnis zu Ihren ehemaligen Kollegen wird distanzierter: Während früher noch ungezwungene Gespräche im Aufzug oder an der Kaffeemaschine möglich waren, wird durch Ihre neue Rolle eine neue Distanz geschaffen. Sie sollten diese Distanz nicht versuchen zu kaschieren, denn sie ist nun einmal ein neuer Fakt, mit dem Sie und Ihre Mitarbeiter umgehen müssen. Je eher Sie Ihre neue Führungsrolle ausfüllen, dazu stehen und Ihren Mitarbeitern weiterhin mit Respekt begegnen, desto positiver wirkt sich das auf Ihr gesamtes Team aus.
 - Sie verteilen nun häufiger Aufgaben, die Sie zuvor selbst erledigt haben: Haben Sie früher gemeinsam im Team Aufgaben gelöst, sind Sie heute die Person, die diese Aufgaben delegiert. Gerade wer aus dem Kollegenkreis zum Vorgesetzten bestimmt wurde, neigt dazu, einen Großteil der Aufgaben nach der Beförderung immer noch selbst zu übernehmen. Aber Delegieren ist nun Teil Ihres Jobs. Wenn Sie es schaffen, die Ihnen wichtigen Aufgaben vertrauensvoll an das Team abzugeben, ist damit viel erreicht. Denn Sie zeigen Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihnen vertrauen – und Sie können sich verstärkt anderen Aufgaben widmen.
- Denken Sie jedoch auch daran, dass es ein Vorteil sein kann, wenn Sie aus dem Team heraus befördert werden. Schließlich kennen Sie bereits die Vorzüge Ihrer Mitarbeiter. Sie

müssen sich also nicht mehr wirklich „kennenlernen“, sondern vielmehr nur noch in Ihren neuen Rollen respektieren lernen. Sehen Sie die Herausforderung Ihrer neuen Rolle deshalb als Chance mit einem deutlichen Plus gegenüber externen Führungskräften: Sie können in der Regel schneller Teams bilden und besser neue Aufgaben umsetzen, da Sie die Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend sinnvoll einsetzen können.

Aber Achtung: Lassen Sie sich nicht verleiten, „betriebsblind“ zu agieren, indem Sie Aufgaben nicht abgeben, weil Sie Ihre ehemaligen Kollegen kennen und schon ahnen, dass diese den Task nicht erfüllen können. Ihre neue Rolle erfordert von Ihnen Offenheit für die Rollenverteilung. Sie kennen zwar Ihre ehemaligen Kollegen, doch sollten Sie die neue Teamdynamik als Chance begreifen und Ihren vermeintlichen „Papenheimern“ auch etwas zutrauen.

Stellen Sie sich den ersten 100 Tagen

Wenn es einen Wechsel in der Führungsetage in Unternehmen gibt, hat sich inzwischen eine 100-Tages-Frist etabliert. Diese Zeit wird allgemein zugewilligt, um sich in der neuen Rolle einzufinden. Nutzen auch Sie die ersten 100 Tage, um sich auf Ihre neue Rolle ausführlich vorzubereiten, die Situation zu beobachten, zu analysieren und anschließend in die Umsetzung zu gehen.

Führen Sie unbedingt Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden, Vorgesetzten und

informieren Sie sich ausführlich über Unternehmensziele und -projekte. Je besser Sie informiert sind über die Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitern, desto besser können Sie die Arbeit Ihres Teams auf die Unternehmensziele und die Ziele der Abteilung ausrichten. Auf der Basis aller Analysen haben Sie die Möglichkeit, Prio-Listen mit Aufgaben und Verantwortlichen aufzustellen. So ist es außerdem einfacher, nach den ersten 100 Tagen Bilanz zu ziehen.

Sie bleiben immer noch Sie selbst und transparent

Auch wenn Sie vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten wurden, bleiben Sie noch Sie selbst. Und dazu gehört, dass nicht nur Ihre ehemaligen Kollegen mit der neuen Situation umgehen lernen müssen, sondern auch Sie.

Bei vielen Fragen werden Sie Entscheidungen nun aus einer neuen Perspektive treffen müssen, die nicht mehr mit der Haltung korrespondieren wird, die Sie als Mitarbeiter hatten. Machen Sie diese Problematik auch für Ihre Mitarbeiter transparent. So können diese Ihre neue Rolle ebenfalls besser akzeptieren.

Eine wichtige Grundregel für die neue Rollenverteilung ist gegenseitiger Respekt. Wenn Ihre Mitarbeiter feststellen, dass Sie sie respektieren, haben Sie als verantwortungsvolle Führungskraft beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit geschaffen.

Es gibt nicht den einen Führungsstil

Führungsstil ist nicht zu vergleichen mit einem Kleidungsstück, das Sie sich einfach anziehen und automatisch in Ihre neue Rolle schlüpfen. Vielmehr müssen Sie in Ihre neue Rolle in einem gewissen Sinne hineinwachsen. Und bei diesem Prozess gibt es nicht nur den einen Führungsstil. Ihre Führungsqualitäten werden von vielen verschiedenen Faktoren geprägt werden. Hierzu zählen die Unternehmenskultur, die Erwartungen Ihrer Vorgesetzten, die Gruppendynamik Ihres Teams und zu guter Letzt Ihre eigenen persönlichen Ansprüche. Werden diese unterschiedlichen Pole vereint, wird nicht nur Ihr Unternehmen profitieren, sondern auch Ihre Persönlichkeit. ●

7 Tipps für die ersten 100 Tage

1. Sehen Sie sich trotz Ihrer neuen Führungsrolle als Teil eines Teams.
2. Suchen Sie nicht Perfektion um jeden Preis.
3. Nehmen Sie Ängste oder Befürchtungen von Mitarbeitern ernst.
4. Nutzen Sie Konflikte als Chance zur Verbesserung des Teamzusammenhalts.
5. Prüfen Sie, ob vorhandene Strukturen weitergeführt werden können.
6. Nehmen Sie Kritik nicht sofort persönlich.
7. Stecken Sie sich realistische Ziele.

Führungswissen 24/7: Perfekt verzahnt lernen!

Lernen ist immer dann besonders nachhaltig, wenn wir das Gelernte gleich umsetzen können. Dazu braucht es Lerninhalte, auf die Mitarbeiter jederzeit zugreifen können, wenn ein Bedarf entsteht.



Kurze Entwicklungszyklen, virtuelle Teams und digitale Technologien prägen das, was wir gemeinhin als „Arbeit 4.0“ bezeichnen. Was Mitarbeiter und Führungskräfte wissen müssen, um die täglichen Aufgaben im Job zu bewältigen, verändert sich ständig. Erfolg jedoch besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten besitzt, die im Moment gefragt sind, bemerkte schon Henry Ford, Gründer der Ford-Autowerke. Unternehmen stehen damit heute häufig vor der Aufgabe, Wissen dann zur Verfügung zu stellen, wenn es gebraucht wird.

Vielfältiges Lernen am Arbeitsplatz

Aus Studien wissen wir, dass Lernen am Arbeitsplatz in erster Linie durch anspruchsvolle Aufgaben und Erfahrungen passiert. Das bestätigt auch die aktuelle Umfrage „Learning in the Workplace“, für die Jane Hart, Gründerin und Direktorin des „Centre for Modern Workplace Learning“ 5.000 Führungskräfte und Arbeitnehmer weltweit befragt hat. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage ist, dass 79 Prozent der Befragten bei der Arbeit im Internet nach Wissen suchen und 76 Prozent Internetressourcen wie Videos, Podcasts oder Artikel auch tatsächlich zum Lernen am Arbeitsplatz nutzen. Sie nutzen damit Wissensressourcen, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat, die es nicht kennt oder auf Richtigkeit

und Eignung überprüft hat. Kurz gesagt: Es hat über diese Lerninhalte keine Kontrolle. Ohne zusätzliche Wissensressourcen aber geht es nicht. Lernen auf Vorrat ist bei der Masse des benötigten Wissens schlicht nicht mehr möglich. Das wird besonders bei komplexen Tätigkeiten, die wir nur selten ausüben, deutlich oder bei Aufgaben, die nicht zur Routine gehören, für die wir aber Spezialwissen brauchen. Kollegen, die gefragt werden können, oder Antworten aus dem internen Netzwerk sind manchmal eine Lösung, reichen häufig aber nicht aus.

Learning on demand

Die nachhaltigere Lösung heißt „Learning on demand“. Das Konzept geht davon aus, dass Wissen und Kompetenzen nicht auf Vorrat vermittelt werden, sondern Mitarbeitern die notwendigen Lerninhalte bei Bedarf zur Verfügung stehen. Das kann in Form von Unternehmenswikis sein, als Blogbeiträge oder auch in umfangreichen digitalen Lernbibliotheken, auf die Lerner schnell und einfach am Arbeitsplatz zugreifen können, sodass Lernen und Anwenden besser ineinandergreifen. Lernbibliotheken sind flexible Lernangebote für den Arbeitsplatz und für mobile Endgeräte, die sowohl Macro-Content für das Erlernen neuer Fähigkeiten beinhalten als auch Micro-Content als passgenaue Antwort auf konkrete Fragestellungen.

Führungswissen just in time

Nehmen wir als Beispiel Führung. Konflikte lösen zu können, gehört zu den wichtigen Grundkompetenzen jeder Führungskraft. In Learning on demand-Angeboten können zu diesem Thema verschiedene Module angeboten werden. Jedes einzelne Modul kann bei Bedarf wiederholt abgerufen werden. Vor einem Konfliktgespräch z. B. kann eine junge Führungskraft das Modul zu konstruktivem Feedback aufrufen und es im Anschluss mit den gemachten Erfahrungen abgleichen. Ihr Wissen zum Thema wird damit nachhaltig verankert und vertieft. Gleichzeitig wird nur das gelernt, was für das anstehende Gespräch benötigt wird. Das reduziert den Lernaufwand auf das Notwendige. Die am höchsten wertgeschätzten Lernformate, inklusive der Nutzung von Web-Ressourcen, beziehen sich auf selbstgesteuertes und selbst organisiertes Lernen, zieht Jane Hart ein Fazit ihrer Workplace-Learning-Studie. Die Lerner entscheiden selbst, wie tief sie in ein Thema einsteigen möchten und was gerade besonders relevant für sie ist. Das motiviert und fördert die Eigeninitiative, während die Organisation die Kontrolle über die Lerninhalte behält. ●



Paulina Kern

Produktmanagerin Digital Learning Solutions, Haufe Akademie

DIGITALE LERNBIBLIOTHEKEN

Personalisierte Unterstützung in der
tatsächlichen Anwendung.



Die digitale Lernbibliothek bietet Ihnen und Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, aus einem multimedialen Pool interaktiver Lerninhalte auszuwählen, die Antworten auf Ihre aktuelle Frage- und Problemstellungen im Berufsalltag geben. Dies ermöglicht ein „just-in-time“ Lernen und bietet einen Ad-hoc-Support für Ihre aktuellen Herausforderungen.

- ✓ Deckt den aktuellen Wissensbedarf direkt ab.
- ✓ Je Bibliothek über 75 Lernobjekte mit bis zu 100 Stunden topaktuellem Expertenwissen.
- ✓ Bietet Inhalte mit Relevanz und steigert die Effizienz.
- ✓ Hochwertige Trainings, Videos, Checklisten und mehr.

Digitale Lernbibliotheken

Webinfo-Nr.

Lernbibliothek Führung und Leadership

31.70

Lernbibliothek Vertrieb und Verkauf

32.66

Lernbibliothek Soft Skills

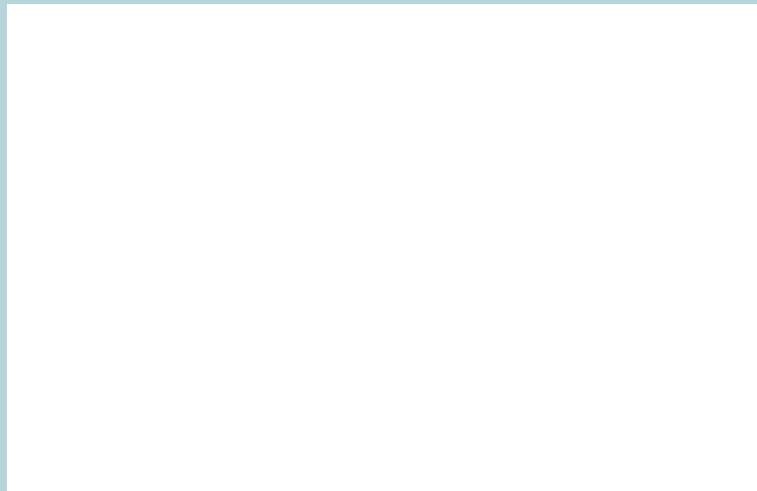
34.57

WÄHLEN SIE IHR KOMPETENZ-THEMA

Jede Lernbibliothek bieten wir als Einzel- oder Unternehmenslösung an. Profitieren Sie von attraktiven Lizenzpreisen. Die digitalen Lernbibliotheken Führung und Leadership, Vertrieb und Verkauf sowie Soft Skills sind direkt verfügbar – weitere Themen auf Anfrage.



Detailinformationen und Produktvideo auf:
www.haufe-akademie.de/lernbibliotheken



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

Regionalbüro Düsseldorf · Nicole Sosna · Tel.: 02102 3099795

Regionalbüro Düsseldorf · Martina Seemann · Tel.: 02102 3099796

Regionalbüro Frankfurt a. M. · Udo Geier · Tel.: 06102 7485022

Regionalbüro Hamburg · Karl-Eugen Lang · Tel.: 04821 1781915

Regionalbüro Mannheim · Christine Widmann · Tel.: 0621 43700655

Regionalbüro München · Jens Heil · Tel.: 089 89517185

Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · Tel.: 07127 9736941

Folgen Sie uns auch auf



Programm für Führung & Management 2018

► Seminare und Trainings ► e-Learning ► Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
► Tagungen und Kongresse ► Unternehmenslösungen ► Consulting

www.haufe-akademie.de

Lösungen für Organisationen

Unternehmenslösungen, Digitales Lernen, Consulting

Profitieren Sie von unserem Know-how in der Personal- und Organisationsentwicklung. Wir erarbeiten Lösungen, die exakt auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Außerdem erleichtert Ihnen die Haufe Akademie die Planung und Realisierung komplexer Prozesse im Personal- und Organisationsbereich.

LANGJÄHRIGE CONSULTING-EXPERTISE

Unsere erfahrenen Experten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse für erfolgreiche Veränderungsprozesse.



ZUFRIEDENE KUNDEN

„Einen besonderen Stellenwert hat für uns, dass die Haufe Akademie kontinuierlich in die Absicherung des Lernerfolgs für Unternehmen investiert. Besonders schätzen wir dabei unsere Einbeziehung bei Neuentwicklungen im Bereich der lernunterstützenden Maßnahmen und der Transfersicherung.“

Katrin Schwarz, Organisations- und Personalentwicklung, euromicron AG

Mehr Kundenstimmen unter www.haufe-akademie.de/referenzen

STARKE PARTNER

CROSSKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Fast Lane

edumom
learning for life



HAUFE
COMPLIANCE
COLLEGE

LÖSUNGEN FÜR ORGANISATIONEN

- Inhouse-Training
- Consulting
- Internationale Weiterbildung
- Train & Perform-Programme
- Digitales Lernen
- e-Learning-Kurse & Lernbibliotheken
- Business Coaching

VERTRAUEN SIE AUF DEN MARKTFÜHRER

Alleine im letzten Jahr haben mehr als 32.000 Teilnehmer über 2.800 Inhouse-Trainings der Haufe Akademie besucht.

22.000
digitale Lernobjekte in
bis zu 17 Sprachen

AUSGEZEICHNET



INTERNATIONAL

Wir sind Ihr Ansprechpartner für globale Weiterbildungsstrategien.

KUNDENORIENTIERTE LÖSUNGEN

Von der Bedarfsklärung über die Analyse bis hin zur Implementierung begleiten wir Sie. So werden komplexe Themen in Ihrem Unternehmen leicht gelöst.

Teams nach vorne bringen. 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.

Ihr kompetenter Partner für firmeninterne Veranstaltungen

Bei uns steht Ihr Unternehmen, Ihre Teams und Mitarbeiter im Fokus – ganz gleich ob standardisiert oder komplett individuell, gemeinsam erarbeiten wir Ihre passende Lösung. Wir bieten:

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

Ihr Kontakt zu uns



Carolin Senf
Leiterin Inhouse-Training
Tel.: 0761 898-4455
inhouse@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/inhouse

Vertrauen Sie auf den Marktführer:
Allein im letzten Jahr haben mehr als 32.000 Teilnehmer über 2.800 Inhouse-Trainings der Haufe Akademie besucht.

Gute Gründe für Inhouse-Veranstaltungen der Haufe Akademie



Individualität

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



Formatvielfalt

Sie haben die Wahl: bewährte Seminare, individuelle Trainings oder Trainingsreihen, e-Learning/ Blended Learning, Coaching, Ausbildungen/Lehrgänge oder Zertifizierungsprogramme.



Exzellenter Experten-Pool

Unsere 1.200 Trainer, Berater und Coaches verfügen alle über methodisch-didaktische Kompetenz und langjährige Praxiserfahrung. So garantieren wir Ihnen ein hohes Niveau aller Inhouse-Veranstaltungen.



Unternehmensbezug

Mehrwerte für Ihr Unternehmen:

- Mitarbeiter auf einheitlichem Wissenslevel
- Förderung eines Mitarbeiternetzwerkes
- Flexible Wahl bei Inhalt, Termin, Dauer und Ort
- Preislicher Vorteil je nach Thema ab 4-5 Teilnehmer
- Passung auf Ihre Unternehmenskultur



Partnerschaftlich. Individuell. Wirksam. Consulting

Um Veränderungen nachhaltig zu implementieren, müssen Strategie und Umsetzung individuell auf Ihre Herausforderung ausgerichtet sein. Die erfahrenen Consultants der Haufe Akademie entwickeln gemeinsam mit Ihnen die dafür passende Lösung.

Beratungserfolg auf den Punkt gebracht

Unsere Experten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse für erfolgreiche Veränderungsprozesse Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung. Gemeinsam mit Ihnen sichern unsere Berater Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Mit unserem Consulting unterstützen wir Sie dabei

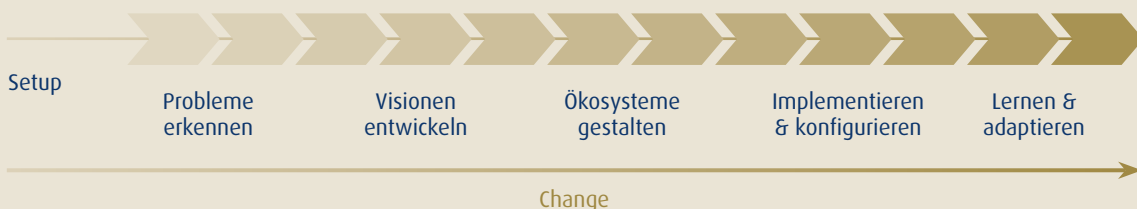
- komplexe Transformationsprojekte erfolgreich zu gestalten und umzusetzen,
- die Effektivität und Produktivität von Business-Units zu steigern,
- Organisations- und Prozess-Strukturen weiter zu entwickeln und zu stärken.

Was das Consulting der Haufe Akademie ausmacht?

- Erfahrene Consultants in der Beratung von Unternehmen unterschiedlicher Größe, Reifegrad und Branchen
- Pool mit über 1.200 Trainern, Beratern, Coaches
- Dynamische, agile und an Ihrem Erfolg ausgerichtete Umsetzungsbegleitung
- Methoden- und Wissenstransfer und damit echtes Enabling Ihrer Organisation

Unser Beratungs-Methoden-Ansatz

Mit unserem nachhaltigen und dennoch flexiblen Ansatz implementieren wir gemeinsam Ihre Lösung – Individualität steht hierbei immer im Fokus. In den jeweiligen Phasen erarbeiten wir mit Ihnen mit Hilfe von Design Thinking-Elementen und anderen innovativen Methoden einen ganzheitlichen Ansatz.





Zählen Sie auf uns als Ihren
Change-Motor. Beratung und
Implementierung aus einer Hand!

Wir stärken Ihre unternehmensweiten Kompetenzen und begleiten Sie in die Zukunft des Lernens. Für nachhaltige Ergebnisse! Profitieren Sie von unserer lang-jährigen Erfahrung.

Leadership

Richten Sie mit uns alle Instrumente der Führung optimal aus – in Bereichen wie Feedback, Digital Leadership, innovative Management Tools u. v. m.

HR-Management

Wir stellen Ihre HR-Leistungen auf den Prüfstand: von aktuellen Herausforderungen z. B. in Performance- und Talentmanagement bis zur HR-Transformation.

Change Management

Wir erarbeiten zusammen mit Ihnen die Strategien, um notwendige Veränderungen auch effektiv und nachhaltig umsetzen zu können.

Digitalisierung / Agilisierung

Veränderungen sind nie einfach – besonders nicht bei Unternehmenstransformationen. Prozesse und Strukturen müssen immer wieder neu ausgerichtet werden, um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben. Wir ermutigen und befähigen Sie auf dem Weg in eine digitale und agile Arbeitswelt.

New Learning

Wir helfen Ihnen auf Basis einer nachhaltigen PE-Strategie eine neue Lernkultur zu etablieren sowie Führungskräfte und Mitarbeiter dabei aktiv zu involvieren.

Ihr Kontakt zu uns



Katrin Thieme-Wagner
Bereichsleiterin Haufe Akademie Consulting
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting



Preisgekrönte Beratung! Die Haufe Akademie erhielt auf dem Deutschen Mittelstands-Summit das Qualitätssiegel „Top Consultant“ für ihre kunden-gerechte, mittelstandsorientierte Beratungsleistung, Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management. Auch Brand eins bestätigt die sehr hohe Beratungsqualität.



Lernen ohne Grenzen. Internationale Weiterbildung

Gestalten Sie mit uns einheitliche Mitarbeiterkompetenzen an all Ihren Unternehmensstandorten. In gewohnter Zuverlässigkeit und Qualität entwickeln Sie mit uns zusammen Personalentwicklungsprogramme im internationalen Kontext.

Nutzen Sie die internationalen Angebote der Haufe Akademie für Ihre globale Entwicklung von Personal und Organisation.

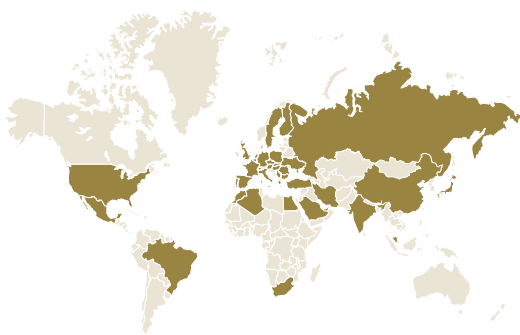
Wie Sie von globalen Weiterbildungsstrategien profitieren:

- Auf übergreifende Unternehmensziele und -werte interkulturell abgestimmte Qualifizierungsprogramme
- Einheitliche und länderübergreifende Mitarbeiterentwicklung
- International durchgängiger Qualitätsstandard
- Vereinfachte Erfolgskontrolle
- Weniger administrativer und koordinativer Aufwand
- Effizienz- und Kostenvorteile
- Nachhaltige Leistungssteigerung international für den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens

Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie!

Wir arbeiten mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern und Beratern – alle direkt vor Ort.



Weitere Informationen finden Sie online.

Unsere Partner für internationale Kundenprojekte

IT-Trainings

Zusammen mit Fast Lane bieten wir Ihren Mitarbeitern und Ihren IT-Experten in allen Kontinenten IT-Schulungen und Highend-Technologietrainings.



Sprachtrainings

Ob Firmensprachkurse oder individuelle Einzeltrainings in über 20 Sprachen, unser Partner educom bietet passgenaue Sprachtrainings für maximalen Lernerfolg.



Ihr Kontakt zu uns



Birgit Junge

Leiterin Strategische Programme

Tel.: 06102 74850-00

consulting@haufe-akademie.de

[www.haufe-akademie.de/
internationale-weiterbildung](http://www.haufe-akademie.de/internationale-weiterbildung)



Kostenloses Whitepaper
Internationale Trainingsprogramme
erfolgreich umsetzen.

Download unter
www.haufe-akademie.de/whitepaper



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

Das Seminar war erfolgreich, die Teilnehmer sind hochmotiviert. Und dann gelingt auch noch die Umsetzung in die Praxis! Mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie garantieren Sie messbar und nachhaltig den Transfer des erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag.

Machen Sie Entwicklungsprogramme messbar erfolgreicher

An der Unternehmensstrategie ausgerichtete Gestaltung

Konzeption des Entwicklungs-Portfolios unter Einbindung von Top-Management und Führungskräften

Entwicklung der Trainingsmaßnahmen mit individuellen Modulen, begleitenden Maßnahmen und Lernzielvereinbarung

Fortlaufende Begleitung des Trainingsprozesses für nachhaltige Transfersicherung

Erfolgsmessung auf Basis gemeinsam ermittelter Kennzahlen (KPI)

Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen

Erweitern Sie Ihre Entwicklungsprogramme und integrieren Sie Analyse- und Diagnosetools für eine erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung. Nutzen Sie das Know-how der Haufe Akademie für die gezielte Auswahl und Integration von Analyse- und Diagnosetools.

Ihr Kontakt zu uns



Katrin Thieme-Wagner
Bereichsleiterin Haufe Akademie Consulting
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/train-perform



Weiterbildung, die wirkt.

Digitales Lernen

Relevantes Wissen zum richtigen Zeitpunkt: Das ist das Geheimnis für beruflichen Erfolg in einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt. Um den jeweils aktuellen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein schneller, flexibler Kompetenzaufbau gefragt. Und damit eine Form der Weiterbildung, mit der sich Fachwissen gezielt und bedarfsgerecht aneignen lässt.

Digitales Lernen – Die effektive Art zu lernen

Das Business gibt das Tempo vor – und Digitales Lernen hält locker mit: Es vermittelt Wissen personalisiert, nachhaltig und immer genau dann, wenn es gebraucht wird. Mit modularen Lernelementen und Methoden, die jederzeit und überall abrufbar und ganz einfach in den Arbeitsalltag zu integrieren sind. Damit qualifiziert sich Digitales Lernen als optimale Weiterbildungsform für die veränderten Bedürfnisse.

Ihr Kontakt zu uns



Christian Neitzel
Consultant Digital Learning Solutions
Tel.: 0761 898-4440
e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/digitales-lernen

Einfach dazu lernen: Profitieren Sie von nachhaltiger Personalentwicklung

- Arbeitsrelevantes Wissen und Kompetenzen werden im Arbeitsprozess erworben
- Wissen und Anwenden gehen Hand in Hand – die Wirksamkeit des Lernens wird gesteigert
- Nachhaltiger Lernerfolg steigert die Motivation und wirkt sich positiv auf die Performance aus
- Mitarbeiter lernen genau das, was sie benötigen – gezielt, personalisiert und bedarfsorientiert

Kostenloses E-Book
Strategien für die Personalentwicklung
in der digitalen Revolution.

Download unter
www.haufe-akademie.de/whitepaper



Lernen, wann und wo Sie wollen. e-Learning-Kurse und Lernbibliotheken

Ganz gleich, ob Sie mehr Power in Ihre Führung bringen, Compliance sicherstellen oder Projektmanagement-Kenntnisse breit ausrollen möchten – Lernen mit digitalen Medien ermöglicht es, flexibel, schnell und vor allem international auf Anforderungen zu reagieren.

e-Learning-Kurse für jeden Bedarf

Die Haufe Akademie bietet ein digitales Portfolio mit über 100 direkt einsetzbaren e-Learning-Kursen in verschiedensten Themengebieten, um Mitarbeiter kompakt, konsistent und schnell zu qualifizieren:

- General Management
- Betriebswirtschaft
- Führung und Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- International Business
- Projekt-, Prozess- und Change Management
- Personalmanagement
- Vertrieb und Verkauf
- Marketing und Produktmanagement
- Controlling
- Compliance
- Assistenz und Office-Management

Alle Kurse sind didaktisch hochwertig und jeweils passend zum Thema mit unterschiedlichen Lernformaten wie Videos, Web Based Trainings, Tests oder Übungen aufbereitet. Lernen wird so zum Erlebnis und Wissen wird nachhaltig verankert. Buchen Sie noch heute und legen Sie los! Die e-Learning-Kurse sind direkt einsetzbar – auch als Unternehmenslösung. Profitieren Sie von attraktiven Paketpreisen.



Alle e-Learning-Kurse auf einen Blick!
Download unter
www.haufe-akademie.de/e-learning-kurse

Digitale Lernbibliotheken

Personalisierte Unterstützung in der tatsächlichen Anwendung.

Die digitale Lernbibliothek bietet Ihnen und Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, aus einem multimedialen Pool interaktiver Lerninhalte auszuwählen, die Antworten auf Ihre aktuelle Frage- und Problemstellungen im Berufsalltag geben. Dies ermöglicht ein „just-in-time“ Lernen und bietet einen Ad-hoc-Support für Ihre aktuellen Herausforderungen.

- Deckt den aktuellen Wissensbedarf direkt ab.
- Je Bibliothek über 75 Lernobjekte mit bis zu 100 Stunden topaktuellem Expertenwissen.
- Bietet Inhalte mit Relevanz und steigert die Effizienz.
- Hochwertige Trainings, Videos, Checklisten und mehr.



Lernen und Anwenden
perfekt verzahnt



Lernen, wann, wo
und wie lang Ihre
Mitarbeiter möchten



Entlastung für Ihre
Personalentwicklung,
Zufriedenheit für Ihre
Mitarbeiter



Messbare
Performancesteigerung

Erfahren Sie mehr unter www.haufe-akademie.de/lernbibliotheken



Ausgezeichnet! Die Haufe Akademie wurde bereits mehrfach für ihr e-Learning-Angebot ausgezeichnet, zuletzt 2018 von focus money als Top e-Learning-Anbieter.

Ihr Kontakt zu uns



Christian Neitzel
Consultant Digital Learning Solutions
Tel.: 0761 898-4440
e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/digitales-lernen/produkte



Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache!

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. Wir begleiten Sie auf diesem speziell auf Ihre Bedürfnisse abgestimmten Weg.

Warum Coaching? Coaching bewegt und unterstützt bei:

- Führen von Menschen und Organisationen
- (Neu-)Bewertung komplexer Management- und Führungssituationen
- Führen und Implementieren von Changeprozessen
- Übernahme neuer Führungsverantwortung
- Persönliche Standortbestimmung
- Steigerung der Performance
- Teambildungsprozesse

Unsere professionellen Coaches begleiten Sie bei Ihren individuellen Herausforderungen:

- Kundenorientiert und zugewandt
- Effektiv, lösungs- und zielorientiert
- Wirtschafts- und branchenerfahren
- Qualitätsgeprüft nach dem Kompetenzmodell der Haufe Akademie
- In Ihrer Nähe

Ihr Kontakt zu uns



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

www.haufe-akademie.de/business-coaching

Unsere Coaching-Angebote für Ihren Erfolg

Executive, Leadership und Personal Coaching
Neue Perspektiven und Handlungsoptionen für Führungskräfte aller Ebenen und Fachexperten.



Team Coaching
Teambildungsprozesse und Performance-Steigerung für Teams.



Coaching Unternehmenslösungen
Coaching-Konzepte und individuelle Coachpools für Unternehmen.



Haufe Coaching-Ausbildung
Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Business Coach.





Lernen ganz nach Ihrem Geschmack

Für jedes Bedürfnis das richtige Format.

Jeder lernt anders. Deshalb bietet die Haufe Akademie verschiedenste Aus- und Weiterbildungsformate an. Wir beraten Sie und Ihre Mitarbeiter zu allen Veranstaltungen und finden gemeinsam das passende Angebot. Qualifizierung nach Maß, so wie es am besten passt.

Seminare & 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 & Kongresse

Mit den Jahresschluss-Tagungen sind Sie bei Rechtsänderungen bestens informiert. Rund 13.000 Teilnehmer, in über 250 Veranstaltungen in mehr als 45 Städten nutzen jedes Jahr diese Möglichkeit, ihr Wissen aktuell zu halten. Unser neues Veranstaltungs-Highlight für Assistenzen ist der Haufe Assistenz-Kongress, der im Juni 2018 das zweite Mal in Berlin stattfinden wird.

Blended Learning

Blended Learning verknüpft 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 unendlich viele Kombinationen aus den verschiedenen Lernformen denkbar.

Qualifizierungsprogramme & Lehrgänge Career Lines & Expert Lines

Die umfassenden Programme und Lehrgänge der Haufe Akademie eignen sich besonders für die systematische Entwicklung Ihrer Kompetenzen. Diese Weiterbildungsformen werden insbesondere genutzt, um größere Karriereschritte vorzubereiten oder zu begleiten. Ob Führungs- oder Fachlaufbahn – unsere neuen Career Lines und Expert Lines begleiten Sie in ausgewählten Themenbereichen bei Ihrer Karriere. 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 Fernkursen oder Fernlehrgängen.

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



Stephanie Göpfert
Leiterin Kundenservice
Tel.: 0761 898-4422
service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/kundenservice

A man with dark hair and sunglasses, wearing a blue long-sleeved shirt, is seen from the chest up, looking out at the sea. He is on a sailboat, with his hands on the helm. A large white sail is visible behind him, and the blue sea and sky are in the background.

Führung und Leadership

Frischer Wind im Thema Führung!
www.haufe-akademie.de/fuehrung

Die Führung in Unternehmen steht vor der Herausforderung, Strategien vorzudenken, Kultur zu begleiten und gleichzeitig Strukturen zu optimieren. Sie möchten sich selbst oder Ihre Führungskräfte für diese Herausforderung qualifizieren? Sie möchten Leadership-Strategien entwickeln? Die Haufe Akademie ist dafür Ihr idealer Partner.

TRAIN & PERFORM-PROGRAMME

Unsere Entwicklungsprogramme, auch international, bringen Qualifizierung und Praxistransfer nachhaltig zusammen. Mit Erfolgskontrolle!

Über **125**
verschiedene Veranstaltungsthemen

LEADERSHIP COACHING

Finden Sie den richtigen Sparringspartner für Ihre Führungsherausforderungen!

EINFACH SCHNELLER ZUM ZIEL



Informationen unter:
www.haufe-akademie.de/cl-fuehrung

13

e-Learnings –
ready-to-use

13

neue Qualifizierungs-
angebote

MIT ZERTIFIKAT: IHRE QUALIFIZIERUNG FÜR EXZELLENT FÜHRUNG

- Qualifizierungsprogramm Führung kompakt (Webinfo-Nr. 85.89)
- Qualifizierungsprogramm Führung intensiv (Webinfo-Nr. 86.35)
- License for Young Leaders – Qualifizierungsprogramm (Webinfo-Nr. 32.42)
- Karrierepaket für Ihren erfolgreichen Führungseinstieg (Webinfo-Nr. 37.79)



THEMENÜBERSICHT

- 14 Führungskompetenz für Einsteiger
- 16 Erweiterte Führungskompetenz
- 21 Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte

LEADERSHIP CONSULTING – FÜHRUNG BEWUSST GESTALTEN

Machen Sie die Führung in Ihrem Unternehmen zu einem Treiber Ihrer Strategie. Die Berater unseres Competence Center Leadership helfen Ihnen, Ihre Strategie, Ihr Organisationsdesign und Ihre Führungssysteme passgenau abzustimmen. So wird Führung zum Erfolgsfaktor.



INHOUSE

Über 380 Inhouse-Veranstaltungen pro Jahr mit mehr als 3.500 Teilnehmern.



SEMINARE UND TRAININGS

Mehr als 600 Seminare pro Jahr mit mehr als 5.500 Teilnehmern.

Neu: Free Expert Webinar Leadership**47.53** 

Die Online-Sprechstunde für Ihre Führungsfragen

Hier können Sie in einem geschützten Raum Ihre offenen Fragen zum Thema Führung & Leadership stellen, knifflige Praxissituationen vorstellen, Feedback bekommen oder von der Diskussion der Gruppe profitieren. In regelmäßigem Abstand laden wir Sie zu diesem kostenlosen Format ein. Moderiert wird diese Veranstaltung von einem Trainer und Coach der Leadership- und Qualifizierungsprogramme mit einem breiten Erfahrungshintergrund.

License for Young Leaders:**32.42** **Zertifizierte Ausbildung für junge Führungskräfte**

Führungskompetenzen für den erfolgreichen Start in die Führung

Sie stehen am Anfang Ihrer Führungsaufgabe oder sind kurz davor, eine neue Führungsrolle zu übernehmen? Mit diesem außergewöhnlichen Führungsprogramm erhalten Sie in drei praxisorientierten und verzahnten Modulen eine zertifizierte Ausbildung. In einem effektiven Mix aus Präsenzlernen und Praxisphasen, der anerkannten INSIGHTS MDI® Analyse, kompakten Webinaren und hilfreichen E-Learnings meistern Sie den Einstieg in Ihre neue Rolle kompetent und souverän. So können Sie auch anspruchsvolle Führungssituationen selbstbewusst und professionell gestalten.

Karrierepakete für Ihren erfolgreichen Führungseinstieg**37.79** 

Mit Training, Coaching, Persönlichkeitsanalyse und e-Learning zum Führungserfolg

Die Rolle als Führungskraft fordert von Ihnen neue Kompetenzen. Mit unserem Karrierepakete machen wir Sie fit für Ihre erste Führungsposition. Mit dem perfekten Mix aus Präsenzseminaren (Wahlseminaren), der anerkannten Persönlichkeitsanalyse INSIGHTS MDI®, einem Telefon-Coaching und einer E-Learning-Bibliothek erarbeiten Sie sich das notwendige Rüstzeug, um Ihre neue Aufgabe souverän zu meistern und Ihre gesteckten Ziele leichter zum Erfolg zu führen.

Qualifizierungsprogramm Führung intensiv**86.35** 

In 3 Stufen zur erfolgreichen Führungspersönlichkeit

Professionelle Führung erfordert vielfältige Kompetenzen: Einerseits wird ein hohes Maß an Verantwortung und Fingerspitzengefühl den Mitarbeitern gegenüber gefordert, andererseits darf man sich selbst und seine Aufgaben nicht aus den Augen verlieren. Das intensive Training von Führungsinstrumenten und -methoden gibt Sicherheit und Klarheit in der Führungsrolle, um auch schwierige Situationen souverän zu bewältigen. Das umfassende modulare Konzept dieses Führungsprogramms ermöglicht mit einem Wechsel von Trainings- und Praxisphasen eine nachhaltige Weiterentwicklung, schnelle Wirksamkeit und hohe Umsetzungsstärke in Ihre Führungspraxis.

Fernkurs Führung kompakt**75.44** 

Alles Wichtige für Ihre Führungspraxis

BWas zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft heute aus? Die Anforderungen sind vielfältig und werden immer komplexer. Sie reichen von der Fachkompetenz über Methodenwissen bis hin zu Verhaltenskompetenzen und Persönlichkeit. Durch diesen praxisorientierten Fernkurs gewinnen Sie wertvolle Führungskompetenzen. Dieser Fernkurs wurde von der Hochschule der Wirtschaft für Management Mannheim hinsichtlich seiner fachlichen und didaktischen Qualität geprüft und zertifiziert.

Lernbibliothek Führung und Leadership**31.70** 

Fit auf den Punkt mit Expertenwissen

Die digitale Lernbibliothek bietet Ihnen die Möglichkeit aus einem multimedialen Pool interaktive Lerninhalte auszuwählen, die Antworten auf Ihre aktuelle Frage- und Problemstellungen in Ihrem Führungsalltag geben. Dies ermöglicht ein „just-in-time“ Lernen und bietet einen Ad-hoc-Support für Ihre aktuellen Herausforderungen. Die Bibliothek enthält über 75 digitale Lernobjekte und über 100 Stunden Expertenwissen in unterschiedlichen Formaten rund um das Thema Führung und Leadership.

Führungskompetenz für Einsteiger**Neu als Führungskraft****37.93** 

Alles für den Führungseinstieg – mit dem optimalen Mix aus Training und digitalen Lernimpulsen

Als frisch gebackene Führungskraft liegen viele Herausforderungen vor Ihnen: Was erwartet Sie? Wie starten Sie erfolgreich in die neue Aufgabe? In Ihre neue Rolle wachsen Sie nicht über Nacht hinein. Lernen Sie wichtige Führungsinstrumente kennen, Anfängerfehler zu vermeiden und wie Sie emotional kompetent führen. Durch eine ideale Kombination aus Training, digitalen Lernimpulsen, Reflexionsfragen und Teamwork werden Sie optimal auf Ihre neue Position vorbereitet.

Erstmals Vorgesetzte/r I**89.53** 

Sicher und überzeugend als neue Führungskraft

Erfolgreiches Führen lässt sich lernen und trainieren. Mit diesem Seminar gehen Sie den ersten Schritt: Sie gewinnen Klarheit über Ihre neue Rolle, lernen Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln und wichtige Führungsinstrumente gezielt einzusetzen. Sie trainieren, in schwierigen Situationen Gespräche erfolgreich zu führen. Treten Sie als neue Führungskraft überzeugend auf und führen Sie wirksam und konsequent.

Erstmals Vorgesetzte**95.88** 

Führungstraining für Frauen

Dieses Training wendet sich speziell an Frauen kurz vor oder nach erstmaliger Übernahme von Führungsverantwortung. Für Frauen in Führungspositionen ist es wichtig, sich der Führungsrolle bewusst zu werden, Klarheit über ihr Führungsverhalten zu erlangen 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.

Teams erfolgreich führen**80.20** 

Zusammenarbeit, Motivation und Leistungsfähigkeit steigern

Die Herausforderung beim Führen eines Teams besteht darin, unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenzuführen, zu motivieren und beim eigenverantwortlichen Handeln zu unterstützen. Um hier erfolgreich zu sein, 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. Klären Sie in diesem Führungsseminar Ihre Rolle als Teamleader und bauen Sie Ihre Teamführungscompetenz konsequent aus.



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. Sie sind gefordert, den Mitarbeitern gegenüber das richtige Maß an Nähe und Distanz zu finden und dabei Ihre Führungsposition konsequent weiter zu entwickeln. Erfahren Sie, wie Sie die Herausforderungen, die der Rollenwechsel mitbringen kann, erfolgreich lösen, unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden und dabei klar und motivierend führen.

Wirksam führen in der Sandwich-Position

56.75 ▶

So meistern Sie den Spagat zwischen führen und geführt werden

Als Führungseinsteiger befinden Sie sich häufig in einer „Sandwich-Position“ zwischen Ihren Mitarbeitern und dem Management. So stehen Sie teils widersprüchlichen Erwartungen gegenüber. Fokussieren Sie sich in diesem Führungstraining auf vier Ebenen, um Ihre Position zu festigen: den Umgang mit sich selbst, mit Ihren Mitarbeitern, mit Vorgesetzten und mit Kollegen. Lernen Sie hilfreiche Instrumente und Lösungsansätze für Ihren Führungsalltag kennen. Nutzen Sie von Anfang an wirkungsvolle Strategien, um auf die neuen Anforderungen flexibel und souverän zu reagieren.

Führen ohne Vorgesetztenfunktion I

90.87 ▶

Führen mit Kompetenz und Überzeugungskraft

Fachlich führen ohne Disziplinarbefugnis ist eine herausfordernde Aufgabe. Überzeugen Sie mit natürlicher Autorität, Klarheit und Beziehungsorientierung. Lernen Sie Ihren Handlungsspielraum in lateraler Führung kennen und setzen Sie sich gezielt mit Ihrer Führungsrolle auseinander. Erfahren Sie, wie Sie motivieren, mit Widerständen konstruktiv umgehen und eine gelungene Zusammenarbeit mithilfe von wirksamen Führungsinstrumenten erfolgreich gestalten können. Erlangen Sie Anerkennung und Respekt durch Offenheit, Überzeugungskraft und einen authentischen Führungsstil.

Gesprächstraining für Führungskräfte

87.60 ▶

Klar und konsequent kommunizieren

Kommunikation ist Ihr wichtigstes Führungsinstrument. Erlernen Sie praxisnah zielgerichtete Kommunikationsstrategien und effektive Techniken, um als Führungskraft zu überzeugen. Trainieren und optimieren Sie Ihre persönliche Gesprächskompetenz anhand praktischer Übungen, lernen Sie, auf unterschiedliche Gesprächssituationen und Gesprächspartner flexibel und authentisch zu reagieren. Begegnen Sie dadurch herausfordernden Führungssituationen konsequent und wirksam.

Delegieren – aber richtig!

56.73 ▶

Die Basis ergebnisorientierter und motivierender Führung

Mehr führen – weniger durchführen! Steigern Sie Commitment und Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter durch wirkungsvolle Delegation und motivieren Sie Ihr Team zu Bestleistungen. Erzielen Sie deutlich bessere Arbeitsergebnisse mit einer sicheren Führungskommunikation, zielgerichteter Vor- und Nachbereitung und wirkungsvollem Feedback. Entlasten Sie sich selbst und steigern und erreichen Sie vereinbarte Ziele schneller und effektiver.

Zeit- und Selbstmanagement für Führungskräfte

87.48 ▶

Prioritäten setzen – organisieren – delegieren

Gute Selbstorganisation und konsequentes Zeitmanagement sind die sichersten Mittel, um Ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu erledigen und Ihre Ziele sicher zu erreichen. Seien Sie Vorbild: Durchleuchten Sie Ihren eigenen Arbeitsstil kritisch und optimieren Sie Ihre Arbeitsmethodik. Erkennen Sie Möglichkeiten, die Selbstorganisation Ihrer Mitarbeiter zu fördern und erfahren Sie, wie Sie Zeitdiebe eliminieren, Prioritäten setzen und Aufgaben klar und konsequent delegieren.

Neu: Zeitmanagement und Selbstorganisation für Young Leaders

43.56 ▶

Innovative Methoden und Tools in Zeiten von New Work

Als neue Führungskraft sind eine gute Selbstorganisation und ein konsequentes Zeitmanagement wichtig, um motiviert die eigenen Ziele zu erreichen, sowie Aufgaben erfolgreich und effizient zu erledigen. Im agilen Führungsalltag beschäftigen Sie sich jedoch noch mit weitaus mehr Themen: Umgang mit Home-Office, geteilten Arbeitsplätzen, papierlosem Büro, neuen Medien usw. Erfahren Sie in diesem Training, wie Sie die Herausforderungen, die der Rollenwechsel mit sich bringt, erfolgreich lösen, unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden und dabei klar und motivierend führen.

Neu: Führungseinstieg für Ingenieure

43.82 ▶

Als Ingenieur oder Techniker kommunizieren statt konstruieren, Konflikte managen statt reparieren: Menschen ticken anders als Maschinen und Computer. Der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft fordert neue Verhaltensweisen. Lernen Sie wichtige Führungsinstrumente kennen und Ihren persönlichen Führungsstil zu entwickeln. Erfahren Sie in diesem Training wie Sie Teams geschickt zusammenstellen und wirkungsvoll kommunizieren.

Neu: Führen im IT-Bereich43.72 

Erfolgreiche Führung von IT-Teams, Programmierern und anderen EDV-Experten

Die Führungsposition, gerade im IT-Umfeld, fordert von Ihnen andere Kompetenzen und Verhaltensweisen als in Ihrer ehemaligen Spezialisten- oder Expertenrolle. Die Ansprüche Ihrer beruflichen Kontakte innerhalb und außerhalb verändern sich. Entwickeln Sie ein fundiertes Selbstverständnis als moderne Führungskraft. Stärken Sie u. a. Ihre Sozial- und Kommunikationskompetenz als Ihr wichtigstes Führungsinstrument. Meistern Sie den Spagat zwischen Fachlichkeit und Führung. Mit verbesserten Arbeitsbeziehungen zu Ihren Mitarbeitern motivieren und befähigen Sie diese zum eigenverantwortlichen Handeln und zum gemeinsamen Erfolg. Steigern Sie die Effizienz Ihres Teams und werden Sie souveräner und handlungssicherer in vielen Alltagssituationen.

Erweiterte Führungskompetenz
Zielorientierte Führung**Konsequente Führung**51.50 

Team auf Kurs halten – Ziele erreichen

Mit wachsender Dynamik und Komplexität im Arbeitsalltag erwarten Mitarbeiter Stabilität, Ordnung und Führungsstärke von ihren Vorgesetzten. Dabei geht es nicht darum, Sicherheit und Entscheidung mit autoritärem Handeln durchzusetzen. Konsequente Führung bedeutet vielmehr, mit Klarheit die eigenen Interessen zu vertreten, um unternehmerische Ziele zu erreichen. Entwickeln Sie das nötige Fingerspitzengefühl für eine wirksame und ernst gemeinte Führung und sorgen Sie so für Verbindlichkeit und Loyalität in Ihrem Team.

Das Ganze im Blick: Unternehmerisch führen und entscheiden53.44 

Eine wichtige Kompetenz für Sie als Führungskraft ist eine unternehmerische Sichtweise. Erfahren Sie in diesem Training, wie Sie Ihre Richtungsentscheidungen und die Entscheidungen Ihres Teams stärker am Unternehmenserfolg ausrichten. Entscheiden und handeln Sie auch bei komplexen Rahmenbedingungen lösungsorientiert und eigenverantwortlich. Erweitern Sie so konsequent Ihre Handlungsspielräume und nutzen Sie Methoden, um für sich selbst und Ihr Team einen konsequenten Rundum-Blick für das Unternehmen zu entwickeln und gewinnbringend zu verankern.

**Führen mit Zielen**32.69 

Wirksam agieren bei Zielgesprächen, Delegation und Kritikgesprächen

Als Führungskraft haben Sie ständig alle Hände voll zu tun – entlasten Sie sich! Das Führen mit Zielen hilft Ihnen enorm – wenn Sie es richtig tun. Ob beim Delegieren von Aufgaben, im Zielgespräch, bei Kritik- und Feedbackgesprächen oder bei der Förderung von Motivation und Identifikation: Knackige Ziele und 10-Minuten-Zielvereinbarungsgespräche machen Ihnen das Leben leicht. Lernen Sie in diesem Training bewährte Methoden, Techniken und Tricks kennen, mit denen Sie Ihren Nutzen aus der Zielvereinbarung maximieren und Ihren Aufwand minimieren.

Erweiterte Führungskompetenz
Kommunikation und Zusammenarbeit**Professionell kommunizieren als Führungskraft**29.20 

Das Kommunikationstraining für Ihren Führungserfolg

Professionelle Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Als Führungskraft übernehmen Sie häufig die Schlüsselrolle in der persönlichen Gesprächsführung sowie in Meetings und Workshops. Überzeugen und motivieren Sie durch professionelle Argumentation und wertschätzende, klare und zielgerichtete Kommunikation. Trainieren Sie praxisnah Methoden und Tools, um in Ihrer Führungsrolle in unterschiedlichen Kontexten wirksam zu kommunizieren, Mitarbeiter konstruktiv einzubeziehen und so die gemeinsamen Ziele optimal zu erreichen.

Neu: Führung lebendig gestalten mit Storytelling43.54 

Fakten und Emotionen verbinden - mit guten Geschichten begeistern

Wenn Sie als Führungskraft effektiv argumentieren, Themen nachhaltig auf fünf Folien präsentieren und trockene Fakten mitreißend formulieren wollen – dann nutzen Sie Tricks des Storytellings. Dazu müssen Sie mit zwei Zutaten umgehen: mit Fakten und mit Emotionen. Beide Zutaten kombinieren Sie zu Ihrer Story. Lernen Sie, was gute Geschichten ausmachen und wie Sie Storytelling kontextbezogen optimal einsetzen. Erschließen Sie sich das Handwerkszeug, mit dem Sie trockene Fakten durch mitreißende Emotionen aufladen.

Rhetorik für Führungskräfte37.34 

Selbstbewusst reden – souverän überzeugen

Kompetenz allein genügt nicht, Sie müssen sie auch zum Ausdruck bringen! Ob im Meeting, in Diskussionen oder in anderen Führungssituationen: von kompetenten Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Aussagen wirkungsvoll, präzise und verständlich vermitteln, damit sie einprägsam im Gedächtnis bleiben. Wer mit nachvollziehbarer Argumentationslogik, wirksamen rhetorischen Stilmitteln und einem inhaltlich überzeugenden Spannungsaufbau neben seiner Persönlichkeitsausstrahlung aufwartet, kann andere überzeugen und für sich gewinnen.

Erfolgsfaktor Diplomatie für Führungskräfte

37.70 ▶

Der smarte Weg zur Erreichung Ihrer Business-Ziele

Wenn wir gute Beziehungen brauchen, ist es zu spät, sie aufzubauen. Als Führungskraft stehen Sie oft in dem Spannungsfeld zwischen eigenem Performancedruck und den Interessen Ihrer Mitspieler. Das sorgt für Spannungen, die sich auf Ihre Zielerreichung auswirken. In diesem Training geht es um die Kunst der Diplomatie, um mit Transparenz und Wertschätzung Ihre Mitarbeiter zu führen und in Verhandlungen Ihre Ziele zu erreichen. Steuern Sie mit Gelassenheit und diplomatischem Handwerkszeug Ihre Vision und Ihr Team Richtung Erfolg.

Kritikgespräche und schwierige Gespräche konstruktiv führen

86.96 ▶

Gespräche über kritische, schwierige und belastende Themen erzeugen oft unangenehme Gefühle auf beiden Seiten. Das muss nicht sein. Führen Sie kritische Gespräche klar, wertschätzend und zielgerichtet und nutzen Sie sie als Motor für Entwicklung und Verbesserung. Geben Sie der jeweiligen Gesprächssituation einen angemessenen Rahmen. Steuern Sie die Kommunikation mit professionellen Gesprächstechniken und erreichen Sie mit einer positiven Haltung gezielt auch bei schwierigen Themen eine entsprechende Wirkung und konstruktive Lösung.

Erfolgreiches Konfliktmanagement für Führungskräfte

75.55 ▶

Als Führungskraft sind Sie besonders angesprochen, mit Konflikten aktiv und konstruktiv umzugehen – sei es als Moderator oder als Beteiligter! Lernen Sie Konflikte rechtzeitig zu erkennen und zu verstehen. Lernen Sie wirkungsvolle Techniken im Umgang mit Konflikten kennen. Lösen Sie diese gewinnbringend und professionell. Mit lösungsorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen reagieren Sie auch in schwierigen Situationen angemessen und behalten Ihre innere Balance.

Neu: Konflikte in der Führung meistern: Praxis-workshop mit einem Profi-Schauspieler

43.58 ▶

Sie stoßen bei Ihrem Mitarbeiter oder Kollegen immer wieder auf Widerstand? Das Gesagte kommt nicht an? Als Führungskraft sind Sie besonders gefordert, mit Konflikten aktiv umzugehen – sei es als Moderator von Konflikten im Team oder als Beteiligter. Konflikte sind im menschlichen Miteinander nicht zu verhindern. Arbeiten Sie in diesem Training mit einem Seminarschauspieler an Ihrer Wirkung auf andere in Konflikten. Sie trainieren ein einzigartiges Tool und zugleich eine nachhaltige Methode für den lösungsorientierten Umgang mit Konflikten.

Schwierige Mitarbeiter führen

90.92 ▶

Wege zeigen – Grenzen setzen

Leistungsstarke und zufriedene Mitarbeiter sind das Kapital des Unternehmens. Schwierige Mitarbeiter schöpfen hingegen ihre Potenziale nicht aus und binden zudem Kraft und Energie. Analysieren Sie die Ursache von schwierigem Verhalten und nutzen Sie wirkungsvolle Gesprächstechniken und Führungstools für die gezielte Entwicklung und Verbesserung der Mitarbeiterleistungen! Erkennen Sie vorhandene Potenziale und nutzen Sie diese für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Agieren Sie so professionell und souverän im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern.

Neu: Typgerecht und wertschätzend führen

43.57 ▶

Der Weg zu mehr Leistung, Motivation und Gelassenheit

Als Führungskraft haben Sie Ihre eigene, individuelle Persönlichkeit, mit der Sie auf unterschiedliche Mitarbeitertypen treffen, die entsprechend auf Sie und Ihre Art zu führen reagieren. Erfahren Sie, wie Sie sowohl junge als auch erfahrene Mitarbeiter in Zeiten der Digitalisierung und ständiger komplexer Veränderungsprozesse mit dem wertschätzenden typgerechten Führungsstil individuell und erfolgreich führen. Lernen Sie die Geheimnisse der modernen Motivationsforschung kennen. Führen Sie in Zukunft so, wie es von Ihnen erwartet wird, ohne sich selbst dabei zu verlieren.

Psychologie für Führungskräfte

81.78 ▶

Menschenkenntnis verbessern – Wirksamkeit erhöhen

Um erfolgreich zu führen, ist es wichtig, menschliche Verhaltensmuster zu verstehen. Denn diese spiegeln sich im unterschiedlichen Agieren und Reagieren Ihrer Mitarbeiter wieder. Kennen Sie diese Muster, so können Sie einfacher damit umgehen. In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie Ihre Wahrnehmung im Umgang mit Mitarbeitern sensibilisieren, um diese besser einzuschätzen und zu motivieren. Durch Erkenntnisse und praktische Tools aus der Psychologie erhöhen Sie die Wirksamkeit in Ihrem beruflichen Führungsalltag unmittelbar.

Erweiterte Führungskompetenz

Führungspersönlichkeit stärken

Das Feedback-Seminar für Führungskräfte

54.74 ▶

Führungsstärken stärken mit Insights MDI®

Als Führungskraft sind Sie erfolgreicher, wenn Sie Ihre eigenen Führungskompetenzen und -werte kennen und Ihren Führungsstil regelmäßig reflektieren. Dies hat wesentlichen Einfluss auf die Motivation und Leistung Ihrer Mitarbeiter. Bauen Sie mithilfe der renommierten INSIGHTS MDI® Talent Insights-Analyse Ihre Führungsqualitäten aus und setzen Sie diese konsequent für den Unternehmenserfolg ein. Reflektieren Sie Ihre aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, nutzen Sie bewusst Ihre vorhandenen Stärken und entwickeln Sie Ihre Führungspotenziale gezielt weiter.

Neu: Authentisch führen – im Einklang mit Position und Persönlichkeit

43.95 ▶

Stimmig und souverän in Ihrer Führungsrolle

Erfolgreiches Führungsverhalten wird vor allem durch Ihre Position und Ihre Person bestimmt. Aufgrund der besonderen Verantwortung stehen Sie in einem besonderen Spannungsfeld. Managen Sie als authentische Führungspersönlichkeit erfolgreich die eigenen Emotionen und vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern dabei Zielorientiertheit und die Verbindlichkeit klarer Regeln. Aktivieren und stärken Sie Ihre eigenen Ressourcen und begegnen Sie den Herausforderungen des Führungsalltags mit mehr emotionaler Stärke, größerer innerer Zufriedenheit und einer hohen inneren Kongruenz.

Standing und Durchsetzungsstärke für Führungskräfte 73.28

Das Persönlichkeitstraining

Als erfolgreiche Führungskraft brauchen Sie Durchsetzungsstärke, Standfestigkeit und die Fähigkeit zur Selbstbehauptung. Eine stabile, klare Persönlichkeit unterstützt Sie dabei. Sie besitzen eine Vorstellung von dem, was Sie erreichen wollen. Dabei vertreten Sie Ihre Meinung kompetent und klar. Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie als starke Führungspersönlichkeit im täglichen Business souverän auftreten und innerlich stabil bleiben. Dabei nehmen Sie auch in Konfrontationen eine klare und konstruktive Haltung zu sich selbst und anderen ein.

Neu: Auch leise erfolgreich führen 25.24

Durchsetzungstark und wirksam als introvertierte Führungskraft

Handlungsorientierte, dominante Manager gelten als selbstbewusst und prägen das Bild von Erfolg in unserer Business-Welt. Doch auch leise und introvertierte Menschen sind oft hervorragende Führungskräfte. Erfahren Sie, wie Sie auch mit einer ruhigen Persönlichkeit als Führungskraft wirksam überzeugen und Ihre natürlichen Stärken nutzen, ohne sich verstellen zu müssen. Mit einer authentischen und starken Haltung werden Sie für Ihr Umfeld sichtbar, beweisen Stärke und Durchsetzungskraft und gehen mit druckvollen Situationen souverän und selbstbewusst um.

Beziehungskompetenz für Führungskräfte 94.14

Menschen gewinnen - wertschätzend führen

Die Fähigkeit, Arbeitsbeziehungen positiv zu gestalten, ist eine Grundvoraussetzung für den Führungserfolg. Diese wichtige Führungskompetenz bildet die Basis für das Erreichen von Zielen sowie die Bewältigung von Aufgaben und Situationserfordernissen. Durch eine ausgewogene Balance zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung erzielen Sie positive Effekte bei der Produktivität und Mitarbeiterbindung. Darüber hinaus fördern Sie die Eigenverantwortlichkeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Charismatisch führen: Mit Persönlichkeit Menschen gewinnen und begeistern 22.77

Persönlichkeit ist das, was Sie sagen, wie Sie es sagen und wie Sie dabei wahrgenommen werden. Erfahren Sie, was Persönlichkeit wirklich ist, um Ihre Persönlichkeitsmerkmale effektiv weiter ausbauen zu können. Überzeugend, authentisch, glaubwürdig. Dabei wirken Sie nicht nur charismatisch, Sie sind es! Erarbeiten Sie sich in diesem Training bewährte Instrumente für Ihre charismatische Persönlichkeit und entwickeln Sie Ihr eigenes, faszinierendes und nachhaltiges „Charismatic Leadership“.

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 stark von Eindrücken und Emotionen beeinflusst. Positionieren Sie sich klar und schaffen Sie mit sicherem Auftritt Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit und Überzeugungskraft. Mit einer starken „Ich-Marke“ setzen Sie ein Statement und erhöhen so Ihre persönliche Präsenz und Wirkung als Führungskraft bei den eigenen Mitarbeitern und im Unternehmen.

Frauen in Führung 86.77

Erfolgreich als weibliche Führungskraft

Frauen in Führungspositionen sehen sich besonderen Herausforderungen gegenüber. Ein klares Rollenbewusstsein im Führungsverhalten, beim Auftritt im Unternehmen, bei der Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten und in Entscheidungs- und Verhandlungssituationen ist erfolgsentscheidend. Lernen Sie in diesem praxisorientierten Seminar die Anwendung wirksamer Führungstechniken. Nutzen Sie die Erfolgsfaktoren der weiblichen Führung, um gerade auch in schwierigen Situationen souverän zu agieren und wirksam, zielsicher und gelassen zu führen.

Ihr erfolgreicher Auftritt als weibliche Führungskraft 35.47

Wirksames Selbstmarketing – überzeugende Durchsetzungskraft

Persönlichkeit und Führungskompetenzen sind längst nicht mehr die Faktoren, die allein für den Erfolg als Führungskraft sorgen. Selbstmarketing, Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit sowie Durchsetzungskraft werden zu Schlüsselkompetenzen – gerade auch für weibliche Führungskräfte. Steigern Sie Ihre persönliche Wirkung und Durchsetzungsstärke als Führungskraft und stärken Sie damit Ihre Position im Unternehmen. Die zwei Tage bieten Ihnen die Möglichkeit, an Ihrer Kommunikation, Ausstrahlung, Präsenz, inneren Haltung und Selbstdarstellung zu arbeiten.

Erweiterte Führungskompetenz
Methoden für Führungskräfte**Die Toolbox für effektive Führungsarbeit** 31.71

Mitarbeiterführung „aus dem Bauch heraus“ kommt in der Realität schnell an ihre Grenzen. Führungskräfte müssen in verschiedenen Führungssituationen die passenden Führungstools situativ und sicher einsetzen können. Dazu brauchen sie ein breites Spektrum an Führungsinstrumenten und spezifischen Methoden. Bauen Sie gezielt Ihr Know-how und entwickeln Sie die Methodik Ihrer Führung weiter aus. Erweitern Sie anhand Ihrer Praxisfälle Ihre Führungs-Toolbox und entwickeln Sie konkrete Strategien für die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit Ihrer Führung.

Neu: Erfolgreich delegieren in herausfordernden Führungssituationen 41.88

Effizient Ressourcen nutzen – zielgerichtet Freiräume schaffen

Ihre Arbeit als Führungskraft wird zunehmend bestimmt von unplanbaren Situationen, Engpässen, Veränderungen und Change-Prozessen. Gerade dann sind Sie angewiesen auf die Kompetenzen, die Selbststeuerung und Umsetzungsstärke Ihrer Mitarbeiter. Erfahren Sie, wie Sie durch professionelle und konsequente Delegation besser führen, weniger selbst durchführen und so Ihre Ressourcen gezielt für strategische Aufgaben einsetzen. Übertragen Sie auch unter Druck anspruchsvolle Aufgaben und Verantwortung und entwickeln Sie so Ihre Mitarbeiter konsequent weiter.

Präsentieren und argumentieren als Führungskraft**54.72** ▶

Überzeugende Präsentation, Kommunikation und Rhetorik

Ihr Erfolg als Führungskraft hängt maßgeblich von Ihren rhetorischen und argumentativen Fähigkeiten ab. Erwerben Sie exzellente Strategien und Kompetenzen, um in entscheidenden Momenten Ihre Ideen wirkungsvoll und überzeugend zu präsentieren. So erreichen Sie Ihre Ziele leichter. Anhand von konkreten Beispielen aus Ihrem Führungsalltag optimieren Sie intensiv und praxisnah die wesentlichen Fähigkeiten in Rhetorik, Argumentation und Präsentation. Für souveräne Punktlandungen, auch in schwierigen Situationen.

Neu: Visualisieren für Führungskräfte: So machen Sie Botschaften verständlich**43.55** ▶

Ideen, Prozesse und komplexe Inhalte in Echtzeit darstellen

Sie wollen komplexe Zusammenhänge und Prozesse verständlich darstellen? Ideen, Dialoge und Situationen in Teambesprechungen, Meetings oder dem Strategieworkshop in Echtzeit visualisieren? Es lohnt sich: Treffend visualisierte Botschaften kann sich Ihr Gegenüber doppelt so gut merken!

Erfahren Sie in diesem Intensiv-Workshop, wie Sie aussagekräftige und attraktive Flipcharts anfertigen. Lernen Sie, „Papier & Stift“ für mehr Klarheit und Überzeugungskraft einzusetzen. Stärken Sie Ihre Kommunikations-, Präsentations-, Moderations- und Verkaufskompetenz.

Moderationstraining für Führungskräfte**37.75** ▶

Meetings, Workshops und Veranstaltungen richtig moderieren und lenken

Als Führungskraft gehört es zu Ihren Aufgaben, Meetings und Besprechungen zu leiten oder Gruppen-Dialoge zu moderieren. Ihr Ziel soll es sein, zu strukturierten und tragfähigen Ergebnissen zu kommen? Sie möchten das Wissen und die Kompetenzen aller Teilnehmer nutzen? Ihnen ist es wichtig, im Spannungsfeld zwischen Führungsaufgabe und neutraler Gesprächsleitung ein produktives Arbeiten zu ermöglichen? Lernen Sie Ihre Meetings professionell zu moderieren! Mit dem richtigen Handwerkszeug kommen Sie schnell zu besseren Ergebnissen.

Erweiterte Führungskompetenz

Führen in spezifischen Kontexten

Experten, Spezialisten und Fachkräfte erfolgreich führen**58.29** ▶

IT-Spezialisten, Wissenschaftler & Co. motivieren und steuern

Spezialisten, IT-Experten und „Kopfarbeiter“ spielen in Zeiten von Digitalisierung, Fachkräftemangel und beim Wettlauf um Innovation eine zentrale Rolle im Unternehmen. Die oft hochbezahlten und exzellent ausgebildeten Fachkräfte stellen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Ihre Führung erfordert besonderes Fingerspitzengefühl und individuelle Herangehensweisen. Erfahren Sie, wie Sie diese Fachkräfte – auch ohne tiefe Kenntnisse deren Spezialwissens – erfolgreich führen, integrieren und motivieren und so langfristig den Vorsprung Ihres Unternehmens sichern.

Führen auf Distanz: Virtuelle Teams erfolgreich führen**58.24** ▶

Kommunikation – Organisation – Teamentwicklung

Teamarbeit über verschiedene Standorte und wachsende Internationalisierung stellt Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Um virtuelle Teams erfolgreich zu koordinieren und zu führen, benötigen Sie spezielles Wissen über virtuelle Teamarbeit und über erfolgreiche virtuelle Führung. Lernen Sie die Erfolgsfaktoren von virtueller Führung kennen und erfahren Sie, wie Sie diese Form der Zusammenarbeit effektiv, gewinnbringend und wirtschaftlich lohnend gestalten können.

Erweiterte Führungskompetenz

Neue Wege in der Führung

Führen mit rationaler und emotionaler Intelligenz**86.70** ▶

Fachwissen und rationale Intelligenz (IQ) reichen nicht aus, um kompetent zu führen. Vielmehr trägt Ihre emotionale Intelligenz (EQ) beträchtlich zum Erfolg bei. Gerade in Zeiten der Veränderung wird diese Qualität des Führens zunehmend bedeutsam. Führen mit Gefühl und Verstand ist lernbar! In diesem Seminar schaffen Sie hierfür die Basis, indem Sie konsequente Selbstwahrnehmung und -regulierung trainieren sowie Ihre Empathie und Intuition stärken. Durch wirksame Führungstools verbinden Sie rationale und emotionale Aspekte Ihrer Führung.

**Neu: Konstruktiv führen – auch unter Druck****25.22** ▶

Win-Win-Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten besitzen drei zentrale Fähigkeiten: Sie denken in Win-win, können synergetische Lösungen kreieren und wollen zuerst verstehen und dann verstanden werden. Offenheit, Fairness und ehrliche Wertschätzung im Umgang mit Mitarbeitern schaffen belastbare und effektive Arbeitsbeziehungen. Auf Basis der Methodik von Dr. Marshall Rosenberg kommen Sie mit sich selbst und Ihren Mitarbeitern so in Kontakt, dass die Kooperationsbereitschaft wächst und Lösungen mit Mehrwert für beide Seiten entstehen.

Neu: Leadership 4.0**41.86** 

Innovative Führungs-Tools für die künftigen Herausforderungen

In der Digitalisierung am Ball bleiben, tägliche neue Veränderungen, Arbeit 4.0 bei steigender Komplexität des Führungsalltags mit anspruchsvollen Mitarbeitern in einem Arbeitnehmermarkt – die Zukunft stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte. Machen Sie sich ein konkretes Bild über die aktuellen und zeitgemäßen Führungstrends und Methoden und erarbeiten Sie Ihren Fahrplan für die Führung. Analysieren Sie gezielt Ihre Führungssituation, stärken Sie Ihre Führungspersönlichkeit und nutzen Sie die passenden Skills und Tools für die kommenden Herausforderungen.

Hybride Führung**32.82** 

Die Stärken klassischer und agiler Führung verbinden

Kennen Sie das? Als Führungskraft stehen Sie oft zwischen den Stühlen. Zum einen möchten Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter gezielt einsetzen, Freiräume geben und Fehler tolerieren. Zum anderen sollen diese klaren Prozessen folgen und ihre Ziele geplant, verlässlich und performant erreichen. Führungskräfte müssen heute in der Lage sein, hybrid zu führen, d.h. klassische Führung mit agiler Führung zu kombinieren. Verbinden Sie neue und klassische Konzepte, Methoden und Instrumente souverän, um in beiden Führungswelten sattelfest zu agieren.

**Agile Führung: Selbstorganisierte Zusammenarbeit in der Praxis****26.31** 

Agilität gewinnt an Bedeutung und verändert die Zusammenarbeit in Unternehmen schnell und nachhaltig. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Sie als Führungskraft rasch, innovativ und kompetent auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Hier lernen Sie die Prinzipien agiler Führung kennen. Sie erhalten innovative Impulse für Ihre Führung und erarbeiten sich passende Vorgehensweisen. Damit erreichen Sie harte Businessziele müheloser, bleiben flexibler in Veränderungsprozessen und stärken die Eigenverantwortung und Selbststeuerung Ihrer Mitarbeiter.

Innovativ führen**18.44** 

Neue Herausforderungen mit innovativen Führungstools meistern

In Zeiten hoher Transparenz und digitaler Vernetzung ist ein Umdenken in der Führung notwendiger denn je. Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, sich in komplexen Organisationen zu bewähren, den Überblick zu behalten und Veränderungen mutig und zielorientiert selbst anzustoßen. Lernen Sie, was es bedeutet, innovativ zu führen und dabei authentisch, umsetzungsstark und fokussiert zu bleiben. Nutzen Sie innovative Führungstools und Führungskonzepte für eine zukunftsgerichtete Führung und entwickeln Sie für sich ein klares Führungsprofil.

Mit Persönlichkeit im digitalen Wandel führen**24.78** 

Neue Impulse und Handlungsmöglichkeiten für Ihre Führung

Die Digitale Revolution, Künstliche Intelligenz, Internet of Things, New Work und exponentielles Wachstum verändern radikal und rasend schnell unser Business. Die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, ist Voraussetzung, um auch weiterhin erfolgreich zu führen. Reflektieren, inspirieren und stärken Sie mit klarem Kopf Ihre Führungspersönlichkeit und machen Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft. Erkennen Sie die künftigen Erfolgsfaktoren von Führung und verwandeln Sie so Herausforderungen der Digitalisierung in Erfolge.

Als Führungskraft Kreativität und Innovation fördern**35.82** 

Dynamik steigern – Innovationskultur stärken – Potenziale entfalten

Kreativität steckt in jedem von uns. Sie muss jedoch geweckt werden. Richtig entfalten lässt sie sich nur gemeinsam. Hier haben Sie als Führungskraft eine bedeutsame Rolle. Wirksam wird Kreativität vor allem im Rahmen einer dynamischen Innovationskultur. Das Ganze ist ein Prozess, der stetig weiter zu entwickeln und auf neue Stufen zu heben ist. Die besondere Aufgabe der Führung ist es, diesen kreativen Prozess in Gang zu bringen und zu steuern. Mit innovativen Tools und frischen Ideen steuern Sie Ihr Team in eine kreative und gewinnbringende Zukunft.

Erweiterte Führungskompetenz

Selbstmanagement und Gesundheit

Performance steigern: Resilienztraining für Führungskräfte**79.47** 

Stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter

Für Sie als Führungskraft gehören schwierige Situationen und anspruchsvolle Herausforderungen zum Tagesgeschäft. Resiliente Führungskräfte und Mitarbeiter sind gegenüber Belastungen und Druck äußerst widerstandsfähig, greifen auf innere und äußere Ressourcen zurück und nutzen Schwierigkeiten zur positiven Weiterentwicklung. Erkennen Sie Ihre eigene Resilienz und bauen Sie diese, sowie die Ihrer Mitarbeiter, weiter aus. So erreichen Sie Ihre Ziele gesund und stärken nachhaltig Ihre Leistungsfähigkeit, Resilienz und Motivation – und die Ihrer Mitarbeiter.

Selbst- und Stressmanagement für Führungskräfte**73.31** 

Auch in herausfordernden Situationen souverän und handlungsfähig bleiben

Um als Führungskraft dauerhaft erfolgreich und leistungsfähig zu sein, ist ein ausgezeichnetes Stress- und Selbstmanagement für Sie unverzichtbar. Lernen Sie, Ihre Ressourcen und Fähigkeiten effizienter zu nutzen sowie Selbstmanagement, Selbstführung und Selbstmotivation wirksam zu verbinden. Erfahren Sie zudem in diesem praxisorientierten Seminar, wie es Ihnen gelingt, auch in herausfordernden Situationen unterschiedliche Ziele und Vorgaben zu vereinen und selbst unter Stress handlungsfähig zu bleiben.

Neu: Effizientes Zeit- und Aufgabenmanagement mit dem Führungsradar**26.34** 

So gewinnen Sie mehr Zeit für das wirklich Wichtige

Gelingt es Ihnen als Führungskraft, die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen, werden viele Probleme gelöst, Stress abgebaut und Sie erreichen Ihre Ziele. Dabei hilft kein theoretisches Organisationswissen, sondern nur praktische Werkzeuge für die Zeit- und Selbstorganisation im Führungsalltag. Analysieren und reflektieren Sie Ihre Führungssituation und -aufgaben. Nutzen Sie dabei erfolgreich das Instrument des Führungsradars und treffen Sie so, auch unter Druck, die richtigen Entscheidungen. Gestalten Sie Ihre persönliche Führungs-Roadmap – für Wirksamkeit, Effizienz.

Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte
Leadership & Leistungskompetenz**360°-Leadership****92.93** 

Führen in der Sandwich-Position

Als Führungskraft befinden Sie sich in einem Spannungsfeld fünf verschiedener Dimensionen. Die daraus entstehende Komplexität des modernen Führungsalltags macht ein eindeutiges Handeln mit berechenbaren Folgen kaum möglich – zugleich ist es umso notwendiger. Um unter diesen Bedingungen angemessenes Führungshandeln zu zeigen, ist es sinnvoll, Ihr Handeln aus unterschiedlichen systemischen Blickwinkeln wahrzunehmen. Der 360°-Leadershipansatz dieses Trainings hilft Ihnen, diese komplexen Anforderungen bewusst und erfolgreich zu gestalten.

Führungskompetenz für praxiserfahrene Führungskräfte**58.31** 

Neue Tools – Methoden – Praxiscoaching

Als Führungskraft haben Sie bereits praktische Erfahrungen in der Mitarbeiterführung gesammelt. Mit diesem Praxis-Training erweitern Sie gezielt Ihr Know-how zu aktuellen Methoden und Grundlagen der Führung und lernen effektive Führungstools kennen. Durch gezielten Einsatz dieser Führungsinstrumente, aktuellem Führungswissen, Erfahrung und Ihrer authentischen Persönlichkeit erzielen Sie langfristig hervorragende Resultate mit Ihren Mitarbeitern und steigern so Sicherheit, Wirksamkeit und Kompetenz in herausfordernden Führungssituationen.

Führen von Führungskräften**75.54** 

Führungspersönlichkeiten stärken – gemeinsam gewinnen

Motivierte und eigenverantwortlich handelnde Führungskräfte sind unverzichtbar, um anspruchsvolle Unternehmensziele zu erreichen. Von ihnen wird hohe Verantwortungsbereitschaft, Engagement sowie unternehmerisches Denken und Handeln erwartet. Diese Eigenschaften lassen sich jedoch nicht „anweisen“. Genau das macht das Führen von Führungskräften zu einer ganz besonderen Herausforderung. Reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverhalten und erweitern Sie Ihre Instrumente und Methoden zur Entwicklung eines starken und loyalen Führungsteams.

Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte**82.57** 

Neue Impulse für Ihre Führungspraxis

Sie sind eine erfahrene Führungskraft – und dennoch gibt es Bereiche, die Sie optimieren und in denen Sie Ihr Know-how erweitern möchten, z. B. die Aktualisierung Ihres Führungswissens. 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 und die Kompetenz Ihrer Mitarbeiterführung zu erweitern und zu optimieren.

Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte
Führung neu erleben**Klar und kraftvoll führen****52.16** 

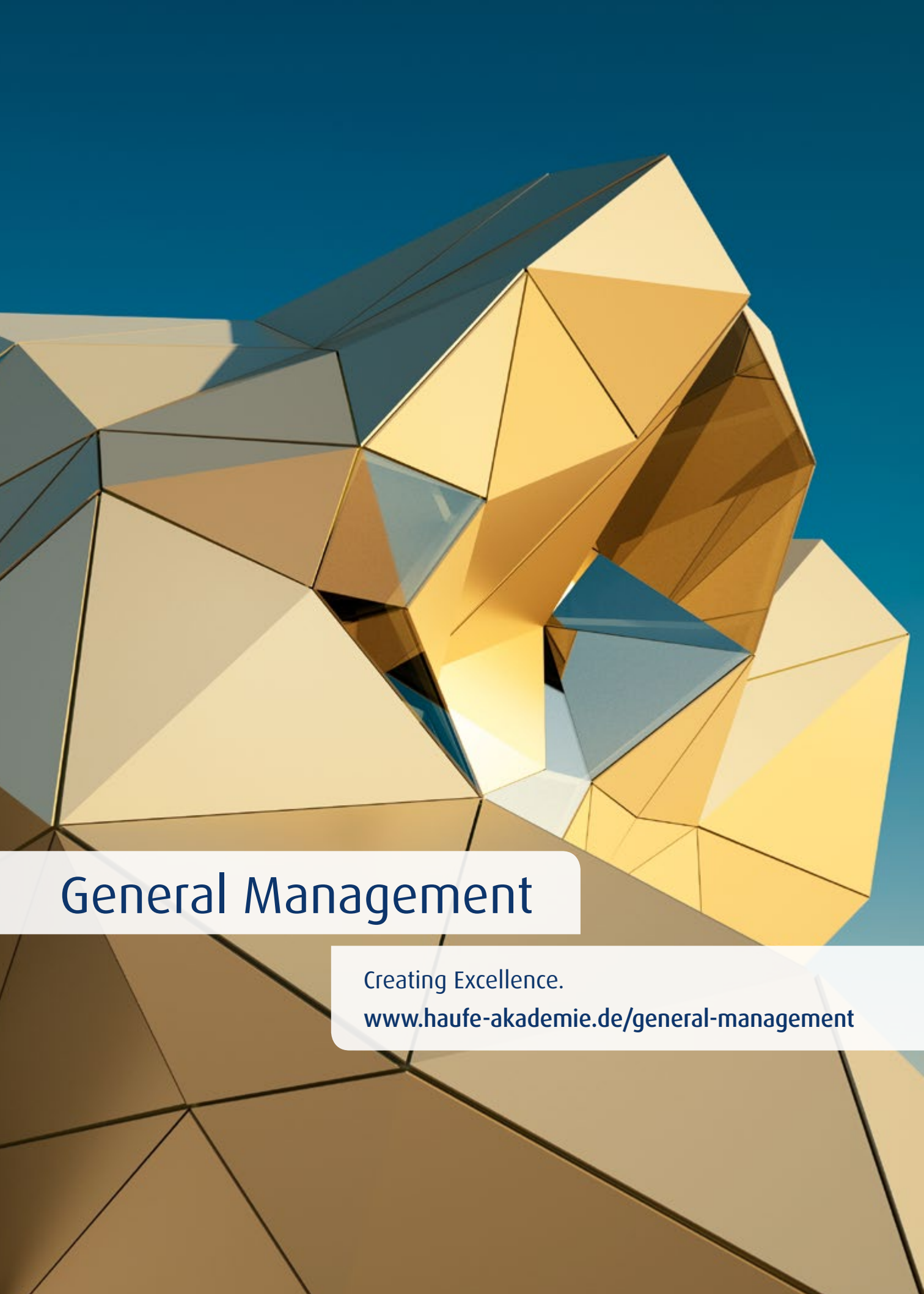
Starke Persönlichkeit – starke Führung

Konsequentes, mutiges Handeln und klare Kommunikation sind zentrale Erfolgsfaktoren für Führungskräfte. Wer sich und andere Menschen glaubwürdig und verantwortungsvoll führen will, braucht Selbstvertrauen, Mut und Durchsetzungsstärke. Reflektieren und optimieren Sie – unterstützt durch Bewegungselemente – Ihre (Selbst-)Führung und integrieren Sie authentisches und klares Denken, Fühlen und Handeln in Ihre Führung. Stärken Sie dadurch nachhaltig Ihre Wirksamkeit, Ihren souveränen Auftritt im Unternehmen sowie die Zusammenarbeit in Ihrem Bereich.

Klostertage für Führungskräfte**76.17** 

Aus innerer Kraft erfolgreich führen

Als Führungskraft müssen Sie schnell und entscheidungsstark handeln. Auch unter Zeitdruck wird Klarheit und Umsicht von Ihnen erwartet. Daneben haben Sie aber auch persönliche Ideale und Visionen. Wie können Sie in diesem komplexen Spannungsfeld den Blick aufs Wesentliche behalten? Lernen Sie in diesem außergewöhnlichen Seminar, einen Schritt zurückzugehen, sich zu reflektieren und zu coachen. Werden Sie sich Ihrer inneren Ressourcen und Potenziale bewusst, um auch bei künftigen Herausforderungen klar und souverän führen zu können.



General Management

Creating Excellence.

www.haufe-akademie.de/general-management

Trends wie Internationalisierung, Agilität und digitaler Wandel wirken mit enormer Wucht auf Management und Führung ein. Welche Kompetenzen müssen Sie jetzt aufbauen, damit Sie auch in den nächsten Jahren noch exzellente Ergebnisse erzielen können? **Machen Sie sich und Ihr Unternehmen zukunftsfähig für die künftigen Management-Anforderungen – mit dem General Management-Programm der Haufe Akademie.**

Über **50**
Veranstaltungsthemen

THEMENÜBERSICHT

24	Management Programs
24	Management Skills
24	Corporate Strategy & New Business Innovation
25	Organizational Development & Transformation
26	Leadership & Personal Impact



EXECUTIVE COACHING

Finden Sie den richtigen Sparringspartner auf Augenhöhe! Im Management entscheidet die richtige Strategie und überzeugende Performance. Nutzen Sie unsere Coaches als Sparringspartner in komplexen Managementsituationen und erhalten Sie Feedback, das Sie weiterbringt.

6

neue Qualifizierungsangebote

THE BIG FIVE

Unsere beliebtesten Qualifizierungsangebote im General Management:

- Junior Management Programm (JuMP): Vom High Potential zum High Performer (Webinfo-Nr. 35.65)
- Leadership Programm: Führen mit Kompetenz, Integrität und persönlicher Stärke (Webinfo-Nr. 22.94)
- Strategisches Management: Erfolgreiche Unternehmensstrategien entwickeln und implementieren (Webinfo-Nr. 92.44)
- Change Management: Wirksame Unternehmensführung in Veränderungsprozessen (Webinfo-Nr. 96.63)
- Ihr überzeugender Auftritt im Management: Im entscheidenden Moment erfolgreich sein! (Webinfo-Nr. 58.21)

LEADERSHIP CONSULTING

Dynamische Zeiten führen zu diversen, intelligenten Organisationsdesigns. Gestalten Sie mit uns alle Elemente der Führung in Ihrem Unternehmen.



Management Programs**Junior Management Programm (JuMP)****47.52** 

Die Management Ausbildung: Vom High Potential zum High Performer

Ihr Unternehmen betraut Sie mit einer übergeordneten Management-Funktion. In dieser praxisnahen Management-Ausbildung erhalten Sie das Rüstzeug, um sich, Ihre Mitarbeitenden und das Business in Ihrem Verantwortungsbereich zu führen und zu entwickeln. Sie erlernen, wie Sie Ihre Management-Arbeit konkret auf die strategischen Unternehmensziele ausrichten und wie Sie Ihre neue Management-Position souverän und erfolgreich ausfüllen.

Leadership Programm**22.94** 

Führen mit Kompetenz, Integrität und persönlicher Stärke

Ein klares Profil in der Führungsrolle und eine starke, souveräne Führungspersönlichkeit, das sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Führungskräfte. In diesem herausragenden und fundierten Leadership-Programm entwickeln Sie Ihre zentralen Kompetenzen als Führungskraft konsequent weiter. Durch konkrete Praxisfälle und reale Führungssimulationen verankern Sie Ihre Erkenntnisse in Ihrem täglichen Führungshandeln. Schärfen Sie Ihre Führungspersönlichkeit und gewinnen Sie Klarheit, was Leadership und Führung für Sie bedeutet.

Leadership Programm für Senior Manager**53.03** 

Erfahrungen nutzen – neue Impulse integrieren – zukunftsfähig führen

Sie suchen nach Tools und Strategien, um Ihre bewährten Führungsmethoden mit Ihren individuellen Stärken zu verknüpfen und neue Ideen für die künftigen Herausforderungen zu bekommen? Mit einem kompetenten Coach und einer Gruppe erfahrener Manager reflektieren Sie bei Ihrem „Boxenstopp“ offen und auf Augenhöhe – unterstützt durch den Persönlichkeitstest INSIGHTS MDI® Talent Insights – Ihre Situation in Führung und Management. Sie stärken Ihre Vitalität und Innovationskraft, erweitern Ihr Management- und Führungswissen und setzen neue methodische Werkzeuge für individuelle Lösungen ein.

Management Skills**Strategisches Marketing****92.47** 

Visionen, Ziele und Strategien zum Erfolg führen

Marktorientierte Unternehmensführung ist heute ohne den Blick auf die mittel- und langfristige Entwicklung der relevanten Märkte nicht mehr denkbar. Der Markterfolg Ihres Unternehmens ist das Resultat zielgenauer, effektiver Strategien und Methoden. In diesem Rahmen wird die Planung von übergreifenden Marketingstrategien – ausgehend von einer soliden Datenbasis – über mehrere Schritte vorbereitet. Nur wer seine Perspektive erweitert, kann Wachstumschancen entdecken.

Finanzmanagement**28.01** 

Erfolgreiche finanzielle Unternehmensführung

Ein auf Wertsteigerung gegenüber allen Stakeholdern – Investoren, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten – verpflichtetes Management operiert auf der Basis erfolgreicher finanzieller Führung. Ihre finanzielle Führungskompetenz entscheidet langfristig über den Implementierungserfolg Ihrer Strategie. Das Wissen über finanzwirtschaftliche Zusammenhänge und Regeln erleichtert Ihnen die ausgewogene Steuerung des Unternehmens.

Controlling für Manager**28.75** 

Zusammenhänge erkennen – sichere Entscheidungen treffen

Controllingwissen ist für Manager bei der Führung des Unternehmens essenziell. Täglich müssen Sie als Manager planen, betriebswirtschaftliche Berichte analysieren und auf Basis ökonomischer Größen wirksam entscheiden und argumentieren. Im Rahmen eines Storytellings führt Sie unser Referent durch kritische Entscheidungssituationen, die ein Manager erlebt, und wie diese aufgelöst werden. So erhalten Sie eine professionelle Sicht auf den Controllingprozess, erkennen die Erfolgsfaktoren hinter den Zahlen und können sichere Entscheidungen treffen.

Strategisches Management**92.44** 

Erfolgreiche Unternehmensstrategien entwickeln und implementieren

Neben dem „daily business“ sollte sich die Geschäftsleitung mit der Umsatzsteigerung jenseits des bisherigen Kerngeschäfts sowie der zukünftigen Positionierung des Unternehmens am Markt auseinandersetzen. Auf Basis des St. Galler Management-Modells trainieren Sie, wie erfolgreiche Wachstumsstrategien und innovative Geschäftsmodelle für Unternehmen entwickelt und konsequent umgesetzt werden.

Neu im Management**35.72** 

Die Roadmap für Ihre erfolgreiche Positionierung

Beim Aufstieg ins Management sind gerade in Zeiten von Digitalisierung und Transformation neue und erweiterte Kompetenzen und Fähigkeiten gefragt. Der Management-Vordenker Peter Drucker lobte professionelles Management als „Aufgabe, die unsere Gesellschaft von allen früheren unterscheidet“. Mit diesem praxisnahen Training steuern Sie konkret Ihren Management-Einstieg. Sie erfahren, wie Sie schnell strategische Sichtbarkeit und Quick-Wins erzeugen. Dabei gestalten Sie Ihr persönliches Management-Cockpit für die wesentlichen KPIs und nutzen effektive Leadership-Skills für einen wirksamen Einstieg ins Management.

Corporate Strategy & New Business Innovation**Qualifizierungsprogramm Corporate Strategy****37.76** 

Unternehmensstrategien entwickeln, kommunizieren und umsetzen

Ein Unternehmen erfolgreich strategisch nach vorne zu bringen, benötigt mehr als nur die Entwicklung einer Strategie. Die Kunst ist es, darüber hinaus Menschen und Instanzen zu gewinnen, die zu 100 Prozent von der Strategie überzeugt sind und zudem die Umsetzung der Strategie aus eigener Kraft oder als Promotor vorantreiben. Erfahren und trainieren Sie in unseren drei Strategie-Modulen die dafür notwendigen Skills und entwickeln Sie sich so zum Experten im Bereich Corporate Strategy.

Strategieentwicklung mit Lego Serious Play®

37.92 ▶

Spielerisch zur erfolgreichen Unternehmensstrategie

Eine Strategie zu entwickeln, benötigt einiges an guten Kenntnissen hinsichtlich Markt, Kunden und Geschäftsmodellen. Eine gute Strategie zu entwickeln, benötigt zudem Kreativität und Innovationskraft. Eine perfekte Strategie zu entwickeln, benötigt Perspektivenwechsel, Empathie und möglichst grenzenlose Vorstellungskraft. Erfahren Sie in unserem Training, wie Sie spielerisch Strategien entwickeln können, unter Anwendung von Elementen aus der Methode Lego Serious Play®.

Erfolgreiche Unternehmensstrategien entwickeln

73.23 ▶

Chancen erkennen – Potenziale nutzen

Um Wettbewerbschancen konsequent zu nutzen, benötigen Unternehmen klar definierte Strategien. Das frühzeitige Erkennen von Trends und Entwicklungen ist für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Denkmuster und Werkzeuge des strategischen Managements können helfen, die Notwendigkeit für Veränderungen zu erkennen, den Prozess der Strategieentwicklung zu strukturieren und das Unternehmen auf Kurs zu bringen. Lernen Sie, welche Erfolgsfaktoren entscheidend sind, um erfolgreiche Unternehmensstrategien zu entwickeln und wirkungsvoll umzusetzen.

Strategien visualisieren und präsentieren

22.40 ▶

Gewinnen Sie mit der richtigen Message!

Oftmals steht und fällt die Akzeptanz einer Strategie oder eines strategischen Projekts mit der Präsentation. Dabei definieren vorhandene Kommunikationsformen in Unternehmen oft die Darstellung: PowerPoint, PDF und Intranet. Die erfolgreiche Art der Visualisierung erfordert Skills im strategischen Denken sowie ein solides Verständnis von Inhalten und erwarteten Ergebnissen. Lernen Sie, wie eine zielorientierte Visualisierung die Entwicklung einer Strategie unterstützt und eine gelungene Präsentation dabei hilft, diese erfolgreich zu implementieren.

Der Weg zum erfolgreichen Geschäftsmodell

73.64 ▶

Die Business Model Canvas Methode

Kennen Sie Ihr Geschäftsmodell, Ihre Kunden und Ihre Strategie? Wann haben Sie diese zuletzt kritisch hinterfragt? Die meisten Unternehmen kennen zwar ihre finanzielle Lage, haben aber kein klares Bild zur Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle. Neben Wissen zu Märkten, Schlüsseltrends und Kundenbedürfnissen ist ein starkes Bewusstsein für das eigene Geschäftsmodell entscheidend. Lernen Sie in diesem Workshop, wie Sie Ihr Geschäftsmodell mit der Business Model Canvas Methode visualisieren, kritisch überprüfen und erfolgreich weiterentwickeln.

Zukunfts- und Innovationsmanagement

21.97 ▶

Erfolgreiche Strategien mit Szenariotechnik

Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist der „Wettlauf um die Zukunft“ zu einer Königsdisziplin der Unternehmensführung geworden. Hierzu bedarf es einer konkreten Vorstellung von der Zukunft. 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. Managen Sie so erfolgreich die Zukunft in Ihrem Unternehmen.

Design Thinking Basics

29.63 ▶

Grundlagen für die erfolgreiche Entwicklung von Produkten und Services

Sind Innovationen Zufall oder planbar? Wie kann man sicherstellen, dass neue Produkte am Markt tatsächlich erfolgreich sein werden? Mit Design Thinking als Methode und strukturiertem Prozess wird nutzerzentrierte Innovation systematisch möglich. Diese kundenzentrierte Sicht wird dabei in einen interaktiven Entwicklungsprozess miteinbezogen. In drei interaktiven Tagen erleben Sie Design Thinking und lernen Möglichkeiten kennen, wie Sie diesen Ansatz erfolgreich in Ihrem Arbeitsalltag einsetzen können.

Design Thinking Facilitator

19.12 ▶

Werden Sie zum professionellen Design Thinker!

Erfolgreich etabliert und professionell angewendet ermöglicht Design Thinking die nachhaltige Entwicklung innovativer Produkte und Services. Dabei bedarf es Enabler, die den Design Thinking Prozess in Unternehmen und Projekten erfolgreich begleiten und professionell moderieren können. Wählen Sie unsere drei Design Thinking Module als Paket und bilden Sie sich so zum Design Thinking Facilitator weiter!

Fit für New Business

32.36 ▶

New Business ist der Anfang von allem und wichtiger denn je. Unternehmen werden heute geradezu gezwungen, sich permanent zu entwickeln oder neu zu erfinden. New Business heißt kontinuierlich neues, ertragreiches und nachhaltiges Geschäft zu schöpfen. New Business fällt nicht vom Himmel, es lässt sich bewusst erzielen. Welche Voraussetzungen benötigt New Business in Köpfen und Strukturen? Was sind die notwendigen und richtigen Werkzeuge und Methoden für unser Unternehmen? Wie involviere ich aktuelle und zukünftige Kunden und welche Auswirkungen haben Technologie und Wettbewerb? Lernen Sie in diesem Training, wie Sie sich und Ihren Verantwortungsbereich fit machen für New Business.

Organizational Development & Transformation

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. Planen und steuern Sie als Führungskraft die Veränderungen pro-aktiv und erreichen Sie die Akzeptanz der Sponsoren, Ihrer Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen.

Agile Organisation – agile Führung**26.32** ▶

Profitable und erfolgreiche Unternehmens- und Führungsentwicklung

Die richtige Wahl von Organisationsdesign und Führungssystem ist eine erfolgsentscheidende Variable für Unternehmen. Manager brauchen ein breites Verständnis für die Funktion und effektive Kombination verschiedener Organisationsformen. Der Haufe Quadrant als richtungsweisendes Modell vereint die Sicht auf heterogene Organisationsdesigns und leitet daraus Führungs-, Management- und Mitarbeiterkompetenzen ab. Sie erhalten so einen Kompass für innovative Unternehmensführung und richten Ihre Organisation zukunftsgerichtet aus.

Leadership & Personal Impact**Leadership-Skills für den erfolgreichen Einstieg ins Management****38.67** ▶

Die Essentials für Ihre Führungsperformance

Für einen erfolgreichen Einstieg als Manager brauchen Sie gute Leadership-Skills. Gerade zu Beginn sind Sie als Manager gefordert und stehen einer Vielzahl von herausfordernden Situationen gegenüber. Nutzen Sie praxisrelevantes Wissen für Ihren Einstieg und zeigen Sie von Anfang an eine wirksame und positive Performance. Erfahren Sie, wie Sie in entscheidenden Momenten das Richtige tun, was Sie konkret weiterbringt und wie Sie auch in agilen und von Veränderung geprägten Organisationen von Anfang an überzeugend und souverän in Ihrer neuen Rolle agieren.

Excellent Leadership**92.43** ▶

Authentisch – glaubwürdig – innovativ

Hohe Dynamik im Wirtschaftsleben und extreme Anforderungen gehören für Sie als Manager zum Alltag. Exzellente Leadership-Kompetenzen sind für Spitzenergebnisse und eine langfristige Wirksamkeit im Management von großer Bedeutung. Setzen Sie sich konsequent mit Ihrer Rolle als Leader auseinander, schärfen Sie Ihre Leadership-Persönlichkeit und nutzen Sie neue und innovative Impulse für Ihre Führung. Stärken Sie so langfristig Ihre Position, begeistern Sie die Menschen in Ihrer Organisation und halten Sie Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs.

Sich durchsetzen als Manager**35.46** ▶

Klarheit – Authentizität – Schlagkraft

Eine hohe Durchsetzungskraft stärkt in hohem Maße Ihren Erfolg als Manager und wirkt sich positiv auf Ihren Verantwortungsbereich aus. Wenn Sie auf Führungsebene klar und konsequent wahrgenommen werden, können Sie Strategien und Ziele wirksam umsetzen. Erhöhen Sie Ihre Durchsetzungskraft, steigern Sie Ihre Sichtbarkeit und die Ihres Teams und fördern Sie so die positive Wahrnehmung im Unternehmen. Nutzen Sie fundamentale Erfolgsfaktoren aus Hirnforschung und Spitzensport und sorgen Sie für Spitzenergebnisse in Ihrer Führung und Ihrem Verantwortungsbereich.

**Leadership im Change****24.63** ▶

Strategien und Tools für den wirksamen digitalen Wandel

„Culture eats Strategy for Breakfast“ sagt Managementvordenker Peter Drucker. Eine Strategie ist schnell aus den Trends abgeleitet. Nicht selten scheitert sie an der Kultur und an der Führung. In den Zeiten des digitalen Wandels ist es an der Führung, die Organisation für die Digital Culture fit zu machen und die dazu passenden Führungstools zu integrieren. Stärken Sie die Innovationskraft, Agilität und Veränderungsbereitschaft im Unternehmen. Etablieren Sie ein neues Führungsverständnis und planen Sie Ihre erfolgreiche Leadership-Strategie für die digitale Transformation.

Agil als Manager**38.65** ▶

Flexibel und umsetzungsstark als Manager

Unternehmen und Manager von morgen müssen agil sein. Agilität ist dabei kein Selbstzweck. Es gilt hier, die richtige Dosis Agilität im täglichen Doing zu etablieren, um gesteckte Ziele zu erreichen. Dabei steht ein breites Spektrum an Instrumenten und Methoden zur Verfügung. Erfahren Sie, welche Konzepte und Strategien für mehr Agilität sorgen. Erkennen Sie, welche Instrumente Sie anwenden können, um Ihre Ziele zu erreichen. Und setzen Sie Agilität als Manager richtig dosiert ein – für top motivierte Mitarbeiter, zufriedener Kunden und bessere Ergebnisse.

Präsentieren mit Persönlichkeit**76.53** ▶

Ihr Auftritt – authentisch, kompetent und begeisternd

Entscheidend für den Erfolg einer Präsentation im Unternehmen oder beim Kunden ist Ihre ganz persönliche Wirkung und Ihr individueller Präsentationsstil. Wenn Sie kompetent, persönlich überzeugt und souverän auftreten, kommt Ihre Botschaft an und bleibt nachhaltig in Erinnerung! Dieses Seminar vermittelt den dramaturgisch schlüssigen Aufbau einer Präsentation und zeigt, wie Sie Ihre persönlichen Stärken gezielt einsetzen. Zeigen Sie sich – treten Sie mit Freude und Begeisterung nach vorne!

Achtsam als Manager**54.65** ▶

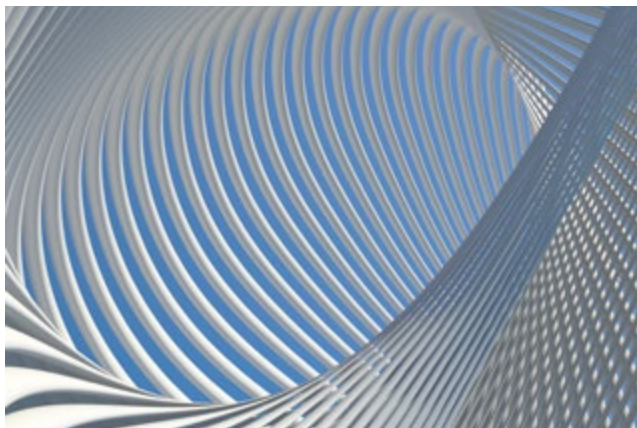
Klar und fokussiert mit der MBSR-Methode

Im Managementalltag nimmt Schnelligkeit, Hektik und Entscheidungsdruck rapide zu. Durch Momente des Innehaltens können Manager und Führungskräfte dem äußeren Anforderungsdruck besser standhalten. Mit Abstand zum „Kopfkino“ treffen Sie bedachte Entscheidungen und handeln entsprechend. Über Achtsamkeit schaffen Sie einen bewussten Abstand zu gewohnten und übereilten Emotions-, Gedanken- und Reaktionsmustern. Mithilfe der MBSR-Methode reduzieren Sie Stress und Druck und eröffnen effektive Freiräume für alternative und optimierte Handlungsoptionen.

Überzeugend kommunizieren in herausfordernden Management-Situationen**29.00** ▶

Intern und extern wirksam agieren

Als Manager hängt Ihr Erfolg entscheidend von Ihrer Kommunikationsstärke ab. Dabei hat gerade die interne und externe Kommunikation in der Krise, aber auch in anderen herausfordernden Management-Situationen weitreichende Folgen, sowohl für Sie selbst, als auch für Ihr Unternehmen. Lernen Sie von einem erfahrenen Spezialisten, wie Sie Ihre Botschaften präzise formulieren und platzieren, Ihre Präsentations- und Redekompetenz signifikant erhöhen, rhetorisch und nonverbal wirksam überzeugen und als Manager nach innen und außen noch erfolgreicher auftreten.

**Wirkungsvolle Rhetorik für Manager****76.52** ▶

Prägnant reden – stilvoll überzeugen

Manager und Führungskräfte, die souverän überzeugen und andere Menschen mit Worten begeistern können, motivieren Mitsreiter für ihre Ideen, betreiben wirksames Shareholder-Management für ihre Pläne und finden überzeugte Befürworter für ihre Vorhaben. Schärfen Sie Ihre Fähigkeit, mit einer klaren, logischen und mitreißenden Argumentation Ihre Zuhörer für sich zu gewinnen. Erfahren Sie, wie Sie selbst in schwierigen Situationen und bei heiklen Themen Ihre Zuhörer begeistern können.

Exzellente Verhandeln**94.28** ▶

Überzeugend – souverän – ergebnisorientiert

Exzellente Verhandlungskompetenz gehört für Sie als Unternehmer und Manager zu Ihren wichtigsten Erfolgsfaktoren. Mit Ihrem Führungsanspruch im Verhandlungsprozess entscheiden Sie über den Erfolg der Verhandlung und stärken damit Ihr Unternehmen. Erhöhen Sie durch eine ausgeklügelte Vorbereitung, durchdachte Strategien und exzellente Verhandlungstechniken Ihre Sicherheit in jeder Verhandlungssituation. So erzielen Sie dauerhaft Spitzenresultate!

Provokative Rhetorik**53.83** ▶

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

Sagen, was wichtig ist, Tacheles reden, fragen und ...wirken! Rhetorische Fertigkeiten sind für Führungskräfte und Manager ein absolutes Muss! Täglich müssen Sie in herausfordernden Situationen überzeugen und schlagfertig argumentieren. In diesem Spitzen-Seminar erwerben Sie professionelle Argumentationsstrategien und gewinnen an situativer Schlagfertigkeit. Erlernen Sie den Rhetorik-Code für Business-Kommunikation und verfeinern Sie Ihre Gesprächsführung. So meistern Sie schwierige Gesprächspartner und hinterlassen einen bleibenden Eindruck!

Ihr überzeugender Auftritt im Management**58.21** ▶

Im entscheidenden Moment erfolgreich sein!

Ein wirkungsvoller und überzeugender Auftritt hat auf Ihren beruflichen Erfolg als Manager einen zentralen Einfluss. Mit Charisma und dem bewussten Einsatz Ihrer Körpersprache entscheiden Sie herausfordernde und kritische Situationen für sich. Kleine (bewusste) Zeichen haben hier oft die entscheidenden Auswirkungen auf Ihr Gegenüber. In diesem Seminar erhalten Sie ein professionelles Feedback zu Ihrer Wirkung im Business und entwickeln Strategien, mit denen Sie Ihre persönliche Performance als erfolgreicher Manager weiter verfeinern.

Neu: Schwarze Rhetorik: Macht & Magie der Sprache**41.87** ▶

Stark in Verhandlung und Argumentation

Erhalten Sie, was Sie verlangen! Wir verhandeln einen Großteil unserer Arbeitszeit über große und kleine Dinge, so besagen es verhaltenspsychologische Studien. Im Vordergrund dieses Trainings stehen Übungseinheiten zu den Themen Pitch, Verhandlung, Diskussion oder „deals“ – abgerundet mit professionellem Coaching zur Steigerung Ihrer Personality Performance. Mit neuen Gesprächsmustern entfalten Sie so eine besondere Macht und Magie in Ihrer Überzeugungs- und Darstellungsfertigkeit.

Informieren Sie sich über unser umfassendes Programm zu den Themen

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

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg · www.haufe-akademie.de

Beratung und Service

Tel.: 0761 898-4422

service@haufe-akademie.de

Anmeldung

Fax: 0761 898-4423

anmelden@haufe-akademie.de

Folgen Sie uns auch auf



Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Regionalbüro Berlin · Wolf-Peter Kramer · wolf-peter.kramer@haufe-akademie.de

Regionalbüro Düsseldorf · Nicole Sosna · nicole.sosna@haufe-akademie.de

Regionalbüro Düsseldorf · Martina Seemann · martina.seemann@haufe-akademie.de

Regionalbüro Frankfurt a. M. · Udo Geier · udo.geier@haufe-akademie.de

Regionalbüro Hamburg · Karl-Eugen Lang · karl-eugen.lang@haufe-akademie.de

Regionalbüro Mannheim · Christine Widmann · christine.widmann@haufe-akademie.de

Regionalbüro München · Jens Heil · jens.heil@haufe-akademie.de

Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · tobias.feldmann@haufe-akademie.de



**Das neue
Gesamtprogramm -
jetzt auf
www.haufe-akademie.de**