

fokus

FÜHRUNG & MANAGEMENT

JUNI 2017

Die neue Führungslandkarte

Alle Faktoren für Führung im Unternehmen auf einen Blick [Seite 08](#)

Management Challenges 2017

Welchen Herausforderungen sich Unternehmen und Führungskräfte stellen müssen [Seite 12](#)

In eigener Sache

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

TITELTHEMA

Neue Wege aus dem Führungsdschungel

Wie die Digitalisierung neue Führung ermöglicht – und erfordert!



Mit Leichtigkeit weiterkommen.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Mehr unter
www.haufe-akademie.de

Raus aus dem Dickicht und rein in die Zukunft!

Liebe Leserinnen und Leser,

die digitale Transformation liegt nicht mehr in der fernen Zukunft. Nein, wir sind schon mitten drin. Zunehmend spüren die Verantwortlichen, dass nicht mehr nur die richtige Strategie über wirtschaftlichen Erfolg und Überleben entscheidet. Ebenso wichtig ist, wie ein Unternehmen „tickt“. Management-Vordenker Peter Drucker hat dies schon früh auf den Punkt gebracht: „Culture eats strategy for breakfast“.

Klassische Organisationsmuster und Führungsstile werden in einigen Bereichen und Abteilungen zunehmend zum Hemmschuh für die notwendige Schnelligkeit und Kundenorientierung. Agile Arbeitsformen und Prozesse beispielsweise können nicht zentral, sondern nur unmittelbar durch die Führungskräfte vor Ort implementiert werden. Damit steigt die Bedeutung des Faktors Führung. Und: Die Führung selbst wird sich verändern, von fachlicher Führung zu mehr überfachlicher Führung. Von Führung aus dem Bauch hin zu einer Führung als Profession – mit neuen Methoden.

Vielen Führungskräfte stellt sich die aktuelle Situation als Dschungel dar. Unübersichtlich, ohne klare Richtung, voller Unsicherheit, aber mit großartigen Möglichkeiten. In unserem Magazin Fokus Führung und Management zeigen wir Ihnen, welche Wege aus dem Dickicht hinausführen und welche Chancen Ihnen neue Führungswege bieten. Denn eines ist entscheidend: Sie als Führungskraft machen den Unterschied – für Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und sich selbst.

Viel Vergnügen und Inspiration beim Lesen!



Dr. Jörg Schmidt
Geschäftsführer Kompetenz für Fach- und Führungskräfte, Haufe Akademie



Ulrich Grannemann
Leiter Competence Center Leadership, Haufe Akademie



Neue Wege aus dem Führungsdschungel

- 6 Kostenlose Services für Führungskräfte**
E-Books, Whitepaper und mehr
- 7 Ausgewählte Autoren dieser Ausgabe**
Experten für Ihren Erfolg in Führung und Leadership

Schwerpunkt Digitalisierung

- 8 Das Haufe Führungsmodell – Die neue Landkarte für digitale Führungswelten**
Alle Faktoren gelingender Führung auf einen Blick.
- 12 Management Challenges 2017**
Die wichtigsten Herausforderungen für Ihr Unternehmen.

- 14 Das Haufe Führungsmodell – Interview mit dem Entwickler Ulrich Grannemann**
Entstehungsprozess, Grundgedanken und Einzigartigkeit des neuen Modells.
- 16 Lernkultur 4.0: Die Rolle der Führungskraft**
Die Schlüsselrolle der Führungskräfte beim lebenslangen Lernen.
- 18 Laterale Führung: Gemeinsam zum Ziel**
Immer wichtiger durch die Digitalisierung: Führen ohne Vorgesetztenfunktion.
- 20 Going digital – die besondere Rolle der Führungskräfte im Change!**
Nur gemeinsam im Führungsteam stellen Sie erfolgreich die Weichen für die Zukunft.



- 22 Der „Nudge“ fehlt – Wenn Können und Wissen nicht der Engpass sind**
Der letzte kleine Anstoß für neues Führungsverhalten.
- 25 Individuelle Führungskräfteentwicklung – denn jeder Jeck ist anders**
Interne Führungsakademien auch für mittelständische Unternehmen.
- 28 Die acht Rollen einer Führungskraft – ob Sie wollen oder nicht**
Ob Leader, Entwickler oder Coach: Jede Rolle ist essenziell.
- 30 Mehr Compliance auf dem Chefsessel**
Die Rolle der Führungsebene für gelebte Compliance.
- 32 Agilität und Flexibilität: Auf der Suche nach dem heiligen Gral**
Füllen Sie die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

- 34 Einstieg ins Management: Herausforderungen erfolgreich meistern**
Tipps für den souveränen Einstieg ins Management
- 36 Führungskraft als Coach – Erfahrungen zur Haufe Coaching-Ausbildung**
Wieso Coaching-Fähigkeiten für jede Führungskraft unverzichtbar sind.
- 38 Karriere machen – so werden Sie Führungskraft!**
Zwei aus 33 Tipps damit Sie schneller zum Ziel kommen.

Impressum

Redaktionsleitung Dominic Weber (dominic.weber@haufe-akademie.de)
Grafik/Layout Ruth Großer
Titelbild GlebStock / shutterstock.com
Redaktion Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg
Erscheinungsweise 1 x im Jahr
Druck Dinner Druck GmbH, Schlehenweg 6, D-77963 Schwanau

Unser kostenloser Service für Führungskräfte



Downloads zu dieser Ausgabe
Fokus Führung & Management

Sonderausgabe Fokus Führung & Management:
Das Haufe Führungsmodell

E-Book:
Management Challenges 2017 – Die wichtigsten Herausforderungen für Ihr Unternehmen.

E-Book:
Strategien für die Personalentwicklung in der Digitalen Revolution – Neues Lernen für neue Arbeitswelten

Whitepaper:
Erfolgsfaktor Compliance – Mit Regeltreue nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen

Studie:
Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft

Whitepaper:
Transformation 4.0: 5 Schritte, wie Sie Ihre Organisation für das neue digitale Set-Up fit machen.

Whitepaper:
Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements – kurz-, mittel-, und langfristig, sowie für konkrete Projekte.

E-Book:
33 Tipps für Ihre Karriere – so werden Sie Führungskraft!

Weitere Downloads, Artikel
und Webinaraufzeichnungen

Whitepaper:
Evolutionäre Führung – eine Revolution für Ihr Unternehmen?

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

Whitepaper:
10 essenzielle Tipps für neue Führungskräfte

Fachartikel:
Coaching in agilen Zeiten

Fachartikel:
Unternehmensinterne Leadershipakademie

Fachartikel:
Leadership-Tipps für Senior-Manager

Webinar:
Beziehungsgestaltung als Basis agilen Führens

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

eine Auswahl DER AUTOREN DIESER AUSGABE



Ulrich Grannemann

Der Leiter des Competence Center Leadership der Haufe Akademie ist Experte für Führung und Leadership. Seine Expertise im Bereich Leadership speist sich durch langjährige Erfahrung in der Gestaltung von Führungssystemen, durch ca. eintausend Führungsseminare und ebenso viele Führungscoachings. Aus diesem praktischen Erfahrungsschatz und der theoretischen Auseinandersetzung mit Führung entwickelte er das Haufe Führungsmodell, ein ganzheitliches Modell für alle Stellhebel der Führung in einem Unternehmen. Sie wollen mehr dazu erfahren? Auf **Seite 8** finden Sie eine generelle Darstellung des Modells, und auf **Seite 12** verrät er im Interview Interessantes zur Entstehung des Modells.

Susanne Nickel

Die Expertin für HR Management ist seit 2012 Leiterin des Competence Center HR Management der Haufe Akademie. In dieser Position verantwortet sie die Entwicklung von umfassenden Consulting-Lösungen für ein zukunftsfähiges Personalmanagement in einer neuen, komplexen Arbeitswelt. Sie ist Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Management Beraterin. Ihren Erfahrungsschatz sammelte sie im Rahmen ihrer langjährigen Tätigkeit als Managerin, Beraterin und Führungskraft sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen und Konzernen. Mit der Auszeichnung „Jahrgangsbeste Keynote“ absolvierte sie den Studiengang Professional Speaking bei der Steinbeis Hochschule und der GSA. Ein Schwerpunkt Ihrer Arbeit ist das Thema Agilität und Flexibilität in neuen Arbeitswelten. Welche Chancen und Herausforderungen sie dabei sieht, und welche interessanten Ergebnisse die Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ für Sie bietet, lesen Sie auf **Seite 32**.



Torsten Otto

Der Diplom-Betriebswirt (FH) und zertifizierte Project Management Professional (PMP) hat langjährige Erfahrung als Führungskraft, Berater und Coach. Als Leiter des Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management bei der Haufe Akademie unterstützt Torsten Otto, gemeinsam mit seinem Experten-Team, Unternehmen bei Ihren Herausforderungen in diesen Themenbereich mit individueller Beratung, Qualifizierung und Coaching. Er ist Experte in der Konzeption und Umsetzung von Veränderungsprojekten und Entwicklungsprogrammen sowie in der Einführung und Optimierung von Projektmanagement. Auf **Seite 20** lesen Sie, welche besondere Rolle er für Führungskräfte im Change sieht, damit Unternehmen erfolgreich die Weichen für die Zukunft stellen.







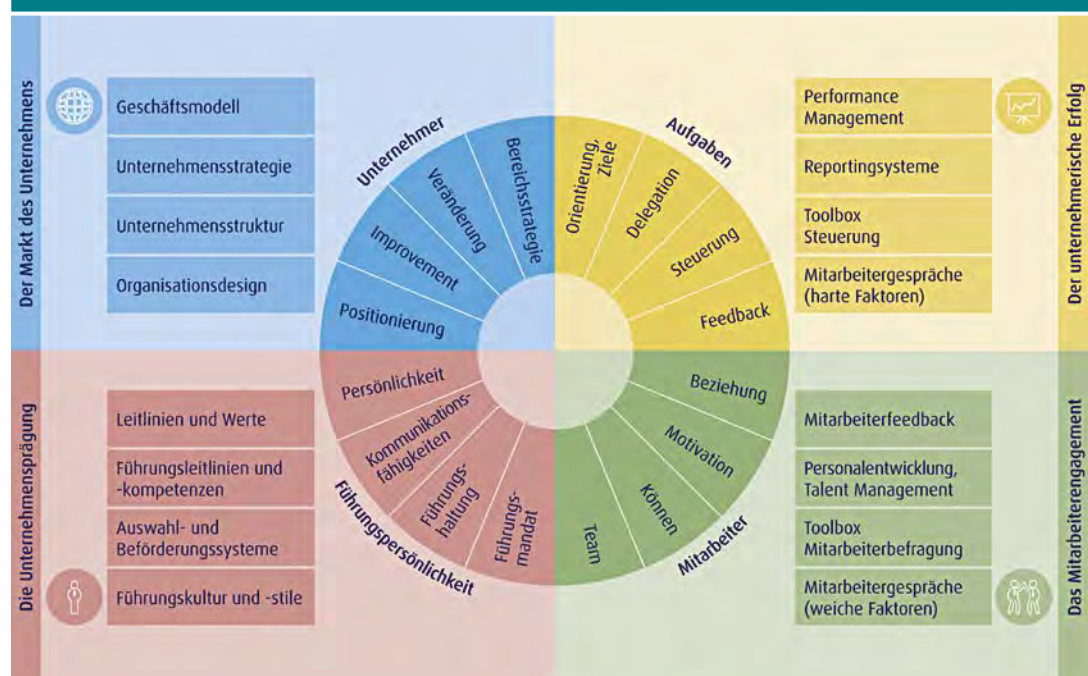
Die neue Landkarte für digitale Führungswelten

Die Digitalisierung stellt vieles auf den Kopf und verändert Formen von Zusammenarbeit und Führung. Das Haufe Führungsmodell hilft Ihnen, die Faktoren gelingender Führung im Überblick zu behalten.

Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen sind mitten in einem gewaltigen Veränderungsprozess. Digitalisierung, Disruptionen und Agilisierung sind nur einige der Begriffe, die den Diskurs bestimmen. Die aktuelle Situation erinnert an die Entdeckung einer neuen Welt. Einer

neuen Welt von Organisation, Führung und Zusammenarbeit. Die Entdeckung dieser neuen Welt braucht neue Landkarten. Es braucht einen neuen Blick auf das eigene Unternehmen und die aktuelle Führungssituation. Diesen Gesamtüberblick mit allen relevanten Faktoren liefert das neue Haufe Führungsmodell:

Das Haufe Führungsmodell



Das Haufe Führungsmodell integriert die harten und offensichtlichen Faktoren ebenso wie die unsichtbaren, aber entscheidenden kulturellen und weichen Fähigkeiten eines Unternehmens. Es zeigt nicht nur, was die Mitarbeiter benötigen, um die richtigen Dinge zu tun, es zeigt auch, was die Führungskräfte und das Unternehmen tun müssen, damit neue Führung gelingen kann.

Die Ganzheitlichkeit des Modells hilft Stückwerk zu vermeiden und sorgt dafür, dass die Systeme ineinandergreifen. Die

Entwicklungsmaßnahmen müssen zu Governance und Führungsphilosophie passen, der Führungsstil zum Mitarbeitergesprächstypus und zum Performance-Management-System. Alle Elemente des Modells hängen voneinander ab. Sie bleiben wirkungslos, wenn sie unverbunden als Inseln im unternehmerischen System stehen.

Sie möchten mehr über das Haufe Führungsmodell erfahren? In unserer Sonderausgabe Fokus Führung und Management veranschaulichen wir die grundlegenden

Zusammenhänge des Modells, geben Anregungen für Ihre tägliche Führungsarbeit und zeigen, wie Sie Antworten auf die drängenden Fragen durch die Digitalisierung finden können.

Kostenloser Download der Broschüre unter www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership, Haufe Akademie

Die vier Eckpunkte des Modells im Überblick

Markt des Unternehmens

Der Markt ist der Ausgangspunkt jeglicher Unternehmensaktivität. Das Unternehmen muss die Bedürfnisse der Kunden aufnehmen und daraus das Geschäftsmodell, die passende Unternehmensstrategie und -struktur sowie das richtige Organisationsdesign entwickeln. Die jeweilige Führungskraft sorgt dann, in ihrer Unternehmerrolle, für die korrespondierende Bereichsstrategie, Bereichsorganisation und leitet Veränderungsprozesse ein. Sie ist somit sowohl Leader als auch Manager.



Markt des Unternehmens

Unternehmerischer Erfolg

In diesem Bereich sind Führungskräfte Umsetzer und Entwickler. Feedback geben und nehmen, Projekte und Bereiche steuern gehören ebenso zu ihren Aufgaben wie die Delegation von Verantwortung und das Geben von Orientierung durch klar definierte Ziele. Das Unternehmen muss für ein Performance Management sorgen, das richtige Reporting aufbauen, Ziel- und Feedbacksysteme müssen gelebt und über Mitarbeitergespräche muss die Zielerreichung besprochen werden.



Unternehmerischer Erfolg



Unternehmensprägung

Unternehmensprägung

Im unteren Bereich des Modells finden sich die weichen Faktoren. Das Unternehmen muss dafür sorgen, dass aus Werten Leitbilder werden, die richtigen Mitarbeiterauswahl- und Führungskräfteentwicklungssysteme eingesetzt und Führungsleitlinien entwickelt werden, die eine Führungskultur hervorbringen, die zur Prägung des Unternehmens passt. Dann kann die Führungskraft an ihrer Persönlichkeit arbeiten, Führungsfähigkeiten entwickeln und ausbauen sowie eine Haltung entwickeln, die dem Führungsmandat gerecht werden.

Die Führungskraft

Der Mitarbeiter

Die Führungskraft



Mitarbeiterengagement

Mitarbeiterengagement

In der Beziehung zu ihren Mitarbeitern hat die Führungskraft für „robuste“ Beziehungen, für Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter sowie für ein funktionierendes Team zu sorgen. Unterstützend wirken hierbei Personalentwicklungsmaßnahmen, Hilfen für die tägliche Mitarbeiterbetreuung und ein Kommunikationsort wie regelmäßige Mitarbeitergespräche, um die Qualität der Beziehung zu besprechen und nachzuhalten. Wenn diese Faktoren stimmen, dann stimmt die Atmosphäre im Unternehmen und die Mitarbeiter spüren eine hohe Identifikation.

Mit den passenden Trainings fit
für die digitale Transformation!



Inhouse-Training Digital Business

Mit unseren Seminaren, Trainings und e-Learning-Angeboten unterstützen wir Sie, die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten, z.B.:

HR goes digital

Chancen und Risiken der Digitalisierung
für das Personalmanagement
www.haufe-akademie.de/22.63

Qualifizierungsprogramm Digital Transformation Manager

Strategien, Tools und Trends für die erfolgreiche
Digitalisierung im Unternehmen
www.haufe-akademie.de/29.61

Enterprise 2.0

Digitale Transformation und agile Unternehmensstrukturen
gestalten
www.haufe-akademie.de/22.10

Führen im Digitalen Wandel

Kompetenzen erweitern – innovative Tools nutzen –
digitale Zusammenarbeit stärken
www.haufe-akademie.de/22.80

Digitale Technologie entscheidet!

Begriffe verstehen – Trends erkennen –
Wettbewerbsfähigkeit sichern
www.haufe-akademie.de/22.41

Workshop: Strategien für den digitalen Wandel

Technologische Herausforderungen erkennen und
strategisch nutzen
www.haufe-akademie.de/56.64

Management Symposium

Digital Business erfolgreich gestalten
www.haufe-akademie.de/35.19

Alle Angebote und Services zum Digital Business
im Überblick

www.haufe-akademie.de/digital-business

Gemeinsam zukunftsfähige Weiterbildungsstrategien
entwickeln und Veränderungen meistern. Lassen Sie
sich von unseren Consulting Experten beraten
www.haufe-akademie.de/consulting

Mehr Themen und Infos: www.haufe-akademie.de/inhouse/digital-business

Management Challenges 2017

Megatrend Digitalisierung, neue Technologien, Fachkräftemangel, veränderte Kundenansprüche – Unternehmen, Management und Personalentwicklung sehen sich in unserer schnelllebigen Welt derzeit unzähligen Herausforderungen gegenüber.

Die Entwicklung und Ermöglichung einer Vision, wie auch strategische Überlegungen, treten im Unternehmensalltag leider oft in den Hintergrund. Doch die Fragen bleiben: Wie müssen Unternehmen agieren, um nicht abgehängt zu werden? Welche Themen kommen, welche bleiben? Lesen Sie hier die Kurzzusammenfassung der aktuellen digitalen Trends und Herausforderungen in Leadership, Organisationsdesign, HR, Prozess- und Innovationsmanagement, Marketing & Vertrieb sowie Finance, Compliance und Controlling: Lassen Sie sich inspirieren und die Anregungen in Ihre Unternehmensstrategie einfließen.

Führung & Leadership

Die Märkte befinden sich aktuell im Wandel. Bedingt durch die Digitalisierung werden Roboter und Computer vielerorts Aufgaben übernehmen, die zuvor von Menschen ausgeführt wurden. Dafür entstehen an anderer Stelle neue Aufgaben. Für Manager bedeutet das zu analysieren, welche das sein werden und die Strukturen im Unternehmen entsprechend anzupassen. Wie kann der Kulturwandel in eine Arbeitswelt 4.0 gelingen?

Organisationsdesign, Change & Transformation

Innovation scheint heute das einzige Mittel zu sein, mit dem Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können. Immer ein bisschen besser und schneller als die Konkurrenz – so gewinnt man Kunden und Märkte. Diese Entwicklung setzt Unternehmen enorm unter Druck. Denn eine sich ständig wandelnde Umwelt verändert auch

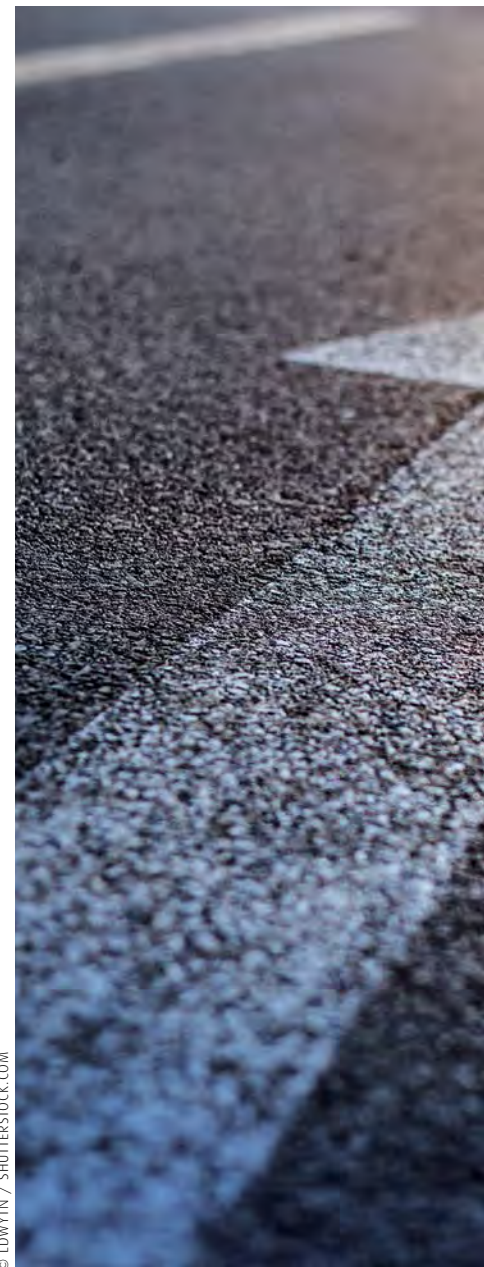
die Organisation an sich. Welches Organisationsdesign wird dieser Transformation gerecht? Mit welchen Managementtools lässt sich dieser Wandel gestalten? Und wie genau kann Transformations-Management gestaltet werden?

Talent Management & HR als Business Partner

Zeiten, in denen Personaler reine Akten- und Datenverwalter waren, sind längst vorbei. Denn nie gab es innerhalb von Unternehmen so viele Restrukturierungsprozesse und nie wurden Marktführer schneller vom Wettbewerb abgelöst als in der heutigen Zeit. Für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet das, sich immer wieder in neue Bedingungen und Strukturen einzufinden zu müssen. Damit wandelt sich auch die Rolle von HR zum aktiven Mitgestalter. Denn nachhaltiges Talent Management avanciert zum kritischen Faktor für den Unternehmenserfolg. Aber wie kann sich HR aktiv in die Strategieentwicklung einbringen und die Transformation gestalten? Wie kann eine echte HR Business-Partnerschaft mit Leben gefüllt werden?

Digitalisierung, Prozess- und Innovationsmanagement, Agilität

Erhöhter Wettbewerbsdruck, rasante technologische Entwicklungen, häufige und abrupte Änderungen von Kundenpräferenzen: Die Herausforderungen, vor denen Entscheidungsträger heute stehen, sind enorm. Treiber sind die digitale Transformation und die damit verbundene Internationalisierung der Märkte. Was kann managementseitig entgegengesetzt werden?



© IDWYTN / SHUTTERSTOCK.COM



Agilität und Innovation ist häufig die Antwort. Aber wie wird ein Unternehmen agil? Und wie sieht ein optimales Prozess- und Innovationsmanagement aus?

Marketing & Vertrieb

Auch Marketing & Vertrieb stellt die Digitalisierung komplett auf den Kopf. Denn die Kunden kennen sich besser aus als so mancher Anbieter, das bekommt ins-

besondere der Vertrieb zu spüren. Wenn ein Kunde heute einen Laden betritt, ist er bereits bestens über das Produkt, das er kaufen möchte, informiert. Und er weiß: Wenn ihm ein Angebot nicht zusagt, kann er jederzeit woanders kaufen. Wie muss der Verkäufer agieren, wenn der Kunde die Macht hat? Genauso wie der Vertrieb steht auch das Marketing im Wandel. Hier stehen vor allem Daten und damit auch

Spezialistenwissen, diese Daten analysieren zu können, im Vordergrund. Wie befähigen Führungskräfte ihre Mitarbeiter? Und stellen sicher, dass Daten und Wissen allen jederzeit transparent zur Verfügung gestellt werden?

Finance, Controlling & Compliance

Wichtige Veränderungen für Unternehmen werden meist nur in der IT oder in Produkten erwartet. Dabei führen technische Entwicklungen und gesellschaftliche Veränderungen auch in anderen Unternehmensbereichen zu Anpassungsbedarf. Das gilt insbesondere für die vermeintlich im Hintergrund stehenden Unternehmensbereiche Finance, Compliance und Controlling. Von außen zeigt sich in diesen Bereichen häufig ein Bild unverrückbarer Abläufe, im Inneren jedoch brodelt es. Denn diese Bereiche müssen nicht nur mit den Auswirkungen der Veränderungen in den anderen Unternehmensbereichen fertig werden. Sie haben in den nächsten Monaten und Jahren auch ganz eigene Herausforderungen zu bewältigen. Neue Entwicklungen verändern den Finanzmarkt. Traditionelle Instrumente der Finanzierung verlieren dabei die Wirkung. Finance steht vor der Herausforderung: Was tun, wenn volkswirtschaftliche Theorien plötzlich nicht mehr gelten? Und auch im Controlling kommt es durch digitale Anwendungen zu geradezu spektakulären Veränderungen in den Abläufen, Hilfsmitteln und im Selbstverständnis des Controllings. Was also tun, wenn das Controlling förmlich in Big Data erstickt? Der beständige Wandel ist auch eine Herausforderung für Compliance: Compliance ist vollständig abhängig von den sich ständig verschärfenden rechtlichen Vorschriften, die sich aus den volatilen gesellschaftspolitischen Strömungen ergeben. Aber wie führt man Compliance als neue Managementfunktion in die Unternehmenskultur ein? Die Antwort finden Sie in unserem kostenlosen e-Book und auf haufe-akademie.de. ●



Rainer K. Kasemir

Programmbereichsleiter,
Haufe Akademie



Ulrich Grannemann ist
Leiter des Competence Centers
Leadership der Haufe Akademie
und Leiter des Leadership Instituts
der Boston Business School.

Was leistet das neue Haufe Führungsmodell?

Das neue Haufe Führungsmodell konkretisiert und betrachtet alle Führungsaufgaben im Spannungsfeld von vier entscheidenden Eckpunkten: den Märkten, der eigenen Prägung und Kultur, der Bilanz und dem Return on Investment und dem vielleicht wichtigsten Faktor, dem nachhaltigen Engagement des Mitarbeiters. So gibt es Sicherheit und Orientierung und eine perfekte und umfassende Übersicht. Inhalte, die eine vollständige Landkarte im Wandel liefern muss.

Auf welchen Grundgedanken baut das Haufe Führungsmodell auf?

Veränderung auf den Arbeitsmärkten und in der Gesellschaft erzwingen Antworten, besonders auf die Frage nach dem passenden Organisationsdesign eines Unternehmens. Das Haufe Führungsmodell zeigt, was genau Führungskräfte und das Unternehmen tun müssen, um das passende Design oder die entsprechende Architektur zu bauen. Das volle Programm der Haufe Gruppe, von Software über Seminare, Coaching und Consulting bietet alles, was nötig ist, um diese Architektur zu realisieren. Das Haufe Führungsmodell zeigt den günstigsten

und schnellsten Weg dorthin. Es zeichnet zunächst ein vollständiges Bild des Status quo und zeigt auf einen Blick, welche Elemente unverändert bleiben können, welche leicht angepasst und welche neu geschaffen werden müssen.

Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell?

Seine Einzigartigkeit besteht darin, dass das neue Haufe Führungsmodell den gesamten Globus eines Unternehmens abbildet. Es verbindet gleichermaßen harte Faktoren wie Wettbewerbsvorteile und ROI mit den eher unsichtbaren, aber nicht minder entscheidenden Faktoren wie Motivation der Mitarbeiter, ihre Kultur und den Werten des Unternehmens. Es inkludiert sogar das Performance Management System eines Unternehmens mit Regeln zu gerechter Bezahlung, zur Personalentwicklung und der Art und Weise zu delegieren oder Feedback zu geben.

Wo liegt der erste Einstieg ins Führungsmodell für HR, für die Personalleitung?

Die Antwort ist einfach. Der Start liegt im Diskurs mit der eigenen Unternehmensleitung. Der Schlüssel für die



Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell, Herr Grannemann?

Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen stecken mitten in einem gewaltigen Veränderungsprozess. Disruptionen, Agilisierung und Selbststeuerung sind Begriffe, die den Diskurs bestimmen. Es braucht daher einen neuen Gesamtüberblick für das eigene Unternehmen und die aktuelle Führungssituation. Diesen liefert das neue Haufe Führungsmodell – entwickelt vom Führungsexperten **Ulrich Grannemann**.

Das Interview führte **Heike Meier**, Themenweltmanagerin Personalmanagement der Haufe Akademie

Realisierung der strategischen Ziele des Unternehmens liegt weniger in der Reorganisation, im Wechsel von Personal oder in der Organisation von Veränderungsprojekten. Der Schlüssel liegt allein bei der Führung! Führungskräfte sind der Hebel für die Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmens.

Darum ist der erste Einstieg ins Führungsmodell auch für die Personalleitung ein sehr strukturierter. HR muss zentrale Fragen stellen: Möchte die Unternehmensführung strategische Ziele erreichen? Welche Art von Führung ist dazu notwendig? Wo sind die größten Differenzen und welchen Investitionsrahmen gibt es? Welchen Stellenwert soll Führung haben? Ein Vorstand, der gut vorbereitet ist und sehr genau weiß, welche Fragen zu beantworten sind, hat auch schnell Spaß daran, weitere Schritte zu gehen. Vorstände, deren Hauptziel Problembeseitigung war, wandeln sich so zu Vorständen mit dem Hauptziel Unternehmensführung.

Führungskräfte sind der Hebel für die Erreichung der strategischen Ziele.

Gab es wichtige, emotionale Momente während und nach der Entwicklung des Modells?

Ja, die gab es tatsächlich! Der wichtigste Moment war wohl, als sich plötzlich die Grundstruktur des Modells zusammenfügte, wie elementare Puzzleteile, die ihren logischen Platz finden.

Ein zweiter wichtiger Moment war der erfolgreiche Test des Modells. Die Prüfung: Passen sämtliche Fragen, Tools, Fähigkeiten, Bücher, Termine und Situationen in das Modell? Denn ein Modell kreierte nicht eine neue Welt, sondern bildet eine existierende ab und gibt ihr einen neuen Rahmen.

Das dritte emotionale Highlight war die Integration der konsequenten Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen in das Modell. Neben den Hauptelementen Markt, unternehmerischer Erfolg, Bilanz, unternehmerische Prägung und Werte und dem Mitarbeiterengagement in einem Unternehmen hat die konsequente Weiterentwicklung hier ihren verdienten, exponierten Platz gefunden. ●

Lernkultur 4.0: Die Rolle der Führungskraft

Das Digitalzeitalter sorgt für eine starke Beschleunigung. Arbeitnehmer müssen sich auf eine Arbeitswelt vorbereiten, die sich ständig verändert. Das macht lebenslanges Lernen zum Muss. Dabei kommt auch Führungskräften eine Schlüsselrolle zu.

Wie tiefgreifend der Wandel ist, der die Arbeitswelt in den kommenden Jahren umkrempeln wird, zeigt die Studie „Ressource Weiterbildung“ der ManpowerGroup, für die über 18.000 Arbeitgeber in 43 Ländern Rede und Antwort standen. Dieser zufolge existieren 65 Prozent der Jobs, die die zwischen 1995 und 2010 Geborenen ausführen werden, heute noch nicht.

Um diese ausüben zu können, müssen laut der Prognose aber keine neuen Studiengänge oder Ausbildungen eingerichtet werden. Stattdessen ist vor allem lebenslanges Lernen gefragt. Die Kunde, dass nur gut ausgebildetes und engagiertes Personal den Schlüssel zu Erfolg und Wachstum darstellen kann, ist hierzulande auch schon bei überdurchschnittlich vielen Unternehmen angekommen. 87 Prozent wollen ihre Mitarbeiter mit internen Schulungen auf die Jobs der Zukunft vorbereiten, im internationalen Vergleich sind es nur 79 Prozent.

Lernkultur: Unternehmen hinken hinter ihren Möglichkeiten hinterher

Bei der Etablierung einer solchen Lernkultur hinken Unternehmen ihren Möglichkeiten aber massiv hinterher. Das geht aus der Workforce 2020 Studie von Oxford Economics hervor. In weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen wird eine Kultur des kontinuierlichen Lernens gepflegt, obwohl Wissenslücken die Unternehmensleistung bereits heute beeinträchtigen.

Handeln tut also Not. Dabei sollten insbesondere Führungskräfte ihre Rolle beim or-

ganisationalen Umbau zu einer Lernkultur 4.0 nicht unterschätzen. Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg sehen zumindest einen wesentlichen Erfolgsfaktor genau bei ihnen und fordern dazu auf, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den konkreten Weiterbildungsbedarf zu erurieren und offensiv im Unternehmen für die entsprechenden Lernmaßnahmen zu werben.

Wandel des Lernens

Dazu müssen Führungskräfte zunächst verstehen, dass sich Lernen im Digitalzeitalter massiv gewandelt hat. In einer sich permanent verändernden Arbeitswelt findet der Wissenserwerb rund um die Uhr statt. Arbeitnehmer lernen eher unbewusst, in kleinen Etappen und füllen Wissenslücken auf, sobald sie entstehen. In manchen Fällen hilft schon die Konsultation von Google.

Für die Bereiche, in denen die Suchmaschine Antworten schuldig bleibt, haben sich alternative Lernformate etabliert. Viele setzen auf agile und partizipative Strukturen. Das kann so weit gehen, dass Mitarbeiter die Wissensveranstaltung, die sie benötigen, selbst initiieren.

Eines von vielen Beispielen ist das Barcamp. Das ist eine offene Tagung in kleinem Kreis, zu dem der Mitarbeiter einlädt, der ein Problem lösen will. Dabei setzt er auf den Gedankentransfer mit Kollegen.

Die richtigen Lernformate erurieren

Je nach Gruppengröße können sich kleine Workshops zusammenfinden, die Lösungsansätze ausarbeiten. Anschließend werden



die potenziellen Möglichkeiten zusammengetragen und diskutiert. Andere Formen des Lernens 4.0 „firmieren“ unter Titeln wie Hackathon, Online-Learning-Community oder Jamsessions. Alle sind auf kollaborativen Austausch ausgerichtet, online, offline, in kleinen Gruppen, zu Hunderten oder zu Tausenden.



Je stärker Führungskräfte ihr Team einbeziehen, die geeigneten Lern- und Wissensformate zu eruieren, umso passgenauer wird das Lernangebot ausfallen und umso intensiver wird es auch genutzt werden. Hierzu bieten sich Feedbackgespräche, Mitarbeiterbefragungen und die Auswertung bereits absolvierter Angebote an.

Der perfekte Mix der Lernmethoden

Hilfreiche Ansatzpunkte zur Entwicklung eines passenden Lernmethoden-Mix lie-

Neu dürfte dabei für manche Führungskraft sein, wie groß die Bedeutung des informellen Lernens innerhalb einer Lernkultur 4.0 ist. Das erfordert einen massiven Denkwandel und die Ermutigung der Kollegen zum regelmäßigen Austausch. Zum Beispiel während des Teammeetings, per instant Messenger oder Intranet. Aber auch schon der Flurtalk sollte nicht mehr mit hochgezogenen Augenbrauen goutiert werden. Oft entstehen dabei die besten Ideen. Wichtig ist außerdem, dass die Füh-

Auch die Teilnahme an einem Barcamp steht ihr gut zu Gesicht, weil die vorgelebte Offenheit gegenüber Neuem die Akzeptanz neuer Lernformen im Unternehmen stärkt. Das heißt gleichzeitig aber auch, dass dem Thema Lernen und Wissenstransfer mehr Platz im Arbeitsalltag eingeräumt werden muss, was zum Beispiel bei der Zielvereinbarung Berücksichtigung finden sollte.

Dem Lernen Raum einräumen

Die zunehmende Partizipation und Kollaboration der Mitarbeiter, für die die neuen Lernformate den Grundstein legen, werden aber auch die Rolle der Führungskraft absehbar verändern. Die neuen Lernformen werden wohl kaum den erhofften Nutzen bringen, gelingt es Führungskräften nicht, deren Ergebnisse in den Unternehmensprozess zu integrieren.

Das bedingt, dass der Manager vom Vorgehenden und alleinigen Wissensträger eher zum Umsetzer und Bewahrer der gelebten Unternehmens- und Führungskultur transformiert. Zum Beispiel, indem er Mitarbeitern mehr Raum für Selbstbestimmung und Mitgestaltung gibt und ihnen dafür das perfekte Arbeitsumfeld schafft. Das kann zum Beispiel gelingen, indem er Wissensarbeiter projektbezogen einsetzt, sie aus ihren Abteilungssilos löst und ihre Expertise verschiedensten Unternehmensbereichen zugänglich macht. Zugleich sorgt er dafür, dass dem Talent immer die Informationen und Ressourcen zur Verfügung stehen, die es benötigt.

Verantwortung wird also in Zukunft nicht mehr direkt an eine Managementaufgabe gebunden sein, sondern an Menschen, die situativ über das relevante Wissen und die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Führungskräfte müssen sich in den kommenden Jahren daher verstärkt fragen, wie ihre Führung aussehen muss, um den komplexen und veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Der verstorbene Apple-Gründer Steve Jobs formulierte hierauf für sich bereits die passende Antwort: „Musiker spielen Instrumente, ich leite das Orchester.“ ●



5 Fragen, die Sie sich stellen sollten...

- Welchem Wandel unterliegt das Lernen und welche neuen Lernformate gibt es?
- Bin ich offen für die neue Rolle als Führungskraft 4.0?
- Verfüge ich über die nötigen digitalen Kompetenzen, um die neuen Online-Lernformate hinlänglich zu verstehen?
- Verfüge ich über die nötigen Soft Skills, um meine Mitarbeiter angemessen in einer voll digitalisierten Welt anleiten zu können?
- Wie kann ich mich als Führungskraft weiterentwickeln?

fert derweil das 70/20/10-Modell. Diesem zufolge sollten ungefähr zehn Prozent des Wissenserwerbs auf festgelegte Lernformate entfallen, 20 Prozent auf soziale Interaktionen mit Kollegen, und 70 Prozent auf Herausforderungen und praktische Erfahrungen, die im Arbeitsalltag gemacht werden.

rungskraft stets als Vorbild agiert, selbst jederzeit ansprechbar ist und den regelmäßigen Gedankentransfer innerhalb des Teams fördert. Durch regelmäßige Teammeetings, wertschätzendes Einzelfeedback auf Augenhöhe, den kurzen Schnack im Vorbeigehen oder gemeinsame Kantenbesuche oder Teamevents.



Katrin Evers

Contentmanagerin Unternehmenslösungen, Haufe Akademie

Laterale Führung: Gemeinsam zum Ziel

Führung, die auf disziplinarischer Weisungsbefugnis basiert, greift oftmals nicht mehr. Die neue Form des Führens: „Laterale Führung“.

Die moderne Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. Während früher die meisten Unternehmen stark hierarchisch geprägt waren, finden sich heute immer öfter flache Hierarchien. Dies stellt Führungskräfte aller Branchen vor neue Herausforderungen: Althergebrachte Führungsstile, die auf disziplinarischer Weisungsbefugnis basieren, greifen nicht mehr. Die neue Form des Führens nennt sich „Laterale Führung“. In diesem Begriff steckt das lateinische Wort „latus“ für „Seite“, ein deutlicher Hinweis auf den Kern dieses Führungsstils: Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten gleichberechtigt, netzwerkartig und quer zur Hierarchiestruktur zusammen – falls es im jeweiligen Unternehmen überhaupt noch stark ausgeprägte Hierarchien gibt. Die Führung erfolgt also nicht klassisch von oben nach unten, sondern von der Seite.

Laterales Führen in der Team- und Projektarbeit

Nicht nur die Hierarchien verschwinden zunehmend, auch die Grenzen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen verwischen. Oft wird funktions-, projekt- oder sogar unternehmensübergreifend in Kompetenzteams zusammengearbeitet. In derart durchmischten Arbeitsgruppen ist ein Führungsstil, der auf disziplinarischer Macht beruht, wenig sinnvoll. Das Ziel der Lateralen Führung ist es deshalb, einen gemeinsamen Denkraum zu schaf-

fen, um erfolgreich zu kooperieren. Damit die Teamarbeit gelingt, müssen Führungskräfte ohne Weisungsbefugnis die unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten berücksichtigen. Dies beinhaltet nicht nur die Koordination der einzelnen Aufgaben und das Aushandeln von Kompromissen, sondern auch eine sanfte Steuerung der Mitarbeiter, um sie in die gewünschte Richtung zu lenken – schließlich soll ein gemeinsames übergeordnetes Ziel erreicht werden. Menschenkenntnis, Verhandlungsgeschick und Einfühlungsvermögen sind deshalb für das Laterale Führen unabdingbar.

Die Führungsinstrumente der Lateralen Führung

Auch in Unternehmen mit flachen Hierarchien gibt es eine gewisse Art der Führung. Denn wann immer Menschen erfolgreich zusammenarbeiten wollen, muss es bestimmte Regeln für das Miteinander geben. Da die disziplinarische Weisungsbefugnis als Machtquelle für das Führungspersonal entfällt, stützt sich ihre Macht beispielsweise auf eine hohe persönliche Autorität und Integrität, erwiesenes Expertentum und eine geschickte Informationskontrolle. Das bedeutet: Wer sich gezieltem Networking bedient, stärkt damit die eigene informelle Machtbasis. Die Laterale Führung, also die Führung „von der Seite“, fußt auf vier Koordinationsmechanismen, die es den zuständigen Mitarbeitern ermöglichen, auch ohne Weisungsbefugnis erfolgreich zu führen.



- **Kommunikation:** Führungskräfte sorgen für Interaktion und Dialog innerhalb des Teams. Bei Verständigungsproblemen greifen sie vermittelnd ein.
- **Verständigung:** Individuelle Auffassungen und Überzeugungen müssen unter einen Hut gebracht werden. Es werden gemeinsame Herausforderungen und Werte definiert, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.
- **Vertrauen:** Die Grundlagen für die Zusammenarbeit werden gemeinsam erarbeitet. Die dabei festgelegten Regeln gelten für alle Mitarbeiter gleichermaßen, für deren Einhaltung ist die Führungskraft verantwortlich.
- **Macht:** Fachwissen, Expertise, Sympathie, Charisma und eine gewisse Informationshoheit können die eigene Macht im Team stärken.

Beispiele für den sinnvollen Einsatz eines Lateralen Führungsstils

Um zwischen den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zu vermitteln, kann die Laterale Führung eingesetzt werden



Gemeinsam zum Ziel
lautet die Devise.

– etwa, wenn eine Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen initiiert werden soll. Kommt es entlang der Wertschöpfungskette zu Meinungsverschiedenheiten, kann mithilfe der Führungsinstrumente der Lateralen Führung eine Schlichtung herbeigeführt werden. Arbeiten externe Lieferanten und Kooperationspartner am gemeinsamen Projekt mit, werden auch sie in die Laterale Führung einbezogen. Und sogar auf Vorstands- und Präsidiumsebene kann die Laterale Führung greifen, beispielsweise um Entscheidungen zu beschleunigen oder bereichs- bzw. unternehmensübergreifende Veränderungsprozesse zu erwirken.

Rückblick: Der Ursprung Lateraler Führung

Auch wenn flache Hierarchien und das Führen ohne disziplinarische Macht heute immer wichtiger werden: Neu ist das Konzept der Lateralen Führung nicht. Die Organisationsforschung entdeckte schon in den 60er-Jahren in verschiedenen Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern

und Nichtregierungsorganisationen neben den klassischen hierarchischen Beziehungen auch eine informelle „Führung von der Seite“ und etablierte den Begriff der „lateralen Organisationsbeziehungen“. Das Konzept des Lateralen Führens ist dabei stark an die Organisation und weniger an die Persönlichkeit der Führungskräfte gebunden: Die an der Lateralen Führung beteiligten Personen werden als Rollenträger begriffen, deren Verhalten sich aus ihrer Position im Unternehmen speist.

Herausforderungen des Lateralen Führungsstils

Die Industrialisierung und vor allem die Digitalisierung der vergangenen Jahrzehnte haben zu Veränderungen in der Arbeitswelt geführt. Arbeitnehmer sind heutzutage immer besser ausgebildet und hochspezialisiert. Da ist es sinnvoll, die Verantwortung innerhalb eines Unternehmens nicht mehr einer einzelnen Führungskraft zu übertragen, sondern die Mitarbeiter demokratisch in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. Durch ihr breites Fachwissen bringen sich die Mitarbeiter in die Projekt- oder Teamarbeit ein und sind dabei je nach Aufgabenstellung mehreren Vorgesetzten verpflichtet. Neben Eigenverantwortung erfordert dies viel Flexibilität und Kreativität von jedem Einzelnen. Da innerhalb eines lateral geführten Teams Aufgaben nicht einfach delegiert werden können, spielt die Motivation der Mitarbeiter eine große Rolle. Anders als beim klassischen autoritären Führungsstil wird hier auf Augenhöhe geführt: Die Führungskraft muss das Team zusammenhalten und von ihren Ideen begeistern. Sie greift vermittelnd ein, wenn es zu Spannungen zwischen den einzelnen Abteilungen oder zu Problemen mit Kunden und Lieferanten kommt und sichert dadurch die kooperative Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Laterales Führen: Vorteile für Unternehmen

Laterale Führung bedeutet Führen ohne Vorgesetztenfunktion. Die Führungskraft ist quasi entmachtet, die Verantwortung wird innerhalb des Teams aufgeteilt. Da-

durch kommen die Sichtweisen und Entscheidungen der einzelnen Mitarbeiter stärker zum Tragen, die Motivation und das persönliche Engagement werden gestärkt. Gleichzeitig bedeutet der Wegfall einer klassischen Führungsposition natürlich auch eine erhebliche Kostenersparnis. Beispiele aus Unternehmen, die auf die Laterale Führung setzen, zeigen zudem eine effizientere Arbeitsweise und einen offeneren Umgang mit Fehlern. Durch ein kollegiales Arbeitsklima und zufriedenerer Mitarbeiter sind diese Betriebe auch in Zukunft den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gewachsen.

Laterale Führung: Seminare an der Haufe Akademie

Sie wollen mehr über die verschiedenen Führungsstile und die zugehörigen Führungsinstrumente erfahren? Die Haufe Akademie bietet für Führungskräfte zahlreiche Seminare an, die Ihnen dabei helfen, Ihre eigene Führungskompetenz zu erkennen und stärken. Egal ob Nachwuchsführungskraft oder erfahrener Teamleiter: An der Haufe Akademie können Sie Coachings und praxisnahe Weiterbildungskurse belegen, die Ihrem individuellen Kenntnisstand entsprechen und perfekt auf Ihren Joballtag zugeschnitten sind. Unsere Dozenten gehen dabei auf Ihre persönlichen Fragen und Wünsche ein, sodass Sie das Erlernte garantiert in Ihrem Unternehmen anwenden können. Gewusst? Laut Prognosen von Arbeitsmarktforschern sind 60 Prozent aller heute bestehenden Arbeitsplätze durch die Digitalisierung gefährdet. Und: Während die Hierarchie innerhalb eines Unternehmens zunehmend an Bedeutung verliert, nimmt der Wert der geistigen Arbeit zu. Wer als Führungskraft mit den sich wandelnden Bedingungen des Arbeitsmarkts schritthalten will, muss sich kontinuierlich fortbilden und neue Führungsstile wie das Laterale Führen kennen und anwenden können. Im umfangreichen Angebot der Haufe Akademie finden Sie das passende Seminar dazu. ●



Martina Groner
Produktmanagerin, Haufe Akademie



Going digital – die besondere Rolle der Führungskräfte im Change!

Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, um die Weichen für die Zukunft erfolgreich zu stellen. Eine sehr anspruchsvolle Führungsaufgabe, die nur als Teamleistung der gesamten Führungsetage zu bewältigen ist.

Wer heute die einschlägige Fachliteratur konsultiert, kann sich dem Begriff „Digitalisierung“ nicht mehr entziehen. Der Begriff taucht gefühlt in jedem zweiten Fachartikel auf und wird in den unterschiedlichsten Kontexten verwendet, um deutlich zu machen, dass die Unternehmen genau jetzt den Wandel einleiten müssen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Oft wird sogar suggeriert, dass Deutschland den Anschluss schon verpasst hat. Die Beispiele von Unternehmen, die hier

eine Vorreiter-Rolle einnehmen, reichen von Google über Uber bis hin zu Airbnb. Wie eine Studie von McKinsey zeigt, haben Unternehmen für die Initiativen zur Digitalisierung sehr ambitionierte Ziele. Ein jährliches Wachstum und Kosteneffizienzen in Höhe von 5-10% oder mehr innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre werden hier genannt.¹

Was steckt hinter „Digitalisierung“?

Doch was bedeutet der Begriff Digitalisierung oder neu-deutsch „Going digital“ eigentlich genau? Die Berater von McKinsey

definieren Digitalisierung weniger als eine konkrete Sache, sondern vielmehr als eine Art und Weise Dinge zu tun.² Der Dreiklang der sich hieraus ableitet, bezieht sich erstens auf die konkrete neue Form der Wertschöpfung für den Kunden in Form von neuen Produkten oder Dienstleistungen. Zweitens auf den Einsatz neuer Fähigkeiten in den wertschöpfenden Prozessen, um die Kundenerfahrung grundsätzlich neu zu gestalten und zu optimieren und drittens auf die generellen technischen und organisatorischen Prozesse und Fä-



higkeiten des Unternehmens, um auf Marktveränderungen schnell und agil zu reagieren. Nicht überraschen darf es hier, dass es für jedes Unternehmen wichtig ist, zu definieren, was Digitalisierung genau für das Unternehmen bedeuten soll, welche konkrete Strategie verfolgt und welche konkreten Ziele erreicht werden sollen. An diesem Punkt wird ganz deutlich, dass hier alle Führungskräfte des Unternehmens gefordert sind.

Neue Anforderungen an die Führungskräfte

Die Definition der unternehmensspezifischen Ausprägung der Digitalisierung ist klassischerweise Aufgabe der Top-Führungskräfte, des CEOs oder des, in einigen Unternehmen neu etablierten Chief Digital Officers (CDO), der im Gegensatz zu den gängigen Profilen der Kollegen aus der C-Suite nochmal ein ganz besonderes Profil mitbringen sollte. Nach einer Studie von Russel Reynolds Associates unterscheiden sich besonders erfolgreiche CDOs vor allem in 5 Attributen von ihren Kollegen.³ Um die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen wirksam in die Organisation zu tragen und nachhaltig zu verankern, benötigt man eine besonders starke Ausprägung folgender Attribute:

- innovativ
- disruptiv
- mutig in der Führung
- sozial-kompetent/-anschlussfähig und
- entschlossen

In Anbetracht der zu erwartenden Widerstände ist es nicht verwunderlich, dass die meisten dieser Attribute einen sehr proaktiven Charakter aufweisen. Bereits bei seinen Kollegen in der Vorstandsetage oder Geschäftsführung wird der CDO auf ausgeprägte Widerstände treffen. Und zwar spätestens dann, wenn etablierte und bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls substantiell verändert werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

für die Zukunft zu gewährleisten. Doch nicht nur auf der obersten Führungsebene sind hier neue Kompetenzen, vor allem im Bereich der Softskills gefordert, sondern auch bei allen anderen Führungskräften im Unternehmen vom Team- bis zum Bereichsleiter. Denn grundlegende Veränderungen dieser Art stellen die kompletten Strukturen, Prozesse und Rollen in einer Organisation in Frage, was unweigerlich zu Verunsicherung, Ängsten und Widerständen bei allen Beteiligten führen kann. Geschürt durch diverse Publikationen schwingt gerade bei der Digitalisierung bei vielen Mitarbeitern die Angst um den eigenen Arbeitsplatz mit, da das Thema der Automatisierung je nach Branche und Unternehmen eine zentrale Komponente in den Projekten spielen kann.

Die besondere Bedeutung des mittleren Managements

Bei der Umsetzung der strategisch festgelegten Schritte hin zur Digitalisierung ist es besonders wichtig, dass die mittleren Führungskräfte sehr früh in die Veränderungen einbezogen und vor allem für ihre Rolle in der Veränderung qualifiziert werden. Führungskräfte müssen mit den gängigen Konzepten im Change Management, wie z.B. der Veränderungskurve oder den Führungsstilen in Veränderungsprozessen, vertraut sein, um den Wandel nachhaltig und wirksam mitgestalten zu können. Gleichzeitig gilt es, die Führungskräfte zu schulen, so dass sie das Potential für Innovationen, das in den Mitarbeitern schlummert, identifizieren, ansprechen und nutzen können. Dabei können neue Formen der Zusammenarbeit, wie agiles Management, selbstgesteuerte Teams und moderne Arbeitsmethoden, wie Design Thinking wertvolle Unterstützung leisten. Hier darf jedoch nicht vergessen werden, dass gerade diese neuen Formen der Zusammenarbeit die Rollen und Aufgaben der mittleren Führungskräfte komplett verändern und es eine andere Art von Führung braucht, die es gegebenenfalls zu

entwickeln gilt. In der Praxis kann man im agilen Umfeld sehr gut beobachten, was es für einen ehemaligen Teamleiter bedeutet, wenn er zukünftig als SCRUM-Master ein verändertes Aufgabenspektrum bearbeiten muss und auch in disziplinarischer Hinsicht mit anderen Spielregeln konfrontiert ist. Wird agiles Arbeiten und/oder neuen Formen der Zusammenarbeit erfolgreich implementiert, so können hierdurch neue, große Potenziale zur Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden. Die Motivation der Mitarbeiter steigt und einer der wichtigsten Schritte hin zur Digitalisierung ist getan.

Die Spielregeln einer erfolgreichen Digitalisierung sind noch zu definieren

Wie bei jedem Veränderungsprojekt, so gilt bei den Veränderungsinitiativen in Richtung Digitalisierung mehr denn je, dass es keine fertigen Lösungen gibt, sondern jedes Unternehmen den eigenen Weg finden muss, um hier die Weichen für die Zukunft zu stellen. Als zentrale Erfolgsfaktoren sind hier die Institutionalisierung einer treibenden Person im Top-Management, die intensive Einbindung und Qualifizierung der mittleren Führungskräfte, die Etablierung einer Vertrauenskultur, die Implementierung neuer und moderner Arbeitsweisen und vor allem eine strukturierte und wertschätzende Art des Change Managements zu nennen.

Zusammenfassend also eine sehr anspruchsvolle Führungsaufgabe, die nur als Teamleistung der gesamten Führungskräfte zu bewältigen und erfolgreich zu gestalten ist. Viele Unternehmen haben erst begonnen sich mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen und die Zukunft wird zeigen, wie es uns allen gelingt diesen Mega-Trend für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung zu nutzen.



1 Catlin, Tanguy / Scanlan, Jay / Wilmott, Paul: Raising your digital quotient, in McKinsey Quarterly June 2015
 2 Dörner, Karel / Edelmann, David: What „digital“ really means, in McKinsey Digital July 2015
 3 Russel Reynold Associates: Productive Disruptors: Five Characteristics that differentiate transformational leaders, 2015



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

Der „Nudge“ fehlt – Wenn Können und Wissen nicht der Engpass sind

In der heutigen disruptiven VUCA¹-Welt müssen auch Berater und Trainer den Personalentwicklern neue Mittel zur Verfügung stellen, die helfen, schneller und fokussierter neues Handeln in die Abläufe der Führungskräfte zu transferieren.

Wie können wir erfahrene Führungskräfte unterstützen, ihre Führungsfähigkeit auszubauen und in den Führungsalltag zu implementieren? Bei einem ganz wesentlichen Teil der Führungskräfte fehlt es weder an Wissen oder Können noch an der Haltung, Erlaubnis oder Motivation. Es fehlt schlicht und einfach der letzte kleine Nudge: Der Anstoß oder Schubser, der dazu führt, neues Verhalten in den Strom alter Gewohnheiten einzuschleusen.

Die Wertschöpfungskette des Lernens

Auch neues Verhalten hat eine Wertschöpfungskette, die sich für die Personalentwicklung durch folgende Fragen erschließt:

- **Reach:** Wie viele Führungskräfte erreichen wir mit unseren Angeboten?
Damit werden die Möglichkeiten aller analogen und digitalen Lernsysteme vorangetrieben.
- **Receive:** Wie kommen die Inhalte in die Köpfe?
Doch wenn die immer besser vermittelte Handlungskompetenz von den Führungskräften nicht „abgeholt“ wird, wie klappt dann der Weg (Implement) in die Praxis?
- **Implement:** Wie bekommen wir Handlungskompetenz in Handlung umgesetzt?
Hier schlummert das große, aber ungenutzte Kompetenzvermögen in den Unternehmen. Ausdauer schlägt Geduld (Sutter, M., 2014).

In Unternehmen ruhen viele gute Ideen, Fähigkeiten, Modelle und Tools in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter und werden nicht „herausgefordert“. Wir brauchen daher ein Verfahren, das das angehäufte Know-how-Vermögen und Potenzial in Form von Wissen und Können „liquide“ macht. Seminare sind dabei der erste Schritt, doch bei erfahrenen Führungskräften muss man weiter denken. Je länger das Seminar her ist, umso mehr verblasst das Erlernte. Und so sieht Jung in seinem Buch „Personalwirtschaft als das größte Problem bei Personalentwicklungsmaßnahmen, die nicht am Arbeitsplatz durchgeführt werden, darin, dass der Transfer des Erlernten von der Übungssituation auf die konkrete Aufgabe am Arbeitsplatz nicht gelingt“ (Jung, 2017).

Der Nudge gegen die Macht der alten Gewohnheiten

Wie aber kann neues Verhalten gegen die Macht der alten Gewohnheiten in die Praxis implementiert werden? Warum wir tun, was wir tun“ ist der Titel eines Buches (Duhigg, 2012), das die Macht der Gewohnheit in den Mittelpunkt rückt. Wir alle wissen, dass Überzeugung und Willenskraft nicht ausreicht, um unser Verhalten zu ändern.

Führungskräfte sind mit am meisten gefordert, neue Wege zu finden. Doch gerade sie sind durch hohe Arbeitsbelastung und gestiegene Anforderungen häufig nicht in der Lage, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Im Gegenteil, Menschen, die unter Druck stehen, versuchen erst recht

Probleme zu bewältigen, indem sie mit ihren erlernten Kernfähigkeiten und ihren alten Gewohnheiten reagieren. Sie haben vermeintlich nicht die Zeit und nehmen sich nicht die Mühe, neues Verhalten zu erlernen, einzuüben und in den mächtigen Strom bisheriger Gewohnheiten einzuschleusen. Das bestätigt auch Wilhelm Baumeister (Universität zu Köln): Neue Gewohnheiten brauchen Zeit, bis sie zur Gewohnheit werden können.

Wie aber bekommen wir neues Verhalten in die Führungspraxis? Wissensvermittlung alleine – „Jetzt weißt du, wie es geht – jetzt mach mal!“ reicht oft nicht. Neue Gewohnheiten zu installieren, ist nicht einfach, aber auch nicht unmöglich. Erfolge von WeightWatchers, Anonyme Alkoholiker oder Sport in Gruppen zeigen es. Wenn Gruppenmitglieder sich gegenseitig unterstützen, anstupsen, einen Nudge geben, dann zeigt sich ein signifikanter Zuwachs sowohl bei den subjektiv empfundenen eigenen Anstrengungen/Mühen als auch bei den objektiven Leistungen gegenüber individueller Arbeit oder Arbeit in einer Gruppe ohne gegenseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder (Hüffmeier et al., 2014, S. 287 ff.).

Die Herausforderung annehmen

Die Haufe Akademie und der Thinktank Leadion beschäftigen sich seit Jahren mit der Frage, wie neues, verändertes Führungsverhalten aussehen muss, wie es in die Praxis transferiert werden kann und welche Werkzeuge dafür notwendig sind.

¹ Steht für volatil, unsicher, complex und ambivalent.

Dabei haben sie sich in ihrer jahrelangen Arbeit als Berater, Trainer und Coaches genau angeschaut, was passieren muss, damit sich Verhalten verändert.

Viel kann man dabei von denjenigen lernen, die erfolgreich beim Verändern besonders schwieriger Gewohnheiten waren. Endlich Nichtraucher, maßvoller und

gesünder essen, abnehmen, mehr Sport treiben und so weiter. Wir kennen sie alle, die guten Vorsätze. Wenn wir etwas verändern wollen, müssen wir neue Schlüsselgewohnheiten etablieren. Im Hinblick auf das Konzept der Führungskräfteentwicklung sind dazu drei Dinge essenziell:

1. Feste Termine, die als harte Blöcke unverrückbar im Kalender stehen. Das ist das fest vereinbarte Gespräch mit dem „Sparingspartner“ oder Begleiter, wie Leadion das nennt. Das Commitment gegenüber Dritten spielt eine große Rolle. Hier liegt der Erfolg von Konzepten, die auf die gegenseitige Un-

Oftmals fehlt
nur noch ein kleiner
Anstoß.

terstützung und die soziale Verpflichtung bauen (Meetings, Workshops, Gruppen). „Durch Befristung erhalten Aufgaben ihren Sinn in der Einhaltung der Frist. Daher werden befristete Arbeiten vorrangig durchgeführt, nicht-befristete zurückgestellt. Aus der zeitlichen Priorität einer befristeten Aufgabe wird ein wertendes Primat. So erhalten Termine und Fristen einen Eigenwert. Aufgaben, die nicht befristet sind, werden benachteiligt und schließlich abgewertet, ohne Rücksicht auf ihre sachliche Relevanz“ (Schlote, 2013).

2. Schlüsselgewohnheiten müssen zwei Bedingungen erfüllen: Sie müssen

- wichtig für den Führungs- oder Arbeitsalltag sein, d. h. sie müssen effektiv die aktuellen Engpässe überwinden helfen.
- einfach und scharf begrenzt sein, damit sie schnell und leicht an die laufenden Gewohnheiten angedockt werden können.

3. Die Umsetzung erfolgt kleinschrittig, Erfolge und Fortschritte sind sofort sichtbar. Das motiviert zum Weitermachen.

Aus den neuen Schlüsselgewohnheiten entstehen, wie in einem Dominosteineffekt, weitere Folgegewohnheiten zur ständigen Verbesserung des Verhaltens. Dazu braucht es einen „Nudger“, einen Reiseleiter und

Herausforderer für das Implementieren neuer Gewohnheiten. Er ist die Brücke zwischen Kompetenz und Handlung. Er ist Experte darin, neue Gewohnheiten in laufende Arbeitsabläufe zu integrieren. Gerade für die Entwicklung und Verankerung neuer erfolgreicher Führungsgewohnheiten braucht es erfahrungsgemäß einen solchen Herausforderer. Daraus hat sich das neue Leadership-Challenge-Concept (LCC) entwickelt, das bereits zahlreiche Führungskräfte bei der Entwicklung neuer Schlüsselgewohnheiten unterstützt hat.

Das Konzept mit dem Nudge

Wie genau funktioniert das neue Leadership-Challenge-Concept (LCC)? Zunächst muss sich die Personalentwicklung oder die Führungskraft entschließen, sich der Herausforderung neuen Führungsverhaltens zu stellen. Typische Teilnehmer am LCC sind langjährige und erfahrene Führungskräfte, die man nicht mehr in ein Seminar setzen kann, ohne dass sie sich langweilen und ein Coaching alleine bewegt sich häufig in zu engen Grenzen. Häufig geht es um die Frage, wie eine Führungskraft auf anstehende Veränderungen vorzubereiten ist, wie eine Führungskraft auf einen erweiter-

ten Mitarbeiterbereich oder auf die Übernahme einer Funktion im Top-Management vorbereitet werden kann?

Die Führungskraft und ihr Nudger

Hat sich die Führungskraft entschlossen und sich einen Begleiter oder Nudger ausgesucht, wird in einem ersten Schritt ein persönliches Gespräch vereinbart und es erfolgt eine von der individuellen Führungssituation der Teilnehmer ausgehende Analyse der aktuellen Schwerpunktthemen und Baustellen (aus der Praxis für die Praxis). Die Konzentration auf die erfolgsrelevantesten Themen, Ziele und Maßnahmen sorgt für sofortige und sichtbare Erfolge.

Passgenaue Tools für den Führungsalltag sind wichtig für das einfache und sofortige Andocken neuer Verhaltensweisen an bestehende Gewohnheiten. Durch regelmäßige Termine mit dem Nudger oder Begleiter entsteht eine Verpflichtung, aber auch die Möglichkeit des Austauschs, Ansporns und Korrektur. Dabei werden die Fortschritte festgehalten und visualisiert. Trotzdem und gerade deswegen können auch unvorhergesehene neue Herausforderungen mit eingebaut und bewertet werden. So kann die Evakuierung eines Altenheims wegen einer Bombenentschärfung genauso einbezogen werden, wie die Berufung in den Vorstand. Die abschließende Belohnung erfolgt durch die Evaluation ihres Fortschritts und ihrer Zielerreichung.

Wir wissen es alle. Selbst die besten Vorsätze verlieren sich im Alltag und erst recht im Arbeitsalltag. Doch Personaltrainer und WeightWatcher haben es vorgemacht: Ein Stupser hier, ein kleiner Nudge dort, ein Termin oder eine Verpflichtung helfen gewaltig, wenn es heißt, den eigenen Schweinehund zu überwinden. Und genau das ist die Aufgabe des Sparringspartners. Er berät die Führungskraft auf Augenhöhe, er hinterfragt, fordert und hilft. ●

Führungskräfte zum Leadership-Challenge-Concept (vormals Leadion® PraxisProgramm):

„Ich war anfangs skeptisch, auch mit den Telefongesprächen. Muss aber sagen, dass ich zunehmend begeistert bin. Es fokussiert mich auf den nächsten Termin und das hilft!“

Herr E. zum Ablauf, Abteilungsleiter, Öffentlicher Dienst

„... Schon in den ersten Tagen habe ich gespürt, dass es mich weitergebracht hat. Mittlerweile fühle ich mich sehr viel besser mit meinen Mitarbeitern und ich denke, die Mitarbeiter auch mit mir. Auf den Punkt gebracht kann ... nun sagen, seitdem ich die Betreuung meiner ... als einen Arbeitsschwerpunkt von mir (sehe), klappt's viel besser, der Output ist größer, weniger Reibung, bessere Problemlösung, bessere Atmosphäre.“

Herr Dr. S. zu den eingesetzten Tools, Führungskraft im Pharmabereich



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership,
Haufe Akademie



Michael Schmidt

Leiter Competence Center Leadership,
Leadion

Individuelle Führungskräfteentwicklung – denn jeder Jeck ist anders


Das Leader-Chip-Programm ist eine interne und individuelle Führungsakademie auch für mittelständische Unternehmen!

Stellen Sie sich vor: Alle Führungskräfte bekommen genau die Weiterqualifizierung, die sie wirklich brauchen: Der Geschäftsführer bekommt individuelle Unterstützung in strategischen Planungen, der Abteilungsleiter erhält Antworten auf aktuell schwierige Führungssituationen, die Nachwuchsführungskraft lernt die Grundbegriffe professioneller Mitarbeiterkommunikation. Klingt gut? Wir zeigen Ihnen, wie es auch für kleine und mittelgroße Unternehmen gelingt.

Die Grundidee

Stärkere Nachfrageorientierung, Diversifizierung der Formate, Selbstverantwortung und Selbststeuerungskompetenz der Führungskräfte auch in der Weiterbildung sind häufig genannte Trends in Personal- und Führungskräfteentwicklung. Große Firmen können ihren Führungskräften über eigene interne Akademien die Möglichkeit bieten, ihren Bildungsweg bedarfsgerecht und individuell zu gestalten. Aber ist das auch möglich, wenn das Unternehmen eben nicht hunderte von Führungskräften hat? Ohne ein Einheitsprogramm für alle zu machen?

Es gibt einen anderen Weg: Mit dem Leader-Chip-Konzept können die Vorteile einer Akademie auch für eine geringe Anzahl von Führungskräften (z. B. 6 oder 12) umgesetzt werden. Jede Führungskraft erhält eine gleich große Anzahl von Leader-Chips, die festgelegte Zeiteinheiten darstellen (z. B. 2 Stunden pro Chip). Diese werden dann im Rahmen der von der Geschäftsführung festgelegten strategischen Schwerpunkte und Ausrichtung der Führungsarbeit in-



Mit individueller Entwicklung die größten Erfolge feiern.

dividuell für die Qualifikation eingesetzt. Die Umsetzungsform kann zwischen Einzelcoaching, Workshop und anderen Kleingruppenformaten variieren.

Phase 1: Den Rahmen setzen

Führung ist kein Selbstzweck, sondern dient im Unternehmenskontext der Strategie-Umsetzung. In einem sogenannten „Konfigurator-Workshop“ wird gemeinsam mit der Geschäftsführung festgelegt, an welchen Punkten sich Führung im Unternehmen mit Blick auf die strategischen Ziele generell verändern muss: Z. B. geht es hier auch um die Frage: Wieviel Zeit sollte reine

Führung einnehmen und was soll/kann in dieser Zeit geschehen? So wird einerseits von der Geschäftsführung ein Commitment zu dem Programm eingeholt, zum anderen gewinnen die Mitglieder der Geschäftsführung durch die intensive Zusammenarbeit Vertrauen in die durchführenden Trainer.

Phase 2: Individuelle Analyse

Jede Führungskraft analysiert nach einem festen Konzept in einem zweistündigen Einzelgespräch mit einem der durchführenden Trainer die aktuelle Führungssituation und definiert die persönlichen Entwicklungsziele und -themen. Jede

Führungskraft erhält dadurch eine klare Übersicht über ihre persönliche Führungssituation, anstehende Herausforderungen und Entwicklungsbereiche.

Phase 3: Priorisierung und Überblick der Veränderungsthemen

Die individuellen Bereiche mit Handlungsbedarf werden in diesem Schritt priorisiert und dadurch die wichtigsten Entwicklungsbereiche identifiziert. Nun werden einerseits Entwicklungsbereiche ersichtlich, die mehrere Führungskräfte betreffen, und andererseits auch Bereiche, die nur einzelne Mitarbeiter betreffen.

Phase 4: Durchführung der individuellen Qualifizierungswege

Liegen alle Analyse-Ergebnisse vor, „stricken“ die Trainer das eigentliche Qualifizierungsprogramm: Wenn mehrere Führungskräfte dasselbe Thema haben, wird ein gemeinsamer Baustein gestaltet

z. B. als Workshop; handelt es sich im Einzelthemen, wird dies im Einzelcoaching oder -training aufgegriffen.

Nun erfolgt die Umsetzung des konkret festgelegten Qualifikationsplans in Form von Trainings, Workshops und Coachings. Zu Beginn jeder Einheit wird der Fortschritt des eigenen Plans besprochen und visualisiert. Die Durchführung findet an zuvor festgelegten Tagen statt, d. h. wie bei einem modularen Programm haben sich die Führungskräfte und Trainer Termine eingeplant, die inhaltliche Gestaltung dieser Tage wird jedoch erst nach der Analysephase festgelegt. Auf Wunsch kann die Messung des eigenen Lernfortschritts auch über ein Online-Tool nachgehalten und deutlich gemacht werden.

Phase 5: Die nächsten Schritte planen

Am Ende steht ein Workshop mit der Geschäftsleitung, in dem die begleitenden Trainer die Erfahrungen aus allen Qualifizierungsmaßnahmen anonymisiert und

kumuliert zusammentragen. Ziel ist nicht nur die Analyse der relevanten Themen, sondern Ideen und Empfehlungen zu entwickeln, wie das Unternehmen seine Führungskräfte nachhaltig auf dem Weg der kontinuierlichen Weiterentwicklung und darin letztlich in der Steigerung des Unternehmenserfolgs unterstützen kann.

Die interne Führungsakademie – viel Nutzen auf vielen Ebenen

Durch das aktive Einbeziehen der Geschäftsleitung von Anfang bis Ende erhält das Konzept eine hohe Akzeptanz und Awareness bei der Zielgruppe und eine hohe Passgenauigkeit auf die vorhandene und gewünschte Führungskultur.

Durch die individuelle Analyse der Lernfelder und Entwicklungsthemen finden sich die Führungskräfte unmittelbar in den Inhalten wieder – gleichzeitig erhalten sie genau den Input, den sie für aktuelle, ggf. als schwierig erlebte Situationen brauchen.

Phase 2: Analyse der individuellen Ausgangssituation jeder Führungskraft

Person A

Kein Handlungsbedarf	Person A	Handlungsbedarf
Ideen (grün)		MA Gesundheit (gelb)
Projekte (grün)		Konflikte (rot)
Schnittstellen (grün)		Präsentation (orange)
Persönlichkeit (grün)		Stress (orange)
Job Mission (grün)		Kunden / Aufgabe 3 (rot)

Person B

Kein Handlungsbedarf	Person B	Handlungsbedarf
Ideen (grün)		Konflikte (gelb)
Projekte (grün)		Projekt 2 (rot)
Herausforderungen (grün)		Aufgabe 5 (gelb)
Persönlichkeit (grün)		Stress (orange)
Schnittstelle andere Abteilung (grün)		Interkulturelles (rot)

Person C

Kein Handlungsbedarf	Person C	Handlungsbedarf
Ideen (grün)		Projekt 1 (gelb)
Projekte (grün)		Konflikte (rot)
Schnittstellen (grün)		Kollegen F u. L (orange)
Persönlichkeit (grün)		Stress (orange)
Job Mission (grün)		Kunden / Aufgabe 3 (rot)

Person D

Kein Handlungsbedarf	Person D	Handlungsbedarf
Ideen (grün)		
Projekte (grün)		
Aufgaben (grün)		Kollege D (orange)
Persönlichkeit (grün)		Aufgabe 1-3 (gelb)
Arbeitsziele (grün)		Stress (rot)

Legende:

- Aufgabenbereiche ohne aktuellen Handlungsbedarf
- Veränderungsthemen – FK nehmen die Einteilung/Priorisierung vor
- (Zusätzlich für Stress)
- (Zusätzlich für Projekt 1, 2, 5)

Phase 3: Priorisierung und Überblick der Veränderungsthemen

Person A	Person B	Person C	Person D	
MA Gesundheit ●	Konflikte ●★	Projekt 1 ●		● Veränderungsthemen pro FK ● Top drei Prioritäten pro FK jeweils mit eigenem Ticket
Konflikte ●★	Projekt 2 ●★	Konflikte ●★		
Präsentation ●★	Aufgabe 5 ●	Kollegen F u. L ●★	Kollege D ●★	
Stress ●★	Stress ●★	Stress ●★	Aufgabe 1-3 ●★	
Kunden / Aufgabe 3 ●★	Interkulturelles ●★	Kunden / Aufgabe 3 ●★	Stress ●★	

Phase 4: Durchführung der individuellen Qualifizierungswege

	Person A	Person B	Person C	Person D
Training Stress-Management: 4 Std.	Stress ●	Stress ●	Stress ●	Stress ●
Workshop Konflikt-Management: 4 Std.	Konflikte ●	Konflikte ●	Konflikte ●	
Training Projekt-Management: 5 Std.	Kunden / Aufgabe 3 ●	Projekt 2 ●	Kunden / Aufgabe 3 ●	Aufgabe 1-3 ●
1 Std. individuelles Coaching				Mitarbeiter D ●

Punktgenaue Unterstützung führt dann zu schneller Umsetzung und zeitnahen Erfolgserlebnissen, die zum Ausprobieren neuer Wege ermutigen.

Wir haben auch die Beobachtung gemacht, dass das Umfeld sehr schnell Veränderungen bei den Teilnehmern bemerkt und positiv konnotiert: Zusammenarbeit wird auf einmal einfacher, der Fokus geht von der Problem- zur Lösungsorientierung, das Betriebsklima wird „konstruktiver“. HR und Personalentwicklung werden als Unterstützer deutlich wahrgenommen. Die Führungskräfteentwicklung kann Jahr für

Jahr als ein fester und kalkulierbarer Faktor aufgebaut werden. Der Rahmen bleibt. Die Inhalte passen sich Jahr für Jahr automatisch an die sich verändernde Strategie und die individuellen Bedarfe an.

Es erfordert Mut, die konventionellen Wege der Führungskräfteentwicklung spricht ein einziges Programm für alle – zu verlassen und sich auf diese individuelle Gestaltung einzulassen. Stärker als die traditionellen Qualifizierungen ist zudem hier die Geschäftsleitung gefordert, sich einzubringen und klare Vorstellungen und Commitments zum Thema Führung zu formulieren.

Wenn dies jedoch gelingt, ist das Leader-Chip-Programm ein spannendes und nachhaltiges Konzept, das durch seine Passgenauigkeit, schnell sichtbare Veränderungen erzeugt. Maßgeschneidert gerade auch für kleinere und mittelgroße Organisationen. ●



Ulrich Grannemann
Leiter Competence Center Leadership,
Haufe Akademie



Dr. Annette Kompa
Consultant Competence Center Leadership,
Haufe Akademie



Die acht Rollen einer Führungskraft – ob Sie wollen oder nicht

Die einzelnen Herausforderungen und Aufgaben von Führungskräften sind vielfältig und mannigfaltig. Doch mit einem Aspekt ist jede Führungskraft konfrontiert: ihren acht verschiedenen Rollen!

Nein, Führungskräfte sind nicht in allem immer gleich gut. Die eine Führungskraft liebt die Vision, das Verkünden von Zielen, das Begeistern, das Brennen für ein Thema und das Anstecken anderer. Ob das nun bei Kunden oder auf Kongressen oder innerhalb des Unternehmens ist. Sie gewinnt neue Bereiche, neue Märkte, neue Kunden (Leader).

Eine andere Führungskraft ist geschickt darin, Verbindungen aufzunehmen, Möglichkeiten auszutarieren, Merger and Joint

Ventures zu entdecken und in Gang zu setzen, intern Kontakte und Netzwerke aufzubauen, Konflikte zu lösen, neue Regeln zu schaffen (Manager). Eine dritte baut sehr gute, vertrauensvolle Beziehungen zu seinen Mitarbeitern auf, führt tiefe, vertrauensvolle und offene Gespräche über Motivation und Entwicklung. Sie kann gut Feedback nehmen und geben und Entwicklungen in Gang setzen (Coach).

Eine weitere ist hervorragend darin, Teams „ins Laufen“ zu bringen, Gemeinschaftsge-

fühl zu erzeugen, Entwicklungen zu starten, Zusammenarbeit zu fördern (Teamer). Andere wiederum sind gut darin, Produkt-Entrepreneure zu sein, Produkte zu entwickeln, sie voranzubringen, sie durch Projekte zu fördern und auf den Markt zu bringen und sie intern zu verkaufen (Entwickler). Eine weitere Rolle ist die des Umsetzers, mit Meetings die Dinge in Gang bringen, nachhalten, steuern, Entscheidungen herbeiführen und die richtigen Mitarbeiter für die jeweiligen Aufgaben finden und delegieren.



Neben all diesen Rollen bleiben wir aber doch am Ende Mensch. Wie authentisch, kongruent und natürlich gehen wir durch die Flure, reagieren auf andere Menschen, sind freundlich, höflich oder gar charmant? Es ist die Rolle, die wir nie verlassen, die wir immer mitnehmen. Es sind die Termine, die wir mit uns selbst machen, in denen wir unsere „life balance“ pflegen, an uns arbeiten, Themen für uns selbst klären und damit mehr oder weniger ausgeglichen und positiv durch unser tägliches Verhalten für ein gutes Klima sorgen.

Die achte Rolle ist die des Unternehmensbürgers. Was ist mein Auftrag und meine Verantwortung? Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung? Wie Sorge ich für eine stabile Stellung in meinem

Unternehmen? Hierzu gehören die Termine mit dem Chef und Verhandlungen, die einen guten Rahmen möglich machen. Stimmen Verantwortung und Entscheidungsbefugnis, die Kompetenzen und Aufgaben zueinander? Die Rolle des

Unternehmensbürgers wird umso wichtiger, je unwichtiger die einzelne, spezielle Stelle für die Gestaltung unserer Arbeit wird. Ein Unternehmensbürger denkt an gesamte Unternehmen, nicht nur an die Herausforderungen der aktuellen Stelle. Jede Führungsaufgabe und jede Führungssituation (die kann innerhalb von wenigen Monaten wechseln) erfordert eine andere Verteilung der Termine und Handlungen zu den Rollen.

Das klassische Stellensystem fordert, dass alle Rollen möglichst von einer Person, vom Inhaber der Führungsstelle, erfüllt sein sollen. Vielleicht war das schon immer eine Überforderung. In der heutigen Zeit, der VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig) mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit, ist es das auf jeden Fall. Da es so wenig Mutanten, Überflieger und „Heilige“ gibt auf dieser Welt, sollte es zunehmend selbstverständlich werden, auch Führungsaufgaben aufzuteilen. Sicherlich nicht in sechs Führungsrollen, aber viel-

leicht drei Personen, wovon einer der Leader und Entwickler ist, einer der Umsetzer und Manager und einer derjenige, der die Mitarbeitergespräche und Entwicklungen leitet. Bei den vielen Experimenten, die in Richtung Agilisierung der Organisation und Selbststeuerung gehen, gibt es bestimmt das eine oder andere, das über das Ziel hinausschießt und sich noch verfeinern muss. Die Teilung von Führungsaufgaben und damit die Ermöglichung, die besten Fähigkeiten zu den einzelnen Rollen zuzuordnen, gehört sicherlich nicht dazu. Denn wenn wir ehrlich sind, passiert es längst. Aber eben nicht geregelt, sondern zufällig, intuitiv und selbstgesteuert.

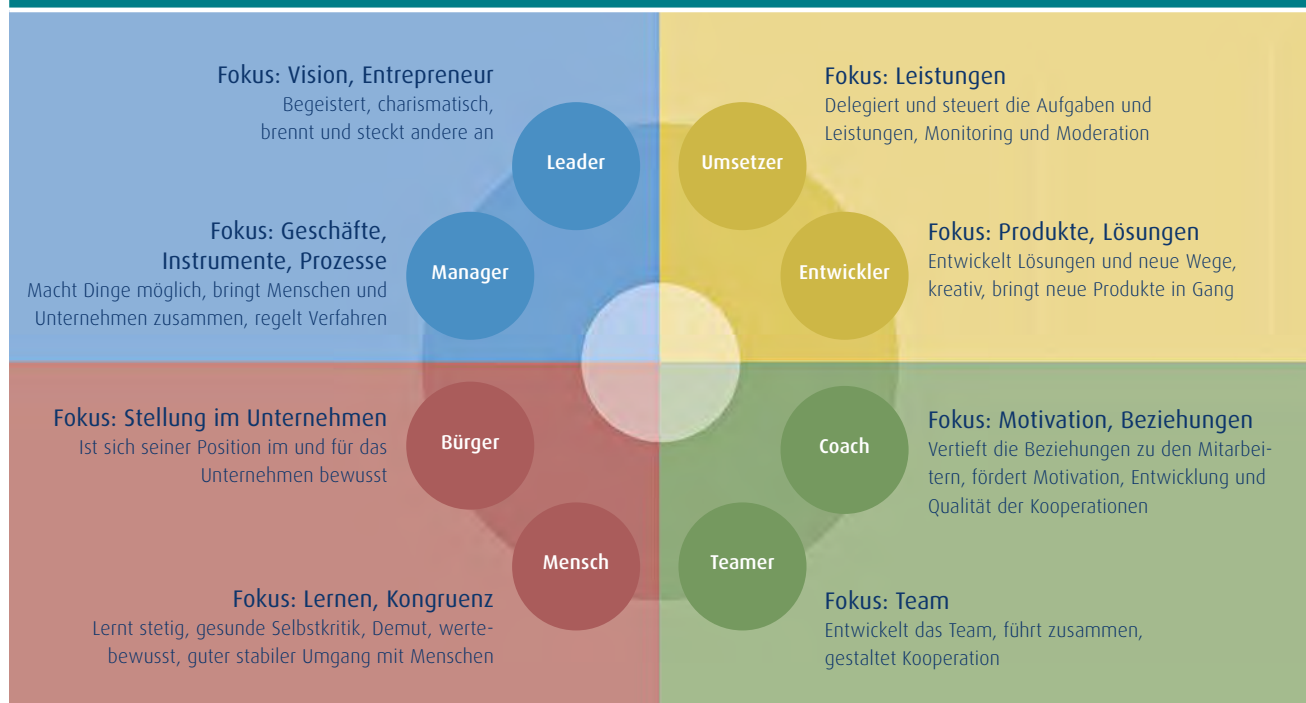
Mitarbeiter übernehmen automatisch das, was wir aus Zeitmangel eh nicht schaffen. Oder sie gehen an uns vorbei und unser Chef oder unsere Chefin erledigt das. ●



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership, Haufe Akademie

Die acht Führungsrollen – in den vier Bereichen des Haufe Führungsmodells



Mehr Compliance auf dem Chefsessel!

Kommunikation, vorbildliche homogene Führungsarbeit und eine gute Unternehmenskultur sind das A & O, damit das Thema Compliance in Unternehmen mit Leben gefüllt wird.

Das Thema Compliance wird trotz der Korruptionsskandale des letzten Jahrzehnts noch häufig vernachlässigt. Doch die Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen hat sich durch die Verschärfung der nationalen und internationalen rechtlichen Rahmenbedingungen nachhaltig verändert. Korrupte und unredliche Verhaltensweisen

werden von Gesetzgeber und Öffentlichkeit nicht mehr toleriert. Daher reagieren viele Unternehmen mit der Implementierung von Compliance Management Systemen (CMS), um ihren Mitarbeitern einen Leitfaden für regelkonformes und ethisch-korrektes Verhalten an die Hand zu geben.

Ein weit verbreitetes Problem ist allerdings, dass viele CMS nicht praxis- und mit-

arbeiterorientiert aufgebaut sind. Vorgegebenen Regeln, Prinzipien und Werte werden nicht gelebt. Mitarbeiter folgen in kritischen Situation nicht den Vorgaben des CMS. Ein Grund: Sie wollen nicht auffallen indem sie aus gewohnten Verhaltensmustern ausscherehen. Das CMS verfehlt seinen Zweck und lebt als unbeachteter interner Regelkatalog fort.

Die Frage ist nun: Was hat der Chef und sein Sessel hiermit zu tun? Entscheidungen trifft doch jeder Mitarbeiter selbst und den Moralapostel will der Chef nicht auch noch spielen. Welche Rolle hat hier die Führungsebene? Um dies zu klären hilft ein Blick auf die Pflichten der Unternehmensführung, den Einfluss den sie auf „Compliance-Entscheidungen“ hat und die Möglichkeiten, wie sie diese verbessern kann.

Eine unmittelbare gesetzliche Pflicht zum Aufbau eines CMS gibt es noch nicht. Allerdings kann sich aus den vielfältigen und weitreichenden gesetzlichen Pflichten für die Geschäftsleitung die Notwendigkeit eines CMS ergeben.



Was hat der Chef mit Compliance zu tun?

Pflichten der Geschäftsleitung

- § 25a KWG bspw. verpflichtet im Kreditwesen dazu, eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation zur Einhaltung der gesetzlichen Pflichten, einzurichten.
- § 33 I S. 1 WpHG verpflichtet sogar, eine dauerhafte und wirksame, unabhängige Compliance-Funktion einzurichten.
- Aus §§ 93 I S. 1 AktG, 43 I GmbHG entspringen allgemeine Sorgfalts- und Treuepflichten.



- Eine weitere Notwendigkeit ergibt sich auch aus dem Ordnungswidrigkeitenrecht. Gemäß § 130 OWiG handelt der Inhaber eines Betriebes bzw. Unternehmens ordnungswidrig, wenn er Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um im Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen straf- oder bußgeldbewährte Pflichten zu verhindern.
- Nicht zu vergessen ist der selbstverpflichtende Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), dem Risiko- und Kontrollpflichten zu entnehmen sind sowie gesellschaftsrechtliche Pflichten.

Schon dieser Auszug an Pflichten und die damit in der Praxis einhergehende Ableitung von „Best-Practice-Maßnahmen“ – für alle Unternehmensgrößen und Branchen – sollte das Interesse und die Sensibilität jedes Top Managements an der Einrichtung oder Verbesserung ihrer Compliance-Organisation wecken.

Mehr Verantwortung

Die Aufgabe und die Herausforderung ein Unternehmen zu führen wird immer vielschichtiger und komplexer. Dies gilt in besonderem Maße für den Umgang mit und die Verantwortung für Compliance. Zudem ist ein Paradigmenwechsel weg von konservativen hin zu modernen Führungsmethoden zu beobachten. Kontrolle abgeben – Führung behalten. Vertrauen zum Mitarbeiter als Basis der Führungskompetenz ist gefragt. Wie ist Compliance damit vereinbar?

Führungskräfte sollten Vertrauen in ihre Mitarbeiter setzen und ihnen mehr Entscheidungskompetenz geben. Den Mitarbeiter zum Unternehmer werden lassen. Denn durch ein Mehr an Verantwortung können gewissenhaftere Entscheidungen herbeigeführt werden. Die Compliance wird verbessert. Diese Herangehensweise kann abschrecken. Dementsprechend ist es Aufgabe der Führung, Mitarbeitern, hierfür das richtige Handwerkszeug mit auf den Weg zu geben.

Vorbild sein – Haltung zeigen

„Compliance ist eine Frage der Haltung. Eine Alternative hierzu gibt es nicht“, sagt Oliver Burkhard, Vorstand von Thyssen-

Krupp, treffend. Wichtig ist, dass eine Unternehmenskultur, in der Compliance Teil des großen Ganzen ist – Compliance-Bewusstsein – geschaffen wird. Compliance wird so zum strategischen Erfolgsfaktor.

Wer ist dafür verantwortlich? Die Geschäftsführung. Als Vorbild ist sie Dreh- und Angelpunkt einer funktionierenden Compliance. Compliance als Denkhaltung, fest verankert in der Unternehmenskultur, muss vorgelebt und der „Tone from the Top“ verinnerlicht werden. Denn nur so erkennt jeder Mitarbeiter Compliance als seine persönliche Aufgabe für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und aus einer Umsatzbremse wird ein Umsatzmotor. Compliance ist der Wegweiser für ein rechtssicheres Verhalten und wird dadurch zum Wettbewerbsvorteil.

Dieser besonderen Rolle und Verantwortung müssen sich Führungskräfte bewusst sein. Oder würden Sie dem Wegweiser nach links folgen, wenn Ihr Bergführer nach rechts marschiert?

Moderne Ansätze nutzen

Um die richtige Haltung und damit auch die richtigen Entscheidungen bei Mitarbeitern hervorzurufen kann die Wissenschaft der Verhaltensökonomie miteinbezogen werden. Verhaltensökonomie baut auf dem realen bzw. natürlichen Verhalten von Menschen auf. Dass Menschen begrenzt rational denken ist bekannt. Aufgrund der begrenzten Fähigkeiten, neue Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, greifen sie zu sogenannten Heuristiken, also einfachen und bekannten Problemlösungsmechanismen. Ein bildhaftes Beispiel ist der Gordische Knoten. Wenn er nicht zu öffnen ist, wird das Seil einfach durchgeschnitten. Ein komplexes Problem wurde zwar einfach gelöst, allerdings mit schweren Folgen. Dementsprechend müssen Mitarbeiter auf brisante Fälle und typische Situationen vorbereitet und geschult werden.

Von der Regel zur Umsetzung

Das Compliance-Bewusstsein wird durch eine offensive interne Unternehmenskommunikation und durch Schulungen zu den relevanten Themenbereichen gesteigert. Hierfür bieten sich Seminare oder neue

Lernformen wie e-Learning oder Webinare an. Solche Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sollten mit der Durchführung eines Compliance-Awareness-Tag flankiert werden, verpflichtend für Mitarbeiter und Führungskräfte, mit spannenden und interaktiven Beiträgen von Experten. Ziel ist es, die Mitarbeiter besser für kritische Situationen zu sensibilisieren. Die Ernsthaftigkeit, aber auch die Gründe und die Vorteile einer Compliance-Policy sollen verstanden werden. Die oftmals trockene Compliance-Basis des Unternehmens, meist ein Verhaltenskodex, kann so sinnvoll ergänzt und mit Leben gefüllt werden. Das Verständnis für Themen wie Korruption, Interessenskonflikte, Geldwäsche, und Betrug wird gesteigert. Wichtig ist auch die sog. „Forgetting Curve“ zu beachten. Das menschliche Gehirn neigt zum Vergessen. Einmal gelerntes verblasst schnell. Es reicht nicht aus, alle zwei Jahre ein e-Training durchzuführen. Gerade im Zeitalter des digitalen Wandels ist Compliance in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern. Dies kann in praktikabler Weise durch ein entlastendes IT-gestützte CMS mit digitalisierten Prozessen und Lösungen unterstützt werden. Der Compliance-Verantwortliche kann somit einsehen, wer Regeln gelesen oder Schulungen absolviert hat. Es wird gleichzeitig auch die Einhaltung von unabdingbaren Dokumentationspflichten erleichtert.

Fazit

Es gibt keine vorgefertigte Compliance-Lösung. Grundstein ist eine gute Unternehmenskultur die durch Kommunikationsarbeit, homogene Team- und vor allem vorbildliche Führungsarbeit aufgebaut wird. Es ist unerlässlich einen nachhaltigen Kulturwandel durch die Führungsebene einzuleiten, Mitarbeiter als Mitunternehmer wahrzunehmen und eine benutzerfreundliche Compliance-Plattform zur Verfügung zu stellen. Denn ein noch so gutes CMS ist nichts wert, wenn es nicht vom ganzen Unternehmen gelebt und damit umgesetzt wird. ●



Colline Jux

LL.M., Haufe Gruppe

Agilität und Flexibilität: Auf der Suche nach dem heiligen Gral

Ununterbrochen rasen Unmengen an Daten durch die Adern unserer Smartphones, iPads & Co. Unsere (Arbeits-)Welt und die Personalentwicklung sind schneller, globaler und digitaler geworden.

Wir sharen und liken Informationen mit Kollegen, Bekannten und Unbekannten weltweit. Nicht ohne Grund propagieren Experten, Unternehmensstrukturen diesen Bedingungen anzupassen. Begriffe wie Agilität und Flexibilität wurden zum heiligen Gral für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. So sollen Entscheidungen demokratisiert und flache Hierarchien eingeführt werden, der Mitarbeiter soll selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten. Doch wie gestaltet sich das Organisationsdesign in deutschen Unternehmen heute und wie sollte es in Zukunft sein? Welche Rolle nimmt dabei der Mitarbeiter heute und in Zukunft ein? Um dies herauszufinden, führte die ESCP Europe im Auftrag der Haufe Akademie die Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ durch. Ziel war es herauszufinden, wie Unternehmenseigentümer, Führungskräfte und HR-Mitarbeiter die Arbeitsumgebung ihrer Unternehmen aktuell bewerten und welche Veränderungen sie zukünftig erwarten. Insgesamt wurden hierfür 892 Personen zwischen den Jahren 2015 und 2016 befragt*.

Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Schon heute schreiben sich die befragten Unternehmen selbst die Eigenschaften einer agilen Organisation zu. So schätzen 77 Prozent ihre Unternehmen als selbstgesteuert ein. Flexible und demokratische Strukturen ermöglichen es dem Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und selbst-

bestimmt zu arbeiten. 70 Prozent der Studienteilnehmer weisen ihren Mitarbeitern aktuell eine solche Gestalterrolle zu.

Betrachtet man die Resultate genauer, zeigt sich eine Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit. So wünschen sich zwar 80 Prozent der Befragten Strukturen, die Eigenverantwortung, Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit ermöglichen. Allerdings gaben nur 27 Prozent an, dass die Mitarbeiter ihres Unternehmens schon heute frei in der Planung und Durchführung ihrer Arbeit seien. Viele Studienteilnehmer zeichnen eher das Bild eines Mitarbeiters, der aktuell nur ungern Verantwortung übernimmt oder bereit ist, neue Wege zu gehen. Ein solches Verhalten erkennen nur 23 Prozent bzw. 46 Prozent der Befragten. Demgegenüber steht allerdings der Wunsch nach Mitarbeitern als Mitunternehmer, die gestaltend und eigenverantwortlich den Erfolg der Organisation vorantreiben. Mehr als 70 Prozent der Befragten wünschen sich zudem Mitarbeiter, die langfristige Probleme angehen und eigene Ideen entwickeln. Gleichfalls gaben 48 Prozent an, dass ihre Mitarbeiter aktuell nur wenig Zeit hätten, um sich mit strategischen Herausforderungen des Unternehmens zu beschäftigen.

Chance und Herausforderung für die Personal- und Organisationsentwicklung

Die zunehmende Bedeutung eines agilen und mitarbeiterzentrierten Organisationsdesigns spielt dem Personalmanagement in die Hände. So ist es rudimentäre Aufgabe der HR-Abteilung eine Organisations- und

Personalentwicklung zu betreiben, die dem veränderten Bild von Unternehmensdesign und Mitarbeiterrolle gerecht wird. Schließlich ist die schöne neue Arbeitswelt ein „People Business“. Mit immer weniger Köpfen muss immer mehr geleistet werden. Hier kann sich HR positionieren, einen Rahmen schaffen und die Mitarbeiter befähigen, ihre Gestalterrolle auszufüllen. So müssen Mitarbeiter über Kompetenzen wie unternehmerisches Verhalten und Kreativität verfügen, die dazu notwendig sind, um Verantwortung zu übernehmen. HR hat hier die Aufgabe integrierend zu wirken. Es müssen sowohl an Weisung gewöhnte Mitarbeiter als auch jene, die partizipative Strukturen und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten fordern, abgeholt und mitgenommen werden. Nur so wird gewährleistet, dass die gesamte Belegschaft neue Wege geht. Der Übergang braucht allerdings professionelle Begleitung. Andernfalls zeigen sich schnell Symptome einer überlastenden Organisation: Wie in einem Hamsterrad strampelt sich dann der Mitarbeiter ab und liefert am Ende keine brauchbaren Resultate.

Doch wie weit kann die Selbstverantwortung gehen? In einigen Unternehmen entscheiden Mitarbeiter schon heute alleine oder im Team was, wie und wo sie lernen wollen. Dies zeigt, dass herkömmliche Personalkonzepte der neuen Arbeitswelt nicht mehr gerecht werden. Vielmehr gilt es, eine individuelle Personalentwicklung zu etablieren, in der Mitarbeiter mehr Mitbestimmung bei der Wahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen erhalten.



Kostenlose Studie

Die ausführlichen Ergebnisse der Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ finden Sie als kostenlosen Download unter www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung



Bei Trainingsprogrammen sollte verstärkt auf die Vermittlung neuer Kompetenzen, wie Kreativitätstechniken geachtet werden. Hierbei zeigen sich mit Design Thinking oder Lego Serious Play bereits vielversprechende Ansätze für innovative Werkzeuge in der Personalentwicklung. Der Wandel hin zu einer agilen Organisation kann auch im Rahmen von Förder- und Talentprogrammen erfolgen.

Stärkere Einbindung der Mitarbeiter notwendig

Talentprogramme bieten bereits heute die Möglichkeit, sich außerhalb des Tagesgeschäfts weiterzubilden. Sie entsprechen

damit dem Wunsch, mehr Raum zu erhalten, um sich langfristigen Herausforderungen anzunehmen. Besonders wirksam sind solche Programme jedoch erst dann, wenn deren Inhalte nicht zentral festgelegt, sondern auf die individuellen Bedarfe der Mitarbeiter angepasst werden.

Das bedeutet insbesondere für HR dafür Sorge zu tragen, Mitarbeiter stärker in die Organisation solcher Programme einzubinden. Coaching kann hier ein erster Schritt sein. Zudem muss HR raus aus der Komfortzone und den Mut aufbringen, bestehende Instrumente und Best Practices infrage zu stellen und für ihr Unternehmen neu zu denken. Grundlegend sind hier neue Ar-

beitsweisen und Kompetenzen in der Unternehmenskultur. Veränderungen müssen sich in gelebten Riten, neuen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen. Wenn eine Kultur im Unternehmen nicht konsequent gelebt wird, helfen auch die besten Instrumente nicht, den Grad der Mitarbeiterbeteiligung zu erhöhen.

Wandel des Personalmanagements

Für das Personalmanagement selbst bedeutet das, Vorbild zu sein und vorzuleben, was von den Mitarbeitern verlangt wird. Um diese Rolle auszufüllen, muss sich HR neu erfinden, informieren und vernetzen. Branchentrends und unternehmensweite strategische Initiativen sollten für HR genau so geläufig sein, wie die weiteren Entwicklungen, die das Unternehmen künftig beeinflussen und verändern könnten. Will HR einen Wandel in Organisation und Kultur vorantreiben, muss es wissen, welche Themen das Management auf dem Schreibtisch hat. Hierfür sind HR-interne Austauschrunden und Workshops wichtig. Persönliche Vernetzung ist das Gebot der Stunde: Wie eine Spinne im Netz können Personaler belastbare Fäden ziehen, wenn sie die richtigen Netzwerke knüpfen und Personen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens miteinander verbinden.

HR als Treiber der Veränderungen

HR sitzt in der Pole Position, mit der Chance, die neue Arbeitswelt maßgeblich mitzugestalten. Neben einer individuellen Personal- und innovativen Organisationsentwicklung muss HR hierfür selbst zum Gestalter werden. HR muss schneller, globaler und digitaler werden, eigenverantwortlich handeln, unternehmerisch denken und sich vernetzen. Damit trägt HR wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit bei – ohne dabei der Suche nach dem heiligen Gral von Agilität und Flexibilität blind zu folgen. ●



Susanne Nickel

Leiterin Competence Center
HR-Management, Haufe Akademie



Agnes Malik

Assistenz Competence Center
HR-Management, Haufe Akademie

Einstieg ins Management: Herausforderungen erfolgreich meistern

Die Ansprüche an den Managementnachwuchs sind hoch. Das neu gestaltete Junior Management Programm der Haufe Akademie orientiert sich an den aktuellen Herausforderungen.

Wenn Mitarbeiter Managementverantwortung übernehmen, kommen vielfältigste Anforderungen auf sie zu. Sie sollen Experten auf ihrem Fachgebiet sein, Mitarbeiter wertschätzend und fordernd führen können, Strategien für eine erfolgreiche digitale Transformation ihrer Unternehmen entwickeln und natürlich das dafür notwendige Instrumentarium als Manager beherrschen.

Schnelle Veränderungen fordern Flexibilität

Vor einiger Zeit machte der schwäbische Autobauer Daimler mit einer Meldung auf sich aufmerksam. Darin verkündete Daimler-Chef Dieter Zetsche, Bereiche des Unternehmens in eine Schwarmorganisation zu überführen, in denen es um Geschäftsmodelle und Technologien für den digitalen Wandel geht. Zetsche selbst übernahm die Mentorenschaft, traditionelle, hierarchische Organisation ist in diesen Bereichen nicht mehr gefragt. Andere Unternehmen, wie der Software-Anbieter Haufe-umantis AG, lassen die Mitarbeiter ihre Führungskräfte selbst wählen, statt sie ihnen einfach vorzusetzen. Gewählt wird für einen bestimmten Zeitraum, nachdem sich die Führungskräfte zur Wiederwahl stellen können oder darauf verzichten, etwa weil sie mehr Zeit für kreative Projekte haben möchten, statt Führungsverantwortung zu übernehmen. Der amerikanische Versandhändler Zappos wiederum ersetzt traditionelle Managementhierarchien durch sich selbst organisierende

Teams. Damit folgt er der Organisationsstruktur der Holocracy, die von Managern erfordert, sich auf variable Rollen statt fixe Stellen zu fokussieren. Alle beispielhaft genannten Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie behaupten sich erfolgreich in einem starken Wettbewerb und haben ihre Geschäftsmodelle bereits mehr oder weniger auf die digitale Transformation ausgerichtet. Gleichzeitig richten sie ihre Unternehmenskultur darauf aus, möglichst attraktiv für junge Talente zu sein. Führungskräfte, die in diesen Unternehmen Karriere machen wollen, müssen vor allem eins mitbringen: sich in einer schnell wandelnden Wirtschaft in möglicherweise wechselnden Organisationsstrukturen durchsetzen können und gleichzeitig flexibel bleiben.

Agile Führung im Fokus

Diesen Eindruck bestätigt eine Befragung junger Führungskräfte durch die Boston Consulting Group Ende vergangenen Jahres. Darin stellten die Befragten fest, dass der digitale Wandel deren Arbeit bereits heute stark oder sehr stark verändert habe. Einerseits lasse sich die Arbeit flexibler gestalten, andererseits werde es immer schwieriger, Mitarbeiter zu führen und damit auch zu halten. Als Kernkompetenzen identifizierten die Befragten eher weiche Faktoren. Hier unter anderem die Offenheit für neue Technologien und deren Möglichkeiten oder Flexibilität bei der Organisation von Teams aus eigenverantwortlich arbeitenden Mitarbeitern. Führungskräfte sollen einerseits einem agilen Führungsprinzip

folgen und sich auf schnell verändernde Umstände einstellen können. Andererseits sehen sie sich aber einer Fülle von immer neuen gesetzlichen Vorgaben und Compliance-Vorschriften ausgesetzt, für deren Einhaltung sie verantwortlich sind. Bringt man es auf den Punkt, besteht die wesentliche Herausforderung für junge Führungskräfte darin, fachliche und soziale Kompetenzen so zu kombinieren, dass sich diese Anforderungen erfüllen lassen.



© OPALJA / SHUTTERSTOCK.COM

Aber was ist mit den fachlichen Kompetenzen denn gemeint? Eine wesentliche fachliche Managementkompetenz besteht darin, eine Vision und die entsprechenden Umsetzungsstrategien und -strukturen für das Unternehmen entwickeln zu können. Daneben gehört dazu das Verständnis für die unternehmerischen Aufgaben einer Führungskraft, für die Abläufe und Prozesse im Unternehmen und die verschiedenen Zielgruppen vom einfachen Mitarbeiter zu den hoch qualifizierten Experten. Nicht zuletzt braucht es auch Fachwissen, das sich auf Technologien, die Branche oder eine besondere Methodik beziehen kann.

An erster Stelle stehen dabei soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Kritik- und Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, andere zu motivieren. Mitarbeiterbindung ist ohne soziale Kompetenz und Empathie des Managements nicht möglich. Das wird besonders deutlich, wenn wir auf die High Performer, einen wesentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens, blicken. Im War of Talents gilt es, diese Mitarbeiter zu halten und ihre Stärken für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen.

Schnell weiter kommen mit dem Junior Management Programm der Haufe Akademie

Für junge Manager ist also erfolgsentscheidend, Sensibilität zu entwickeln, angemessen auf Trends wie digitale Transformation und Fachkräftemangel reagieren zu können und so die darin liegenden Chancen zu nutzen. Daneben gehören die klassischen Grundlagen des Marketings oder der Finanzierung und das Know-how über Managementmethoden von „Scrum“ bis „Kaizen“ zum täglichen Business. Das ist anspruchsvoll, und so muss auch ein entsprechendes Programm aussehen.

- **BWL-Know-how und Leadership-Skills.** Aktuelle Kenntnisse aus beiden Bereichen bringen zwar gerade junge Nachwuchsführungskräfte noch aus dem Studium mit. Dort werden sie jedoch vor allem isoliert dargestellt. In der Praxis ist es wichtig, diese Kenntnisse kombiniert und verzahnt anwenden zu können. Trainer und Referenten vermitteln durch vielfältige Kompetenzen und eigene Managementerfahrungen auch bereichsübergreifende Kenntnisse praxisnah und transferstark.

- **Management Skills meets Innovation.** Einige Trends im Management, wie zum Beispiel das bereits in den 90er-Jahren entwickelte Vorgehensmodell Scrum, erleben durch die Digitalisierung und die Anwendung in Bereichen, für die sie ursprünglich nicht gedacht waren, einen neuen Aufschwung. So hilft grundlegendes Managementwissen dabei, ein Gefühl dafür zu entwickeln, dass traditionelle Methoden, neu angewandt, Innovationen befördern können.
- **Transferprojekte.** Sowohl die Lernerfahrung als auch der Lerntransfer werden intensiver, wenn das theoretisch erarbeitete Wissen mit einem individuellen, auf den einzelnen Teilnehmer zugeschnittenen Transferprojekt von diesem direkt in die Praxis umgesetzt wird.
- **Vernetzung und Best-Practice.** Business-Netzwerke wie LinkedIn boomen, haben aber einen Nachteil: Es kommt selten zu einem persönlichen, vertrauensvollen Austausch von Erfahrungen. Kleine Gruppen von Teilnehmern aus unterschiedlichsten Bereichen fördern den persönlichen Austausch und erweitern zugleich das Blickfeld der Teilnehmer.
- **Von Zeit und Ort unabhängiges Lernen.** Präsenzseminare sind wichtig, um Wissen zu vertiefen und sich vor Ort mit anderen Teilnehmern auszutauschen oder Fragen zu stellen. Selbstgesteuerte Lernphasen mit e-Learning-Angeboten bieten eine hohe Flexibilität und die Möglichkeit, die Lernzeiten an die individuellen Bedarfe im anspruchsvollen Managementalltag anzupassen.

Die Arbeitswelt der Junior-Manager von heute wird sich zukünftig dramatisch verändern. Nur wer diesem Wandel positiv begegnet und ihn als Chance für sich versteht, wird im globalen Wettbewerb erfolgreich sein. Das gilt für Unternehmen, die die besten Fach- und Führungskräfte für sich gewinnen wollen ebenso wie für den Nachwuchs selbst. Mit dem Junior Management Programm der Haufe Akademie sind sie bestens dafür gerüstet. ●



Sebastian Kindler
Produktmanager, Haufe Akademie



So gelingt der Management-Einstieg

Sie wollen so schnell wie möglich in einer neuen Position zeigen, was in Ihnen steckt? Dabei helfen diese vier Tipps:

- Überzeugen Sie mit fachlicher und sozialer Kompetenz, ohne oberflächlich zu sein.
- Man lernt nie aus! Lernen Sie von Kollegen, Kunden, Vorgesetzten. Stellen Sie Fragen.
- Zeigen Sie Ehrgeiz, aber seien Sie nicht zu ehrgeizig oder gar ungeduldig, wenn Sie nicht schnell genug vorankommen. Durchhaltevermögen zahlt sich aus.
- Beherrsigen Sie die goldenen Regeln für Effektivität und Wirksamkeit in den ersten 100 Tagen: Beobachten – Verstehen – Anwenden.

Führungskraft als Coach – Erfahrungen zu einer Coaching-Ausbildung

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.

Das Entwicklungs- und Förderinstrument Coaching als die nachhaltigste und individuellste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung war mir bereits während meines Masterstudiums der Erwachsenenbildung/Weiterbildung sowie im Rahmen einer Zusatzausbildung in systemischer Beratung begegnet. Als ich mit 27 Jahren die Chance erhielt, bei der Haufe Akademie eine leitende Position zu übernehmen, hatte ich von Führung nur eine ungefähre Vorstellung. Überschriften wie „Agile Führung“ oder „Führen im digitalen Kontext“ wird aktuell ganz besonders viel Beachtung geschenkt, aber wie erreiche ich meine Mitarbeiter in Zeiten steigender Agilität und der Digitalisierung wirklich? Egal wie umfangreich ein theoretischer Wissensfundus sein kann – insbesondere die Praxis zeigt uns, was Führung tatsächlich bedeutet. Bereits nach kurzer Zeit in meiner neuen Rolle wurde mir klar, worauf es mir als Führungskraft ankam: die Eigenverantwortlichkeit meiner Mitarbeiter zu fördern, sie auf eine wertschätzende Art und Weise dabei zu unterstützen, ihre Ressourcen bestmöglich auszuschöpfen und sie bei der Erreichung ihrer Ziele zu begleiten. Ich wollte die Bedürfnisse und Handlungsmotive meiner Mitarbeiter verstehen, um als Führungskraft angemessen reagieren zu können. Doch wie kann das gelingen?

Welche Instrumente und Methoden benötigt man, um den Beziehungsrahmen seines Gegenübers zu durchdringen? Je länger ich darüber nachdachte, desto häufiger kamen mir die im Studium begegneten Coachingelemente in den Sinn. Folglich setzte ich mir zum Ziel, mithilfe der Haufe Coachingausbildung meine Führungskompetenzen sowie mein Führungsverhalten, aber auch meine Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit meinem Team auszubauen, weiterzuentwickeln und letztlich zu optimieren.

Die Ausbildung beginnt

Ein Jahr liegt der Beginn meiner Haufe Coachingausbildung nun zurück und in wenigen Wochen steht die Abschlussprüfung bevor. Was ich gelernt habe? Eine ganze Menge! Die modular aufgebaute Ausbildung in einer festen Ausbildungsgruppe umfasst eine Bandbreite an Tools und Techniken, um als zertifizierter systemischer Business Coach, ob intern oder extern, tätig zu sein. Dabei orientiert sich der Aufbau der Ausbildung an den Phasen eines Coachingprozesses: Über Grundlagen für professionelles Coaching, den Erstkontakt und die Beziehungsgestaltung im Coaching, die Diagnose und Analyse der Coachingsituation, die Fähigkeit, Veränderungen zu initiieren und Ziele zu erreichen, die Professionalisierung und Differenzierung bis hin zur Selbstpositionie-

rung als Coach – die Ausbildung beinhaltet alles, um professionelle Struktur-, Prozess-, Methoden- und Ergebniskompetenz zu erlangen.

Integration in den Führungsalltag

Eine Vielzahl der Tools und Kompetenzen konnte ich bereits nach wenigen Modulen in meinen Führungsalltag fest integrieren, darunter insbesondere Fragetechniken, Formen der Visualisierung, Strategien im Umgang mit Veränderungen, das Erkennen von und Arbeiten mit unterschiedlichen Motivationsmustern, die Betrachtung der Innenwelt der Mitarbeiter, das stets wertschätzende Geben und Nehmen von Feedback usw. Neben der konkreten Anwendung der Methodenkompetenz messe ich außerdem den Wirkebenen der Kommunikation eine erhebliche Bedeutung bei, haben diese doch eine unmittelbare Auswirkung auf das eigene Standing als Führungskraft. Je mehr man sich mit Sprache, Stimme und Körperhaltung seines Gegenübers auseinandersetzt, desto sensibler und wachsamer wird man in Bezug auf sich selbst.

Nun stellt sich natürlich folgende Frage: In welchen Situationen wende ich die Methoden denn wirklich an? Die Antwort: Immer. Bereits der morgendliche Blick in den Spiegel ist ein anderer geworden. Wen sehe ich da? Welche Signale sende ich aus? Wie nehme ich mich wahr, und möchte ich so auch von meinen Mitarbeitern wahrgenommen werden? Schon allein dem Moment, in dem ich das Büro betrete und meinen Mitarbeitern begegne, schen-

Bereits der morgendliche Blick in den Spiegel ist ein anderer geworden!

Haufe Coaching-Ausbildung

Die zertifizierte systemische Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie.

www.haufe-akademie.de/23.97

Seminartipp

Coaching als Führungsinstrument – Ausgesuchte Coaching-Elemente für Ihren persönlichen Führungsstil.

www.haufe-akademie.de/88.45



ke ich viel Bedeutung. Sei es das tägliche Stand-up-Meeting mit dem Team, das Einzelgespräch mit dem Mitarbeiter, die wöchentliche Teamsitzung, das Mitarbeiterjahresgespräch oder der tägliche Austausch mit Kollegen – es ist die Achtsamkeit im Umgang mit mir selbst, aber auch mit meinem Umfeld, die eine andere geworden ist.

Die Sicht des Coachee

Was ich an der Ausbildung ebenfalls sehr schätzte, war die Möglichkeit, sich als „Klient“ in den vielen praktischen Einheiten durch die anderen Teilnehmer und die Lehrcoaches coachen zu lassen. Neben

der Möglichkeit, einen Coachingprozess einmal aus Sicht des Coachee zu erfahren, boten diese Sitzungen immer die Chance, an einer persönlichen Fragestellung bzw. einem persönlichen Thema zu arbeiten. Ich selbst habe die Chancen genutzt, mich in meiner Rolle als Führungskraft kritisch zu reflektieren und mir wertvolle Tools für meinen Weg zu erarbeiten. Denn letztlich gilt: Ich führe so, wie ich bin, und nur wer sich selbst führt, kann andere führen. Um das zu erreichen, halte ich es für unabdingbar, sich selbst stets gut im Blick zu behalten und sich über die eigenen Werte, Muster und Glaubenssätze bewusst zu werden.

Wenn ich mir heute die Frage stelle, ob ich meine Ziele erreicht habe, kann ich guten Gewissens sagen: Ja. Und zusätzlich noch mehr. Werde ich heute gefragt, was sich hinter dieser Ausbildung verbirgt, fällt es mir schwer, eine Antwort zu geben, die dem gerecht wird, was diese Ausbildung tatsächlich bietet. Meist beschreibe ich sie schlicht als Geschenk, das ich jedem empfehlen kann, der sich auf eine Reise ins eigene Ich begeben möchte. ●



Stefanie Färber

Teamleiterin Inhouse-Beratung,
Haufe Akademie



Karriere machen – so werden Sie Führungskraft!

Um Führungskraft zu werden, brauchen Sie vielfältige Kompetenzen. Sie sind der Schlüssel zum Aufstieg.

So mancher Studiengang trägt das verheißungsvolle Wort „Management“ im Titel. Doch von der Studienbank in die Chefetage – so einfach ist es oft nicht. Für den Weg nach oben gibt es kein festes Programm. Umso wichtiger, dass angehende Führungskräfte ihre Karriere gut planen und Kompetenzen aufbauen, die ihnen beim Aufstieg ins Management helfen. Dazu bedarf es einer spezifischen Persönlichkeitsstruktur, einer optimalen Mischung aus persönlichen, fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen.

33 Tipps für Ihre Karriere

Souveräne Umgangsformen, ein überzeugender Auftritt, unter Stressbedingungen Top-Leistung zu erbringen oder sich selbst in einer komplexen Umwelt zu organisieren, sind heute Schlüsselkompetenzen. In unserem kostenlosen E-Book „33 Tipps für Ihre Karriere – so werden Sie Führungskraft“, zeigen wir Ihnen Tipps und Tricks für Ihren Weg zur Führungsposition. Tipps für Ihre Persönlichkeit, für den Ausbau Ihrer fachlich-methodischen Kompetenzen und für den richtigen sozialen Umgang mit Ihren Kolleginnen oder Kollegen. Denn diese drei Kompetenzfelder sind der Schlüssel für Ihren Erfolg. Und Sie kommen schneller an Ihr Ziel.

Hier geht es zum Download: www.haufe-akademie.de/fokus-fuehrung



Dominic Weber

Redaktionsleiter Fokus Führung
und Management, Haufe Akademie

Tipp 24: Kreativitätstechniken, Innovationsmanagement

Die Führungskraft von morgen ist vor allem eins: Innovationsmanager. Höchste Priorität für sie hat, ihr Team zu einem Produkt, einer Dienstleistung anzuleiten, die sich von allem bisher Dagewesenen abhebt. Denn noch nie war der Wettbewerbsdruck in der freien Wirtschaft so groß. Hier können Kreativitätstechniken wie Design Thinking helfen. Design Thinking geht davon aus, Mitarbeiter Visionen jenseits aller Denkblockaden entwickeln zu lassen, die bewusst zunächst über das Machbare hinausgehen. Zum Beispiel: Diese visionären Gedanken werden sukzessive der Realität angepasst: So entsteht eine Idee, die in der Tendenz innovativer ist als jene, die unter von vornherein gesetzten Vorbehalten der Machbarkeit entwickelt wurde. Wer diese Technik gleich zu Beginn seiner Karriere in seinen Arbeitsalltag integriert, hat gute Chancen, durch innovative Ideen auf sich aufmerksam zu machen und damit den Grundstein für eine Führungskarriere zu legen.

Tipp 30: Marketing der eigenen Person und des Verantwortungsbereichs

Wer früh seinen eigenen Stil findet, macht andere auf seinen Verantwortungsbereich aufmerksam. So fällt man Entscheidern einerseits als potenzielle Führungskraft auf und weiß später als Vorgesetzter, seine Abteilung im positiven Sinne zu „vermarkten“.

Ein effektives Selbstmarketing beinhaltet wiederkehrende Stilelemente, die natürlich, authentisch und sympathisch wirken sollten und gleichzeitig einen unverwechselbaren Wiedererkennungseffekt haben. Das können etwa witzige Bilder, Sprüche oder Mottos in einer Präsentation sein. Gepaart mit geballtem Fach-Know-how gelingt ein gleichzeitig unterhaltsamer und informativer Auftritt. Und so entsteht nach und nach eine Personenmarke, die für einen Wiedererkennungseffekt sorgt, der über das Unternehmen hinausreichen kann.

**THERE'S A BILLION-DOLLAR
IDEA AT YOUR COMPANY.
YOU JUST CAN'T SEE IT.**

Rhythmix – Move your company to a new beat

Ihr Erfolg von morgen braucht große Ideen und Menschen, die dafür brennen. Wenn Sie nicht die Möglichkeit haben, Ihre Organisation auf Ihre Unternehmensstrategie auszurichten, dann werden Sie die zündenden Ideen, die Ihre Unternehmenszukunft bereichern könnten, nicht erkennen. Rhythmix vereint Consulting, Software und Weiterbildung zu einem einzigartigen Lösungsansatz, um Ihre Organisation voll auf Ihre Strategie auszurichten – schnell, genau und synchronisiert mit Ihrem gesamten Unternehmen. Erkennen Sie das Potenzial Ihres Unternehmens.

www.rhythmix.haufe.com/de

ON TARGET

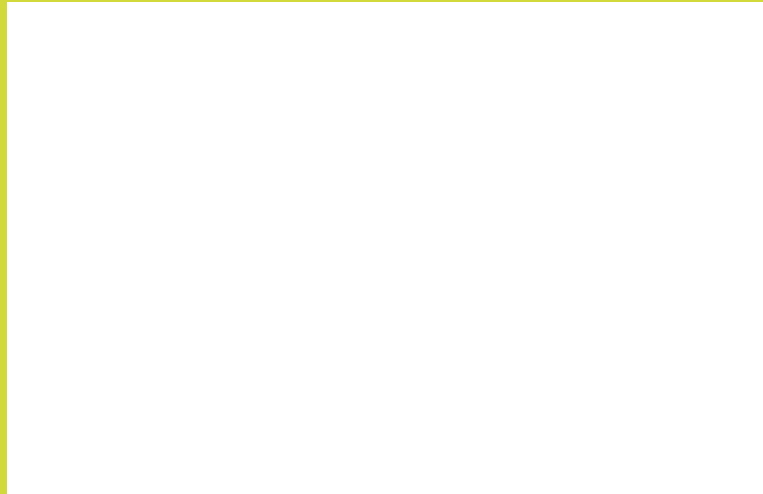
Rhythmix ist immer der richtige Lösungsansatz. Denn Rhythmix setzt bei Ihren wirklichen Herausforderungen an. Genau dort, wo Ihr Unternehmen aktuell steht.

ON TIME

Beschäftigen Sie sich nicht mit Symptomen, sondern mit den Ursachen. Nur mit einer integrierten Lösung gehen Sie Ihren unternehmerischen Problemen auf den Grund und schaffen nachhaltige Erfolge.

IN SYNC

Erfolg ist eine Frage des richtigen Rhythmus. Unser Lösungsansatz sorgt dafür, dass Ihre Business-Strategie und Ihre Organisation im gleichen Takt arbeiten.



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

Lösungen für Organisationen

Unternehmenslösungen, Digital Learning Solutions, Consulting

Profitieren Sie von unserem Know-how in der Führungs- 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 Führungs- und Organisationsbereich.

LANGJÄHRIGE CONSULTING-EXPERTISE

In unseren Competence Centern Vertrieb, HR-Management, Leadership, Projekt-, Prozess- & Change Management und Digitales Lernen begleiten Sie erfahrene Consultants durchgängig von der Beratung bis zur Realisierung von Veränderungsprozessen.



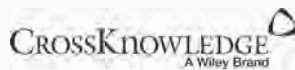
ZUFRIEDENE KUNDEN

„Wir schätzen die individuelle und professionelle Betreuung und Beratung der Haufe Akademie sehr. Die Qualität und Tiefe der Beratungsdienstleistung – unterstützt von Reportings, Analysen und neuesten Forschungsergebnissen aus dem Bereich Personalentwicklung – stellen einen echten Mehrwert für uns dar.“

Lucia Ramminger, Head of Learning Management, Osram GmbH

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

STARKE PARTNER



LÖSUNGEN FÜR ORGANISATIONEN

- Inhouse-Training
- Train & Perform-Programme
- Trainee-Qualifizierungen
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
- Business Coaching
- Internationale Weiterbildung
- Managed Training Services
- Consulting
- Digital Learning Solutions
- Blended Learning
- e-Learning-Kurse

GARANT FÜR IHREN ERFOLG!

Alleine im letzten Jahr haben über 30.000 Teilnehmer in fast 2.600 Inhouse-Trainings auf die Haufe Akademie vertraut.

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.

Know-how vermitteln. Kompetenz aufbauen. 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.

Mit Inhouse-Training Kompetenz aufbauen

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

Programme, die Sie weiterbringen

- Bewährte Trainings
- Individuelle Trainings oder Trainingsreihen
- e-Learning/Blended Learning
- Business Coaching
- Zertifizierungsprogramme

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

Exzellenter Experten-Pool

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

Ihr kompetenter Partner für firmeninterne Veranstaltungen

- Ein breites Spektrum an Themen
- Innovative Konzepte und vielfältige Seminarmethoden
- Ausgewählte, qualitätsgeprüfte Trainer und Referenten
- 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

Garant für Ihren Erfolg!

Allein im letzten Jahr haben 30.000 Teilnehmer in 2.600 Inhouse-Trainings auf die Haufe Akademie vertraut.



Mit Leichtigkeit komplexe Themen lösen

Consulting

Veränderungen gelingen leichter, wenn die Umsetzungswege perfekt auf das Ziel ausgerichtet sind. Die erfahrenen Consultants der Haufe Akademie begleiten Sie daher durchgängig von der Beratung und Realisierung bis zur nachhaltigen Implementierung.

Beratungserfolg auf den Punkt gebracht

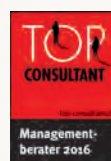
Unsere Experten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Gemeinsam mit Ihnen sichern unsere Berater Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dabei setzen unsere Senior-Consultants nicht nur ihre akademische Ausbildung ein, sondern vor allem die langjährige praktische Erfahrung in der Beratung von Unternehmen unterschiedlicher Größe, Reifegrade und Branchen.

Mit unserem Consulting unterstützen wir Sie dabei

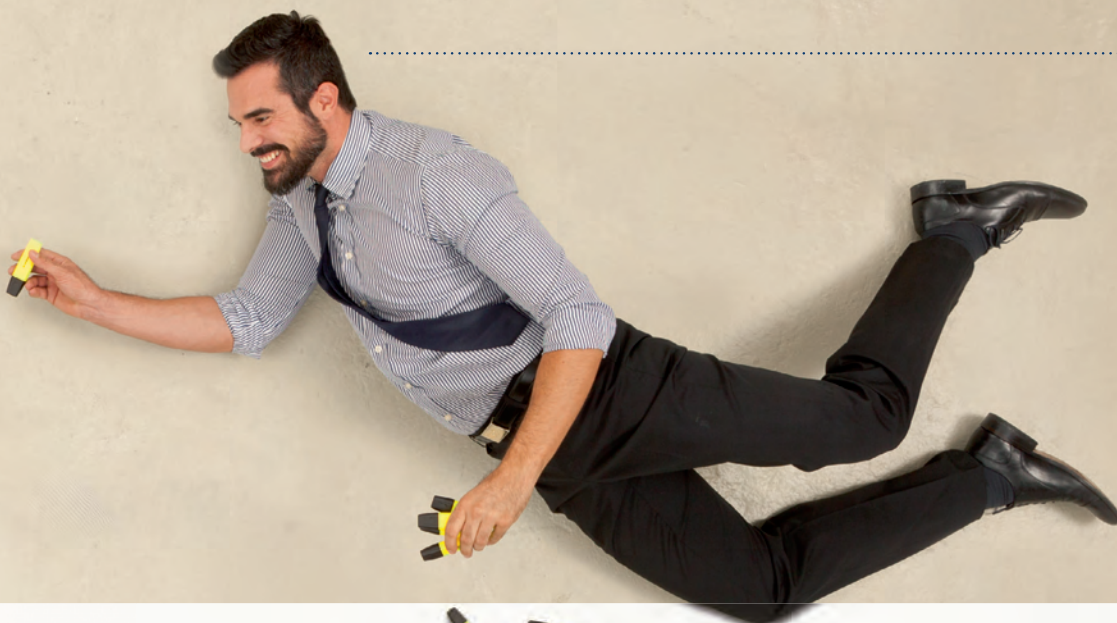
- Unternehmenspotenziale zu erschließen und in Erfolgsstrategien umzusetzen,
- die Effektivität und Produktivität von Business-Units zu steigern,
- Organisations- und Prozess-Strukturen weiter zu entwickeln und zu stärken,
- komplexe Veränderungsprojekte erfolgreich zu gestalten und umzusetzen.

Was das Consulting der Haufe Akademie ausmacht:

- Kompetente Berater mit langjähriger Erfahrung und umfangreichem fachlichen und systemischen Know-how
- Klarer, systematischer Beratungsansatz mit profunder Bedarfsanalyse
- Bedarfsorientierte und ganzheitliche Begleitung als Berater, Sparringspartner
- Impulsgeber und Prozessbegleiter, Projektmanager oder Trainer
- Dynamische und an Ihrem Erfolg ausgerichtete Umsetzungsbegleitung
- Methoden- und Wissenstransfer sowie Enabling Ihrer Organisation



Preisgekrönte Beratung! Die Haufe Akademie erhielt auf dem Deutschen Mittelstands-Summit das Qualitätssiegel „Top Consultant“ für ihre kundengerechte, mittelstandsorientierte Beratungsleistung, Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management.



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

Maximaler Praxisnutzen für nachhaltige Ergebnisse! Wir stärken Ihre unternehmensweiten Kompetenzen

Leadership Consulting

Richten Sie mit uns alle Instrumente der Führung optimal aus, bringen Sie frischen Wind in Ihre Führung und gestalten Sie damit die Zukunft Ihres Unternehmens!



Ulrich Grannemann
Leiter Competence Center Leadership

www.haufe-akademie.de/consulting-leadership

Digitales Lernen

Unsere Learning Consultants unterstützen Sie mit innovativen, zielführenden Weiterbildungsstrategien, die Chancen der Digitalisierung bestmöglich auszuschöpfen.



Dirk Weigand
Leiter Competence Center Digitales Lernen

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

Consulting Projekt-, Prozess-, Change Management

Mit der Beratung der Haufe Akademie gestalten Sie Ihr Projekt-, Prozess- und Change Management erfolgreich und zukunftsfähig.



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

www.haufe-akademie.de/consulting-ppcm

Consulting HR-Management

Wir unterstützen und begleiten Sie und Ihr Unternehmen bei strategisch wichtigen Veränderungsprozessen im HR-Management.



Susanne Nickel
Leiterin Competence Center HR-Management

www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement

Ihr Kontakt zu uns



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

www.haufe-akademie.de/consulting

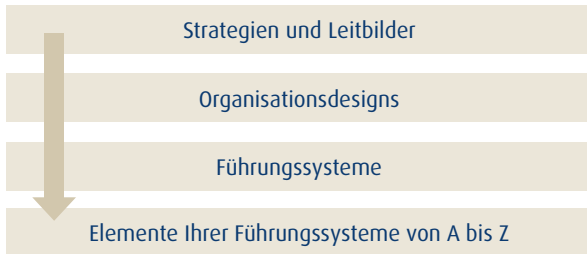
Intelligente Führungssysteme für dynamische Zeiten – Führung bewusst gestalten

Leadership Consulting

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

Bringen Sie Ihr Organisationsdesign und Ihr Führungssystem zusammen

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



Was macht Leadership Consulting?

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

Sie möchten die Führung nicht dem Zufall überlassen?

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

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

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



Ulrich Grannemann
 Leiter Competence Center Leadership

www.haufe-akademie.de/consulting-leadership



Die fünf Handlungsfelder Ihrer Führungssysteme

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



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 Entwicklungsportfolios 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.

Mehr Infos unter

www.haufe-akademie.de/consulting/competenceprofiling

Ihr Kontakt zu uns



Katrin Thieme-Wagner

Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting

Tel.: 06102 74850-00

consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/train-perform

Mehrfach ausgezeichnet



Unsere ganzheitlichen Train & Perform-Programme wurden bereits mehrfach ausgezeichnet – zuletzt mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching das Programm „Frauen in Führung“ mit der Linde AG.

www.haufe-akademie.de/fraueninfuehrung

Sie möchten Ihre Traineeprogramme weiterentwickeln?

Mit unserem Programm **Qualify your Trainee** ergänzen Sie optimal Ihre unternehmensinterne Trainee-Ausbildung. Bereits ab einem Trainee buchbar. www.haufe-akademie.de/qualifyyourtrainee



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!

- 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

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.



Ihr Kontakt zu uns



Simone Pigler

Beraterin

Tel.: 0761 898-4455

coaching@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/coaching



Lernen ohne Grenzen. Internationale Weiterbildung

In Zeiten der globalen Vernetzung ist es wichtiger denn je, eine einheitliche Mitarbeiterkompetenz an allen Unternehmensstandorten zu fördern. Prozesse werden somit beschleunigt und der Output nachhaltig verbessert.

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

Wie Sie von globalen Weiterbildungsstrategien profitieren:

- Interkulturell koordinierte Qualifizierungsprogramme an jedem Standort auf übergreifenden Unternehmensziele abgestimmt
- 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

Weltweit für Ihr Weiterkommen!

Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie! Seminare und Workshops sowie Train & Perform-Programme bieten wir in drei zentralen Bereichen:

- Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Projektmanagement

Wir arbeiten mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern in Europa, Asien, Amerika und Afrika. Alle Trainer sind direkt vor Ort. Sie sparen damit Reisekosten und Zeit!

Haufe Akademie International

Das Joint Venture der Haufe Akademie und MDI erleichtert Unternehmen den Roll-Out internationaler Weiterbildungsstrategien, durch Weiterbildungs-/Entwicklungsprogramme kombiniert mit Beratung und Coaching.



IT-Trainings

Mit unserem Partner Fast Lane bieten wir Ihren Mitarbeitern und Ihren IT-Experten in allen Kontinenten IT-Schulungen und Highend-Technologietrainings.

www.haufe-akademie.de/it-training



Sprachtrainings

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

www.haufe-akademie.de/sprachtraining



Ihr Kontakt zu uns



Birgit Junge
Leiterin Competence Center
Strategische Programme
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/internationale-weiterbildung



Der ideale Mix für nachhaltige Weiterbildung. Blended Learning

Blended Learning ist in vielen Unternehmen bereits fester Bestandteil der Weiterbildung: Denn Lernformen, die Mitarbeitern mehr Flexibilität bieten und dabei effektiv und nachhaltig wirken, sind heute gefragter denn je.

Wir machen Blended Learning für Sie einfach – Vom schlüsselfertigen bis zum individuellen Blended Learning
Ob als einzelne Maßnahme zur Erreichung individueller Weiterbildungsziele oder als Gesamtlösung für die Personalentwicklung. Bei uns erhalten Sie alles aus einer Hand:

- **Content:** Ein umfassender Pool an Themen.
- **Service:** Beratung von der Bedarfsklärung über die Konzeption bis zur Umsetzung.
- **Technologie:** Realisiert durch Software as a Service oder nahtlose Integration in Ihre Infrastruktur.

Blended Learning im Verständnis der Haufe Akademie Wir gestalten für Sie ein einzigartiges Lernerlebnis

Lernen und Arbeiten wachsen zusammen: Wir kombinieren die passenden Bausteine aus formellem und informellem Lernen mit den stimmigen Elementen aus Selbstlernen und/oder Lernen in der Gruppe. Das Ergebnis: Für den Lerner entsteht ein inhaltlich und methodisch integrierter Lernprozess, der den Lerntransfer ideal unterstützt und die Erreichung der Lernziele nachhaltig steigert.

Formelles Lernen

Selbstlernen

Informelles Lernen

Lernen in der Gruppe

Das Beste aus zwei Welten

Über 1.000 unterschiedliche Präsenztrainings mit Top-Referenten, 22.000 digitale Lernobjekte in bis zu 17 Sprachen, fast 40 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Weiterbildungen. Gemeinsam mit unserem strategischen Partner CrossKnowledge, weltweit führender Anbieter von e-Learning-Lösungen, bieten wir Know-how und ein breites Portfolio an Themen und Formaten für Ihren perfekten Mix!

**HAUFE.
AKADEMIE**

CROSSKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Ihr Kontakt zu uns



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

www.haufe-akademie.de/blended



Unsere Blended Learning-Angebote
auf einen Blick!

Download unter
www.haufe-akademie.de/blended



Mit unserem vorgedachten Blended-Learning-Konzept machen wir es Ihnen leicht. Ohne konzeptionellen Aufwand und mit einer schnelleren Umsetzung etablieren Sie digital gestütztes Lernen in Ihrem Unternehmen.

Unsere vorgedachten Blended-Learning-Konzepte gibt es in 5 Themenbereichen

- Führung & Leadership
- Vertriebsmanagement
- Interkulturelle Kompetenz
- Projektmanagement
- Persönliche & soziale Kompetenzen

Ihr Kontakt zu uns



Stefanie Färber
 Leiterin Beratung Inhouse-Training
 Tel.: 0761 898-4455
 inhouse@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/blended



Prämiertes Konzept!
 Unser vorgedachtes Konzept wurde schon mehrfach ausgezeichnet.

Blended Learning: Für Sie vorgedacht und perfekt aufeinander abgestimmt!

Kick-off-Webinar
 ca. 60 Minuten



Begleitetes e-Learning
 4-6 Stunden
 in 4 Wochen



Präsenztraining
 1-2 Tage



Transfersicherung
 12 Monate Zugang
 zum Lernportal



4 Wochen aktive Lerndauer mit e-Learning und Präsenztraining + 11 Monate Transferzeit mit Erfahrungsaustausch in der Gruppe

- Kennenlernen von Trainer, Lerngruppe, Lernzielen und Methoden
- Lernschritte vereinbaren
- Einstieg ins Thema

- Tutoriell begleitete Selbstlernphase
- Sensibilisierung für relevante Inhalte
- Wissensvermittlung durch interaktive, digitale Lernmodule

- Reflexion der Selbstlernphase
- Thematische Vertiefung
- Praxisbeispiele, Einzel- und Gruppenübungen
- Transfer in die Praxis

- Individuelle Wiederholungen bei Bedarf
- Checklisten, Umsetzungstipps etc.
- Austausch mit anderen Teilnehmern in der Lerncommunity

Willkommen in der Zukunft des Lernens

Digital Learning Solutions

Alles online. Alles vernetzt. Die Digitale Transformation verändert die Arbeitswelt auf allen Ebenen, auch die Personalentwicklung. Mit unseren Digital Learning Solutions begleiten wir Sie mit passgenauen Lernlösungen, die Ihren Mitarbeitern die Skills und Tools bieten, die es für einen aktiven Wandel braucht.

Neue Arbeitswelten – neue Herausforderungen

Die Arbeitswelt wird dynamischer, die Führung agiler, das Lernverhalten anders. Die Personalentwicklung steht heute vor völlig neuen Herausforderungen.

Vom Personalentwickler zum Wissensdesigner

Werden Sie gemeinsam mit uns zu Wissensdesignern und konzipieren Sie individuelle und für jeden Mitarbeiter passgenaue Lernlösungen in Ihrem Unternehmen. Denn Personalentwicklung bedeutet heute immer mehr:

Reichhaltigkeit bieten

d. h. interaktive Formate in hoher Qualität zu allen benötigten Themen in Ihrem Unternehmen.

Reichweite schaffen

d. h. zentrale Weiterbildungen für alle Mitarbeiter, die Sie für den zukünftigen Erfolgskurs Ihres Unternehmens benötigen.

Nutzung ermöglichen

d. h. bequeme Zugänge schaffen über PC, Smartphone, Tablet – jederzeit von überall verfügbar.

Starker Partner für Ihren Erfolg

Als renommierter Anbieter für berufliches Lernen und Entwickeln deckt die Haufe Akademie die gesamte betriebliche Themenbandbreite aus einer Hand ab. Mit strategischer Beratung, Content und Learning-Technologien machen wir Menschen und Organisationen fit für die Herausforderungen der Zukunft.

**HAUFE.
AKADEMIE**

Ihr Kontakt zu uns



Carolin Becker

Consultant Comptence Center Digitales Lernen

Tel.: 0761 898-4466

e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/dls

Download unter
www.haufe-akademie.de/programm



Unsere drei Erfolgsbausteine

Unsere passgenauen Lösungen liefern Ihnen und Ihren Mitarbeitern immer das richtige Wissen zur richtigen Zeit im richtigen Format.

Content



Ein umfassender Pool an Themen – bestehend aus einer Bibliothek mit mehr als 22.000 digitalen Lernobjekten, angepassten, kuratierten oder für Sie individuell produzierten Lerninhalten.

Service



Von der Bedarfsklärung über die Konzeption bis hin zur gemeinsamen Umsetzung in Ihrem Unternehmen. Wir stehen immer an Ihrer Seite und begleiten Ihre Mitarbeiter als Prozessbegleiter, Berater, Tutoren und Coaches.

Technologie



Ein bequemer Zugang zu allen Lerninhalten über diverse Endgeräte vom Tablet bis zum PC. Erleben Sie Lernen via Cloud: Wir realisieren unsere Lernerlebnisse durch SaaS oder integrieren diese in Ihre bestehende Infrastruktur.

Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter Vom Seminar bis zum individuellen Coaching.

Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Wir vermitteln praxisnahes, fachliches Know-how, Soft Skills und moderne Führungs- und Managementtechniken, die die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter erweitern und ihre Potenziale optimal fördern.

PLANUNGSSICHERHEIT

Unser Ampelsystem zeigt auf einen Blick, welche Veranstaltungen durchgeführt werden und wo noch Plätze buchbar sind.

www.haufe-akademie.de/planungssicherheit

PRAXISTRANSFER IM MITTELPUNKT

Unsere erfahrenen Referenten, Trainer und Coaches vermitteln Kompetenz & Fachwissen – immer aktuell und praxisnah.

LEISTUNGEN FÜR EINZELPERSONEN

- Seminare & Trainings
- Tagungen
- Englischsprachige Seminare
- Sprachtrainings
- Ausbildungen & Qualifizierungsprogramme
- Lehrgänge & Schulungen
- **Neu:** Career Lines & Expert Lines
- Blended Learning
- e-Learning
- Trainee-Qualifizierungen
- Schriftliche Lehrgänge und Fernlehrgänge
- Coaching & Transfercoaching
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
- Sommer-Campus



95.000

Teilnehmer qualifizieren sich jährlich mit der Haufe Akademie weiter.

jährlich **4.200**
Veranstaltungstermine

VERTRAUEN

Alle DAX-30 Unternehmen vertrauen auf unsere Angebote & Services.

ZUFRIEDENE KUNDEN

„Ein tolles Seminar! Gute Mischung aus Vortrag, Diskussion, Übungen und Beispielen. Ich nehme sehr viel für mich persönlich mit!“

Ursula Kittner, BNP Paribas Real Estate Holding GmbH, Düsseldorf

RENOMMIERTE KOOPERATIONSPARTNER



120

neue Produkte,
Leistungen & Services



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!

www.haufe-akademie.de/train-perform

Über **115**

verschiedene Veranstaltungsthemen

SEMINARE UND TRAININGS

Mehr als 550 offene Seminare pro Jahr mit mehr als 5.000 Teilnehmern.

LEADERSHIP COACHING

Finden Sie den richtigen Sparringspartner für Ihre Führungsherausforderungen!

www.haufe-akademie.de/coaching

10

e-Learnings – ready-to-use

INHOUSE

Über 280 Inhouse-Veranstaltungen pro Jahr mit mehr als 2.500 Teilnehmern.

www.haufe-akademie.de/inhouse

PRAXISERPROBTE BLENDED LEARNING-KONZEPTE

Unsere neuen Best Blends – von uns vorgedacht, damit Sie gleich starten können. Zum Beispiel:

- Die neue Führungsrolle ausfüllen Webinfo-Nr. 21.24
- Kommunikation für Führungskräfte Webinfo-Nr. 21.26
- Teams erfolgreich führen Webinfo-Nr. 21.27

www.haufe-akademie.de/blended-learning



THEMENÜBERSICHT

- 18 Qualifizierungsprogramme und schriftliche Lehrgänge
- 18 Führungskompetenz für Einsteiger
- 20 Erweiterte Führungskompetenz
- 24 Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte

COMPETENCE CENTER LEADERSHIP – 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.

www.haufe-akademie.de/consulting-leadership



9

neue Qualifizierungsangebote



Themenwelt: Führung und Leadership

Frischer Wind im Thema Führung!

LEADERSHIP CONSULTING

Die neue Welt der Führung:

Die Welt, in der wir leben und arbeiten, wird immer komplexer, unsicherer und schwerer vorhersagbar. Führen wird damit anspruchsvoller und erfolgsrelevanter. Gleichzeitig verlangen sich rasant verändernde Märkte, Trends wie Digitalisierung und neue Mitarbeitergenerationen nach anderen Organisationsformen und Führungsmodellen. Unternehmen sind verstärkt auf der Suche nach einer tragfähigen Führungskultur und ihrem gemeinsamen Führungsverständnis, um diesen Anforderungen adäquat zu begegnen.



Die ganze Welt der Führung:

Ein erfolgreiches Führungskonzept ist eingebunden in ein Feld von Strategien, Tools und Systemen, das zu Ihrem Unternehmen passt. Strategische Ziele, Leitbilder und die Entwicklung von Führung und Führungskräften sollten eng verzahnt sein mit Führungsinstrumenten wie Mitarbeitergesprächs- und Belohnungssystemen. Sie erhalten bei uns die Unterstützung, die Sie und Ihre Führungskräfte brauchen, um Leadership Excellence bedarfsgerecht zu gestalten. Die Ansprüche der Führungskräfte werden immer individueller, unsere Angebote auch.

Die gelebte Welt der Führung:

Die Mitarbeiter mit ihrem Engagement und ihren Ideen entscheiden über den Erfolg der Unternehmen. Führungskräfte haben die Aufgabe, durch wertschätzende Haltung, Vertrauen und Respekt den Rahmen dafür zu gestalten. Damit liegt der Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg in der Führung. Wir sind davon überzeugt, dass es sich lohnt, sich für die Vereinbarkeit von Leistungs- und Werteorientierung einzusetzen!

Wir unterstützen Sie, langfristig mit Ihrer Führungskultur erfolgreich zu sein. Sprechen Sie uns gerne an, gemeinsam finden wir die besten Lösungen für Ihre Führungsherausforderung!

INHOUSE-TRAINING

Vom firmenspezifischen Training bis zum Individual-Coaching!

Das komplette Programm für Fach- und Führungskräfte in Führung und Leadership steht Ihrem Unternehmen auch in Form von Inhouse-Veranstaltungen zur Verfügung. Sie profitieren dabei von der hohen Relevanz und Aktualität der Themen sowie modernen Seminarmethoden unter Einsatz innovativer Lern-technologien. Auf Wunsch natürlich passgenau maßgeschneidert auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens.

TRAIN UND PERFORM-PROGRAMME

Der einzigartige Weg vom Training zur Umsetzung:

Begleitend zum individuellen Training beinhalten unsere Entwicklungsprogramme im Bereich Train & Perform spezielle Inhalte und Abläufe, die den Teilnehmern Reflexions- und Entwicklungsraum bieten und für einen direkten und zeitgleichen Transfer des aufgebauten Wissens in Ihre Unternehmensprozesse sorgen. Hier erfolgt die Kompetenzentwicklung unmittelbar bezogen auf konkrete Problemlösungen, prozessuale Anforderungen oder Projektziele.

LEADERSHIP COACHING

Perspektiven erweitern. Neue Wege gehen.

Coaching gewinnt als individuellste und nachhaltigste Form der Qualifizierung immer mehr an Bedeutung. Eingefahrene Gleise verlassen und neue Wege gehen – wir begleiten Sie in Ihren persönlichen Herausforderungen.

DIGITAL LEARNING SOLUTIONS

Neues Lernen in neuen Arbeitswelten:

Mit unseren Digital Learning Solutions schaffen Sie nachhaltige Lernerlebnisse und -erfolge.

BLOG

Besuchen Sie den Führung und Leadership-Blog der Haufe Akademie:

Spannende Fachartikel, aktuelle Trend-Themen und Interviews – für Ihren Erfolg in Führung und Leadership:

- Agile Führung: Diese Fähigkeiten sind gefordert
- 10 essenzielle Tipps für neue Führungskräfte
- Die moderne Arbeitswelt verlangt nach agiler Führung

Diese und viele weitere Top-Themen finden Sie direkt auf www.haufe-akademie.de/fuehrung/blog

SEMINARE, TRAININGS UND E-LEARNINGS

Garantiert das passende Thema:

Wir setzen auf Qualität, Aktualität und Praxisnähe. Mit unserem breiten Themenangebot können wir Ihnen die ganze Bandbreite in Führung und Leadership anbieten. Stellen Sie sich ein Programm nach Ihren individuellen Bedürfnissen zusammen. Ob als reine Präsenzveranstaltung, e-Learning oder gemixt als Blended Learning: Wir beraten Sie gerne.

COMPETENCE PROFILING

Persönliche Stärken und Potenziale erkennen:

Je besser Mitarbeiter, Teams und Unternehmen ihre eigenen Stärken und Potenziale kennen, desto gezielter können sie ihre Kompetenzen entwickeln. Diagnostische Verfahren sorgen für Klarheit – schnell und zuverlässig. Das Resultat: Top-Motivation und Top-Performance von Anfang an. Nutzen Sie dafür unsere Erfahrung in der Konzeption, Durchführung und Auswertung verschiedenster Verfahren.

NEUE THEMEN FÜR IHRE WEITERENTWICKLUNG

- **Motivieren, aber richtig!**
(Webinfo-Nr. 35.71)
- **Vom Spezialisten zur Führungskraft**
(Webinfo-Nr. 35.73)
- **Global Leadership – Führungskompetenzen für das internationale Parkett**
(Webinfo-Nr. 35.75)
- **Handlungskompetenz für Unternehmensveränderer und Strategieumsetzer**
(Webinfo-Nr. 35.78)
- **Führung zu mehr Kreativität und Innovation**
(Webinfo-Nr. 35.82)
- **Führung heißt Veränderung**
(Webinfo-Nr. 35.89)
- **Kundenorientiert führen**
(Webinfo-Nr. 35.91)

QUALIFIZIERUNGSPROGRAMME UND LEHRGÄNGE

Wir begleiten Sie bei Ihrem nächsten Entwicklungsschritt:

Unsere 4 Lehrgänge bieten Ihnen alles, was Sie für Ihre Weiterentwicklung brauchen – vom kompakten Basiswissen bis zum intensiven Qualifizierungsprogramm. Zudem können Sie zwischen Präsenzformaten und schriftlichen Lehrgängen wählen.



DAS SAGEN UNSERE TEILNEHMER

„Alle individuellen Probleme wurden behandelt und konnten mit vielen tollen Beispielen und hohem Praxisbezug erklärt werden.“

Uschi Jahn, Elsevier GmbH, Reutlingen

„Super Mischung aus Theorie, Praxis und Gruppenarbeit.“

Patrick Müller, Meyle + Müller GmbH+Co. KG, Pforzheim

„Sehr guter Wissenstransfer. Lebendige Art und Weise der Präsentation.“

Holger Pfrang, Contempo Personal GmbH, Freiburg

„Der Referent, die Rahmenbedingungen und die Inhalte haben voll und ganz meinen Erwartungen entsprochen!“

Axel Baatz, S Finanz Aachen GmbH, Aachen



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 umfassende modulare Konzept dieses Führungsprogramms ermöglicht mit einem Wechsel von Trainings- und Praxisphasen eine nachhaltige Weiterentwicklung, schnelle Wirksamkeit und hohe Umsetzungsstärke in Ihre Führungspraxis.

Qualifizierungsprogramm Führung kompakt

85.89 

Konzentriert – praxisnah – nachhaltig

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

Schriftlicher Lehrgang Führung kompakt

75.44 

Alles Wichtige für Ihre Führungspraxis – flexibel per Fernkurs

Was zeichnet eine gute 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 Lehrgang gewinnen Sie wertvolle Führungskompetenzen.

Führungskompetenz für Einsteiger

Leadership-Skills für die erste Führungsposition

92.74 

Führungsstärke entwickeln – souverän handeln

Die Rolle als Führungskraft fordert von Ihnen neue Fähigkeiten: Finden Sie die Balance zwischen Kontrolle und Loslassen, zwischen Fordern und Fördern und zwischen Eigenanspruch und den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter und Ihres Teams. Das Wissen um Ihr „System“ und Ihre Rolle darin ist bedeutend. Mit diesem Training schaffen Sie die Grundlage für ein bewusstes Führungsverhalten und überzeugende Kommunikation. Sie lernen praxiserprobte Führungstools kennen, trainieren deren Anwendung und entwickeln Ihren persönlichen Führungsstil.


Erstmals Vorgesetzte/r

89.53 

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.



Kompetent führen von Anfang an

80.78 

Souveränes ziel- und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten will erst einmal gelernt sein! Erfahren Sie, wie Sie Ihre natürlichen Stärken nutzen, um Ihren Führungsstil zu entwickeln. Setzen Sie Führungsinstrumente gezielt ein und lernen Sie erfolgreich mit schwierigen Situationen umzugehen.

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.



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 weiterzuentwickeln. Erfahren Sie, wie Sie die Herausforderungen, die der Rollenwechsel mitbringen kann, erfolgreich lösen, unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden und dabei klar und motivierend 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. Erarbeiten Sie anhand Ihrer Praxisfragen, wie Sie Reibungsverluste im Team vermeiden und Synergieeffekte optimal nutzen. Bauen Sie in diesem Führungsseminar Ihre Teamführungscompetenz konsequent aus.

Souverän in Führung gehen: Wirksam und authentisch agieren 55.44 ▶

In Ihrer neuen Führungsverantwortung gilt es, sich flexibel auf unterschiedliche Persönlichkeiten, Anforderungen und Erwartungen einzustellen. Sie merken schnell, dass Erfolg nicht nur von fachlichen Qualitäten, sondern auch von Ihrer Führungspersönlichkeit abhängt. Entwickeln Sie so bewusst Ihre Führungspersönlichkeit.

Wirksam führen in der Sandwich-Position 56.75 ▶

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 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.

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.



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 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.

Weichenstellung: Erfolgreiche Fachkarriere oder Führungskraft werden? 22.78 ▶

Potenziale überprüfen – Stärken erkennen – Entscheidung treffen

Bei der beruflichen Entwicklung stellt sich häufig die Frage: Fach- oder Führungskarriere? Sie möchten wissen, ob Sie für den Führungsjob geeignet sind und ob Führung als Tätigkeit für Sie passt? Machen Sie sich ein konkretes Bild, was es bedeutet „Führungskraft zu sein“. Erleben Sie sich in Simulationen und lernen Sie Ihre Stärken als Führungspersönlichkeit kennen. Erfahren Sie Führung als anspruchsvolle Aufgabe, die bei aller Herausforderung Spaß macht und als Sinn erfüllende Tätigkeit erlebt wird und treffen Sie eine sichere Entscheidung.

Neu: Vom Experten zur Führungskraft

35.73 

Den Rollenwechsel erfolgreich gestalten

Wenn Sie als Fachexperte in die Rolle der Führungskraft wechseln, wird Ihr Erfolg von neuen Variablen bestimmt: Sie sollen Ihre Mitarbeiter entwickeln und motivieren, Sie müssen u. U. schwierige Personalgespräche führen. Gleichzeitig sind Sie gefordert, viele Dinge loszulassen und eine konsequent wirtschaftliche Perspektive einzunehmen. Lernen Sie, wie Sie diese Herausforderungen meistern. Entwickeln Sie Ihre neue Rolle und erfahren Sie, wie Sie diesen Veränderungsprozess für sich, Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen optimal gestalten können.

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.

So funktioniert's: Führungseinstieg für Ingenieure und Techniker

94.13 

Kommunizieren statt konstruieren, Konflikte managen statt reparieren: Menschen ticken anders als Maschinen und Computer. Entwickeln Sie in diesem Training Ihre Führungskompetenzen und machen Sie sich mit den Erwartungen an die Rollen, Aufgaben, grundlegenden Tools und wirksamen Führungsinstrumenten vertraut. Lernen Sie, flexibel und adäquat auf die Herausforderungen zu reagieren. Entwickeln Sie Ihren individuellen Fahrplan und gewinnen Sie so eine gute Grundlage für Handlungssicherheit und Souveränität in Ihrer Führungsfunktion.

Führen im IT-Bereich

22.81 

Die Führungsposition, gerade im IT-Umfeld, fordert von Ihnen andere Kompetenzen und Verhaltensweisen als in einer Expertenrolle. Die Ansprüche Ihrer beruflichen Kontakte verändern sich. Entwickeln Sie ein fundiertes Selbstverständnis als moderne Führungskraft. Stärken Sie u. a. Ihre Kommunikationskompetenz als Ihr wichtigstes Führungsinstrument und meistern Sie den Spagat zwischen Fachlichkeit und Führung. Mit verbesserten Arbeitsbeziehungen zu Ihren Mitarbeitern motivieren und befähigen Sie diese zu eigenverantwortlichem Handeln zum gemeinsamen Erfolg. Steigern Sie den Output 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 Entschiedenheit 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 entscheiden 53.44

Eine wichtige Kompetenz für Sie als Führungskraft ist eine unternehmerische Sichtweise. Bei vielfältigen Vorgaben und Erwartungen sollen und möchten Sie eigenverantwortlich und tatkräftig entscheiden und handeln. Erfahren Sie in diesem Training, wie Sie konkret Initiative, Eigenverantwortung und Lösungsorientierung im Team stärken und Ihre Handlungsspielräume erweitern. Lernen Sie Methoden kennen, um für sich selbst und Ihr Team einen konsequenten Rundum-Blick fürs Unternehmen zu entwickeln und gewinnbringend zu verankern.

Erfolgreiche Mitarbeiter-Jahresgespräche 87.86

Mitarbeiter motivieren – Unternehmensziele sichern

Mitarbeiter-Jahresgespräche, Performance-Feedbacks oder Mitarbeiter-Dialoge mit Zielvereinbarung sind wesentliche Instrumente kooperativer Führung. In der Personalentwicklung leisten sie einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die Kunst besteht darin, als Führungskraft dieses Gespräch strukturiert vorzubereiten und es klar, kompetent und sensibel durchzuführen. Dieses Training zeigt Wege, mit professionellen Jahresgesprächen die Vertrauenskultur, Motivation und Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen zu fördern. Von systematischer Mitarbeiterentwicklung profitieren Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen gleichermaßen.

Performance-Leadership: Teams und Mitarbeiter zu Bestleistungen führen 56.78

Ihr Verhalten als Führungskraft hat bedeutenden Einfluss auf die „High- oder Low-Performance“ Ihrer Mitarbeiter. Erfahren Sie, wie Sie diesen Zusammenhang erfolgreich nutzen. In diesem Training vertiefen Sie die Anwendung von zentralen Führungstools. Sie erfahren, wie Sie Ziele so vereinbaren und formulieren, dass Ihre Mitarbeiter langfristig motiviert und engagiert sind. Entwickeln Sie individuelle Strategien, um die Leistung im Team zu optimieren und die individuelle „Performance“ Ihrer Mitarbeiter zu stärken.

Erweiterte Führungskompetenz Kommunikation und Zusammenarbeit

Professionell kommunizieren als Führungskraft 29.20

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.

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.

Aufbautraining Führung 78.16

Das Follow-Up Training für Nachwuchsführungskräfte

Gute Führungskräfte werden nicht geboren – um sich zu entwickeln brauchen sie das nötige Handwerkszeug und viel Erfahrung. Sie haben bereits erste Führungserfahrungen gemacht und möchten nun Ihre Kompetenzen ausbauen? Lernen Sie in diesem stark praxisorientierten Training konkrete Handlungsstrategien, lösungsorientierte Verhaltensoptionen und reflektieren Sie bisher gesammelte Führungserfahrungen an Ihren konkreten Praxisfragen. So können Sie die aktuellen Herausforderungen Ihrer Führungsposition kompetent und souverän bewältigen.

Neu: Motivieren, aber richtig! 35.71

Mitarbeiter für anspruchsvolle Ziele gewinnen

Motivation beginnt bei jedem Einzelnen selbst. Jeder Ihrer Mitarbeiter entscheidet am Anfang des Tages für sich, mit welchem Engagement er seine Aufgaben bearbeitet. Genau in dieser Entscheidung liegt der Schlüssel. Als Führungskraft haben Sie es in der Hand, Ihre Mitarbeiter für jegliche Herausforderungen zu gewinnen! Mit aktuellem Wissen aus der Motivationsforschung sowie der zentralen Frage, worauf es in der Führung wirklich ankommt und was Sie unbedingt vermeiden sollten, erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft den Unterschied machen können.

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.

Erweiterte Führungskompetenz Führungspersönlichkeit stärken

Ihre Führungskompetenzen im Fokus 54.74

Wirksamkeit steigern – Stärken zeigen – Herausforderungen meistern

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 Hogan Potenzial-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.

Standing und Durchsetzungsstärke für Führungskräfte73.28 

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.

Mit Charisma führen: Menschen gewinnen und begeistern22.77 

Was heißt „charismatisch führen“? Lernen Sie Ihre charismatischen Potenziale kennen und bauen Sie diese aus. Nutzen Sie wissenschaftliche Erkenntnisse, um Ihre innere Selbstsicherheit zu stärken und dabei authentisch zu bleiben. Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter durch Ihr natürliches Charisma und gewinnen Sie andere auf ethisch verantwortliche Weise für Ihre Ziele. Sie erarbeiten sich bewährte Instrumente charismatischer Führung und entwickeln Ihr persönliches, faszinierendes und nachhaltiges „Charismatic Leadership“.

Neu: Führung heißt Veränderung35.89 

Persönliche Veränderungskompetenz stärken – Change gestalten

Persönliche Veränderungskompetenz wird immer stärker zu Erfolgsvariablen von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen. Als Führungskraft sind Sie stets ein Teil von Veränderungsprozessen und tragen auch Verantwortung für den Erfolg. Reflektieren Sie Ihre persönliche Haltung und Ihre eigene Veränderungskompetenz und nutzen Sie individuelle, zu Ihrer Führungssituation und Persönlichkeit passende Impulse und Tools. So bearbeiten, initiieren und begleiten Sie erfolgreich Veränderungsprozesse in Ihrem Führungsbereich.

Frauen in Führung86.77 

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.

Neu: Ihr erfolgreicher Auftritt als weibliche Führungskraft35.47 

Wirksames Selbstmarketing – überzeugende Durchsetzungsstärke

Persönlichkeit und Führungskompetenzen sind längst nicht mehr die Faktoren, die allein für den Erfolg als Führungskraft sorgen. Selbstmarketing, Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit sowie Durchsetzungsstärke 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. Erweitern Sie gezielt Ihr Know-how und entwickeln Sie die Methodik Ihrer Führung weiter. Erarbeiten Sie anhand Ihrer Praxisfälle konkrete Strategien für die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit Ihrer Führung.

Präsentieren und argumentieren als Führungskraft54.72 

Überzeugen wenn's drauf ankommt!

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. Anhand von konkreten Beispielen aus Ihrem Führungsalltag optimieren Sie intensiv und praxisnah die wesentlichen Kompetenzen in Rhetorik, Argumentation und Präsentation.

Mehr Erfolg mit Selbstcoaching83.30 

Wirksame Tools für Führungskräfte

Gerade als Führungskraft lässt sich beruflicher Erfolg nicht von Ihren persönlichen Eigenschaften trennen. Und herausfordernde und schwierige Situationen im Führungsalltag bringen uns oft einen großen Gewinn für unsere persönliche und berufliche Entwicklung. Erfahren Sie im Seminar, wie Sie planvoll solch anspruchsvolle Situationen in erfolgreiche Learnings umwandeln. Im vertrauensvollen Cross-Coaching-Setting nutzen Sie Gruppenwissen und die Begegnung mit anderen Führungskräften.

Coaching als Führungsinstrument88.45 

Beraten – fördern – motivieren

Als Führungskraft sind Sie auch dafür verantwortlich, andere Menschen bei der Erreichung ihrer Ziele zu fördern und zu unterstützen. Ein Weg, ist die gezielte Integration ausgesuchter Coaching-Elemente in Ihren Führungsstil. Erfahren Sie, wie Sie mit Coaching-Methoden Potenziale und Eigenverantwortlichkeit Ihrer Mitarbeiter steigern. Sie entlasten sich damit in Ihrer eigenen Führungsarbeit und füllen Ihre Führungsrolle kompetent aus.

**Erweiterte Führungskompetenz
Führung in spezifischen Kontexten****Experten und Spezialisten erfolgreich führen**58.29 

Binden – begeistern – Raum geben

Im Kontext von Innovation, Entwicklung und Effizienz spielen Spezialisten und Experten in Unternehmen eine zentrale Rolle. Die oft hochbezahlten und exzellent ausgebildeten Mitarbeiter stellen durch ihre Fachexpertise einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Führung von Wissensarbeitern erfordert besonderes Fingerspitzengefühl und individuelle Herangehensweisen. Erfahren Sie, wie Sie Spezialisten und Experten erfolgreich führen, integrieren und motivieren und so langfristig den Vorsprung Ihres Unternehmens sichern.



Die jungen Wilden: Führung von Generation Y und Z

58.30 

Ob Hochschulabsolvent, Teilzeit-Mitarbeiter oder aufstrebender Young Professional: Die jungen Generationen bringen neue Kompetenzen, Stärken und frischen Wind ins Team. Sie fordern aber auch viel von Führung und Unternehmen. Machen Sie sich als Führungskraft fit für die Generation Y und Z und erreichen Sie dauerhaftes Commitment. Erfahren Sie, wie sich individuelle Werte und Ansprüche verändern. Nutzen Sie aktuelles Führungs-Know-how, bündeln Sie die Kompetenzen und Erwartungen verschiedener Arbeitsgenerationen und erreichen Sie so Spitzenergebnisse mit Ihrem Team.

Führung für Meister und Macher

54.73 

Effektiv führen in der Produktion und an der Basis

Als Führungskraft an der Basis haben Sie eine zentrale und wichtige Rolle. Zwischen der Mannschaft und dem Management müssen Sie verschiedenen Bedürfnissen gerecht werden. Um Motivation, Leistungsbereitschaft und Produktivität Ihrer Mitarbeiter konstant zu halten, braucht es Menschenkenntnis, passende Führungswerkzeuge und die richtige Ansprache. Lernen Sie das notwendige Führungswissen, mit dem Sie den Umgang mit Ihren Mitarbeitern und die wesentlichen Anforderungen im Führungsalltag sicher bewältigen können.

Neu: Global Leadership – Führungskompetenzen für das internationale Parkett


35.75 

Virtuell – interkulturell – zukunftsorientiert

Unternehmen und Organisationen stehen im Rahmen der Globalisierung und Internationalisierung vor besonderen Herausforderungen. Auf das kulturelle Umfeld fokussierte Führung ist ein zentraler Erfolgsfaktor von Führungskräften. Setzen Sie als international agierende Führungskraft in diesem praxisnahen Seminar die Basis für erfolgreiche Leadership-Kompetenz im internationalen Kontext. Stärken Sie Ihre interkulturelle Kompetenz, führen Sie internationale Teams und managen Sie professionell Virtualität und Distanz in globalen Strukturen.



Führen in komplexen Organisationen

94.15 

Erfolgreich führen in Matrixstrukturen, agilen Netzwerken & Co

Führung findet immer weniger im Rahmen klassischer hierarchischer Linienorganisation statt. Stattdessen verändern Matrixorganisationen, Netzwerkorganisationen und andere selbstorganisierte Arbeitsformen die Führung. Erfahren Sie, was diese organisatorischen Veränderungen für Ihren Führungsalltag und Ihre Rolle als Führungskraft bedeuten. Reflektieren Sie Ihre Haltung zu Führung und nutzen Sie praktische Tools und hilfreiche Führungsinstrumente, um in komplexen Organisationsformen erfolgreich, wirksam und ressourcenorientiert zu führen.

Neu: Kundenorientiert führen

35.91 

Kundenzufriedenheit steigern – langfristig Erfolg sichern

Kundenorientierung ist ein strategischer Erfolgshebel für viele Unternehmen. Die Verbesserung der Kundenorientierung ist daher eine konkrete Führungsaufgabe und gehört zur Kompetenz erfolgreicher Führungskräfte. Erfahren Sie, wie Sie einen Weg in der Führung beschreiten, der sich nicht an internen Systemen und Abläufen orientiert, sondern die Fokussierung auf den Kunden ins Zentrum aller Aktivitäten rückt. Lernen Sie, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern kundenorientierte Führung entwickeln und zielgerichtet in Ihrem Business umsetzen.

Erweiterte Führungskompetenz

Neue Wege in der Führung

Neu: Handlungskompetenz für Unternehmensveränderer und Strategieumsetzer

35.78 

Führen mit dem Haufe Führungsmodell

Als Führungskraft ist ein guter Überblick über Ihre individuelle Führungssituation ein zentraler Stellhebel Ihres Erfolges. Sie müssen den Markt, Ihren unternehmerischen Erfolg, die Prägung und Kultur Ihres Unternehmens sowie die Mitarbeiteridentifikation im Blick haben. Das Haufe Führungsmodell bietet Ihnen ein wertvolles Analyseinstrument und eine hilfreiche Orientierung, wo Sie in Ihrer Führung stehen und wie Sie Ihre Führungskompetenzen gezielt ausbauen – und das Ganze immer in Bezug zu Ihrer Organisation. Mit den zu Ihrer individuellen Führungssituation passenden Tools und Führungsinstrumenten bauen Sie den Vorsprung in Ihrer Führung weiter aus.

Transformationale Führung29.21 

Visionen vermitteln – Inspiration wecken – Motivation stärken
Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Als Führungskraft brauchen Sie Kompetenzen und ein Führungsverständnis jenseits von Weisung und Kontrolle, um Ihre Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen zu motivieren. Brechen Sie eingefahrene Denkmuster auf und steigern Sie die kreative Zusammenarbeit. Mit inspirierender und intellektuell anregender Führung schaffen Sie starke Visionen und erhöhen das Commitment. Schöpfen Sie Ihre eigenen und die Potenziale Ihrer Mitarbeiter aus und fördern Sie so eine wertschätzende und produktive Zusammenarbeit.

Führen im digitalen Wandel22.80 

Kompetenzen erweitern – innovative Tools nutzen – digitale Zusammenarbeit stärken

Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert – und das verändert auch den Führungsalltag radikal. Sind Sie darauf vorbereitet? Erweitern Sie Ihre digitalen Fertigkeiten und machen Sie ein Update für Ihre Führungskompetenzen. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die neuen technologischen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf zentrale Management- und Führungsthemen. Lernen Sie den professionellen Umgang mit den Tools von heute, um als Führungskraft für die Herausforderungen von morgen gewappnet zu sein.

Konsequent führen mit Neuroleadership79.46 

Kreativ, individuell und gehirngerecht führen

Als Führungskraft finden Sie sich häufig in Situationen wieder, die das richtige Maß an Autorität und Empathie von Ihnen fordern. Das Gehirn ist dabei die zentrale Schaltstelle. In diesem Seminar verknüpfen Sie zentrales Know-how über die Funktion des Gehirns mit der Erweiterung Ihrer Führungskompetenzen. Nutzen und fördern Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter, richten Sie den Fokus Ihrer Führung auf das Wesentliche und reagieren Sie in herausfordernden Situationen entspannt. Führen Sie so mit Konsequenz, Effektivität, Gelassenheit und Freude.

Agile Führung: Selbstorganisierte Zusammenarbeit in der Praxis26.31 

Agilität gewinnt an Bedeutung und verändert die Zusammenarbeit in Unternehmen enorm. Als Führungskraft müssen Sie schnell, innovativ und kompetent auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. In diesem Seminar lernen Sie die Prinzipien agiler Führung kennen. Sie erhalten innovative Impulse für Ihre Führungsarbeit und erarbeiten sich passende Vorgehensweisen für Ihre Situation. Damit erreichen Sie harte Business-Ziele müheloser, bleiben flexibler in Veränderungsprozessen und stärken die Eigenverantwortung und Selbststeuerung Ihrer Mitarbeiter.

Führen mit rationaler und emotionaler Intelligenz86.70 

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: Führung zu mehr Kreativität und Innovation35.82 

Innovationskraft stärken – Widerstände überwinden – kreative Potenziale entfalten

Der rasche Wandel im Business fordert von Führungskräften, ihren Mitarbeitern und Teams flexible, innovative und kreative Lösungen. Es gilt Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und mitzugestalten. Dies erfordert ein Arbeitsklima, das kreative Freiräume schafft und es ermöglicht, innovative Lösungen und neue Ideen wirtschaftlich umzusetzen. Erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft Teamgeist, Kreativität und Innovation systematisch fördern. Lernen Sie, innovative Tools kennen, um sich und Ihr Team in eine erfolgreiche und spannende Zukunft zu führen!

**Erweiterte Führungskompetenz
Selbstmanagement und Gesundheit****Resilienztraining für Führungskräfte**79.47 

Das Erfolgsgeheimnis für mehr Widerstandskraft

Als Führungskraft gehören anspruchsvolle Herausforderungen zu Ihrem Tagesgeschäft. Resiliente Führungskräfte reagieren darauf flexibel und nutzen Schwierigkeiten zur positiven Weiterentwicklung. Gegenüber Belastungen und Druck sind sie höchst widerstandsfähig. Erkennen Sie Ihre eigene Resilienz und bauen Sie diese weiter aus. So meistern Sie souverän die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit des Führungsalltags, erreichen Ziele gesund und stärken nachhaltig die Leistungsfähigkeit, Resilienz und Motivation – auch Ihrer Mitarbeiter.

Wirksames Komplexitätsmanagement für Führungskräfte29.18 

Den Überblick behalten – Führung mit Weitsicht

Komplex, unsicher, nicht linear: So stellt sich der Führungsalltag dar. Die Führungskraft ist Teil eines Systems von Mitarbeitern, Führungskollegen und Vorgesetzten. Die Vielzahl der Prozesse und Entscheidungen, ständige Zeitnot und eine immer schnellere Dynamik schaffen eine hohe Komplexität. Lernen Sie, dieser Komplexität mit passenden Methoden angemessen zu begegnen. Erfahren Sie, welche Kernkompetenzen dabei erforderlich sind und führen Sie mit dem Konzept der adaptiven Führung auch in unsicheren Situationen professionell und sicher.

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

Führen in der Sandwich-Position

Als Führungskraft befinden Sie sich in einem Spannungsfeld zwischen fünf verschiedenen Organisationsebenen. Diese 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°-Führungsansatz dieses Trainings hilft Ihnen, diese komplexen Anforderungen bewusst und erfolgreich zu bewältigen.



Führen von Führungskräften

Führungspersönlichkeiten stärken – gemeinsam gewinnen

75.54 

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.

Erfolgreich führen – auch wenn es eng wird!

56.76 

Extremsituationen und Engpässe souverän meistern

Wirtschaftliche Turbulenzen, aggressiver Wettbewerb, Leistungsdruck und zunehmende Komplexität stellen gerade erfahrene Führungskräfte immer wieder vor die Herausforderung: Wie meistere ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern diese Engpässe und bleibe dabei auch langfristig selbst motiviert, gesund und leistungsfähig? Entwickeln Sie in diesem Training Strategien, wie Sie mit unsicheren und schwierigen Situationen erfolgreich umgehen. Strahlen Sie Ruhe, innere Sicherheit und Zuversicht aus und bewahren Sie Stabilität in Ihrer Führung.

Führen unter Zeitdruck

27.09 

Teams zeitkompetent und ressourcenorientiert führen

Was habe ich heute eigentlich gemacht? Und wie kann mein Team das Arbeitspensum schaffen? Klassisches Zeitmanagement kommt im stressigen Führungsalltag immer wieder an die Grenzen. Um als Führungskraft nachhaltig wirksam zu sein, müssen Sie unterschiedliche zeitliche Bedürfnisse zielführend koordinieren. Analysieren Sie Ihr zeitliches Verhalten und stimmen Sie es mit der Zeitkultur Ihrer Organisation und Ihres Teams ab. Steigern Sie mit einer „zeitgemäßen“ Führung von Teams signifikant Ihre Wirksamkeit und die Ressourcen von Mitarbeitern und Teams.

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



Klostertage für Führungskräfte

Aus innerer Kraft erfolgreich führen

76.17 

Als Führungskraft müssen Sie schnell und entscheidungsstark handeln. Auch unter Zeitdruck wird Klarheit und Umsicht von Ihnen erwartet. 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.

Mit Mut und Klarheit führen

52.16 

Das Box-Coaching für Führungskräfte

Wer sich und andere Menschen glaubwürdig und verantwortungsvoll führen will, braucht Mut sowie Zuversicht und Selbstvertrauen. Reflektieren und stärken Sie – unterstützt durch Bewegungselemente – Ihre (Selbst-)Führung und integrieren Sie authentisches und klares Denken, Fühlen und Handeln in eine konsequente Führungsarbeit. Optimieren Sie dadurch Ihr Führungsverhalten und Ihren Auftritt nachhaltig und stärken Sie so Ihre Selbstwirksamkeit.



General Management

Creating Excellence.

[www.haufe-akademie.de/
general-management](http://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

- 28 Management Programms
- 28 Management Skills
- 29 Corporate Strategy & Innovation
- 30 Organizational Development & Transformation
- 31 Leadership & Personal Impact



COMPETENCE CENTER LEADERSHIP

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

www.haufe-akademie.de/consulting-leadership



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.

www.haufe-akademie.de/coaching

JUNIOR MANAGEMENT PROGRAMM

Vom High Potential zum High Performer mit Präsenzphasen und e-Learning

Webinfo-Nr. 35.65

MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

Die Mannheim Business School ist das organisatorische Dach für Management-Weiterbildung an der Universität Mannheim und gilt als bester deutscher Anbieter sowie als eine der führenden Institutionen ihrer Art in Europa.

Unser Senior Management Programm wurde in Zusammenarbeit mit ihr konzipiert. Nach erfolgreicher Teilnahme an diesem Senior Management Programm erhalten Sie ein gemeinsames Zertifikat der Haufe Akademie und der Mannheim Business School.

Webinfo-Nr. 32.63

4

neue Qualifizierungsangebote



MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

Management Programms



BL Junior Management Programm (JuMP) 35.65 ▶

Vom High Potential zum High Performer mit Präsenzphasen und e-Learning

Ihr Unternehmen betraut Sie mit einer übergeordneten Management-Funktion. In diesem praxisnahen Programm 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. Dieses Blended Learning unterstützt Sie optimal bei der Erreichung Ihrer Lernziele durch eine gelungene Mischung aus tutoriell begleitetem e-Learning, Präsenzphasen, Lern-Community und Transfer-Projekt „myCase“.

Senior Management Programm (SMP) 32.63 ▶

Executive Development für Ihren Management-Erfolg

Als Mitglied des Managements werden Sie daran gemessen, wie erfolgreich Sie das Business in Ihrem Verantwortungsbereich gestalten. In diesem Senior Management Programm erhalten Sie ein Update zu den relevanten Business-Themen auf Top-Niveau und haben die Gelegenheit, sich mit national und international erfahrenen Dozenten auf Augenhöhe auszutauschen. Sie erhalten Impulse für Ihre Vorhaben und Feedback zu Ihrer persönlichen Performance, die Sie weiterbringen. So steigern Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Business.

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 Leadership Programm entwickeln Sie Ihre zentralen Kompetenzen als Führungskraft konsequent weiter und verankern Ihre Erkenntnisse in Ihrem täglichen Führungshandeln.

Leadership Programm für Senior Manager 53.03 ▶

Erfahrung nutzen – neue Impulse integrieren – zukunftsfähig führen

Sie suchen nach Werkzeugen und Vorgehensweisen, um Ihre bewährten Führungsmethoden mit Ihren individuellen Stärken zu verknüpfen? Mit einem kompetenten Coach und einer Gruppe erfahrener Manager reflektieren Sie bei Ihrem ‚Boxenstopp‘ Ihre Situation in Führung und Management.

Management Skills

Schnell wirksam bei Führungs- und Positionswechsel 26.33 ▶

Ihr Businessplan für den Aufstieg

Positionswechsel im Management (Transitions) sind bedeutsame Karriereschritte, aber zugleich für Unternehmen und Führungskraft riskante Übergänge. Ein Großteil der „Positionswechsler“ wird in den „unternehmerischen Ausnahmezustand“ befördert. Diese Weiterbildung bietet Führungskräften und Schlüsselpersonen eine pragmatische und begleitende Unterstützung, um sich in der neuen Situation schnell zu orientieren und die Wirksamkeit in der neuen Funktion schnell auf ein hohes und nachhaltiges Niveau zu bringen.

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.

Strategisches Human Resources Management 19.11 ▶

Die strategische und aktiv unterstützende Ausrichtung der Personalarbeit bei der Erreichung von Unternehmenszielen ist zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden. Deshalb haben die Top-Performance-Unternehmen ihre Mitarbeiter schon lange als einzigartigen Vermögenswert definiert. Erfahren Sie, wie ein erfolgreiches Personalmanagement nachhaltig einen Beitrag zum Erfolg Ihres Unternehmens leistet.



Strategisches Management

Erfolgreiche Unternehmensstrategien entwickeln und implementieren

92.44 

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 erfahren Sie, wie erfolgreiche Strategien für Unternehmen und Geschäftsbereiche entwickelt und konsequent umgesetzt werden.

Neu: Neu im Management

35.72 

Die Roadmap für Ihre erfolgreiche Positionierung

Der Management-Vordenker Peter Drucker lobte professionelles Management als „Aufgabe, die unsere Gesellschaft von allen früheren unterscheidet“. Beim Aufstieg ins Management sind neue Kompetenzen und Fähigkeiten gefragt. 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 & Innovation

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, Schlüsselrends und Kundenbedürfnissen ist ein starkes Bewusstsein für das eigene Geschäftsmodell erfolgsentscheidend. Lernen Sie in diesem Workshop, wie Sie Ihr Geschäftsmodell mit der Business Model Canvas Methode visualisieren, kritisch überprüfen und erfolgreich weiterentwickeln.

Erfolgreiche Unternehmenstrategien entwickeln

73.23 

Chancen erkennen – Potenziale nutzen

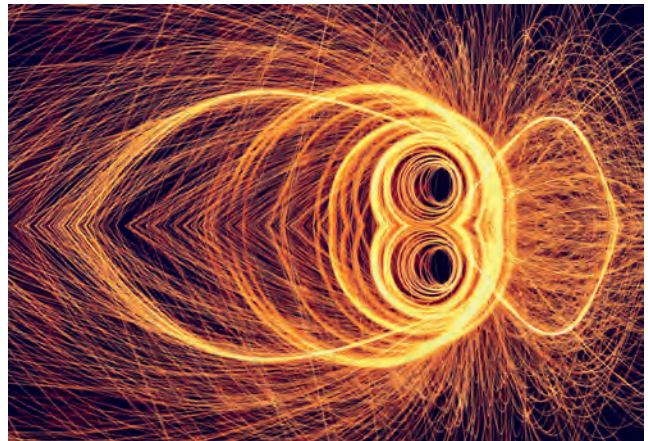
Das frühzeitige Erkennen von Trends und Entwicklungen ist für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Werkzeuge des strategischen Managements können helfen, die Notwendigkeit für Veränderungen zu erkennen, den Prozess der Strategieentwicklung zu strukturieren und das Unternehmen auf Kurs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

Workshop Business Development

56.71 

Geschäftsmodelle, die zünden und tragen

Neue Geschäftsmodelle fallen nicht vom Himmel. Um seinem Unternehmen nachhaltige Erfolgsquellen zu sichern, muss man bestehende Geschäftsmodelle regelmäßig hinterfragen und weiterentwickeln. In diesem interaktiven Workshop trainieren Sie, wie Sie die Entwicklung von vorhandenen und neuen Geschäftsmodellen in Ihrem Unternehmen vorantreiben können. Stellen Sie veraltete Denkmuster infrage und etablieren Sie eine Innovationskultur, um Ihrem Unternehmen nachhaltigen Erfolg zu sichern.



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, wie Sie diesen Ansatz erfolgreich in Ihrem Arbeitsalltag einsetzen können. Lassen Sie sich zudem von unserer kreativen Innovation Safari inspirieren.

Zukunfts- und Innovationsmanagement21.97 

Erfolgreiche Strategien mit Szenariotechnik

Der „Wettlauf um die Zukunft“ ist 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 Advanced29.28 

Innovative Entwicklungsprozesse professionell umsetzen

Wie startet man mit Design Thinking die professionelle Entwicklung neuer Lösungen sowie von Produkten und Services? Lernen Sie aufbauend auf den Design Thinking Basics in diesem intensiven Training, wie Sie den umfangreichen Methodenkoffer für die zielgerichtete Arbeit im Design Thinking Prozess eigenständig anwenden. Zudem erfahren Sie, welche Voraussetzungen in Unternehmen und Projektstrukturen notwendig sind, damit Sie mit Design Thinking neuartige Lösungen angehen und den Entwicklungsprozess erfolgreich umsetzen.

Neu: Design Thinking Workout35.69 

Entwicklung von Produkten und Services moderieren und begleiten

Wie begleitet man Unternehmen und Projekte innovativ bei der Entwicklung neuer Produkte und Services? Wie unterstützt man interdisziplinäre Teams bei der nutzerzentrierten Entwicklung neuer Lösungen? Wie gelingt es, das kreative Potenzial in einem Unternehmen zu entfalten? Werden Sie mit diesem intensiven Workout zum professionellen Design Thinker und lernen Sie Entwicklungsprozesse erfolgreich zu begleiten und zu moderieren. Erfahren Sie zudem, wie Sie den kulturellen Nährboden für Innovationen in Ihrem Unternehmen oder Projekt bereiten.

Design Thinking Facilitator19.12 

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 moderieren. Wählen Sie unsere drei Design Thinking Module als Paket und bilden Sie sich so zum Design Thinking Facilitator weiter.

Organizational Development & Transformation**Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil**79.51 

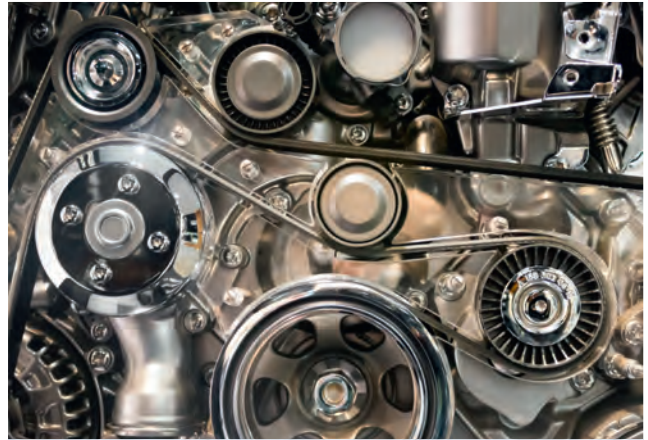
Gestaltungsspielräume wahrnehmen – Mitarbeiter gewinnen

„Culture eats strategy for breakfast“ – die Wahrheit dieses Satzes haben schon viele Führungskräfte am eigenen Leib erfahren. Sand im Getriebe, angezogene Handbremsen trotz klarer Ziele und Strategien. Erfolgreiche Führungskräfte und Manager verstehen es, die Unternehmenskultur als einen wichtigen Nährboden für Innovation, Lernprozesse sowie Zusammenarbeit zu nutzen. Eine gesunde und aktive Kultur vermeidet teure Fehler, stoppt ineffiziente Prozesse und ist der Motor für erfolgreiche Veränderungen.

Komplexität und dynamischen Wandel professionell managen94.26 

Ganzheitlich denken – Wettbewerbsfähigkeit sichern

Die Veränderungsdynamik und Komplexität im Wirtschaftsleben nehmen stetig zu. Unternehmensstrategien haben häufig eine kurze Halbwertszeit, ergriffene Maßnahmen erweisen sich angesichts multidimensionaler Anforderungen als wenig tragfähig. Wer sein Unternehmen zukunftsfest machen will, verknüpft ökonomische, technische und psychosoziale Aspekte, kombiniert Agilität mit Stabilität. In diesem Seminar erkennen Sie, warum Balanceeffekte und ganzheitlich-integratives Denken die neuen Erfolgsparameter sind – und wie man sie erzeugt.

**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 Führung26.32 

Der Haufe Quadrant als wirksames Tool zur Unternehmensentwicklung

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 (haufe.com/vision) 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

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.

Neu: High Performance in Management-Teams

35.46 

Die Erfolgsprinzipien für schlagkräftige und effektive Zusammenarbeit

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Management-Teams, Führungskreisen und -zirkeln trägt in hohem Maße den Unternehmenserfolg. Ist die Führungsebene klar abgestimmt, können Strategien wirksam umgesetzt werden. Stärken Sie die Effektivität Ihres Management-Teams und erhöhen Sie so das Ergebnis in Ihrem Bereich. Nutzen Sie fundamentale Erfolgsfaktoren aus Hirnforschung und Spitzensport. Für gemeinsame Spitzenergebnisse auf Führungsebene und im Management-Alltag.

General Leadership:

Führungskultur und Organisation gestalten

24.63 

Ihre Strategie im Unternehmen ist stimmig, das Geschäftsmodell logisch und das Leitbild aktuell. Doch die Systeme für Organisation und Führung werden immer vielfältiger und unübersichtlicher. Nun ist es die Aufgabe der Unternehmensleitung, das richtige Organisationsdesign und das dazu passende Führungssystem zu gestalten. Integrieren Sie konstruktive und wertschöpfende Führungskonzepte und -systeme in Ihr Unternehmen. So bleibt Ihre Führung und Führungskultur zeitgemäß und Sie erreichen auch morgen die Menschen im Unternehmen.

Digital Leadership: Management-Kompetenz für die digitale Transformation

94.27 

Die digitale Transformation verändert nahezu alle Unternehmen. Eine Auseinandersetzung mit den Konsequenzen gehört für Manager und Führungskräfte zur unverzichtbaren Zukunftsstrategie. Und hier geht es um weit mehr als nur neue Technologien. Das Seminar vermittelt ein tieferes Verständnis der zentralen Trends, Aufgaben und Erfolgsbausteine der Digitalen Transformation und die Auswirkungen auf Unternehmensführung und Leadership. Stärken Sie Ihre Rolle als Entscheider im digitalen Wandel und sichern Sie so nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens.

Wirkungsvolle Rhetorik für Manager


76.52 

Prägnant reden – stilvoll überzeugen

Manager und Führungskräfte, die souverän überzeugen und andere Menschen mit Worten begeistern können, motivieren Mitstreiter 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.



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 überreilten 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.

Provokative Rhetorik

53.83 

Beeinflussen – Gehirnlüstern – 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!

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

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 München · Jens Heil · Tel.: 089 89517185
Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · Tel.: 07127 9736941

Folgen Sie uns auch auf

