

Willkommen im Wir-Zeitalter

Co-Creation Leadership als Herzstück agiler Organisationen

Die moderne Arbeitswelt steckt in der Sackgasse: hoher Digitalisierungsdruck, wachsende Unberechenbarkeit und erbitterte Wettbewerbsintensität auf der einen Seite, der Wunsch vieler Mitarbeiter nach Partizipation und Sinn auf der anderen Seite. Und aus Mitarbeiterwünschen werden zunehmend Ansprüche. Co-Creation Leadership reflektiert beide Seiten und wird zum entscheidenden Stellhebel einer zukunftsorientierten Unternehmensführung und -kultur. Bei einem der größten Logistikunternehmen in Deutschland ebnete Co-Creation Leadership die Transformation in Richtung Agilität.



Co-Creation Leadership ist kein Modewort. Es ist ein Paradigmenwechsel, eine Haltungsfrage. Führung und Zusammenarbeit werden vollkommen neu gedacht und interpretiert. Eine wesentliche Grundannahme: Die kollektive Intelligenz einer Gruppe ist wertvoller als die Einschätzung eines Chef-Chefs. Diese Annahme stellt die bisherige Zusammenarbeit in großen Bereichen unserer heutigen Arbeitswelt radikal infrage.

DIE AUTOREN



ALEXANDER TOLL ▶
Experte für die Themen HR-Strategie & New Work und einer der Gründer der HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“, Berlin
▶ alexander.toll@schwarzerfalke.com

CHRISTIAN UHLIG ▶
Update:
Herr Uhlig ist nicht mehr für die HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“ tätig.

Co-Creation Leadership bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen. Das Besondere an Co-Creation Leadership ist, dass es Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie, dem Design Thinking und der militärischen Führungslehre vereint. Das Thema Co-Creation Leadership ist im Start-up-Umfeld und für Unternehmen wie Google, Netflix, Airbnb und andere tägliche Praxis. Für viele klassische Unternehmensformen und HR-Funktionen ist es dagegen absolutes Neuland, vergleichbar mit dem Thema Design Thinking vor fünf Jahren. Wird sich dieses Verständnis von Führung und Zusammenarbeit weiter wie bisher ausbreiten, wird es unsere Arbeitswelt unwiderruflich revolutionieren (Abb. 1).

DER KÖNIG IST TOT, LANG LEBE DER KÖNIG

Früher wurden fast alle Staaten von Königen regiert. Könige delegierten Aufgaben unmissverständlich und hierarchisch an ihre Untergebenen. Widerrede war nicht vorgesehen und wurde bestraft, teils drakonisch. Managementvertreter der alten Garde führen noch immer nach ähnlichen Prinzipien. Sie sehen Führung als etwas, das ihrer Persönlichkeit innewohnt und für das sie besonders geeignet sind. Führung ist für sie ein Konzept, in dem sie Befehle erteilen und in dem es andere gibt, die diese ausführen. Ihre vermeintlich machtvolle Position innerhalb eines Unternehmens leiten sie aus dem Organigramm und der Anzahl der Mitarbeiter, die ihnen zugeordnet sind, ab. Beides verleiht Ihnen Legitimität.

Die Garde dieser oft selbstverliebten Chef-Chefs hat abgedankt. Was wir derzeit erleben, ist ein letztes Aufbäumen vor dem Untergang. Mit dem Aussterben der alten Könige stirbt auch die hierarchische Führung. Hoch lebe die organisationale Führung, die auf Beziehungsgestaltung, Mehrperspektivität, verhaltensökonomische Erkenntnisse und vor allem auf Schnelligkeit zielt. Lang leben die neuen Könige, oder um es mit den Worten von Sebastian Henrichs, CFO bei der Fondspot Bank, zu sagen: „Die alte Führung hat ausgedient. Moderne Führung ist eng verzahnt mit den Wünschen und Bedürfnissen an eine neue Arbeitswelt.“

GESUCHT WIRD MEHR ALS EIN WEISSER RITTER

Unzählige Bücher und Artikel ranken sich seit Jahrzehnten um das schillernde Thema Führung, mal mit mehr und leider zu oft mit wenig neuen Ansätzen. Führung bewegt. Nahezu jeder Personaler hat zum Thema Führung eine Meinung. Wirft man einen genaueren Blick auf die in der Literatur gängigen Führungskompetenzen, erschrickt man. Hier geht es nach wie vor um Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Begeisterungsfähigkeit und teils um inhaltsleere Begriffe wie „gute Kommunikation“. Gesucht wird vielerorts immer noch der sportliche Held, der in seiner Freizeit hohe Berge erklimmt, Marathon läuft und während seines Studiums Brunnenbauprojekte in Mosambik aus tiefster Überzeugung unterstützte. Kurzum: Der weiße Ritter, stark, charismatisch, unerschrocken.

Die Anforderungen an die Führungskraft im Co-Creation-Leadership-Kontext sind weitaus höher. Sie muss sich vor allem von der Grundannahme der bisherigen Führung lösen, dass es eine übergeordnete Position und eine unterstellte Position gibt. Und auch von der Illusion, dass letztlich der Chef-Chef im Zweifel entscheidet. Es gilt, das Metamodell von Führung der letzten 2 000 Jahre zu durchbrechen: eine Herkulesaufgabe.

MEHR WIR STATT ICH

Im Veränderungsprozess von einem klassischen zu einem agilen Unternehmen kommt der Führungskraft eine besondere Bedeutung zu. Zum einen muss sie aktiv eine Gestaltungsrolle übernehmen und damit als Vorbild vorausgehen; zum anderen ist sie maßgeblich selbst durch die Veränderung betroffen. Manche Unternehmen – wie Haufe-umantis – lassen gar die Führungsrollen auf Zeit durch Mitarbeiter wählen. Moderner und progressiver kann Co-Creation Leadership nicht gedacht werden.

Die moderne Führungskraft sieht sich als „Gleicher unter Gleichen“ und nicht als „Erster unter Gleichen“ (Primus inter Pares). Sie kann sich aus ihrem Selbstverständnis heraus zurücknehmen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller mehr Nutzen zu schaffen. Sie will damit den Reifegrad der Mitarbeiter erhöhen, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können. Entscheidungen werden daher auch oft in selbstorganisierten Teams getroffen. Je authentischer dies gelingt, desto stärker das Wirgefühl. Sie versteht Führung nicht als zeitlich unbefristetes Mandat, sondern als temporäre Aufgabe; manchmal für einige Wochen und ein anderes Mal nur für ein zweistündiges Meeting.

Großer Fokus der Führungskraft ist, den gemeinsamen Interaktionen, also der Zusammenarbeit, einen übergeordneten Sinn und eine Bedeutung zu geben. Vor allem durch Transparenz: Entscheidungen werden nicht mehr von einem exklusiven Club im Hinterzimmer getroffen und dann nach unten durchexekutiert. Entscheidungen werden von der Gruppe getroffen und nicht im Alleingang vom Chef. Das Schöne daran: Werden die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess integriert, werden die daraus resultierenden Ergebnisse als die eigenen anerkannt. Der „Not-invented-here“-Bias greift nicht. Dieser psychologische Effekt führt, vereinfacht gesagt, dazu, dass Menschen die von ande-

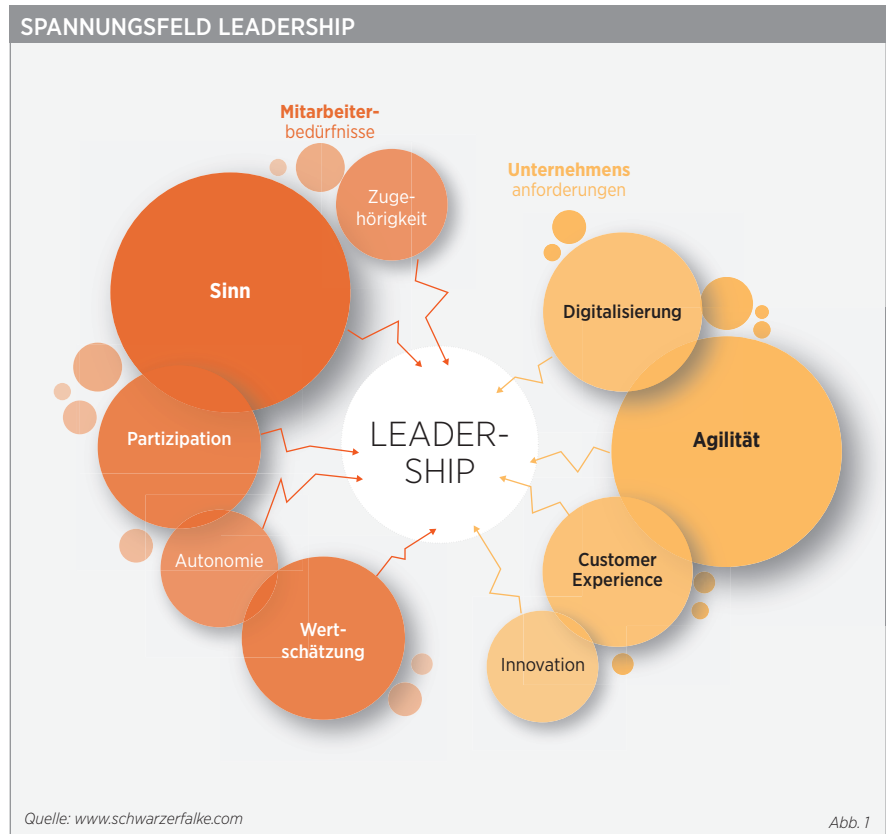


Abb. 1

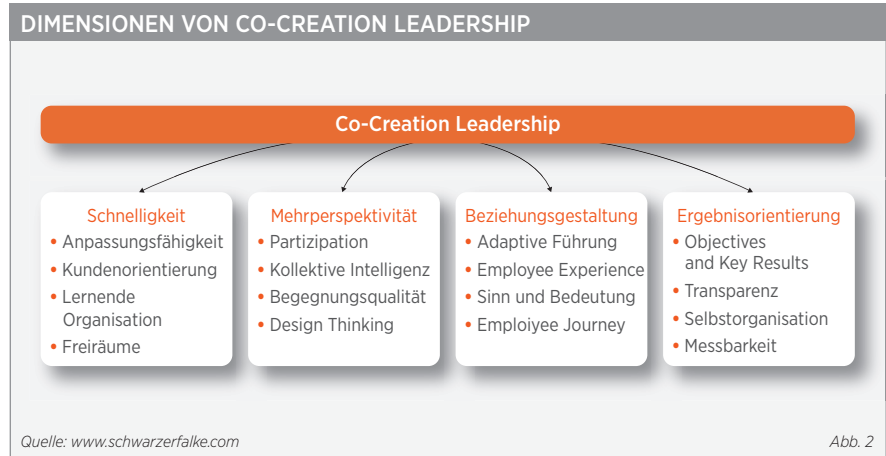


Abb. 2

ren entwickelten Ideen immer schlechter bewerten als die eigenen. Ein unbewusster, aber mächtiger Effekt, der viel zu oft für das Scheitern von Teams verantwortlich ist.

Auch Managementsitzungen ähneln nicht mehr einer Blackbox. Entscheidungen der Gruppe werden im Gesamtkontext verortet. Jeder kennt dadurch seinen eigenen Beitrag zum angestrebten Erfolg. Das motiviert und schafft Zusammengehörigkeit.

Und mindestens genauso wichtig: Es schafft Vertrauen.

GEFÜHLTE QUALITÄT ENTSCHEIDET ÜBER DEN ERFOLG

Co-Creation Leadership spricht die so wichtige emotionale Ebene der Mitarbeiter an. Individuelle Bedürfnisse des Einzelnen werden berücksichtigt, Mitarbeiter werden stärker orientiert gefördert – Stichwort: adap-

tive Führung. Im Idealfall entsteht durch Co-Creation Leadership auf der Mitarbeiterebene ein identitätsstiftender Anker. Kristallisationspunkt und Reifegrad dieser Identität ist die Antwort eines Mitarbeiters auf die Frage: „Warum komme ich jeden Morgen zur Arbeit?“

Darüber hinaus versteht sich die Führungskraft im Co-Creation-Leadership-Kontext eher

Je stärker es der Führungsraft gelingt, die Ergebnisse am Endprodukt und am Kundennutzen zu verorten, desto besser. Anders ausgedrückt: Die reine Zuarbeit zu einem Produkt oder einer Leistung – ohne das Ergebnis aus Kundensicht zu kennen oder zu wissen, was mit dem Erarbeiteten passiert – ist sehr unbefriedigend und frustrierend. Die Fähigkeit, das „Big Picture“ zu vermitteln, macht damit den Unter-

Frankfurt / Main, sehen 75 Prozent der Unternehmenslenker diese Fähigkeiten als wesentliche Erfolgsfaktoren zukunftsorientierter Führung.

Das Neue im Co-Creation-Leadership-Kontext ist, aus Schnittstellen vertrauensvolle Nahtstellen zu machen. Nahtstellen entstehen nur dann, wenn die Führungskräfte der einzelnen Bereiche die Bedürfnisse der je-



Der Wunsch nach Agilität und deren zurzeit hohe Bedeutung werden durch die fortschreitende Digitalisierung getrieben.

als Gastgeber und nicht als geborene Führungspersönlichkeit. Oder noch schlimmer: als Held oder Einpeitscher. Als Gastgeber will ich, dass sich meine Gäste wohlfühlen. Als Gastgeber will ich aber auch, dass meine Gäste meine Hausordnung und meine Regeln respektieren. Im Businesskontext ist oft nicht transparent, welche Regeln die Führungskraft aufgestellt hat. Geschickt ist es, wenn die Spielregeln gemeinsam mit den Mitarbeitern aufgestellt werden. Spielregeln, die die Interaktion untereinander klar definieren, beispielsweise in Bezug auf einen wöchentlichen Jour fixe: Was ist an Vorbereitungen durch jeden Einzelnen zu leisten und warum? Wann ist es sehr guter Jour fixe? Was ist das Ziel und was passiert mit den Ergebnissen?

schied zwischen Arbeit, die als sinnstiftend, und Arbeit, die als sinnlos wahrgenommen wird.

AUGENHÖHE BEGINNT IM KOPF

Dieser Gedanke mündet in einer weiteren wichtigen – wenngleich auf den ersten Blick nicht neuen – Führungskompetenz: der Fähigkeit des vernetzten Denkens und Handelns. Der Fähigkeit, tragfähige Beziehungsnetze zu den angrenzenden Bereichen zu knüpfen; auch weil die Performance des eigenen Bereichs stark davon abhängt, wie gut dieser mit den anderen Bereichen kooperiert. Laut einer Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ),

weils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft und authentisch um die Beziehung bemühen. Dies kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte eine hohe emotionale Intelligenz und ein Gespür für ihr Gegenüber haben. Nahtstellen geben im Innenverhältnis Sicherheit, Transparenz und führen oft zu Spitzenleistungen. Im Außenverhältnis verhindern sie Skandale wie die Abgasmanipulation bei Volkswagen, bei denen das Führungsverständnis auf Gehorsam beruhte und kritische Rückmeldungen unerwünscht waren. Co-Creation Leadership steht somit für ein radikal neues Führungsverständnis auf Augenhöhe. Es ist das Herzstück einer modernen Führung in agilen Organisationen oder ihr Weg dorthin.

Agilität ist kein neues Thema, sondern existiert bereits seit fast 50 Jahren in unterschiedlichen Ausprägungen. Der Begriff ist dennoch nicht trennscharf. Für den einen steht Agilität für effizientere Prozesse und Scrum, für den anderen für größtmögliche Reaktionsfähigkeit auf Unwägbarkeiten des Markts. Der Wunsch nach Agilität und die derzeit hohe Bedeutung werden durch die fortschreitende Digitalisierung getrieben.

formation von Unternehmensbereichen oder des ganzen Unternehmen in Richtung Agilität erfolgreich funktionieren kann. Es geht also um Führung in agilen Organisationen. Diese Führung wird auch als Agile Leadership oder als Synonym für Co-Creation Leadership bezeichnet.

VIER DIMENSIONEN AGILER FÜHRUNG

Co-Creation Leadership und damit agile Führung lassen sich im Kern an vier Dimensionen festzurren: Schnelligkeit, Mehrperspektivität,



Die moderne Führungskraft sieht sich als „Gleicher unter Gleichen“ und nicht als „Erster unter Gleichen“ (Primus inter Pares).

Für die agilen Meetings gilt der Grundsatz: so viele Teilnehmer wie nötig, so wenige wie möglich. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt mit Augenmaß und Blick auf Aufwand und Nutzen.

Der CEO eines weltweit agierenden Mittelständlers für Pumpentechnologie bringt es auf den Punkt: „Wenn wir nicht ins digitale Zeitalter mitgehen, gehen wir mit der Zeit. Das ist sicher.“

Agilität wurde zu Beginn des 21. Jahrhunderts vor allem geprägt durch agile Methoden wie Scrum im Bereich der Softwareentwicklung – Methoden, die auf interdisziplinäre Teams, ein iteratives Vorgehen und schnelle Ergebnisse setzen. Die derzeitige Interpretation von Agilität geht weit über die agile Softwareentwicklung hinaus. Das macht sie so groß und bedeutend. Agilität wird im Unternehmenskontext verstanden. Im Fokus steht die Frage, wie die Trans-

Beziehungsgestaltung und Ergebnisorientierung (Abb. 2). Schnelligkeit ist zu verstehen als rasche interne und externe Anpassungsfähigkeit an dynamische Veränderungen des Marktes. Im Innenverhältnis sind die oft unzähligen Meetings ohne Augenmaß extreme Zeitfresser und Produktivitätskiller. Diese gilt es zu eliminieren. Für die agilen Meetings gilt der Grundsatz: so viele Teilnehmer wie nötig, so wenige wie möglich. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt mit Augenmaß und Blick auf Aufwand und Nutzen. Beim Bienenprinzip beispielsweise schwärmen Kleingruppen aus, um gute Lösungen zu erarbeiten und um das Wissen danach im Gesamtteam zu verteilen. Für ein agiles Meeting reichen 20 Minuten, auch für zehn Mitarbeiter. Hartes Timeboxing, beispielsweise mit einer Eieruhr, unterstützt diese neue Meetingkultur.

Im Außenverhältnis stellt die Kundenzentriertheit die Kundenwünsche an das Produkt oder die Dienstleistung in den Mittelpunkt. Ganz im Sinne von: Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem

Angler. Das kann nur gelingen, wenn Organisationen nicht nur auf Rahmenbedingungen reagieren, sondern selbst innovativ und proaktiv agieren. Wenn sie ihre Kunden wirklich verstehen wollen, beispielsweise durch innovative Instrumente wie der Customer Journey. Journeys oder Kundenerlebnisreisen zeichnen ein sehr genaues Bild von Kundenbedürfnissen an den Kontaktpunkten, die ein potenzieller Kunde vor dem Kauf und danach durchläuft. Ziel der Journey ist es, einen Weg aus Kundensicht aufzubauen, den die Kunden gerne und konsequent bis zum Ende gehen.

Moderne Führungskräfte schaffen die Voraussetzungen für Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit im Innen- und Außenverhältnis. Sie schaffen die Umgebung für eine lernende Organisation und teilen Wissen und Informationen uneingeschränkt mit dem Team. Beides erhöht die Geschwindigkeit. Informationen und Freiräume für eigene Entscheidungen sind die Basis für Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit und die Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und die Überlebensfähigkeit von Organisationen.

KOLLEKTIVE INTELLIGENZ SCHLÄGT EXPERTENWISSEN

Der Aspekt der Mehrperspektivität zielt auf die kollektive Intelligenz und Kreativität einer Gruppe. Gebraucht werden ergebnisoffene Formate, die zum Mitmachen einladen und andere Sichtweisen wertschätzen. Formate, die neues und kreatives Denken fördern. Kreativität braucht auch Räumlichkeiten, die alte Hierarchien aufbrechen. Ein Vorstandsraum scheidet daher kategorisch als kreativer Meetingraum aus.

Innovative Materialien wie mobile Mind Boards, beschreibbare Tische und Wände, eine Sound Machine und vieles mehr innerhalb eines Raums beschleunigen den Weg vom Problem zum Prototypen. Businessorientierte Spielwiesen und Experimentierräume für Menschen mit Hochschul-

abschluss seien großartig, sagt der Head of Corporate Strategy eines Automobilherstellers in Baden-Württemberg. Ein Raum muss Begegnungsqualität ermöglichen, um neue, humanzentriertere Arbeitsformen zu ermöglichen. Neue Methoden wie Design Thinking eignen sich hier hervorragend und zahlen darüber hinaus stark auf den Wunsch nach Partizipation ein. Sie stellen den Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung in den Mittelpunkt.

Ein strukturierter Innovationsprozess, mit klaren und an der militärischen Führungslehre orientierten Regeln, kreist um die Konkretisierung des Nutzens. Mithilfe der innovativen Materialien wird der Nutzen beispielsweise in Form eines Prototypen sichtbar gemacht. Design-Thinking-Jünger sprechen vom „Flow“, wenn im Zuge des Innovationsprozesses die eine Idee auf der anderen aufbaut und in einem Prototypen mündet.

DIE WELT AUS SICHT DER MITARBEITER VERSTEHEN

Führung im agilen Kontext kann nur funktionieren, wenn das Miteinander, das Vertrauen, letztlich die Beziehungsbasis stimmen. Co-Creation Leadership als neues Führungsverständnis stellt diese Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Das hört sich nach Kuschelkurs an, ist es aber nicht. Es fordert von beiden Seiten authentisches wertschätzendes Miteinander und die Bereitschaft, sich Kritik zu stellen und sich weiterzuentwickeln. Sicher wird es in der Anfangsphase mehr Konflikte geben, weil Positionen keinen Schutz mehr bieten.

Agile Führung in einer komplexen Welt bedeutet Abschiednehmen von Machbarkeit, Gewissheit, Planbarkeit und Vereinfachung. Im Idealfall ist eine Führungskraft in der Lage, den Mitarbeitern dieses Mindset zu vermitteln. Moderne Führungstechniken sind gefragt denn je.

Das Konzept der adaptiven Führung wurde von Ronald Heifetz, Marty Linsky und Alexander Grashow von der Harvard Kennedy School entwickelt. Wesentliche Qualitäten einer Führungskraft, die adaptiv führt, sind: das eigene Verständnis von Führung und Führungsverhalten in Bezug auf die Mitarbeiter hinterfragen; unterschiedliche Führungsstile für unterschiedliche Mitarbeiter nutzen; flexibel auf die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren.

Grundvoraussetzung, um Bedürfnisse reflektieren zu können, ist das Erkennen solcher vorab. Hierfür eignet sich hervorragend das Instrument der Employee Journey. Sie misst quasi das Arbeitserlebnis im Unternehmen und macht die emotionale Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter transparent. Wie Mitarbeiter ihre Arbeitsumgebung erleben, gleicht oft einem Mosaik. Das Bild formen große Steine wie die Unternehmens- und Führungskultur sowie die Karrierepfade und kleinere Splitter wie etwa Programme, Prozessabläufe oder der Aufbau des Büros. Alles beeinflusst die Employee Experience. Co-Creation Leadership nutzt alle Chancen, die Welt und die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen. Auch wenn dieser Perspektivenwechsel bedeutet, komplett umzudenken und Freiheiten zuzulassen.

DAS ZIEL IST WIRKUNG - IMMER

In wirtschaftlich agierenden Unternehmen werden Führungskräfte nicht zuletzt an klassischen Erfolgs- und Rentabilitätskennzahlen wie der Eigenkapitalrendite oder Wachstumszielen gemessen. Co-Creation Leadership muss diesem berechtigten Anspruch genauso gerecht werden – Agilität hin oder her. Die aktuelle Studie „Die Zukunft der Organisation“ von The Boston Consulting Group hat diesen Anspruch intensiv untersucht. Wesentliches Ergebnis der internationalen Befragung von rund 1 100 Führungskräften und Mitarbeitern



aus zehn Branchen in über 40 Ländern: Agile Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher.

Traditionelle Ansätze wie Management by Objectives (MbO) oder das Steuern nach Performance KPIs funktionieren in agilen Organisationen immer weniger. Bei der Arbeit mit KPIs handelt es sich meist mehr um Controlling als um Führung. Und genau hier setzt die Methode „Objectives and Key Results“ (OKR) an, nach der auch Unternehmen wie Google oder Zalando arbeiten. OKRs bieten Unternehmen ein agiles Ziel- und Performancemanagement.

OKRs sind im Kern ein agiles Framework für Ziel- und Performancemanagement. Mit OKRs wird die Unternehmensstrategie granular heruntergebrochen. In Abgrenzung zu klassischen KPIs ist ein „Objective“ ein qualitativ formulierter, motivierender Zustand. Die mit diesem Zustand verbundenen „Key Results“ sind hingegen messbare Schlüsselergebnisse. Beim Übertrag von messbaren Zielen auf die agilen Teams werden die Mitarbeiter mit eingebunden. Es geht also auch hier um konstituierende Merkmale einer agilen Führung wie Transparenz, Partizipation und Eigenverantwortung. OKRs unterstützen so auch das strategische Alignment der einzelnen Teams untereinander. Mindestens genauso wichtig: Sie verorten das eigene Tun, das Warum, im so wichtigen Gesamtkontext. Sie geben der Arbeit der einzelnen Teams einen übergeordneten Sinn.

DEN MUTIGEN GEHÖRT DIE ZUKUNFT

Die Zeit der einsamen Könige, die hierarchisch führen, neigt sich unaufhaltsam dem Ende zu. Alleinherrscher sind zu langsam und zu unproduktiv, um in sich immer schneller drehenden Märkten zu überleben. Co-Creation Leadership begegnet dieser Wettbewerbsintensität. Es ist die Speerspitze eines neuen Führungsverständnisses. Dieses Verständnis führt zu besseren Ergebnissen, einer starken Mitarbeiterbindung und es erhöht die Innovationsfähigkeit jedes Unternehmens. Co-Creation Leadership ist das Herzstück einer Unternehmenstransformation in Richtung Agilität. Es wird so zum Wegbereiter in eine Arbeitswelt 4.0, nach der sich viele Menschen sehnen.

Die Kehrseite der Medaille: Co-Creation Leadership bricht mit Paradigmen. Und der Wechsel von Paradigmen braucht vor allem Mut. Das Schöne dabei ist: Den Mutigen gehört die Zukunft. ●

DGFP // Ausbildung Beratungskompetenz

Start: 14.05.2018, München

17.09.2018, Frankfurt am Main

Systemische Beratung schafft nachhaltige und authentische Lösungen, die Bestand haben und für den Lösungssuchenden von enormer Relevanz sind. Der systemische Ansatz ermöglicht es, verschiedene Perspektiven einzunehmen und in Lösungsoptionen zu denken. Durch die Arbeit an eigenen Praxisfällen stärken Sie Ihre professionelle Beratungspersönlichkeit und -kompetenz, erweitern Ihre kommunikativen Handlungsmöglichkeiten und ergänzen Ihr Methodenrepertoire.

Inhalte

Modul I Grundlagen der systemischen Beratung

Modul II Methoden systemischer Beratung

Modul III Veränderungsarchitektur und systemische Intervention

Supervision

Lernmethoden

Theoretischer Input in allen Modulen

Einzel-, Paar- und Gruppenübungen

Selbstreflexion

Fallbearbeitung

Lern-Partnerschaften für die Zeit zwischen den Modulen

Dauer 9 Tage, 1 Transfertag

Preise

€ 4.165,- Mitglieder DGFP e.V.

€ 4.900,- Nichtmitglieder

Online-Code H06

Entdecken Sie die DGFP – neu!

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.

Fon 069 713785-200

E-Mail akademie@dgfp.de

www.dgfp.de/qualifizierung

