



Entwicklungsprogramm Top-Management

Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren

Zielgruppe und allgemeine Ziele

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

Gender Erklärung: Aus sprachökonomischen Gründen verwenden wir für personenbezogene Bezeichnungen entweder die männliche oder weibliche Form, andernfalls eine Kombination beider. Das generische Maskulinum oder Femininum meint dabei ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten (m/w/d).

Zielgruppe und allgemeine Ziele

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

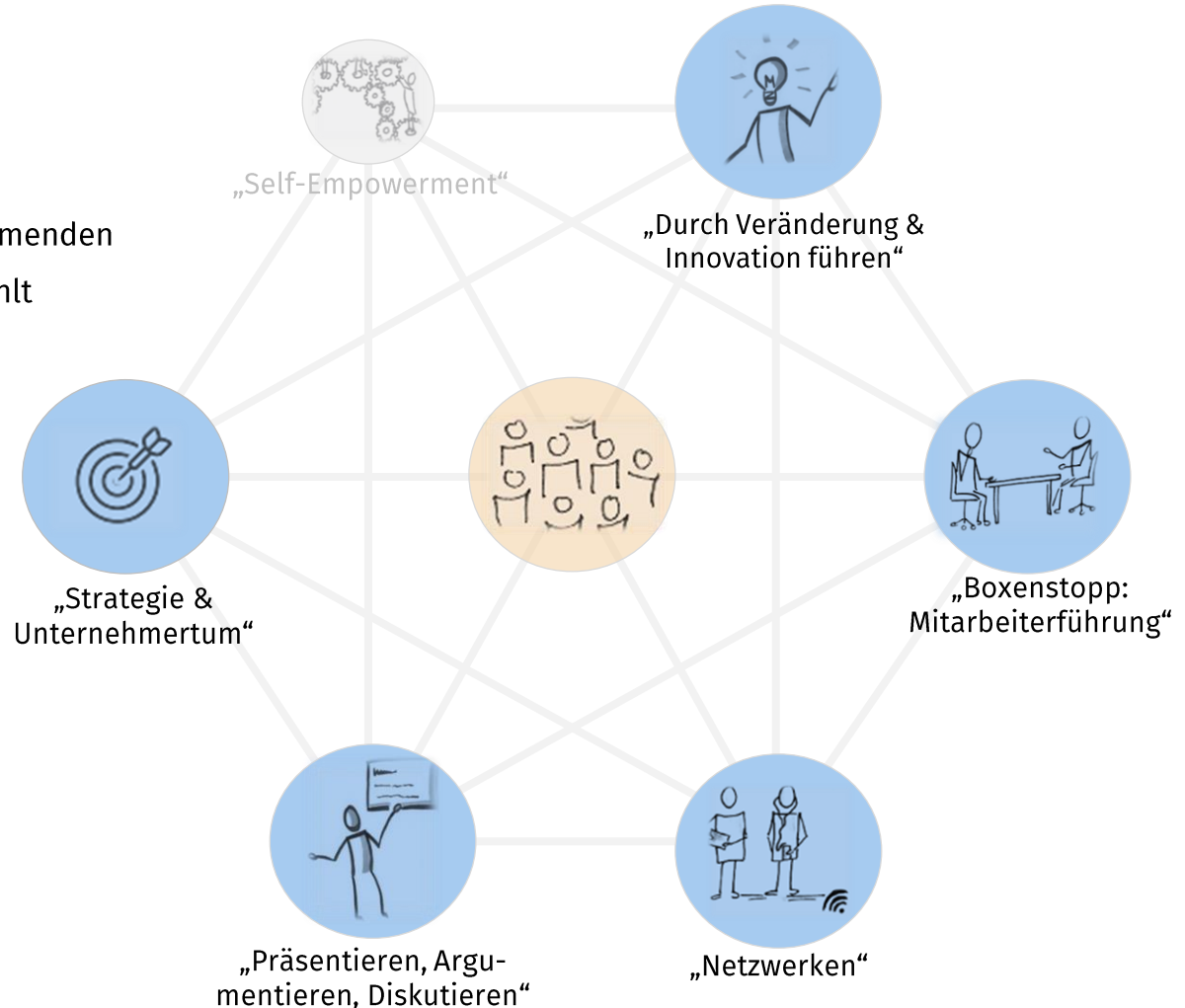
Mögliche Verknüpfung des Trainingsmodul „Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren“

Es handelt sich dabei um ein Gesamtkonzept eines Entwicklungsprogrammes.

Die aufgezeigten Module können von den Teilnehmenden individuell kombiniert und auch einzeln ausgewählt und von uns trainiert werden.

Mögliche Verknüpfungen der Trainingsmodule sind:

- „Strategie & Unternehmertum“
- „Durch Veränderung & Innovation führen“
- „Boxenstopp: Mitarbeiterführung“
- „Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren“
- „Netzwerken“



Mögliche Verknüpfung des Trainingsmodul „Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren“



Jedes Modul wird kombiniert mit einer Abendveranstaltung

- Ziel:
 - Bildung eines Netzwerks
 - Kollegialer Austausch
 - Kontaktaufbau mit Top-Management KL
- Beispielhafte Gestaltung:
 - Einladung zum gemeinsamen Spieleabend nach dem ersten Workshop-Tag
 - Kennenlernen und Findung eines Entwicklungs-Buddys durch eventuellen/möglichen Moderator
 - Anregungen zu strategischen Themen in Form von Erfahrungsaustausch, Diskussion und fachlichem Austausch



Zielgruppe und allgemeine Ziele

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) **Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren**
- e) Netzwerken

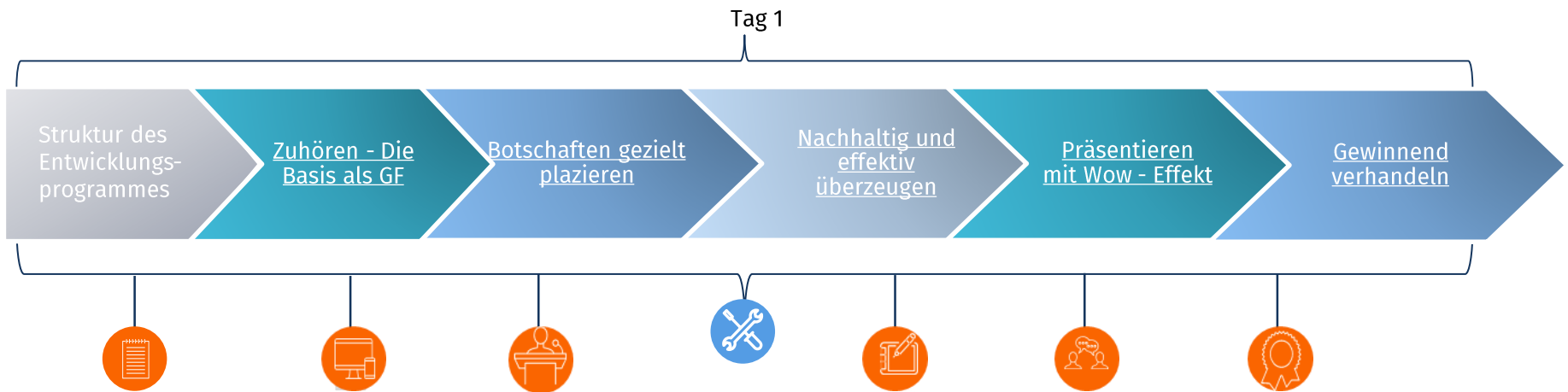
Inhalt

- d) **Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren**
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. Wissensstand angleichen (Vorbereitung)
 - iii. Agenda des Trainings

Inhalt

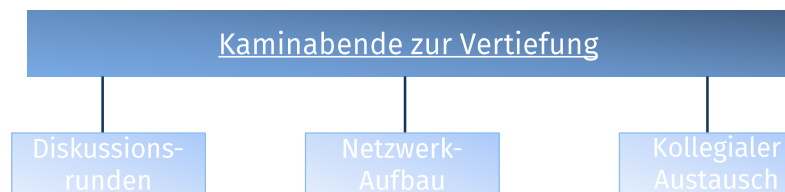
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- i. **Struktur des Entwicklungsprogrammes**
- ii. Wissensstand angleichen (Vorbereitung)
- iii. Agenda des Trainings

Struktur des Entwicklungsprogrammes



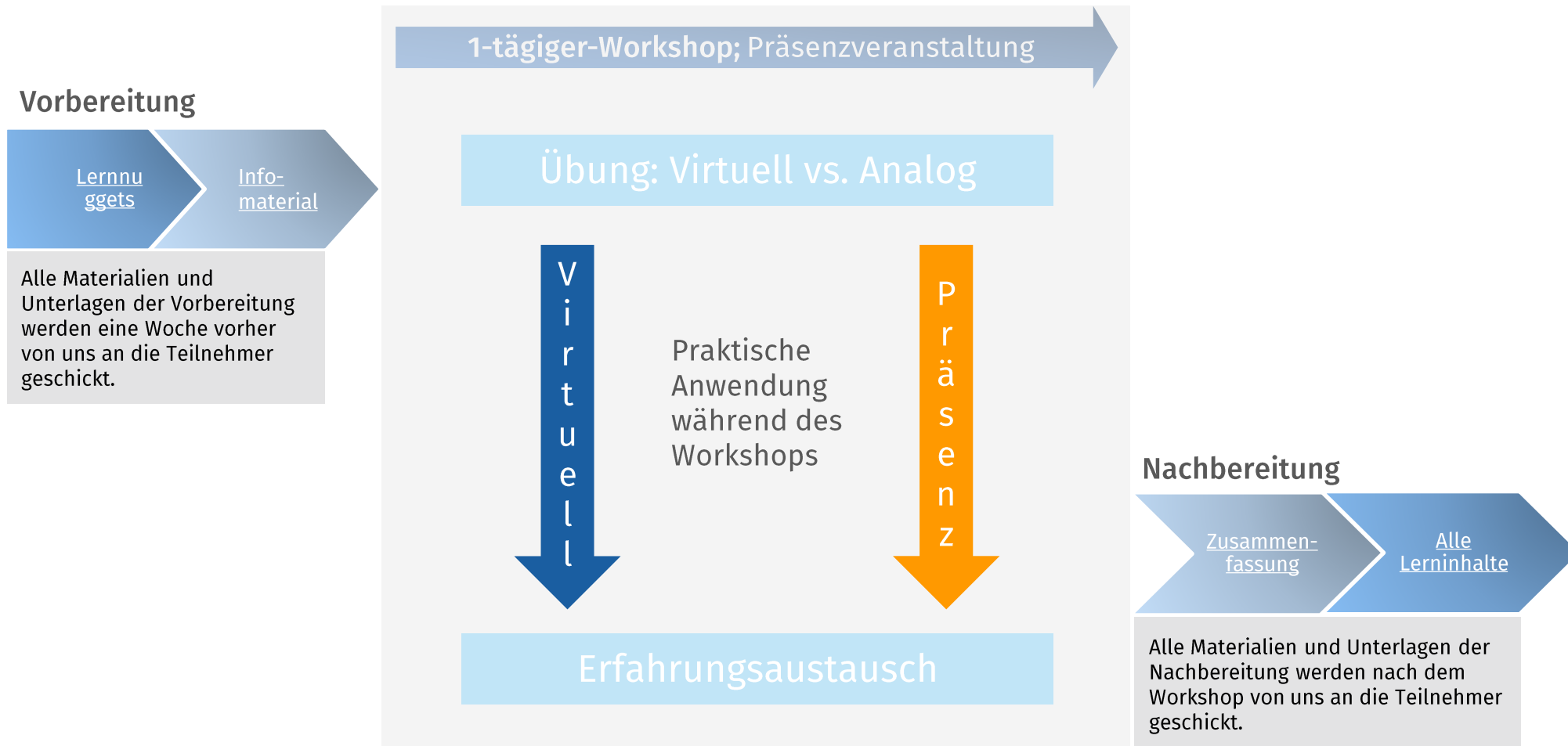
Zur
Symbol-
erklärung

Tipp :
Klicken Sie auf die einzelnen Module, um direkt dorthin zu gelangen!



Vertiefungsaufgabe:
Erfahrungsaustausch geleitet von Moderator (möglich)

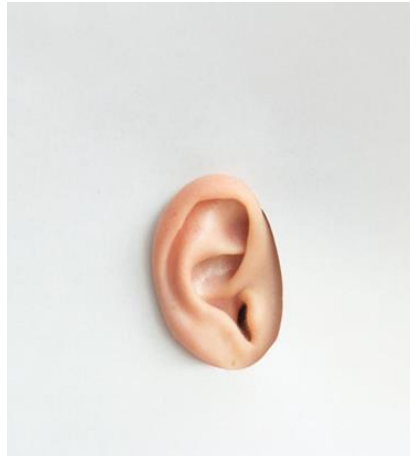
Struktur des Entwicklungsprogrammes



Inhalt

- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. **Wissensstand angleichen (Vorbereitung)**
 - iii. Agenda des Trainings

Beispiel Lernnugget – Kommunikation (Pre-Learning/Vorbereitung)



Auf welchem Ohr eine Nachricht gehört wird ist außerdem abhängig von z. B.:

- Der Beziehung der Gesprächspartner
- Der Stimmung/Emotionalität des Senders
- Der Stimmung/Emotionalität des Empfängers
- Persönlichkeit von Sender und Empfänger (und damit dem „Lieblingsohr“)
- Der Klarheit und Eindeutigkeit der Nachricht

Beispiel In negativer Stimmung könnte die Mitarbeiterin, aus dem Beispiel vorhin, die Sachbotschaft nicht nur mit dem „falschen Ohr“ auf der Beziehungsebene hören sondern auch negativ interpretieren: *Du bist unstrukturiert und informierst mich zu wenig über deine Arbeitsstände.*

Auch haben **situative Faktoren** einen Einfluss darauf, auf welcher Ebene gehört und gesprochen wird. So hört man beispielsweise in stressigen Situation verstärkt mit dem Appell-Ohr.

KOMMUNIKATION

Wie Missverständnisse entstehen und wie Sie sie vermeiden können!

LERN
NUGGET

Missverständnisse entstehen dann, ...

wenn die Ebene des Empfängers nicht mit der des Senders übereinstimmt. Somit können auf allen vier Ebenen Missverständnisse entstehen. Entweder wird

- auf der falschen Ebene kommuniziert und/oder
- mit dem „falschen Ohr“ gehört.

Wie kommunizieren wir überhaupt?

Um das Entstehen von Missverständnissen zu verstehen, ist es wichtig, erst einmal zu verstehen, wie Kommunikation funktioniert.

Nach Schulz von Thun, hat jede Nachricht 4 Seiten bzw. Ebenen:

- Sachebene
- Appellebene
- Beziehungsebene
- Selbstoffenbarungsebene

Die 4 Seiten einer Nachricht	
Sachinhalt	Die reine Sachinformation (kann wahr oder falsch sein)
Apell	Wozu ich meinen Gegenüber veranlassen möchte
Beziehungshinweis	Was ich vom Gegenüber halte, wie wir zueinander stehen
Selbstoffenbarung	Das, was du von dir preisgibst

Zum einen kommunizieren wir auf diesen 4 Ebenen.

Zum Anderen hören wir auf diesen 4 Ebenen.

Beispiel Lernnugget – 4 Seiten einer Nachricht (Pre-Learning/Vorbereitung)



Sachinhalt

Worüber ich informiere.

Beziehung

Was ich vom Empfänger der Nachricht halte oder wie wir zueinander stehen.

Selbstoffenbarung

Was ich über mich selbst mitteile.

Appell

Wozu ich mein Gegenüber veranlassen möchte.

Vier-Seiten-Modell nach F. S. v. Thun

Ein Beispiel

Die Ampel ist grün.

Du träumst und brauchst meine Hilfe.

Ich bin ungeduldig/
hab es eilig.

Gib Gas!

Beispiel Lernnugget – Eisberg - Modell (Pre-Learning/Vorbereitung)

„Einander richtig verstehen“ bezieht sich nicht nur auf die gesprochenen Worte.

Denn unser Verständnis einer Botschaft beruht ...

... nur zu circa 10 % auf Inhalt bzw. verbaler Information.

Die gesprochenen Worte sind somit vergleichbar mit der Spitze eines Eisbergs. Jedoch ist ein Eisberg viel größer als nur seine sichtbare Spitze.

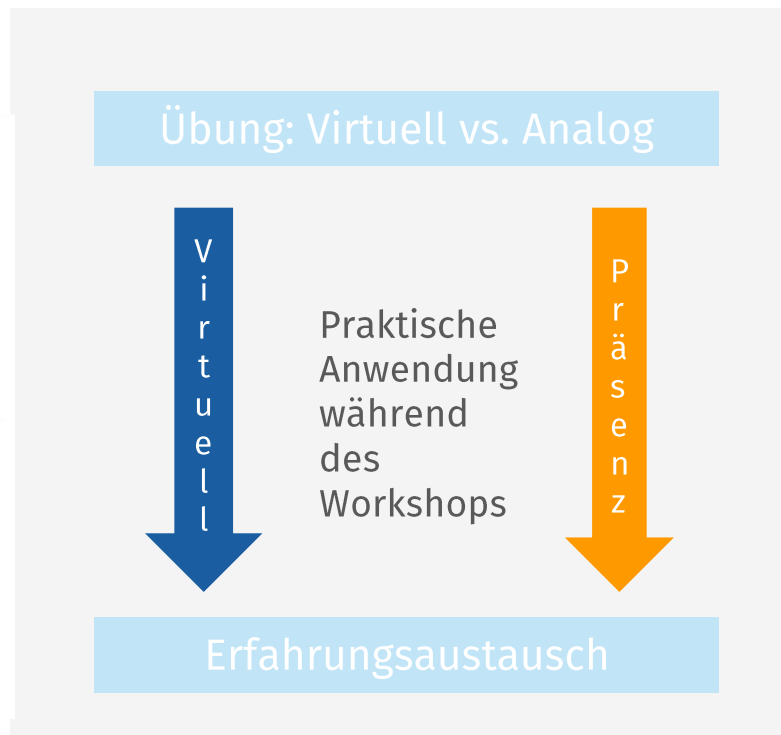
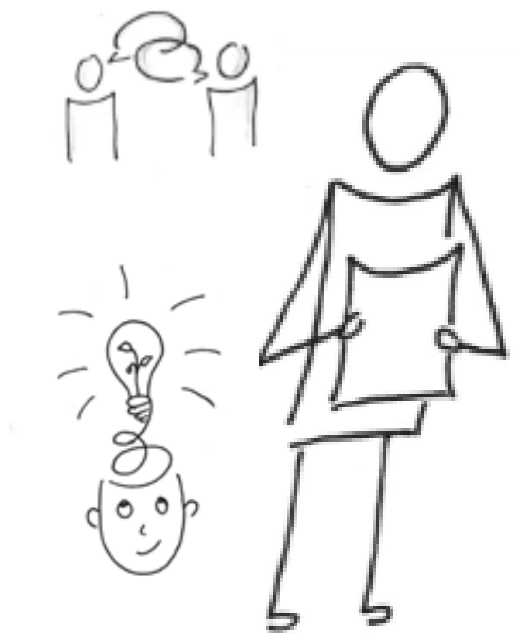


Inhalt

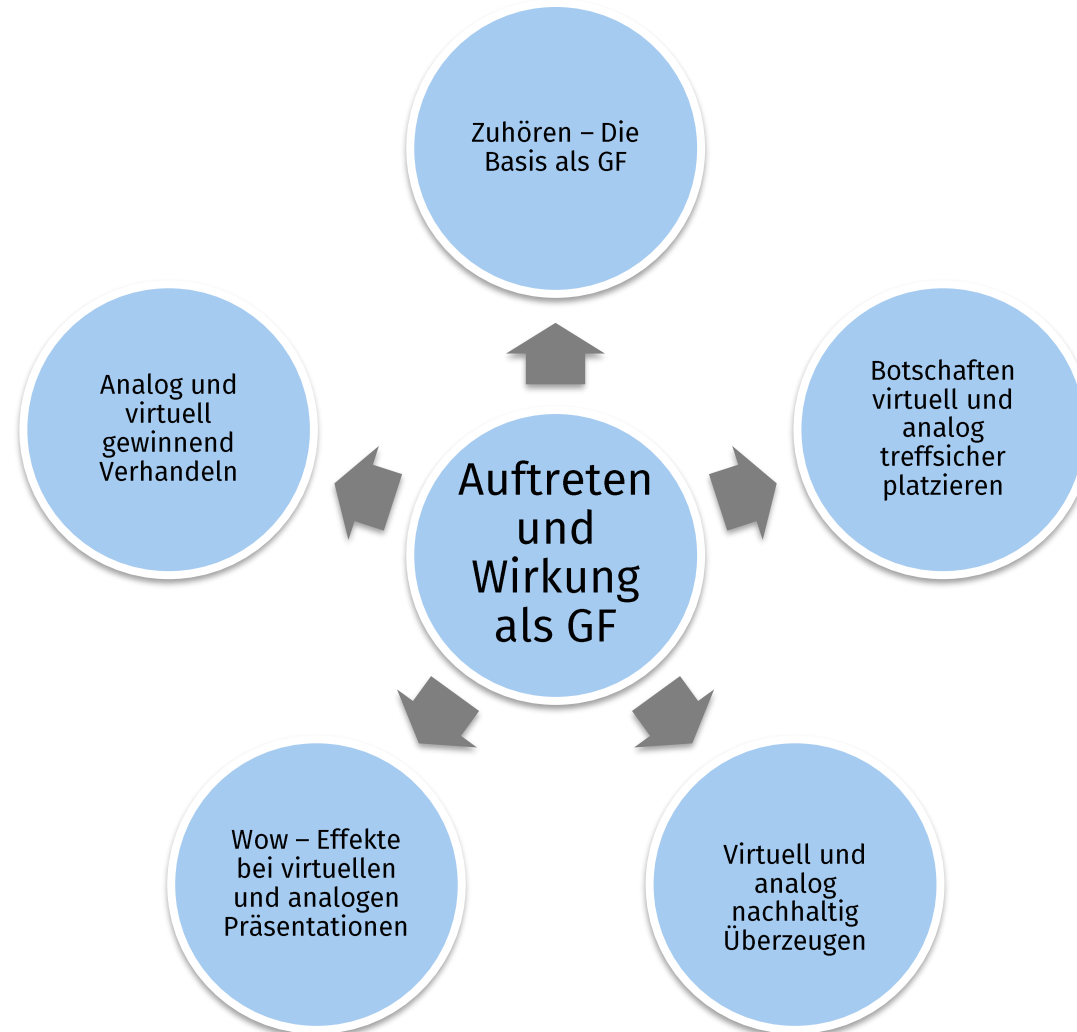
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. Wissensstand angleichen (Vorbereitung)
 - iii. **Agenda des Trainings**

5 Schritte zum erfolgreichen Auftreten und Wirken als GF

Wir thematisieren **Zuhören** als Basis, das treffsichere Platzieren wirkungsvoller **Botschaften**, nachhaltiges **Überzeugen**, die schnelle Erzeugung von Wow-Effekten in **Präsentationen** sowie gewinnendes **Verhandeln**. Zur Verdeutlichung der **virtuellen** und **analogen** Besonderheiten werden wir die Teilnehmer in **2 Gruppen** aufteilen. Eine Gruppe arbeitet virtuell, die Andere die Übung in Präsenz. Nach dem Übungspart folgen Erfahrungsaustausch und gemeinsame Reflexion. Danach **rotieren** die Gruppen.





5 Schritte zum erfolgreichen Auftreten und Wirken als GF





1. Block: Zuhören als Schlüssel der Geschäftsführung

Zurück zur
Übersicht

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Zuhören als Schlüssel der Geschäftsführung	
 Kurzvortrag	Kurzinput zum Thema „Zuhören“ <ul style="list-style-type: none">• 6 wichtigsten Punkte beim Zuhören als Geschäftsführung<ol style="list-style-type: none">1. Zusammenfassen, Spiegeln des Verstandenen2. Emotionen spiegeln3. Proaktives Zuhören (den Wunsch vorwegnehmen)4. Bewusstes Nachfragen5. Eigene Befindlichkeit mitteilen6. Bewusstes Überhören• Aktives Zuhören	10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Anwendung des Aktiven Zuhörens im Unternehmen <ul style="list-style-type: none">• Übungen zum Aktiven Zuhören	40

1. Block: Zuhören als Schlüssel der Geschäftsführung

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Zuhören als Schlüssel der Geschäftsführung	
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none">• selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis• kollegiale Fallberatung	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none">• Beratung bei konkreten Problemstellungen• Abbau von Konflikten oder Widerständen	bei Bedarf

1. Block: Zuhören als Schlüssel der Geschäftsführung

Beispiel:

Wenden Sie sich Ihrem Sitznachbarn zu. Entscheiden Sie gemeinsam, wer von Ihnen eine Konfliktsituation beschreibt (A) und wer aktiv zuhört (B).




1. A beschreibt eine Konfliktsituation, B hört zunächst ohne Kommentar aufmerksam zu.
2. jetzt teilt B kurz *in eigenen Worten* mit, was er inhaltlich verstanden hat.
3. Anschließend versucht B über die reinen Tatsachen der Konfliktsituation auch die wahrgenommenen Gefühle und Bedürfnisse von A in der beschriebenen Situation zu verbalisieren

Anschließend teilt A mit, ob die Beobachtungen und Vermutungen des Partners zutreffend waren.




***„Das einfachste Zugeständnis anderen Gegenüber besteht darin,
sie wissen zu lassen, dass man Ihnen zuhört“***

2. Block: Botschaften virtuell und analog richtig planen und platzieren

Zurück zur
Übersicht

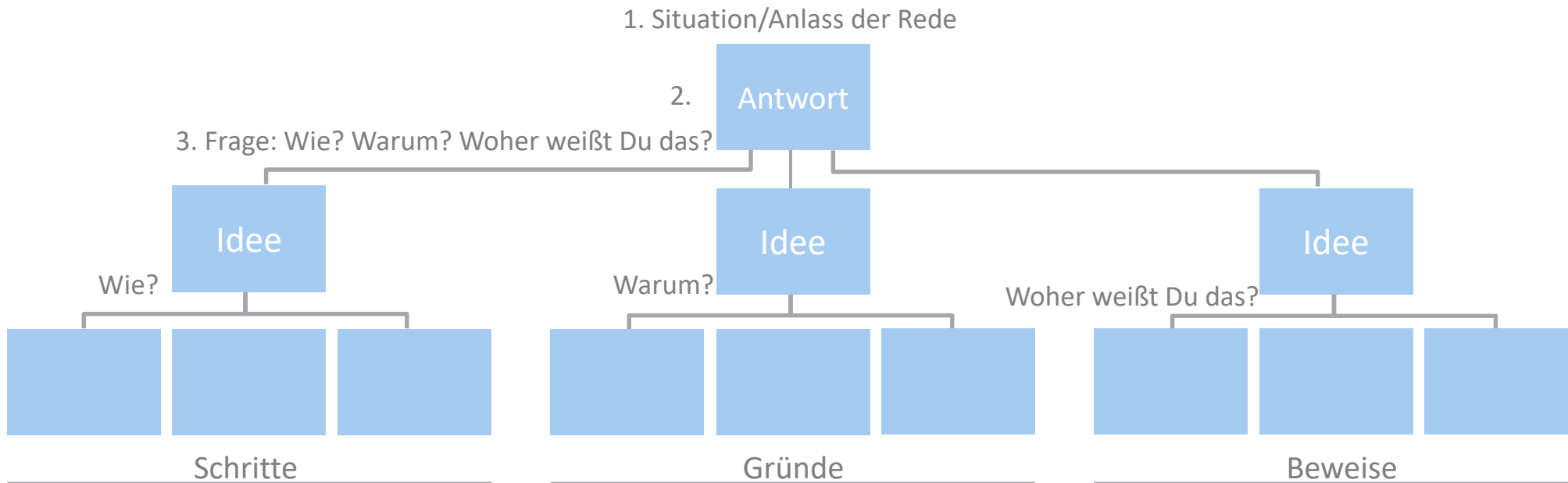
	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Botschaften virtuell und analog richtig planen und platzieren	
 Kurzvortrag	Kurzinput zur perfekten Gestaltung einer Botschaft <ul style="list-style-type: none">• Welche Botschaft möchte ich übermitteln?• Ist meine Botschaft verständlich formuliert?• 4 Seiten einer Nachricht	10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Botschaften im Unternehmen richtig planen und gestalten <ul style="list-style-type: none">• Formulierung einer klaren und verständlichen Botschaft anhand des Konzeptes der Argumentationspyramide	40
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none">• selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis• kollegiale Fallberatung	30

2. Block: Botschaften virtuell und analog richtig planen und platzieren

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Botschaften virtuell und analog richtig planen und platzieren	
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none">• Beratung bei konkreten Problemstellungen• Abbau von Konflikten oder Widerständen	bei Bedarf
 Lernnugget	Lernnugget: Kommunikation – Wie Missverständnisse entstehen und wie Sie sie vermeiden können!	5
 Lernnugget	Lernnugget: Vier Seiten einer Nachricht	5



Beispiel-Übung zur Formulierung von Botschaften

Konzept der Pyramide






3. Block: Nachhaltig Überzeugen in virtuellen und analogen Situationen

Zurück zur
Übersicht

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Nachhaltig Überzeugen in virtuellen und analogen Situationen	
 Kurzvortrag	Kurzinput zu effizienten und nachhaltigen Überzeugungsstrategien 6 Schritte zur Überzeugung <ul style="list-style-type: none">• Zu welchen Mitteln greife ich, um meine Überzeugung gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern durchzusetzen?• Wie erreiche ich eine freiwillige Zurückstellung der Selbstbestimmung von Führungskräften und Mitarbeitern?• Wie wende ich das 4 – Farbenmodell beim Überzeugen an?	10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Umsetzung einer nachhaltigen und effektiven Umsetzungsstrategie <ul style="list-style-type: none">• Gruppenarbeit und anschließende Diskussion im Plenum zu den Überzeugungstechniken	40

3. Block: Nachhaltig Überzeugen in virtuellen und analogen Situationen

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Nachhaltig Überzeugen in virtuellen und analogen Situationen	
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none">• selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis• kollegiale Fallberatung	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none">• Beratung bei konkreten Problemstellungen• Abbau von Konflikten oder Widerständen	bei Bedarf
 Lernnugget	Lernnugget: Das Eisberg-Modell – Besser Überzeugen	5

Beispiel-Übung zum Überzeugen in virtuellen und analogen Situationen





Der Trainer zeigt im Plenum mit einer Person wie die Überzeugungstechniken praktisch umzusetzen sind. Dabei erklärt der Trainer auch die Unterschiede bei der Überzeugung von Personen im Bezug auf das Vierfarben – Modell.

Danach werden 3er Gruppen gebildet, um das Überzeugen einer Botschaft zu üben. Suchen Sie sich dabei ein großes Change Projekt aus Ihrem Unternehmen und überzeugen Sie Ihren Gesprächspartner in dem Rollenspiel.



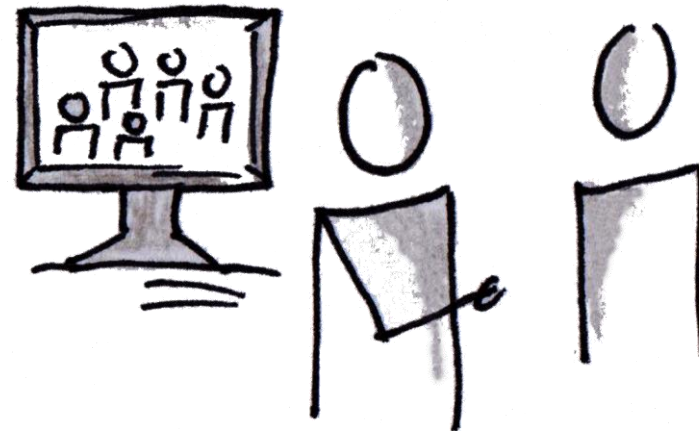
4. Block: Wow – Effekte bei virtuellen und analogen Präsentationen



	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Wow – Effekte bei virtuellen und analogen Präsentationen		
 Kurzvortrag	Kurzinput für eine wirkungsvolle und überzeugende Präsentation <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vorträgen • Spannung und Verständlichkeit von Vorträgen • Präsentationen logisch strukturieren und sinnvoll vorbereiten • Selbstmanagement während der Präsentation • 6 Schritte zur erfolgreichen Präsentation 	10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Umsetzung einer perfekten Präsentation mit Wow - Effekt <ul style="list-style-type: none"> • Praktische Übung zu den Präsentationstechniken in einer Gruppenarbeit 	30
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Abbau von Konflikten oder Widerständen 	bei Bedarf

Beispiel-Übung zu Wow – Effekte bei virtuellen und analogen Präsentationen





In 2er- oder 3er-Gruppen eine Präsentation mit einem Thema Ihrer Wahl (max. 5 Seiten) erstellen und vor der Gruppe präsentieren. Dabei präsentiert eine Gruppe das Thema über eine Videokonferenz, während eine andere Gruppe das Thema analog im Plenum präsentieren wird. Daraufhin bewertet das Plenum die Präsentationstechniken der Gruppenteilnehmer.



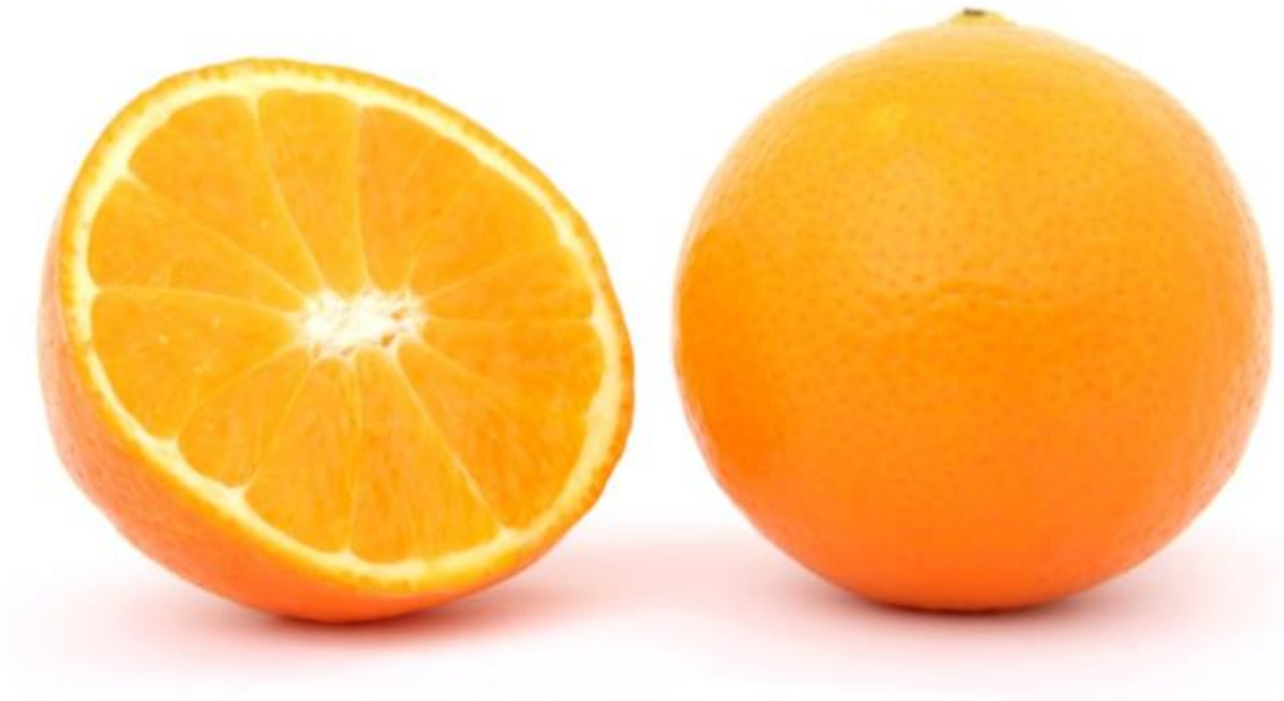
“ „Es genügt nicht, dass man zur Sache spricht. Man muss zu den Menschen sprechen.“
(Stanislaw Jerzy Lec)

5. Block: Gewinnend und erfolgreich Verhandeln in virtuellen und analogen Kontexten

Zurück zur
Übersicht


	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Gewinnend und erfolgreich Verhandeln		
 Kurzvortrag	Kurzinput zu gewinnenden und erfolgreichen Verhandlungen <ul style="list-style-type: none"> • 10 Regeln für erfolgreiches Verhandeln • Erfolgreiches Verhandeln mit dem Harvard- Konzept • Wie kann ich mit meine Botschaft in der Zusammenarbeit mit meinen FK erfolgreich verhandeln, dass meine FK Ihre Selbstbestimmung freiwillig abgeben? 	10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Verhandlungsstrategien nach dem Harvard- Konzept <ul style="list-style-type: none"> • Praktische Verhandlungsübung nach dem Harvard- Konzept in einer Gruppenübung (virtuelle und analoge Übungssituation) 	30
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Abbau von Konflikten oder Widerständen 	bei Bedarf

Beispiel-Übung zum erfolgreichen Verhandeln in virtuellen und analogen Kontexten



Die Folie ist mit Absicht inhaltsfrei

Ablauf 1. Tag Kaminabend

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Verabschiedung der Teilnehmer und ergebnisorientierte Zusammenfassung des 1. Tages	
 Kaminabend	Einladen der Gäste zu einem gemeinsamen Abend <ul style="list-style-type: none">• Aufrufen mit dem Ziel:<ul style="list-style-type: none">◦ Bildung eines Netzwerks◦ Kollegialer Austausch◦ Kontaktaufbau mit Top-Management KL• Gemeinsame Abendveranstaltung, um sich besser kennenzulernen	bei Bedarf

Austausch durch (virtuellen) Kaminabend



Was?

Es liegen multimediale Vorgehensweisen zum Austausch vor, wie z.B. Online-Chat-Funktionen, Diskussionsrunden und Methoden wie die kollegiale Fallberatung. Dabei werden Herangehensweisen und Lösungen zu Problemstellungen im Tagesgeschäft erarbeitet.



Wann?

Ein Austausch ist sinnvoll, wenn die Teilnehmer von den gemeinsamen Erfahrungen lernen können. Dies erfolgt besonders kontinuierlich während der Bearbeitung einzelner Trainingsmodule und sollte darüber hinaus bei den sogenannten „Kaminabenden“ gefestigt werden.



Wie?

Problemstellungen werden diskutiert und ein gemeinsamer Lösungsansatz erarbeitet. Die Methodentoolbox enthält weitere Hilfsmittel zu Anwendungsbeispielen. Die Führungskräfte teilen und erweitern damit ihren Wissens- und Kompetenzpool.



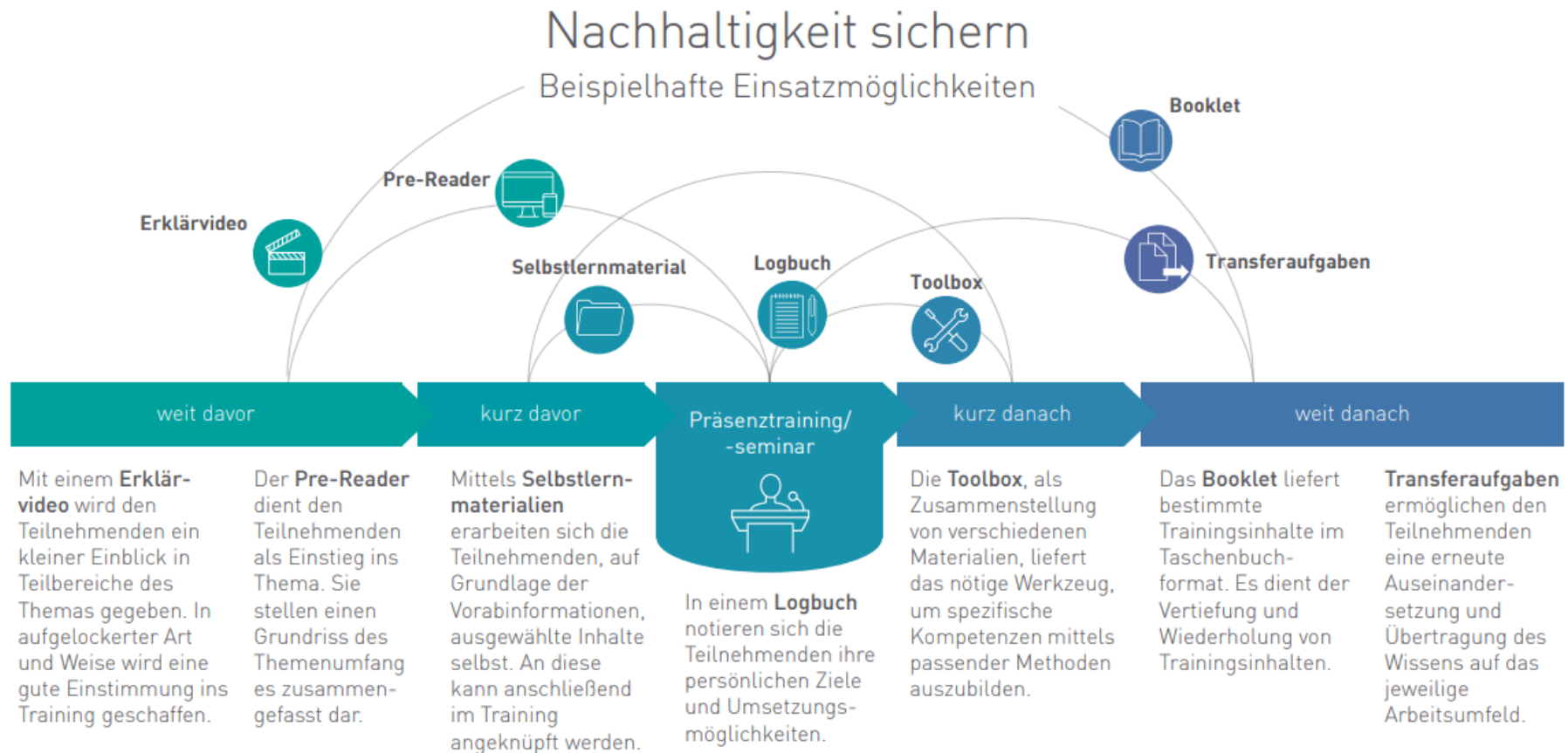
Erfolgsfaktoren

- Kontakte fördern und Netzwerke erweitern, um Teams zu festigen und Kooperationen zu schaffen
- Ein offener Erfahrungsaustausch findet statt
- Die Akzeptanz von Veränderungen, anderen Meinungen und Herangehensweisen wird gefördert



Methodische Aufbereitung unserer Trainings

Blended Learning Konzept



Die Lernelemente in der Übersicht



Videotrailer

Thematischer Teaser.
Vorstellung des Trainers,
ggf. erste Reflexionsfragen.



(Online-) Training

Anwendung und Erprobung
der gelernten Inhalte sowie
Erweiterung der Soft Skills.



Workshops

Erarbeitung von Strategien
und Lerninhalten, Erwerb
von Kompetenzen.



Austausch

Strukturierter Erfahrungs-
austausch, kollegiale
Fallberatung, Coaching



Reader

Vermittlung wesentlicher
Inhalte, um die TN mit den
Themen vertraut zu
machen.



Erklärvideos

Kompakte Darstellung
komplexer Modelle,
Sachverhalte oder
Prozesse.



E-Learnings

Digitale Aufzeichnungen
von Vorträgen, Vorlesungen
und Präsentationen.



Webinare

Live-Online-Seminare im
virtuellen Klassenraum.



Kurzlektionen

Vermittlung von
anwendungsbezogenem
Wissen über eine Theorie in
kurzen Lerneinheiten.



Kurzinfos

Übersicht oder Zusammen-
fassung der wichtigsten
Punkte aus bearbeiteten
Lerneinheiten.



Übungen

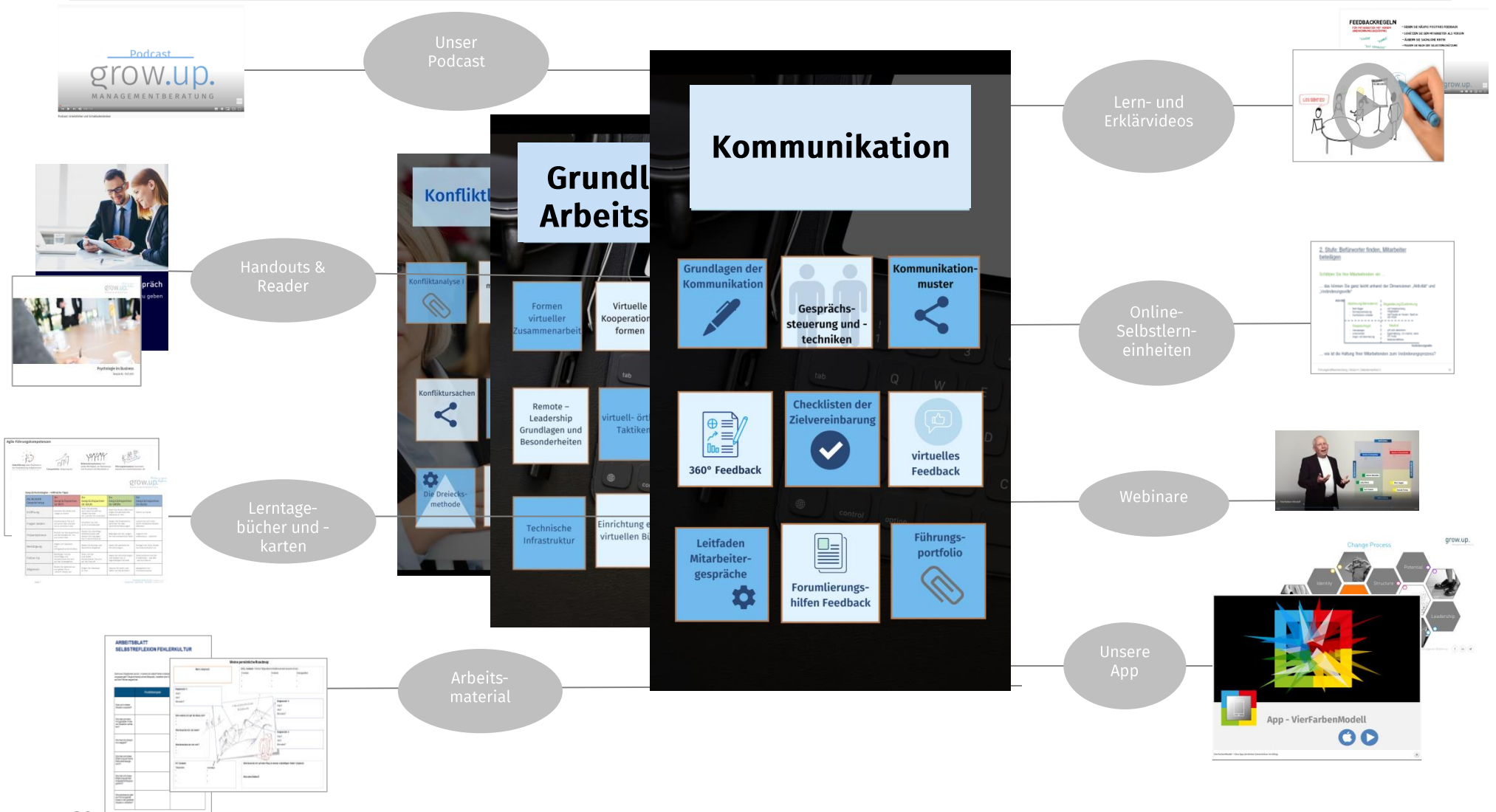
Transfer-, Übungs- oder
Reflexionsaufgaben zur
Anwendung und Reflexion
des Gelernten.



Lernkontrollen

Interessante Fragen und
spannende
Studien/Erkenntnisse

Methodentoolbox: Unser Blended-Learning-Konzept für alle Module



Führung (Bücher anklickbar)

Erhältlich auf academy.grow-up.de



Intensivkurs: Führen im Change

5 Lektionen



Intensivkurs: Vom Kollegen zum Vorgesetzten

9 Lektionen



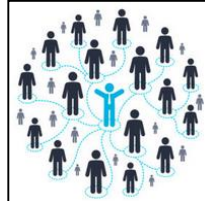
Kompaktkurs: Train the Trainer „Das Vierfarben-Modell verstehen und im Team anwenden“

5 Lektionen



Intensivkurs: Mitarbeiter kennen, führen und motivieren

5 Lektionen



Kompaktkurs: Erfolgreich delegieren

3 Lektionen



Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren

5 Lektionen



Intensivkurs: Psychologie im Business

7 Lektionen



Kompaktkurs: Wirkungsvoll Feedback geben

3 Lektionen

Außerdem finden Sie in unserem Shop kostenlose Lernnuggets zu diesen und weiteren Themen:

- Motivation
- Feedback
- Kommunikation
- Auftritt und Wirkung
- Selbst- und Zeitmanagement

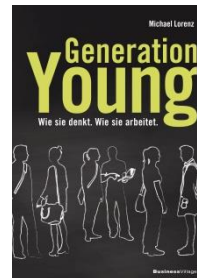
Führung

Einfach anklicken und bestellen!



Sinnhaft führen-
Mehr Leistungsfreude mit
weniger Führungsaufwand
Uta Rohrschneider

187 Seiten, gebunden



Generation Young
Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert



Fit für die
Geschäftsführung
Michael Lorenz, Harald
Eichsteller, Stephan Wecke

298 Seiten, broschiert



Digitale Führungskompetenz
Michael Lorenz

242 Seiten, broschiert



Erfolgreiche Führung
durch Selbstführung
Michael Lorenz, Nora
Haager

72 Seiten, broschiert



Erfolgreiche Führung
durch Motivation
Michael Lorenz, Dr. Saskia
Lucht

72 Seiten, broschiert



Neuorientierung für
Führungskräfte
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

192 Seiten, gebunden



Praktische Psychologie
für den Umgang mit
Mitarbeitern
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

181 Seiten, broschiert



Fit für die Geschäftsführung
im digitalen Zeitalter
Harald Eichsteller, Michael
Lorenz

256 Seiten, gebunden

Führung

Einfach anklicken und bestellen!



**Praxishandbuch
Mitarbeiterführung**
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

181 Seiten, gebunden



**Leadership Culture. Im
Konsens zum Ziel in der
Kuschelecke**
Michael Lorenz

184 Seiten, broschiert



**Leadership Culture.
Führungskultur
verstehen und leben**
Michael Lorenz

57 Seiten, broschiert



**Erfolgreiches Verhandeln
für Führungskräfte**
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

56 Seiten, broschiert



**Feedbackkompetenz für
Führungskräfte**
Michael Lorenz, Ilona
Haselbach

58 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung
durch Kommunikation**
Michael Lorenz, Dr. Saskia
Lucht

66 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung mit
dem Vierfarben-Modell**
Michael Lorenz, Nora Haager

61 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung
durch Delegation**
Michael Lorenz, Nora
Haager

50 Seiten, broschiert

Personalentwicklung

Einfach anklicken und bestellen!



**Erfolgsprobt
Einstellungsinterviews**
Uta Rohrschneider, Hanna
Haarhaus, Sarah Friedrichs,
Marie-Christine Lohmer

304 Seiten, gebunden



**Erfolgreiche
Personalauswahl**
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

208 Seiten, broschiert



**Professionelle
Personalauswahl und
-entwicklung**
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

54 Seiten, broschiert



Der Personalentwickler
Uta Rohrschneider, Michael
Lorenz

256 Seiten, gebunden



**Erfolgsfaktor
Potenzialanalyse**
Uta Rohrschneider, Sarah
Friedrichs, Michael Lorenz

214 Seiten, broschiert



**Praxishandbuch für
Personalreferenten**
Uta Rohrschneider, Michael
Lorenz

432 Seiten, gebunden

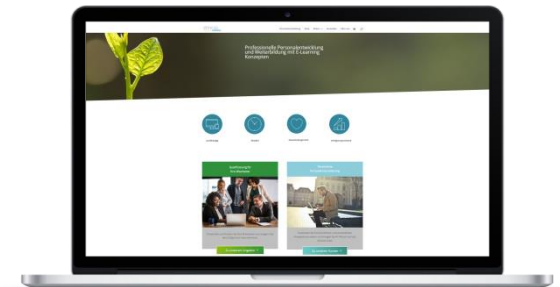
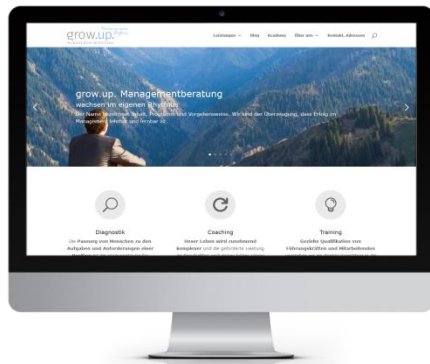
Besuchen Sie uns auch auf ...

Einfach anklicken und folgen!

unserer Homepage
www.grow-up.de

unserem Blog
www.blog.grow-up.de

unserer E-Learning Academy
www.academy.grow-up.de



grow.up. Managementberatung GmbH

Quellengrund 4

51647 Gummersbach

info@grow-up.de

Tel: +49 (2354) 70890 - 0

Fax: +49 (2354) 70890 - 11

