



Begleitung bei der Einführung eines HR Shared Service Centers

Konzept der grow.up. Managementberatung

HR Shared Service Center

Inhalt

Ausgangssituation und Zielsetzung

Übersicht über die Begleitungs- und Qualifikationsmaßnahmen

Ausgangssituation & Zielsetzung

Globalisierung, starkes Wachstum und eine zunehmende Intensivierung des Wettbewerbs veranlassen das Unternehmen XY, weitere Lösungen zur Effizienzsteigerung zu finden.

Mit einem HR Shared Service Center (kurz SSC) Konzept sollen ein dienstleistungsorientiertes Selbstverständnis und schnelle, flexible Prozesse im Unternehmen implementiert werden, um zu gewährleisten, dass administrative Personalprozesse wettbewerbsfähig und kostengünstig durchgeführt werden. Hierdurch, sowie durch die mittelfristige Zusammenführung, (Neu-) Modellierung und Standardisierung der bisher dezentral durchgeführten Personaldienstleistungen, sollen Kosten- und Qualitätsvorteile erzielt werden.

Zukünftig sollen die heute 6 Abteilungen der Bereiche „Entgeltabrechnung“ und „Zeitwirtschaft“ zusammengeführt werden. Damit stehen Teile des Unternehmens vor einem strukturellen und kulturellen Wandel.

Ausgangssituation & Zielsetzung

Zentral werden mit der Etablierung des SSC folgende Ziele verfolgt:

- Nutzen von Synergiepotenzialen der 6 lokalen Einheiten durch Standardisierung und Automatisierung
- Neue, gemeinsame Dienstleister-Mentalität durch kulturelles und prozessuales Zusammenwachsen
- Unternehmensweite Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen
- Kostensenkung bei gleichzeitiger Qualitäts- und Servicesteigerung
- Refokussierung auf Kernkompetenzen und neu geschaffene Freiräume für strategische Aufgaben der übrigen Personalmanagement-Funktionen

Ausgangssituation & Zielsetzung

Gerne unterstützt die grow.up. Managementberatung GmbH das Unternehmen XY bei der Konzeption und Implementierung des Shared Service Center.

Unsere Überlegungen zur Gestaltung des Begleitungskonzeptes beschreiben wir in der nachfolgenden Projektskizze.

Die Ausführungen betrachten wir als Diskussionsgrundlage. Alle vorgeschlagenen Elemente können nach einer weiteren Konkretisierung und Feinabstimmung entsprechend den unternehmensinternen Bedürfnissen und firmenspezifischen Gegebenheiten angepasst bzw. variiert werden.

Um die erfolgreiche und nachhaltige Implementierung erfolgreich sicherstellen zu können, empfehlen wir einen länger angelegten Begleitungsprozess durch die grow.up. Managementberatung.

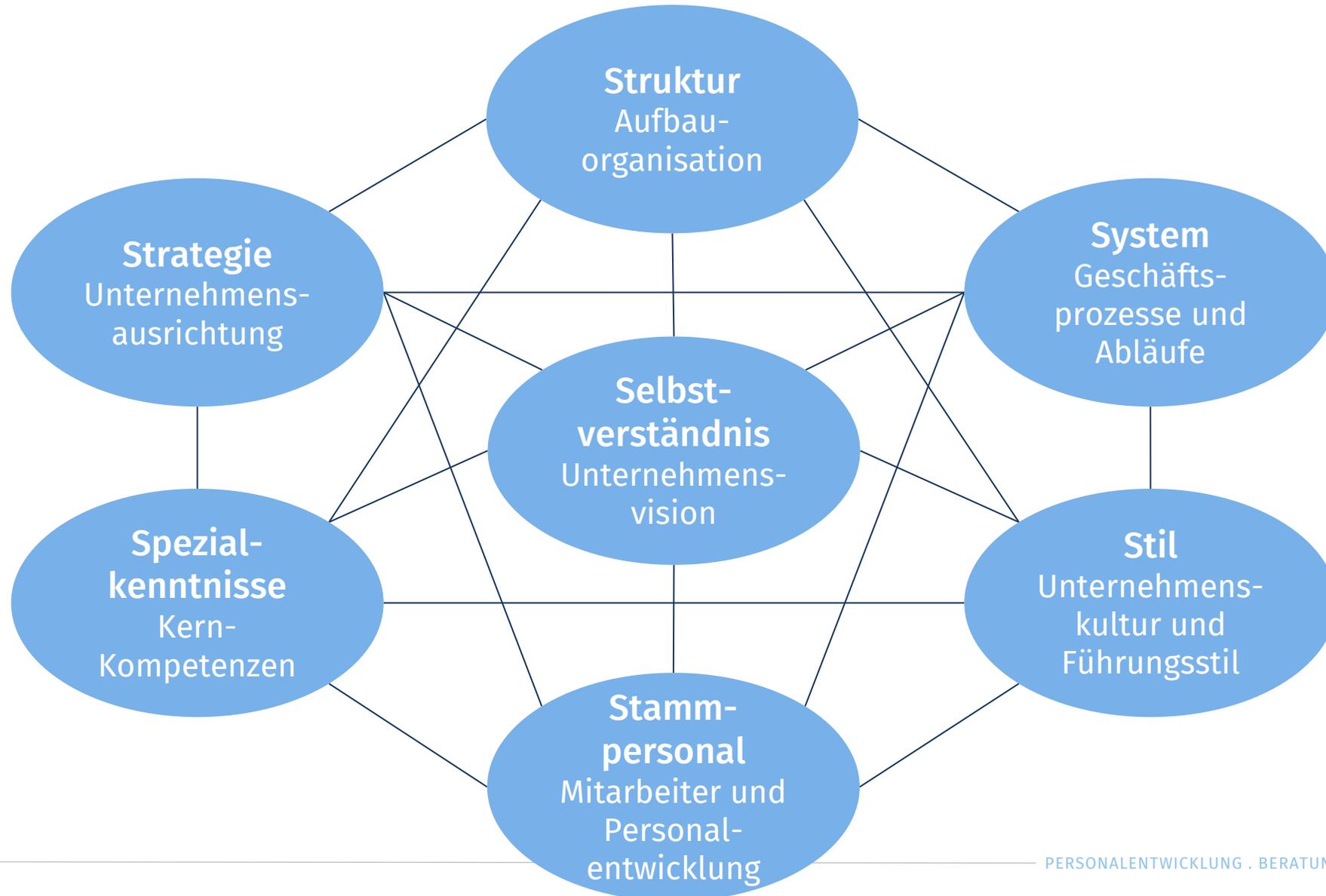
Ausgangssituation & Zielsetzung

Die Einführung des SSC-Konzeptes bringt eine Veränderung von Mitarbeitern, Technologien und Prozessen mit sich.

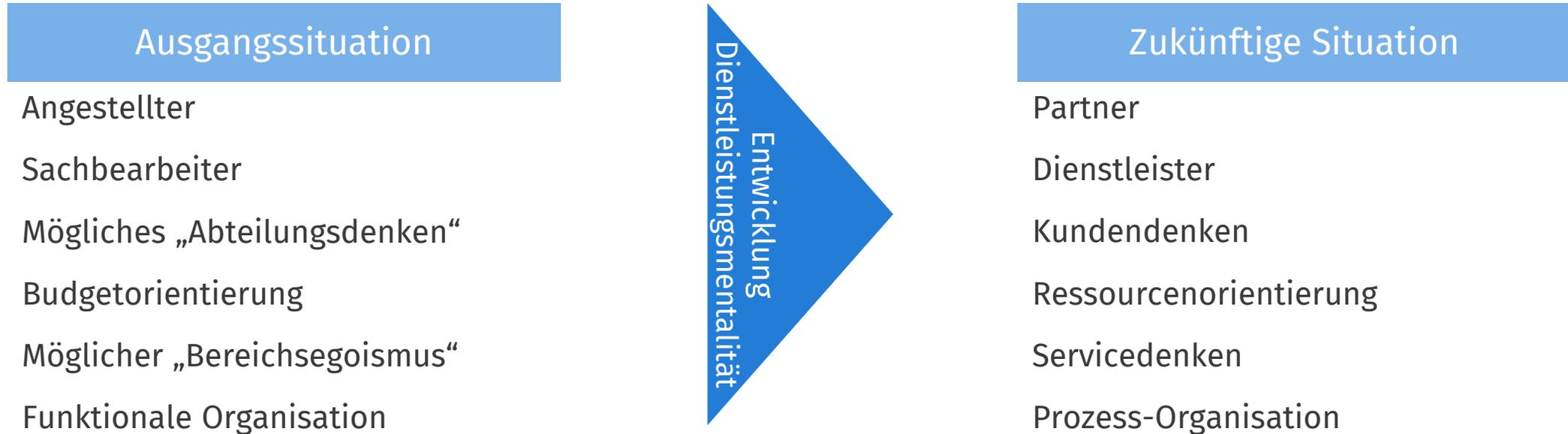
Um die hohe Kunden- und Serviceorientierung des Personals zu erhalten sowie die Akzeptanz der Mitarbeiter in dienstleistungsnachfragenden Einheiten zu schaffen, ist es wichtig, für klar definierte Ziele und einen transparenten und regelmäßigen Kommunikationsprozess zu sorgen.

Es ist hilfreich bei der Einführung des Konzeptes, die auf der folgenden Seite dargestellten 7 Faktoren zu berücksichtigen.

Ausgangssituation & Zielsetzung



Entwicklung einer gemeinsamen Dienstleistungsidentität



Um die Transformation erfolgreich zu meistern, ist es wichtig, dass wir:

- ein gemeinsames Bild der Zukunft entwerfen und eine gemeinsame Identität schaffen
- Betroffene zu Beteiligten machen
- mit Widerständen und Ängsten offen umgehen
- interaktive Kommunikation fördern
- individuelles Lernen und Schulungen ermöglichen

(Neu-) Modellierung der Prozesse

Ausgangssituation

Prozesse entsprechen nicht immer den Anforderungen der Geschäftseinheit

Kosten der Prozesse sind nicht transparent

Stellenweise Redundanz der Prozesse

Heterogene Systemlandschaft



Zukünftige Situation

Prozesse werden wertschöpfungsorientiert gestaltet

Kosten der Prozesse sind transparent

Standardisierung der Prozesse

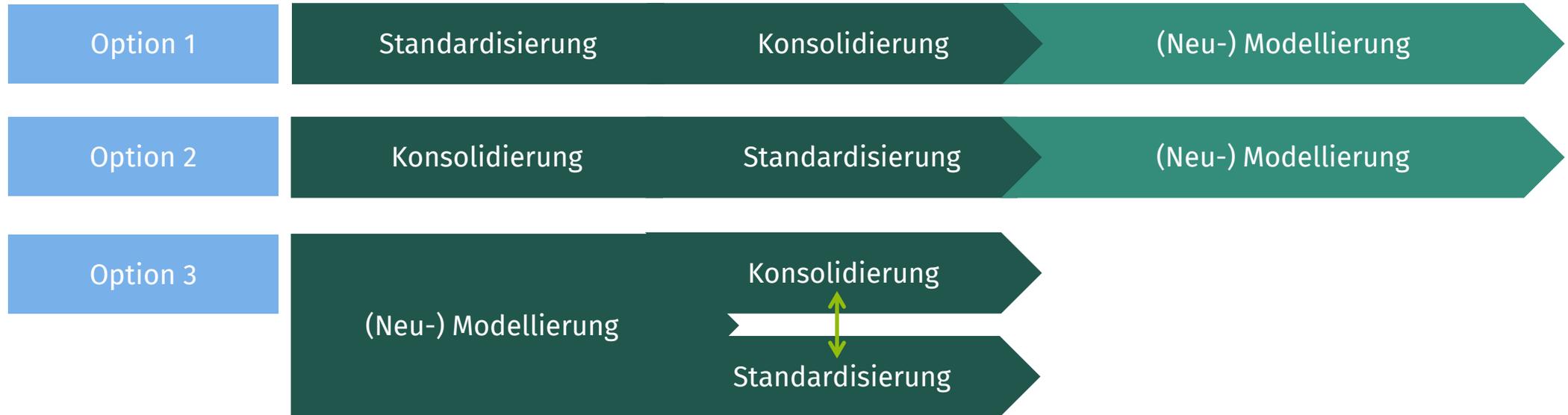
Homogene Systemlandschaft

Um die Transformation erfolgreich zu meistern, ist es wichtig, dass wir:

- Veränderungsbereitschaft und Mobilisierung durch Führung erreichen
- Austauschfördernde Anreizsysteme schaffen

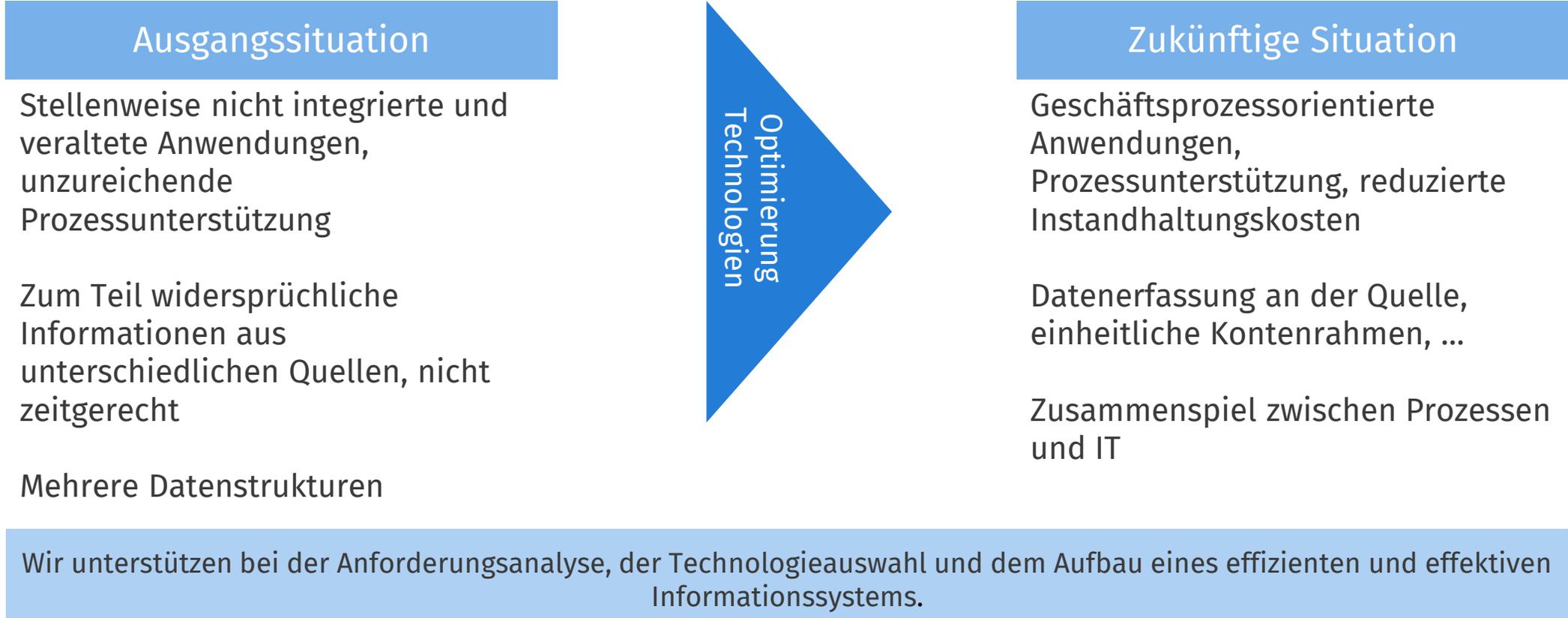
Exkurs: (Neu-) Modellierung der Prozesse

Die (Neu-) Modellierung der Prozesse umfasst 3 Phasen sowie 3 Optionen mit unterschiedlichen Reihenfolgen



Da alle 3 Optionen Vor- und Nachteile haben, werden wir mit Ihnen gemeinsam diskutieren, welcher Weg der für Sie richtige und sinnvolle ist. Zu berücksichtigende Faktoren sind hierbei:
Zeitpunkt der Standortzusammenlegung, Unterscheidungsmerkmale der Prozesse und Technologien in den Geschäftseinheiten, Akzeptanz des SSC bei den Mitarbeitern etc.

Optimierung der Technologien



Erfolgsfaktoren bei der Einführung von SSC

- Ein eindeutiges Zielbild, welches über die Ebenen hinweg geteilt wird
- Erarbeitung des gemeinsamen Weges und Übertragung des Zielbildes auf die Organisation
- Rückhalt beim Management der eigenen und der Kundenorganisationen
- Umfangreiche Investitionen in das Veränderungsmanagement und die IT-Infrastruktur
- Mögliche globale Geschäftsperspektive für das SSC

Diese Faktoren wurden von uns in der nachfolgenden Projektskizze besonders berücksichtigt.

Vorschlag für ein Begleitungskonzept

zur erfolgreichen Etablierung des neuen Shared Service Center (SSC)

- Auf den folgenden Folien finden Sie unseren Vorschlag für ein begleitendes Konzept für die Etablierung des neuen SSC.
- Unser Ziel ist das Schaffen eines gemeinsamen Kultur- und Service-Verständnisses sowie die erfolgreiche Einbindung aller Beteiligten.
- Dabei berücksichtigen wir in jedem Schritt die Entwicklung einer gemeinsamen Dienstleistungsidentität, die mögliche oder notwendige (Neu-) Modellierung der Prozesse und die Optimierung der gemeinsam eingesetzten Technologien.

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitation in anderen HR
Service Centern

Etablierung der kollegialen Fallberatung zur
gegenseitigen Unterstützung im Projekt

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für
Veränderungsbeauftragte

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Aufbauphase

Q1 2019

Q2 2019

Q3 2019

Interne
Projektdurchführung

Auftaktveranstaltung

Hospitation in
anderen HR SSC

Arbeit der Projektteams

Fachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Nutzen von Integrationswerkzeugen

Überfachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Implementierungs- und Optimierungsphase



Interne
Projektdurchführung

Bildung und Etablierung
neuer Projektteams

Gemeinsame
Weihnachtsfeier

Gemeinsames Selbstverständnis unserer Arbeit
und eine aktive Dienstleistungskultur

Gemeinsames Verständnis mit den Kunden
über Aufgaben, Leistungen und Service-
Qualität

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Einsatz und Nutzen von
Integrationswerkzeugen

Begleitungsprozess (Einzel- oder
Gruppengespräche, telefonisch)

Gemeinsames Qualitätsverständnis
und -management

Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess ✓

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitation in anderen HR
Service Centern

Etablierung der kollegialen Fallberatung zur
gegenseitigen Unterstützung im Projekt

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für
Veränderungsbeauftragte

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Hospitation in anderen HR SSC

Mögliche Qualifizierungsblöcke der Projektleiter und zentralen Führungskräfte

Hospitation – Baustein I

Hospitation – Baustein II

Hospitation – Baustein III

Fokus

HR-Prozesse

Ablaufverfahren

Personalentwicklung

Zielsetzung

- Identifizierung der Erfolgsfaktoren bei der Zusammenlegung der Abteilungen
- strukturellen Aufbau der Prozesseinheiten nachvollziehen

- Kennenlernen der Best Practice Verfahren
- notwendiges Know-How erfahren
- systeminterne Kommunikation erkennen
- Erfahrungs- und Ideentransfer nutzen

- Umschulungsprozesse der Mitarbeiter nachvollziehen
- Umgang mit den sich verändernden Strukturen beobachten
- Problembereiche der Mitarbeiter identifizieren

Reflexion

Wie sollte unser HR SSC intern aufgestellt sein und extern agieren?

Wie sehen die Schnittstellen und die Kommunikation der Abteilungen aus?

Was müssen wir unseren Mitarbeitern zur erfolgreichen Integration bieten?

Hospitation

Beispiel: Vodafone

Beispiel: Telekom

Beispiel: Lufthansa

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitation in anderen HR
Service Centern

Etablierung der kollegialen Fallberatung zur
gegenseitigen Unterstützung im Projekt

Das Werkzeug der kollegialen Fallberatung wird, falls noch nicht bekannt, auf den relevanten Führungsebenen eingeführt. Führungskräfte können dieses nutzen, um sich innerhalb des Projektes gegenseitig zu unterstützen und eine gemeinsame Vorgehensweise zu erarbeiten.

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitalität
Service

Erarbeitung der Strategie
Stakeholder-Analyse

Etablierung der kollegialen Fallberatung zur gegenseitigen Unterstützung im Projekt

Mögliche Inhalte (Auszug):

- Balanced Scorecard
- Erarbeitung Vision und Mission
- Global denken und handeln
- Bestimmung der Veränderungsbeauftragten

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für
Veränderungsbeauftragte

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitation in anderen Service Centern

Mögliche Inhalte (Auszug):

- Bestimmung von Zielen
 - Aufgaben
 - Aktivitäten
 - Erstellung eines Projekt- und Kommunikationsplans durch grow.up.
- Hospitation der kollegialen Fallberatung zur gegenseitigen Unterstützung im Projekt

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für
Veränderungsbeauftragte

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitation in anderen HR
Service Centern

Etablierung der kollegialen Fallberatung zur
gegenseitigen Unterstützung im Projekt

Mögliche Inhalte (Auszug):

- Kommunikation und Begleitung von Veränderungsprozessen
- Projektmanagement
- Prozessmodellierung
- Moderation und Konfliktmanagement

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für
Veränderungsbeauftragte

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Konzeptionsphase

Q3 2018

Q4 2018

Interne
Projektdurchführung

Hospitation in anderen HR
Service Centern

Etablierung der kollegialen Fallberatung zur
zeitigen Unterstützung im Projekt

Mögliche Inhalte (Auszug):

- Führung in Veränderungsprozessen
- Entwicklung und Platzierung von Mitarbeitern
- Außenwirkung und Kommunikation der Dienstleistungen

Externe Begleitung

Strategie-
workshop

Projekt-
workshop

Qualifizierungsbaustein für
Veränderungsbeauftragte

Qualifizierungsbaustein für die
zukünftigen Führungskräfte

Aufbauphase



Interne
Projektdurchführung

Auftaktveranstaltung

Hospitation in
anderen HR SSC

Arbeit der Projektteams

Fachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Nutzen von Integrationswerkzeugen

Überfachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Aufbauphase



Interne
Projektdurchführung

Auftaktveranstaltung

Arbeit der Projektteams

Mögliche Inhalte (Auszug):

Fachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

- Rahmen: Selbstgestaltete Veranstaltung mit Selbstversorgung
- Kennenlernen mit Steckbrieferstellung; beispielsweise für das Intranet
- Diskussions- /Strategiespaziergang
- Bildung von Projektteams
- Vermittlung des Gesamtbildes des Veränderungsprozesses
- Visualisierung eines gemeinsamen Selbstverständnisses

Kommunikationsplan und -strategie

Externe Begleitung

Integrationswerkzeugen

Überfachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Aufbauphase



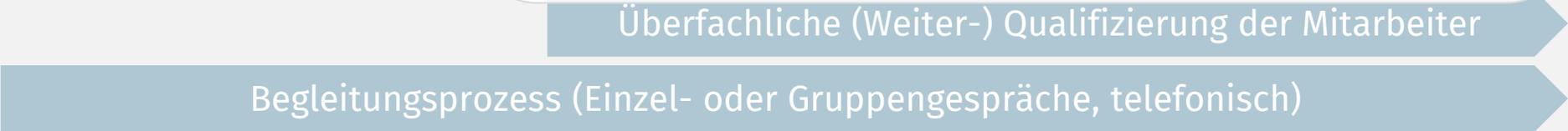
Interne
Projektdurchführung



Mögliche Themen der Teams (Auszug):

- Führungsgrundsätze in unserem SSC
- Kundenorientierung (u. a. durch Interviews mit alten Kollegen)
- Kommunikation im Veränderungsprozess
- Marketing für das SSC und die FAQs
- Entwicklung von Service-Vereinbarungen
- Prozessveränderungen

Externe Begleitung



Exkurs: Service Level Vereinbarungen (SLVs)

Festlegung der Leistungsbeziehung und Leistungsverrechnung zwischen SSC und nachfragenden Konzerneinheiten

SLVs definieren und beschreiben das Dienstleistungsverhältnis zwischen dem SSC und der nachfragenden Konzerneinheit und regeln dazu die folgenden Elemente:



Die hierdurch geschaffene Transparenz bildet zum einen die Grundlage zur Überprüfung der Entwicklung der Centerleistungen, zum anderen eine Basis für den externen Vergleich. Zur Beurteilung der Leistung und weiterer nicht-monetärer Größen empfehlen wir die gemeinsame Definition von zentralen Messgrößen sowie die Implementierung von Verfahren zur Erfassung von Leistung, Prozessen und Qualität.

Aufbauphase



Interne
Projektdurchführung



Externe Begleitung



- Mögliche Themen der Weiterbildungen (Auszug):**
- Qualifizierung der Mitarbeiter (individuelle Schulungen)
 - Fachliche Qualifizierung
 - Abrechnung
 - Zeitwirtschaft
 - Software

Aufbauphase



Interne
Projektdurchführung

Auftaktveranstaltung

Hospitation in
anderen HR SSC

Mögliche Themen Kommunikationsplans (Auszug):

- Wer wird wann und wie informiert?
- Welche Zielgruppen haben welchen Informationsbedarf?
- Welche Inhalte werden kommuniziert?
- Welche Medien nutzen wir für die Kommunikation?
- Kommunikative Besonderheiten der einzelnen Phase im Rahmen von Veränderungsprozessen

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Nutzen von Integrationswerkzeugen

Überfachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Aufbauphase

Q1 2019

Q2 2019

Q3 2019

Interne
Projektdurchführung

Auftaktveranstaltung

Hospitation in
anderen HR SSC

Integrations-Werkzeuge:

- Mit Hilfe von grow.up., den Veränderungsbeauftragten und den Projektteams werden immer wieder unterschiedliche Mitarbeiter aus den ursprünglichen 6 Einheiten in Projektworkshops zusammenarbeiten.
- Dabei werden die nächsten Schritte methodisch und konzeptionell vorgearbeitet, bisherige Erfolge im Projekt kommuniziert und das gegenseitige Kennenlernen und Vertrauen durch Teambuilding-Maßnahmen gestärkt.

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Nutzen von Integrationswerkzeugen

Überfachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Aufbauphase



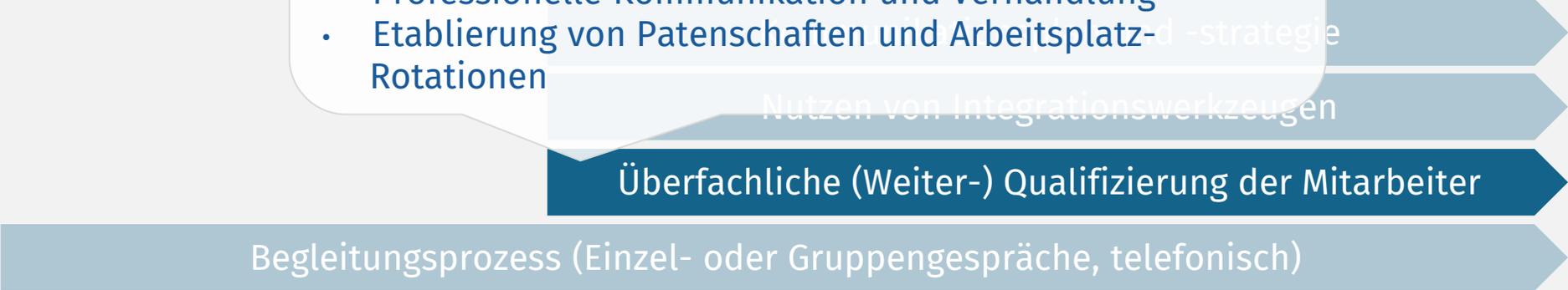
Interne Projektdurchführung



Mögliche Inhalte der Weiterbildungen (Auszug):

- Auf dem Weg zum geschätzten und wahrgenommenen Dienstleister von Morgen
- Professionelle Kommunikation und Verhandlung
- Etablierung von Patenschaften und Arbeitsplatz-rotationen

Externe Begleitung



Aufbauphase



Interne
Projektdurchführung

Auftaktveranstaltung

Arbeit der Projektteams

Hospitation in
anderen HR SSC

Fachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess:

- Die betroffenen Führungskräfte des Veränderungsprozesses haben die Möglichkeit, sich persönlich oder telefonisch mit Beratern der grow.up. Managementberatung auszutauschen.
- Dabei können sowohl Fragen des Führungsalltags, als auch Ängste und Sorgen im Rahmen des Veränderungsprozesses besprochen werden.
- Dafür bekommen alle Beteiligten ein festgelegtes Zeit-Budget.

Externe
Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Integration von Integrationswerkzeugen

Überfachliche (Weiter-) Qualifizierung der Mitarbeiter

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Implementierungs- und Optimierungsphase



Interne
Projektdurchführung

Bildung und Etablierung
neuer Projektteams

Neue Projektteams werden gebildet, um das Projekt während der Umsetzung zu begleiten und eine fortwährende Optimierung zu gewährleisten.

Gemeinsames Selbstverständnis unserer Arbeit
und eine aktive Dienstleistungskultur

Gemeinsames Verständnis mit den Kunden
über Aufgaben, Leistungen und Service-
Qualität

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Einsatz und Nutzen von
Integrationswerkzeugen

Begleitungsprozess (Einzel- oder
Gruppengespräche, telefonisch)

Gemeinsames Qualitätsverständnis
und -management

Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess ✓

Implementierungs- und Optimierungsphase



Interne
Projektdurchführung

Bildung und Etablierung
neuer Projektteams

Gemeinsame
Weihnachtsfeier

Gemeinsames Selbstverständnis unserer Arbeit
und eine aktive Dienstleistungskultur

Gemeinsames Verständnis mit den Kunden
über Aufgaben, Leistungen und Service-
Qualität

Externe Begleitung

Im Rahmen einer gemeinsamen Weihnachtsfeier wird, analog zur Auftaktveranstaltung mit eigener Versorgung, der aktuelle Projektstand kommuniziert. Außerdem fördert die Veranstaltung das gemeinsame Verständnis des Gesamtbildes sowie den Zusammenhalt der neu geschaffenen Organisationseinheit.

...prozess (Einzel- oder
Gruppengespräche, telefonisch)

Gemeinsames Qualitätsverständnis
und -management

Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess ✓

Implementierungs- und Optimierungsphase



Interne Projektdurchführung

Bildung und Etablierung neuer Projektteams

In der Implementierungs- und Optimierungsphase arbeitet das Unternehmen XY gemeinsam mit der grow.up. Managementberatung an verschiedenen Themen der Weiterentwicklung des Shared Service Center (hier ein Auszug)

Gemeinsames Selbstverständnis unserer Arbeit und eine aktive Dienstleistungskultur

Gemeinsames Verständnis mit den Kunden über Aufgaben, Leistungen und Service-Qualität

Gemeinsames Qualitätsverständnis und -management

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ✓

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Einsatz und Nutzen von Integrationswerkzeugen

Begleitungsprozess (Einzel- oder Gruppengespräche, telefonisch)

Implementierungs- und Optimierungsphase



Interne
Projektdurchführung

Bildung und Etablierung
neuer Projektteams

Gemeinsame
Weihnachtsfeier

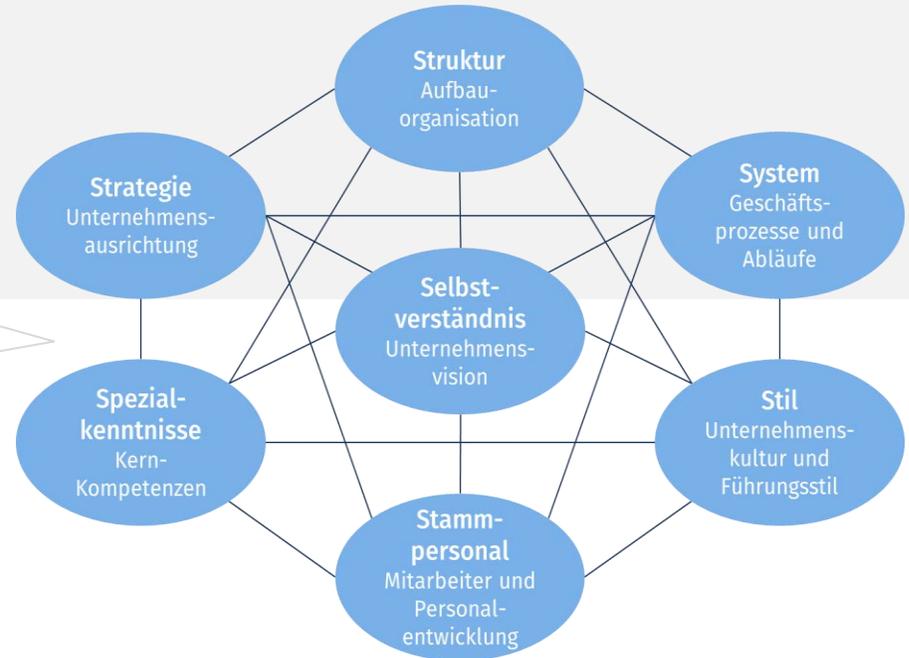
Auch hier berücksichtigen wir wieder alle beteiligten Personen,
Systeme, Prozesse und Strukturen.

Externe Begleitung

Kommunikationsplan und -strategie

Einsatz und Nutzen von
Integrationswerkzeugen

Begleitungsprozess (Einzel- oder
Gruppengespräche, telefonisch)



Projekttreffen, Ergebniskonsolidierung und Controlling

- Die jeweiligen Leiter der einzelnen Projektteams kommen regelmäßig zusammen, um über Ergebnisse zu berichten, Schnittstellen und Synergien zu identifizieren und um gemeinsam an offenen oder bereichsübergreifenden Punkten zu arbeiten.
 - Beispiel: Erweiterung der Inhalte der SLVs
- Die Projekttreffen dienen der Kommunikation der Veränderungen im Unternehmen (nach innen und außen) und sollen gleichzeitig eine positive Stimmung im Rahmen des Veränderungsprozesses bei den Mitarbeitern erhalten.
- Außerdem fördern die Treffen das kulturelle Zusammenwachsen der neuen Organisationseinheit.

Exkurs: Umgang mit ehemaligen Kollegen

- Der Aufbau eines Shared Service Center bedeutet, dass gegebenenfalls auch einige ehemalige Kollegen in den abgebenden Bereichen zurückbleiben werden.
- Der Umgang mit diesen Kollegen ist erfolgskritisch, da diese ...
 - ... die Kunden von morgen sind.
 - ... hilfreiche Förderer oder mögliche kritische Behinderer im Unternehmen darstellen.
- Effektives Entgegenwirken von kritischen Behinderern durch ...
 - ... Schaffen einer persönliche Verbindung durch Interviews zwischen den „neuen und alten“.
 - ... Gestaltung eines Flyers, einer Broschüre oder Drehen eines Videos zur Information über die neue Organisationseinheit.
 - ... gemeinsame Veranstaltung und Kennenlernen des neuen HR Shared Service Centers.

Nutzen

- Kostenreduzierung
- Kunden-Lieferanten-Verhältnis bei den Unterstützungsprozessen
- Konzentration auf Kerngeschäft in den lokalen Einheiten
- Qualitätssteigerung in der Leistungserstellung
- Reduzierung der Durchlaufzeiten
- Verbesserung der Informationsgewinnung und -verarbeitung
- Aufbau von zentralem IT- und Prozess-Know-How
- Mitarbeitermotivation

Arbeitsfelder

- Kulturelle und sprachliche Unterschiede
- Ängste der Mitarbeiter (Ortswechsel, Stellenabbau, ...)
- Ggf. nicht standardisierbare bzw. integrierbare Prozesse oder Technologien in den lokalen Einheiten
- Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen

E-Learning Empfehlung

Führung

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



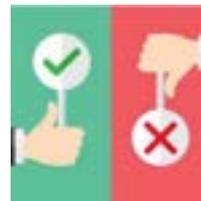
Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren

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

Literaturempfehlungen

Führung

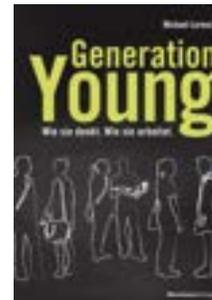
Einfach anklicken und bestellen!



Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Harald Eichsteller, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden



Generation Young

Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert



Fit für die Geschäftsführung

Michael Lorenz, Harald Eichsteller, Stephan Wecke

343 Seiten, gebunden



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

50 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



Praxishandbuch Mitarbeiterführung

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

283 Seiten, broschiert

Literaturempfehlungen

Führung

Einfach anklicken und bestellen!



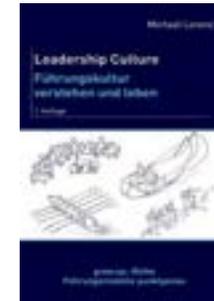
Macht, Neugier, Team, ...
Uta Rohrschneider

216 Seiten, broschiert



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

Literaturempfehlungen

Personalentwicklung

Einfach anklicken und bestellen!



Erfolgsfaktoren 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

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

432 Seiten, gebunden

Besuchen Sie uns auf ...

Klicken 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