grow.up.
Wachsen im eigenen Rhythmus
MANAGEMENTBERATUNG

# Kulturworkshop

Für die Führungsmannschaft eines produzierenden Unternehmens

# Kultur-Workshop

## Inhalt

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

**Ausgangssituation und Zielsetzung**

Setting Variante 1

Setting Variante 2

Setting Variante 3

Ausblick

# Ausgangssituation und Zielsetzung

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Die Entwicklung der im Jahr xxxx in y gegründeten Gießerei geht mit der Übernahme durch z (nachfolgend z genannt) vom mittelständischen Betrieb zum wichtigen Standort in einem international agierenden Großkonzern weiter voran.

Management, Führungskräfte und Mitarbeiter stellt dieser Wandel vor neue Herausforderungen.

In einem **Kultur-Workshop mit allen Führungskräften** sollen gemeinsame, verbindende **Werte** identifiziert sowie die Voraussetzungen für eine Kultur des Wandels gelegt werden, mit deren Hilfe der Wandel leichter gelingen und die **Strategie des Unternehmens** erfolgreich umgesetzt und gelebt werden kann.

# Ausgangssituation und Zielsetzung

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Der Kultur-Workshop soll den **Zusammenhalt unter den Führungskräften** stärken sowie den Führungskräften eine **spielerische und unterhaltsame** Auseinandersetzung mit der Frage nach der Unternehmenskultur sowie einen Abgleich dieser mit der Unternehmensstrategie ermöglichen.

Außerdem dient er dazu, ein einheitliches **Führungsverständnis** und einen **gemeinsamen Spirit** innerhalb des Führungshandelns bei z sicherzustellen.

Der Kultur-Workshop ist Ausgangspunkt eines **Veränderungsprozesses**, der im weiteren Verlauf auch die **Mitarbeiterebene aktiv einbinden** wird.

# Kultur-Workshop

## Inhalt

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Ausgangssituation und Zielsetzung

**Setting Variante 1**

Setting Variante 2

Setting Variante 3

Ausblick

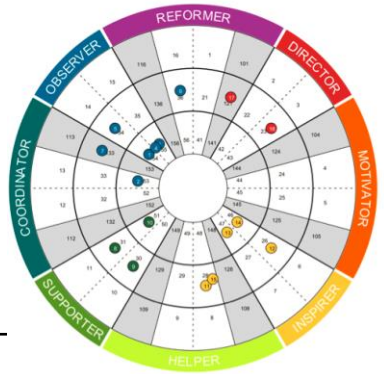
# Kriterien für mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

In unserem Vorgespräch haben wir folgende Kriterien für einen Kultur-Workshop für z als zentral wahrgenommen. Bei den folgenden Vorschlägen möglicher Settings haben wir diese Kriterien zugrunde gelegt.

- Verbessertes gegenseitiges Verständnis
- Vertrauen
- Emotionen erleben
- Gemeinsame Werte
- Identifikation, WIR, Stolz
- Bezug zur Strategie
- Nachhaltigkeit
- Preis

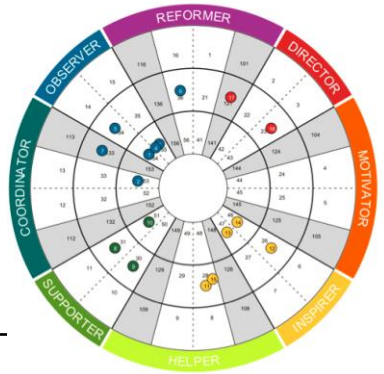
# Mögliche Settings




grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 1** | **Wer sind wir? Und wenn ja, wie bunt?** |
|---|---|
| Ansatzpunkt | Insights Discovery Profile |
| Ziel/Fokus | • Tieferes Verständnis für die eigenen Präferenzen und Verhaltensmuster und die der Kollegen gewinnen.<br>• Sich besser aufeinander einstellen, offener begegnen und mehr vertrauen können. |

# Mögliche Settings

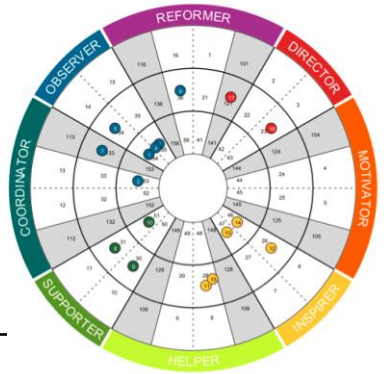



grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 1** | **Wer sind wir? Und wenn ja, wie bunt?** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 1 – Vormittag** |

- Teil I: Kurze Einführung in das Thema Unternehmenskultur.
- Teil II: Reflexion der eigenen Farbenergie und die der anderen TN mit einem Kartenspiel.
- Teil III: Vertraut werden mit den unterschiedlichen Farbwelten
  a. Die TN ordnen sich in Gruppen einzeln den 4 Farbquadranten zu. Hierfür wird das Modell im Seminarraum nachgebaut.
  b. Im zweiten Schritt erarbeiten die TN mit der gleichen Primärfarbe typische Verhaltenspräferenzen ihrer Farbenergie in Bezug auf die Themen Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation.
  c. Anschließend sollen die TN ihren Gruppenraum so gestalten, dass dieser Besuchern aus den anderen Farbwelten möglichst viel über sie erzählt.

# Mögliche Settings




grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

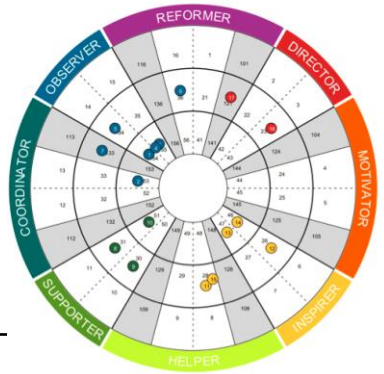
| **Variante 1** | **Wer sind wir? Und wenn ja, wie bunt?** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 1 – Nachmittag** |

- Teil III: Vertraut werden mit den unterschiedlichen Farbwelten
  Besuch der unterschiedlichen Farbwelten

- Teil IV: Vorstellung des Ergebnisses des Gesamtprofils: Welche Stärken und Stolpersteine ergeben sich aus dem Gesamtprofil für unsere Zusammenarbeit/die Unternehmensstrategie?

- Gemeinsames Abendessen und Improvisationstheater der Farbgruppen. Jede Farbgruppe präsentiert ein kleines Theaterstück/ein kurzes selbstgedrehtes Video/einen selbstkomponierten Song/ein Gedicht etc., was etwas darüber erzählt, was sie über die anderen Farbwelten gelernt hat.

# Mögliche Settings

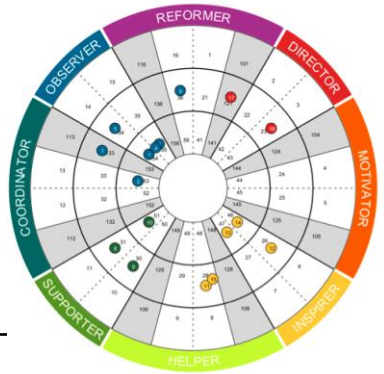



grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 1** | **Wer sind wir? Und wenn ja, wie bunt?** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 2 – Vormittag** |

- Gemeinsames Frühstück.
- Teil I: Gemeinsame Reflexion in Kleingruppen und anschließende Präsentation im Plenum: Was könnte uns als Team helfen, an Effektivität zu gewinnen – gleichermaßen Stärken besser einzusetzen und Schwächen zu kompensieren? Die identifizierten Themenfelder werden priorisiert.

# Mögliche Settings




grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 1** | **Wer sind wir? Und wenn ja, wie bunt?** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 2 – Nachmittag** |

- Teil II: Für die höchstpriorisierten Themenfelder werden in Kleingruppen Maßnahmen erarbeitet. Ziel ist es, dass die gefundenen Projektteams die Patenschaft für Ihr Thema übernehmen und dessen Umsetzung im Alltag weiter vorantreiben.

- Ausblick

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| Variante 1 | Wer sind wir? Und wenn ja, wie bunt? | |
|---|---|---|
| Kriterium | Beschreibung | In welcher Form wird das Kriterium berücksichtigt? |
| | Verbessertes gegenseitiges Verständnis | Die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltenspräferenzen und den Präferenzen der Kollegen ermöglicht ein besseres gegenseitiges Verständnis, Wertschätzung und eine optimierte Zusammenarbeit und Kommunikation. |
| | Nachhaltigkeit | Das Insights Discovery ist ein einfaches, leicht verständliches Modell, das zudem sehr einprägsam ist, so dass es die Zusammenarbeit im Alltag nachhaltig und positiv verändern kann. |
| | Vertrauen | Indem die FK sich gegenseitig ihre Wahrnehmung und Farbwelt mit den Stärken, aber auch mit den Schwächen erleben lassen, werden Offenheit und Vertrauen untereinander gestärkt. Die FK lernen, dass keine Präferenz besser oder schlechter ist als die andere. |
| | Strategie | Die Teilnehmer analysieren die Stärken und Schwächen Ihres Verhaltensprofils für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie und lernen, diese gewinnbringend einzusetzen. |
| | Preis | Für das Setting werden 1 großer Seminarraum sowie 2 Gruppenräume benötigt. Es ist daher kostengünstig. |

# Kultur-Workshop

## Inhalt

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Ausgangssituation und Zielsetzung

Setting Variante 1

**Setting Variante 2**

Setting Variante 3

Ausblick

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 2** | **Entdeckt die Kultur in euch!** |
|---|---|
| Ansatzpunkt | Insights Discovery Profile, gemeinsames Erleben |
| Ziel/Fokus | • Tieferes Verständnis für die eigenen Präferenzen und Verhaltensmuster und die der Kollegen gewinnen.<br>• Förderliche Teamkompetenzen durch eigenes Handeln und anschließende Reflexion erleben, kennenlernen, trainieren, verankern. |

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 2** | **Entdeckt die Kultur in euch!** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 1 – Vormittag** |

- Teil I: Die TN durchlaufen in Gruppen einen Outdoorparcours mit unterschiedlichen Stationen.
  An jeder Station muss eine andere Übung absolviert werden. Beispielübungen können sein:
  - Blindgang: Die TN lotsen sich gegenseitig blind durch einen Hindernisparcours.
  - Spider Web: Alle TN müssen durch ein Gummi-Netz, wobei jedes Loch nur einmal genutzt und das Netz nicht berührt werden darf. TN, die das Netz schon passiert haben, dürfen mithelfen, aber nicht wieder zurückkehren.

  Nach jeder Übung reflektieren die TN, welchen Mehrwert welche Verhaltenspräferenz zur Lösung beigetragen hat und welche Werte für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe hilfreich waren. Außerdem ändert sich die Gruppenzusammensetzung und -größe von Aufgabe zu Aufgabe.

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| | |
|---|---|
| **Variante 2** | **Entdeckt die Kultur in euch!** |
| Durchführung | **Tag 1 – Nachmittag** |

- Teil II: Alle TN müssen eine Aufgabe erledigen, die nur gemeinsam lösbar ist, z. B. sich in einer Schlucht abseilen, eine Hängebrücke über einen Fluss bauen.
- Gemeinsames Grillen am Fuß der Schlucht/auf der anderen Seite des Sees.

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 2** | **Entdeckt die Kultur in euch!** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 2 – Vormittag** |

- Gemeinsames Frühstück.
- Teil I: Gemeinsame Reflexion in Kleingruppen und anschließende Präsentation im Plenum: Was haben wir über unsere Kultur gelernt? Was stärkt uns und wollen wir beibehalten? Was schwächt uns und wovon wollen wir uns verabschieden?

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| | |
|---|---|
| **Variante 2** | **Entdeckt die Kultur in euch!** |
| Durchführung | **Tag 2 – Nachmittag** |

- Teil II: Fish-Bowl. Im Innenkreis sitzt die Geschäftsführung, es gibt 2 Gast-Stühle. Jeweils 2 FK aus dem Außenkreis können darauf Platz nehmen, um mit der Geschäftsführung ihre Fragen zur neuen Unternehmensstrategie zu diskutieren. Nach 5 Minuten werden die Plätze freigegeben, so dass möglichst viele FK die Möglichkeiten haben, ihre Fragestellung mit der Geschäftsführung zu besprechen.

  - *Alternative:* World-Café: Die TN finden sich in Gruppen an Caféhaus-Tischen zusammen und diskutieren vorgegebene Fragen zur neuen Unternehmensstrategie. Nach 15-20 Minuten wechseln die TN die Tische und finden sich in neuen Konstellationen zusammen.
    In dieser zwanglosen Atmosphäre können sich die TN gegenseitig mit neuen Ideen und Perspektiven befruchten. Die Arbeitsergebnisse werden schließlich in einer Vernissage für alle ausgestellt.

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| Variante 2 | Entdeckt die Kultur in euch! | |
|---|---|---|
| Kriterium | Beschreibung | In welcher Form wird das Kriterium berücksichtigt? |
| | Verbessertes gegenseitiges Verständnis | Das gemeinsame Erleben und die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltenspräferenzen wie mit denen der Kollegen ermöglicht ein besseres gegenseitiges Verständnis, Wertschätzung und eine optimierte Zusammenarbeit und Kommunikation. |
| | Emotionen | Vor allem durch die Aufgabe am Ende des Outdoorparcours, die herausfordernd ist, Vertrauen erfordert und nur gemeinschaftlich gelöst werden kann, werden die Emotionen der TN angesprochen. |
| | Identifikation, WIR, Stolz | Die gemeinsame Bewältigung des Outdoorparcours fördert das Wir-Gefühl und die gemeinsame Identifikation. |
| | Nachhaltigkeit | Das gemeinsame Erleben wirkt tiefer und nachhaltiger als die rein theoretische Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltenspräferenzen. Transfereinheiten ermöglichen es den TN, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse auf den Alltag zu übertragen. |
| | Vertrauen | Der Outdoorparcours enthält einige Aufgaben, die das gegenseitige Vertrauen der Teilnehmer erfordern. |
| | Gemeinsame Werte | Die TN erleben, welche gemeinsamen Werte sie bereits tragen, spüren und analysieren, aber auch, an welchen Werten sie für eine positive Führungskultur noch arbeiten müssen. |
| | Strategie | Durch die Fish-Bowl-Methode/das World-Café setzen sich die FK gemeinschaftlich mit der Unternehmensstrategie und der Frage, wie sie diese gemeinschaftlich erfolgreich umsetzen können, auseinander. |

# Kultur-Workshop

## Inhalt

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Ausgangssituation und Zielsetzung

Setting Variante 1

Setting Variante 2

**Setting Variante 3**

Ausblick

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 3** | **Fire Fighters – wir brennen für die gemeinsame Sache** |
|---|---|
| Ansatzpunkt | Gemeinsames Erleben, Spaß |
| Ziel/Fokus | • Tieferes Verständnis für die eigenen Stärken, Befürchtungen und Grenzen und die der anderen.<br>• Sich gegenseitig wertschätzen, Vertrauen in sich und das Führungsteam.<br>• Stärkung des Teamspirits, Brennen für die gemeinsame Aufgabe. |

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| | |
|---|---|
| **Variante 3** | **Fire Fighters – wir brennen für die gemeinsame Sache** |
| Durchführung | **Tag 1 – Vor- und Nachmittag** |

- Die TN verbringen den Tag bei der Freiwilligen Feuerwehr und müssen verschiedene Aufgaben absolvieren.
  Z. B. Rettungsaufgaben mit Leinen und Tragen oder mit Rettungsringen und Schlauchbooten.
  Hierfür ist ein klares Führungshandeln, gegenseitiges Vertrauen und eine kritische Selbstreflexion erforderlich.
  Die TN können in unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen agieren.

- Nach jeder Übung werden Vorgehen und Ergebnis evaluiert und erste Erkenntnisse für die Themen Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation abgeleitet.

- Gemeinsames Grillen.

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| **Variante 3** | **Fire Fighters – wir brennen für die gemeinsame Sache** |
|---|---|
| Durchführung | **Tag 2 – Vormittag** |

- Gemeinsames Frühstück.

- Teil I: Gemeinsame Reflexion in Kleingruppen und anschließende Präsentation im Plenum:
  - Was haben wir über unsere Kultur gelernt?
  - Was hat gut funktioniert? Was weniger gut? Und warum?
  - Was nehmen wir aus den Erfahrungen und Erkenntnissen des gestrigen Tages für unseren Alltag mit?

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| | |
|---|---|
| **Variante 3** | **Fire Fighters – wir brennen für die gemeinsame Sache** |
| Durchführung | **Tag 2 – Nachmittag** |

- Teil II: Zukunftskonferenz 2020 mit den 4 Farbtypen:
  - Welche Führungs- und Unternehmenskultur haben wir initiiert, etabliert und vorgelebt, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen?
  - Wie haben uns unsere Erfahrungen als Fire Fighters dabei geholfen?
  - Wie haben uns unsere unterschiedlichen Verhaltenspräferenzen dabei geholfen?

- Ausblick.

# Mögliche Settings

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| Variante 3 | Fire Fighters – wir brennen für die gemeinsame Sache | |
|---|---|---|
| Kriterium | Beschreibung | In welcher Form wird das Kriterium berücksichtigt? |
| | Verbessertes gegenseitiges Verständnis | Durch intensive Reflexionsarbeit nach jeder Übung zu der beobachteten Zusammenarbeit und Interaktion der Teilnehmer wird das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen und Befindlichkeiten gestärkt. |
| | Emotionen | Durch das Eintauchen in die Erlebniswelt „Feuerwehr“ sowie das Meistern gemeinsamer herausfordernde Rettungs- und/oder Löschmanöver wird ein emotionales und verbindendes Erlebnis geschaffen. |
| | Identifikation, WIR, Stolz | Durch das gemeinsame Erleben und Bewältigen von Aufgaben sowie mögliche Parallelen zur Feuerwehr, können die TN ein verstärktes WIR-Gefühl und Stolz entwickeln. |
| | Nachhaltigkeit | Das gemeinsame Erleben wirkt tiefer und nachhaltiger als die rein theoretische Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltenspräferenzen, Stärken und Schwächen. |
| | Vertrauen | Durch die unterschiedlichen Rettungs- und Löschübungen lernen die Teilnehmer, sich gegenseitig zu vertrauen bzw. erleben, welche Auswirkungen mangelndes Vertrauen auf das Arbeitsergebnis haben kann. |
| | Gemeinsame Werte | Die TN können Parallelen ziehen zwischen der Wertekultur bei der Feuerwehr und ihren eigenen Unternehmenswerten sowie ihrer Führungskultur bei z. |
| | Strategie | Durch die Zukunftskonferenz setzen sich die FK gemeinschaftlich mit der Strategie 2020 und der Frage, wie sie diese gemeinschaftlich erfolgreich umsetzen können, auseinander. |

# Mögliche Settings im Überblick

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

| Kriterium | Setting 1:<br>Wer sind wir?<br>Und wenn ja, wie bunt? | Setting 2:<br>Entdeckt die Kultur in euch! | Setting 3:<br>Fire Fighters – wir brennen für die gemeinsame Sache |
|---|---|---|---|
| Verbessertes gegenseitiges Verständnis | | | |
| Emotionen | | | |
| Identifikation | | | |
| Nachhaltigkeit | | | |
| Vertrauen | | | |
| Gemeinsame Werte | | | |
| Strategie | | | |
| Preis | | | |

# Kultur-Workshop

## Inhalt

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

Ausgangssituation und Zielsetzung

Setting Variante 1

Setting Variante 2

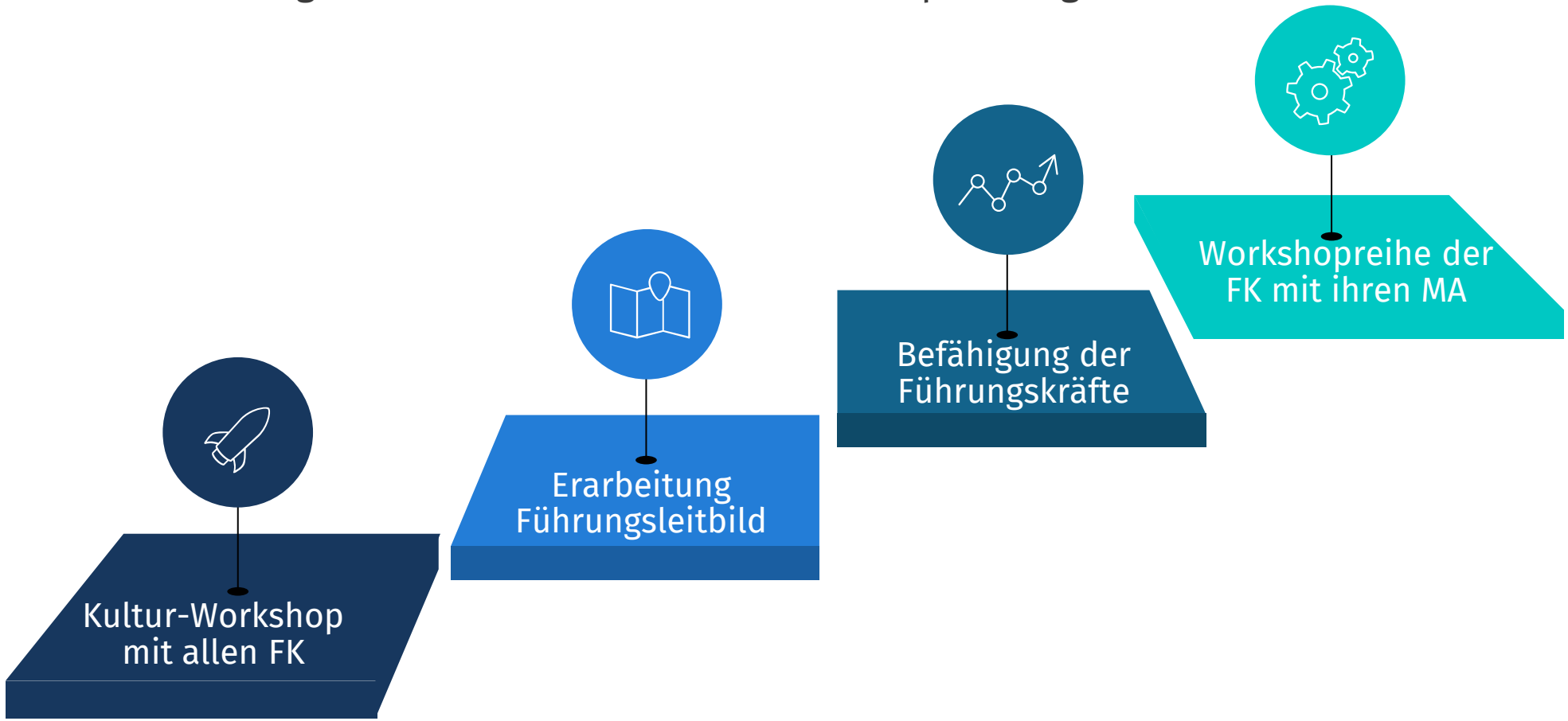
Setting Variante 3

**Ausblick**

# Ausblick

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

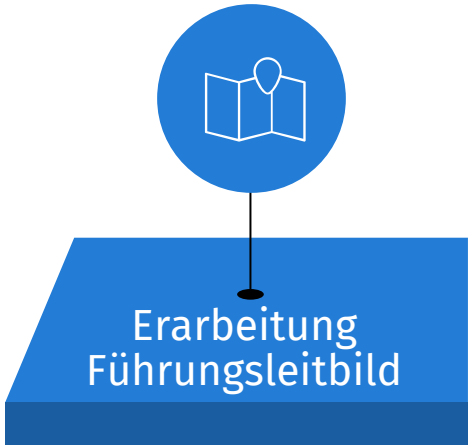
## Vorschlag – Wie es nach dem Kultur-Workshop weitergehen kann …



# Ausblick

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

## Vorschlag – Wie es nach dem Kultur-Workshop weitergehen kann …




- In einem aufeinander aufbauenden Prozess wird auf Basis der Ergebnisse aus dem Kultur-WS und dem dort entwickelten Selbstverständnis in mehreren Kleingruppen-WS mit den unterschiedlichen Führungsebenen ein Führungs-/ Unternehmensleitbild entwickelt.

- Dieses soll den FK wie auch den MA Orientierung bieten und Antworten auf die folgenden Fragen geben:
  - Wofür stehen wir? (Vision)
  - Was wollen wir erreichen? (Mission)
  - Wie wollen wir es erreichen? (Grundprinzipien/Strategie)

- Hierfür eignet sich ein Vorgehen vom Speziellen zum Allgemeinen. Den erarbeiteten Leitsätzen wird ein zentrales Motiv vorangestellt, das schließlich in einem Slogan oder auch einem einzigen Begriff zusammengefasst wird.

# Ausblick

## Vorschlag – Wie es nach dem Kultur-Workshop weitergehen kann …

- In Workshop ähnlichen Gruppensettings lernen die FK, ihr Führungsverhalten und -repertoire auf das zuvor erarbeitete Führungsleitbild auszurichten und gezielt zu erweitern.
- Die FK bekommen Tools und Instrumente an die Hand, die sie befähigen, das Führungsleitbild im Alltag zu leben, weiterzuentwickeln und an ihre Mitarbeiter weiterzugeben.

# Ausblick

## Vorschlag – Wie es nach dem Kultur-Workshop weitergehen kann …

- Die FK führen eigenverantwortlich oder mit unserer Unterstützung Workshops mit ihren Mitarbeitern durch.
- Dabei wird daran gearbeitet, wie das Leitbild und die Unternehmensstrategie gemeinsam zur Umsetzung gebracht werden. Wir arbeiten daran, dass die MA verstehen, warum diese Ziele erreicht werden sollen, warum dazu Veränderungen notwendig sind und wie dies gelingen kann. Weiterhin arbeiten wir daran, dass MA auch selbst überprüfen können, ob die vorgenommenen Veränderungen wirksam waren.
- Im Rahmen dieser Workshops empfiehlt es sich außerdem, die Produkte von z mit den Leitsätzen aus dem Führungs-/ Unternehmensleitbild zu verknüpfen, um die Identifikation der MA mit dem Unternehmen nachhaltig zu stärken.

# E-Learning Empfehlung

## Führung

grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

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

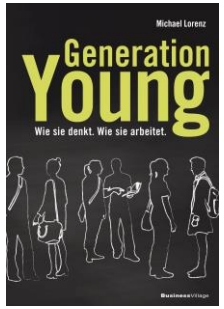
grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

## 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

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

## 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

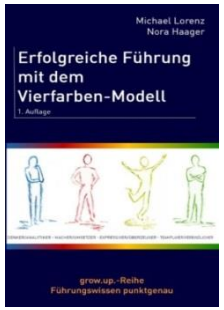
56 Seiten, broschiert

**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

grow.up. MANAGEMENTBERATUNG

Einfach anklicken und bestellen!

**Erfolgserprobte 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 …

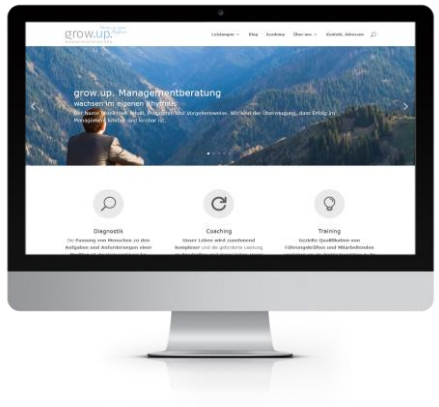
grow.up.
MANAGEMENTBERATUNG

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.
Wachsen im eigenen Rhythmus
MANAGEMENTBERATUNG

**grow.up. Managementberatung GmbH**
Quellengrund 4
51647 Gummersbach

info@grow-up.de
Tel: +49 (2354) 70890 - 0
Fax: +49 (2354) 70890 - 11