

Whitepaper Selbstorganisiertes Lernen

Renate Vochezer · September 2019



Inhaltsverzeichnis

1. Die Zukunft des Lernens	3
2. Kontext des selbstorganisierten Lernens	4
3. Voraussetzungen damit selbstorganisiertes Lernen funktioniert	5
4. Formate zur Umsetzung von selbstorganisiertes Lernen in Unternehmen	6
5. Selbstorganisiertes Lernen im Rahmen einer Führungskräfte-Entwicklung	8



Die Zukunft des Lernens

In Verbindung mit aktuellen Trends, u. a. Arbeiten und Lernen 4.0, Digitalisierung etc. erscheint immer öfters der Aspekt des selbstorganisierten bzw. selbstverantwortliches¹ Lernens. Auch beim Corporate Learning Camp CLC 2018 entpuppte sich die Frage nach dem selbstorganisierten Lernen als zentrales Trendthema.² Selbstorganisiertes Lernen bedeutet, dass Lernende selbst bestimmen, was, wie und in welchem Umfang sie lernen möchten. Zeiten und Inhalte werden, anders als in Seminaren, nicht mehr vorgegeben.

Wir lernen nicht mehr nur auf institutionellem Wege innerhalb von Schulen und anderer Bildungseinrichtungen. Mit dem Internet bzw. der Digitalisierung sind ganz neue Möglichkeiten des Lernens entstanden. Gleichzeitig wächst durch die steigende Dynamik und Komplexität in den Unternehmen Bedarf an flexibleren Lernformen. Führungskräfte und Mitarbeiter stehen vor der Herausforderung eines zunehmenden und schnelleren Wandels, was sich auf Wissen und Kompetenzen auswirkt. Je schneller Veränderungen stattfinden, desto häufiger treten Wissens- und Kompetenzlücken auf und desto schneller und individueller müssen diese Lücken geschlossen werden. Lernen auf Vorrat ist häufig nicht mehr effizient genug.

Gemäß einer Verbandsumfrage in 2018 des Wuppertaler Kreises e. V.³ wird ein starkes Wachstum hin zum Selbstorganisierten Lernen erwartet, unterstützt durch entsprechende Plattformen. Viele Unternehmen haben sich also bereits auf diese Situation eingestellt und stellen ihren Mitarbeitern und Führungskräften eine Auswahl an selbstwählbaren Lernelementen, z. B. E-Trainings zur Verfügung. So können sie immer dann, wann sie es brauchen, das passende Training auswählen. Das bedarf jedoch einer hohen Eigeninitiative bzw. Selbstverantwortung. Die Erfahrung zeigt, dass dies für viele Lernende noch eine große Herausforderung darstellt.

Nachfolgender Artikel beschreibt Möglichkeiten und Formen des selbstorganisierten Lernens. Er skizziert weiterhin welche Hemmnisse es gibt, wie Lernende motiviert werden können und welche Voraussetzungen gegeben sein sollten, damit selbstorganisiertes Lernen erfolgreich umgesetzt wird.



¹ Die Begriffe „selbstorganisiertes“ und „selbstverantwortliches“ Lernen werden nachfolgend gleichwertig verwendet.

² <http://colearn.de/clc18/>

³ <http://www.wkr-ev.de/trends18/wktrends2018.pdf>, S. 13 ff

Kontext des selbstorganisierten Lernens

Selbstorganisiertes bzw. selbstgesteuertes bedeutet, dass der Lernen im Fokus steht und selbst die Verantwortung für die eigenen Lernprozesse übernimmt. Der Lernende entscheidet somit selbst über Art, Inhalt und Umfang der eigenen Lernprozesse. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Unternehmen bzw. die Personalentwicklung aus der Verantwortung entlassen werden. Im Gegenteil – sie sind weiterhin gefordert, allerdings mit veränderten Unterstützungsmaßnahmen und mit anderen / weiteren Rollen, wie z. B. Lernbegleiter. Das Aufgabenspektrum wird dahingehend erweitert, selbstgesteuertes Lernen zu fördern, Lernende zu motivieren und den Aufbau von Selbststeuerungskompetenzen bei den Lernenden zu ermöglichen. In der Weiterbildung sind deshalb die Einführung und Förderung entsprechender Angebotsstrukturen und „Lernräume“ von großer Bedeutung. Dabei spielt das

Lernen am Arbeitsplatz (corporate Learning / workplace learning) eine bedeutende Rolle.

Doch damit, dass wir den Bedarf an selbstorganisiertem Lernen erkannt haben, ist die erfolgreiche Umsetzung noch lange nicht gesichert. Im Gegenteil – hier gibt es noch großen Handlungsbedarf.

Die Erfahrung zeigt, dass die Bildungsangebote häufig zu wenig wahrgenommen werden oder selbstständiges Lernen außerhalb von Präsenztrainings nur rudimentär erfolgt. Gleichzeitig haben die Führungskräfte und Personalabteilungen keine Informationen dazu, was ihre Mitarbeiter vielleicht doch selbstorganisiert und eigenverantwortlich lernen.

In dem von Renate Vochezer moderiertem Barcamp auf dem Corporate Learning Camp 2018, wurden von Teilnehmern folgende Aspekte genannt, die das selbstorganisiertes Lernen noch behindern:

- Der Arbeitsalltag bzw. das „operative Geschäft“, lässt ein Lernen am Arbeitsplatz nicht zu, mit der Konsequenz, dass ggf. Lernen ausschließlich in der Freizeit stattfinden kann.
- Lernen am Arbeitsplatz, z.B. über YouTube-Videos ist innerhalb des Unternehmens noch nicht gesellschaftsfähig.
- Wir haben „eigenverantwortliches Lernen“ nie richtig gelernt – unsere schulischen Lernerfahrungen sind von extrinsischer Lernmotivation geprägt.
- Klassische Trainings (z. B. externe Seminare) werden als Incentive wahrgenommen.
- Für selbstverantwortlich erworbenes Wissen gibt es keine Zertifikate (Deutschland ist immer noch ein Zertifikatsland).
- Vieles was wir während unserer Arbeit „recherchieren“ oder nachlesen, wird nicht als lernen angesehen. D.h. wir lernen häufig, ohne dass wir dessen bewusst sind.

Voraussetzungen damit selbstorganisiertes Lernen funktioniert

Ein wesentliches Element für selbstorganisiertes Lernen ist die **intrinsic Motivation**. Der Lernende muss einen Nutzen für das Lernen erkennen, d.h. das „Warum“ muss klar sein. Ein selbst festgelegtes Ziel muss definiert werden. Die Motivation kann durch die PE z. B. dadurch gesteigert werden, indem die kompetenzerweiternden Maßnahmen in die Karriereplanung mit einbezogen werden. Beispiel: ein Mitarbeiter, der sich privat in einer Fremdsprache weiterbildet, erhält die Möglichkeit in einem internationalen Projekt mitzuarbeiten.

Selbstorganisiertes Lernen setzt auch bei den Führungskräften an, z. B. in dem sie eine **Vorbildrolle** einnehmen und damit die Akzeptanz der Lernform herausheben bzw. ein **Mindset der Eigenverantwortlichkeit** aufbauen. **Multiplikatoren** bzw. Influencer, die begeistert vorweg gehen fördern ein solches Mindset.

Hilfreich ist es zudem, wenn im Unternehmen eine **Vertrauens- und Fehlerkultur** gelebt wird. Am besten lernen wir durch Erfahrungen bis hin über „Try and Error“, so wie wir auch schon als kleines Kind gelernt haben. Wenn wir unsere Fehler offen kommunizieren, so lernen auch unsere Kollegen davon und wir erhalten i. d. R. die erforderliche Unterstützung um diesen Fehler nicht mehr zu wiederholen. Gerade hier ist die o.g. Vorbildfunktion der Führungskräfte wieder sehr gefragt.

Zur Etablierung von selbstorganisiertem Lernen muss der geeignete **Rahmen** geschaffen werden. Dazu zählt beispielsweise, dass den Mitarbeitern ein Freiraum bzw. eine bestimmte **Lernzeit**, z. B. 2 Stunden in der Woche, bereitgestellt wird. Wie diese Lernzeit genutzt wird, kann im Rahmen von Entwicklungsgesprächen oder auch im Austausch z.B. bei Teammeetings thematisiert werden. Gerade letzteres kann die Motivation der Kollegen steigern, das Angebot zu nutzen.

Die unkomplizierte **Bereitstellung von Lernkontent** ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Hat der Sales-Mitarbeiter Meier eine wichtige Verhandlung mit einem schwierigen Kunden vor sich, wäre es doch ideal, wenn er im internen LMS ein Web Based Training dazu findet und ohne großen Genehmigungsprozess und optimalerweise mobil darauf zurückgreifen kann.

Selbstorganisiertes Lernen wird aber nicht nur durch entsprechenden Kontent ermöglicht. Immer öfters trifft man in Unternehmen auf Formate wie z.B. firmeninterne Barcamps, Brown Bag Sessions oder Working Out Loud.

Die hier aufgeführten Erfolgsfaktoren für selbstorganisiertes Lernen zeigen, dass die Unternehmen und PE nicht nur neue Formate und Inhalte bieten müssen, sondern geht es vielmehr darum, die Lernkultur an die zukünftigen Bedürfnisse seitens der Lerner aber auch seitens der Unternehmen anzupassen („Content löst die Probleme nicht“) und die Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter zu entwickeln.

Zusammenfassend kann das Unternehmen bzw. L&D oder PE folgende Unterstützungen anbieten, um den Lernenden den Einstieg in die Formate zu erleichtern:

- Unterstützung beim Einstieg in Netzwerken
- Unterstützung bei der Aufbereitung und Bereitstellung des eigenen Wissens
- Bereitstellung von Plattformen für Kommunikation und Dokumentation
- Zusammenstellung relevanter Inhalte, mit kurzen Inhaltsbeschreibungen
- Pragmatische Bereitstellung der Inhalte
- Empfehlung relevanter Communities
- Prozesse, wie z.B. Gewährung von Lernzeiten
- Werbung bei den Lernenden aber auch bei der Geschäftsführung

Formate zur Umsetzung von selbstorganisiertes Lernen in Unternehmen

Nachfolgend werden ausgewählte Beispiele dargestellt, mit welchen Formaten selbstorganisiertes Lernen in und außerhalb des Unternehmens gefördert werden kann.

Lunch-Hour-Lectures

Im Rahmen von kostenfreien Mittagessen, stellen Mitarbeiter für alle interessierten Mitarbeiter ein bestimmtes Thema vor, z. B. Erfahrungen aus einem Projekt. Die Einladung kann z. B. über Plakate in der Kantine, über einen Mailverteiler oder über unternehmensinterne Kommunikationsplattformen erfolgen. Das Format kann auch dahingehend abgeändert werden, dass Spezialisten nach dem Essen einen Impulsvortrag anbieten (30 Min. Vortrag, 30 Min. Diskussion). Wer Interesse hat bleibt einfach länger in der Kantine.

Brown Bag-Sessions

Ziel dieses Formates ist es, Wissen mit seinen Kollegen zu teilen. Die Gruppe trifft sich zum Frühstück oder Mittagessen in der Kantine. Der impulsgebende Teilnehmer erläutert seinen Kollegen ein „Wissensnugget“, zum Beispiel ein gutes Vorgehen für ein immer wieder auftretendes Problem, eine neue Software, etwas, das er selbst vor kurzem gelernt hat. Die Gruppe sollte 3 bis 4 Personen nicht überschreiten.

Community of Practice

Eine Community of Practice ist eine Gemeinschaft von Personen, die ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen und voneinander lernen und Erfahrungen austauschen. Dies könnten firmeninterne aber auch firmenexterne Gruppen sein.

4h-Barcamps

Immer mehr Konferenzen im Bildungsbereich, wie z. B. das Corporate Learning Camp nutzen inzwischen das Format „Barcamp“. Dies sind Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst angeboten und im weiteren Verlauf gestaltet werden. Barcamps dienen dem inhaltlichen Austausch und der Diskussion zu einem bestimmten Oberthema. Dieses Format kann einerseits im Rahmen von internen Veranstaltungen, wie z. B. Führungstage genutzt werden. Aber sie können auch für alle Mitarbeiter geöffnet werden, indem z. B. an jedem 1. Freitagnachmittag im Quartal Zeit und Raum dafür bereitgestellt werden.

Pair Work

Jeweils zwei Mitarbeiter arbeiten gemeinsam. Einer arbeitet an einem Thema, der zweite sitzt daneben und denkt mit. In regelmäßigen Abständen reflektieren die beiden die Arbeit und tauschen sich aus.



Working Out Loud (WOL)

Die vor 3 Jahren fast noch unbekannte Methode hat sich inzwischen sehr etabliert und wird immer mehr bei Großkonzernen eingesetzt. Kern der Methode ist es, dass sich eine Gruppe von ca. 5 Personen zu in einem WOL-Zirkel zusammenschließt um sich gegenseitig dabei zu unterstützen selbst gesetzte Ziele zu erreichen. Die Gruppe trifft sich 12-mal mit einer Dauer von ca. 1 Std. und arbeitet dabei nach einem von John Stepper fest definierten Leitfaden zusammen.

Die Gruppenmitglieder müssen dabei nicht aus dem gleichen Unternehmen stammen, sondern können sich auch völlig losgelöst bilden. Häufig bilden sich Gruppen in Rahmen von Veranstaltungen, wie dem o. g. CLC18. Es gibt aber auch Circle-Finder über die Interessierte nach entsprechenden Zirkel suchen können oder selbst einen Zirkel anbieten können.

Das Bosch Training Center bewertet WOL als eine besonders gute Methode, um selbstgesteuert und motiviert zu lernen und sich damit weiter zu entwickeln. Dieses Format hat sich bei Bosch schnell verbreitet und begeistert die Mitarbeiter aufgrund der Vielseitigkeit und Einfachheit.

Corporate MOOC

Über einen firmen internen MOOC (Massiv open online courses) können z.B. selbst produzierte Videos zu relevanten Themen angeboten werden.

Inno-Hack

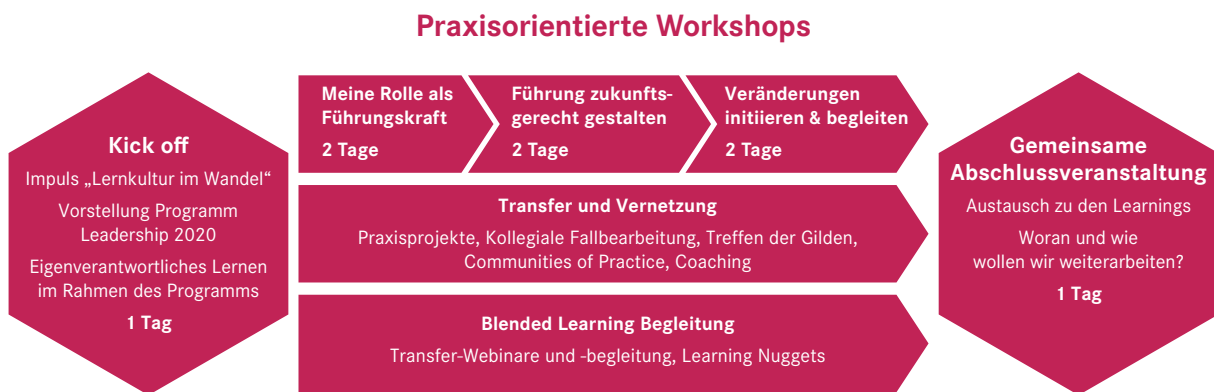
Dies ist ein interner Hackathon, bei welchem selbstgebildeten Teams im Wettbewerb innovative Verbesserungsvorschläge nach der Design Thinking Methode ausarbeiten. Diese werden abschließend durch eine Jury bewertet.

Solche Formate entstehen nicht von selbst. Hier braucht es einerseits das Commitment der Geschäftsführung und andererseits begeisterte Personen, die solche Veranstaltungen und Formate initiieren und vorantreiben. Möglich ist es z. B., dass Teilnehmer eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms solche Formate einführen und im Unternehmen bekannt machen, mit dem Ziel, dass diese zukünftig auch von anderen Mitarbeitern genutzt werden. Im Sinne von „Tue Gutes und rede darüber“ sollte über positive Erfahrungen berichtet werden, z.B. in Mitarbeiterzeitungen.



Selbstorganisiertes Lernen im Rahmen einer Führungskräfte-Entwicklung

Gerade bei der Realisierung von Führungskräfte-Entwicklungsprogramm lässt sich selbstorganisiertes / selbstverantwortliches Lernen sehr gut umsetzen. Nachfolgend erläutern wir Ihnen an einem praktischen Beispiel wie ein solches Programm aufgebaut aussehen könnte, um damit einen möglichst hohen Transfer und eine entsprechende Nachhaltigkeit zu erreichen.



Der Kick off

Das Programm beginnt mit einem Kick off. Setzt sich das Programm aus mehreren Gruppen und/oder Hierarchien zusammen, nehmen diese gemeinsam teil. Der Kick off startet mit einem Impulsvortrag zum Thema „Lernkultur im Wandel“. Ziel ist es, die Teilnehmer für neue Formen des Lernens, insbesondere für eigenverantwortliches Lernen zu sensibilisieren. Gleichzeitig zeigt es, dass das Unternehmen gegenüber diesem Wandel sehr aufgeschlossen ist.

Im zweiten Schritt stellen die Trainer den Aufbau, die Inhalte und die Methoden des Programms „Leadership 2020“ vor. Ein inspirierender Name für das Entwicklungsprogramm ist ein wichtiger Werbeaspekt.

Da eigenverantwortliches Lernen in diesem hier skizzierten Programm eine wesentliche Rolle spielt, werden die Teilnehmer in die Methoden eingeführt und zur Nutzung der Methoden motiviert.

Praxisorientierte Workshops

Das Programm besteht aus drei Modulen in Präsenzform. Wir sprechen hier bewusst von Workshop und nicht von Seminaren, da hier vor allem Erfahrungslernen und Austausch im Vordergrund stehen. Der Trainer trägt kurze

Inputs zu erforderlichen Modellen und Theorien bei. Der Hauptfokus liegt aber darin, dass die Teilnehmer in Übungen Erfahrungen sammeln und diese im Austausch mit den Kollegen reflektieren. Am Ende eines jeden Moduls treffen die Gilden (s. u.) Vereinbarungen zu Praxisprojekten (s. u.), die sie bis zum nächsten Modul umsetzen wollen.

Die Gruppengröße liegt bei 14 bis 16 Teilnehmern. In jedem Workshop sind zwei Trainer für die Teilnehmenden verantwortlich. Zusätzlich zu diesen Trainern kommen je nach Inhalten noch Spezialisten in einzelnen Themen hinzu, wie z. B. Agile Professionals oder Spezialisten aus dem Unternehmen.

Abschlussveranstaltung

Im Rahmen dieses „Abschluss-Workshops“ soll das bisher Erreichte gewürdigt und den Protagonisten (z. B. HR, GF) präsentiert werden, z. B. sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass sich die Teilnehmer auch in Zukunft bedarfsorientiert vernetzen, austauschen und dabei weiterhin selbstorganisiert lernen. Dieses Commitment fällt den Teilnehmern meist sehr leicht, da sie den Nutzen dieser Aktivitäten in der Zwischenzeit zu schätzen gelernt haben. Meist treffen sich z. B. die Gilden auch nach dem offiziellen Abschluss eines Programms.

Transfer & Vernetzung

Zwischen den Modulen bzw. auch nach Abschluss des Programms nutzen die Teilnehmer eigenverantwortlich verschiedene Formate um sich mit den Lerninhalten auseinanderzusetzen. Bei Bedarf steht der Trainer oder ein Experte von HR als Lernbegleiter zur Verfügung.

Als ein sehr erfolgreiches Format für eigenverantwortliches Lernen haben sich in unseren Programmen die sogenannten „Gilden“ herausgestellt.

Die Gilde ist eine Kleingruppe mit sechs Personen, welche durch das ganze Programm hinweg stabil bleibt und so Vertrauen untereinander aufbaut und sich gegenseitig unterstützt. Die Gilden finden sich am ersten Tag des ersten Präsenzmoduls, indem sie zunächst ein Formular mit Persönlichkeitseigenschaften, Abteilungszugehörigkeit, Betriebszugehörigkeit in Dauer und Führungsart (disziplinarisch / fachlich) ausfüllen. Anschließend bekommen sie die Aufgabe, sich in so unterschiedlichen Gruppen wie möglich zusammen zu finden. Die Gilden bearbeiten in den Präsenzmodulen gemeinsame Aufgaben und arbeiten in den Transferphasen an Transfer- und Reflexionsaufgaben.

In den Gilden werden auch **Praxisprojekte** bearbeitet. Ein mögliches Praxisprojekt könnten z. B. sein, dass sie eine agile Methode in ihren Teams einführen und die Mitglieder der Gilde sich dabei gegenseitig unterstützen. Die Praxisprojekte können sich auf die Dauer bis zum nächsten Modul beschränken, sie können aber auch zeitlich ausgeweitet werden.

Neben der Zusammenarbeit der Gilden, können sich die Teilnehmer auch für „**Kollegiale Fallberatungen**“ treffen. Hier setzt sich die Gruppe aus fachlichen Experten zusammen. Die Methode, die ein sehr strukturiertes Vorgehen vorsieht, wird bereits im ersten Workshop eingeführt. Die Teilnehmer können bei Bedarf noch weitere Formate nutzen, wenn sie sich damit einen Lernfortschritt erhoffen. So können sie z. B. selbst **Communities of Practice** bilden oder an bereits vorhandenen Communities teilnehmen. Für individuelle Belange der Persönlichkeitsentwicklung kann es unterstützend sein, dass der Teilnehmer **Coaching** in Anspruch nehmen kann.

Blended Learning-Begleitung

Wie bereits beschrieben, wird der Theorieanteil in den Praxis-Workshops eher gering gehalten. Daher können sich die Teilnehmer für sie relevante Inhalte über Learning Nuggets abrufen. Die Teilnehmer haben einen unterschiedlichen Wissensbedarf und der Lerner kann selbst bestimmen, welche Inhalte er wann abrufen. So kann der Teilnehmer z. B. das Video zum Thema Feedback (nochmals) abrufen, bevor er ein schwieriges Feedback-Gespräch führen muss. Die Learning Nuggets enthalten beispielweise Videos, Links zu Videos im Web, Checklisten, Readers.

In den Transfer-Webinaren treffen sich die Teilnehmer ca. 2 bis 3 Wochen nach dem Workshop nochmals virtuell mit einem der Trainer. Ziel ist es, dass noch offene Fragen geklärt werden können und die Teilnehmer bei Bedarf Unterstützung zu den Praxisprojekten erhalten. Auch hier stehen die Teilnehmer in der Eigenverantwortung und nehmen an dem Webinar nur teil, wenn sie einen persönlichen Nutzen darin sehen.

So praxisorientiert ein Programm auch aufgebaut ist, es wird kein Selbstläufer sein, wenn nicht bestimmte Kriterien erfüllt sind. Eine Befragung von Teilnehmern eines Entwicklungsprogrammes bei einem deutschen Automobilhersteller haben gezeigt, dass u.a. folgende Faktoren den Erfolg eines Programms erhöhen.

- Die Teilnehmer müssen den Nutzen für das Gesamtprogramm und die Einzelmaßnahmen erkennen.
- Das Programm wird durch die Vorgesetzten begleitet. Dazu zählt, dass sie den Teilnehmern ausreichend Zeit für die begleitenden Selbstlern-Elemente einräumen. Des Weiteren ist den Teilnehmern wichtig, dass ihr Vorgesetzter mit ihnen Entwicklungsgespräche führt und das nicht nur zwischen „Tür und Angel“. Bestenfalls sind die Vorgesetzten in einzelne Programmbestandteile involviert und kennen die Inhalte des Programms. Möglich wäre ein Webinar für alle Vorgesetzten, in dem ihre Aufgaben und Rollen im Programm geklärt werden.

- Die Teilnehmer erhalten bei Bedarf eine 1:1-Betreuung. Diese kann durch die Vorgesetzten, durch Mentoren aus dem Unternehmen, aber auch durch externe Coaches übernommen werden. Individuelle Begleitung ist für die Teilnehmenden so bedeutend, weil sie dadurch an Herausforderungen und Fragestellungen aus der eigenen Führungspraxis arbeiten können und diese im vertraulichen Rahmen besprechen können.
- Die Teilnehmer erhalten ausreichend die Möglichkeit zur Reflexion der eigenen Führungsrolle.
- Die Praxisaufgaben haben eine hohe Relevanz im Unternehmen, ansonsten fehlt die Motivation und man nimmt sich nicht die Zeit dafür.
- Ein zentrales Erfolgskriterium ist die funktionierende Zusammenarbeit in den Gilden. Die Kleingruppenarbeit ermöglicht wertvollen Austausch mit Peers, erweitert das Netzwerk der Teilnehmenden, ist eine hilfreiche Unterstützungsmöglichkeit und fördert die Motivation für die selbstgesteuerte Weiterentwicklung. Des Weiteren bieten die Kleingruppen einen strukturierten Rahmen, der den Teilnehmenden die Selbstorganisation und damit die regelmäßige Auseinandersetzung mit wichtigen Themen erleichtert. Die einzigen Herausforderungen für die Kleingruppen sind teilweise die räumliche Trennung und die zeitliche Eingebundenheit der Teilnehmenden. Durch mediale Unterstützung (z. B. Webmeetings) können diese Herausforderungen allerdings relativ leicht behoben werden.





Ob in Verbindung mit einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm oder auch im Rahmen der generellen Personalentwicklung – es gibt zahlreiche Möglichkeiten, selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen zu verankern. Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Whitepaper interessante Impulse mitgeben konnten. Sind Sie an einem weiteren Austausch, an einer Beratung oder an einem Angebot für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm interessiert, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.



Kontakt und Terminvereinbarung

Akademie für Führungskräfte
der Wirtschaft GmbH
Renate Vochezer
Projektleiterin Inhouse
+49 172 708 52 04
rvochezer@die-akademie.de

