

PROJEKTMANAGEMENT

Aktuelles Wissen gepaart mit Erfahrung

Der Generationenmix in einem Projektteam kann viel Positives bewirken, sofern einige Punkte beachtet werden. Durch die Digitalisierung verändert sich die Kommunikation innerhalb eines Teams, gewisse Regeln müssen eingehalten werden.

DIE DEMOGRAFISCHEN UND gesellschaftlichen Veränderungen der aktuellen Zeit halten auch ins Projektmanagement Einzug. Besonders die Digitalisierung und die Automatisierung bringen einige Neuerungen mit sich. Projekte werden komplexer, der Projekterfolg wird herausfordernder zu messen sein und das Erreichen von Projektzielen ist weniger transparent als noch vor einigen Jahren. Einer der größten Vorteile der Digitalisierung ist die steigende Geschwindigkeit des Informationsaustausches. So kann die Zusammenarbeit eines Projektteams durch effiziente Kommunikation erhöht werden. Laut einer im Frühjahr 2017 von Projekt Management Austria (pma) durchgeführten Umfrage, an der rund 130 Projektmanager teilgenommen haben, verwenden bereits fast 80% der Befragten für ihren beruflichen Alltag Social Media Plattformen: Über 56% Xing, über 49% LinkedIn und über 25% WhatsApp. Der Messenger-Dienst WhatsApp hat damit gegenüber der Befragung von 2014 besonders stark an Bedeutung gewonnen – damals verwendeten ihn

beruflich nur knapp 6% der Projektmanager. Auch LinkedIn konnte zulegen und wird jetzt von rund 3% mehr Projektmanagern für ihre berufliche Information und Kommunikation eingesetzt als noch vor drei Jahren. In größeren Unternehmen gewinnt LinkedIn an Bedeutung. Xing hat an Bedeutung etwas verloren. 2014 verwendeten rund 60% der Projektmanager Xing, 2017 noch immer rund 56%.

Das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Generationen kann natürlich zu Konflikten innerhalb eines Projektteams führen. Wenn jedoch professionell kommuniziert wird, bietet ein Generationenmix in Projektteams große Vorteile. TRAINING hat bei Projektmanagement-Experten nachgefragt, was notwendig ist, damit unterschiedliche Generationen produktiv und erfolgreich in Projekten zusammenarbeiten können.

Gernot Winkler (Managing Partner PMCC Consulting GmbH): »Wenn wir die demografische Zusammensetzung von Projektteams im Detail

analysieren, gibt es diesbezüglich durchaus heterogen aufgebaute Teams. Die Generation der sogenannten »Baby Boomer« (geboren zwischen 1946 und 1964) stellt noch einen erheblichen Anteil der mit viel (Projekt- und Lebens-)Erfahrung ausgestatteten Projektteammitglieder. Die »Generation X« (geboren zwischen 1965 und 1976) und die »Generation Y« (geboren zwischen 1977 und 1998) stellen momentan die größte Anzahl an Personen im Arbeitsprozess. Und denken wir an Lehrlinge oder Praktikanten, so können durchaus schon Mitglieder der »Generation Z« (geboren ab 1999) in Projektteams involviert sein. Unter diesen Aspekten muss die Führungskraft in Projekten in der Lage sein, die unterschiedlichsten Erwartungen und Ansprüche an Führungsarbeit dieser verschiedenartigen Personengruppen zu erfüllen, um eine erfolgreiche Projekt(menschen)führung zu gewährleisten. So erwarten zum Beispiel Projektteammitglieder aus der Generation der »Baby Boomer« aufgrund ihrer in ihrem bisherigen Leben gemachten Erfahrungen, wo sie sich in Schule, Uni und Job durch harte Arbeit und hohen Einsatz gegen eine Masse von Konkurrenten durchgesetzt hatten und stolz auf ihre Karriere sind, ein anderes Führungshandeln, als Mitglieder der »Generation Y«. Diese sind im digitalen Zeitalter aufgewachsen, sind ständig online und vernetzt, lernen viele Dinge gleichzeitig und trennen Beruf und Privat nicht mehr so eindeutig. Auf diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen gilt es, als Projektleiter Rücksicht zu nehmen.«

Lorenz Gareis (Geschäftsführer Roland Gareis Consulting GmbH) sieht große Chancen an einer unterschiedlichen Altersstruktur in Projektteams: »Das Alter ist ein Faktor der notwendigen Diversität in Projekten. Diversität ermöglicht erst Innovation, Agilität und nachhaltig erfolgreiche Lösungen. Ein aktuelles Beispiel zeigt, wie es gut funktionieren kann: Zum Digitalisieren von Dienstleistungen einer öffentlichen Verwaltung wird aktuell eine besonders innovative Organisationseinheit etabliert. Geleitet wird dieses Projekt von einem erfahrenen Manager, der kurz vor der Pensionierung steht, keine Karriereambitionen mehr hat, aber die inhaltliche Herausforderung sehr schätzt. Es gelingt ihm, in einem Projektteam mit jungen Mitarbeitern effizient und effektiv zu kooperieren. Entscheidend dafür ist eine offene Haltung der Mitglieder von Projektorganisationen bezüglich Diversität. Diese ist Voraussetzung, um nachhaltige Business Values zu sichern.«

Altersgemischte Teams profitieren von den unterschiedlichen Blickwinkeln ihrer Teammitglieder.

Anna-Maria Muck (Trainerin und Consultant bei next level consulting): »Jung und Alt können stark voneinander profitieren. Während die frischen Uni-Absolventen neue Studienergebnisse ins Unternehmen bringen, haben Ältere die praktische Erfahrung und können dieses Wissen in den Kontext einbringen – beide Seiten können also voneinander profitieren und lernen. Aus diesem Grund setzen bereits viele Unternehmen auf Mentoring-Programme. Jungen Projektmanagern steht ein Projektmentor oder auch Buddy zur Seite, der berät und coacht. Auf diese Weise können Junge ihre eigenen Erfahrungen machen, aus diesen lernen und haben aber stets einen Reflexionspartner an ihrer Seite. Auch der Mentor profitiert: Er bekommt neue Impulse – bleibt sozusagen am Puls der Zeit – und reflektiert nebenbei auch seine Erfahrungen.«

Was sich jetzt so harmonisch liest, schaut in der Praxis manchmal ganz anders aus. Die Jungen benehmen sich – aus den Augen der Älteren gesehen – arrogant und nehmen »die Alten« nicht ernst. Gleichzeitig kommt es vor, dass sich die Jüngeren ausgebremsert fühlen. Alles geht ihnen zu langsam.

Dietmar Blesky (Geschäftsbereichsleiter bei procon): »Erfahrungsgemäß ist das Zusammentreffen verschiedener Generationen nicht einfach: Jahrelange Erfahrung trifft auf noch objektivere und neue Denkweisen. Geführtes teamorientiertes Arbeiten muss Unverständnis und Konkurrenzdenken effizient vorgeifen. Durch den raschen technischen Fortschritt ist es oft schwierig, am Puls der Zeit zu bleiben. Junge Generationen können hier für das Unternehmen von großem Wert sein: Sie bringen neue Ideen und Ansätze, technische Anwendungen sind ihnen vertraut. Das Erfahrungswissen und Know-how über Kundenbetreuung und das Unternehmen liegen allerdings bei Älteren.«

Günter Rattay (Geschäftsführer Primas Consulting GmbH): »Wenn unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten, ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, mit welchen grundsätzlichen Haltungen die Teammitglieder in das Projekt gehen. Aus meiner Forschungsreise zum Thema »Lernen« ins Silicon Valley konnte ich eine Reihe von Eindrücken mitnehmen, die die Werthaltungen und Einstellungen der Millennials zeigen: Beispielsweise sind Freiraum und Selbstbestimmung und die Chance, eigene Erfahrungen machen zu können, für junge Menschen wichtig. Viele möchten auch einen Beitrag für eine bessere Welt leisten oder an etwas »Bedeutendem« mitarbeiten. Weniger wichtig scheinen für diese Generation (ehemalige)



Anna-Maria Muck

»Egal ob bei verteilten Teams oder nicht: Eine Digitalisierung in der Projektdokumentation hat schon stattgefunden.«
nextlevelconsulting.com



Lorenz Gareis

»Im Projektmanagement ist der richtige Mix zwischen digital und analog zu finden.«
www.rolandgareis.com



Brigitte Schaden

»Durch Virtual bzw. Augmented Reality können wir bald Auftraggebern, Kunden, Teammitgliedern und anderen Stakeholdern von Anfang an klar zeigen, wohin die Reise geht und worauf sie sich freuen können.«
www.p-m-a.at



Dietmar Blesky

»Vor allem bei neuen Technologien dürfen Generationen nicht getrennt werden, sondern müssen unabdinglich zur gemeinsamen Zielverfolgung vereint werden.«
www.procon.at

Statussymbole wie eigenes Auto oder eigenes Büro oder der Aufstieg in Hierarchien zu sein. Für den Projektleiter ist es gerade in der Zusammenarbeit mit jungen Menschen wichtig, Visionen und Ziele zu entwickeln, die das Teammitglied ansprechen und motivieren und Aufgaben zu definieren, die Freiraum und Selbstbestimmung ermöglichen.«

Auch Brigitte Schaden (Präsidentin pma) hat hilfreiche Tipps, wie eine generationenübergreifende Zusammenarbeit in einem Projektteam funktionieren kann: »Für eine effiziente und freudvolle Zusammenarbeit ist gegenseitige Wertschätzung das Um und Auf. Die unterschiedlichen Talente, Vorlieben und Erfahrungen gehören respektiert, anerkannt und entsprechend eingesetzt. Diversität und die damit verbundenen unterschiedlichen Sichtweisen und Fähigkeiten sind generell wichtig im (Arbeits-)Leben. Für ein effizientes und erfolgreiches Projektmanagement sind sie aber von essenzieller Bedeutung.«

Stärken ausleben

Ein Generationenmix im Projektteam kann also enorme Vorteile für den Erfolg eines Projekts bringen. Sinnvoll ist es natürlich, die jeweiligen Mitarbeiter dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben.

Brigitte Schaden: »Ältere Menschen springen nicht immer gleich über die Klippe. Schauen eher rechts und links, ob es nicht einen anderen – weniger gefährlichen – Weg gibt, um das Ziel zu erreichen. Das ist oftmals, aber keinesfalls immer, ein Vorteil im Projektmanagement. Manchmal ist es nämlich besser, unbedarft und mit gewisser Naivität an Projekte heranzugehen. Denn wenn man z. B. aus Erfahrung alle Gefahren und Mühen kennt, die sich ergeben könnten oder ergeben werden, dann kann das schon verlangsamen, verunsichern und im schlimmsten Fall demotivieren. Jugendliche Freude und »frisches« Engagement hingegen können mitreißen, positive Stimmung und Energie bringen. Jüngere Menschen haben oft auch neue Zugänge und andere Ideen, wie man an ein Ziel kommt. Ein Asset der älteren Generation ist jedoch Gelassenheit. Man wirft mit einer höheren Lebens- und Berufserfahrung meistens die Nerven nicht mehr so leicht weg, weiß unterschiedliche Situationen zu managen und weiß, dass selten so heiß gegessen wie gekocht wird.«

Anna-Maria Muck: »Jüngere Projektteammitglieder zeichnen sich durch ein hohes Maß an Flexibilität, Dynamik und Begeisterungsfähigkeit aus. Wenn man bei ihnen einmal das Feuer entfacht hat, brennen sie für das Projekt. Die ältere Generation hingegen bringt Erfahrung und informelles Wissen mit, welche graue Eminenz oder heimlicher Wissensträger in das Projekt eingebunden werden soll. Während die Jüngeren durch ihren Mut für eher ungestümes, unkonventionelles Arbeiten bekannt sind, sorgen die Älteren für Stabilität und Sicherheit.«

Ein weiterer wichtiger Punkt: Je länger jemand im Business ist, je mehr Projekte jemand erfolgreich zum Ziel geführt hat, umso größer ist auch sein Netzwerk. Ein »Alter« weiß genau, wen er anrufen muss, wenn er etwas braucht. Er kennt seine Branche, hat im Optimalfall Freundschaften in Projektmanagementkreisen, weiß, woher er Hilfe bekommt, wenn es brennt.

Dietmar Blesky: »Durch ihre noch unbeeinflussten Sichtweisen können junge Generationen jene Arbeitsweisen, die nach dem Motto »Das haben wir schon immer so gemacht« durchgeführt werden, aufbrechen. Auf Problemstellungen gehen sie naiver und offener zu – sie können »neuen Wind« in das Unternehmen bringen. Ebenso besteht höhere Bereitschaft, mehr

Arbeitsbelastung auf sich zu nehmen. Ältere Personen zeichnen sich wiederum durch Gelassenheit und Weitblick aus. Komplexe Sachverhalte können sie mit tief greifendem Wissen aufgrund jahrelanger Praxis besser analysieren und bearbeiten: »Jüngere fahren schneller, die Älteren kennen jedoch die Abkürzungen.«

Gernot Winkler: »Digital Natives kennen keine Berührungängste im Umgang mit modernen Technologien und zeichnen sich durch schnelles Handeln, hohe Risikobereitschaft und Filtern und Selektion von relevanten Informationen in Kurzzeit aus. Projekte sind soziale Systeme, in denen Kommunikation und vernetztes Denken und Handeln hohe Priorität haben. Digital Natives erscheinen daher als vielversprechende High Potentials, die »versprechen«, alte Denkmuster und Hierarchien über Bord zu werfen und innovative und erfolgreiche Wege im Projektmanagement zu beschreiten.«

Digitalisierung

Wie schon kurz angesprochen, ist die raschere und einfachere Kommunikation Teil der Digitalisierung. Und es gibt noch viele weitere relevante Aspekte, vor allem in der Aus- und Weiterbildung.

Günter Rattay: »Bedeutung hat die Digitalisierung insbesondere beim Wissenstransfer. Schulungen sind immer ein wesentlicher Teil beim Lernen im Projektmanagement. Neue digitale Lernformen ermöglichen es, Präsenztrainings effizienter zu machen. Kognitives Wissen kann über maßgeschneiderte digitale Lernformen vermittelt werden. In den Präsenztrainings wird dann das Wissen mithilfe von Übungen, Rollenspielen, Diskussionen gefestigt. Daneben bieten »How-to-Videos« die Möglichkeit, Dinge immer nochmals anzusehen oder abzurufen, wenn man sie benötigt, z. B. vor einem Meeting.«

Laut der eingangs zitierten pma-Studie hat in den letzten drei Jahren die Nutzung von digitalen Projektmanagement-Plattformen zugenommen: 2014 verwendeten für ihre PM-Arbeit rund ein Viertel keine digitalen Plattformen, 2017 liegt der Wert deutlich unter 20% (18,75%); bei größeren Unternehmen tendiert er überhaupt gegen null – hier ist ein Arbeiten ohne digitale PM-Plattform kaum mehr möglich. Generell verwendet werden vor allem interne PM-Plattformen (rund 60%), gefolgt von Wikis (rund 28%) und Yammer (rund 12%).

Lorenz Gareis: »Unabhängig vom Alter der Mitglieder einer Projektorganisation hat die Di-



Gernot Winkler

»Nur das Verständnis über die Chancen und Risiken, die sich aus dem technischen Fortschritt ergeben, macht den Projektleiter entscheidungs- und handlungsfähig.«
pmcc-consulting.com

#project #process #change

next level academy




WER LEUCHTEN WILL, LÄSST SICH ZERTIFIZIEREN



Mehr Power für Ihre Karriere
Wir machen Sie fit für Zertifizierungen nach IPMA®, PMI®, PRINCE2®, scrum.org, TÜV AUSTRIA, Gesellschaft für Prozessmanagement und Lean Six Sigma. Ob klassisch oder agil: Wechseln Sie auf die Überholspur mit einem international anerkannten Gütesiegel für Ihre Kompetenz im Projekt- und Prozessmanagement.

➔ Interessiert? www.nextlevelconsulting.com/Zertifizierung

THINK. CREATE. PERFORM.

Wer das Richtige im Kopf hat, der kann auch die richtigen Handlungen setzen. Tatkräftig werden. Etwas bewirken. PMCC Consulting ist Initialzündung für Taten.



Günter Rattay

»Führung ohne Macht bedeutet Überzeugungsarbeit zu leisten, zu begeistern und einen passenden Rahmen für die effiziente Abwicklung abzustecken.«
www.primas.at

gitalisierung mit Bedacht zu erfolgen. Im Projektmanagement ist der richtige Mix zwischen digital und analog zu finden. Die Digitalisierung stiftet sicher Nutzen in der projektinternen Kommunikation. Wichtig sind die Auswahl und der konsequente Einsatz adäquater Tools, wie z.B. Slack, Asana oder WhatsApp. Jedoch gilt: Weniger ist mehr. Ausgewähltes ist daher effektiv einzusetzen. Der unüberlegte Einsatz von vieler Tools ist zu vermeiden. Die Gefahr ist zu Beginn eines Projekts aufgrund der hohen Energie der Mitglieder hoch.«

Gernot Winkler: »Für den Projektleiter bedeutet Digitalisierung insbesondere, dass er neben interdisziplinärem Denken eine gewisse Digitalkompetenz mitbringen sollte. Weniger, dass der Projektleiter der beste Programmierer oder intensivste Social-Media-Nutzer ist, sondern vielmehr das innerliche Bejahen, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht und sich neue Chancen ergeben. Nur das Verständnis über die Chancen und Risiken, die sich aus dem technischen Fortschritt ergeben, macht den Projektleiter entscheidungs- und handlungsfähig.«

Dietmar Blesky: »Manche Unternehmen konnten das Thema »Digitalisierung« schon greifbar und erfolgreich integrieren, bei anderen herrscht noch Unsicherheit. Für Unternehmen kann sie Fluch und Segen zugleich sein: Einer-

seits erhöht sie Transparenz und Überprüfbarkeit der Zielerreichung, andererseits wird Kommunikationsplanung und -steuerung in Projekten dadurch schwieriger. Informationen können schneller transportiert werden, was jedoch nicht qualitativ besser oder zielgerichteter bedeutet. Vor allem bei neuen Technologien dürfen Generationen nicht getrennt werden, sondern müssen unabdinglich zur gemeinsamen Zielverfolgung vereint werden.«

Durch die verstärkte Globalisierung werden Projekte auch zunehmend von unterschiedlichen Standorten durchgeführt. Das Fehlen von persönlichen Begegnungen kann die Kommunikation etwas schwerfälliger machen und Missverständnisse entstehen lassen.

Anna-Maria Muck weiß darüber mehr: »Im globalen Zeitalter kommen verteilte Projektteams öfters vor, ja sie sind schon bald die Regel. Das stellt hohe Anforderungen an die Kommunikation im Team. Das Projektteam hat nur selten die Chance, Face-to-Face-Meetings abzuhalten, stattdessen muss man in die digitale Welt eintauchen. Egal ob bei verteilten Teams oder nicht: Eine Digitalisierung in der Projektdokumentation hat schon stattgefunden. Dann steht man vor der Qual der Wahl: Auf welche IT-Tools und Anbieter greife ich zurück, um möglichst effizient mit meinem Team zu kommunizieren? Skype zum Telefonieren, Sharepoint und auch Microsoft Teams für die Projektablage, Trello für ein Kanbanboard und dann vielleicht noch eine gemeinsame To-Do-Wunderliste? Die Auswahl an zumeist kostenfreien Anbietern ist riesig – meine Empfehlung hierbei: Eine Konzentration auf die wesentlichen IT-Tools, um Redundanz zu vermeiden und ältere Generationen mitzunehmen, um ihnen die Angst vor zu vielen digitalen Tools zu nehmen.«

Brigitte Schaden kennt noch ganz andere Auswirkungen der Digitalisierung: »Eine Ebene ist, dass die Digitalisierung viele Arbeiten, die im Projektmanagement anfallen, vereinfachen wird. Ich denke z. B. an einen Robo-Assistenten, der alles rund ums Projektmanagement automatisch dokumentiert, archiviert und fotografiert sowie Daten filtern und aufbereiten kann. Tätigkeiten, die aktuell enorm viele Ressourcen binden. Eine weitere Ebene ist beispielsweise, dass man durch Virtual bzw. Augmented Reality Auftraggebern, Kunden, Teammitgliedern und allen anderen Stakeholdern von Anfang an zeigen kann, wohin die Reise geht, was sie erwartet, worauf sie sich freuen können, und was sich wie verändert, wenn auch nur ein kleiner

Meilenstein des Projekts geändert wird. Wir werden unsere Umwelten im Projektmanagement durch die Digitalisierung viel stärker emotional einbinden können. Ihnen die Konsequenzen von Adaptionen viel plastischer vor Augen führen können. Eine weitere Ebene, die natürlich auch von großer Bedeutung ist: Durch die vielen Transformationen gibt es jede Menge Change-Projekte, d.h. unsere Branche geht in eine interessante, arbeitsreiche Zukunft.«

Tipps für junge Projektleiter

Jede jüngere Führungskraft kennt das Problem, das sich ergibt, wenn sie einen deutlich älteren Mitarbeiter führen muss/darf. Gerade auch in Projektteams sorgt dieses Ungleichgewicht häufig für Probleme. Daher haben wir nachgefragt, welche Tipps unsere Experten dazu kennen.

Brigitte Schaden: »Keinen hierarchischen, sondern einen kooperativen Führungsstil einsetzen. Sich auf die Sprache und die Kultur der älteren Menschen einstellen und sich auch mal darauf einlassen, statt sie ins Lächerliche zu ziehen. Nur wenn man ehrlichen Respekt gibt, kann man davon ausgehen, diesen auch zurückzubekommen – wie man in den Wald hineintrifft, so hallt es bekanntlich zurück. Weiters hilfreich für eine effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit: Neu benannte (Fach-)Termini älteren Teammitgliedern erklären. Nicht als Selbstverständlichkeit ansehen, dass sie die Bedeutung dieser, so wie junge Menschen, einfach nebenbei mitbekommen. Aber sie natürlich schon auch auffordern, neue/aktuelle Worte zu lernen und zu verwenden.«

Günter Rattay: »Projektmanager sind häufig nicht Linienvorgesetzte ihres Teams, managen jedoch komplexe Projekte und müssen mit dem Team herausfordernde Ziele erreichen. Sie führen also »ohne Macht«. In diesem Zusammenhang bedeutet Führung immer, Überzeugungsarbeit zu leisten, zu begeistern und einen passenden Rahmen für die effiziente Abwicklung abzustecken. Dies gilt genauso für junge Projektleiter. Wichtig ist es, Motivation durch die Entwicklung einer kraftvollen Vision zu fördern: Das Warum, der Sinn und Nutzen des Projekts sollten vorweg behandelt werden, anstelle detaillierter To-do-Listen oder langer Diskussionen über das Wie. Das authentische Vorleben von Vertrauen, die Förderung von unternehmerischem Mitdenken anstelle von detaillierten Kontrollen und Misstrauen sollten die Zusammenarbeit mit dem Team prägen. Darüber hinaus sollte der junge Projektmanager seine Energien darauf verwenden, Beziehungen und Interessen zu verstehen und zur

Kooperation zu nutzen, statt Rechthaberei und formale Korrektheit zu betonen.«

Anna-Maria Muck: »Junge Projektleiter stehen oftmals auf dem Prüfstand. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben langjährige Berufserfahrung in Ihrem Bereich. Auf einmal gibt es ein neues Projekt und ein Uniabsolvent hat die Chance, dieses zu leiten. Welche Gedanken gehen Ihnen da als erstes durch den Kopf? Davon sollen sich junge Projektleiter nicht verunsichern lassen und auch den Mut haben, neue Dinge auszuprobieren und ihr erst frisch erworbenes Wissen anzuwenden und auch in jungen Jahren Führungsverantwortung zu übernehmen. Dabei ist es wichtig, deutlich älteren Projektteammitgliedern ihren Platz in der Organisation zu geben und sie aktiv einzubinden – unter dem Motto »voneinander lernen.«

Fazit

Die Digitalisierung birgt auch im Projektmanagement Chancen und Risiken. Wenn sich alle Generationen gemeinsam auf diese Reise einlassen, können tolle Ergebnisse erzielt werden. Die Projektmanagement-Systeme müssen flexibler werden, um sich den rasch ändernden Gegebenheiten schnell anzupassen. Durch gegenseitige Wertschätzung von älteren und jüngeren Generationen kann die Erfahrung, gepaart mit aktuellem Wissen, optimal in die Projektarbeit einfließen. **T**

KARRIERE MIT LEHRE



Heute Lehrling – morgen Führungskraft.

www.careercenter.at

careercenter
seminare - training - coaching



Wir entwickeln Kompetenzen weiter.

- Certified Business Manager**
Start: 04.09.2017
- Personalcontrolling**
Start: 18.09.2017
- Betriebswirtschaft kompakt**
Start: 16.10.2017
- Controlling kompakt**
Start: 06.11.2017

Informationen unter www.controller-institut.at

Controller Institut