

**Leistungsbeschreibung
für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm
„HIL-Führungskompass“**

Inhalt

1.	Informationen zum Unternehmen.....	3
2.	Gegenstand und Ziel der Leistung.....	3
3.	Beschreibung der Leistung.....	5
3.1	Grundsätzliches.....	5
3.2	Aufbau und zeitlicher Ablauf der Schulung	7
3.2.1	Inhalt der Module	7
3.2.2	Lerntransfer-, Verstetigungs- und Evaluationskonzept.....	9
3.3	Didaktisch-methodisches Gesamtkonzept	10
3.3.1	Blended-Learning.....	10
3.3.2	Nachhaltiger Kompetenzaufbau durch Lerntransfer	10
3.3.3	Flexibilität und Individualisierung	10
3.3.4	Stärkung der Lernkultur und Vernetzung.....	10
3.3.5	Zukunftsorientierte Lernarchitektur	11
3.4	Projektorganisation, Steuerung und Qualitätssicherung	11
3.5	Teilnehmerorganisation	12
3.6	Auflistung bereitzustellender Dokumente	14

1. Informationen zum Unternehmen

Die HIL Heeresinstandsetzungslogistik GmbH (HIL), Partner der Bundeswehr, verfolgt das Ziel, die landbasierten Waffensysteme der Bundeswehr in definierter Verfügbarkeit zu halten. Die Planung, Steuerung und Durchführung der hierfür erforderlichen Management-, Reparatur- und Instandsetzungsleistungen sind die Kernkompetenzen der HIL. Dazu stehen die Zentrale in Bonn, drei Instandsetzungswerke sowie fünf Niederlassungen mit über 66 Stützpunkten und 12 Außenstellen, eine Auslandsvertretung und derzeit in Summe ca. 3.339 Beschäftigte zur Verfügung. Die Unternehmensstrategie sowie das abgeleitete strategische Personalmanagement sieht zur Auftragserfüllung einen starken Personalaufwuchs vor. Damit gehen Änderungen in der Unternehmensstruktur und -kultur einher, die durch ein einheitliches Verständnis von Führung, Miteinander und unseren Werten einhergeht. Die Transformation der HIL fordert, dass die Führungskräfte nach einem einheitlichen Führungsverständnis agieren, nach den HIL-Werten handeln und ihre Mitarbeiter im Transformationsprozess begleiten.

2. Gegenstand und Ziel der Leistung

Gegenstand der Leistung ist die Konzeption, Planung, Vorbereitung, Durchführung, Begleitung und Nachbereitung eines HIL-spezifischen Führungskräfteentwicklungsprogramms. Neben dem Programm sollen Begleit- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Festigung der vermittelten Inhalte konzipiert, geplant und durchgeführt werden. Als fester Bestandteil sollen E-Learning-Module die Präsenz- und Onlinetermine begleiten.

Im Rahmen einer umfassenden Analyse wurde ein klarer Bedarf für eine gezielte und systematische Entwicklung der Führungskräfte in der HIL GmbH festgestellt. Grundlage hierfür bildeten mehrere Erhebungsinstrumente: die Erwartungsabfrage unseres Gesellschafters, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung des Jahres 2023, eine unternehmensweite Kulturanalyse, strukturierte Interviews mit Führungskräften auf allen Hierarchieebenen sowie die Reflexion und Bewertung der bestehenden Werte, Verhaltensanker und Führungsgrundsätze. Diese Erhebungsinstrumente dienten der Ableitung unserer sechs Module, welche das Führungskräfteentwicklungsprogramm bilden. Die Analyseergebnisse können dem Anbieter,

welcher den Auftragszuschlag erhält, zur inhaltlichen Vertiefung der Module zur Verfügung gestellt werden.

Ziel der Führungskräfteentwicklung bei der HIL als Programm ist, ein gemeinsames Führungsverständnis und damit eine gemeinsame Haltung zu fördern, welche auf den Werten und strategischen Zielen der HIL basieren. Das Programm strebt die langfristige Entwicklung der Führungskräfte und eine dauerhafte Veränderung im Führungsverhalten an, um der Verantwortung der HIL und den Anforderungen als Partner der Bundeswehr gerecht zu werden. Hierbei folgt das Programm „HIL-Führungskompass - Zukunft“ folgendem Leitbild:

„Unser Führungskräfteentwicklungsprogramm steht für eine wertorientierte, konsistente und starke Führungskultur bei der HIL. Wir wachsen kontinuierlich als Führungspersönlichkeiten und erweitern gezielt unsere Kompetenzen – um wirksam, verantwortungsvoll und erfolgreich zu führen.“

Mit Respekt, klarer Verantwortung, ehrlicher Kommunikation und mutigem Handeln gestalten wir gemeinsam mit unseren Teams nachhaltigen Erfolg. Dabei fördern wir das volle Potenzial unserer Mitarbeitenden und sind uns der besonderen Verantwortung unserer Rolle für die erfolgreiche Auftragserfüllung der HIL stets bewusst.“

Das HIL-Führungsverständnis befindet sich derzeit in der Erarbeitung. Es wird voraussichtlich bis Anfang 2027 fertiggestellt und dem Auftragnehmer nach Zuschlagserteilung zur Verfügung gestellt. Das Führungsverständnis soll die übergeordneten Erwartungen an Führung, die zentralen Führungswerte und die angestrebten Verhaltensweisen beschreiben. Der Auftragnehmer hat dieses in Abstimmung mit dem Auftraggeber in die Lernziele, Inhalte, Methoden, Fallbeispiele, Transfermaßnahmen und Trainingsunterlagen des Programms zu integrieren.

3. Beschreibung der Leistung

Die HIL steht aktuell vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Dazu zählt unter anderem der bevorstehende Portfolioaufwuchs und damit einhergehend Veränderungen in allen Bereichen, das gezielte Abwerben von Mitarbeitenden durch Wettbewerber, steigende Erwartungen an Effizienz und Qualität sowie die Anforderungen durchlaufende Transformations- und Digitalisierungsprozesse. In diesem Umfeld kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu: Sie müssen Orientierung geben, Motivation sichern und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Organisation gewährleisten. In Zeiten von Veränderung ist es wichtig, durch eine einheitliche Führungskultur und vorbildliche Führungsarbeit eine Konstante für die Mitarbeitenden zu schaffen. Hierbei zählen unsere HIL-Werte Verantwortung, Respekt, Mut, Ehrlichkeit und Erfolg.

3.1 Grundsätzliches

Das Programm soll praxisnah gestaltet sein, aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen und konkrete Handlungskompetenzen vermitteln. Bei dem Führungskräfteentwicklungsprogramm handelt es sich um speziell für die HIL GmbH zu entwickelnden Inhalte, die die Unternehmens- und Führungskultur des Unternehmens stärken sollen. Bei den Trainings handelt es sich explizit nicht um die Vermittlung von Führungsgrundlagen, sondern um den Ausbau HIL-spezifischer Führungskompetenzen.

In der Durchführung des Führungskräfteentwicklungsprogramms soll darauf geachtet werden, dass der Ansatz als Blended-Learning-Format umgesetzt, arbeitsplatznah durch Praxisprojekte und Lernaufgaben verankert, reflexiv und dialogisch über kollegiale Fallberatung und Selbstreflexion ergänzt, in agilen Lernformaten realisiert sowie an die Unternehmensstrategie und Führungskultur angebunden wird. Nähere Informationen zu Unternehmensstrategie und Führungskultur werden bei der inhaltlichen Vertiefung der Module vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt.

Teilnehmende des Führungskräfteentwicklungsprogramms sind alle disziplinarischen Führungskräfte aus den Führungsebenen eins bis vier der HIL GmbH. Führungskräfte in der

HIL werden den Führungsebenen anhand ihrer Funktion zugeordnet. Die Gruppeneinteilung für die Trainings erfolgt anhand der Führungsebene.

Führungsebene	Funktionen
FE 1	Bereichsleitung
FE 2	Niederlassungsleitung, Werkleitung
FE 3	Abteilungsleitung Zentrale
FE 4	Produktionsleitung Werke, Leitung in den Werken (ehem. Abteilungsleitung), Leitung SCM/Technik, Regionalleitung, Leitung Business Services, Leiter Zentrale (ehem. Teamleitung Zentrale)

Der verbindlich zu erbringende Leistungsumfang umfasst die Durchführung der Entwicklungsmaßnahme für 140 Führungskräfte. Die Durchführung erfolgt in Gruppen von jeweils maximal 12 Teilnehmenden. Daraus ergibt sich ein Bedarf von voraussichtlich 12 Gruppen (bei einer durchschnittlichen Gruppengröße von ca. 12 Teilnehmenden).

Darüber hinaus wird eine Option für die Durchführung der Maßnahme für weitere bis zu 30 Führungskräfte ausgeschrieben. Die Option kann durch den Auftraggeber nach Bedarf ganz oder teilweise abgerufen werden. Die Durchführung erfolgt ebenfalls in Gruppen von maximal 12 Teilnehmenden.

Ein Anspruch des Auftragnehmers auf Abruf der optionalen Leistungen besteht nicht. Die Entscheidung über den Abruf sowie der Umfang der optionalen Leistungen liegen ausschließlich beim Auftraggeber.

Die Bieter haben die Preise für die verbindlichen Leistungen sowie die optionalen Leistungen gesondert auszuweisen.

3.2 Aufbau und zeitlicher Ablauf der Schulung

In einem Zeitraum von 1,5 Jahren sollen sechs Module pro Trainingsgruppe stattfinden. Pro Quartal soll ein Modul in Form einer Präsenzveranstaltung von zwei Tagen, begleitet in der Durchführung von jeweils zwei Trainern sowie eine digitale Abstimmung zwischen Trainer/-innen und Gruppe zwischen den jeweiligen Modulen stattfinden. Zu Beginn des Programms ist eine Kick-off-Veranstaltung je Trainingsgruppe geplant. Diese erfolgt in Präsenz. Die Durchführung der Trainings beginnt zunächst mit sieben Gruppen. Nach deren Abschluss starten sukzessive die weiteren Gruppen.

Im Nachgang an die sechs Module sollen verschiedene Nachhaltigkeitsmaßnahmen stattfinden.

Je nach Bedarf werden neben den Teilnehmenden auch interne Trainer/-innen der HIL die Trainings begleiten.

3.2.1 Inhalt der Module

Inhaltlich sollen in den Modulen folgende Themen behandelt werden:

Modul 1: Besonderheiten in der Führung der HIL und Serviceorientierung

- Eigenheiten und Komplexitätstreiber in der Führung HIL erkennen, reflektieren und erfolgsfähige Handlungsmuster ableiten (z.B. unterschiedliche Statusgruppen, Kundenorganisation ist gleichzeitig Gesellschafter, etc.).
- Reflexion und Erarbeitung, was Serviceorientierung in der HIL bedeutet und wie sie umgesetzt werden soll.
- Gemeinsame Definition, was Serviceorientierung für Einheiten mit internen Kunden bedeutet.

Modul 2: Anforderungen an moderne Führung und eigene Haltung als Führungskraft

- Vorbildfunktion als Führungskraft (im Alltag und mit Blick auf den Krisenfall)
- Vertrauen fördern und psychologische Sicherheit schaffen
- Rahmenbedingungen für eine hohe Leistungsmotivation (Wertschätzung, Delegation, intrinsische Motivation, etc.)
- Reflexion und Weiterentwicklung der persönlichen Führungshaltung

Modul 3: Respektvolles Verhalten und konstruktiver Umgang mit Vielfalt

- Souveränität im Umgang mit Vielfalt sowie unterschiedlichen Meinungen und Möglichkeiten des Handelns
- Mehrwert und unterschiedliche Aspekte von Vielfalt verstehen
- Eigene Wirkung als Führungskraft und persönliche Haltung reflektieren

Modul 4: Strategische Führung und Steuerung von Veränderungen

- Übernahme von Verantwortung
- Bereichsübergreifendes Denken und Handeln stärken, Tendenz zur Silokultur vermindern
- Übersetzung von Strategie in eigenes Führungshandeln und Verknüpfung mit Zielen für die Mitarbeitenden
- Unterstützung von Veränderungsprozessen aus verschiedenen Rollen (Initiatoren, Multiplikatoren, Projektmitarbeitende etc.)

Modul 5: Orientierung geben und Sicherheit ausstrahlen

- Zuversicht als Führungskraft ausstrahlen und vermitteln
- Reflexion und Kennenlernen effektiver Kommunikationsmuster als Führungskraft
- Souveräner Umgang mit sich ändernden Rahmenbedingungen
- Eigenen Handlungsrahmen anerkennen und verantwortungsvoll nutzen (Akzeptanz der eigenen Rolle, Priorisierung, etc.)

Modul 6: Proaktiver Umgang mit Feedback und Konflikten

- Feedback geben und annehmen
- Souveränes Führen anspruchsvoller Mitarbeitergespräche, z.B. im Falle von Minderleistung und Fehlverhalten
- Konflikte und Konfliktpotenzial frühzeitig erkennen und bewusst adressieren
- Lernen bzw. reflektieren, in welchen Fällen Konflikte eskaliert bzw. deeskaliert werden sollten und wie dies in konstruktiver Weise funktionieren kann

3.2.2 Lerntransfer-, Verstetigungs- und Evaluationskonzept

Um die in den sechs Modulen vermittelten Inhalte nachhaltig in den Führungsalltag einzubeziehen, sehen wir in der modularen Führungskräfteentwicklung verschiedene Begleit- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor. Diese werden individuell nach Bedarf den Führungskräften während und nach den Modulen zur Verfügung gestellt. Mögliche Maßnahmen können sein:

- **Praxis-Challenges** – Konkrete Aufgaben zur Anwendung des Gelernten im Führungsalltag. Sie bilden die Brücke zwischen Training und Praxis und ermutigen zur direkten Umsetzung der gelernten Inhalte.
- **1:1 Coaching** – Professionelle und individuelle Begleitung durch einen Coach zur gezielten Unterstützung der persönlichen und fachlichen Entwicklung sowie zur Bearbeitung konkreter Führungsaufgaben.
- **Peer Coaching** – Kollegiale Beratung unter gleichgestellten Führungskräften, in der Praxisfälle gemeinsam besprochen werden. Dient dem Austausch und der Unterstützung auf Augenhöhe bei realen Führungssituationen.
- **Learning Nuggets** – Kurze, digitale Lerneinheiten und E-Learnings in Form von beispielsweise Videos, um Inhalte aufzufrischen oder zu vertiefen. Diese finden ergänzend zu Präsenzterminen statt.
- **Netzwerktreffen** – Informelle Gesprächsformate bieten Raum für persönlichen Austausch und Inspiration.

Neben diesen möglichen Begleit- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen besteht bei der Konzeptabgabe die Möglichkeit, andere Vorschläge zu unterbreiten.

Die Coaching-Termine erfolgen in Präsenz. In Ausnahmefällen und nach Absprache mit dem Coachee können in Einzelfällen Einzelcoaching-Termine als Online-Coaching stattfinden. Für die Durchführung von Online-Live-Trainings stellt der Bieter eine DGSVO (aktuelle Fassung) geeignete Software zur Verfügung, die den gängigen Datenschutz- und Sicherheitsstandards entspricht und mit der Informationstechnik der HIL kompatibel ist.

3.3 Didaktisch-methodisches Gesamtkonzept

3.3.1 Blended-Learning

Um Führungskräfte nachhaltig auf diese Herausforderungen vorzubereiten, ist ein Lernformat erforderlich, dass sowohl Flexibilität, als auch praxisnahe Erfahrungsräume bietet.

Der Blended-Learning-Ansatz vereint die Vorteile von Präsenz- und Online-Lernphasen und ermöglicht dadurch eine effektive, nachhaltige und an den individuellen Bedarf angepasste Entwicklung von Führungskompetenzen. Das vom Auftragnehmer zu entwickelndem Blended-Learning-Konzept muss dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse und der Forschung im Bereich der Lern- und Bildungswissenschaften entsprechen.

3.3.2 Nachhaltiger Kompetenzaufbau durch Lerntransfer

Blended-Learning fördert die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Lerninhalten über einen längeren Zeitraum. Digitale Selbstlernphasen ermöglichen die Festigung und Reflexion von Inhalten durch unterschiedliche Formate wie Lernnuggets oder Praxisaufgaben. Zwischen den Präsenz- und Online-Modulen werden konkrete Transferaufgaben durchgeführt.

3.3.3 Flexibilität und Individualisierung

Online-Elemente schaffen zeitliche und örtliche Flexibilität, sodass Führungskräfte Lernen besser in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Gleichzeitig können Lernpfade individualisiert und auf unterschiedliche Erfahrungsstufen, Führungsverantwortungen oder Lerntempo abgestimmt werden.

3.3.4 Stärkung der Lernkultur und Vernetzung

Durch die Kombination aus digitalen Lernräumen und Präsenzformaten entsteht ein lernförderndes Netzwerk unter den Teilnehmenden, in dem Führungskräfte von- und miteinander lernen können.

3.3.5 Zukunftsorientierte Lernarchitektur

Das Format unterstützt die strategische Weiterentwicklung der Lernlandschaft in der HIL und fördert zudem digitale Kompetenzen. Es signalisiert eine moderne, innovative Lernkultur, die mit kollaborativen Lernformaten den Austausch von Erfahrungen und Best Practices ermöglicht.

Somit sollen zu den Präsenzterminen im Rahmen der sechs Module jeweils E-Learnings entwickelt werden, die die Learning Journey für die Führungskräfte mitgestalten.

Diese E-Learning-Elemente sollen in das Lernmanagementsystem (LMS) SAP SuccessFactors Learning integriert und dort verfügbar gemacht werden. Dafür müssen die Inhalte als SCORM-Datei in der Version 1.2 zur Verfügung gestellt werden. Die Inhalte sollen kreativ in verschiedenen Formaten wie beispielsweise Videos und Lernnuggets aufbereitet sein. In jedem E-Learning-Element sollte eine Erfolgskontrolle in Form eines Tests oder Quiz vorhanden sein.

Vor der Erstellung der Inhalte ist dem Auftraggeber eine Testdatei zur Verfügung zu stellen, damit die Kompatibilität mit SAP SuccessFactors Learning überprüft werden kann. Die SCORM-Dateien werden bei Kompatibilitätsproblemen durch den Auftragnehmer entsprechend angepasst, sodass eine korrekte Nutzung im LMS des Auftraggebers sichergestellt ist.

3.4 Projektorganisation, Steuerung und Qualitätssicherung

Der Auftragnehmer übernimmt in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber die Planung und Steuerung des Führungskräfteentwicklungsprogramms. Hierzu erstellt und aktualisiert er einen Projekt- und Umsetzungsplan, der insbesondere die Konzeptions-, Vorbereitungs- und Durchführungsphase, die wesentlichen Meilensteine und Freigabeschritte sowie den zeitlich versetzten Start und die parallele Durchführung der Trainingsgruppen abbildet.

Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist durch klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikations-, Entscheidungs- und Eskalationswege zu regeln. Der Auftragnehmer stellt eine gleichbleibende Qualität über alle Module, Trainingsgruppen und eingesetzten Trainer sicher. Risiken, Abweichungen und personelle Ausfälle sind frühzeitig

anzuzeigen und durch geeignete Maßnahmen zu bearbeiten. Änderungen am Programm dürfen nur nach Abstimmung und Freigabe durch den Auftraggeber umgesetzt werden.

Die Projektorganisation, der Personaleinsatz, die Meilensteine sowie die Kommunikations- und Eskalationswege sind dem Auftraggeber zu Beginn der Leistungserbringung übersichtlich darzustellen.

3.5 Teilnehmerorganisation

Der Auftragnehmer übernimmt für die Dauer des Führungskräfteentwicklungsprogramms die vollständige operative Teilnehmerorganisation und stellt einen reibungslosen organisatorischen Ablauf der einzelnen Trainingsmodule und Durchführungen sicher. Die Teilnehmerorganisation erfolgt in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber.

Hierzu gehören insbesondere:

Teilnehmerplanung und -verwaltung: Führung und laufende Aktualisierung der Teilnehmerlisten sowie Zuordnung der Teilnehmenden zu den jeweiligen Trainingsgruppen, Modulen und Durchführungsterminen auf Grundlage der durch den Auftraggeber bereitgestellten Teilnehmerdaten.

Termin- und Gruppenkoordination: Organisation und Koordination der Teilnehmenden für die vorgesehenen Trainingsdurchführungen sowie Unterstützung bei erforderlichen Umbuchungen oder Änderungen.

Einladungsmanagement: Erstellung und Versand der Einladungen sowie aller relevanten organisatorischen Informationen zu den jeweiligen Trainingsmaßnahmen, einschließlich Termin, Veranstaltungsort bzw. Zugangsdaten bei virtuellen Formaten, Agenda, Vorbereitungsaufgaben und sonstigen organisatorischen Hinweisen.

An- und Abmeldemanagement: Entgegennahme und Bearbeitung von Anmeldungen, Absagen, Umbuchungen und sonstigen organisatorischen Rückmeldungen der Teilnehmenden.

Teilnehmerkommunikation: Übernahme der organisatorischen Kommunikation mit den Teilnehmenden vor, während und nach den jeweiligen Trainingsmaßnahmen sowie Funktion als zentrale Ansprechstelle für organisatorische Rückfragen.

Erinnerungsmanagement: Rechtzeitiger Versand von Erinnerungen vor den jeweiligen Trainingsdurchführungen sowie gegebenenfalls Nachverfolgung noch ausstehender Rückmeldungen oder Vorbereitungsleistungen.

Dokumentation der Teilnahme: Dokumentation der tatsächlichen Teilnahme an den jeweiligen Modulen und Bereitstellung entsprechender Übersichten für den Auftraggeber.

Bescheinigungen und Teilnehmerunterlagen: Sofern vorgesehen, Erstellung und Versand von Teilnahmebescheinigungen sowie Bereitstellung bzw. Versand erforderlicher Trainings- und Begleitunterlagen.

Reporting: Regelmäßige Bereitstellung eines aktuellen Überblicks über Anmeldestatus, Teilnehmerzahlen, Absagen, Umbuchungen, Auslastung der Trainingsgruppen und gegebenenfalls weitere relevante organisatorische Kennzahlen.

Der Auftragnehmer stellt für die Teilnehmerorganisation eine zentrale Ansprechperson sowie eine geeignete Vertretung zur Verfügung. Organisatorische Anfragen der Teilnehmenden sind innerhalb einer angemessenen Frist zu bearbeiten.

Die Abwicklung der beschriebenen Teilnehmerorganisation muss in SAP SuccessFactors Learning erfolgen. Hierfür stellt der Auftraggeber die notwendige Technik sowie den Zugang zur Verfügung.

Die Verarbeitung und Verwaltung personenbezogener Teilnehmerdaten haben unter Beachtung der jeweils geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu erfolgen. Einzelheiten zur Datenübermittlung, Datenverarbeitung und gegebenenfalls erforderlichen Auftragsverarbeitung werden mit dem Auftraggeber abgestimmt.

Die grundsätzliche Entscheidung darüber, welche Führungskräfte am Programm teilnehmen, sowie die Bereitstellung der hierfür erforderlichen Ausgangsdaten, verbleiben beim Auftraggeber. Die operative Organisation und Administration der benannten Teilnehmenden obliegen dem Auftragnehmer.

3.6 Auflistung bereitzustellender Dokumente

Für das Trainingsprogramm sind geeignete Schulungsunterlagen in deutscher Sprache für jeden Teilnehmenden zu erstellen und den Teilnehmenden sowohl digital, als auch physisch zur Verfügung zu stellen.

Der Auftragnehmer stellt dem Auftraggeber die Durchführungsunterlagen vor Beginn des Programms zur Verfügung sowie eine nachbereitende Dokumentation der Durchführung.

Ebenso wird die Erstellung von Zertifikaten in deutscher Sprache vom Auftragnehmer erwartet.

3.7 Nutzungsrechte

Der Auftraggeber erhält an sämtlichen im Rahmen der Leistungserbringung durch den Auftragnehmer allein oder gemeinsam mit dem Auftraggeber entwickelten und erstellten Arbeitsergebnissen umfassende, zeitlich, räumlich und inhaltlich unbeschränkte Nutzungsrechte. Dies umfasst insbesondere die im Rahmen des Führungskräfteentwicklungsprogramms entwickelten Module und Konzepte, Schulungs- und

Begleitunterlagen, Präsentationen, Übungen, Methoden, E-Learning-Inhalte und digitalen Lernmaterialien sowie sonstige im Rahmen des Auftrags erstellte Inhalte und Materialien.

Der Auftraggeber ist berechtigt, diese Arbeitsergebnisse nach Abschluss der Leistungserbringung dauerhaft zu speichern, zu vervielfältigen, zu bearbeiten, weiterzuentwickeln, anzupassen und innerhalb der HIL eigenständig oder durch Dritte weiterzuverwenden und einzusetzen. Die eingeräumten Nutzungsrechte sind mit der vereinbarten Vergütung abgegolten.