

# Fokus Personalentwicklung

Trends, Best Practices und Arbeitshilfen für Personalentwickler

e-Learning

Entwicklungsprogramme

Change Management Leadership

HR-Strategie Business Coaching

Talent Management

Managed Training Services

Lerntransfer



**Transfersicherung:  
Der Beipackzettel für die  
Qualifizierungsmaßnahme**

Lerntransfer sicherstellen  
und begleiten. ▶ 6

**Umgang mit Widerständen**

Wie Sie bei Veränderungs-  
prozessen Ihre Mitarbeiter  
mit an Bord nehmen. ▶ 8

**Warum Talent Management  
massiv an Bedeutung gewinnt**

Das Thema mit stark wach-  
sender Bedeutung für die  
Personalabteilungen. ▶ 10



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer Inhouse-Training & Consulting

Liebe Leserinnen und Leser,

die Personalentwicklung hat sich als ein unverzichtbares Element der modernen Personalarbeit etabliert. In ihrer weiteren Evolutionsgeschichte sehen PE-Verantwortliche integrierte Talent Management-Konzepte als nächsten Schritt. Dabei ist das Thema nicht neu: Demografischer Wandel, war for talents, Generation Y – sämtliche Megatrends wurden lange vorhergesehen und treffen doch viele Unternehmen scheinbar unvorbereitet. Der Druck, insbesondere auf die Personalabteilungen, steigt. Es werden operative Lösungen für das Business und strategische Weichenstellungen für das Unternehmen erwartet.

Die Haufe Akademie unterstützt Sie bei der Bewältigung richtungsweisender Aufgaben in der Personalentwicklung. Die heutige Ausgabe von „Fokus Personalentwicklung“ bietet Ihnen daher mit den Schwerpunkten „Kompetenzen für die Personalentwicklung“, „Change Management“, „Talent Management“ sowie „Management- und Leadership-Entwicklungsprogramme“ praxisnahe Unterstützung und Anregungen. Dabei geben wir Ihnen Leitfäden und Checklisten für Ihre Praxis an die Hand. Und darüber hinaus lassen wir Sie mit Fallbeispielen einen Blick hinter die Kulissen der Zusammenarbeit mit unseren Kunden werfen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich auf Ihr Feedback und Ihre Anregungen.

Herzliche Grüße

Torsten Bittlingmaier  
Geschäftsführer Inhouse-Training & Consulting

P.S.: Spannende PE-Themen können Sie auch in unserem Newsletter „Praxis Personalentwicklung“ lesen. Auf [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de) können Sie diesen kostenlos abonnieren.

Weitere Inhalte und Services auf  
[www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

**Kompetenzen für die Personalentwicklung**

Welche PE-Maßnahme passt zu welcher Aufgabenstellung? ..... 4  
 Wie steht es um den Wert der Weiterbildung?  
 Ergebnis unserer Forsa-Umfrage unter bundesweit 1.000 Angestellten ..... 5  
 Transfersicherung: Der Beipackzettel für die Qualifizierungsmaßnahme ..... 6

**Change Management**

Veränderungsprozesse im Unternehmen: Umgang mit Widerständen ..... 8  
 Die Führungskraft als Treiber des Change Prozesses ..... 9

**Talent Management**

Talent Management gewinnt massiv an Bedeutung – warum ist das so? ..... 10  
 Mitarbeiter führen Unternehmen ..... 12

**Management- und Leadership-Entwicklungsprogramme**

„Wir wollen führend sein in allem was wir tun!“ ..... 14

**e-Learning**

Weiterbildung gestalten mit e-Learning:  
 Vorteile nutzen, Risiken minimieren ..... 16  
 Online-Sprachtrainings: flexibel, effektiv und international vergleichbar ..... 19

**Kompetenz für Fach- und Führungskräfte**

Nachhaltige Kompetenzerweiterung – ganz in Ihrer Nähe ..... 20  
 Qualifizierungsangebote für Personalentwickler ..... 22

**Zukunftsgestaltung für Unternehmen**

Qualifizierung und Coaching für Ihren individuellen Bedarf ..... 26  
 Individuelle Management-Entwicklungsprogramme:  
 Ausgezeichnet mit dem „Oscar“ der Weiterbildungsbranche ..... 27  
 Profis für Ihre komplette Weiterbildung  
 Die Haufe Akademie Managed Training Services ..... 28  
 Organisationsberatung und Change Management ..... 29  
 Haufe Akademie Consulting: Talent Management und Leadership ..... 30  
 Wissen durch Weiterbildung im Web: e-Learning ..... 31  
 Alle e-Learning-Themen auf einen Blick:  
 Die Wissensbasis für Ihren Unternehmenserfolg ..... 32  
 Ihre Ansprechpartner vor Ort ..... 34  
 Das sagen Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortliche  
 über unsere Leistungen ..... 35

# Welche PE-Maßnahme passt zu welcher Aufgabenstellung?

Die Auswahl an Personalentwicklungsmaßnahmen wird immer größer: Beratung, Coaching und Training in Form von Einzelmaßnahmen, Seminaren, Workshops, Outdoor-Trainings, Präsenzausbildungen, Fernstudium oder e-Learning. Nicht zu vergessen die Angebote im Unternehmen wie Projektarbeit, Job-Rotation, Job-Enrichment, Auslandsaufenthalt und viele andere mehr. Welche PE-Maßnahme passt wann?

Unternehmen achten mittlerweile sehr genau auf die Sinnhaftigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Unternehmen kostspielige PE-Aktivitäten genehmigt haben, ohne über den nachhaltigen Nutzen nachzudenken. Die Praxis, dass Mitarbeiter, z. B. zu allgemeinen Präsentationsseminaren gehen konnten, hat sich geändert. Mittlerweile erkennen die Unternehmen, dass in solchen Fällen eine individuellere Förderung dieses Mitarbeiters viel sinnvoller ist.

Das kann z. B. in Form eines begleitenden Coachings erfolgen, bei dem der Coach den Mitarbeiter bei seinen Präsentationen begleitet und ihm anschließend passgenaue Rückmeldungen und Entwicklungsimpulse gibt. Sollen mehrere Mitarbeiter eines Unternehmens im gleichen Thema geschult werden, sind in der Regel Inhouse-Trainings sinnvoll. Auf diese Art ist der inhaltliche Bezug zum Unternehmen viel höher und die Kosten sind geringer.

Noch viel Potenzial liegt in Ansätzen wie dem selbstständigen Lernen der Mitarbeiter, dem zielgerichteten Wissenstransfer unter Kollegen und der Mentorenschaft. Hierzu bedarf es neben dem ausgeprägten Engagement der Mitarbeiter einer schlüssigen Gesamtkonzeption und in der Regel eines erfahrenen externen Bildungsdienstleisters, um alle Elemente sinnvoll zu verknüpfen.

**Angela Witt-Bartsch**

Leiterin der Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie.

	Beratung	Coaching	Mentoring	Training
<b>Beteiligte</b>	<b>Berater</b> <b>Kunde</b>	<b>Coach</b> <b>Kunde*</b>	<b>Mentor</b> <b>Mentee</b>	<b>Trainer</b> <b>Trainee</b>
<b>Anlässe/Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Neuausrichtung/</li> <li>• Neuorganisation</li> <li>• Prozessoptimierung</li> <li>• Kostensenkung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung/ Neuorientierung</li> <li>• Unzufriedenheit/ Desorientierung</li> <li>• Ängste, Stress, Sinnkrisen</li> <li>• Defizite, Unklarheiten</li> <li>• Berufliches und persönliches Wachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring-Programm für neue Mitarbeiter</li> <li>• Nachwuchsförderung für Führungskräfte/ Experten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennenlernen neuer Entwicklungen, Strategien, Themen ...</li> <li>• Wissenserweiterung zu aktuellen Themen ...</li> </ul>
<b>Vorgehensweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsklärung</li> <li>• Bestandsaufnahme/ Analyse</li> <li>• Konzeption</li> <li>• Umsetzungsplanung/ -begleitung</li> <li>• Controlling/Reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsklärung</li> <li>• Zielvereinbarung</li> <li>• Coachingsitzungen (Förderung der Eigen-Analyse und Selbsterkenntnis durch Fragestellungen</li> <li>• Feedback</li> <li>• Umsetzungs- begleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitergabe von eigenen Erfahrungen</li> <li>• Gibt Anregungen</li> <li>• Öffnet Türen</li> <li>• Beantwortet Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermitteln von Kenntnissen und Fertigkeiten</li> <li>• Bestimmt die Art und Weise des Trainings</li> <li>• Sichert den Lernerfolg</li> </ul>
<b>Formen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche/Interviews</li> <li>• Workshops</li> <li>• Einzel-, Gruppenarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzel-, Gruppencoaching</li> <li>• Personen-, prozessorientierte Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelgespräche</li> <li>• Steht dem Menschen beratend, fördernd und unterstützend zur Seite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Seminare/Trainings</li> </ul>
<b>Handwerkszeug (Instrumente/ Methoden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse, Statistik</li> <li>• Konzeption</li> <li>• Maßnahmen- und Projektmanagement</li> <li>• Controlling/Reporting</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Moderation</li> <li>• Fragetechniken</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragetechniken</li> <li>• Aktives Zuhören/ Aktives Zusehen</li> <li>• Feedback</li> <li>• Lösungsorientierte Kommunikation</li> <li>• Organisations- entwicklung</li> <li>• TZI, Aufstellung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen im Unternehmen</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Fragetechniken</li> <li>• Eigenes Unternehmensnetzwerk</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrvortrag, -gespräch</li> <li>• Rollenspiele</li> <li>• Fallstudien</li> <li>• Videofeedback</li> <li>• ...</li> </ul>

\* Weitere Bezeichnungen: Coachee, Gecoachter, Klient

Quelle: Dr. Witt-Bartsch, A.; Becker, T: Fragen mit (Aus-)Wirkungen, Coaching in Unternehmen

# Wie steht es um den Wert der Weiterbildung? Ergebnis unserer Forsa-Umfrage unter bundesweit 1.000 Angestellten

Von Angestellten wird heute erwartet, dass sie auch nach ihrer Ausbildung regelmäßig dazulernen, im Idealfall bis zur Rente und vielleicht sogar darüber hinaus. **Lebenslanges Lernen wird zur Pflicht – doch möchten sie das überhaupt?**

Wie beurteilen Arbeitnehmer den Wert der Weiterbildung für sich persönlich? Im Auftrag der Haufe Akademie hat das Meinungsforschungsinstitut Forsa 1.000 Angestellte in Deutschland zum Wert der Weiterbildung befragt.

## Viele Arbeitnehmer lernen gerne

Die meisten deutschen Angestellten lernen gerne, so ein Ergebnis: Knapp zwei von drei Angestellten (60 Prozent) freuen sich auf berufliche Weiterbildung und würden sich am liebsten noch mehr weiterbilden. Die Lust aufs Lernen wird vor allem vom Alter und dem Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen beeinflusst.

## Lernmotivation nimmt bei Älteren drastisch ab

In der Altersgruppe bis 35 Jahre sagen 72 Prozent der Befragten, dass sie sich gerne noch mehr weiterbilden möchten. Acht Prozent der Altersgruppe zwischen 46 und 55 Jahren geben an, kein Interesse an Weiterbildung zu haben. Bei den Arbeitnehmern ab 56 Jahren sind es sogar neun Prozent.

## Angestellte würden für Weiterbildung Freizeit opfern

Jeder Zweite (45 Prozent) würde zumindest unter der Woche Freizeit für Weiterbildung opfern. Fast jeder Dritte (31 Prozent) zieht es sogar in Betracht, am Wochenende oder im Urlaub zu lernen. Auch hier liegen die jungen Arbeitnehmer vorne: Bei den Befragten bis 35 Jahre sind 42 Prozent dazu bereit; bei den Angestellten ab 56 Jahren sind es nur noch 24 Prozent.

## Bereit für finanzielle Investition

Eine deutliche Mehrheit der deutschen Angestellten ist bereit, für berufliche Weiterbildung auch in die eigene Tasche zu greifen: 13 Prozent würden einen kleinen Betrag, nämlich bis zu 100 Euro im Jahr, beisteuern. Weitere 15 Prozent würden bis zu 200 Euro zahlen, 33 Prozent sogar bis zu 1.000 Euro.

## Lernfreundliche Unternehmen gewinnen

In der Umfrage wurde auch der Stellenwert beruflicher Weiterbildung beim aktuellen Arbeitgeber ermittelt. Die meisten Unternehmen, nämlich 69 Prozent, bieten ihren Angestellten Gelegenheiten für den Wissens- und Erfahrungsaustausch. Mehr als die Hälfte der Befragten (57 Prozent) erhält zudem konkrete Weiterbildungsangebote. In einigen Unternehmen gehen die Führungskräfte mit gutem Beispiel voran: 55 Prozent vermuten, dass sich ihre Vorgesetzten selbst weiterbilden.

Viele Angestellte sind zum Lernen motiviert. Arbeitgeber sollten dieser Lust aufs Lernen mit einer lernfreundlichen Atmosphäre, einer zum Unternehmen passenden Weiterbildungsstrategie und individuellen, zu den jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiter passenden Angeboten begegnen. Arbeitgeber können ihre Mitarbeiter fördern, wenn sie gleichzeitig Lerngelegenheiten schaffen und Entwicklungen ermöglichen. Bei den Angeboten sollten moderne Personalverantwortliche die Lebens- und Karrierephasen der Mitarbeiter im Blick haben und die Weiterbildungsangebote entsprechend ausrichten. Studien zeigen: Bauen Qualifikationsmaßnahmen für die älteren Mitarbeiter auf deren großen Erfahrungsschatz auf, lernen sie genauso schnell und viel wie die jüngeren. Spezifische Weiterbildungsangebote unterstützen sie dabei, bis zum Ende der Erwerbstätigkeit engagiert zu arbeiten.



### Trend-Studie für Personalentwickler

Konkrete Empfehlungen, wie jeder Einzelne seine persönliche Weiterbildung im Blick behalten kann, sowie Maßnahmen und Tipps für Führungskräfte und HR-Verantwortliche, um ihre Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen zu motivieren, finden Sie hier:

[www.haufe-akademie.de/wert-der-weiterbildung](http://www.haufe-akademie.de/wert-der-weiterbildung)





## Transfersicherung: Der Beipackzettel für die Qualifizierungsmaßnahme

**Lerntransfer sicherstellen und begleiten** — Jeder kennt das: Da wird ein Seminar absolviert, man hat viel gelernt, kommt motiviert und bereit zur Umsetzung des Gelernten an den Arbeitsplatz zurück — doch dann rücken in der Hektik des Tagesgeschäfts die gewonnenen Impulse langsam aber sicher in den Hintergrund. Jedoch können sich Mitarbeiter und Unternehmen das kaum mehr leisten. Wenn der Lerntransfer von der Theorie in die Praxis am Arbeitsplatz klappen soll, ist eine professionelle Transfersicherung wichtig — und die beginnt bereits vor dem Seminar.

Allgemein sind mit Transfersicherung oder Transfermanagement alle Maßnahmen gemeint, mit denen das in einem Qualifizierungsseminar erworbene Wissen und die Fähigkeiten in die berufliche Praxis übertragen werden. Jede Weiterbildungsmaßnahme soll eine Veränderung bewirken, die nachweisbar ist. Zeitlich erstreckt sich der gesamte Prozess der Transfersicherung über drei Ebenen:

1. Vor der Qualifizierungsmaßnahme,
2. während der Qualifizierungsmaßnahme und
3. mit dem eigentlichen Lerntransfer, nach der Qualifizierungsmaßnahme.

Am Prozess beteiligt sind neben dem Mitarbeiter, seinem Vorgesetzten und, in übergeordneter Funktion die Personalentwicklung des Unternehmens, auch der Weiterbildungsanbieter.

### Phase 1: Bedarf ermitteln

In der Phase vor der eigentlichen Weiterbildung wird mit einer bedarfsgerechten Planung bereits der Grundstein zum Erfolg gelegt. Mitarbeiter und Führungskraft sind aufgefordert, den Bildungsbedarf genau zu analysieren und zu ermitteln. Aus Sicht des Mitarbeiters und seines Vorgesetzten sind dabei unter anderem diese Fragen zu beantworten: Welche Stärken hat der Mitarbeiter? Welche Schwächen gibt es? Wie ist die Entwicklungs- und Karriereplanung? Welchen Herausforderungen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung muss sich der Mitarbeiter stellen? Wo entsteht dadurch Weiterbildungsbedarf? Welche Inhalte müssen vermittelt werden? Ein wesentlicher Punkt dabei ist, dass der Mitarbeiter den eigenen Weiterbildungsbedarf für sich erkennt und die Inhalte der auszuwählenden Qualifizierung für ihn relevant sind. Nur dann ist er bereit und motiviert, Selbstverantwortung zu übernehmen und das Gelernte später am Arbeitsplatz umzusetzen.

Bereits in dieser Phase setzen auch die transfersichernden Maßnahmen der Haufe Akademie an. Die Ausschreibungen der Weiterbildungsangebote sind so detailliert, dass sie bereits bei der Bedarfsanalyse helfen. Im persönlichen Beratungsgespräch am Telefon lässt sich vorab klären, ob die ausgewählte Veranstaltung passt oder ob es ein anderes Angebot gibt, das den Bedarf noch besser deckt. Daneben bietet die Haufe Akademie mit dem Tool des „Seminarlotsen“ zu ausgewählten Themenbereichen Empfehlungen für passende Qualifizierungsmaßnahmen.

### Zielvereinbarung treffen

Kurz vor der Qualifizierungsmaßnahme sollten Vorgesetzter und Mitarbeiter die damit zu erreichenden Ziele so konkret wie möglich klären. Was genau soll sich verändern, welche Entwicklungsschritte sollen erreicht werden? Stimmen die Ziele des Mitarbeiters und des Vorgesetzten überein? Welche Maßnahmen, von Gesprächen bis hin zu organisatorischen Veränderungen, braucht der Mitarbeiter für die Umsetzung? Die Antworten werden in einer Zielvereinbarung so festgehalten, dass für den Mitarbeiter genau zu erkennen ist, was sich danach an seinem Arbeitsplatz verbessern oder verändern soll.

*Der Leitfaden der Haufe Akademie unterstützt Sie bei der Vorbereitung der Qualifizierungsmaßnahme. Schon 15 Minuten reichen aus, um die Ziele allein oder gemeinsam mit dem Vorgesetzten festzulegen.*

### Phase 2: Konkrete Fälle bearbeiten

In diesem Prozessschritt liegt die Verantwortung vor allen Dingen in den Händen des Mitarbeiters und des Weiterbildungsanbieters. Die Qualifizierungsmaßnahme startet idealerweise damit, dass der Referent die Ziele und Erwartungen der Teilnehmer ermittelt. Hier zeigt sich bereits, wie gut die Teilnehmer vorbereitet sind. Sind sie in der Lage, ihre Erwartungen und Ziele genau zu formulieren? Haben sie konkrete Fragestellungen mitgebracht, um für sich den größtmöglichen Nutzen aus der Maßnahme zu ziehen? Je genauer die Teilnehmer ihre Erwartungen und Ziele formulieren können, desto besser kann sich der Trainer inhaltlich und methodisch darauf einstellen. Durch die Arbeit an konkreten Fällen aus dem betrieblichen Umfeld des Teilnehmers beginnt der Lerntransfer bereits im Seminar und zeigt diesem sofort, was sich verändert, wenn er sein neues Wissen und seine neuen Fähigkeiten anwendet.

Grundsätzlich legt die Haufe Akademie bei ihren Angeboten Wert auf den Praxisbezug ihrer Weiterbildungsangebote. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Teilnehmer konkrete Fallbeispiele aus ihrem Umfeld am Arbeitsplatz mitbringen, die im Rahmen des Seminars bearbeitet werden. Checklisten und Umsetzungsempfehlungen unterstützen den Lerntransfer. Und dazu gehört auch, dass nur Experten als Referenten verpflichtet werden, die neben ihrem Fachwissen über fundierte Praxiserfahrung verfügen.

### Phase 3: Aus Lernerfolg Lerntransfer und schließlich „Business as usual“ machen

Die eigentliche Transfersicherung beginnt nun nach dem Seminar. Zurück am Arbeitsplatz, muss der Teilnehmer das Gelernte in die Tat umsetzen. Eine wirksame Hilfe dabei können Seminarunterlagen, Mitschriften, Checklisten zur Umsetzung oder auch Fotoprotokolle sein. Jetzt greift auch die Zielvereinbarung, die mit dem Vorgesetzten getroffen wurde. In einem Feedback-Gespräch, das zeitnah nach Abschluss der Weiterbildung geführt wird, sollten zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zum Beispiel die weiteren Schritte der Transfersicherung geklärt und unterstützende Rahmenbedingungen festgelegt werden.

Ein weiteres Gespräch innerhalb von drei Monaten nach Abschluss der Qualifizierung hilft zu überprüfen, ob das Gelernte sicher in den betrieblichen Alltag übernommen wurde oder ob weitere Maßnahmen notwendig sind.

*Der Leitfaden der Haufe Akademie unterstützt die Nachbereitung der Qualifizierungsmaßnahme. Vier gezielte Fragestellungen helfen dabei, das Gelernte nachhaltig in den Arbeitsalltag umzusetzen und sich die Hilfe und Unterstützung des Vorgesetzten zu sichern: Sind am Arbeitsplatz die Rahmenbedingungen gegeben, die dem Mitarbeiter den Lerntransfer ermöglichen? Was könnte den Mitarbeiter daran hindern, das Gelernte umzusetzen? Welche weiteren Maßnahmen könnten den Transfer sichern und begleiten? Wann finden weitere Feedback-Gespräche statt, in denen der Transfer überprüft wird?*



**Birgit Neubauer**

Betriebswirtin, ist als Programmbereichsleiterin bei der Haufe Akademie u. a. für den Themenbereich Personalmanagement zuständig.



XING-Profil

### Lerntransfer:



#### Leitfäden zur Vor- und Nachbereitung

Auf [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe) haben wir die **Leitfäden zur Vor- und Nachbereitung einer Qualifizierungsmaßnahme** für Sie zum Download bereitgestellt.



#### Kostenloses Webinar für Personalentwickler

##### Transfersicherung – so zahlt sich Weiterbildung aus.

12. Dezember 2013, 14.00 Uhr  
Referentin: Birgit Neubauer

Infos und Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Veränderungsprozesse im Unternehmen: Umgang mit Widerständen

Wie schön wäre es, wenn wir **alle beruflichen Aufgaben und Anforderungen mit dem Werkzeug aus unserem kleinen Handwerkskasten erledigen könnten**: man nehme den Hammer und einen Nagel – schon hängt das Bild. So einfach können Veränderungsprozesse im Unternehmen leider von keinem der Beteiligten durchlaufen werden.

## Komplexe Anforderungen

Veränderungsprozesse in Unternehmen stellen an Führungskräfte und Mitarbeiter komplexe Anforderungen. Einerseits gilt es, die betrieblichen Bedürfnisse zu verstehen, die der eigentliche Anlass für die geplanten Umsetzungen neuer Vorstellungen und Ideen im Unternehmen sind.

Andererseits ist den Reaktionen der Beteiligten kompetent, situationsangemessen und zielorientiert zu begegnen. Gerade die dem Veränderungsprozess entgegengebrachten persönlichen Vorbehalte und Widerstände stellen Führungskräfte vor unlösbar scheinende Aufgaben.

## Veränderungsprozesse

Betriebliche Veränderungsprozesse haben in Abhängigkeit von den zu erreichenden Zielen unterschiedliche Ausmaße und Phasen. Die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens, die einen radikalen Wechsel der Werte und der Kultur des Unternehmens nach sich zieht, stellt in der betrieblichen Praxis eine außergewöhnliche Herausforderung dar. Viel öfter stehen Strukturen, Systeme und Prozesse des Unternehmens sowie das berufliche Verhalten und die Kompetenz aller Mitarbeiter im Zentrum des unternehmerischen Wandels.

## Widerstände in Veränderungsprozessen

Oft anzutreffende emotionale Reaktionsmuster auf neue Anforderungen sind Verunsicherung, Angst und Ablehnung. Die Ausdrucksformen von Widerständen in unternehmerischen Veränderungsprozessen sind aber noch wesentlich vielfältiger. Sie reichen von stummer Verweigerung bis zu offensiven Grundsatzdiskussionen. Unwillkürliche Ausdrucksformen sind Müdigkeit, Lustlosigkeit und Unkonzentriertheit. Aus der kurzen und oberflächlichen Beschreibung der möglichen Verhaltensweisen von Betroffenen in unternehmerischen Veränderungsprozessen wird deutlich, dass der Change Manager über eine hohe Kompetenz verfügen muss, diese Verhaltensweisen mit den aktuellen dynamischen Prozessen im Unternehmen in Beziehung zu setzen. Neben seinen beruflichen Fähigkeiten benötigt der Change Manager also hohe kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz.

## Erste Schritte

Erste Schritte auf dem mitunter langen Weg der Überwindung von Widerständen in Veränderungsprozessen von Unternehmen sind verständliche und nachvollziehbare Antworten auf die folgenden Einwände:

- Ich verstehe das nicht!
- Ich bin nicht informiert!
- Ich kann das nicht!
- Das interessiert mich nicht!

- Sie werden schon sehen, was Sie davon haben!
- Das ist ein Missverständnis!
- Warum soll das jetzt anders laufen?
- Das liegt nicht in meinem Verantwortungsbereich!
- Das hatten wir doch alles schon!

Diese Antworten fallen natürlich nicht vom Himmel, sondern müssen im Rahmen der Planung und der Durchführung der Change-Prozesse entwickelt werden.

## Was also tun?

Erste Untersuchungen von Reaktionsweisen Betroffener in unternehmerischen Veränderungsprozessen haben gezeigt, dass in der verbalen und non-verbalen Kommunikation die Grundhaltung „Totalverweigerung“ häufiger als angenommen anzutreffen ist. Hier hilft in der Regel kein Werkzeug, um den Mitarbeiter zum Wechsel seiner Einstellung zu bewegen.

Vordringlich gilt es also, Motivation, Bereitschaft und Identifikation mit den Zielen des Change-Prozesses zu wecken, damit die gestellte Aufgabe erfolgreich bearbeitet werden kann. Der Wille zur Auseinandersetzung und die Bereitschaft des Change Managers zu großem persönlichen Einsatz ist Voraussetzung bei der Implementierung von Veränderungen im Unternehmen. Eine gleiche Disposition ist für die Mitarbeiter wünschenswert.

Die Beobachtung und Deutung der Grundmuster eigenen und fremden Verhaltens in Change-Prozessen können trainiert und geschärft werden. Flexible Reaktionsweisen in angespannten Situationen und eine fantasievolle und empathische Sprachverwendung werden durch Übungen erweitert. Hier dient u. a. die Beschreibung der persönlich erfahrenen „statischen Situation“ als Grundlage für die Arbeit. Weiterhin helfen die Erfahrungen aus der spielerischen und analysierenden Erprobung von Typen und Situationen, in denen mit Widerständen umgegangen werden muss.

Eine kontinuierliche, übende Auseinandersetzung mit den schwierigen Situationen in Phasen der Veränderung ermöglicht es den Beteiligten, Krisen frühzeitig zu identifizieren und diesen konstruktiv zu begegnen.



## Sabine Swoboda

Diplom-Schauspielerin, Theaterpädagogin und Sprecherin. Lehramt für Darstellendes Spiel und Trainerin der Haufe Akademie.





# Die Führungskraft als Treiber des Change Prozesses

Nichts ist beständiger als der stetige Wandel, wobei gesteuerte Veränderungen immer auch Kritik am Bestehenden bedeuten und eine große Herausforderung darstellen. Die Personalentwicklung sollte diese Faktoren berücksichtigen. Damit verbunden ist die Förderung von Change Leadership Kompetenzen bei Führungskräften, die Veränderungen ermöglichen und dabei unterstützend wirken.

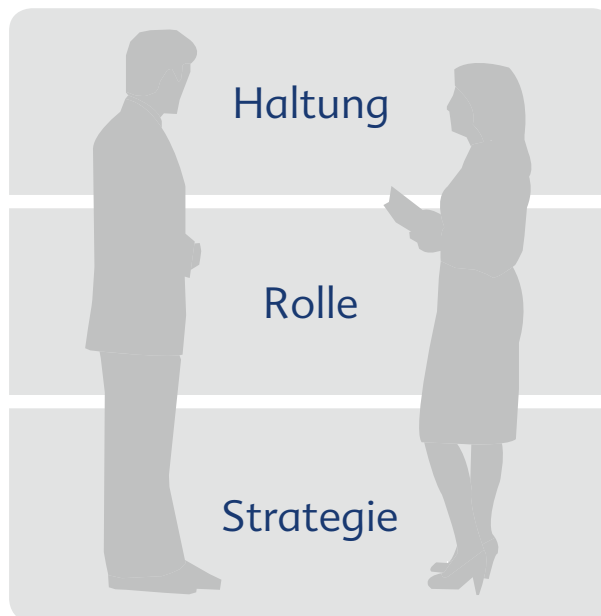
Welche Aufgaben und Rollen obliegen Führungskräften als Treiber in diesem Prozess? Ist der Kompass richtig kalibriert, liegen die Voraussetzungen für das Navigieren in Richtung gewünschtem Ziel vor? Um bestehende und neue Aufgaben sowie Schwierigkeiten gut meistern zu können, ist es wichtig, dass „inner“ und „outer Pilot“ richtig eingestellt sind.

## Inner Pilot

- Bei mir selbst anfangen
- Veränderungen selbst leben
- Eigenen Widerstand kennen

- Klarheit über meine Rolle und Auswirkungen
- Selbstreflexion

- Wissen und Klarheit über:
  - Ziele und Vision
  - Wege und Umsetzung



## Outer Pilot

- Offene Kommunikation
- Vorbildfunktion
- Glaubwürdigkeit
- Authentizität

- Kommunikator
- Antreiber und Befähiger
- Manager und Entscheider
- Führer und Motivator

- Kommunikation
- Transparenz
- Projektmanagement
- Fokussieren



**Susanne Nickel**  
 Consultant  
 Haufe Akademie Inhouse Training & Consulting  
 Tel.: 06102 74850-31



### Kostenloses Webinar für Personalentwickler

**Begeisterung im Dialog entfachen: Wie Sie mit großen Gruppen gemeinsam Veränderung gestalten.**

14. November 2013, 14.00 Uhr  
 Referent: Ralf Albers

Infos und Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Talent Management gewinnt massiv an Bedeutung – warum ist das so?

Aktuelle Studien zeigen, dass Talent Management seit Jahren **das Thema im Portfolio der Personalabteilungen** ist, das am meisten an Bedeutung gewinnt.

Aus diesen Studien wissen wir auch, dass im Thema Talent Management eine große Lücke klafft zwischen den Erwartungen der Führungskräfte des Unternehmens einerseits – und den Aktivitäten und Kompetenzen der Personalbereiche andererseits. Aber warum brennt das Thema Talent Management in den Unternehmen eigentlich so?

## Demografischer Wandel

Ein Hauptgrund ist die demografische Entwicklung. Den daraus resultierenden Fachkräftemangel und die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal für Fach- und Führungspositionen zu rekrutieren, erleben viele Firmen nun unmittelbar.

Aus dieser Tatsache heraus ergibt sich für Unternehmen nun die Herausforderung, neue Potenziale und Talentgruppen zu erschließen. Dazu gehören insbesondere ältere Menschen, Frauen, internationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Generation Y.

## Definition Talent

Sie erkennen schnell: ein neues Verständnis von Talent muss her – der Goldfischteich hat ausgedient. Gefragt sind Talent Pools und Talent Pipelines, gefüllt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Herkunft, unterschiedlichen Geschlechts und Alters und unterschiedlicher Erfahrungen.

Ein einheitliches Verständnis zu der Frage „Wer ist Talent“ ist dabei erste Voraussetzung, um Talentströme im Unternehmen steuern zu können. Denn genau darum geht es im Talent Management:

1. Talente für das Unternehmen gewinnen und halten.
2. Rahmenbedingungen schaffen, damit Talente ihre volle Leistung entfalten können.
3. Potenziale erkennen, entwickeln und für das Unternehmen nutzbar machen.



## Elemente des Talent Managements

Talente managen heißt daher, alle Maßnahmen, Prozesse und Instrumente auf das Steuern der Talentströme auf das Unternehmen bzw. im Unternehmen auszurichten und die nachhaltige Versorgung mit den erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Daraus ergibt sich als Grundlage aller eingesetzten Instrumente und Maßnahmen ein im Unternehmen einheitlich angewandtes Kompetenzmodell.

Stellen Sie sich vor, bei Einstellung, Leistungsbeurteilung, Potenzialeinschätzung usw. würden jeweils unterschiedliche Kompetenzen auf unterschiedliche Arten evaluiert. Das macht keinen Sinn.

Lassen Sie uns auf die wesentlichen Elemente modernen Talent Managements blicken:

### 1. Strategische Personalplanung – qualitativ wie quantitativ

Denn nur wenn Sie Ihren Bedarf an qualifiziertem Personal kennen, können Sie auch zielgerichtet steuern.

### 2. Erstklassiges Employer Branding

Nutzen Sie die Macht Ihrer Marke zur Gewinnung von Talenten. Oder man lässt es. Dabei muss das Thema professionell angegangen werden: Ein bisschen Employer Branding macht keinen Sinn, sondern schadet eher.

### 3. Professioneller Recruiting Prozess

Wir befinden uns in einem Bewerbermarkt. Die Kandidaten suchen sich die Unternehmen aus – und nicht umgekehrt. Bewerber bewerten das Unternehmen heute an der Professionalität des Bewerbungsprozesses. Kamen schnelle Reaktionen auf Bewerbungen und Anfragen? War die Antwort qualifiziert, der Ansprechpartner kompetent, das IT-Tool leicht bedienbar? Das zählt!

### 4. Ein geeignetes System zur Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

Zielvereinbarungen und insbesondere die Gespräche darüber sind nach wie vor wertvolles Steuerungs- und Feedback Instrument. Und ohne Feedback zur Leistung sind Verbesserung und Entwicklung kaum möglich.

### 5. Verfahren zur Potenzialeinschätzung

Das Erkennen von Potenzialen ist eine der anspruchsvollsten und bedeutsamsten Aufgaben für das Unternehmen und insbesondere die Personalabteilungen. Nur mit einem geeigneten Verfahren zur Potenzialeinschätzung stellen Sie sicher, dass Sie Führungspositionen mit den Menschen besetzen, die auch das Talent zur Führung haben. Wenn das nicht der Fall ist, hat man in der Vergangenheit das Resultat oft gesehen: Der beste Mitarbeiter wurde irgendwann Chef der Abteilung. Ein hervorragender Experte ging verloren und stattdessen wurde eine mittelmäßige Führungskraft gewonnen. Ein schlechter Deal, dessen Folgen für das Unternehmen Jahre – wenn nicht Jahrzehnte – spürbar bleiben. Das Erkennen von Potenzialen ist eine der anspruchsvollsten und bedeutsamsten Aufgaben für das Unternehmen und insbesondere die Personalabteilungen.

## 6. Strategisch ausgerichtete Nachfolgeplanung

Eine auf die heute aktuelle Organisation bezogene Planung möglicher Nachfolgekandidaten ist zwar besser als nichts. Aber wenn Sie sich vor Augen führen, wie häufig sich mittlerweile Strukturen ändern, neue Businessmodelle entstehen, andere verschwinden, dann wird schnell klar, dass eine strategische Nachfolgeplanung unerlässlich ist. Diese muss sich mit den Funktionen auseinandersetzen, die in der Zukunft Schlüsselpositionen Ihres Unternehmens sein werden. Abgerundet durch Qualifizierungsangebote für Experten sowie Führungs- und Führungsnachwuchskräfte und in Verbindung mit einer geeigneten Kennzahlenlogik zur Steuerung und Kontrolle der Talent Prozesse ergibt sich so ein Gesamtsystem des modernen Talent Management. Im Unterschied zur Personalentwicklung von früher, zeichnet sich das moderne Talent Management durch die enge Verzahnung all dieser Elemente aus. Dass dadurch die Attraktivität, Anziehungskraft und Bindungsfähigkeit Ihres Unternehmens steigt, ist selbstverständlich.

Auch für das derzeit heiß diskutierte Thema Frauenquote liefert Talent Management Antworten: in Ihren Talent Pipelines und an Ihrer Nachfolgeplanung können Sie präzise ablesen, wo Ihr Unternehmen diesbezüglich wirklich steht.

Um eine echte Talent Company zu werden, muss eine Talentkultur geschaffen werden. Eine Talentkultur äußert sich beispielsweise darin, dass Führungskräfte in ihre Talente nachhaltig investieren.

Das heißt natürlich Qualifizierung anbieten, aber eben auch, sich persönlich Zeit zu nehmen, um im Gespräch gemeinsam an der beruflichen Weiterentwicklung zu arbeiten. Und konsequent weitergedacht: sie dann in weiterführende Funktionen im Unternehmen abgeben.

Talente werden genau das einfordern und zum Kriterium machen, wenn sie über die Wahl ihres Arbeitgebers entscheiden.

Ein Paradigmenwechsel? Vermutlich. Aber die Arbeit daran lohnt – und ist eigentlich alternativlos. Talente fordern das ein. Und sicher von größter Bedeutung für Ihr Unternehmen. Mein Rat lautet daher: Erarbeiten Sie das Thema mit einem Partner, der nicht nur einzelne Bausteine beherrscht. Sondern einem Partner, der über exzellente Kenntnisse und Erfahrungen im gesamten Prozess verfügt. Schließlich geht es um Ihre Talente!



**Torsten Bittlingmaier**

Geschäftsführer bei der Haufe Akademie  
Inhouse-Training & Consulting



### Kostenloses Webinar für Personalentwickler

#### Warum Talent Management bis heute nicht funktioniert – und was jetzt zu tun ist!

24. September 2013, 14.00 Uhr  
Referent: Torsten Bittlingmaier

Infos und Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Mitarbeiter führen Unternehmen

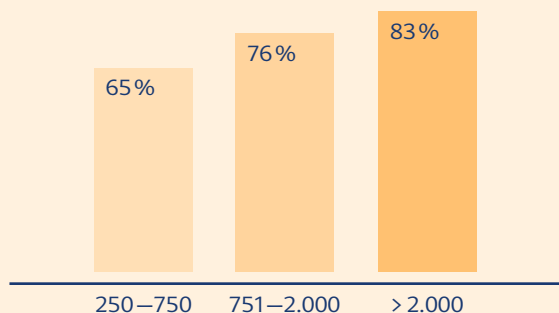
Energie im Unternehmen als **Grundvoraussetzung für den Erfolg** – wie Software optimal unterstützen kann

Talent Management hat eine besondere Stellung im Unternehmen: als einzige Disziplin befasst es sich gezielt mit dem Mitarbeiter, seinen Fähigkeiten und seinem Engagement. Die Bereitschaft, „alles“ zu geben, wird stark davon bestimmt, ob Mitarbeiter sich geschätzt fühlen, ob sie die richtige Tätigkeit und den nötigen Handlungsspielraum haben. Nur wenn das Umfeld stimmt und Mitarbeiter ihren Beitrag leisten dürfen und wollen, können sie gute, sinnvolle Arbeit bringen. All dies ist das Ziel von Talent Management. Wird es erreicht, steigt auch die Produktivität im Unternehmen, weil die Mitarbeiter an den richtigen Dingen, mit der richtigen Energie und Leidenschaft arbeiten – entscheidende Erfolgsfaktoren!

Diese Erkenntnis ist in deutschen Firmen angekommen: Fast 75 Prozent der HR-Verantwortlichen suchen, binden und entwickeln Mitarbeiter strategisch. Besonders große Unternehmen (83 Prozent) betreiben Talent Management systematisch, so die Ergebnisse des „HR Trend Report 2013“ von Haufe und SoftSelect.

## Talent Management Strategie

Verfolgt Ihr Unternehmen bereits eine systematische Strategie zur Gewinnung, Bindung und Förderung von qualifizierten Mitarbeitern? (250–750:n = 77; 751–2.000:n = 71; >2.000:n = 64)



## HR-Praxis: Personalentwicklung dominiert im Talent Management

Talent Management ist für die meisten Personalverantwortlichen mehr als das Rekrutieren von High Potentials. Vielmehr ist ihnen wichtig, die Kenntnisse und Fähigkeiten aller Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern. Maßnahmen zur Personalentwicklung kommen im Talent Management daher an erster Stelle: 93 Prozent der Befragten gaben an, ihren Mitarbeitern Trainings (unterschiedliche Formate) anzubieten.

Doch Personalentwicklung findet nicht nur in der Personalabteilung statt. Die Beurteilung von Mitarbeitern, die Entscheidung über Entwicklungsmaßnahmen oder Beför-

derungen liegen vor allem bei der Linie. Hier sollten aber auch die Mitarbeiter selbst beteiligt sein. Und da Personalentwicklung für beide Seiten nicht alltäglich ist, muss sie möglichst einfach organisiert und durch intuitive Software unterstützt werden.

## Wie Software unterstützen kann

Als noch junge Disziplin wird Talent Management oft unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. So geht die Mehrheit der Talent Management-Ansätze davon aus, dass Mitarbeiter zu steuernde oder zu verwaltende Ressourcen sind. Die entsprechenden Software-Lösungen dienen deshalb hauptsächlich der Prozessoptimierung. Das greift unserer Meinung nach jedoch zu kurz.

Denn im strategischen Personalmanagement dominieren weiche Faktoren wie Wissen, Kompetenzen oder Motivation der Mitarbeiter. Mit Software allein können diese nicht gesteuert werden. Talent Management funktioniert nur, wenn alle Beteiligten Gestalter des Prozesses sind. Es geht darum, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen, sie in Entscheidungen miteinzubeziehen und so jene Energie im Unternehmen zu entfachen, die für langfristigen Erfolg notwendig ist.

Begreift man Mitarbeiter als Teil des Systems wird Vieles leichter. Gerade im Talent Management geht es nicht um Automatisierung oder mechanische Ausrichtung an objektiven Leistungsindikatoren. Daher reicht es, in einer Software nur die wirklich entscheidenden Funktionen abzubilden. Bereits 20 Prozent möglicher Funktionalitäten bringen 80 Prozent des möglichen Nutzens! Denn ist der Aufwand zu hoch, werden Systeme nicht (richtig) verwendet. Ebenso wichtig für die Akzeptanz der Software ist, dass Linienmanager durch Arbeitshilfen, Fachinformationen, Checklisten oder Weiterbildungsmaßnahmen bei ihren Führungsaufgaben unterstützt werden. Die Fachinformationen müssen dabei kontextsensitiv in die Software eingebunden sein.

## Praxis-Beispiel Logistik: Kontinuierliche Personalentwicklung entscheidet

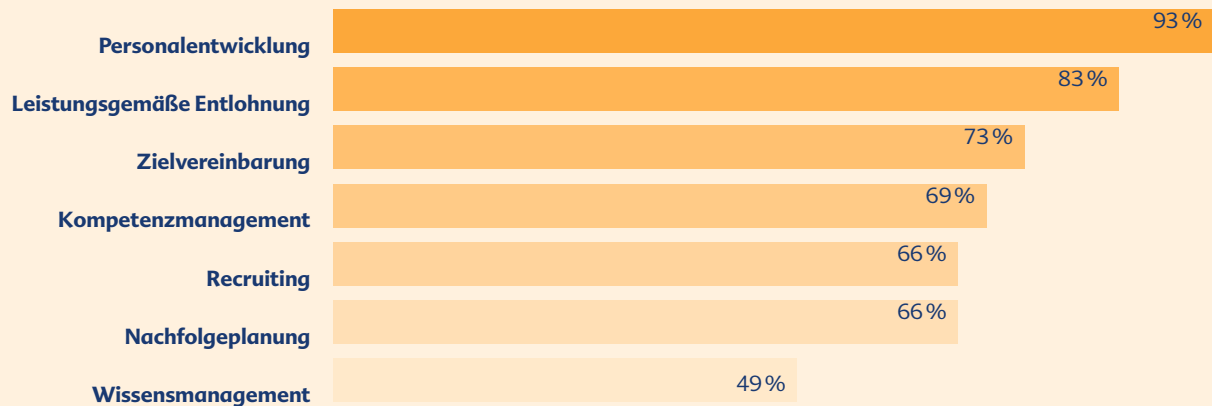
Ein Pfeiler der Personalentwicklung ist die Vereinbarung von Zielen – doch das Optimierungspotenzial ist groß. Oft kommen die zu Jahresbeginn festgelegten Ziele den Mitarbeitern erst wieder gegen Ende des Jahres in den Sinn. Ihre Versuche, wenigstens die Vereinbarungen zu erreichen, die den monetären Bereich betreffen, kostet Zeit, hat aber kaum den gewünschten Effekt.

Mit dem Ziel einer kontinuierlichen Personalentwicklung, hat die Lemförder Logistik GmbH eine Talent Management-Software eingeführt, die auch während des Jahres an Fähigkeiten erinnert und Feedbackgespräche einräumt.

Zudem enthalten alle Stellenbeschreibungen des Unternehmens ein Sollprofil von Qualifikationen. Im Personalgespräch schätzt der Mitarbeiter seine Kompetenzen selbst

## Umsetzung von Talent Management

Welche der folgenden Talent Management-Maßnahmen hat Ihr Unternehmen bereits umgesetzt? (n = 212)



ein; ebenso gibt der Vorgesetzte seine Einschätzung ab. Der folgende Soll-Ist-Abgleich ist Basis für das Weiterbildungsmanagement. So können Führungskräfte und Mitarbeiter Potenziale, Bildungsbedarf sowie Kompetenzen identifizieren und passende Aus- und Weiterbildung organisieren.

### Praxis-Beispiele Gesundheitswesen: Bildung sichern, Mitarbeiter motivieren

Auch der Universitätsmedizin Mannheim ist Weiterbildung wichtig. Die Talent Management-Software von Haufe listet vorgeschriebene Qualifizierungen für Ärzte sowie Führungskräfte trainings. „Bei uns wird niemand Führungskraft ohne bestimmte Führungsmodul durchlaufen zu haben“ so Geschäftsbereichsleiter Torsten Hintz. Das Veranstaltungsmanagement bildet alle angebotenen Seminare und Kurse ab. Selbst Mitarbeiter im Erziehungsurlaub werden über den Fort- und Weiterbildungskatalog informiert.

Für das Schwarzwald-Baar Klinikum war vor allem eines entscheidend: eine perspektivische Weiterbildungsplanung voranzutreiben. „Es ging uns darum, bedarfsorientierter zu planen: Welche Kompetenzen braucht der Mitarbeiter? Welche Kompetenzen braucht das Unternehmen? Und es ging darum, mit den Weiterbildungsbudgets transparenter und strategischer umgehen zu können“, erläutert die Leiterin Personal Karin Burtscher. Dazu wurde eine Datenbank mit Stammdaten als Basis für die Planung hinterlegt. Die aktuellen Informationen hierfür kommen über die Stammdatenschnittstelle des Gehaltsabrechnungsprogramms. Parallel dazu werden in der Personalabteilung alle Fort- und Weiterbildungen seit 2012 personenbezogen eingepflegt. Sobald alles fertig parametrisiert ist, kann das Portal für die Führungskräfte freigeschaltet werden. „Im weiteren Verlauf planen wir, das Portal auch für einzelne Mitarbeiter freizuschalten, damit diese sich beispielsweise für Seminare direkt anmelden und persönliche Qualifikationsdaten ergänzen können, die in der Personalabteilung bisher nicht gepflegt werden“, ergänzt Karin Burtscher.

### Der nächste Schritt: Mitarbeiter entfesseln

Damit hat das Schwarzwald-Baar-Klinikum einen wichtigen Schritt im HR-Management getan: Denn immer mehr Unternehmen binden ihre Mitarbeiter in die Personalentwicklung ein. Oft sind diese sogar gefordert, selbst Ziele zu setzen und ihre Aufgaben zu definieren. Diese Vorge-

hensweise wird zunehmen – und das ist gut: Denn die gemeinsame Abschätzung zukünftiger Kompetenzbedarfe durch Mitarbeiter führt langfristig zu besseren Ergebnissen als ausgeklügelte Planungssysteme.

Fest steht: Ohne den Einbezug bzw. die Einschätzung von Mitarbeitern wird es immer schwieriger, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

### Tipps + Tricks für die erfolgreiche Einführung einer Talent Management-Lösung:

1. Definieren Sie, was Sie mit der Einführung tatsächlich erreichen wollen. Talent Management ist kein Selbstzweck.
2. Fokussieren Sie auf Linienvorgesetzte und Mitarbeiter als Nutzer. Diese müssen von der Software einen tatsächlichen Mehrwert haben.
3. Verstehen Sie die Talent Management-Systeme als ein freiwilliges Angebot. Zwang ist eher kontraproduktiv.
4. Beziehen Sie Linienvorgesetzte in die Auswahl und Einführung eines Systems mit ein.
5. Arbeiten Sie früh mit dem Betriebsrat zusammen und machen Sie ihn zum Lösungspartner.
6. Achten Sie darauf, dass Sie selbst die Lösung anpassen können. Talent Management ist kein starrer Prozess.
7. Entscheiden Sie sich für einen Anbieter, der nicht Gefahr läuft, in den nächsten Jahren aufgekauft zu werden.
8. Nutzen Sie Anbieter, die Ihre Daten in Deutschland speichern. So vermeiden Sie unerwünschten Zugriff von fremden Regierungsstellen.



Weitere Informationen oder eine individuelle Beratung finden Sie unter:

[haufe.com/umantis](https://haufe.com/umantis)



**Bernhard Münster**  
Senior-Produktmanager  
Haufe Gruppe



# „Wir wollen führend sein in allem was wir tun!“

Dieser hohe Anspruch der ALTANA AG ist **Grundlage der ALTANA-Führungsleitlinien** und ihrer Implementierung in die ALTANA-Führungskräfte-Entwicklungsprogramme.

## Ausgangssituation

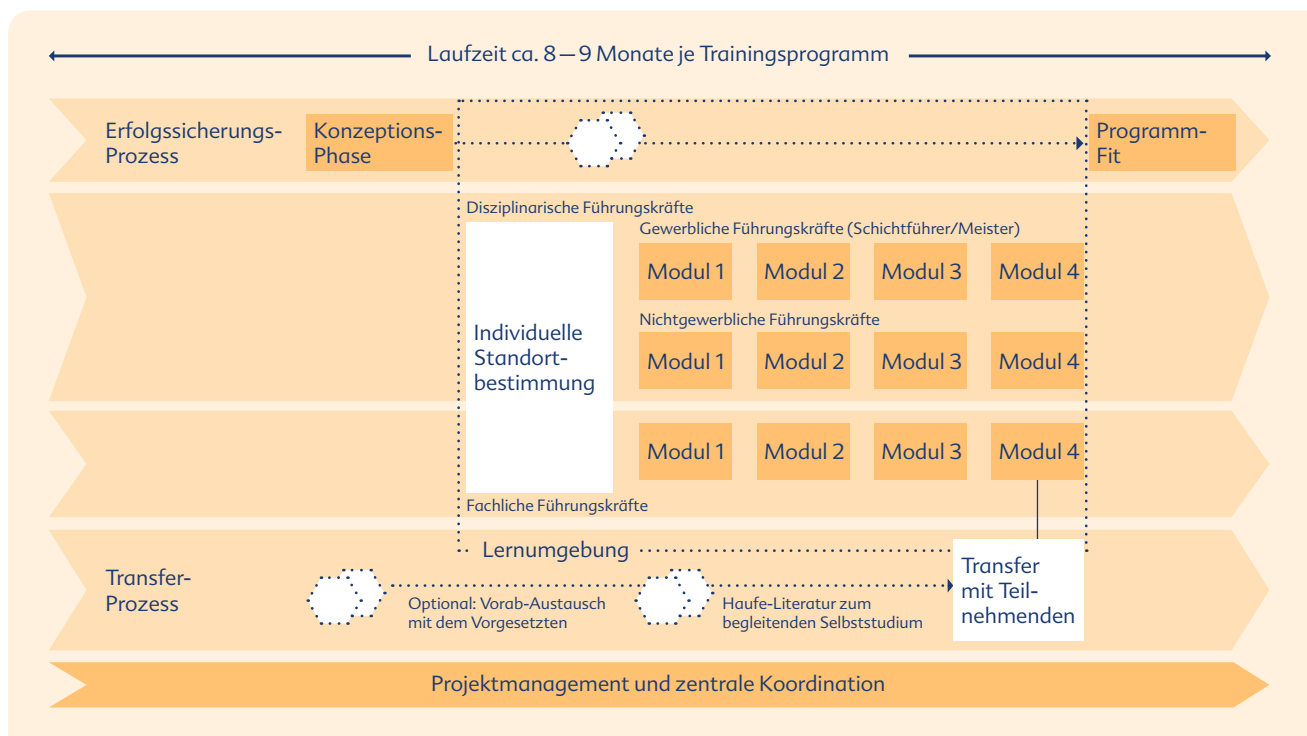
„Forschergeist und Unternehmergeist prägen die Unternehmenskultur der ALTANA AG. Das Leben und Stärken dieser Unternehmenskultur sowie das Führen nach klaren Grundsätzen mit höchster Verbindlichkeit waren erklärte Zielsetzungen bei der Entwicklung von „FOKUS Führen“. Das Wissen um die Bedeutung der eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte für diese Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg veranlasste ALTANA, das Programm „FOKUS Führen“ gemeinsam mit der Haufe Akademie Inhouse Training und Consulting zu planen und durchzuführen. Es gilt, jenen Mehrwert, den die ALTANA AG für ihre Kunden und das Unternehmen und somit für die Mitarbeiter schafft, weiterhin zu erhalten und auszubauen.

Die Sicherheit bei steigender Nachfrage nach internen Personalentwicklungsmaßnahmen schnell und flexibel durch das breit aufgestellte Trainer- und Beraternetzwerk der Haufe Akademie agieren zu können, war für Frau Lampe, Head of Personnel Development der ALTANA AG, ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium. Im Rahmen der Bedarfsklärung und insbesondere der Diskussion zu Anforderungen und Programmdesign machten sich die Auftraggeber der ALTANA AG rasch die Vorteile der Haufe Akademie zu Nutze, die gesamte Wertschöpfungskette (Strategie – Prozess – Change – Training – Projektmanagement) zu beherrschen und für alle Aspekte des Themas Führen die passenden Angebote maßschneidern zu können. Die Haufe Akademie führt seit Sommer 2012

die Führungskräfte-Entwicklungsprogramme mit zielgruppenspezifischer Ausrichtung durch, welche die aktuellen Herausforderungen der ALTANA AG berücksichtigt und dabei bewährte und bereits in die ALTANA-Führungskultur etablierte Elemente aufgreift. Mit „FOKUS Führen“ entwickelt die ALTANA AG (Wesel) Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen und sichert somit die nachhaltige Umsetzung ihrer strategischen Zielsetzungen im Hinblick auf Führungsqualität und aktuellen Herausforderungen.

## Entwicklungsfelder – herausfordernde Zielsetzungen

- sensitiv mit Mitarbeitern umgehen
- Mitarbeiter motivieren
- Verantwortung bewusst leben
- Festigen der Führungsmethoden
- Ziele setzen
- persönliche Umsetzungsstrategien entwickeln
- Ausbau der eigenen Führungskompetenzen, der eigenen Führungsrolle und Identität
- souverän erfolgskritische Situationen bewältigen.



Die Besonderheit der Programme liegt darin, nicht nur „klassische“ Linienführungskräfte zu trainieren, sondern die Teilnehmer auch auf die Rolle einer Führungskraft ohne disziplinarische Personalverantwortung vorzubereiten. Wer es ohne hierarchische Legitimation schafft, andere für Aufgabenübernahme zu gewinnen, sie zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen und bei Widerständen konstruktive Lösungen zu erarbeiten, verschafft sich Anerkennung und Respekt als Führungskraft und führt mit natürlicher Autorität und praxisbewährten Instrumenten Kollegen und Teammitglieder zu Höchstleistungen. Kompetenzerweiterung in der Führung ohne disziplinarische Weisungsbefugnis und eine ausgewogene Balance zwischen Fach- und Führungsaufgaben sind die gewinnbringenden Komponenten in der Rolle als Fach-Führungskraft.

### Die Lösung

Die Führungskräfte-Entwicklungsprogramme „FOKUS Führen“ für fachliche und disziplinarische Führungskräfte werden mittelfristig von bis zu 500 internen Mitarbeitern besucht. Der Programm-Zyklus „FOKUS Führen“ umfasst 4 Module à 2 Tage und erstreckt sich auf eine Programmdauer von etwa 6 – 8 Monaten.

Bei der Durchführung wird besonderer Wert auf die Vernetzung der Führungskräfte untereinander gelegt. Die parallele Realisierung der durchzuführenden Programmzyklen wird über das erfahrene und erprobte HAUFE-Trainernetzwerk sichergestellt und ausgebaut. Dieses Expertenpolster ermöglicht die individualisierte Begleitung der Teilnehmer und hat den komfortablen Charme des passgenauen Eingehens auf ihre Bedürfnisse. Bei der Begleitung der Programmzyklen hat sich als besonders geeignete Trainings-Variante erwiesen, sowohl einen weiblichen als auch einen männlichen Trainer als Ansprechpartner in den einzelnen Entwicklungsprogramm-Modulen zu platzieren. Vielfalt überzeugt auch an dieser Stelle.

Die vier sich ergänzenden Trainings-Module greifen relevante Themen und Fragestellungen aus dem Führungsalltag der Teilnehmer auf und bilden den Rahmen zur Impulsgebung, für Diskussionen, Reflexion und Auswertung. Die Führungskräfte-Entwicklungsprogramme laufen auf unterschiedlichen Prozess-Ebenen ab, um einen maximalen Erfolg zu sichern.



### Zentrale Erfolgsfaktoren: Die Prozessebenen

1. Erfolgssicherungsprozess: Im Rahmen des Erfolgssicherungsprozesses werden Maßnahmen zur Sicherung des Gesamterfolgs der Trainingsprogramme durchgeführt.
2. Qualifizierungsprozess: Die Programme sind modular aufgebaut und berücksichtigen strategische Erfordernisse und aktuelle Herausforderungen der ALTANA AG und der Fach- und Führungskräfte.
3. Transferprozess: Die Programm-Module können ergänzt werden durch Transfermaßnahmen, die den Teilnehmern Reflexions- und Entwicklungsraum für die persönlichen Fähigkeiten bieten. Das Programm bindet die Personalentwicklung produktiv ein, beinhaltet praxisnahe und anwendbare Methoden und will so Nachhaltigkeit erreichen.

### Das Ergebnis

Es wurde ein erheblicher Beitrag zu den geforderten Zielsetzungen geleistet. Die gewünschten Ziele wurden in hohem Maße erreicht – darin sind sich Teilnehmer wie Initiatoren der Programme „Fokus Führen“ einig. Frau Annette Lampe fasst es zusammen: „Von Typ und Führungsstil hängen ab, welches die Faktoren des Führungserfolgs sind. In unseren Programmen können unsere Fach- und Führungskräfte diesen entwickeln und perfektionieren.“

#### In Führung gehen

Modul 1

Wirksam als Führungspersönlichkeit  
Wertschätzende Arbeitsbeziehungen gestalten  
Umgang mit Vielfalt

#### Führungsinstrumente in der Praxis I

Modul 2

Erfolgsfaktor Führungskommunikation  
Situativ führen  
Mitarbeiterentwicklung bei ALTANA

#### Führungsinstrumente in der Praxis II

Modul 3

Verantwortung reflektieren  
Führungsaufgaben Mitarbeiterentwicklung  
TEP im Überblick  
Herausfordernde Führungssituationen in der Praxis

#### Teamentwicklung als Führungsaufgabe

Modul 2

Teamentwicklung begleiten  
Teamsteuerung in der Praxis  
Transfersicherung in den Führungsalltag

# Weiterbildung gestalten mit e-Learning: Vorteile nutzen, Risiken minimieren

Wenn man Unternehmen heute fragt, welchen Herausforderungen sie sich gegenübersehen, stehen drei Punkte ganz oben auf der Liste: **Genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten sowie im schnellen Wandel der globalen Märkte erfolgreich mitzuhalten.**

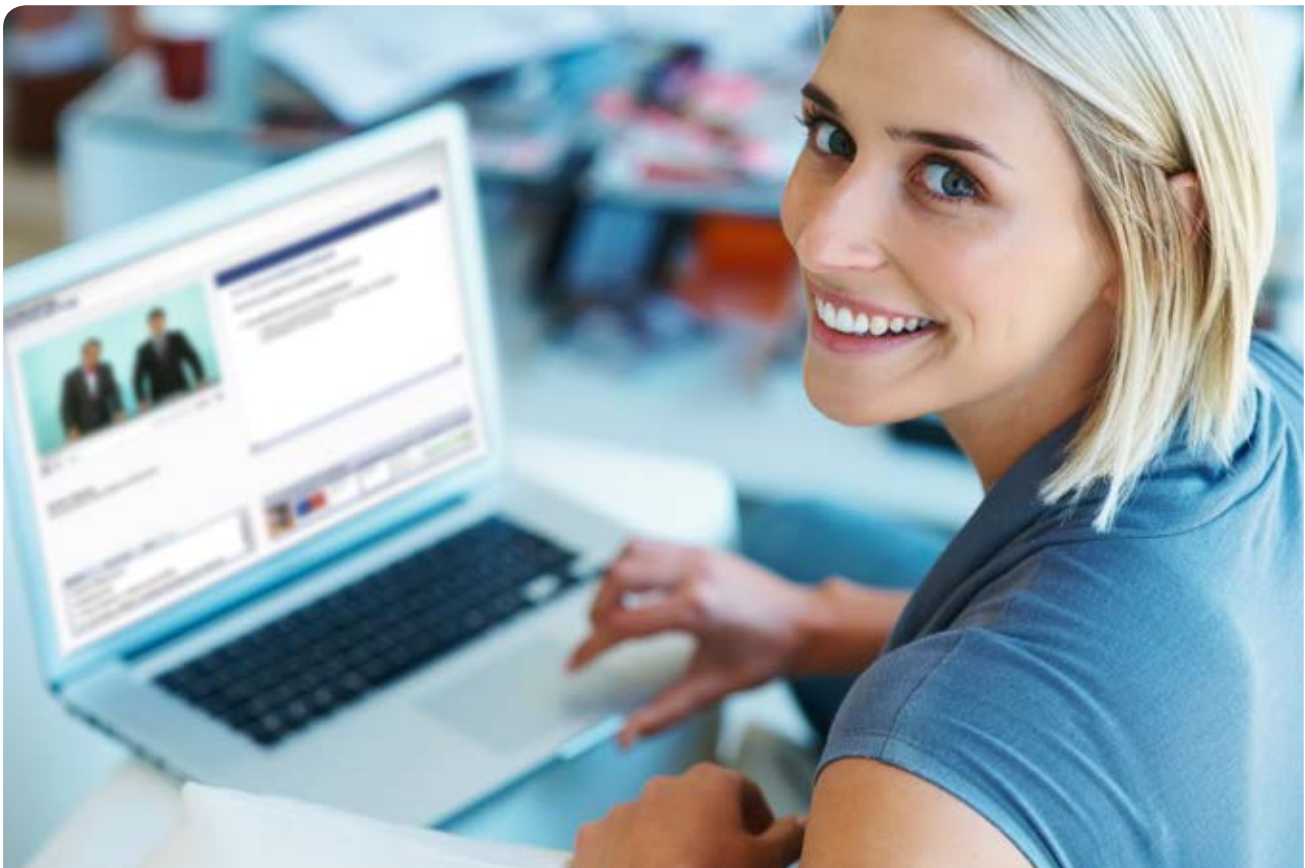
Der gemeinsame Nenner dieser drei Punkte ist schnell gefunden: Es geht ums Lernen. Ein perfekter Zeitpunkt, um sich als Entscheidungsträger in der Personalentwicklung mit e-Learning zu beschäftigen.

Die Zahlen überzeugen. Rund zwei Drittel der Unternehmen in der ITK-Branche nutzen bereits e-Learning, weitere 18 Prozent sind dabei, es einzuführen. Die aktuellen Zahlen fasst der Branchenverband Bitkom in einem Fazit zusammen: e-Learning sei aus der beruflichen Weiterbildung nicht mehr wegzudenken. Andere Unternehmen locken mit absoluten Zahlen. Das Beratungsunternehmen PriceWaterhouseCoopers (PWC) etwa spricht offiziell von 72 Millionen Dollar, die man eingespart habe durch die Nutzung von Lerntechnologien.

Selbst für Personalentwickler in kleineren und mittleren Unternehmen kommt der Druck, sich mit e-Learning zu beschäftigen, noch aus einer anderen Ecke. Der Erfolg von Unternehmen ist heute stark abhängig davon, wie qualifiziert das Personal ist, ob genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen und wie flexibel auf neue Anforderungen reagiert werden kann.

## Eine Strategie für Themen und Technik

Die Einführung von e-Learning im Unternehmen als zeitgemäßes Weiterbildungskonzept stärkt die Position der Personalentwicklung und eröffnet ihr neue Möglichkeiten, eine große Anzahl an Mitarbeiter individuell zu qualifizieren. Denn wie erfolgreich ein Unternehmen zukünftig ist, hängt mehr denn je davon ab, wie gut lernen und arbeiten miteinander vernetzt sind und wie gut es gelingt, zielgerichtet Informationen zur richtigen Zeit der richtigen Zielgruppe im richtigen Maß und Format zur Verfügung zu stellen, um ihre Leistung zu steigern.





## e-Learning in fünf Schritten

### 1. Analyse:

Eine Strategie entwickeln. Welches Ziel soll mit e-Learning erreicht werden? Wie lässt sich e-Learning in die Lernkultur des Unternehmens integrieren? Wie kann die Einführung begleitet werden?

### 2. Projektorganisation:

Wer – Weiterbildungsverantwortliche, Trainer, Führungskräfte, Betriebsrat und die IT – ist in die Planung einzubeziehen? Achtung: Insbesondere bei internationalen Projekten können verschiedene Datenschutzbestimmungen zum Hindernis werden.

### 3. Konzeption:

Inhalte und Benutzergruppen für ein Pilotprojekt identifizieren. Die Pilotkurse mit pädagogischem, inhaltlichem und organisatorischem Konzept entwickeln. Wie sind die technischen Rahmenbedingungen und was machen sie möglich? Den Betriebsrat nicht vergessen! Einen Marketingplan entwickeln. Wie und an welchen Stellen kann für die neuen e-Learning-Angebote geworben werden? Wo gibt es Schlüsselpersonen im Unternehmen, die sich als Multiplikatoren einsetzen lassen? Wo können zentrale Informationen zum e-Learning abgelegt werden, auf die die Mitarbeiter jederzeit zugreifen können?

### 4. Umsetzung:

Pilotkurse implementieren. Das e-Learning Weiterbildungsangebot im Unternehmen steuern, überwachen und begleiten.

### 5. Evaluation:

Messen und Verbessern. Auch e-Learning-Kurse sollten ständig überprüft, ergänzt und auf den aktuellen Bedarf der Lerner und des Unternehmens angepasst werden.



Das Lernen mit digitalen Medien, kurz e-Learning, hat da schon auf den ersten Blick große Vorteile. „Anyone, anytime, anywhere“, sind die drei immer wieder genannten Stichworte: Unter der Voraussetzung, Zugang zu einem PC, Laptop, Tablet oder Smartphone zu haben, kann damit jeder lernen, zu jeder Zeit und überall. Da gibt es die klassischen Computer-based Trainings (CBT), abzurufen von einer CD-Rom oder im Intranet, das Web-based Training (WBT) als online Training, Videotutorials und Podcasts oder das Lernen in virtuellen Klassenräumen, in denen alle Teilnehmer wie zu einem Präsenztraining zusammenkommen, beziehungsweise zugeschaltet sind. Performance Support, schnelle Hilfen etwa beim Rollout neuer Software, gehörten dazu wie Mobile Learning speziell für das Lernen per Smartphone und Tablet. Game-based Learning, Kurse mit spielerischen Elementen oder Serious Games, zu einem speziellen Lernthema entwickelte Computerspiele, stellen weitere Möglichkeiten dar. Über Learning Management Systeme lassen sich Kurse und Inhalte verwalten oder erstellen, Testergebnisse abrufen und zum Teil auch Lerngruppen bilden. Blended-Learning schließlich verbindet die Welt des Präsenzseminars mit e-Learning.

Wer jetzt mit e-Learning beginnt, sollte sich von dem großen und ständig weiter wachsenden Angebot nicht irritieren lassen. Vielmehr heißt es, den Blick zunächst auf das Wesentliche zu lenken: Was wollen wir mit den neuen Lernmedien erreichen, wie lassen sie sich in die bestehende Lernkultur des Unternehmens integrieren und wie kann eine Strategie aussehen, die möglichst ohne Umwege zum Ziel führt?

### Bestandsaufnahme zeigt Ansatzpunkte

Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Weiterbildungslandschaft im Unternehmen gibt erste Anhaltspunkte, wo e-Learning-Angebote eine sinnvolle Alternative und Verbesserung darstellen können. Das ist zum einen die reine Wissensvermittlung, die besonders gut per e-Learning stattfinden kann, aber auch Schulungen, die regelmäßig von einer großen Anzahl von Mitarbeitern absolviert werden müssen.

Compliance-Schulungen zum Beispiel sind in vielen Unternehmen ein großes Thema. Führungskräfteprogramme lassen sich ebenfalls gut mit e-Learning-Angeboten ergänzen. Wissen und Informationen können sich die Teilnehmer per e- oder Mobile-Learning aneignen, in Präsenzseminaren kann das Gelernte dann vertieft oder besprochen werden.

Ein weiteres geeignetes und beliebtes Einsatzgebiet für e-Learning sind Produktschulungen oder die routinemäßige Einarbeitung, das Onboarding, neuer Mitarbeiter. Ist das Rollout einer neuen Standard-Software wie Office geplant, bieten sich dazu die entsprechenden e-Learning-Kurse an, die ohne großen Aufwand auf den Bedarf sowie das Corporate Design des Unternehmens angepasst werden können. Zeigt die Bestandsaufnahme, dass bereits virtuelle Konferenzsysteme für Besprechungen genutzt werden, kann darüber nachgedacht werden, diese auch für Schulungen einzusetzen.

## Vertrauen und passende Rahmenbedingungen fördern Akzeptanz

Was aber ist mit den Mitarbeitern, die zukünftig mit e-Learning lernen sollen, wo bislang Präsenzveranstaltungen angeboten wurden? Viele sind es noch immer gewohnt, zwischen Arbeit und Lernen klar zu trennen. Schließlich finden Seminare oft fern des Arbeitsplatzes statt, bieten eine Gelegenheit, neue Kollegen kennenzulernen und sich mit ihnen auszutauschen. Mit e-Learning rücken Arbeiten und Lernen dagegen nicht nur räumlich enger zusammen, die Situation des Lernalters verändert sich. Nicht mehr der Veranstalter bestimmt Zeit und Ort des Lernens, sondern der Lerner selbst muss sich die Zeit dafür nehmen und ganz bewusst auf den Stoff konzentrieren, während um ihn herum der Arbeitsalltag weiterläuft. Nicht mehr der Trainer kontrolliert den Lernfortschritt, sondern die Software. Lernerfolg und Lerndauer lassen sich über eine Lernplattform zudem genau nachvollziehen, was vielen Lernern Angst macht. Zusätzliche Unsicherheit entsteht, wenn der Umgang mit dem Medium ungewohnt ist, weil notwendige Kompetenzen fehlen.

Die Integration von e-Learning in die Lernkultur eines Unternehmens mit vertrauensbildenden Maßnahmen und entsprechendem Marketing zu begleiten, begrenzt das Risiko eines Misserfolgs erheblich und muss nicht aufwendig sein. Zu den vertrauensbildenden Maßnahmen gehört es, die entsprechenden Rahmenbedingungen für e-Learning zu schaffen und deutlich zu kommunizieren. Sollen die Mitarbeiter während der Arbeitszeit am Arbeitsplatz lernen, müssen sie das ungestört tun können, indem



man ihnen zum Beispiel Kopfhörer zur Verfügung stellt und ihnen das Recht einräumt, sich nicht stören zu lassen. Weiterbildung offiziell eine hohe Priorität einzuräumen, relativiert den Druck, wenn gleichzeitig die Arbeitsbelastung hoch ist.

## Einfacher ist besser und weniger ist mehr

Zu einer zeitgemäßen Weiterbildungsstrategie gehören heute e-Learning- und Präsenzmaßnahmen. Nie zuvor ließ sich Weiterbildung damit passgenauer auf die Kultur, den Bedarf des Unternehmens und den Bedarf der Mitarbeiter zuschneiden. Wichtig ist dabei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und sich nicht von den vielfältigen Möglichkeiten ablenken zu lassen. Wer seine Vorgaben in Bezug auf den Inhalt, die Benutzer und das Unternehmen genau im Blick hat, ist auf dem besten Weg zu einer erfolgreichen e-Learning-Strategie.



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning



### Kostenloses Webinar für Personalentwickler

#### e-Learning im Mittelstand: Ergebnisse einer aktuellen Studie

17. Oktober 2013, 14.00 Uhr  
Referenten: Dr. Lutz P. Michel (mmb Institut),  
Peter Miez Mangold (Haufe Akademie)

Infos und Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



### Webkonferenz 2013 der Haufe Akademie

#### e-Learning im Unternehmen: Content ist king!

28. November 2013, kostenlos

Infos und Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Online-Sprachtrainings: flexibel, effektiv und international vergleichbar

In einer globalisierten Arbeitswelt gehört Kommunikation über Landesgrenzen hinweg zum Alltag. **Viele Unternehmen bewegen sich heutzutage auf internationalem Parkett und somit wird internationale Kommunikationsfähigkeit in etlichen Branchen zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil.** Hierfür benötigen die Mitarbeiter aber auch eine flexible Online-Lösung mit klaren Lernzielen, relevanten Inhalten und messbaren Ergebnissen.

Welche Möglichkeiten haben Personalentwickler heutzutage, die internationale Kommunikationsfähigkeit und damit auch die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu steigern? Die klassische Lösung ist lokales Präsenztraining. Am jeweiligen Standort werden Sprachtrainer engagiert, die dann kleine Gruppen oder sogar einzelne Mitarbeiter unterrichten. Meist ist die Atmosphäre sehr entspannt und die Maßnahmen werden im Nachhinein durch die Mitarbeiter sehr positiv bewertet. Ein anderes Bild zeigt sich jedoch, wenn der tatsächliche Lernerfolg der Mitarbeiter objektiv gemessen wird. Messbare Erfolge werden in der Regel nur dann erzielt, wenn zum einen ein klares Kursziel für einen festgesetzten Zeitraum vorgegeben ist und wenn zum anderen der Mitarbeiter die Kurse angemessen vor- und nachbereitet, sprich zusätzlich zum Präsenzunterricht selbstständig Vokabeln, Grammatik und Aussprache übt. In der Praxis scheitert der Lernerfolg jedoch häufig schon an der Anwesenheit. 50 – 60 Prozent Anwesenheitsquote sind keine Seltenheit. Wenn sich das Lerntempo jedoch an der Gruppe orientiert, sind in diesem Setting keine großen Erfolge zu erwarten.

## Nur flexible Angebote werden den Anforderungen international tätigen Mitarbeitern gerecht

Eine weitere Krux der Präsenz-Sprachtrainings ist, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, die international tätig sind und beispielsweise als Vertriebsmitarbeiter viel reisen, besondere Schwierigkeiten haben, regelmäßig an einem Präsenz-Sprachtraining teilzunehmen. Dies ist besonders ungünstig, da gerade solche Mitarbeiter auf gute Fremdsprachenkenntnisse angewiesen sind. Gleichzeitig haben diese Mitarbeiter oft Zeit. Vielleicht nicht jeden Dienstag um 17.00 Uhr, sehr wohl aber am Flughafen, während eines Transatlantik-Fluges oder abends im Hotel. Maßnahmen, die zeitlich und örtlich flexibel sind, bieten Mitarbeitern die Chance, ihre Ziele mit Bezug auf die Verbesserung ihrer Sprachkenntnisse zu erreichen.

## Sprachtraining muss effektiv, flexibel und international einheitlich sein

Effektivität ist entscheidend – keine Weiterbildungsmaßnahme ohne klares Lernziel. Mitarbeiter sind dann motiviert, Zeit und Energie in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren, wenn sie ein klares Ziel vor Augen haben und sehen, dass die Maßnahme geeignet ist, dieses Ziel zu erreichen.

In Zeiten knapper Budgets ist außerdem der Anspruch des jeweiligen Geldgebers berechtigt, am Ende der Maßnahme einen messbaren „Return on Investment“ zu haben.

Unternehmen investieren dann in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, wenn sie klare Ergebnisse mit Relevanz für den Business-Alltag sehen.

Besonders hilfreich ist dabei, wenn der Erfolg einer Maßnahme nicht erst am Ende gemessen wird, sondern wenn vielmehr eine Erfolgsmessung über den gesamten Kurszeitraum möglich ist, die sowohl dem Lerner als auch der Personalentwicklung und der Führungskraft zur Verfügung steht. Dies ermöglicht frühzeitige Kommunikation und Korrektur in einzelnen Fällen – und hilft, insgesamt bessere Lernergebnisse zu erzielen.

Mitarbeiter erwarten heute zu Recht Maßnahmen, die sich ihren Terminkalendern anpassen. Nicht nur das oben genannte Beispiel von vielreisenden Mitarbeitern greift hier.

Auch Führungskräfte mit dynamischen Terminkalendern oder Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen profitieren davon, wenn Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich und örtlich unabhängig sind. Die flexible Online-Lösung ist somit eine attraktive Alternative beim Auf- und Ausbau von Sprachkompetenzen. Setzen Sie auf internationale Standards und bleiben Sie wettbewerbsfähig.



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning



### Kostenlose Testzugänge zu e-Learnings

Als Personalentwickler haben Sie exklusiv die Möglichkeit, e-Learnings der Haufe Akademie kostenlos und unverbindlich zu testen.

Weitere Infos finden Sie unter  
[www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Nachhaltige Kompetenzerweiterung – ganz in Ihrer Nähe

## **Erfahrung seit mehr als 30 Jahren**

Die Haufe Akademie zählt im deutschsprachigen Raum zu den führenden Instituten für berufliche Qualifizierung. Jährlich veranstaltet die Haufe Akademie über 3.200 Veranstaltungstermine zu rund 620 unterschiedlichen betrieblichen Themen, die von mehr als 42.000 Teilnehmern in bundesweit über 65 Städten besucht werden.

## **Praxis, Praxis, Praxis**

Die einfache und nachhaltige Umsetzung im Berufs- und Unternehmensalltag steht im Mittelpunkt bei der didaktischen Konzeption und Vermittlung der Seminarinhalte.

## **Umfassendes Themenspektrum**

Die Haufe Akademie bietet Fach- und Führungskräften ein umfassendes Themenspektrum. Von Fachwissen über persönliche Kompetenzen bis hin zu Management-Know-how finden Sie alles in unserem Programm.

## **Partner für Wirtschaft und Verwaltung**

Das Angebot der Haufe Akademie ist auf den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen ausgerichtet.

## **Erfahrene Experten aus Wirtschaft und Hochschule als Referenten und Trainer**

Die Haufe Akademie arbeitet mit rund 600 Referenten, Trainern, Coaches und Beratern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik zusammen. Dabei verpflichtet die Haufe Akademie ausschließlich erfahrene Praktiker mit ausgewiesenen Branchen- und Unternehmenskenntnissen.

## **Professionelle Veranstaltungsorganisation**

Perfektion ist unser Auftrag. Vom ersten Kontakt über unsere Seminarbetreuer vor Ort bis hin zur Nachbereitung Ihrer Veranstaltung sind wir für Sie am Ball.

## **Ihr Kontakt zu unserem Kundenservice**

Wir beraten Sie zu allen Veranstaltungen und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Für Ihre fachlichen Fragen, Anregungen und Kritik sind wir Ihre erste Anlaufstelle. Rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Lörracher Str. 9  
79115 Freiburg  
Tel.: 0761 898-4422  
Fax: 0761 898-4423  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de



**Stephanie Göpfert**  
Leiterin Kundenservice





#### Seminare und Trainings, auch in englischer Sprache

Die Seminare der Haufe Akademie bereiten Wissen kompakt und spannend auf. In den Trainings nehmen Sie Neues auf, setzen sich aktiv mit Inhalten und Methoden auseinander und üben das Gelernte ein. Eine große Auswahl an Themen können Sie auch auf Englisch trainieren.

#### Ausbildungen, Qualifizierungsprogramme, Lehrgänge und Fernlehrgänge mit Zertifikat

Kompetenzen systematisch entwickeln – dazu eignen sich besonders die umfassenden Programme und Lehrgänge. Die Haufe Akademie kooperiert mit namhaften Hochschulen und Zertifizierungspartnern. Dadurch können Sie ein anerkanntes Zertifikat erwerben.

#### Jahresschlusstagungen

Bestens informiert bei Rechtsänderungen sind Sie mit dieser Tagungsreihe: Mit jährlich über 10.000 Teilnehmern und fast 200 Veranstaltungen in mehr als 40 Städten sind die Tagungen der Haufe Akademie in Deutschland führend: Jahresschluss Personalbüro – Vorbereitende Jahresabschlussstagung – Jahresabschluss Rechnungswesen & Steuern und Jahresabschluss.

#### Fachtagungen HR Future Circle und DVS – Vertriebstagung

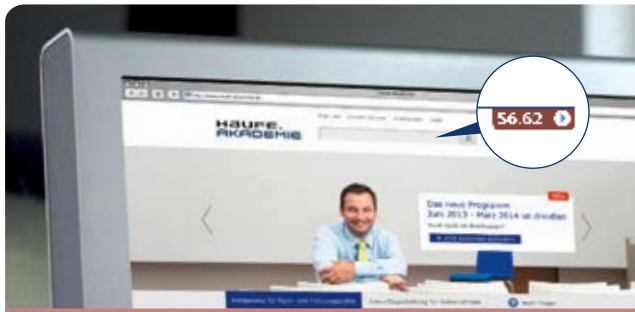
In unseren Veranstaltungsreihen für HR-Verantwortliche und für den Vertrieb bringen wir Sie zu wichtigen Themen auf den neuesten Wissensstand und bieten Ihnen eine Plattform zum aktiven Networking. Hier erhalten Sie das nötige Know-how, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

#### Schriftliche Lehrgänge und Fernlehrgänge mit Zertifikat

Flexible Weiterbildung für Ihr Fachgebiet – lernen wo und wann Sie wollen. Fernlernen ist für alle ideal, die gern selbst Lernintensität und -tempo bestimmen möchten. Durch den modularen Aufbau können Sie bei freier Zeiteinteilung gezielt selbst Schwerpunkte setzen.

#### Über 90 praxiserprobte e-Learning-Angebote

e-Learning ermöglicht eine schnelle, kompakte und kostengünstige Vermittlung von Know-how. Das umfassende Themenspektrum ist inhaltlich von erfahrenen Experten aufbereitet. Eine übungszentrierte und praxisorientierte e-Didaktik steht im Mittelpunkt der Konzeption und garantiert Ihnen Umsetzungsbefähigung, Abwechslung und Inspiration.



**Für zusätzliche Infos oder zur Seminarbuchung:**  
Einfach Seminar auswählen und Webinfo-Nr. im Web eingeben.  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

**Personalentwicklung und Talent Management**  
Personalentwicklung

**Gezielte Frauenförderung in Unternehmen** 58.57 ▶  
Potenziale erkennen und nutzen



Unternehmen brauchen das Know-how von Frauen. Doch wie können Unternehmen Frauen binden und befähigen, weitere Karriereschritte zu machen? Lernen Sie neue Ideen aus der Personalentwicklung zum Thema Frauenförderung kennen und unternehmenspolitisch zu platzieren.

**Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung** 83.29 ▶

Gezielte Personalentwicklung entscheidet mit über den Unternehmenserfolg. Erlernen Sie, wie Sie ganzheitliche PE-Konzepte entwickeln und daraus Maßnahmen für die individuelle Förderung Ihrer Mitarbeiter ableiten.

**Praxis der Personalentwicklung** 75.40 ▶

Gestaltung, Begleitung und Umsetzung Ihrer PE-Konzepte  
Sie erhalten zunächst eine kompakte Auffrischung zu den wesentlichen Aspekten der PE. Danach bearbeiten und optimieren Sie primär Ihre eigenen PE-Vorhaben und -Projekte. Somit schaffen Sie optimale Voraussetzungen für Ihre eigenen PE-Implementierungsstrategien.

**Personalentwicklung und Talent Management**  
Weiterbildung

**Betriebliche Bildung planen, umsetzen und kontrollieren** 92.22 ▶

Von der Bedarfsanalyse bis zur Erfolgskontrolle  
Die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter wandeln sich immer schneller. Im Seminar lernen Sie erprobte Methoden kennen, um den Bildungsbedarf konkret zu erfassen und mit geeigneten Maßnahmen den Bildungserfolg zu sichern.

**Bildungscontrolling** 51.90 ▶

Erfolg der betrieblichen Weiterbildung messen und optimieren  
Lernen Sie in diesem Training Theorie und Praxis eines effektiven Bildungscontrollings und Bildungsreportings kennen. So können Sie eine Kürzung des Bildungsbudgets vermeiden, den Effekt Ihrer Bildungsarbeit dokumentieren und steigern.

**e-Learning erfolgreich einführen und einsetzen** 55.50 ▶

In diesem Seminar erfahren Sie, was Sie bei der Konzeption und Planung von e-Learning-Lösungen beachten sollten und wie Sie eine reibungslose Implementierung und Durchführung gewährleisten.

**Personalentwicklung und Talent Management**  
Berufsausbildung

**Berufsausbildung erfolgreich planen und organisieren** 75.39 ▶

Mit dem Input aus diesem Seminar meistern Sie Planung und Organisation der Berufsausbildung schnell und effizient. Checklisten und Arbeitshilfen unterstützen Sie zusätzlich.

**Auszubildende führen und sicher beurteilen** 81.85 ▶  
Nachwuchssicherung durch zielgerichtete Betreuung



Wer zielgerichtet ausbildet, macht sich unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt. Mit Beispielfällen und Arbeitshilfen üben Sie Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Auszubildenden auch in schwierigen Situationen sicher führen und beurteilen.

**Personalentwicklung und Talent Management**  
Talent Management

**Talent Management: Talente gewinnen, entwickeln und binden** 78.30 ▶

Talente sind Mitarbeiter, die den gewissen Unterschied machen und maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie Talente identifizieren, gewinnen, einsetzen, entwickeln und langfristig an Ihr Unternehmen binden.

**Vom Recruiting bis zum Management-Audit: Potenzialanalysen effektiv einsetzen** 56.61 ▶

Top-Kandidaten statt kostspieliger Fehlbesetzungen  
Die Suche nach Potenzialen und Talenten muss heute jedes Unternehmen beschäftigen, denn die bestmögliche Personalentscheidung ist eine wettbewerbskritische Größe. Passende Kandidaten zu finden, ist allerdings nicht trivial, denn Sie stehen damit vor der schwierigen Aufgabe, eine zukünftige Kompetenz bereits heute schon möglichst zuverlässig zu diagnostizieren. Die Personal-diagnostik bietet Ihnen hierfür zuverlässige Instrumente.

**Effektive Programme zur Führungskräfteentwicklung** 56.60 ▶

Vom Traineeprogramm bis zum Senior Management Development  
Führungskräfte haben maßgeblichen Einfluss auf Mitarbeiter und Unternehmensergebnisse. Dieses Intensivseminar zeigt Ihnen praxiserprobte Wege und moderne Ansätze auf. Sie erhalten wertvolle Hinweise, wie Führungskräfteentwicklungsprogramme konzipiert und implementiert werden können.

**Personalmarketing****Employer Branding: Schritt für Schritt zur überzeugenden Arbeitgebermarke**53.89 

Attraktiv, authentisch, besonders: Nur mit einer starken Arbeitgebermarke können Sie im immer härter werdenden „Wettstreit um die Talente“ bestehen. Mit diesem Seminar unterstützen wir Sie dabei. Sie erhalten das Rüstzeug, um Ihre Arbeitgebermarke Schritt für Schritt aufzubauen und nachhaltig zur Wirkung zu bringen.

**Erfolgreiches Personalmarketing**75.79 

Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen

Die passenden Fach- und Führungskräfte an Bord zu holen, ist essenziell für den Unternehmenserfolg. Lernen Sie, wie Sie die Besten für sich gewinnen – auch wenn Ihr Unternehmen noch keinen „großen Namen“ hat.

**Kreativworkshop für innovatives Personalmarketing und Recruiting**53.90 

Mit neuen Ideen Personal gewinnen

Fachkräftemangel, Generation Y, Globalisierung – die Veränderungen der Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt erfordern neue Ideen im Personalmarketing. In diesem Kreativworkshop lernen Sie, diese systematisch für Ihr Unternehmen zu entwickeln.

**Persönliche HR-Kompetenz****Gesprächstraining für Personaler I**86.97 

Grundlagen und Techniken

Unter fachkundiger Anleitung trainieren Sie, HR-Gespräche sicher zu führen und zum gewünschten Ergebnis zu bringen. Sie erarbeiten sich Basiswissen und optimieren Ihre berufliche Gesprächskompetenz.

**Gesprächstraining für Personaler II**96.58 

Schwierige Personalgespräche meistern

Erweitern Sie Ihre Gesprächskompetenz, um sowohl dem Mitarbeiter als auch der Führungskraft bei kritischen Personalgesprächen ein kompetenter, lösungsorientierter Partner zu sein.

**Beraterkompetenz für Personaler**56.32 

Führungskräfte professionell beraten

Geschäftsführer und Führungskräfte wünschen sich zunehmend mehr Personaler, die zu Mitgestaltern von Businessprozessen werden und beratend unterstützen. Mit diesem Seminar erweitern Sie Ihre Gesprächsführungs- und Beratungskompetenz und gewinnen Handlungssicherheit, um als interner Berater überzeugend aufzutreten zu können.

**Psychologie für Personaler**92.38 

Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

Fingerspitzengefühl entwickeln: In diesem Training erhalten Sie grundlegende psychologische Hilfestellungen für Ihre Personalarbeit. Sie lernen, auch in schwierigen Situationen stets angemessen und sicher zu reagieren.

**NEU: Lebendige und effektive Moderation für Personaler**73.44 

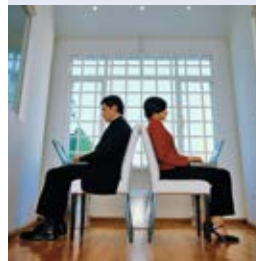
Besprechungen erfolgreich leiten



Zu den vielfältigen Aufgaben eines Personalers gehört heutzutage auch die Moderation hausinterner Meetings oder Workshops. Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie mit einfachen und wirkungsvollen Werkzeugen Ihre Besprechungen zielklar, ergebnisorientiert und lebendig gestalten können.

**Konfliktmanagement für Personaler**78.35 

Konfliktgespräche professionell und konstruktiv führen



Als Personaler haben Sie oft mit konfliktbeladenen Situationen zu tun. Entweder sind Sie direkt von dem Konflikt betroffen oder Sie sind als Vermittler bei Konflikten in der Organisation gefordert. In diesem Seminar lernen Sie durch professionelle und konstruktive Konfliktgespräche maßgeblich zur Leistungsfähigkeit und Entwicklung Ihrer Organisation beizutragen.

**BWL für Personaler**78.29 

Wirtschaftliche Grundlagen – betriebliche Kennzahlen

In diesem Seminar erhalten Sie ein solides Basiswissen über die betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Sie erfahren, aus welchen Informationen und Kennzahlen Sie ein leicht nutzbares HR-Cockpit bauen können.

**Excel für die Personalarbeit**76.40 

Arbeitsabläufe mit Excel vereinfachen und automatisieren

Werden auch von Ihnen oft schnelle Auswertungen und aussagekräftige Daten gefordert? In diesem Training erlernen Sie z. B. die effiziente Zusammenführung und Weiterverarbeitung von Daten aus unterschiedlichen Quellen. Pro Teilnehmer ein PC.

**HR-Strategie und strategische Personalplanung****NEU: HR Future Circle: Neuroleadership**58.62 

Gehirnforschung und die Frage: Wie sieht die Führungskräfteentwicklung von morgen aus?

Neuroleadership macht sich die Erkenntnisse der Hirnforschung zunutze und überträgt sie in konkrete Handlungsansätze für die Mitarbeiterführung und Führungskräfteentwicklung.

**HR Future Circle: High Performance Management**58.73 

Leistungsfähigkeit stärken statt War for Talents!

High Performance Management bündelt alle Maßnahmen und Prozesse, um die Leistung der Mitarbeiter und der Gesamtorganisation nachhaltig zu steigern. Es gilt heute die richtigen Stellschrauben zu drehen, um in Zukunft die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

### HR als Business Partner im Mittelstand

56.97 ▶

Mit wertschöpfender Personalarbeit das Unternehmensergebnis steigern

Die Rolle von HR als strategischer Partner der Businessorganisation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung. Das Seminar vermittelt, welche neuen HR-Rollen und Kompetenzen benötigt werden, welche HR-Organisationskonzepte für mittelständische Unternehmen passen und wie beides erfolgreich umgesetzt werden kann.

### Demografie- und Gesundheitsmanagement

### HR-Strategien für den demografischen Wandel

52.54 ▶

Erfahren Sie in diesem Seminar, wie Sie sich auf den demografischen Wandel vorbereiten können. Wenn Sie Ihre Personalarbeit schon jetzt demografiesicher gestalten, schaffen Sie die Basis, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis

53.86 ▶

Für viele Unternehmen wird es immer wichtiger, die Beschäftigten länger fit in den Arbeitsprozessen zu halten. Lernen Sie, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und Ihren Beschäftigten Impulse für eine gesunde Lebensführung zu geben.

### Burn-out und psychische Erkrankungen bei Mitarbeitern

53.88 ▶

Handlungshilfen für Personalmanagement und Führungskräfte  
Burn-out, Depressionen, Angststörungen, psychosomatische Erkrankungen und Suchterkrankungen nehmen dramatisch zu. Lernen Sie, als Personalverantwortlicher oder als Führungskraft mit psychisch belasteten Mitarbeitern angemessen umzugehen.

### Unternehmenskultur und Change Management

### Change Management für Personaler

93.41 ▶

Betriebliche Veränderungen erfolgreich begleiten und gestalten  
Erlernen Sie grundlegende systemische Beratungsmethoden und zielführende Gesprächstechniken. So überzeugen Sie auch bei betrieblichen Veränderungen als qualifizierter Ansprechpartner.

### Qualifizierungsprogramm Change Management intensiv

57.80 ▶

Das Ziel dieses Qualifizierungsprogramms ist es, Sie zu befähigen, definierte Geschäftsziele effizient und effektiv mit den Führungskräften und den beteiligten Mitarbeitern zu erreichen. In insgesamt 6 Tagen erhalten Sie das komplette Rüstzeug für professionelles Change Management.

### Veränderungsprozesse aktiv steuern

81.08 ▶

Change Management für Führungskräfte

Das professionelle Managen von Veränderungsprozessen kann zur entscheidenden Kernkompetenz werden, die sogar über die Zukunft von Unternehmen entscheidet. Deshalb muss jede Führungskraft mit den Spielregeln von Change Management vertraut sein, um Veränderungen begleiten und steuern zu können.

### Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

### Qualifizierungsprogramm Personalmanagement kompakt

81.01 ▶

Einstieg und Überblick

Modernes Personalmanagement ist zu einem zentralen Faktor der Unternehmensentwicklung geworden. Das 5-tägige Qualifizierungsprogramm unterstützt Sie dabei, Ihre aktuellen und künftigen HR-Aufgaben gut in den Griff zu bekommen.

### Lehrgang Geprüfte/r Personalentwickler/in

51.88 ▶

Zertifiziert durch die Hochschule Deggendorf

Die Inhalte sind an Ihren konkreten Aufgaben als Personalentwickler/in ausgerichtet. Durch die Zertifizierung der Hochschule Deggendorf erhalten Sie einen anerkannten Abschluss und können Ihre erworbene Qualifikation durch das Zertifikat dokumentieren.

### Ausbildung zum Zertifizierten Coach

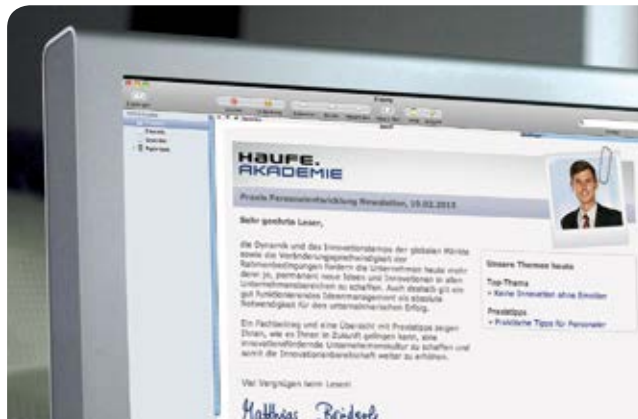
50.10 ▶

Anerkannt durch den Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.

Coaching ist die nachhaltigste und individuellste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. Wenn Sie erfolgreich coachen wollen, brauchen Sie vor allem eines: Professionalität. In dieser anerkannten Coaching-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen. So festigen Sie Ihr Standing als gefragter Coach und Berater.

## Newsletter Praxis Personalentwicklung

### Kostenloser Service der Haufe Akademie



In sechs Ausgaben pro Jahr können sich Personalentwickler und Weiterbildungsentscheider ausführlich über Angebot und Leistungen der Haufe Akademie informieren. Jede Ausgabe beleuchtet einen ausgewählten Themenschwerpunkt; entsprechende Checklisten und Praxistipps runden den Einstieg ins Thema ab und bieten konkrete Unterstützung im Arbeitsalltag.

- **Expertenwissen:** Unsere rund 600 Referenten geben ihr umfangreiches Fachwissen weiter.
- **Themenrelevanz:** Unsere Autoren kommen aus der Praxis und wissen, welche Themen gerade für Sie aktuell und wichtig sind.
- **Praxistransfer:** Damit die Umsetzung von Fachwissen effektiv gelingen kann, unterstützen Sie Checklisten, Tools und Techniken beim Transfer.

Abonnieren Sie den Newsletter „Praxis Personalentwicklung“ kostenlos und unverbindlich unter:  
[www.haufe-akademie.de/newsletter](http://www.haufe-akademie.de/newsletter)



Zukunft im Kopf.



Das Programm zur Qualifizierung  
und Entwicklung für Menschen und  
Unternehmen

Gleich anfordern unter:  
**Tel.: 0761 898-4422**

# Qualifizierung und Coaching für Ihren individuellen Bedarf

## Inhouse-Training

Alle Qualifizierungsangebote aus unserem offenen Veranstaltungsprogramm führen wir auch als Inhouse-Seminar direkt in Ihrem Unternehmen durch. Dabei passen wir die Qualifizierungsinhalte an Ihren spezifischen Weiterbildungsbedarf an.

## Entwicklungsprogramme

Unsere Inhouse-Angebote eröffnen den Teilnehmern neue Reflexions- und Entwicklungsräume und sorgen für einen direkten Wissenstransfer in Ihre Unternehmensprozesse. Dazu zählen:

- Individual- und Gruppen-Coaching
- Kollegiale Beratung
- Lernpartnerschaften
- e-Learning, moderierte Online-Foren und virtuelle Meetings
- Profiling für Fach- und Führungskräfte
- Erlebnisorientierte Trainingsimpulse
- Anerkannte Zertifizierungen

## Ihr Unternehmen profitiert

- von der Arbeit an unternehmensspezifischen Fragestellungen
- von der Aktivierung der Mitarbeiter zur Wahrnehmung der eigenen Rolle im Unternehmen
- von der Förderung eines informellen Netzwerks zum bereichsübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch

## Managed Training Services

Bei der Durchführung können Sie sich auf die Managed Training Services der Haufe Akademie verlassen. Diese basieren auf langjähriger Erfahrung in der Planung, Organisation und Abwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und ermöglichen Ihnen ein professionelles Outsourcing von Geschäftsprozessen im Weiterbildungsbereich. Damit entlasten Sie Ihre HR-Ressourcen von administrativen Aufgaben und fokussieren diese auf Kernkompetenzen der strategischen Personalentwicklung.

## Sprechen Sie uns an! Gerne entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen das maßgefertigte Konzept für Ihr Unternehmen.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Str. 9

79115 Freiburg

Tel.: 0761 898-4455

Fax: 0761 898-4456

inhouse@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen



Marion Saamer



Annette Vogl

## Praxiserprobtes Training

Sie wählen ein praxiserprobtes Training aus unserem offenen Programm aus – unsere Referenten kommen zu Ihnen ins Unternehmen oder an den Veranstaltungsort Ihrer Wahl und führen das Training, exklusiv für Ihr Unternehmen, durch.

## Individuelle Trainingsreihen

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Trainingsreihen mit aufeinander abgestimmten Qualifizierungsmodulen – angepasst an die Ziele Ihres Unternehmens und den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter.

## Blended Learning-Lösungen

Wir kombinieren Ihre Qualifizierungsmaßnahmen mit e-Learning-Angeboten wie z. B. e-Trainings, Mobile Learning oder Virtual Classroom-Sessions und bieten individuelle Lernprozess-Begleitung für Ihre Mitarbeiter.

## Business-Coaching

Mit unserem professionellen Business-Coaching unterstützen wir die individuelle Entwicklung Ihrer Fach- und Führungskräfte und stärken sie in ihrer beruflichen Experten- oder Führungsrolle.

## Zertifizierungsprogramme

Wir integrieren Zertifizierungen unserer renommierten Zertifizierungspartner in Ihre Qualifizierungsprogramme für Ihre Mitarbeiter.



Regelmäßig stellen wir uns mit unseren Konzepten der externen Evaluation und konnten bereits mehrfach Auszeichnungen für unsere ganzheitlich orientierten Entwicklungsprogramme an der Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung erzielen, wie z. B. den Internationalen Deutschen Trainings-Preis BDVT.

# Individuelle Management-Entwicklungsprogramme: Ausgezeichnet mit dem „Oscar“ der Weiterbildungsbranche

Die maßgeschneiderten Entwicklungsprogramme der Haufe Akademie zur Förderung von Fach- und Führungskräften sind bereits mehrfach mit dem „Trainings-Oscar“ der Weiterbildungsbranche, den Internationalen Deutschen Trainings des BDVT, ausgezeichnet worden – so auch ein für die Brenntag AG konzipiertes Programm.

## Das Management-Entwicklungsprogramm der Brenntag AG

Das Management-Entwicklungs-Programm (MEP) der Brenntag AG greift die modernen Management- und Leadership-Anforderungen im Unternehmen auf und unterstützt die Teilnehmer dabei, ihre methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen zu erweitern und zu vertiefen.

Unterstützt wird die Weiterentwicklung durch eine Lernzielvereinbarung zwischen Programmteilnehmern und Vorgesetzten.

## Das MEP ist in drei Teile gegliedert:

- Im **Qualifizierungsprozess** werden die Inhalte erarbeitet, geeignete Verfahren zur persönlichen Umsetzung vorgestellt und individuelle Rückmeldungen gegeben. Abschließend entwickeln die Teilnehmer für jedes der vier Module individuelle Veränderungsvorhaben (IVV).
- Der **Transferprozess** findet in Kleingruppen (Homegroups) und Einzelmaßnahmen statt. Mittels Tagebuch steuern die Teilnehmer ihre persönliche Entwicklungsplanung (PEP).
- Zu den **Vernetzungsaktivitäten** gehören Kaminabende, die sogenannten „Aktuellen Stunden“, und die Beteiligung unternehmensinterner Referenten.

## Die Teilnehmer profitieren von drei Erfolgsfaktoren:

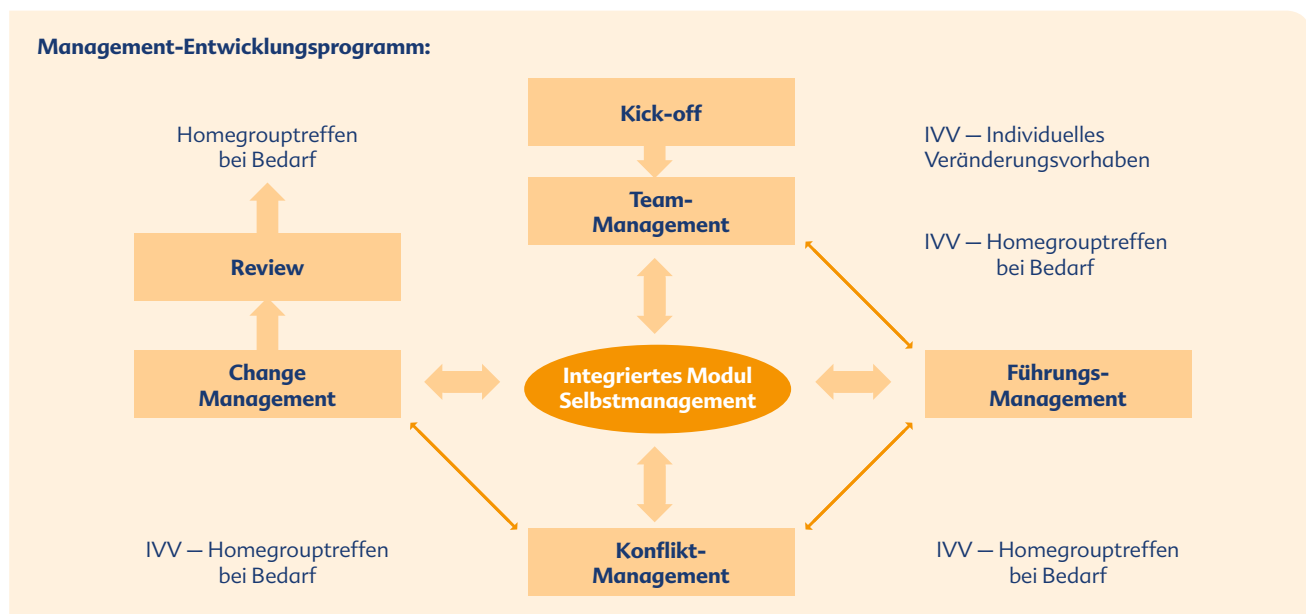
- **Erlebnisorientierte Lernformen**  
Erlebnisorientiertes Lernen ermöglicht zu persönlichen Erkenntnissen zu gelangen. Hier kommen Elemente wie Basketball-Einheiten, Outdoor-Aktivitäten und die Gestaltung eines Films zum Einsatz.
- **Institutionalisierte Feedback-Kultur**  
Zentraler Bestandteil des MEP ist das intensive Feedback durch Coaches, Teilnehmer und Vorgesetzte. Die Vorgesetzten agieren auch als Mentor, indem sie den Nachwuchsführungskräften Anregungen für Arbeitsschwerpunkte geben.
- **Nachhaltige Transfers in die Organisation**  
Die Lerninhalte werden zwischen den Trainingseinheiten individuell vertieft. An den Abschlussveranstaltungen und an den regelmäßigen „Aktuellen Stunden“ nimmt immer auch die Geschäftsführung teil.

## Ihr Kontakt zu uns

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Offenbacher Straße 98  
63263 Neu-Isenburg  
Tel.: 06102 74850-00  
Fax: 06102 74850-99  
consulting@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de/consulting



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer  
Inhouse-Training & Consulting



2011 erhielt MEP im Rahmen der Zukunft Personal den Internationalen Deutschen Trainings-Preis des BDVT e.V.

# Profis für Ihre komplette Weiterbildung: Die Haufe Akademie Managed Training Services

Die Managed Training Services der Haufe Akademie basieren auf unserer langjährigen Erfahrung in der Planung, Organisation und Abwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen. Sie ermöglichen Ihnen ein professionelles Outsourcing von Geschäftsprozessen im Weiterbildungsbereich. Damit entlasten Sie Ihre HR-Ressourcen von administrativen Aufgaben und fokussieren diese auf Kernkompetenzen der strategischen Personalentwicklung. Wir übernehmen für Sie Gesamt- oder Teilprozesse bis hin zur kompletten Organisation und Steuerung Ihrer betrieblichen Fort- und Weiterbildung einschließlich der erforderlichen Informationstechnologie. Nachdem Sie Ihre strategischen Weiterbildungsziele definiert haben, übernimmt die Haufe Akademie alle weiteren konzeptionellen, administrativen und organisatorischen Aufgaben. Unsere Berater passen die Services an Ihre Anforderungen an und wählen die adäquaten Prozesse und Methoden.

## Inhaltliche Impulse und Innovationen

Für die inhaltliche Gestaltung Ihrer Weiterbildungsangebote stehen Ihnen unsere Berater zu unterschiedlichen Schwerpunkten zur Seite. Damit bieten wir Ihnen neben der administrativen Entlastung auch inhaltliche Impulse und Innovationen für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter. Wir beraten Sie auch über den sinnvollen Einsatz von e-Learning Tools und Learning Management Systemen.

Grundlage der Zusammenarbeit ist eine enge, gut abgestimmte Kommunikation. Das Ergebnis ist eine höchst individuelle Lösung, die passgenau den Bedürfnissen Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter entspricht.

## Profitieren Sie von den Haufe Akademie Managed Training Services als Komplettlösung für die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen durch:

- Abbau administrativer Prozesse
- Strategische Bedarfsanalyse und optimale Beratung
- abgestimmte Trainingskonzeption
- attraktive Einkaufskonditionen
- Reduzierung von „Lieferantenwildwuchs“
- automatisierter Workflow mit Print oder Online-Katalog
- Implementierung von Standards
- einheitliche und höchste Qualität
- stringentes Bildungscontrolling und Reporting
- Anbindung an Ihre eigenen Systeme

## Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell, analysieren Ihren spezifischen Bedarf und finden gemeinsam mit Ihnen eine bedarfs- und unternehmensspezifische Managed Training Services-Lösung.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Offenbacher Straße 98  
63263 Neu-Isenburg  
Tel.: 06102 74850-00  
Fax: 06102 74850-99  
consulting@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen



**Holger Schmenger**

Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting



# Organisationsberatung und Change Management

## Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Consulting bei der Haufe Akademie zeichnet sich durch die hohe fachliche und persönliche Kompetenz unserer erfahrenen Berater aus. Unsere Stärke liegt in der engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Unsere engagierten Berater arbeiten gemeinsam mit Ihnen an Ihrem Erfolg und lassen Sie mit Ihrer Veränderungsaufgabe nicht allein. Dieser vertrauensbasierte Ansatz ermöglicht es uns, unser fachliches und systemisches Know-how auf allen Ebenen Ihrer Organisation optimal einzubringen.

## Unser Ziel ist es,

- Ihr Unternehmen durch individuelle Lösungen im Wettbewerb zu stärken,
- Kompetenzen in Ihrem Unternehmen zu erhöhen und zu mobilisieren,
- nachhaltig positive Veränderungen zu erzielen und
- in einer langfristigen Partnerschaft am Erfolg Ihres Unternehmens mitzuwirken.

So generieren wir für Sie nachhaltig erfolgreiche Ergebnisse, stärken Ihr Unternehmen von Grund auf und sichern bleibenden Erfolg.

## Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungen

Unser Erfolgsrezept basiert auf der gleichwertigen Berücksichtigung „harter“ und „weicher“ Faktoren für Ihren Erfolg und auf der persönlichen, individuellen Betreuung Ihrer Mitarbeiter. Basierend auf einer sorgfältigen Auftragsklärung und einer systemischen Unternehmens- und Kontextanalyse entwickeln wir stringente Beratungsprozesse und unterstützen diese durch ein eindeutiges und transparentes Projektmanagement. Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen ein schlüssiges Informations- und Kommunikationskonzept und flankieren den Veränderungsprozess durch ein konsequentes Risiko- und Stakeholdermanagement, Erfolgssichernd binden wir das Top-Management in einer Sponsoren-Rolle in das Projekt ein.

## Dynamische und ganzheitliche Prozessbegleitung

Wir verstehen uns als Ihr „Change-Motor“. Bei komplexen Veränderungsprojekten flankieren wir Trainingsmaßnahmen und Coachings für Ihre Fach- und Führungskräfte mit fachkompetenter Beratung und Maßnahmen der zielgerichteten Organisationsgestaltung – auch international.

## Beispiele für Organisationsberatung und Change Management im Personalmanagement

- Wir unterstützen Sie bei der Bedarfserhebung zur bedarfsgerechten, nachhaltigen und strategiekonformen Gestaltung Ihres PE-Produkt- und Dienstleistungsportfolios.
- Wir entwickeln Ihre Organisation durch die maßgeschneiderte Konzeption von Qualifizierungslandschaften und die begleitende Definition und Implementierung von Karrierepfaden für Führungskräfte, Spezialisten und im Projektmanagement.

- Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung und Implementierung von Führungsleitlinien.
- Wir stärken Ihre unternehmensweiten Kompetenzen im Rahmen der Konzeption, Implementierung und Begleitung von Unternehmens-Akademien.
- Wir gestalten mit unternehmensspezifischen Konzepten den Rollenwechsel von Fachabteilungen, z. B. der Personalabteilung, zum „Strategic Business Partner“.
- Wir implementieren Elemente des Performance Managements zur Steigerung Ihrer organisationalen Effektivität.
- Wir begleiten Sie bei der nachhaltigen Prozessoptimierung zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit und des Wirkungsgrades Ihrer Organisation von der Analyse und Konzeption bis zur Implementierung und Evaluation.
- Wir beraten und unterstützen Sie bei der Erstellung von Kompetenzprofilen je Job-Rolle und der darauf basierenden Entwicklung von Fach- und Führungstrainings.
- Wir bieten Ihnen Personaldiagnostische Lösungen zur Mitarbeiterförderung oder -auswahl vom Profiling bis zur Durchführung von Assessment-Centern.



Unsere Kunden sind von der Professionalität unserer Beratungsleistung überzeugt. Mit dem Qualitätssiegel TOP CONSULTANT gehören wir zu den besten Beratern für den Mittelstand.

## Ihr Kontakt zu uns

Wir gestalten mit Ihnen zusammen Lösungskonzepte, die optimal an Ihre Anforderungen angepasst sind: Unsere Experten geben Ihnen Impulse für eine nachhaltige, erfolgreiche Veränderung sowie Orientierung, Expertise und Sicherheit bei unternehmerischen Change-Prozessen. Lassen Sie uns das Potenzial Ihrer Organisation erschließen und mobilisieren und in strategische Erfolgspositionen umwandeln!

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
 Offenbacher Straße 98  
 63263 Neu-Isenburg  
 Tel.: 06102 74850-00  
 Fax: 06102 74850-99  
 consulting@haufe-akademie.de  
 www.haufe-akademie.de/consulting



**Holger Schmenger**  
 Geschäftsführer Inhouse-Training  
 und Consulting





## Haufe Akademie Consulting: Talent Management und Leadership

Beratung, Strategie, Training, Software und Projektmanagement aus einem Guss

### Beratungsfeld Talent Management und Leadership

Das „Beratungsfeld Talent Management und Leadership“ steht für individuelle Lösungen für integriertes und strategisches Talent Management. Unsere Beraterinnen und Berater stehen Ihnen mit professioneller Expertise und langjähriger praktischer Erfahrung zur Seite. Sie profitieren von unserem kompletten Beratungs- und Leistungsportfolio im Bereich Talent Management und Leadership:

- Strategie, Prozesse, Change Management
- Begleitendes Projektmanagement
- Haufe Software-Lösung umantis Talent Management

Unser Expertenteam wird durch ein großes Trainer- und Beraternetzwerk unterstützt. Damit haben Sie kompetente Partner für das gesamte Aufgabenspektrum von Talent Management und Leadership.

Beispiele für Aufgabenstellungen, bei denen wir Sie unterstützen:

- Employer Branding, Hochschulmarketing und Recruiting
- Auswahldiagnostik
- Traineeprogramme und Onboardingprozesse
- Leistungs- und Potenzialeinschätzungsverfahren
- Zielvereinbarungssysteme
- Mitarbeiterbefragung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Diversity-Strategien („besser durch Vielfalt“)
- Führungskräfte- und Expertenentwicklung
- Nachfolgeplanung

**Wir unterstützen Sie bei der Transformation hin zu einem mitarbeiterzentrierten Unternehmen und begleiten Sie auf dem Weg zu einer angesehenen „Talent Company“.**

**Unsere Experten übernehmen nicht nur die Strategieentwicklung und das Prozessdesign, sondern verhandeln für Sie auch mit Ihrem Betriebsrat.**

### Unser Beratungsansatz:

- **Get** – die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen.
- **Keep** – für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig attraktiv sein.
- **Perform** – ein Umfeld schaffen, in dem sich Leistung optimal entfalten kann.
- **Develop** – Talente erkennen, entwickeln und erschließen.

### Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Für Ihre Fragen und Anregungen sind wir Ihre erste Anlaufstelle. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Offenbacher Straße 98  
63263 Neu-Isenburg  
Tel.: 06102 74850-00  
Fax: 06102 74850-99  
consulting@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de/consulting



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer  
Inhouse-Training & Consulting



# Wissen durch Weiterbildung im Web: e-Learning

## Praxiserprobter e-Learning-Content

Ob für Führungs- oder Fachthemen, das e-Learning-Angebot der Haufe Akademie bietet Ihnen eine breite Auswahl an webbasiertem Content, mit dem Sie Ihre Teams oder das gesamte Unternehmen direkt am Arbeitsplatz weiterbilden. Bei Mehrfachlizenzen profitieren Sie von attraktiven Preisvorteilen – bereits ab 10 Teilnehmern.

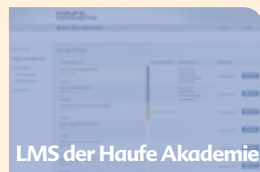
Unkompliziert stellen wir Ihnen den gewünschten Content bereit – auf Ihrem unternehmenseigenen Learning Management System (LMS) oder im LMS der Haufe Akademie.

### Die nötige Technik – ein Learning Management System (LMS)



Eigenes LMS

Wir stellen Ihnen die e-Learning-Komponenten als SCORM-Objekte zur Verfügung: Sie verwalten Ihre Teilnehmer selbst.



LMS der Haufe Akademie

Wir übernehmen für Sie die komplette Teilnehmerverwaltung. Ihre Mitarbeiter greifen über die LMS-Plattform der Haufe Akademie auf die Lerninhalte zu.

## Blended Learning

Als innovatives Trainingskonzept eröffnet Blended Learning neue Weiterbildungs-Lösungen. Die Kombination aus gemeinsamem Lernen in der Gruppe und Selbstlernphasen sorgt für ein abwechslungsreiches und nachhaltiges Lernerlebnis. Die verschiedenen Lernformen – klassische Präsenztrainings, e-Learning-Elemente, Projektarbeit und begleitete Selbstlernphasen – führen im perfekten Mix zu nachweislich gesteigertem Lernteransfer.

Wir modellieren für Sie die passgenaue Kombination – abgestimmt auf Ihre unternehmensspezifischen Lerninhalte und Lernziele. Die damit gestärkte Umsetzungsbefähigung und die Zeit- und Kostenreduktion macht Ihre Qualifizierungsmaßnahme zum Erfolg.

## e-Learning Consulting

Bei der Integration von e-Learning in Ihre betriebliche Weiterbildung stehen Sie vor großen Herausforderungen. Mit unseren Beratungsangeboten begleiten wir Sie in jeder Phase bei der systematischen Einführung – egal, ob Sie am Anfang des Prozesses stehen und eine neue e-Learning Strategie entwickeln oder e-Learning schon einsetzen und Ihr Vorgehen optimieren möchten.

### e-Learning Content

Wenn Sie praxisnahe Lerninhalte suchen, um Mitarbeiter kompakt, konsistent und schnell in bestimmten Themenbereichen zu schulen.



### Blended Learning

Wenn Sie attraktive Trainingskonzepte suchen, um der Forderung nach effizienter Qualifizierung und optimalem Lernteransfer gerecht zu werden.



### e-Learning Consulting

Wenn Sie e-Learning systematisch im Unternehmen einführen wollen und eine Beratung suchen, um diese Aufgabe erfolgreich zu lösen.



# Alle e-Learning-Themen auf einen Blick: Die Wissensbasis für Ihren Unternehmenserfolg

## BWL, Strategie und Recht

<b>Betriebswirtschaft</b>	
Wirtschaftlich denken und handeln	7371
Basiswissen BWL	5156
Kaufmännisches Rechnen	5727
Kennzahlen im Unternehmen	5728
Basiswissen Controlling	5158
<b>Compliance im Unternehmen</b>	
Arbeitsrecht für Führungskräfte	5273
Compliance – Vorteile für den Mittelstand	7374
Mitarbeiterschulung: Compliance – Code of Conduct	7372
Mitarbeiterschulung: AGG für Führungskräfte	5904
Mitarbeiterschulung: AGG für Mitarbeiter	5905
Mitarbeiterschulung: Datenschutz – Das müssen Mitarbeiter wissen	7379
Mitarbeiterschulung: Der gesunde Bildschirmarbeitsplatz	7377
Mitarbeiterschulung: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	7378
Mitarbeiterschulung: Alkohol, Medikamente und Drogen am Arbeitsplatz	7376

## Führung und Leadership

Die ersten 100 Tage als Führungskraft sicher meistern	5713
Vom Kollegen zur Führungskraft	5714
Bleiben Sie authentisch – Sicherheit im eigenen Führungsstil	1279
Delegieren als zentrales Führungsinstrument	1280
Mitarbeitergespräche	5213



## Persönliche und soziale Kompetenz

Online-Ausbildung zum Geprüften Live Online-Trainer	5868
Konfliktmanagement	5215
Feedback richtig geben und nehmen	5712
Red' nicht um den heißen Brei	5716
Strukturiert und zielgerichtet moderieren	1276
Würzen Sie Ihr Profil – mehr Präsenz im Berufsalltag	5715
Burn Out – noch Feuer und Flamme oder schon ausgebrannt?	5717
Stressmanagement – Belastungen bewältigen und vermeiden	5718
Zeitmanagement in kreativ-chaotischen Zeiten	1281
Infoflut bewältigen – Zeit gewinnen	1277

## International Business

Moderate Meetings in a structured and Goal-orientated Manner	1275
How to work succesfully in german culture	7380

## Sprachen

Online-Sprachkurs Speexx Live: Englisch	5898
Online-Sprachkurs Speexx Live: Spanisch	5900
Online-Sprachkurs Speexx Live: Deutsch als Fremdsprache	5899

## Projektmanagement, Prozessmanagement und Change Management

<b>Projektmanagement</b>	
Projektmanagement Basiswissen	5298
The Basics of Project Management	5694
Projekte erfolgreich starten	5330
Risikomanagement in Projekten	7373
PM Skilltest	7436
<b>Projektmanagement PMI®</b>	
Preparation-Course PMP®	7657
e-Simulation X-AM PMP®	8783



Einfach e-Learning auswählen,  
Webinfo-Nr. (xx.xx) im Internet unter  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de) eingeben und  
als **Testversion für Personalentwickler**  
anfordern!

Personalmanagement		Vertrieb – DVS	
Jahresschluss Personalbüro	5850	Professionell verhandeln im Vertrieb	5722
Bewerberinterviews	5711	Der letzte Eindruck bleibt – Beschwerden als Chance nutzen	1278
Die Personalakte führen	7370		
Personalprozesse gestalten: Die Einstellung	7368		
HR-Kennzahlen	7369		
Onboarding	7366		
Business-Knigge für Azubis	7365		
Social Media Recruiting	7367		
Demografie- und Gesundheitsmanagement		Marketing	
Gesundheitsorientiertes Führen	5720	Markt- und Wettbewerbsanalysen	5200
Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle	5719	Neuromarketing	5907
Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Unternehmen	5721	Social-Media-Guidelines: Was Sie wissen müssen	5906
		E-Mail-Marketing: In 10 Schritten zum Erfolg	5908
Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft		Rechnungswesen	
Arbeitsrecht für Führungskräfte	5273	<b>Buchführung, Bilanzierung und Jahresabschluss</b>	
Mitarbeiterschulung: AGG für Führungskräfte	5904	Basiswissen Rechnungswesen	5157
Mitarbeiterschulung: AGG für Mitarbeiter	5905	Buchführung und Buchführungstechnik	5726
Entgeltabrechnung		Steuern im Unternehmen	
Entgeltabrechnung	5155	Basiswissen Umsatzsteuer	5723
		Controlling	
		Basiswissen Controlling	5158
		Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	5724
		Kennzahlen im Unternehmen	5728
		Kaufmännisches Rechnen	5727
		Assistenz und Office Management	
		Veranstaltungen planen	5702
		Rechtschreibregeln fürs Business – kleine fehler, GROSSE WIRKUNG	1274

### Einzel- oder Mehrfachlizenzen

Alle e-Learning-Angebote sind als Einzel- oder Mehrfachlizenz buchbar. Bereits ab 10 Lizenzen profitieren Sie von attraktiven Preisvorteilen. Zur Teilnehmerverwaltung ist ein Learning Management System (LMS) erforderlich. Ist ein solches in Ihrem Unternehmen nicht vorhanden, können Sie die Infrastruktur der Haufe Akademie nutzen.

### Individuelle Anpassung

Die Lerninhalte können in allen Formaten an die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und an unterschiedliche Zielgruppen angepasst werden. Darüber hinaus ist es möglich, alle Angebote in Ihrem Corporate Design zu gestalten.

### Ihr Wunschthema im e-Learning-Format

Alle sofort verfügbaren e-Learning-Angebote finden Sie auf diesen Seiten. Weitere Themen als e-Learning konzipieren wir aus jedem Weiterbildungsangebot unseres Programms oder auch aus Ihren individuellen Lerninhalten – nach Ihren Anforderungen und Wünschen.

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir beraten Sie gerne bei der Auswahl der geeigneten e-Learning-Angebote, für die Produktion unternehmensspezifischer Inhalte und deren Umsetzung bis hin zur Einführung von e-Learning in Ihrem Unternehmen.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Lörracher Str. 9  
79115 Freiburg  
Tel.: 0761 898-4466  
Fax: 0761 898-44564  
e-learning@haufe-akademie.de  
[www.haufe-akademie.de/e-Learning](http://www.haufe-akademie.de/e-Learning)



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning



# Ihre Ansprechpartner vor Ort

Fluktuation senken, Bindung erhöhen

Karrieremöglichkeiten bieten      Führungskräfte beraten und befähigen

Abstimmungsarbeit mit GL, BR, FK, MA, DL      Didaktische und methodische Passung prüfen

Bedarfsklärungsgespräche führen      HR-Strategie umsetzen      Betriebliche Lern- und Wissenswelten steuern

## Personalentwicklung im Spannungsfeld

PE-Konzepte entwickeln und implementieren      Auswahlgespräche mit Dienstleistern führen

Wirtschaftlichkeit analysieren      Mitarbeiterpotenziale aktivieren      Potenzialreserven schaffen

Fehlbesetzungen identifizieren      PE-Projekte intern vermarkten und einbetten

Einbindung von Schlüsselpersonen      Förder- und Entwicklungsziele vereinbaren

Die Ansprüche an eine systematische und nachhaltige Personalentwicklung steigen – besonders in Zeiten anhaltender wirtschaftlicher Dynamik. Damit wachsen auch die Ansprüche an die Partner, mit denen Sie zusammenarbeiten. Nutzen Sie als Personalverantwortlicher das umfassende Leistungsspektrum und die langjährige Erfahrung der Haufe Akademie. Die Entwicklung von Menschen und Unternehmen ist unsere Spezialität.

Sie profitieren von unserem breiten Themenspektrum, einem bundesweiten Expertennetzwerk, außerordentlichen Wissensressourcen und nützlichen Serviceleistungen für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter. Von offenen Seminaren über Inhouse-Lösungen bis hin zu speziellen Beratungsleistungen: Sie erhalten alles aus einer Hand von einem verlässlichen Partner. So schaffen Sie sich Freiräume für Ihre Kernaufgaben.

### Profitieren Sie von:

- einer kostenfreien Erstberatung bei Ihnen vor Ort
- Einblicken in Best-Practices und Arbeitsweisen unserer Trainer
- Vorschlägen für die Entwicklung anschlussfähiger Trainingskonzepte
- Lösungen, wie Sie externe Weiterbildung effizienter managen und den Einkauf von Weiterbildungsmaßnahmen besser steuern können
- Möglichkeiten, Schnittstellen zu Ihren vorhandenen Systemen (HR-, Beschaffungs-, ERP-Systeme usw.) einzurichten, um Beschaffungsprozesse von Weiterbildungsmaßnahmen zu verschlanken
- Interessanten Rabatt- und Konditionenmodellen für Ihren gesamten Unternehmensverbund

### Für ausführliche Informationen steht Ihnen unser Key Account Management Team vor Ort zur Verfügung:



**Tobias Feldmann**  
Key Account Management  
Büro Stuttgart  
Tel.: 07127 9736941  
tobias.feldmann@haufe-akademie.de



**Udo Geier**  
Leitung Key Account Management  
Büro Frankfurt a. M.  
Tel.: 06102 74850-22  
udo.geier@haufe-akademie.de



**Jens Heil**  
Key Account Management  
Büro München  
Tel.: 089 89517-185  
jens.heil@haufe-akademie.de



**Karl-Eugen Lang**  
Key Account Management  
Büro Hamburg  
Tel.: 04821 1781915  
karl-eugen.lang@haufe-akademie.de



**Alice Potschull**  
Key Account Management  
Büro Düsseldorf  
Tel.: 02102 30997-96  
alice.potschull@haufe-akademie.de



**Nicole Sosna**  
Key Account Management  
Büro Düsseldorf  
Tel.: 02102 30997-95  
nicole.sosna@haufe-akademie.de



# Das sagen Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortliche über unsere Leistungen

„Im Rahmen einer Neukonzeption unseres breiten Angebots an internen überfachlichen und Methodentrainings haben wir uns vor zwei Jahren u. a. für die Haufe Akademie als sogenannten Preferred Provider entschieden. Die Zusammenarbeit mit den Haufe Akademie-Mitarbeitern sowie das Feedback unserer Mitarbeiter ist stets hervorragend. Die Haufe Akademie bietet inhaltlich eine sehr gute Qualität, die unseren hohen Erwartungen entspricht.“



Frederick McIntyre, Senior Training Manager,  
Human Resources, Merck KGaA, Darmstadt

„Unsere Mitarbeiter, die Haufe Akademie Seminare besucht haben, schätzen die konzeptionell sehr gut aufbereiteten Inhalte und die Qualität und Methodenvielfalt der einzelnen Trainer. Aus Sicht der Personalentwicklung schätzen wir die große Vielfalt der Seminarbausteine, die unser internes Weiterbildungsangebot optimal ergänzen, die Aktualität der Themen sowie die hohe Service-Qualität der Beratung und die unkomplizierte Buchungsabwicklung.“



Kathrin Bilger, Leiterin Personalentwicklung,  
Ravensburger AG, Ravensburg

„Wir haben uns für die Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie entschieden, da das Angebotsspektrum sehr breit ist und ideal unser Inhouse Trainingsportfolio ergänzt. Darüber hinaus sind wir mit der Betreuung durch die Haufe Akademie sehr zufrieden. Die Beratung ist umfassend und stets besonders freundlich und hilfsbereit. Durch die Trainingsangebote an verschiedenen Standorten bietet die Haufe Akademie uns große Flexibilität, sowohl terminlich als auch örtlich. Unsere Mitarbeiter bewerten die Trainer meist als äußerst kompetent und professionell.“



Andrea Hiller, Learning & Development Manager,  
DANONE GmbH, Haar

„Der Auftrag der Lufthansa School of Business ist die bedarfsgerechte, überfachliche Weiterbildung für die gesamte Lufthansa Group. Wir bieten nachhaltig wirksame Qualifizierungsprogramme sowie Dialog- und Netzwerkplattformen für alle Mitarbeiter/-innen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Angebots anhand der Kundenwünsche ist für uns dabei ebenso selbstverständlich wie der Einsatz innovativer Lehr- und Lernmethoden. Dabei unterstützt uns die Haufe Akademie als einer der „Preferred Partner“ für überfachliche Qualifikationen in der Lufthansa School of Business und überzeugt durch ein umfangreiches und professionelles Angebot an Trainingsmaßnahmen.“



Nonstop you.

Ronald Urgast, Bildungsmanagement und  
Bildungscontrolling, Lufthansa School of Business,  
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt a. M.

„Die Haufe Akademie bietet ein sehr umfangreiches und differenziertes Weiterbildungsprogramm, das wir als geeignete Ergänzung zu unserem internen Personalentwicklungsprogramm ansehen. Insofern war es eine logische Konsequenz, dass wir auch gerne einen Rahmenvertrag über das offene Seminarprogramm mit der Haufe Akademie abgeschlossen haben. Auch der professionelle Austausch und Kontakt mit unserem Ansprechpartner hat uns überzeugt und in unserer Entscheidung bekräftigt.“



Winfried Buff, Leiter PE-Organisation,  
HUK-COBURG, Coburg

„Die Haufe Akademie ist sehr häufig unsere erste Wahl, wenn wir Mitarbeiter und Führungskräfte in Deutschland auf offene Seminare entsenden. Was die Haufe Akademie als Anbieter hervorhebt, ist nicht nur die Kombination aus fachlicher Breite und Tiefe des Angebots, sondern ebenso die hohe Qualität der Trainer und die Professionalität der Administration. Darüber hinaus schätze ich außerordentlich die Zusammenarbeit mit dem Key-Account-Management der Haufe Akademie, das sich durch hohe Kundenorientierung und persönliches Engagement auszeichnet.“



Dr. Thomas Raddatz, Head of Management  
Development, Corporate Human Resources,  
SGL CARBON SE, Wiesbaden

„Duravit arbeitet bereits seit mehr als vier Jahren erfolgreich mit der Haufe Akademie zusammen. Wir schätzen das stets aktuelle, praxisnahe sowie zielgruppenorientierte Angebot und erhalten von unseren Mitarbeitern regelmäßig gute Rückmeldungen zu den Veranstaltungen. Vor einem Jahr haben wir unsere Zusammenarbeit auf den Bereich e-learning ausgeweitet. Die kompetente Beratung und das hohe Maß an Flexibilität haben uns auch hier überzeugt.“



Martin Witzenzellner, Personalreferent,  
Duravit AG, Hornberg

„Seit mehreren Jahren ist die Haufe Akademie bei externen Seminaren für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte ein fester Partner. Das vielseitige Themenspektrum mit einer großen Auswahl an Inhalten und Terminen überzeugt uns. Auch das Feedback der Teilnehmer ist positiv. Gerne setzen wir auch in Zukunft auf die Haufe Akademie als Partner für unsere Personalentwicklung.“



Franziska Klöpfer, Referentin Personalentwicklung,  
Human Resources, Kabel Deutschland Vertrieb und  
Service GmbH, Unterföhring

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

**Kompetenz für Fach-  
und Führungskräfte**

**Zukunftsgestaltung  
für Unternehmen**

## **Beratung und Service**

Tel.: 0761 898-4422

[service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

## **Anmeldung**

Fax: 0761 898-4423

[anmelden@haufe-akademie.de](mailto:anmelden@haufe-akademie.de)

[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

## **Folgen Sie uns auch auf**



**Haufe Akademie GmbH & Co. KG** · Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

Regionalbüro Düsseldorf · Gustav-Mahler-Straße 70 · 40885 Ratingen

Regionalbüro Frankfurt a. M. · Offenbacher Straße 98 · 63263 Neu-Isenburg

Regionalbüro Hamburg · Mecklenburger Weg 8 · 25569 Kremperheide

Regionalbüro München · Fraunhoferstraße 5 · 82152 Planegg

Regionalbüro Paderborn · Detmolder Straße 204 · 33100 Paderborn

Regionalbüro Stuttgart · Uhlandstr. 16 · 72657 Stuttgart