

# Fokus Personalentwicklung

Trends. Chancen. Praxishilfen.

## Who's Mr. or Mrs. Right?

Qualifizierte Arbeitskräfte für Ihr Unternehmen entwickeln



### Personalentwicklung 2020

Trends und  
Zukunftsstrategien ▶ 8



### Talent Management

Agile Wege zu den  
Hidden Talents ▶ 10



### Talent Management

Der größte Hebel für nachhaltigen  
Erfolg sind Menschen, die das  
Richtige tun ▶ 12

# Demokratisierung der Arbeit – Demokratisierung der Führung

*Liebe Leserinne und Leser,*

ist es nur eine kurzfristige Modeerscheinung oder sehen wir den Beginn einer nachhaltigen Veränderung der Art, wie wir arbeiten? Themen wie Demokratisierung und Partizipation im Unternehmen dominieren die Diskussion in Medien und bei Veranstaltungen, wie zuletzt auf der Zukunft Personal oder beim Haufe Talent Management Gipfel.

Eines ist dabei klar: Der Trend zur Vollbeschäftigung, verschärft durch demografischen Wandel und neue Rentengesetze, führt einerseits zu einem Mangel qualifizierter Arbeitskräfte und gibt diesen andererseits mehr Handlungsspielraum bei der Arbeitgeberwahl und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Wichtige Einflussfaktoren auf Personalarbeit und erforderliche Führungskompetenzen, denen wir mit den aktuellen Themen dieser Ausgabe des Fokus Personalentwicklung begegnen. Lesen Sie u. a. über agile Wege zu den Hidden Talents aus virtuellen Organisationen, die 12 wichtigsten Schritte einer erfolgreichen Recruiting-Prozesskette oder dem „70:20:10-Modell“.

Ich freue mich über Ihr Feedback und wünsche gute Impulse beim Lesen.

*Ihr*

*Torsten Bittlingmaier*



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting,  
Haufe Akademie  
[torsten.bittlingmaier@haufe-akademie.de](mailto:torsten.bittlingmaier@haufe-akademie.de)

# Inhaltsverzeichnis



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

<b>Fokus Personalentwicklung</b>	
Trends, Chancen und Praxishilfen für Personalentwickler .....	4
Webinare, Whitepaper und Messen .....	5
<b>Organisationsentwicklung</b>	
Von Menschen und Organisationen. Und Menschen in Organisationen .....	6
Personalentwicklung 2020: Trends und Zukunftsstrategien .....	8
<b>Talent Management</b>	
Talent Management – agile Wege zu den Hidden Talents in der virtuellen Arbeitswelt am externen Arbeitsmarkt .....	10
Der größte Hebel für nachhaltigen Erfolg sind Menschen, die das Richtige tun .....	12
<b>Personalmanagement</b>	
Recruiting: Das Dilemma, den Richtigen zu finden – Looking for Mr./Mrs. Right .....	14
Mentoring in Traineeprogrammen – den Nachwuchs effektiv integrieren und entwickeln .....	16
Konflikte lösen – Kosten sparen: Wirtschaftsmediation und Konfliktmoderation legen innerbetriebliche Streits bei .....	18
<b>Lernen am Arbeitsplatz: e-Learning</b>	
Das 70:20:10-Modell – Lernen am Arbeitsplatz neu entdecken .....	20
<b>Leadership</b>	
Angestellte wünschen sich positive Fehlerkultur .....	23
Mit Boxenstopps in die Pole Position .....	24
<b>Gesundheitsmanagement</b>	
Betriebliches Gesundheitsmanagement – wenn aus Schlagworten ein Erfolg wird .....	26
<b>Projektmanagement</b>	
Die richtigen Projektleiter finden – Mitarbeiter 55+ als Erfolgsfaktoren im Projektmanagement .....	28
<b>Coaching</b>	
Coaching auf neuen Wegen: Fachexperten im Fokus .....	30
<b>Angebote der Haufe Akademie</b>	
.....	
<b>Alles wird leicht</b>	
Wir helfen Ihnen, Ihre Qualifizierungsziele direkt zu erreichen .....	32
Attraktive Lösungen für Großkunden .....	34
<b>Zukunftsgestaltung für Unternehmen</b>	
Lösungen für Personal- und Unternehmensentwicklung .....	36
Inhouse-Training .....	37
Train & Perform-Programme .....	38
Managed Training Services .....	39
MyTraineeprogramm .....	40
Competence Profiling .....	41
e-Learning .....	42
Consulting .....	44
Consulting Competence Center .....	45
<b>Kompetenz für Fach- und Führungskräfte</b>	
Nachhaltige Kompetenzerweiterung – ganz in Ihrer Nähe .....	51
Qualifizierungsangebote für Personalentwickler .....	52

# Fokus Personalentwicklung

## Trends, Chancen und Praxishilfen für Personalentwickler

Für Personalentwickler bietet die Haufe Akademie einen speziellen Service: Magazin, Website und Newsletter Fokus Personalentwicklung informieren Sie über Trends, Best Practices, Arbeitshilfen und Strategien.

### Magazin und Website Fokus Personalentwicklung

Das Magazin Fokus Personalentwicklung erscheint zweimal jährlich und liefert mit den informativen Beiträgen die Grundlage für unsere kostenlose Webinare.

Auf der Website Fokus Personalentwicklung erhalten Sie das ganze Jahr viele nützliche Infos und Praxishilfen:

- Exklusiv für Personalentwickler und Entscheider bietet die Haufe Akademie in der kostenlosen Webinar-Reihe spannende Themen rund um die Qualifizierung und Entwicklung für Menschen und Unternehmen.
- Für Ihren Erfolg in der Personalarbeit haben wir für Sie nützliche Arbeitshilfen zusammengestellt. Mit der Toolbox Traineeprogramme erhalten Sie ein Set an Informationen und Checklisten für die operative Arbeit.
- Unter Veröffentlichungen finden Sie interessante Studien und Fachbeiträge zum Thema Personalentwicklung.
- Alle Ausgaben von Fokus Personalentwicklung können Sie unter Magazine downloaden.

Schauen Sie vorbei unter [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



### Newsletter Fokus Personalentwicklung

In sechs Ausgaben pro Jahr können sich Personalentwickler über ausgewählte Themenschwerpunkte informieren. Checklisten und Praxistipps runden den Einstieg ins Thema ab und bieten konkrete Unterstützung im Arbeitsalltag.

- Themenrelevanz: Unsere Autoren kommen aus der Praxis und wissen, welche Themen gerade für Sie wichtig sind.
- Praxistransfer: Damit die Unterstützung von Fachwissen effektiv gelingen kann, unterstützen Sie Checklisten, Tools und Techniken beim Transfer.
- Kostenlose Webinare: In 45 Minuten erfahren Sie die wichtigsten Facts und Hintergründe über Trendthemen in der Personalentwicklung.

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

Die Haufe Akademie unterstützt Sie bei der Bewältigung richtungsweisender Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung.

## Kostenlose Webinare für Personalentwickler

Termin	Kostenlose Webinare	Uhrzeit	Seite
28. April 2015	<b>Das 70:20:10-Modell – Lernen am Arbeitsplatz neu entdecken in Kooperation mit unserem Partner CrossKnowledge</b>	14:00 Uhr	22
29. April 2015	<b>Mentoring in Traineeprogrammen</b>	14:00 Uhr	17
21. Mai 2015	<b>Welche Auswirkungen Verhaltensmuster auf Stressoren haben</b>	14:00 Uhr	27
10. Juni 2015	<b>Die richtigen Projektleiter finden – Mitarbeiter 55+ als Erfolgsfaktoren im Projektmanagement</b>	14:00 Uhr	29
17. Juni 2015	<b>Traineeprogramme erfolgreich konzipieren und gestalten</b>	14:00 Uhr	17
24. Juni 2015	<b>Catching Mr./Mrs. Right – Optimieren Sie Ihren Recruiting-Prozess!</b>	14:00 Uhr	15
30. Juni 2015	<b>Konflikte lösen – Kosten sparen: Wie Sie erfolgreich kooperative Konfliktmanagementsysteme installieren</b>	14:00 Uhr	19
07. Juli 2015	<b>Agile Unternehmensstrukturen – die Organisationsform der Industrie 4.0?</b>	14:00 Uhr	7
09. September 2015	<b>Coaching für Fachexperten: Was ist zu beachten?</b>	14:00 Uhr	31
monatlich	<b>Haufe online-training: Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider – wie der Kulturwandel Unternehmen verändert (<a href="http://www.haufe.com/webinare">www.haufe.com/webinare</a>)</b>	15:30 Uhr	13

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

## Kostenlose Whitepaper

- Führungskräfteentwicklung auf neuen Wegen, S. 9
  - Fehlerkultur richtig managen, S. 23
- Download: [www.haufe-akademie.de/veroeffentlichungen](http://www.haufe-akademie.de/veroeffentlichungen)

## Messen

**PERSONAL 2015 Nord – 5. Fachmesse für Personalmanagement**

06.–07. Mai 2015 Hamburg Messe und Congress, Halle A4

**PERSONAL 2015 Süd – 16. Fachmesse für Personalmanagement**

19.–20. Mai 2015 Messe Stuttgart, Halle 6 & 8

**Gerne senden wir Ihnen bis zu zwei kostenlose Eintrittskarten für die Zukunft Personal zu.  
E-Mail an: [messekarten@haufe-akademie.de](mailto:messekarten@haufe-akademie.de)**

► **Qualifizierungsangebote für Personalentwickler, S. 52–54**

# Von Menschen und Organisationen. Und Menschen in Organisationen.

Neue Technologien, schnelle Marktzyklen, kultureller Wandel, demografische Entwicklungen – Marktdynamiken und Kundenanforderungen ändern sich rasant. Anders als vor 10 Jahren stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, sich verändern zu müssen – auch in der Qualifikation und Entwicklung ihrer Mitarbeiter.

Zwei sehr deutliche Trends zeichnen sich hierzu in der Unternehmenslandschaft ab:

## Der Niedergang von Corporate HR

Immer häufiger verzichten DAX-Unternehmen darauf, HR einen Platz am Vorstandstisch einzuräumen. Der Mitarbeiter als wertvollstes Gut? HR-Projekte scheitern angesichts komplexer Unternehmensrealitäten oder brauchen viel zu lange, um einen spürbaren Return on Investment zu generieren. HR Instrumente büßen zunehmend Akzeptanz und Wirksamkeit ein.

## Das Versagen der klassischen Führungsinstrumente

In seinem Essay zur jüngsten INQA-Studie (Initiative Neue Qualität der Arbeit) beschreibt und analysiert Thomas Sattelberger, langjähriger Personalvorstand der Deutschen Telekom, wie folgt: Über 70 Prozent aller deutschen Führungskräfte fühlen und spüren im tiefen Inneren, dass die traditionellen Management- und Führungskonzepte den Anforderungen der Zukunft nicht mehr genügen – und machen trotzdem so weiter. Und auch ganz oben in den Führungsetagen spürt man: „So wie es jetzt läuft, wollen wir es eigentlich nicht mehr haben! Aber die Systeme, die wir dazu gebaut haben – die bekommen wir einfach nicht mehr weg.“ (XING-Spielraum, 31.10.2014)

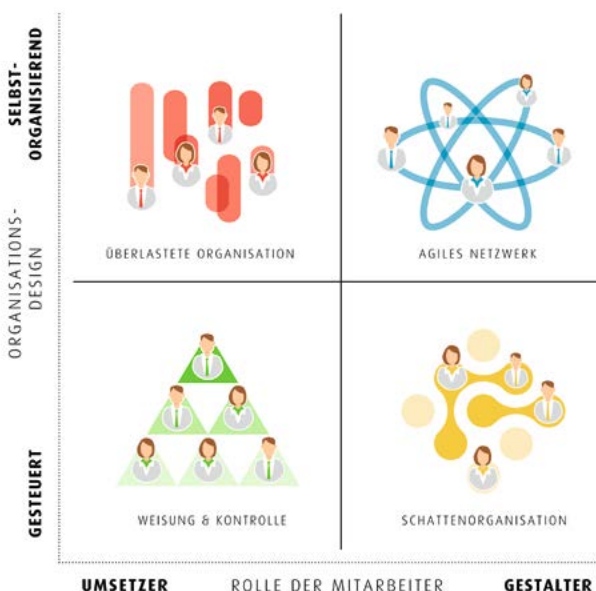
Was genau geht da vor sich? Grund genug für die Spezialisten bei Haufe, genauer zu untersuchen, was sich in den Unternehmen gerade abspielt. Demografische Entwicklung, Fachkräftemangel, Wertewandel ... alles Faktoren, die bereits heute in bestimmten Branchen für eine spürbare Verknappung verfügbarer Fach- und Führungskräfte sorgen. Bis 2020 wird die Lücke so groß sein, dass wir getrost davon sprechen können, dass sich der Arbeitgebermarkt in einen Arbeitnehmermarkt gewandelt hat. Nicht mehr die Unternehmen, sondern die Mitarbeiter sind die Umworbenen. Doch leider sind die meisten HR-Strategien nicht auf die in Deutschland heraufziehende Vollbeschäftigung ausgerichtet.

In einem Arbeitnehmermarkt verschieben sich die Machtverhältnisse: Die Mitarbeiter beeinflussen in deutlich höherem Maße, was, wo und wie sie arbeiten wollen. Und im Zweifelsfall ... verweigern sie sich den Unternehmen, deren Arbeitsbedingungen, Führungsstil etc. nicht zu ihren Vorstellungen passen. Die „neuen“ Mitarbeiter fordern manchmal demokratischere Strukturen, mindestens aber eine höhere Partizipation und Flexibilität.

Unternehmensstrukturen und Führungsinstrumente sind meist jedoch auf das „Unternehmen von gestern“ ausgerichtet ...

Im Prinzip lässt sich die Realität in den Unternehmen derzeit so darstellen:

Auf der senkrechten Achse (Y) haben wir das Organisationsdesign, auf der waagerechten Achse (X) die Rolle der Mitarbeiter verortet. Es ergeben sich folgende Typisierungen (Quadranten):



### Weisung & Kontrolle (links unten)

... die klassisch hierarchische Organisation mit Mitarbeitern, die gewohnt sind, nach Anweisungen zu arbeiten. Sehr effizient, sehr abhängig von Einzelpersonen. Verantwortung wird nach oben, Schuld nach unten delegiert. In der Vergangenheit sehr erfolgreich.



### Agiles Netzwerk (rechts oben)

... das genaue Gegenteil: Mitarbeiter organisieren sich in hohem Maße selbst, haben den Anspruch, eigenständig zu gestalten. Verantwortung wird übernommen und wieder abgegeben. Es existiert eine Fehlerkultur, die keine Schuldfrage kennt, sondern Fehlschläge zum Lernen nutzt. Gutes Innovationsklima.



### Überlastete Organisation (links oben)

... wie der Name schon sagt: Menschen, die eher nach Anweisung arbeiten, von denen aber erwartet wird, sich in hohem Maße selbstständig zu organisieren. Weder effektiv noch effizient!

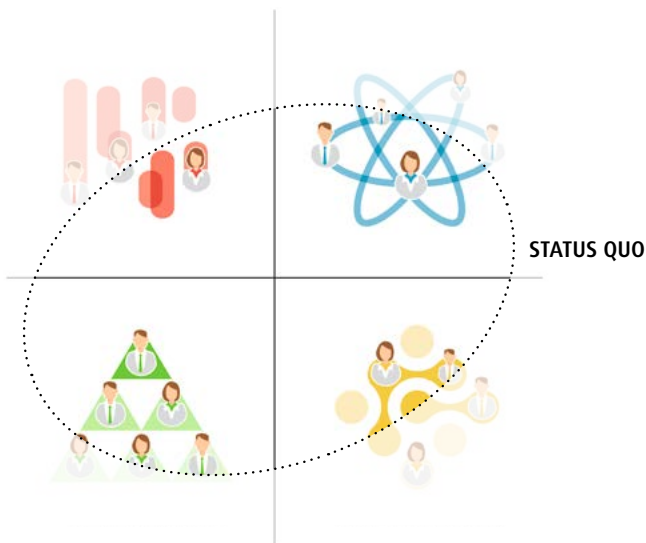


### Schattenorganisation (rechts unten)

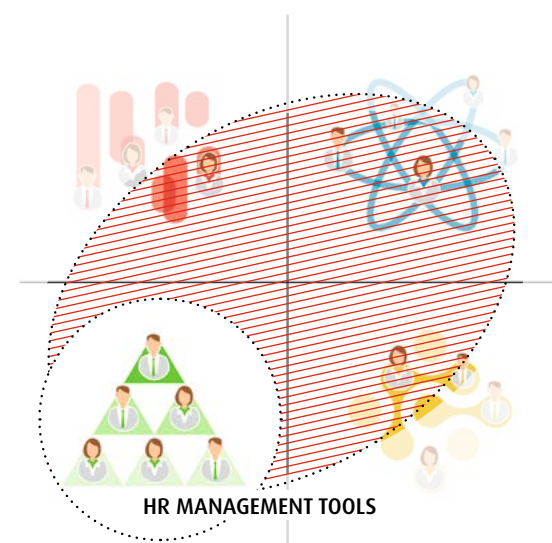
... eigentlich spannend: Mitarbeiter, die mehr gestalten wollen, als ihre Rolle eigentlich zulässt. Viele gute Dinge werden außerhalb der Organisation erledigt; lebt stark vom Engagement der Mitarbeiter. Das kann funktionieren ... Man weiß es aber vorher nicht!

Keine dieser Organisationen oder Mitarbeitertypen ist per se gut oder schlecht; allerdings unterscheiden sich die gezeigten Konstellationen (Quadranten) bzgl. der Effektivität und der Effizienz sehr deutlich! Auf die Passung kommt es an – auf Menschen also, die das Richtige tun!

Kaum ein Unternehmen, das wir kennen, ist rein nach einem der Quadranten organisiert – vielmehr finden sich Mischformen, und je nach Aufgabenstellung ist mal der eine, mal der andere Quadrant die anzustrebende Form.

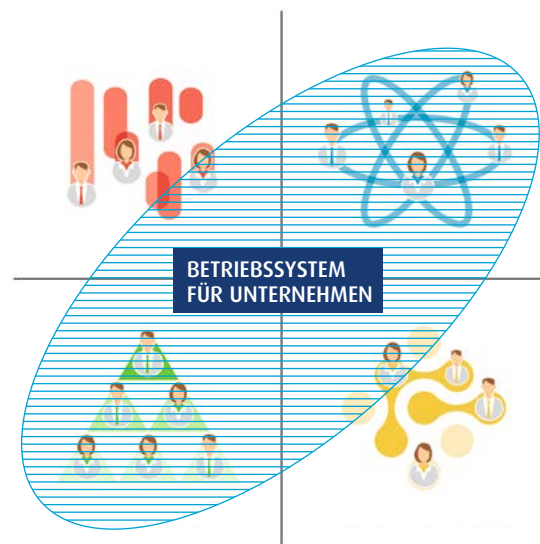


Eines ist dabei tragisch: Führungsinstrumente und HR-Management Tools (Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, ...) sind nahezu exklusiv auf den Quadranten links unten ausgerichtet – sie versagen – siehe auch unsere Thesen zu Beginn dieses Textes – angesichts einer Generation von Arbeitskräften, die Partizipation einfordert, selbst gestalten will, lange Bindung an einen Arbeitgeber nicht mehr kennt.



„Den“ richtigen Führungsstil wird es nicht mehr geben, stattdessen ersetzen partizipative oder gar demokratische Prozesse Aspekte von Führung. Wer hätte sich vor Jahren vorstellen können, dass Mitarbeiter eines Tages ihre Führungskräfte wählen. Bei Haufe umantis ist das heute gelebte Praxis – und in vielen anderen Unternehmen auch; sie wissen es nur noch nicht. Doch die Entscheidung, ob ein Mitarbeiter sich engagiert oder nur Dienst nach Vorschrift macht, ob er Verantwortung übernimmt, Ideen entwickelt und innovativ ist oder überhaupt für sie arbeitet ... die trifft jeder Mitarbeiter jeden Tag ganz alleine.

Glücklicherweise haben wir herausgefunden, dass es einen Korridor hoher Effektivität und Effizienz gibt; das zugehörige mitarbeiterzentrierte Management-System samt zugehöriger agiler Führungsstrukturen bezeichnen wir als das Betriebssystem für Unternehmen:



Wir helfen Ihnen bei der Standortbestimmung für Ihr Unternehmen und beim Design Ihres Betriebssystems. Das bedeutet, Personalarbeit und Führungsverständnis neu zu denken. Sind Sie dazu bereit?



**Torsten Bittlingmaier**

Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting  
torsten.bittlingmaier@haufe-akademie.de



**Kostenloses Webinar**

**Agile Unternehmensstrukturen – die Organisationsform der Industrie 4.0?**

07. Juli 2015, 14:00 Uhr

Referent: Holger Schmenger, Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting

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



# Personalentwicklung 2020: Trends und Zukunftsstrategien

Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steht außer Frage – nicht erst seitdem das Talent Management zum Top-Thema geworden ist und die Auswirkungen des demografischen Wandels die öffentliche Diskussion prägen. Auch die Tatsache, dass durch HR-Aktivitäten Alleinstellungsmerkmale generiert werden können, wird zunehmend offensichtlich, betrachtet man wirksame Wege zur Profilierung auf dem Arbeitsmarkt durch die Schaffung einer Arbeitgebermarke. Dennoch klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander, wenn es um den Beitrag geht, den einerseits die Personalfunktion, andererseits die einzelne Führungskraft leisten sollten.

## **Führung vor neuen Herausforderungen**

Die Herausforderung besteht zunächst darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das es Mitarbeitern ermöglicht, ihre Potenziale langfristig gewinnbringend einzusetzen. Entscheidend ist dabei das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensentwicklung und in die Führungskräfte. Allerdings haben nur 39 Prozent der von der Unternehmensberatung Towers Watson (2012) befragten Mitarbeiter Vertrauen in die Arbeit der Unternehmensleitung. Auch glaubt lediglich die Hälfte der Befragten, dass das obere Management ein ernsthaftes Interesse an den Mitarbeitern hat. In ähnlicher Weise zeigt der Gallup Engagement Index (2014) einen geringen Grad emotionaler Bindung, der direkt mit der Motivation der Mitarbeiter, mit Fehlzeiten und Fluktuation korreliert. Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer besitzen eine hohe emotionale Bindung, 17 Prozent haben keine.

Als kritische Erfolgsgröße ist die mittlere Führungsebene zu sehen, da diese den größten direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbeziehungen hat und den Grad des Mitarbeiterengagements wesentlich bestimmt. Es sind die erfolgreichen Unternehmen, in denen die direkten Vorgesetzten hinsichtlich der Vereinbarung angemessener Leistungsziele, der fairen Beurteilung von Mitarbeiterleistungen und der transparenten Verknüpfung von Leistung und Gehalt besser bewertet werden. Die Steigerung der Führungs- und Managementqualität ist daher eine Schlüsselaufgabe für HR und Management. Wegweisend sollte hierbei ein neues Verständnis von Führung sein, so wie es die Harvard-Professorin Barbara Kellerman in ihrem Buch „The End of Leadership“ (2012) propagiert.

## **Das Ende der allmächtigen Führungskraft**

Nachdem über viele Jahrzehnte das Ideal der allmächtigen Führungskraft die Leadership-Diskussion prägte, haben – nicht zuletzt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien – Wissensmonopole und Hierarchien an Bedeutung verloren, hat sich die Macht von den Führenden zu den Geführten verschoben. Führungskräfte erreichen ihre Stärke erst durch das Wollen der Geführten, aus Leadership wird Followership. Dieser Trend wird sich mit dem weiteren Einzug der Generation Y in die Unternehmen noch verstärken. Eine optimale Symbiose zwischen Mitarbeitern und Unternehmen impliziert dabei, dass Mitarbeitern ihren Fähigkeiten und Aufgaben entsprechende Gestaltungsspielräume gegeben und nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungsbefugnisse delegiert werden.



Führungskräfte, die den neuen Rollenanforderungen gerecht werden, zeichnen sich durch folgende Aspekte aus: Sie

- nutzen die tägliche Arbeitserfahrung als Entwicklungsbasis,
- sind sich der Psychologie des Lernens bewusst,
- vernetzen Mitarbeiter mit Entwicklungspartnern,
- vermitteln Fähigkeiten im Umgang mit unternehmenspolitischen Entscheidungen,
- beeinflussen das Unternehmensumfeld zur Lernförderung.

Für den HR-Bereich stellt sich die Aufgabe, als Katalysator zu wirken und in einem Kontext abnehmender Intensität persönlicher Kontakte bei gleichzeitig steigender Umfeldynamik das Wissen der Führungskräfte und der Mitarbeiter zusammenzubringen.

**PE-Anforderungen und -Aufgaben**

Zu den Herausforderungen zählen dabei die proaktive Ausrichtung der Mitarbeiterqualifizierung an der Unternehmensstrategie sowie die transferförderliche Gestaltung der Personalentwicklungsaktivitäten. Für die Unternehmenspraxis impliziert dies, wie in Abbildung 1 dargestellt, vier vom CCL Center for Creative Leadership (2011) identifizierte Handlungsfelder, die sich wie folgt konkretisieren lassen:

- Verstärkte vertikale Entwicklung, d. h. erfahrungsbezogene Entwicklung neuer Denk- und Handlungsmuster statt Vermittlung von Inhalten sowie das Entlernen und die Überwindung etablierter Denk- und Handlungsmuster.
- Klare Verantwortung des Einzelnen für seine eigene Entwicklung, da Autonomie und Eigenverantwortung intrinsische Motivation erzeugen, wobei sich HR als Entwicklungspartner versteht.
- Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses, das Führung als kollektiven Prozess begreift, sich von dem „Great Man Mythos“ der heroischen Führungskraft löst und die Funktion von Führungskräften auf der Grundlage von Einfluss und Leistung, nicht der formalen hierarchischen Rolle definiert.
- Abkehr von inhaltsgetriebenen Personalentwicklungsevents hin zu Entwicklungsprozessen, die auf Selbsterleben und Coaching beruhen, sowie eine 360 Grad-Entwicklungsarchitektur schaffen, die den Mitarbeiter, seine Führungskraft und Kollegen in gleicher Weise einbindet.

Für die Personalentwicklung erfordert dies den Rollenwechsel vom Bildungsbroker zum Begleiter eines Organisationsentwicklungsprozesses, der in einem Netzwerk kontinuierlich neues Erfahrungswissen verbreitet.

Dabei rückt das informelle Lernen von anderen in den Mittelpunkt – gestützt durch neue Lerntechnologien, soziale Netzwerke und Coaching.

Neben dem Lernen on-the-job gewinnt das Lernen in Projekten weiter an Bedeutung, seien es interne Unternehmensprojekte, aber auch externe Projekte. Neue Lernwege lassen sich auch durch explizite Freiräume für eigene Projekte erschließen. So ermöglicht es Google seinen Mitarbeitern, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in eigene Ideen und Projekte zu stecken.

Weitere Bausteine einer neuen, bedarfsorientierten Lernarchitektur resultieren sowohl aus der Entwicklung von Mobile Learning-Anwendungen als auch der Nutzung von Social Media. Diese Lernwege gilt es in noch stärkerem Maße als bisher für Mitarbeiter zu erschließen, wobei regelmäßig nicht die technische Infrastruktur, sondern die Lernkultur den Erfolg bestimmt – hier sind HR und Unternehmensführung in gleicher Weise gefordert, die tradierte Trennung von Lernen und Arbeiten endgültig aufzuheben, jeden Arbeitsplatz zum Lernort zu machen und allen Mitarbeitern Wege zum lebenslangen Lernen zu eröffnen.

**Whitepaper „Führungskräfteentwicklung auf neuen Wegen“**

Learning expeditions – wie Ihre Führungskräfte mit Kopf, Herz, Hand und Verstand aus Eindrücken Geschäftsmodelle entwickeln. Lesen Sie, welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind, damit sich das Investment lohnt.

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



**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**  
 Professor für Internationales Management,  
 Hochschule Bremen; Herausgeber Jahrbuch  
 PERSONALENTWICKLUNG, Haufe-Lexware



**Literatur**  
 Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Personalentwicklung 2015,  
 Freiburg-München 2014 (Haufe-Lexware)

Abb. 1:  
**Führungskräfteentwicklung im Wandel**

Aktueller Fokus	Künftiger Fokus
Allgemeine Führungstheorien und -konzepte	Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens
Kompetenzfokussierung (Horizontale Entwicklung)	Entwicklungsprozessorientierung (Vertikale Entwicklung)
Management, HR und externe Anbieter als Entwicklungsverantwortliche	Jeder Mitarbeiter in der Eigenverantwortung für seine Entwicklung
Führung als rollenbezogene Individualaufgabe	Führung als kollektiver Prozess, eingebunden in ein Netzwerk



# Talent Management – agile Wege zu den Hidden Talents in der virtuellen Arbeitswelt am externen Arbeitsmarkt

Wer seinen Unternehmenserfolg auch in Zukunft erhalten will, muss wissen, wo und wie er Hidden Talents gezielt findet, sie fördert und hält. Dies beginnt damit, sich als attraktiver Arbeitgeber mit einem positiven Arbeitsumfeld am virtuellen Markt zu positionieren. Schlanke und möglichst barrierefreie Bewerbungsverfahren erleichtern Bewerbern den Zugang in Unternehmen. Passende Online-Analysetools sorgen dafür, dass Potenzial erkannt und gefördert werden kann.

## Megatrend: New Work und virtuelle Organisationen

Hochgradige Arbeitsteilung, hierarchische Command- and Control-Strukturen und extreme Zeit-Disziplin waren die Kennzeichen des klassischen Bildes von Arbeit. Heute arbeiten wir agiler und der Anteil von Wissens- und Schöpfungsarbeit nimmt zu. Unternehmensstrukturen und Arbeitsräume verändern sich: Service-, Informations- und Kreativarbeiter rücken ins Zentrum des Wirtschaftens. Als kreative Arbeiter werden wir zunehmend selbstständig und übernehmen Verantwortung – auch wenn wir fest angestellt sind. Der Megatrend New Work hebt den Arbeitsbegriff auf eine neue Ebene, die vom technologischen Fortschritt der heutigen Kommunikationsmittel und -wege geprägt wird.

Virtuelle Organisationen funktionieren in Netzwerken und virtuellen Verflechtungen, in denen Mitarbeiter „rund um die Uhr“ auf unterschiedlichen Kontinenten in einem „richtigen“ Büro, zu Hause oder auch irgendwo unterwegs gemeinsam an Projekten arbeiten können. Die virtuellen Teams teilen ein gemeinsames Ziel, brauchen sich persönlich jedoch kaum zu kennen. Jeder hat dezentralen Zugang zu zentral gespeicherten Informationen, und alle sind mittels moderner Informations- und Multimedia-Technologien miteinander verbunden.

Wer in diesem Umfeld die passenden Talente finden und an sich binden möchte, muss neue Wege in der Kommunikation und im Talent Management gehen.



## Arbeitgeber-Positionierung als wichtiger Faktor

In unseren Beratungsaufträgen sehen wir oft, dass es Unternehmen Talenten schwer machen, bei ihnen einzusteigen. So mangelt es zum Beispiel an leicht zugänglichen, relevanten und aussagekräftigen Informationen über die Unternehmenskultur, an transparenten Auswahlverfahren und ansprechenden Stellenanzeigen mit klaren Jobprofilen.

Tatsächlich führen viele diagnostische Auswahlverfahren und Wege zu den gesuchten Hidden Talents! Unsere Erfahrung zeigt, dass die lebensphasen- und netzwerkorientierte Auswahl von Kontaktpunkten kombiniert mit einem zuverlässigen Auswahlverfahren Hidden Talents aus virtuellen Organisationen identifiziert und erreicht. Prozesse oder Teilprozesse im Recruiting auszulagern, die nicht zur Kernkompetenz der Personalentwicklung gehören, entlastet die Personalabteilung und führt zu besseren Ergebnissen.

## Online-Analysetools unterstützen Employer Branding und identifizieren Talente schnell und sicher

Fehlbesetzungen sind nicht nur ärgerlich, sondern auch sehr teuer. Performancedefizite, Personalbeschaffung und Einarbeitung kosten Zeit und Nerven und vor allem bares Geld. Wie hoch die Kosten sind, lässt sich für jede Stelle konkret berechnen. Laut einer Studie der Personal- und Unternehmensberatung Kienbaum können diese auf Geschäftsführerniveau das Dreifache des Jahresgehaltes betragen und sich bis auf eine halbe Million Euro summieren. Hidden Talents im Bewerbungsprozess frühzeitig zu identifizieren statt sie auszuschließen, oder im schlimmsten Fall erst gar nicht zu erkennen, vermeidet diese Kosten.

Online-Analysetools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse eignen sich in der Praxis ideal, um mittels Competence Profiling Talente aus virtuellen Organisationen zu identifizieren. Persönlichkeitseigenschaften, berufsbezogene Stärken, Potenziale, Verhalten in Stresssituationen oder die ethischen Werte von Kandidaten zeigen, ob diese zum Unternehmen und zu der Stelle passen. Die Ergebnisse und die qualifizierte Rückmeldung durch einen Coach helfen, die Ressourcen und Stärken eines Kandidaten bewusster auszuschöpfen und, bei Bedarf, durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen neue Denk- und Verhaltensweisen zu entwickeln. Wer mehr über die Stärken und Verhaltensmotive von Bewerbern weiß, kann eine virtuelle Vorauswahl der Talente gezielter treffen, um teure Fehlbesetzungen zu verringern oder gleich ganz zu vermeiden.

Folgende Fragen kann das Competence Profiling der Haufe Akademie-Beratung beantworten:

- Wie erkennen Sie im Recruiting, ob ein Kandidat will oder kann?
- Wie sprechen Sie mit dem Kandidaten darüber, ob er über oder unter seinem Potenzial für eine vakante Position liegt?

## Neue Standards im Recruiting mit zeitversetzten Videointerviews

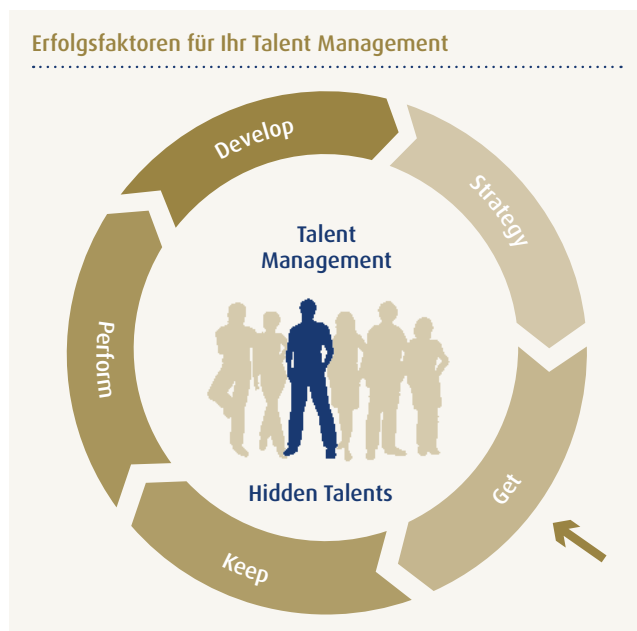
Eine weitere, neue Methode Hidden Talents zu finden, sind kompetenzbasierte, zeitversetzte Videointerviews in der Vorauswahl, wie sie zum Beispiel die Deutsche Telekom mit der viasto interview suite nutzt. Damit lassen sich viele Vorteile generieren:

- Personalentscheider und Fachabteilung bewerten die Kandidaten anhand vordefinierter Kriterien und vermeiden so typische Fehler, wie zum Beispiel negative Informationen zu stark zu gewichten. Sie können sich voll und ganz auf eignungsrelevante Aspekte konzentrieren.
- Videointerviews decken ganz andere Verhaltensfacetten ab, als sie aus Lebensläufen ersichtlich sind oder in kognitiven Tests erfasst werden. Dies erhöht die Aussagekraft.
- Die Fachabteilung in die Vorauswahl einzubinden und sie die Videointerviews evaluieren zu lassen, ist ohne zusätzlichen Aufwand möglich.

Die Telekom nutzte zum Beispiel die gewonnene Zeit, über die A-Kandidaten hinaus auch die B-Kandidaten einzuladen, sich für das nachfolgende Assessment-Center zu qualifizieren. Das Ergebnis: 20 Prozent der letztendlich eingestellten Bewerber wären ungewollt „verloren gegangen“, da sie bereits in der Lebenslauf-Analyse an formalen Kriterien gescheitert wären! Im zeitversetzten Video-interview konnten Recruiter und Fachabteilung jedoch wichtige Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Fachkompetenz oder Kunden- und Werteorientierung direkt einschätzen und so viel effektiver die richtigen Kandidaten zum Assessment-Center einladen.

### Ausblick

Mit Competence-Profiling-Verfahren können Unternehmen Hidden Talents schneller auswählen und besser stärkenorientiert einsetzen als mit herkömmlichen Methoden. Eingebettet in eine gut durchdachte, ganzheitliche Talent Management-Strategie lassen sich Recruiting und Employer Branding erfolgreich steuern. Innovative Lösungen, wie die viasto interview suite, mit denen sich Hidden Talents passgenau rekrutieren lassen, sind bereits auf dem Markt und werden von Unternehmen erfolgreich genutzt. Wie gut es gelingt, Best Practice-Lösungen an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse und Ansprüche anzupassen und zu integrieren, entscheidet über den Erfolg.



Diese Empfehlungen für Unternehmen aus dem Bereich „Get“ lassen sich aus unseren Beratungsprojekten ableiten: „20 Prozent der Top-Bewerber hätten wir nur anhand des CVs und ohne die viasto interview suite nicht erkannt.“

Frank Staffler, Leiter Recruiting & Talent Service, Telekom

### 1. Talentströme steuern und Zielmärkte klar definieren.

Analysieren Sie Ihre Kontaktpunkte, um ein wirksames Employer Branding/Reputation passend auf Ihre Anforderungen und Marktgegebenheiten zu schaffen. So können Sie die Anzahl an qualifizierten Bewerbungen auf Schlüsselpositionen steigern.

### 2. Argumentationskonzept und Recruitingkanäle richtig auswählen.

Erarbeiten Sie ein stimmiges Argumentationskonzept für Ihre Stellenanzeigen. Dabei kommt zum Ausdruck, warum Talente bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz arbeiten sollten.

### 3. Bewerbungsprozesse wertschätzend gestalten.

Schnell und qualifiziert auf meistversprechende Bewerbungen zu reagieren, ist für eine gute Quote von Zusagen auf Vertragsangebote wichtiger, als alle Bewerbungen effizient zu bearbeiten. Wir unterstützen Sie dabei, Systeme und Prozesse real abzubilden, um wendig an volatilen Märkten zu bestehen. Ein bewährter Erfolgsschlüssel ist, Bewerbungsprozesse wertschätzend zu gestalten, um einen robusten Talentpool zu bilden.

### 4. Auswahlkriterien am Arbeitsumfeld ausrichten.

Ein fokussiertes Abfragen im richtigen Format mit wenigen, aber relevanten Auswahlkriterien, ist wirksamer als die strukturierte Abfrage des gesamten Lebenslaufs und aller potenziellen Kompetenzen. Die Entfesselung von Potenzial fängt bei der Bewertung von externen Talenten an, und das über Unternehmensgrenzen hinweg. Wir unterstützen Sie dabei, ein passendes Kompetenzmodell und Zukunftsfähigkeiten in Form von greifbaren Kriterien zu definieren.

### 5. Erfahrung der Mitarbeiter richtig einsetzen.

Mitarbeiter aus der Fachabteilung an zentralen Punkten des Bewerbungsprozesses (z. B. durch Team-Recruiting) früh einzubinden, ist wirksamer als fälschgedachte Entlastung – so können viele Interviews mit den falschen Bewerbern vermieden werden. Talente werden auf Basis von Kompetenz-, Verhaltens- und Leistungseinschätzung im fachlichen und privaten Netzwerk der Teams identifiziert und besprochen. So können versteckte Talente besser entdeckt und rasch zu Bestleistungen in Ihrem Unternehmen gebracht werden.



**Angela G. C. Donath**

Senior Consultant  
Competence Center Talent Management  
angela.donath@haufe-akademie.de



**Martin Becker**

Gründer der viasto GmbH





## Der größte Hebel für nachhaltigen Erfolg sind Menschen, die das Richtige tun

Neue Technologien, schnelle Marktzyklen, kultureller Wandel, demografische Entwicklungen – anders als noch vor wenigen Jahren stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, sich verändern zu müssen. Denn Märkte, Technologien, Branchen und ganze Industriezweige befinden sich im Umbruch. Unternehmen sind zu Agilität und schnellen Anpassungen gezwungen, wenn sie erfolgreich Teil dieser Entwicklung sein wollen.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen sie dort ansetzen, wo sie sich vom Wettbewerb unterscheiden können: den Mitarbeitern. Denn Produkte und Prozesse sind kopierbar, Menschen jedoch nicht. Unternehmen müssen sich demzufolge selbst hinterfragen: Verfügen wir über die Management-Tools, um Mitarbeiter zu Bestleistungen anzuspornen? Haben wir die strukturellen Voraussetzungen, um ihnen Raum für eigenverantwortliches unternehmerisches Handeln zu geben? Fest steht: Unternehmen müssen ein Arbeitsumfeld etablieren, das ein optimales Wirken von Menschen ermöglicht.

### **Kompetenzmanagement neu definiert: Bottom-Up statt Top-Down**

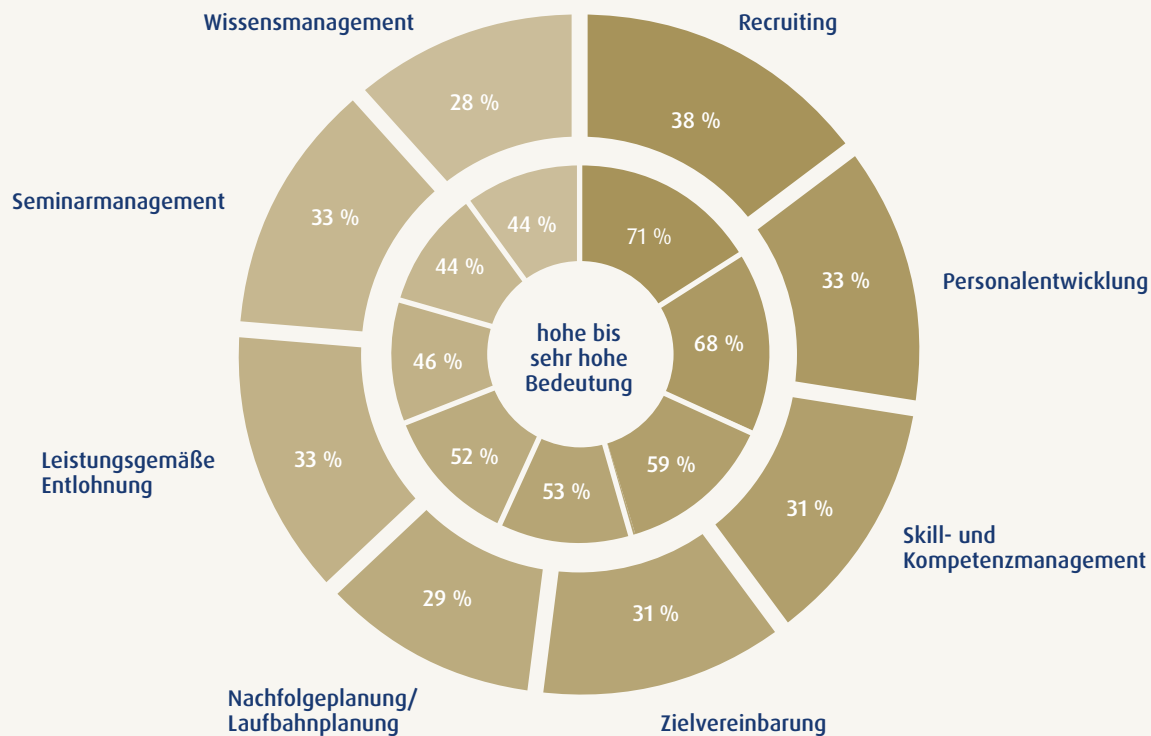
Die vorherrschende Dynamik des Marktes lässt sich unserer Überzeugung nach nur mit einer Unternehmensstruktur lösen, die Mitarbeiter einbezieht – und nicht durch starre Strukturen und hierarchische Organisationsmodelle. Denn nur wenn die Beschäftigten an allen relevanten Prozessen beteiligt werden und Entscheidungen mitverantworten, können sie ihren vollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Das gilt auch für die eigene Weiterentwicklung.

Die meisten Arbeitnehmer sind Wissensarbeiter und stellen sich täglich Fragen wie: Was mache ich jetzt? Wie viel Zeit verwende ich worauf? Auch das sind Entscheidungen, die Mitarbeiter selbst verantworten können – und auch müssen. Denn nur so können sie ihre Leistung beurteilen und kontinuierlich verbessern. Der größte Hebel einer guten Personalführung ist daher, Mitarbeiter aufzufordern, ihre eigenen Kompetenzen sowie ihre Leistungs- und Entwicklungsziele zu durchdenken und zu definieren: Was ist meine Aufgabe? Wofür werde ich bezahlt? Was kann ich gut, was müsste ich besser können? Darauf aufbauend lässt sich ein genaues Profil erstellen, das die für die jeweilige Position geforderten Fähigkeiten realistisch abbildet.

Diese Bottom-Up-Vorgehensweise ist allerdings noch wenig verbreitet. Meistens werden Kompetenzen von „oben“ vorgegeben und definiert. Dabei fallen aber wichtige Fähigkeiten, die sich beim „Doing“ ergeben oder sich erst im Zuge des technologischen Fortschritts entwickelt haben, oft durchs Raster. Viele Kompetenzen werden gar nicht erst erfasst, sind daher nicht sichtbar und können somit auch nicht gefördert werden. Das bedeutet: Talente und Fähigkeiten blühen im Verborgenen – das ist nicht nur schlecht für die Motivation der Angestellten, sondern auch für die Leistung des Unternehmens. Denn es sind die Mitarbeiter, die in direktem Kontakt zu Kunden, Wettbewerbern und dem Markt stehen. Sie wissen häufig früher und besser als das Topmanagement, was die Firma machen bzw. der Mitarbeiter können müsste, um erfolgreich zu sein. Durch den Einbezug des gesamten Teams in das Kompetenzmanagement entsteht eine Kongruenz zwischen den Anforderungen und Bedürfnissen von Kunden, Organisation und Mitarbeitern.

## Bedeutung von Talent Management-Lösungen

Für welche der folgenden Bereiche nutzen Sie bereits Talent Management-Software und welche Bedeutung hat bzw. hätte eine entsprechende Lösung für Ihr Unternehmen? (n = 212)



### Plattformen für die Zusammenarbeit gefragt

Die gemeinsame Abschätzung der Kompetenzbedarfe durch Mitarbeiter (Weisheit von vielen) führt langfristig zu besseren Ergebnissen als ausgeklügelte Planungsinstrumente. „Crowd-Sourcing“, auch im Personalbereich, funktioniert jedoch nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen: Erstens müssen Unternehmen eine entsprechende Unternehmens- bzw. Führungskultur schaffen. Zweitens müssen die informationstechnologischen Rahmenbedingungen stimmen. Excel-Listen oder sperrige Expertensysteme können diesen Ansatz nicht unterstützen. Sollen Mitarbeiter tatsächlich in HR-Prozesse eingebunden werden, sind leicht bedienbare Softwarelösungen gefordert.

Wichtig ist, dass relevante Daten, zum Beispiel Kompetenzprofile, Qualifikationen oder Ziele, möglichst effektiv und ohne hohen Aufwand gesammelt und genutzt werden können. Dafür müssen zum Beispiel Freitextfelder eingesetzt werden. Idealerweise unterstützt die Software den Workflow und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und HR-Abteilung. Ein Beispiel: Der Mitarbeiter stellt per System den Antrag für eine Weiterbildung; Personalabteilung und Vorgesetzter beurteilen die Notwendigkeit und geben ihre Einwilligung bzw. machen einen Gegenvorschlag. Falls notwendig, wird der Vorgesetzte an seine To-Dos erinnert. Eventuell kann er seine Personalführungsaufgaben sogar über ein mobiles Endgerät jederzeit und von jedem Ort aus erledigen. Die Realität in den Unternehmen sieht bisher jedoch ganz anders aus: Laut HR Trend Report 2013 greift nur jedes dritte auf professionelle Software-Lösungen zurück, wenn es um Kompetenzmanagement und Personalentwicklung geht.



**Bernhard Münster**  
Senior Product Manager  
bernhard.muenster@haufe-lexware.com



### Haufe online-training: Webinarreihe

„Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider – wie der Kulturwandel Unternehmen verändert“

[www.haufe.com/webinare](http://www.haufe.com/webinare)



## Recruiting: Das Dilemma den Richtigen zu finden – Looking for Mr./Mrs. Right

Recruiting-Prozesse gestalten sich nicht selten als ein Dilemma der besonderen Art: Während hoch qualifizierte Teams aus HR- und Fachbereichen mit viel Energie und voller Zuversicht auf die Suche nach neuen Führungskräften oder Mitarbeitern gehen, sind sie gefordert, einzelne Herausforderungen auf dem Weg zur Neuanstellung zu meistern. So ist es z. B. oft dem Druck des Tagesgeschäfts, geübten Abläufen oder einfach dem vermeintlich sicheren Bauchgefühl von Entscheidungsträgern geschuldet, dass am Ziel nicht der bestmögliche Kandidat, die bestmögliche Kandidatin ankommt. Ein – wie Studien bestätigen – teurer Fehler, der bis zu 15 Monatsgehälter eines Mitarbeiters kosten kann. Leider stellt sich dieser Fehler erst später heraus und wird zu selten unmittelbar mit der Qualität des Recruiting-Prozesses in Verbindung gebracht.

**Welche Stolperfallen warten auf Sie und wie können Sie diese meistern? Unser 12-Stufen-Modell beantwortet Ihnen diese Fragen Schritt für Schritt:**

### 1. Was soll ein neuer Stelleninhaber zum Unternehmenserfolg beitragen?

*Stellenprofil:* Bevor Sie mit der Kandidatensuche loslegen, prüfen Sie, was genau der neue Mitarbeiter tun soll, um einen Wertbeitrag zu leisten. Dies ist komplexer als es klingt. Oft genug sind die Aufgaben einer Abteilung genauer zu prüfen, um sie sinnvoll(er) auf die einzelnen Teammitglieder zu verteilen. Eine Fehlbesetzung ist manchmal ein Fingerzeig, dass in der Definition/Festlegung der Aufgaben ein Teil des Problems liegt.

### 2. Wissen Sie, wen Sie brauchen?

*Anforderungsprofil:* Nach dem ersten Schritt ist zu klären, über welche Kompetenzen der Mitarbeiter verfügen muss, um Ihren Erwartungen zu entsprechen. Sie benötigen ein aussagekräftiges Anforderungsprofil, das fachliche und persönliche Kompetenzen mit den Erfordernissen des Unternehmens zusammenführt.

**3. Bewerberinterviews – Insellösung oder Kooperation HR/ Führungskraft?**

*Zusammenarbeit von Fachbereich und HR:* Sie als HRler haben die Prozesskompetenz. Bieten Sie diese als Business Partner der Führungskraft im Fachbereich an und arbeiten Sie von Anfang an zusammen. So nutzen Sie Ihre unterschiedlichen Sichtweisen für den gemeinsamen Erfolg.

**4. Kennen Sie die besten Recruiting-Kanäle und Medien?**

*Sourcing Strategie:* Die klassische Stellenanzeige ist längst überholt. Für alle Zielgruppen haben sich mittlerweile besondere Wege der Ansprache herauskristallisiert. Es ist nicht immer der Headhunter oder etwa ein Netzwerkportal wie Xing oder LinkedIn, die zum Erfolg führen. So erfährt die gezielte und langfristig ausgerichtete Direktansprache (Active sourcing) (wie z. B. auf Messen, in Hochschulen, Netzwerktreffen etc.) eine immer größere Bedeutung für Arbeitgeber jeder Größe und Branche.

**5. Welche IT-Unterstützung entlastet Sie?**

*IT-Systeme:* Ein Bewerbermanagement, das perfekt in Ihre IT-Umgebung passt, darüber hinaus den Einstellungsprozess erleichtert und später ein Teil des Talent Managements wird, ist effektiv, effizient, unterstützt und entlastet die HR-Arbeit.

**6. Wie effizient bewerten Sie die Bewerberunterlagen?**

*ABC Ranking:* Nutzen Sie Ihre gründliche Vorbereitung und scannen Sie Bewerberunterlagen auf der Basis von Stellen- und Anforderungsprofil. Lesen Sie auch Lebenslauf und Zeugnisse konsequent und orientiert an Ihren Anforderungen.

**7. Sind Sie Markenbotschafter?**

*Die Marke positiv präsentieren:* Kennen Sie Kununu und glassdoor? Nicht? Das sollten Sie, denn in Zeiten intensiver Social Media-Nutzung können Sie den Wert Ihres Unternehmens auf dem Arbeitgebermarkt nachhaltig beschädigen – oder eben verbessern. Wie das letzte Ferienhotel wird heute in Foren wie z. B. auf Kununu.com ein Unternehmen bereits nach dem ersten Bewerbungsprozess öffentlich bewertet. Mit immer wieder nachzulesenden Auswirkungen. Machen Sie es richtig, arbeiten Sie an Ihrer Markenbotschaft als Arbeitgeber, präsentieren Sie sich auch über Foren als attraktiver Arbeitgeber, der gern empfohlen wird: „Daumen hoch“.

**8. Ein leeres Papier zu Beginn des Interviews?**

*Strukturiertes Interview:* Natürlich soll auch ein Interview ein atmendes Gespräch werden. Gerade dazu eignen sich in besonderer Weise aufgesetzte strukturierte Leitfäden, die Kernthemen und -fragen definieren, ohne Sie in eine Abfolge zu pressen. Unterstützt durch Leitfäden liegt Ihre volle Konzentration auf Ihrem Gegenüber und seinen/ihren Antworten. Zusätzlich schaffen Sie eine Basis für Vergleiche – zwischen Kandidaten und nach eventuellen Zweitgesprächen.

**9. Stellen Sie die richtigen Fragen, enttarnen Sie z. B. einen Blender?**

*Interview-Kompetenzen:* Spezielle Fragetechniken und Modelle wie z. B. das „STAR-Modell“ und der „Loop of Understanding“ unterstützen Sie hierbei. Schon Konfuzius wusste: „Erforschen Sie die Vergangenheit, wenn Sie die Zukunft voraussagen wollen.“

**10. Erfüllt der Kandidat auch Ihre Unternehmenskompetenzen?**

*Unternehmenskompetenzen:* Das beste Matching erreichen Sie, wenn der Kandidat auch Ihre Unternehmenskompetenzen und Werte erfüllt. Haben Sie Unternehmenskompetenzen übergreifend definiert?

**11. Stimmt die Chemie?**

*Cultural-Fit:* Neben der Passung auf die ausgeschriebene Stelle ist ebenso erfolgskritisch, dass der Kandidat zu Kultur, Team und Standort Ihres Unternehmens passt. Ist es bspw. eine gute Idee, den überaus urbanen Kandidaten in ein eher überschaubares Umfeld umzuziehen? Solche Einschätzungen bedürfen einer sensiblen Einzelfallprüfung, die zunächst wenig mit der eigentlichen Stelle zu tun haben mag, aber eine hohe Erfolgsrelevanz hat.

**12. In welches Fettnäpfchen treten Sie gerne?**

*Beurteilungsfehler:* Vom ersten Eindruck zum Halo-Effekt: Beurteilungsfehler sind unvermeidbar! Aber: Je besser Sie wissen, womit Sie sich selbst auf den Leim gehen, also welche Kandidatentypen Ihnen z. B. schneller nahe sind, desto besser können Sie diesen eventuellen Wahrnehmungsfehler bei Ihrer Beurteilung berücksichtigen und ihm, wenn nötig, entgegensteuern.

Erscheint Ihnen das nun viel, was Sie zu beachten haben, um die Suche nach Mr./Mrs. Right von den einzelnen Puzzleteilen zur Gesamterfolgsstory werden zu lassen? All diese Aspekte lassen sich in eine gut handhabbare Recruiting-Prozesskette überführen, die den Beteiligten ihre Beiträge zum erfolgreichen Recruiting veranschaulicht und als schrittweise „To-dos“ vermittelt. Das leichte, reibungslose Ineinandergreifen der einzelnen Schritte und Instrumente ist dabei die Grundlage, um im Prozess wirklich effektiv zu sein.

Weiterführende Ideen zur erfolgreichen Recruiting-Prozesskette erhalten Sie in unserem kostenlosen Webinar.



**Susanne Nickel**  
Leiterin Competence Center HR Management  
Rechtsanwältin, Beraterin und Trainerin  
susanne.nickel@haufe-akademie.de



**Kathrein Lammert**  
Trainerin, Coach und Prozessbegleiterin  
Volljuristin



**Tipp**  
Ausbildung „Zertifizierter Recruiter“ in Kooperation mit der Technischen Hochschule Deggendorf.  
Weitere Informationen: [www.haufe-akademie.de/94.35](http://www.haufe-akademie.de/94.35)

**Kostenloses Webinar**

**Catching Mr./Mrs. Right**  
Optimieren Sie Ihren Recruiting-Prozess!

24. Juni 2015, 14:00 Uhr  
Referentin: Susanne Nickel, Kathrein Lammert  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Mentoring in Traineeprogrammen – den Nachwuchs effektiv integrieren und entwickeln

Der Fachkräftemangel ist in den Firmen Realität geworden. Besonders mittelständische Unternehmen bekommen es zu spüren: Das Finden, Gewinnen und Halten von geeignetem Nachwuchs wird immer schwieriger. Dabei ist HR ganz besonders gefragt und wird ihre Maßnahmen und Programme entsprechend danach ausrichten müssen. Dazu gehören insbesondere auch Traineeprogramme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Nachwuchsförderung.

Dennoch: Angesichts der aktuellen Herausforderungen gilt es, Traineeprogramme hinsichtlich ihrer Attraktivität und Zielrichtung kritisch zu hinterfragen. Sind sie für potenzielle Kandidaten attraktiv? Werden Trainees im Rahmen des Traineeprogramms effektiv im Unternehmen integriert und können sie nach dem Programm erfolgreich eingesetzt werden? Das Mentoring-Konzept spielt in diesem Zusammenhang eine besonders wichtige Rolle.

## Das leisten Mentoring-Programme

Unabhängig von der Art und Weise, wie ein Unternehmen das Mentoring in seinem Traineeprogramm ausgestaltet, bedeutet es grundsätzlich, dass der Trainee über einen definierten Zeitraum hinweg von einer erfahrenen Führungskraft als Mentor begleitet wird, der den Mentee (Trainee) als Ratgeber oder erfahrenen Berater in seiner beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung unterstützt.

## Mentoren

- geben Einblick in das Unternehmen, dessen Strukturen, Abläufe und Kultur,
- führen in Netzwerke ein oder unterstützen beim Aufbau eigener Netzwerke,
- geben praktische Tipps und machen mit den informellen Regeln des Unternehmens vertraut,
- beraten bei aktuellen Aufgaben, in herausfordernden Projekten und Problemsituationen.

Mentoring kann in unterschiedlichen Formen angeboten werden:

- One-to-one-Mentoring: Jeder Mentee hat seinen persönlichen Mentor.
- Gruppen-Mentoring: Eine Gruppe von Mentees wird von einem Mentor betreut.
- Peer-Mentoring: Eine Gruppe von Mentees organisiert sich z. B. im Rahmen eines Projekts selbst.

Professionelle Mentoring-Programme sind wertvolle Bausteine im Rahmen der Personalentwicklung und können viele Vorteile für Mentoren, Mentees und das Unternehmen haben. Entscheidend für den Erfolg sind allerdings eine gute Planung und Konzeption sowie eine kontinuierliche Prozessbegleitung.





Im Folgenden sind wichtige Erfolgsfaktoren und der Nutzen von One-to-one-Mentoring-Programmen beschrieben.

### Gewinnung geeigneter Mentoren

Die Auswahl der Mentoren erfolgt bestenfalls durch die Personalabteilung oder Personalentwicklung. Um das Mentoring-Programm erfolgreich an den Start zu bringen, ist die sorgfältige Auswahl der Mentoren besonders wichtig. Daher sollte vor allen Dingen Zeit in die Definition konkreter Auswahlkriterien und die Identifikation geeigneter Mentoren investiert werden.

Gute Mentoren,

- sind bereit, einen Trainee zu begleiten und die notwendige Zeit dafür zu investieren,
- verfügen über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in mehreren Unternehmen,
- sind im Unternehmen gut vernetzt,
- geben bereitwillig das persönliche Wissen und eigene berufliche Erfahrungen weiter,
- besitzen Souveränität und Empathie.

### So profitieren Mentor und Mentee

Durch regelmäßige Gespräche und Feedback des Mentors, insbesondere zum Auftreten und zur Wirkung des Mentees, erhalten Trainees die Möglichkeit zur Selbstreflexion und damit zu einer besseren Einschätzung und gezielteren Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Stärken. Weiterhin gelingt es Trainees, durch die kontinuierliche Begleitung eines festen Ansprechpartners über rein fachliche Themen hinaus, sich schneller und effektiver im Unternehmen zu integrieren. Sie erhalten wichtige Impulse für Ihre Karriere und werden beim Aufbau eigener Netzwerke unterstützt.

Aber auch Mentoren profitieren: Durch den Austausch mit Trainees können Sie von frischen Ideen, neuen Impulsen und anderen, z. B. auch generationsübergreifenden Sichtweisen, profitieren und so die eigene Arbeit besser reflektieren. Die Beratungs- und Führungskompetenzen können in der Begleitung und Unterstützung des Trainees regelmäßig trainiert werden. Durch Kontakte zu anderen Mentoren ergeben sich ggfs. auch neue Kooperationen und Netzwerke.

### Doch auch das gesamte Unternehmen profitiert von Mentoring-Programmen

1. Durch den Einsatz von Führungskräften als Mentoren ist das Traineeprogramm keine ausschließliche Maßnahme der Unternehmensleitung oder von HR, sondern wird effektiv in der Führungsebene verankert und mitverantwortet. Dies gilt umso mehr, wenn potenzielle Mentoren bereits bei der Auswahl der Trainees mit einbezogen sind.
2. Ein enger Austausch zwischen Programmverantwortlichen und Mentoren ergibt ein breites Bild über den einzelnen Trainee, seine jeweiligen Entwicklungsschritte und Potenziale. So können Entwicklungsmaßnahmen zielgerichteter festgelegt werden.
3. Mentoren können für die laufende Optimierung der Traineeprogramme wertvolles Feedback liefern.
4. Das Mentoring kann einen beabsichtigten Kulturwandel im Unternehmen unterstützen. Denn es fördert bei entsprechendem Einsatz die Zusammenarbeit und Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg, zeigt Erwartungen auf, baut Vorbehalte ab und bringt einen Dialog zwischen Generationen und Hierarchien in Gang.

Mentoring – als wichtiger Baustein in Traineeprogrammen – kann in vielerlei Hinsicht gewinnbringend eingesetzt werden. Wenn dies gelingt, können High Potentials im Unternehmen nachhaltig integriert und entsprechend weiterentwickelt werden.



### Tipps für die Praxis: Das sollten Sie beim Mentoring beachten

- **Rollen:** Klären Sie die Verteilung der Rollen zwischen HR/Programmverantwortlichen, Mentor, Mentee und den Betreuern der jeweiligen Fachabteilung.
- **Ziel:** Legen Sie die Ziele für das Mentoring fest und definieren Sie die Inhalte.
- **Aufgaben:** Entscheiden Sie, welche Aufgaben der Mentor übernehmen soll.
- **Zeitaufwand:** Geben Sie Empfehlungen über Dauer und Häufigkeit der Gespräche zwischen Mentor und Trainee.
- **Auswahl der Mentoren:** Legen Sie im Hinblick auf die Zielsetzung und die konkrete Ausgestaltung des Traineeprogramms fest, aus welcher Führungsebene und Unternehmenseinheit der Mentor kommt. Sprechen Sie potentielle Mentoren an und stellen Sie das Konzept und den Prozess vor.
- **PE-Maßnahme für Mentoren:** Bieten Sie den Mentoren eine Weiterbildung zur Vermittlung von Beratungs- und Coaching-Techniken an.
- **Auftaktveranstaltung:** Organisieren und gestalten Sie eine Auftaktveranstaltung für alle Mentoren und Mentees.
- **Betreuung:** Geben Sie Empfehlungen über mögliche Themen für Mentoring-Gespräche und stellen z. B. Checklisten für Erstgespräche und Vorlagen für Zielvereinbarungen bereit. Machen Sie Beratungsangebote bei schwierigen Mentoring-Situationen.
- **Evaluation:** Messen Sie den Erfolg des Mentoring-Programms über einen Fragebogen oder Abschlussgespräche mit Mentoren und Mentees (Zielerreichung, Verlauf des Programms, Auswirkungen des Mentorings).
- **Und zu guter Letzt:** Vermeiden sie überflüssige Formalien.



**Margit Ertlmaier**

Inhaberin eines HR Consulting Unternehmens. Langjährige Erfahrung im strategischen und operativen HR Management.



### Kostenlose Webinare

#### Mentoring in Traineeprogrammen

29. April 2015, 14:00 Uhr  
Referentin: Margit Ertlmaier  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

#### Traineeprogramme erfolgreich konzipieren und gestalten

17. Juni 2015, 14:00 Uhr  
Referent: Frank Sieber Bethke  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

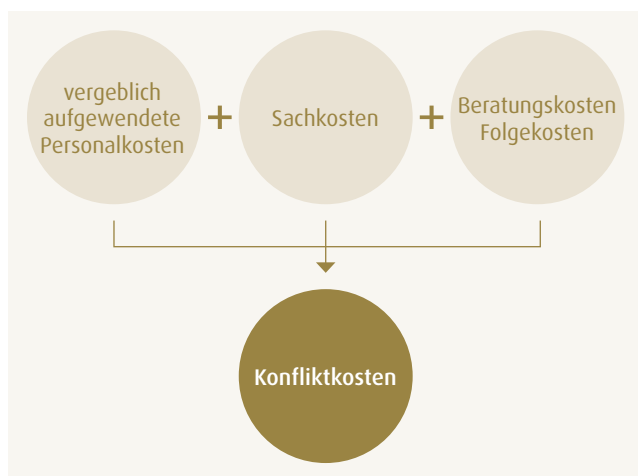
# Konflikte lösen – Kosten sparen: Wirtschaftsmediation und Konflikt- moderation legen innerbetriebliche Streits bei

Konflikte in der Belegschaft haben eines gemeinsam: Sie sind immer teuer. Lösungsansätze durch kooperative Konfliktmanagementsysteme wie die interne Konfliktmoderation und die Wirtschaftsmediation legen nicht nur innerbetriebliche Streits schneller bei und sparen damit Kosten. Sie bewähren sich auch bei der Konfliktprävention und fördern die effiziente Zusammenarbeit.

Bereits 2009 hat sich das Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG mit den Kosten von Konflikten befasst und 111 Industrieunternehmen mit 100 bis 50.000 Mitarbeiter befragt.<sup>1</sup> Als Konflikt definierte KPMG im Rahmen der Studie eine Abweichung oder Gefährdung bei der Umsetzung von Plänen zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele eines Unternehmens. Als ein Ergebnis konnte KPMG aufzeigen, dass allein in Betrieben mit weniger als 1.000 Mitarbeitern die Konfliktkosten wegen Ausfall der Mitarbeiter auf bis zu 500.000 Euro steigen. Unbewältigte Konflikte verbrauchen demnach allein zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit. Bei Führungskräften steigt der Anteil exponentiell. Sie verbringen sogar 30 bis 50 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit damit, Konflikte zu lösen und deren Folgen aufzuarbeiten. Was das kostet, lässt sich anhand von Stundensätzen leicht ausrechnen.

## Hohe Kosten durch Fehlzeiten und andere Symptome

Prallen verschiedene Meinungen oder Interessen von Einzelnen oder Gruppen aufeinander (lat. „configere“), entsteht die offensichtlichste Form des Konflikts, ein Streit. Missverständnisse, unterschiedliche Auffassungen oder Spannungen innerhalb und zwischen Abteilungen, Vorgesetzten und Mitarbeitern oder im Kontakt mit Kunden lassen sich ebenfalls recht schnell als Konflikt, als Störfaktor bei der effizienten Zusammenarbeit von Menschen im Unternehmen, identifizieren. Schwieriger wird es bei unterschweligen Konflikten, die sich in Mobbing äußern, in demotivierten Mitarbeitern, einem hohen Krankheitsstand, in mangelhafter Qualität oder die sogar zu Sabotage führen.



<sup>1</sup> KPMG Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. 2009.

<sup>2</sup> § 5 MediationsG: Aus- und Fortbildung des Mediators, zertifizierter Mediator

Um solche Streitigkeiten außergerichtlich, schnell und in gemeinschaftlichem Einvernehmen zu lösen, setzen immer mehr Unternehmen auf methodisch aufgebaute Streitbeilegungsverfahren wie Mediation und Konfliktmoderation.

## Mediation auf dem Vormarsch

In den USA und Großbritannien ist das alternative Konfliktlösungsverfahren in der Wirtschaft bereits seit 20 Jahren im Einsatz. Auch deutsche Unternehmen haben die Vorteile einer tragfähigen Konfliktkultur erkannt. Der Gesetzgeber fördert die Vorgehensweise mit dem 2012 verabschiedeten Mediationsgesetz (MediationsG).

Gemäß dem Win-Win-Prinzip unterstützt ein Wirtschaftsmediator bei schwierigen Verhandlungen oder in Konfliktsituationen mit seinem Expertenwissen die Konfliktparteien bei emotionsgeladenen Unstimmigkeiten unter der Voraussetzung, dass alle Konfliktparteien freiwillig teilnehmen und mit dem Verfahren einverstanden sind.

Mithilfe einer *strukturierten Verhandlungsführung* führt der Wirtschaftsmediator die Beteiligten zu flexiblen und kostengünstigen Lösungen, die für beide Seiten zweckmäßig und zufriedenstellend sind, ohne das Verhältnis zueinander auf Dauer zu belasten. Er arbeitet die Hintergründe des Konflikts heraus, zeigt die Dynamik und Konfliktmuster und stellt Verfahren der Konfliktlösung vor. Beide Parteien arbeiten gemeinschaftlich an einer konstruktiven Lösung, wobei der Prozess der Mediation gleichzeitig die Kommunikationsfähigkeit der streitenden Parteien verbessern und ihnen einen positiven Umgang mit Konflikten für die Zukunft aufzeigen soll.

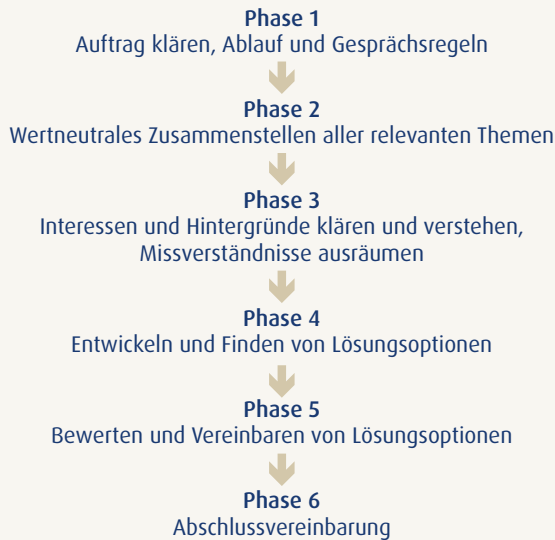
Während für eine berufliche Tätigkeit als Wirtschaftsmediator eine umfassende theoretische und praktische Ausbildung<sup>2</sup> erforderlich ist, haben sich bei internen Konflikten zwischen Mitarbeitern oder Gruppen unternehmensinterne Konfliktlotsen und Konfliktmoderatoren bewährt. Diese sind ausgewählte Mitarbeiter, die von Mediatoren für diese Aufgabe qualifiziert werden. In dem folgenden Fallbeispiel der Buderus AG bildete ein Mediator der Haufe Akademie Mitarbeiter des Unternehmens zu Konfliktmoderatoren aus. Der Mediator begleitet die Konfliktmoderatoren, gibt Feedback und bereitet sie inhaltlich auf mögliche Konfliktfälle vor, indem er jeden Monat einen konstruierten Fall mit ihnen löst.

## Mediation bei Buderus – Ausbildung interner Konfliktmoderatoren

In einem Stahlwerk des Unternehmens war es zu unterschiedlich stark ausgeprägten Konflikten zwischen einzelnen Schichten gekommen, die sich zum Beispiel in einer nachlässigen Schichtübergabe äußerten. Die Dokumentation wurde nachlässig geführt oder manipuliert, was teilweise sogar bewusst und absichtlich geschah. Wer dafür verantwortlich war, konnte nicht nachgewiesen werden. Für das Unternehmen bedeuteten die Konflikte hohe Kosten, weil die Qualität der Produkte litt.

Die Schichtmeister als zuständige Ansprechpartner wollten die Probleme nicht hierarchisch durch Entscheidungen lösen. Sie wollten eine nachhaltige Lösung, bei der die Schichtarbeiter ihre Konflikte selbst bewältigen.

**Die sechs Phasen des Mediationsverfahrens**



Der Vorschlag der Berater der Haufe Akademie lautete, ausgewählte Schichtmitarbeiter zu internen Mediatoren bzw. Konfliktmoderatoren auszubilden, die als interne Streitschlichter Konflikte in einem strukturierten Verfahren (Mediation) mit den Konfliktparteien bearbeiten und dabei deren Interessen berücksichtigen. Dabei nimmt der Konfliktmoderator nicht die Rolle des Problemlösers ein, sondern schafft als allparteiliche Instanz lediglich den Rahmen, in dem die Beteiligten ihren Konflikt bearbeiten und lösen können.

Die ausgewählten Mitarbeiter qualifizierten sich in zwei mal drei Tagen für diese Aufgabe. Sie lernten die Grundlagen der Mediation kennen, wie sie sich persönlich auf Mediationssitzungen vorbereiten und die sechs Phasen der Konfliktmoderation. Einmal im Monat üben sie einen konstruierten Fall als Rollenspiel, wobei die Prozessbegleitung ein externer Moderator übernimmt. Was die neuen Konfliktmoderatoren leisten können und was die Grundlagen einer Konfliktmoderation beinhalten, erfuhren deren Kollegen aus einem ausführlichen Informationsblatt.

Nach den ersten sechs Einsatzmonaten der Konfliktmoderatoren gab es positive Rückmeldungen der Meister. Die Akzeptanz der Konfliktmoderatoren war gestiegen, die Schichten arbeiteten besser zusammen, die Produktqualität verbesserte sich. Allein dieses Ergebnis ergab einen messbaren Mehrwert von tausenden von Euro für das Unternehmen, da die mangelhaften Produkte vorher extern nachbearbeitet werden mussten.

Der offene Informations- und Erfahrungsaustausch und die zielgerichtete Arbeit an den Konfliktthemen ergab als ein weiteres Ergebnis der Konfliktmoderation, dass unter anderem ein fehlendes Führungsleitbild die Konflikte befördert hatte. Gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelte und operationalisierte das Unternehmen daher ein Führungsleitbild, mit dem sie sich identifizieren können. Um Konflikten vorzubeugen, arbeiten die einzelnen Gruppen jetzt zusätzlich mit einem Ampel-System. Steht die symbolische Ampel auf „Gelb“, ist die Situation kritisch und es besteht möglicherweise Gesprächsbedarf. Steht die Ampel auf „Rot“ weiß jeder, dass die Situation bereits konfliktträchtig ist und sofort geklärt werden sollte.

Das Fallbeispiel zeigt, wie die Konfliktmoderation als ein fokussiertes und wirksames Verfahren im Konfliktmanagement wirken kann, um systematisch besonders Konflikte innerhalb und zwischen Gruppen zu klären, zu bearbeiten sowie konstruktiv und ergebnisorientiert zu lösen. Diese Gruppen können zwei unterschiedliche Schichtteams sein, aber auch Führungskräfte und Mitarbeiter, Geschäftsführung und Betriebsrat oder Gruppen auf gleicher hierarchischer Ebene. Konflikte, die sich für dieses Verfahren eignen, können ebenso entstehen bei Umstrukturierungen, Unternehmensfusionen oder Standortverlagerungen.

**Tipp!**  
Teilnahme am Pilotprojekt „Qualifizierung zum unternehmensinternen Konfliktmoderator/Mediator“ der Haufe Akademie

**Ihr Nutzen**

- Ihre Qualifizierung zum Konfliktmoderator nach neuesten Erkenntnissen aus den Themenfeldern Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement
- Ihr gewinnbringender Austausch und branchenübergreifende Vernetzung
- Unsere innovativen Impulse und effektiven Strategien
- Unsere Pilotierung und Evaluation für Ihr nachhaltiges Konfliktmanagement

Für mehr Information: E-Mail an [susanne.nickel@haufe-akademie.de](mailto:susanne.nickel@haufe-akademie.de)



**Susanne Nickel**  
Leiterin Competence Center HR Management  
Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin  
Beraterin und Trainerin  
[susanne.nickel@haufe-akademie.de](mailto:susanne.nickel@haufe-akademie.de)



**Uwe Schischke**  
Wirtschaftsmediator, Berater und Trainer.



**Kostenloses Webinar**

**Konflikte lösen – Kosten sparen: Wie Sie erfolgreich kooperative Konfliktmanagementsysteme installieren**

30. Juni 2015, 14:00 Uhr  
Referenten: Susanne Nickel, Uwe Schischke  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



**Das 70:20:10-Modell –  
Lernen am Arbeitsplatz neu entdecken**



Ständig neue Regelungen, Software-Updates, Arbeitsabläufe und Prozesse. Den allgegenwärtigen dynamischen Veränderungen im beruflichen Umfeld muss sich auch die Entwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter anpassen. Wie sich aktuelle Lernformen kombinieren und integrieren lassen, zeigt das 70:20:10-Modell. Es stellt HR und Personalentwickler vor neue Aufgaben, bietet ihnen aber vor allem die Chance, PE-Maßnahmen besser in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Ein Großteil des Lernens und der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter findet heute am Arbeitsplatz statt. Mitarbeiter lernen, indem sie sich herausfordernden Aufgaben stellen, Neues ausprobieren, sich mit Kollegen austauschen, eine Internetsuchmaschine nutzen oder im Alltag Erfahrenes auf die Arbeit übertragen. Informelles Lernen, ohne formale Anleitung oder im Seminar, findet ebenso in sozialen Netzwerken statt, in denen man sich mit Kollegen austauscht oder mit Experten, die sich zum Beispiel durch Beiträge in Foren identifizieren lassen. Statt isoliert von der Arbeit zu lernen, suchen wir immer dann nach neuem Wissen, wenn wir es brauchen, situations- und bedarfsgerecht.

### **Informelles Lernen dominiert**

Lernen im Prozess der Arbeit verändert die Perspektive. Lernen ist nicht mehr entkoppelt von der Arbeit zu betrachten, sondern Lernen wird zum Bestandteil der Arbeit. Umgekehrt werden die Erfahrungen am Arbeitsplatz auch zu einem festen Bestandteil des Lernens. Zum richtigen Mix für die Weiterbildung der Mitarbeiter gehört jedoch nicht allein das informelle Lernen. Auch formale Lernangebote, sei es als Seminar, Kurs oder e-Learning-Angebot, haben weiterhin Bestand und spielen eine wichtige Rolle für das Gesamtkonzept.

Erstmals in den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts entwarfen Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina die Grundlagen des 70:20:10-Modells, 2002 wendete sie Charles Jennings als strategisches Modell erstmals bei der Nachrichtenagentur Reuters an. Demnach erwerben erfolgreiche Führungskräfte ihre Kompetenzen

- zu 70 Prozent durch schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen,
- zu 20 Prozent durch ihr berufliches Umfeld und dabei maßgeblich durch ihre Vorgesetzten,
- zu 10 Prozent durch traditionelle Weiterbildung, wie sie beispielsweise in Seminaren, durch Lesen von Büchern und Artikeln oder durch die Vermittlung von Lerninhalten in anderen Lernformaten stattfindet.

Dieses Konzept ist aber nicht als ein Rezept zu verstehen, sondern vielmehr als eine Beschreibung dessen, was bereits in vielen Organisationen von den Mitarbeitern gelebt wird, ohne dass dies bewusst oder in einem geordneten Rahmen geschieht. Es liegt daher nahe, dass sich HR und Learning & Development (L&D) einem geänderten Verständnis der Personalentwicklung nähern müssen.

### **Bedeutung von Personalentwicklung steigt**

Die Personalentwicklung steht damit vor einem Rollenwechsel, weil sie intensiver in den produktiven Arbeitsprozess eingreift als jemals zuvor. Bislang beschäftigte sich Aus- und Weiterbildung im Unternehmen vor allem damit, Kataloge mit Weiterbildungsangeboten zu erstellen, Lerninhalte für Seminare und e-Learning-Angebote zu entwickeln und diese umzusetzen. Also mit dem eindeutigen Fokus auf Lernen im traditionellen Sinn, dem Transfer von Wissen.

In der neuen Rolle geht es für die Personalentwickler darum, den Arbeitsplatz zugleich als Lernort zu sehen und einen Rahmen zu schaffen, der Lernen insbesondere dort ermöglicht. Denn gerade

## So kann der Personalentwickler das 70:20:10-Modell effektiv und effizient unterstützen

### Blended Learning im Projektmanagement nach dem 70:20:10-Modell

10	Kick-off	Virtuell, bspw. als Webkonferenz mit Fachexperten Lernziele vermitteln, kollaborativen Gedanken vermitteln.
10	Selbstlernen mit e-Training Projektmanagement intensiv Dauer: ca. 4–6 Wochen Währenddessen:	Webbasiertes e-Learning mit allen wesentlichen Inhalten zum Thema Projektmanagement für Projektleiter und -mitarbeiter.
20	· begleitendes e-Tutoring	Fragen an und proaktives Feedback vom Fachexperten während der Selbstlernphase.
20	· kontinuierliches gegenseitiges Feedback der Lernenden zum Gelernten	Kollaboration in der Community/Peer group.
70	· Praktische Anwendung des Gelernten im eigenen Projekt	Das Gelernte in der eigenen Arbeit selbst umsetzen und das Lernen zur Erfahrung machen.
70	· Kontinuierliches gegenseitiges Feedback der Lernenden zu den gemachten Erfahrungen in der eigenen Arbeit	Kollaboration in der Community/Peer group.
70	Wrap-up und Weiterführung der Kollaboration	Gemachte Erfahrung beim Lernen und der praktischen Anwendung in der eigenen Projektarbeit austauschen, daraus lernen und in den täglichen Arbeitsprozessen verankern. Meilensteine dafür vereinbaren.

weil Mitarbeiter vor allem durch Erfahrung lernen, brauchen sie Zeit zu reflektieren, Dinge auszuprobieren oder sich in ihren Netzwerken auszutauschen.

HR muss sich fragen, ob weiterhin die formale Qualifikation durch Wissenstransfer im Mittelpunkt steht, oder ob es nicht vielmehr darum geht, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, indem man ihnen dafür alle Lernformate und Möglichkeiten zur Verfügung stellt, die sie brauchen. Dieser neuen Lernkultur müssen sich HR und die Organisation bewusst werden, um sie mit Leben zu füllen, zu unterstützen und zu fördern. Dafür wird vor allem die Unterstützung der Führungskräfte benötigt. Denn weniger noch als neue Lerntechnologien oder durch die Einführung von Social-Media-Tools entscheiden Manager und die Führungsebene darüber, ob die Rahmenbedingungen es ihren Mitarbeitern erlauben, Lernen im Prozess der Arbeit zu entwickeln und zu fördern. Personalentwickler und Führungskräfte werden somit zu Enablern und Unterstützern des informellen Lernens und Social Learning, wie es Charles Jennings und Jérôme Wargnier in dem Whitepaper "Effective Learning with 70:20:10 – The new frontier for the extended enterprise" beschreiben. Das 70:20:10-Modell bietet somit die Chance, Personalentwicklungsmaßnahmen enger in den Arbeitsprozess zu integrieren, die heute vielleicht noch getrennt davon ablaufen. Dazu gehören beispielsweise Leadership-Programme, informelles Coaching und Mentoring.

#### Was ist der erwartete Erfolg? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Die Aufgabe für Führungskräfte und Personalentwicklung besteht also darin, ein Bewusstsein für die neue Dynamik in Lern- und Workflows zu schaffen und alle Lernformen nach dem 70:20:10-Modell so zu strukturieren und zu nutzen, dass sich neues Know-how schnell und wirksam im Unternehmen verbreiten lässt. Viele Schritte führen dabei zum Erfolg, drei wesentliche Faktoren wollen wir herausheben:

#### 1. Das Bewusstsein für Lernen der neuen Situation anpassen.

Dass Arbeiten und Lernen gleichzeitig stattfinden können, ist nicht jedem bewusst. Genau hierbei gilt es anzusetzen. Zur Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter gehört es nicht nur, sich eigenständig und selbstgesteuert mit Lerninhalten auseinanderzusetzen,

sondern auch mit informellem Lernen bewusst umzugehen. Die Personalentwicklung kann Mitarbeiter dabei unterstützen und zum Beispiel Lerntagebücher einführen.

#### 2. Unterstützung des Top-Managements und der Führungskräfte.

Der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation hängt maßgeblich von der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ab. Daran werden auch Führungskräfte gemessen. Beim informellen Lernen sind sie maßgeblich daran beteiligt, die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen, indem sie erkennen, wo sich für Mitarbeiter Gelegenheiten bieten, ihr Wissen zu entfalten und anzuwenden und ihnen die nötigen Freiräume dafür zu geben.

#### 3. Die Personalentwicklung als Partner erkennen.

Die Personalentwicklung ist nicht mehr länger nur „Auslieferer“ von Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen oder Förderprogrammen. Indem sie das Lernen am Arbeitsplatz, im Prozess der Arbeit unterstützt und fördert, ist sie intensiver an der strategischen Organisationsentwicklung beteiligt als zuvor und gewinnt an Bedeutung.

Informelles Lernen findet „quasi nebenbei“ statt. Das 70:20:10-Modell hilft dabei, die aktuelle Lern- und Entwicklungskultur zu reflektieren und ein Bewusstsein für das informelle Lernen und seine Bedeutung zu schaffen. Richtig angewendet kann es dabei helfen, dass Mitarbeiter in ihrer Arbeit Erfüllung finden und effektiver und bewusster zum Unternehmenserfolg beitragen als zuvor.



**Tim Doll**  
Projektmanager e-Learning Solutions  
tim.doll@haufe-akademie.de



**Kostenloses Webinar in Kooperation mit CrossKnowledge**

**Das 70:20:10-Modell – Lernen am Arbeitsplatz neu entdecken**

28. April 2015, 14:00 Uhr

Referent: Dr. Jochen Robes, Berater HR/Corporate Learning

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

# Angestellte wünschen sich positive Fehlerkultur

Im Rahmen unserer Studie „Stressfaktor Veränderung“ haben wir Angestellte dazu befragt, wie ihr Vorgesetzter sie bei der beruflichen Weiterentwicklung unterstützt. 77 Prozent antworteten „Mein Vorgesetzter geht konstruktiv mit Fehlern um, sodass ich daraus lernen kann.“

Diese Zahl mag hoch erscheinen, aber ein Blick auf Länder wie die USA zeigt, dass eine positive Fehlerkultur noch ganz andere Dimensionen annehmen kann. Dort ist es beispielsweise in der Start-up-Szene sehr verbreitet, bewusst Mitarbeiter ins Team zu holen, die bereits mit einem Start-up gescheitert sind und ihre Lehren daraus gezogen haben. Bei uns in Deutschland herrscht dagegen seltener eine Unternehmenskultur, in der Fehler akzeptiert und für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Organisation genutzt werden. Meiner Erfahrung nach sind Top-Management-Teams hierzulande eher Haifischbecken, in denen Führungskräfte ihre eigenen Fehler kaschieren und darauf warten, die Fehler anderer für sich nutzen können. Zudem fehlt ihnen häufig der Mut, Verantwortung für die Fehler ihrer Mitarbeiter zu übernehmen und ihnen den Rücken zu stärken. Wohin solch eine negative Fehlerkultur führen kann, zeigt das Beispiel General Motors. Im vergangenen Jahr wurde bekannt, dass aufgrund defekter Lenkradschlösser mehrere tödliche Unfälle passierten. Obwohl das Unternehmen bereits lange von diesem Fehler wusste, rief es die betroffenen Modelle nicht zurück: Die damalige Fehlerkultur ließ es nicht zu, den Defekt offen anzusprechen.

Eine Bewusstseinsänderung im Unternehmen herbeizuführen und eine positive Fehlerkultur zu etablieren, bedeutet natürlich viel Arbeit für Personalentwickler. Diese zahlt sich jedoch in der Regel aus: Sie resultiert in selbstbewussten Mitarbeitern, die sich trauen, Dinge voranzubringen und verantwortlich mit den ihnen übertragenen Aufgaben umgehen. Weitere positive Effekte sind eine hohe Innovationskraft im Unternehmen, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und die Chance, bei Fehlern rechtzeitig gegensteuern zu können.

Ein weiteres spannendes Ergebnis unserer Umfrage: 63 Prozent der von uns Befragten beklagten sich, ihr Vorgesetzter unterstütze sie nicht bei der beruflichen Weiterentwicklung. Interessant war, dass sich fast zwei Drittel aus dieser Gruppe besonders einen konstruktiveren Umgang mit Fehlern wünschten. Personalentwickler können einiges tun, um eine gesunde Fehlerkultur in ihrer Organisation zu etablieren. Das beginnt damit, positive Beispiele aus dem Unternehmen sichtbar zu machen. Das Thema Fehlerkultur sollte auch in Führungsleitbildern und Entwicklungsprogrammen festgehalten werden. Schon bei der Personalauswahl können Personalentwickler das Verständnis für den richtigen Umgang mit Fehlern berücksichtigen.

Vor all dem gilt es jedoch herauszufinden, wie das Unternehmen aktuell aufgestellt ist: Ist die Organisation eher selbstorganisiert oder stark gesteuert? Sollen Mitarbeiter überhaupt frei agieren, oder ist es wichtiger, dass sie sich an Weisungen orientieren? Die Definition der idealen Organisation und des idealen Mitarbeiters ist der erste Schritt. Erst danach kann eine dazu passende Fehlerkultur im Unternehmen entwickelt werden. Dafür haben wir gemeinsam mit der Universität St. Gallen ein Quadranten-System entwickelt, mit dessen Hilfe Personalentwickler ihre Organisation einordnen und herausfinden können, wie viel Verantwortung und welche Freiheitsgrade sie ihren Mitarbeitern geben können.



**Torsten Bittlingmaier**

Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting  
torsten.bittlingmaier@haufe-akademie.de



## Whitepaper „Fehlerkultur richtig managen“

Erfahren Sie, wie Sie mithilfe des Quadranten-Systems den richtigen Grad an Fehlertoleranz für Ihr Unternehmen definieren, wie Sie auch in Zero-Tolerance-Bereichen eine positive Fehlerkultur etablieren und wie Führungskräfte oftmals eine gesunde Fehlerkultur verhindern.

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



# Mit Boxenstopps in die Pole Position – Ein Steuerungsinstrument für die Führungskräfte- und Organisationsentwicklung

Wenn das Alltagsgeschäft verhindert, dass wir strategische Projekte vorantreiben, uns mit der persönlichen Entwicklung beschäftigen oder Vergangenes kritisch reflektieren, ist es Zeit für ein neues Steuerungsinstrument im Führungsalltag: den „Boxenstopp“. Distanz nehmen, Rückschau halten, sich außerhalb des Tagesgeschäfts austauschen, aus gemeinsam gemachten Erfahrungen lernen, sich kritisch reflektieren oder feiern, Visionen für die Zukunft entstehen lassen oder einfach neue Energie für die nächste Etappe tanken – all das kann ein Boxenstopp leisten.

Führungsarbeit ist komplexer und anspruchsvoller geworden: Innen- und Außenwelt der Unternehmen verändern sich immer schneller; die Komplexität der Fragestellungen, Strukturen, Entscheidungen und Abhängigkeiten hat zugenommen; Veränderungsmanagement ist zu einer unabdingbaren Anforderung geworden und Führungskräfte haben immer weniger Zeit, sich mehrere Tage für ihre eigene „off-the-job“-Entwicklung aus dem Geschäft zu nehmen.

Die veränderten Anforderungen machen ergänzende „along-the-job“-Konzepte der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung notwendig, die fest im Arbeitsalltag verankert sind. Konzepte, die sich danach ausrichten, was Führungskräfte und Organisationen in ihrer aktuellen Situation brauchen.

## Führung als strategischer Erfolgsfaktor

Zu einem hohen Anteil müssen sich Führungskräfte auf Tätigkeiten fokussieren, die direkt der Wertschöpfung des Unternehmens dienen. Daran werden sie in Zielvereinbarungen gemessen und durch die Führungshierarchie mit Lob und Anerkennung honoriert. Für Management- und Führungsaufgaben ohne direkten Bezug zu diesen Zielen bleibt die Anerkennung dagegen häufig aus. Als Folge dieses Systems widmen sich viele Führungskräfte vorrangig dem Tagesgeschäft, statt sich Zeit zu nehmen, um zukünftige Führungsaufgaben vorzubereiten und zu organisieren.

Gleichzeitig ist Führung gerade in Zeiten höherer Komplexität und vermehrter Unsicherheit zu einer der zentralen Aufgaben geworden, da diese maßgeblich auf die Leistung und Motivation der Mitarbeiter wirkt. Von Führungskräften wird dabei erwartet, dass sie Richtung weisen, Struktur geben, die Leistung von Mitarbeitern anerkennen und diese persönlich fördern.

Kommt es durch fehlende Führung so weit, dass die Mitarbeiter orientierungslos und unmotiviert „vor sich hinarbeiten“, leidet mittel-fristig deren Zielerreichung und damit auch die der Führungskraft.

Führungskräfte darin zu unterstützen, die Balance zwischen Führung und Tagesgeschäft zu halten, muss für Unternehmen eine zentrale Aufgabe sein. Dabei reicht es nicht, nur formal „Zeit für Führung“ einzurichten. Es kommt darauf an, diese Zeit wirksam zu nutzen. Wir sehen den Boxenstopp als ein zeiteffizientes, kostengünstiges und ressourcenschonendes Instrument der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.



### Konzentriert entschleunigen und neu fokussieren

Der Boxenstopp ist aus der Formel 1 bekannt. In der Box entscheidet sich häufig, wer als Sieger das Rennen beendet. Schon während des Rennens laufen alle Informationen von der Strecke in der Box zusammen, um während des Stopps fokussiert und effizient Maßnahmen zu ergreifen, die den Fahrer zum Erfolg führen. Vor diesem Hintergrund lässt sich der Grundgedanke des Boxenstopps optimal für die Führungsarbeit adaptieren.

### Wir sehen drei Ansatzpunkte, die Führungsarbeit durch Boxenstopps zu unterstützen.

#### 1. Führungspersönlichkeit und Führungsteam

Boxenstopps geben Raum und Zeit, sich selbst als Führungskraft bzw. als Führungsteam weiterzuentwickeln, neue Impulse für die Führungsarbeit aufzunehmen und den Kompass neu auszurichten. Hier lässt sich in regelmäßigen Abständen über das eigene Führungsverhalten nachdenken und die eigene Führungspraxis auf den Prüfstand stellen. Herausfordernde Führungssituationen können in einem vertraulichen Rahmen mit Gleichgesinnten ausgetauscht, ehrliches Feedback erhalten und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Was macht den Einzelnen als Führungskraft bzw. das Führungsteam erfolgreich? Welche Kompetenzen sollte man ausbauen? Dieses Vorgehen prägt die Führungskultur nachhaltig und das Führungsteam wächst weiter zusammen.

#### 2. Führen des eigenen Teams

Im täglichen operativen Handeln haben Teams kaum Zeit dafür, das eigene Handeln und die bestehenden Prozesse zu hinterfragen. Ziele und Visionen können, wenn überhaupt, nur kurz angerissen werden. Meist gehen diese Botschaften unter. Beim Team-Boxenstopp stehen das Ermitteln der Ziele und das gemeinsame Arbeiten an strategischen Themen im Vordergrund. Die Mitarbeiter bringen sich ein und die Führungskraft kann einzelne Punkte aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Außerhalb des Tagesgeschäfts erfährt der Vorgesetzte eher, was die Mitarbeitenden bewegt, auf welchen Stärken aufzubauen ist und wo dringlicher Handlungsbedarf besteht. Wertvoller Nebeneffekt: Mitarbeiter werden angeregt, in kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsprozessen zu denken und zu handeln.

#### 3. Führen in vernetzten Strukturen

Führen funktioniert heute ausschließlich durch vernetzte Zusammenarbeit. Die meisten Aufgaben hängen von anderen Abteilungen oder Bereichen ab. Ziele können nur gemeinsam erreicht werden. Weil unterschiedliche individuelle Ziele zu konkurrierendem Handeln führen, ist es wichtig, beteiligte Personen zusammenzubringen, das gemeinsame Ziel zu schärfen und Abhängigkeiten in der Planung zu berücksichtigen. In einem Boxenstopp lässt sich die bisherige Zusammenarbeit reflektieren und neu ausrichten, Veränderungen lassen sich gemeinsam vordenken und Änderungen festlegen. Die positiven Effekte: Persönliche Kontakte stärken die Zusammenarbeit, stoßen organisationales Lernen an und fördern die gemeinsame Fokussierung auf übergreifende Ziele.

Anlass, Ziele und Teilnehmer diktieren den Inhalt und die Dauer des Boxenstopps. Deshalb gleicht kein Boxenstopp dem anderen. Ein externer Moderator stellt sicher, dass in mehreren kürzeren praxisorientierten Sitzungen an den Zielen gearbeitet wird und gibt je nach Schwerpunkt Impulse als Fachexperte. Er fördert den kollegialen Austausch durch bewussten Methodeneinsatz. Involvierte Führungskräfte werden nicht im klassischen Sinne trainiert, sondern erhalten Lösungen, Antworten und Strategien zu aktuellen Themen. Ganz nebenbei stärken sie zentrale Führungskompetenzen: sich selbst reflektieren, Prozesse gestalten, Mitarbeiter coachen und motivieren, Potenziale heben, kooperatives Führungshandeln und Schnittstellenmanagement, Veränderungen managen und kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozesse initiieren.



**Mareike Chaney**  
Leiterin Competence Center Leadership  
mareike.chaney@haufe-akademie.de



**Daniela Walter**  
Consultant Leadership  
daniela.walter@haufe-akademie.de



### Der Boxenstopp

Prozessorientiert, mitarbeiterzentriert, Workshopcharakter, Experteninput, kollegialer Austausch

#### Führungspersönlichkeit und Führungsteam

- Führungspersönlichkeit und -verhalten reflektieren
- Herausfordernde Führungssituationen diskutieren
- Führungskonzept neu ausrichten
- Aktuelle Führungsentwicklungen einbinden
- Als Führungsteam weiter zusammenwachsen
- Führungskultur prägen

#### Führen des eigenen Teams

- Das Handeln des Teams und die Prozesse hinterfragen
- Vision und Zielen Raum geben
- Strategische Themen gemeinsam angehen
- Als Team weiter zusammenwachsen
- Als Führungskraft von neuen Perspektiven profitieren
- Das Gemeinsame ins Zentrum stellen

#### Führen in vernetzten Strukturen

- Abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit voranbringen
- Bisherige Zusammenarbeit reflektieren und neu ausrichten
- Vernetztes Denken fördern
- Schnittstellenkompetenz stärken
- Potenziale heben
- Änderungen gemeinsam festlegen
- Kooperation stärken

Döring-Seipel, Elke und Lantermann, Ernst-Dieter (2012). Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte in Grote, (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Springer.  
Elbe, Martin (2012). Management von Ungewissheit: zukünftige Zumutungen an die Führung. In Grote, (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Springer.  
Von der Gracht, H./Gaizunas-Jahns, N. (2014). Vernetzt denken, vernetzt lernen – Weiterbildung im Umbruch Ergebnis einer repräsentativen Befragung von Vorständen und Geschäftsführern 2014, incore/Institut für Demoskopie Allensbach.  
Walter, Daniela (2014). Erfolgreiche Zusammenarbeit – abteilungsübergreifend! Theoretische Ansätze der Intergruppenforschung und praktische Ableitungen für den Umgang mit Zielen in Unternehmen, AV Akademikerverlag.



*Zuerst muss  
das Unternehmen  
den Apfel essen.*

## Betriebliches Gesundheitsmanagement – wenn aus Schlagworten ein Erfolg wird

“An apple a day keeps the doctor away”. Dieses Sprichwort kennen wir alle und es gilt – wie für jeden Einzelnen – auch im Unternehmenszusammenhang. Hier geht es über den schlichten Verzehr der Frucht hinaus. Um im Bild zu bleiben: Der Apfel muss beschafft werden, attraktiv und verzehrfertig dargeboten und so konkurrenzlos sein, dass jeder gern zugreift. Dann gilt das einfache Gesetz der Wechselwirkung von Nachfrage und Angebot.

Womit gleich die Überleitung geschaffen ist, denn worum geht es bei der Apfel-Metapher? Ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen bedeutet, dass das Unternehmen zuerst Rahmenbedingungen schaffen muss, die es jedem wirklich ermöglichen, im Sinne der eigenen Gesundheit aktiv zu werden.

Gelingt es den Unternehmen, gesundheitsförderliches Verhalten jedes Mitarbeiters zu ermöglichen, zu motivieren und schließlich zu entfalten, entsteht eine betriebswirtschaftlich höchst relevante Dynamik: Gesunde Mitarbeiter, die sich in ihren täglichen Herausforderungen vom Unternehmen aktiv unterstützt sehen, sind motiviert und leistungsfähig und auch bereit, die „Extrameile“ zu gehen.

### **Wie kommt nun der Apfel zum Mitarbeiter?**

Eine erfolgreiche Einführung eines BGM entfaltet sich, wenn es als betriebswirtschaftlicher Managementansatz und Managementaufgabe verstanden wird. Die Herausforderung für die Unternehmensführung besteht nun darin, BGM im Unternehmen erfolgreich zu implementieren und zu leben. Hier ist ein ganzheitliches, systemisches Vorgehen wichtig, um wirklich und nachhaltig erfolgreich sein zu können.

Was das konkret heißt, warum Gesundheit auch eine Frage des Managements ist, verdeutlicht dieses Beispiel:

Peer Claasen hat sich viele Jahre im Unternehmen sehr engagiert und zeigte sehr überzeugende Leistungen, oft über das Erwartbare hinaus. Doch irgendwann verändert sich etwas. Ernst nimmt er das erst, als ihn Kollegen und dann Vorgesetzte ansprechen, dass sich die Zusammenarbeit mit ihm negativ verändert habe, seine Fehlzeiten Anlass zur Sorge darstellten.

Diese Rückmeldungen nimmt er schließlich an und besucht ein Stressbewältigungsseminar, welches das Unternehmen ermöglicht hat. Schon wenige Tage nach dem Seminar zweifelt Peer Claasen bereits an dessen Wirkung und Sinn, Gefühle von Ohnmacht machen sich breit. Die Realität, der Alltag mit seinen unbeeinflussbaren Abhängigkeiten sind unverändert. Ein ungesunder und unproduktiver Kreislauf bahnt sich an.

### Rahmenbedingungen schaffen

Die Berater der Haufe Akademie setzen genau hier an: Sie trennen in ihrer Analyse und ihren Maßnahmen zwischen denen für den Mitarbeiter und das Unternehmen. Denn hier sind beide Seite in der Verantwortung.

Der Mitarbeiter erhält ein Einzelcoaching: Was sind die Treiber von Dysbalancen und welches Verhalten verstärkt sogar das individuelle Erschöpfungsgefühl? Welche Haltung, Denk- und Verhaltensmuster sind verankert? Das speziell auf Verhalten ausgerichtete enge Coaching erlaubt es den erfahrenen Beratern der Haufe Akademie, die Mitarbeiter ihre Muster erkennen zu lassen.

Im Unternehmen werden Strukturen und Prozesse in den Blick genommen, die Unternehmenskultur wird hinterfragt, um den Ursachen und Treibern auf die Spur zu kommen, die derartige Dynamiken bei Mitarbeitern auslösen. Denn bald merken die Verantwortlichen, dass auch andere Mitarbeiter in ähnlichen Situationen sein könnten.

Es werden fehlende Definitionen von Rollen und Verantwortlichkeiten identifiziert, erarbeitet und implementiert. Niemand hätte vorher gedacht, dass es – mit den richtigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen – so leicht sein könnte, das eigene Verhalten zu verändern. Die Führungskräfte werden sensibilisiert, gecoacht, übernehmen Verantwortung für eine „gesunde Führung“. Alle leben die neuen „gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen“, in welcher alle bewusst und achtsam mit der eigenen Ressource umgehen. Peer Claasen und seine Kollegen spüren eine deutliche Entlastung.

### Gesundes Führen

Seminare, Maßnahmen, Mitarbeiterschulungen reichen in der heutigen Zeit nicht mehr aus. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen BGM, welches von allen Seiten positiv wahrgenommen wird, liegt in der „gesunden Führung“ und der ganzheitlichen, systemischen Betrachtung.

Führungsleitbilder, -standards und -instrumente sind wichtige Elemente für ein einheitlich gelebtes Führungsverhalten. Für ein erfolgreiches „gesundes Führen“ braucht es aber mehr. Führung hat immer mit dem Menschen zu tun, mit sich selbst wie dem Mitarbeiter. Deshalb ist auch das Kennen der eigenen Führungsidentität die Grundvoraussetzung, um überhaupt gesund führen zu können. Wie wirke ich als Führungskraft? Wie kommuniziere ich als Führungskraft und was ist meine Führungsfall? Welcher Führungsstil passt zu mir?



Auch hier konzentriert sich der Beratungsansatz der Haufe Akademie auf die verschiedenen Verhaltensmuster. Diese prägen das Arbeits- und Lernverhalten, die Kommunikation, die Zusammenarbeit mit anderen. Jeder Mensch verfügt über diese ihm eigenen Verhaltensmuster sowohl im Berufsalltag als auch in den verschiedenen Feldern des privaten Lebens. Entscheidend ist, wie diese unterschiedlichen Verhaltensmuster aufeinandertreffen und wie damit umgegangen wird.

Als Führungsperson ist es somit nicht nur wichtig, die eigene Wirkung und Führungsidentität zu kennen, sondern auch das Gegenüber, den Mitarbeiter oder das Teammitglied mit seinen Verhaltensmustern. Welche hat mein Mitarbeiter und wie passt mein Führungsstil dazu? Wie ist mein Arbeitsverhalten als Führungskraft, was lebe ich den Mitarbeitern vor? Diese Fragen sind charakteristisch für eine gesunde Führung.

### Vorgehen und Vorleben: Der Weg zum Erfolg

Wenn das Unternehmen mit seinem „Verhalten“ auch die Verhaltensmuster der Mitarbeiter anerkennt und berücksichtigt, ist der wichtigste Grundstein für gesunde Führung gelegt. Die bewusste Ausrichtung der Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation, verbunden mit den Führungsleitbildern, unterstützt das Führungsverhalten der Führungskräfte und schafft klare Ablaufstrukturen mit einheitlichen Entscheidungsprozessen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist viel mehr als ein Maßnahmenkatalog aus gesundheitsfördernden Seminaren und Kursen – es ist ein betriebswirtschaftlich gedachter Managementansatz.

### Den Apfel essen

Eine Reduktion von Krankenquote, Demotivation und sichtbaren Stresssymptomen gelingt nur, wenn das Unternehmen in gesunde Führung und die Befähigung der Führungskräfte investiert. Betriebliches Gesundheitsmanagement entfaltet seine Kraft, wenn gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen sind und Führungsinstrumente wie Führungsprozesse gelebt werden.



#### Emina Mazak

Senior Consultant HR Management, Haufe Akademie  
Langjährige Unternehmensberaterin im Bereich Gesundheitsmanagement, ehemalige Burnout-Betroffene und Coach  
emina.mazak@haufe-akademie.de



#### Peter Metzger

Unternehmensberater, Coach und Experte im Bereich Gesundheitsmanagement, Entwickler des 3DP Business Coachings und der LSI Analyse



### Kostenloses Webinar

#### Welche Auswirkungen Verhaltensmuster auf Stressoren haben

21. Mai 2015, 14:00 Uhr

Referenten: Emina Mazak, Peter Metzger

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



# Die richtigen Projektleiter finden – Mitarbeiter 55+ als Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

An Projektleiter werden nicht nur hohe, sondern vor allem weitgefächerte Anforderungen gestellt. Wer Projektleiter sucht, die das breite Kompetenzprofil dieser Rolle erfüllen, sollte sich, laut den Ergebnissen einer aktuellen Studie, auf ältere Mitarbeiter fokussieren.

Als wichtige Erfolgsfaktoren im Projektmanagement gelten vor allem persönliche Kompetenz, Sozial- und Handlungskompetenz sowie Führungskompetenz. Methodische Kompetenz und unternehmerische Kompetenz bilden die „fachliche Grundlage“ für ein erfolgreiches Projektmanagement, während Fach- und Prozesskompetenz eher in den Hintergrund rücken (siehe Seite 29).

Mit persönlicher Reife, Methodenkompetenz und Erfahrungswissen bringen Mitarbeiter 55+ laut einer aktuellen Umfrage genau die Faktoren mit, die für erfolgreiches Projektmanagement nötig sind (Details zur Umfrage siehe Kasten Seite 29).

## Demografischer Wandel beeinflusst die Besetzung von Stellen und Positionen

Eines der aktuellen Trendthemen im Personalmanagement ist der demografische Wandel. Für Unternehmen bedeutet das, sich mit einer sinkenden Anzahl an jungen Arbeitnehmern und einer wachsenden Anzahl älterer Mitarbeiter zu beschäftigen. Die drei zentralen Fragen sind:

- Wie können wir fähige junge Mitarbeiter im „war for talents“ rekrutieren und Stellen besetzen?
- Wie können wir ältere Mitarbeiter optimal bis zum Rentenalter (oder auch darüber hinaus) einsetzen?
- Wie gestalten wir die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Generationen im Unternehmen zielführend (Wissenstransfer etc.)?

<sup>1</sup> Vgl. Berkowski, N., Dievernich, F.E.P.; Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderungen für Unternehmen im Demografischen Wandel; In: Klauk, B. Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen; Pabst Science Publishers; 2008; S. 49

<sup>2</sup> Rump, J.; Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik; In: Klauk, B. Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen; Pabst Science Publishers; 2008; S. 34

Um Projektleiterstellen zu besetzen, gibt es damit zwei mögliche Vorgehensweisen:

1. Rekrutierung und/oder Aus- und Weiterbildung von jungen Mitarbeitern
2. Einsatz und/oder Aus- und Weiterbildung von erfahrenen älteren Mitarbeitern

## Das Potenzial älterer Mitarbeiter nutzen

Die Gruppe der älteren Mitarbeiter in den Unternehmen wächst stetig. Ohne sie geht es zukünftig in den seltensten Fällen. Vielmehr noch ist es entscheidend, ihr Potenzial besser als bislang zu erkennen und gezielt zu fördern um erfolgreich und zukunfts-fähig zu sein.<sup>1</sup> Doch häufig bestimmen in Unternehmen negative Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern das Denken: „Ältere Arbeitnehmer leisten körperlich weniger. Älteren Beschäftigten fällt es schwer zu lernen. Ältere Mitarbeiter sind häufig krank. Ältere Beschäftigte sind weniger flexibel. Ältere Arbeitnehmer behindern Innovationen. Ältere Arbeitnehmer verursachen höhere Personalkosten.“<sup>2</sup>

Die gute Nachricht ist, dass laut der Umfrage diese Vorurteile von den Führungskräften in der Praxis nicht erlebt werden. Vielmehr wird deutlich, dass ältere Mitarbeiter über besondere Fähigkeiten verfügen.

## SOLL-/IST-Vergleich zeigt: 55+ für Projektmanagement-Aufgaben besonders geeignet

Gleicht man die Ergebnisse der Umfrage mit den Anforderungen an einen Projektleiter bezüglich der Erfolgsfaktoren ab (siehe Grafik Seite 29), zeigt sich, dass Arbeitnehmer 55+ eine besondere Eignung als Projektleiter aufweisen:

## Breite Kompetenzanforderungen an Projektleiter

Um die Stelle eines Projektleiters optimal zu besetzen, bildet eine kompetenzorientierte Anforderungsbeschreibung eine hilfreiche Unterstützung. Zieht man hierzu klassische Kompetenzbereiche hinzu, so ergeben sich für Projektleiter allgemein folgende Anforderungen:

### Erfolgsfaktoren

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Selbstmanagement</li> <li>· Handlungsorientierung</li> <li>· Flexibilität</li> <li>· Entwicklung von Werten</li> <li>· Interesse und Durchhaltevermögen (Beharrlichkeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zusammenarbeit im Team</li> <li>· Konfliktmanagement</li> <li>· Koordination, Kooperation und Kommunikation</li> <li>· Treffen von Entscheidungen</li> <li>· Überzeugungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erfahrung in Delegation, Motivation, Teamführung und Feedback geben</li> <li>· Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>· Zielorientierung</li> </ul>
<b>Persönliche Kompetenz</b>	<b>Sozial- und Handlungskompetenz</b>	<b>Führungskompetenz</b>

### Fachliche Grundlagen

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Projektmanagementmethoden</li> <li>· Steuerungsmethoden</li> <li>· Allgemeine Arbeitsmethoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planung und Organisation</li> <li>· Risikomanagement</li> <li>· Budgetplanung und -koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Wissen und Erfahrung aus verschiedenen Fachbereichen</li> <li>· Technische und betriebswirtschaftliche Fachkompetenz</li> </ul>
<b>Persönliche Kompetenz</b>	<b>Unternehmerische Kompetenz</b>	<b>Fach- und Prozesskompetenz</b>

Quellen: Eigene Darstellung nach Basiswissen Projektmanagement – Grundlagen der Projektarbeit; Otto, W., Otto, K. (S. 77–108), In: Wagner, R., Grau, N. (Hrsg.); Symposion Publishing GmbH; Düsseldorf; 2013 Führung im Projekt; Bohinc, T.; Springer-Verlag; Berlin Heidelberg; 2012 Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln; Kreuser, K. (S. 16–24); In: Heyse, V., Erpenbeck, J., Max, H. (Hrsg.); Waxmann Verlag GmbH; Münster; 2004

- Führungskräfte sehen ihre Arbeitnehmer 55+ als Mitarbeiter mit gefestigten Persönlichkeiten, was von „entwickelten Werten“, „Überzeugungskraft“ sowie „Durchsetzungsfähigkeit“ zeugt.
- Fähigkeiten im „Konfliktmanagement“, „hohes Durchhaltevermögen“ sowie gute „Koordinationsfähigkeit“, spiegeln sich in der Aussage wider, dass ältere Mitarbeiter mit den Herausforderungen des Alltags besonders gut umgehen können.
- Durch ihre gesammelte Erfahrung im Arbeitsalltag reagieren Mitarbeiter 55+, laut ihren Führungskräften, ruhiger und besser auf Herausforderungen und Ungewissheit und bereichern häufig durch ihre individuellen Arbeitsweisen und Kompetenzen das Team und die Arbeit. Dies zählt direkt auf die Kompetenzen „Zusammenarbeit im Team“, „Kooperation“ und „Durchhaltevermögen“ ein.
- „Flexibilität“, „Interesse“ und „Durchhaltevermögen“ zeigen sich im Alltag bei älteren Mitarbeitern dadurch, dass sie, laut der Umfrage, genauso aktiv, engagiert, reflektiert und zielorientiert wie in ihrem bisherigen Berufsleben agieren.
- Die Befragten schreiben Arbeitnehmern 55+ zudem eine hohe Zielorientierung und Reflexion aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrung zu, was bereits die Kompetenz der „Zielorientierung“ direkt sowie die Themen „Selbstmanagement“ und „Entwicklung von Werten“ indirekt enthält.

Negative Vermutungen hinsichtlich sozialen Rückzugs, Verminderung von geistigen und körperlichen Fähigkeiten sowie einem höheren Betreuungsaufwand bestätigt die Umfrage nicht. Mitarbeiter 55+ zeichnen sich demnach nicht nur durch ihr dargestelltes großes Potenzial aus, sie möchten es auch einsetzen. 76,4 % der Befragten würden sich wünschen, über die gesetzliche/tarifliche Regelaltersgrenze hinaus arbeiten zu können. Sie in Projekten und Projektleitertätigkeiten oder auch als Coach und Berater für die jüngere Generation einzusetzen, bietet Vorteile für beide Seiten. Die Tätigkeiten lassen sich außerdem über die gesetzlichen Altersgrenzen hinaus mit Beraterverträgen oder Teilzeit- und Projektbeauftragungen flexibel regeln.

### Informationen zur Umfrage

Lisa Simon hat sich in ihrer Masterarbeit „Altersbild Arbeitnehmer 55+ – Wie Führungskräfte über die ältere Generation und das persönliche Altern denken“ im Studiengang Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management (an der SRH in Riedlingen) intensiv mit dem Altersbild 55+ von Führungskräften auseinandergesetzt.

Im Rahmen der Umfrage, die in Kooperation mit dem Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, Essen sowie MASTERhora 2014 durchgeführt wurde, nahmen insgesamt 1.134 Führungskräfte aus unterschiedlichsten Branchen teil. Befragt wurden die Teilnehmer bezüglich ihres Altersbilds über Mitarbeiter 55+ sowie über die Vorstellungen bezüglich ihres persönlichen Alters im beruflichen Kontext.

Die gesamte Arbeit bzw. die umfassenden Ergebnisse der Studie erhalten Sie gerne auf Anfrage direkt von der Autorin.



**Lisa Simon**  
lisa.simon@haufe-akademie.de



### Kostenloses Webinar

#### Die richtigen Projektleiter finden – Mitarbeiter 55+ als Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

10. Juni 2015, 14:00 Uhr  
Referentin: Lisa Simon  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Coaching auf neuen Wegen: Fachexperten im Fokus

Business-Coaching wird als wirkungsvolles Entwicklungs- und Förderinstrument vor allem für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte diskutiert. Mit der zunehmenden Akzeptanz von Coaching in Unternehmen, der steigenden Wertigkeit von Fachkarrieren als Alternative zur Führungskarriere und der drängenden Notwendigkeit, bei guten Fachexperten in Mitarbeiterbindung zu investieren, gewinnt Coaching auch für Fachexperten an Bedeutung. In diesem Artikel wird anhand eines Fallbeispiels gezeigt, wie Coaching mit dem Fokus Karriereschritt und Standortbestimmung bei einer Gruppe Ingenieure eingesetzt wurde:

## Der Fall

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung stellte sich bei einem Team von 12 Ingenieuren als Wunsch zur höheren Mitarbeiterzufriedenheit heraus, Anregungen zur eigenen Weiterentwicklung zu erhalten. In Zusammenarbeit mit der zuständigen Personalentwicklerin entstand die Idee, mit den Ingenieuren einen neuen Weg zu gehen und ihnen ein Coaching zur Standortbestimmung anzubieten. Coaching war dieser Zielgruppe nicht vertraut und der Methode wurde erst einmal mit Abstand und Distanz begegnet.

## Das Konzept und die Umsetzung

Das Coaching war vor allem als Wertschätzung gedacht und war absolut freiwillig. Zwei Coaches, die bereits Vorerfahrung mit Ingenieuren als Zielgruppe hatten, waren vorgesehen, das Projekt zu begleiten. Der Fokus für alle sollte sein, eine Standortbestimmung in der aktuellen beruflichen Situation vorzunehmen: Wie sehen meine Position, mein Potenzial, meine beruflichen Wünsche aus? Wo habe ich Entwicklungsfelder? Welche Möglichkeiten habe ich?

In einem Auftaktworkshop mit der gesamten Gruppe sollten die Teilnehmer zunächst vertraut werden mit Coaching als Entwicklungsform: Was passiert da? Was macht der Coach? Was wäre ein möglicher Nutzen für mich? Einer der begleitenden Coaches

stellte sich und Coaching in diesem Sinne vor. In einer Übung (Lebens- und Berufsphasen: Wo stehe ich?) führte er die Teilnehmer bereits in eine erste Selbstreflexion. Dann wurden den Teilnehmern die nächsten Schritte erläutert:

1. Fremdbild-Selbstbildabgleich: Es wurde den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, anhand eines psychometrischen Tests ihr Bild von den eigenen Potenzialen und Entwicklungsfeldern zu schärfen. Wer wollte, konnte ein Fremdbild unter den Kollegen einholen.
2. In zwei Einzel-Coaching-Sitzungen à 2 Stunden hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, die Ergebnisse mit einem der beiden Coaches zu reflektieren und nächste Entwicklungsschritte zu planen.

Im Anschluss an den Auftaktworkshop war die spannende Frage, ob sich die Ingenieure trotz Skepsis von dem Konzept überzeugen ließen und sich auf ein Coaching einlassen wollten. Das Überraschende: Alle 12 Teammitglieder nahmen die Möglichkeit in Anspruch. In den anschließenden Coachings spielten unter anderem die folgenden Themen eine Rolle:

- Sensitivität ausbauen durch Beobachten, Zuhören, Fragen stellen und Perspektivwechsel
- Drei-Jahresplan entwickeln





- Bestätigung des eigenen Weges mit guter Balance zwischen Arbeit und Familie
- Einüben von bestimmterem Auftreten
- Identifizieren von Möglichkeiten, mehr Flexibilität zu zeigen
- nächste berufliche Schritte überlegen und planen
- Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Risiken eines Stellenwechsels
- Selbstvertrauen und Zutrauen in eigene Fähigkeiten stärken

#### Das Ergebnis

Die Fachexperten, die sonst gewohnt sind, sich mit Sachthemen zu beschäftigen, haben sich in unserem Beispiel die Zeit genommen und sich sehr aktiv und mit Unterstützung mit sich selbst auseinandergesetzt. Dies war, je nach Reflexionsgrad der Personen, für die meisten Teilnehmer ungewohnt. Dabei wurde den Teilnehmern auch bewusst, wie gut eigentlich die Passung ihres Profils mit dem aktuellen Umfeld ist. Bei guter Passung führte das zu einer Verstärkung der Unternehmensbindung, bei weniger guter Passung auch zu gezielteren Überlegungen für Veränderungen. Basierend auf dem Fremdbild-Selbstbild-Abgleich und den Gesprächen mit dem Coach haben sich zudem auch Metathemen der Organisation herauskristallisiert: Bedarf an Verbesserung der Führungsqualität und eine ausgeprägt geringe Leistungs- und Gestaltungsmotivation.

#### Fazit

Was gilt es beim Coaching von Fachexperten besonders zu berücksichtigen? Je nach Umfeld und Vertrautheit mit dem Thema stehen Fachexperten dem Coaching oft skeptisch gegenüber. Eine gute Information, was Coaching bedeutet, wie es abläuft und was es auch nicht ist, z. B. Ratgeber, sollte unbedingt im Vorfeld stattfinden. Bei entsprechender Vorbereitung und Kommunikation kann Coaching auch unter Fachexperten ein akzeptiertes und hoch wirksames Instrument zur Weiterentwicklung von Kultur, Persönlichkeit und Zusammenarbeit werden – hier ist von großem Vorteil, wenn der Coach die Sprache der Experten spricht. So war dann auch das Fazit der Teilnehmer am vorgestellten Projekt: In der von ihnen erlebten Form würden sie das Coaching unbedingt weiterempfehlen.



**Maja Härrri**  
Ingenieurin und Coach



**Annette Kompa**  
Produktmanagerin Haufe Akademie  
annette.kompa@haufe-akademie.de



#### Kostenloses Webinar

##### Coaching für Fachexperten: Was ist zu beachten?

09. September 2015, 14:00 Uhr  
Referentin: Maja Härrri, Annette Kompa  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

Alles wird leicht

## Möchten Sie auch leichter Ihre Kompetenzen erweitern, bessere Ergebnisse erzielen und leichter Ziele erreichen?

Entwicklung erleichtern. Unsere Arbeitswelt ist geprägt von steigenden Anforderungen – sowohl an den Einzelnen als auch an Unternehmen und Organisationen. Ständiger Zeitdruck, die wachsende Komplexität von Aufgaben und der immer intensivere Wettbewerb sind Herausforderungen, mit denen praktisch jeder konfrontiert ist. Vor diesem Hintergrund sind kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung zwar zwingend notwendig, werden aber oft als zusätzliche Belastung empfunden. Darum unterstützt Sie die Haufe Akademie mit individueller Beratung, passgenauen Lösungen und einzigartigen Services, um die Entwicklungsprozesse für Sie oder Ihr Unternehmen deutlich zu vereinfachen. Damit Sie es leichter haben auf dem Weg zum Erfolg.





# Alles wird leicht

## Wir helfen Ihnen, Ihre Qualifizierungsziele direkt zu erreichen. Ohne lange Umwege und unnötigen Aufwand.

### Unser Ziel ist Ihr Erfolg

Qualifizierung ist der Schlüssel zum Erfolg und die Kernkompetenz der Haufe Akademie. Mit maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten, Beratungs- und Serviceleistungen leisten wir einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg von Menschen und Unternehmen.

### Individuelle Beratung und Begleitung

Wir behalten Ihre Zukunft im Blick. Dazu ermitteln wir Ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf und erstellen einen auf Sie oder auf die Anforderungen Ihres Unternehmens hin zugeschnittenen Maßnahmenplan. Dies erleichtert es Ihnen, die erforderlichen Entwicklungsschritte zu gehen. Und um Ihren Lernerfolg zu sichern, unterstützen wir Sie während des gesamten Qualifizierungsprozesses.

### Passgenaue Lösungen für Unternehmen

Ihre Anforderungen bestimmen die Richtung. Qualifizierung ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele fit zu machen. Daher beraten und begleiten wir Sie auch bei der strategischen Organisations- und Personalentwicklung. Durch systematische Arbeit an Strategie, Struktur und Kultur stärken wir Ihr Unternehmen von Grund auf und sichern Ihnen nachhaltig erfolgreiche Ergebnisse.

Alle Qualifizierungsangebote der Haufe Akademie – von Inhouse-Seminaren und Trainings über e-Learnings bis hin zu Blended Learning-Konzepten – sind auf die besonderen Herausforderungen Ihres Unternehmens zugeschnitten. Das Gelernte schneller und leichter in die berufliche Praxis umzusetzen, ist die oberste Prämisse aller Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

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

### DVVK 2015 – Deutscher Vertriebs- und Verkaufsleiter Kongress

„Der DVVK ist der interdisziplinäre Wissens- und Network-Kongress für Vertriebs-Führungskräfte im Mittelstand. Expertenwissen, praxiserprobtes Know-how aus verschiedenen Branchen sowie Erfolgsgeschichten von wirtschaftlichen Treibern sind tragender Bestandteil des Kongresses. Gleichzeitig bieten wegweisende Impulse und Vordenker-Wissen aus Trendforschung und Zukunftsvisionen einen inspirierendem Blick über den Tellerrand hinaus.“



**Regina Kern**, Programmbereichsleiterin  
Weitere Infos unter [www.dvkk.de](http://www.dvkk.de)

### Gesundheit

„Unternehmen, die sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren, sichern damit ihren wirtschaftlichen Erfolg und Wettbewerbsvorsprung, denn nur gesunde Mitarbeiter sind auch leistungsfähige Mitarbeiter. Wir unterstützen Sie umfassend dabei, Ihre Herausforderungen rund um das Thema Gesundheit erfolgreich zu meistern und haben dafür unsere Angebote in dem neuen Themenbereich Gesundheit für Sie gebündelt.“



**Birgit Neubauer**, Programmbereichsleiterin  
Weitere Infos unter [www.haufe-akademie.de/gesundheits](http://www.haufe-akademie.de/gesundheits)

### Transfer Coaching

„Die Sicherung der Nachhaltigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor der Weiterbildung. Mit dem Transfer Coaching bieten wir neu die Möglichkeit, sich über das Seminar hinaus vom Trainer bei der Umsetzung des Gelernten begleiten zu lassen: Individuell, passgenau, fokussiert.“



**Susanne Mierswa**, Programmbereichsleiterin  
Weitere Infos unter [www.haufe-akademie.de/transfercoaching](http://www.haufe-akademie.de/transfercoaching)

# Attraktive Lösungen für Großkunden Alles aus einer Hand – Ihr Preferred Partner

Reduzieren Sie Ihren Aufwand und nutzen Sie die komfortablen Leistungen der Haufe Akademie.

Die Ansprüche an eine systematische und nachhaltige Personalentwicklung steigen – und damit wachsen auch die Ansprüche an die Partner, mit denen Sie zusammenarbeiten. Nutzen Sie als Weiterbildungsverantwortlicher das umfassende Leistungsspektrum und die langjährige Erfahrung der Haufe Akademie.

Sie profitieren von unserem breiten Themenspektrum, einem bundesweiten Expertennetzwerk 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.

## Profitieren Sie von:

- Interessanten Rabatt- und Konditionenmodellen für Ihr und Ihnen angeschlossenen Unternehmen
- Lösungen, wie Sie externe Weiterbildung effizienter managen und den Einkauf von Weiterbildungsmaßnahmen besser steuern können
- Mehr Transparenz durch messbare Aussagen zu Anbietern, Qualität und Kosten
- Synergiepotenzialen durch die umfassendere Zusammenarbeit mit einem Preferred Partner
- Möglichkeiten, Schnittstellen zu Ihren vorhandenen Systemen (HR-, Beschaffungs-, ERP-Systeme usw.) einzurichten, um Beschaffungsprozesse von Weiterbildungsmaßnahmen zu vereinheitlichen
- Kostenfreier Erstberatung bei Ihnen vor Ort

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



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



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



**Martina Seemann**  
Key Account Management  
Büro Düsseldorf  
Tel.: 02102 30997-96  
martina.seemann@haufe-akademie.de



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

„Die Haufe Akademie bietet ein sehr umfangreiches und differenziertes Weiterbildungsprogramm. 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.“



**HUK-COBURG**  
Aus Tradition günstig

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

„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.“



Kabel Deutschland


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

„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

Weitere Kundenstimmen finden Sie auf  
[www.haufe-akademie.de/referenzen](http://www.haufe-akademie.de/referenzen)



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

## Sie wollen die Zukunft Ihres Unternehmens nachhaltig gestalten und dazu die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter systematisch fördern?

Wenn Sie die strategische Personal- und Organisationsentwicklung als entscheidende Schlüssel für die Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens sehen, finden Sie in der Haufe Akademie den richtigen Partner. Bauen Sie auf unsere Expertise und Leistungsfähigkeit: Wir entwickeln Qualifizierungslösungen in Form von Inhouse-Seminaren, Coachings, e-Learnings und Blended-Learning-Konzepten, die exakt auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter zugeschnitten sind. Unsere Berater erleichtern Ihnen die Planung und Realisierung komplexer Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse. Zusätzlich stellen wir Ihnen wertvolle administrative und technische Ressourcen kostengünstig zur Verfügung.

# Lösungen für Personal- und Unternehmensentwicklung

## Inhouse-Training, Train & Perform-Programm und Managed Training Services für Personalmanagement

### Inhouse-Training – effiziente Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter

Die Haufe Akademie bietet Ihnen in allen Bereichen des Personalmanagements praxisrelevante Trainings, um Ihre personalwirtschaftliche und juristische Fachkompetenz zu stärken und zu vertiefen. Dabei entscheiden Sie, ob Sie die Struktur der praxiserprobten Veranstaltungen aus unserem Programm übernehmen möchten oder ob das Training individuell und unternehmensspezifisch auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten werden soll.

#### Ihre Vorteile beim Inhouse-Training:

- Breites Themenspektrum und hohe Themenaktualität
- Vorab individuelle Beratung und Bedarfsklärung
- Moderne Seminarmethoden und Einsatz innovativer Technologien
- Erfahrene, aus der Praxis stammende Referenten und Trainer
- Maßgeschneiderter Rundum-Service

### Train & Perform-Programme – erfolgreiche Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen in die betriebliche Praxis

Wir stehen Ihnen im Personalmanagement als leistungsfähiger Partner bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und deren Umsetzung zur Seite – auch international. Unsere intensive Auftragsklärung und integrative Vorgehensweise gibt Ihnen zu jedem Zeitpunkt die Sicherheit einer umfassenden, auf Ihre Organisation zugeschnittenen Lösung und sichert den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen.

### Beispiele für Qualifizierungs- und Beratungsfelder im Bereich Personalmanagement

- Spezifische Trainings im Themenbereich Personalmanagement, z. B. Konfliktmanagement, Betriebsverfassungsrecht, Entgeltabrechnung etc.
- Modulare Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogramme sowie Lehrgänge z. B. Recruiter/in, Personalentwickler/in oder HR-Manager/in.
- Coaching von Fach- und Führungskräften, z. B. von Personalentwicklern.
- Prozessbegleitung z. B. bei der Einführung neuer Entgeltsysteme oder bei der Umstrukturierung der Personalentwicklung.

#### Ihre Vorteile bei Train & Perform-Programmen:

- Kompetenzentwicklung im Hinblick auf konkrete Problemlösungen oder Projektziele
- Arbeit an unternehmensspezifischen Fragestellungen oder einem bestimmten Projekt
- Aktivierung der Mitarbeiter zur Wahrnehmung der eigenen Rolle im Unternehmen
- Bereichsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch
- Direkter Transfer aus dem „Lernsystem“ in das „Arbeitssystem“

### Managed Training Services – Vorsprung durch Outsourcing

Unsere Managed Training Services 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.

#### Ihre Vorteile bei Managed Training Services:

- Abbau administrativer Prozesse
- Strategische Bedarfsanalyse und inhaltliche Beratung
- Abgestimmte Trainingskonzepte
- Einheitliche Qualitätsstandards auf hohem Niveau
- Automatisierter Workflow mit Print- oder Online-Katalog
- Anbindung an eigene Systeme
- Controlling und Reporting
- Attraktive Einkaufskonditionen

### Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell, analysieren Ihren spezifischen Bedarf und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 0761 898-4455

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

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



**Stefanie Färber**

Inhouse und  
Train & Perform Programme



**Annette Vogl**

Inhouse und  
Train & Perform Programme



**Jürgen Reus**

Leiter Competence Center  
Managed Training Services



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

# Inhouse-Training

## Effiziente Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter

Die Haufe Akademie bietet eine Themenvielfalt, die den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen umfassend abdeckt.

### Für Ihr Unternehmen

Das komplette Programm für Fach- und Führungskräfte der Haufe Akademie steht Ihrem Unternehmen auch in Form von Inhouse-Veranstaltungen zur Verfügung. Sie profitieren dabei von der hohen Relevanz und Aktualität der Themen sowie modernen Seminarmethoden unter Einsatz innovativer Lerntechnologien.

### Auf Wunsch maßgeschneidert

Zur Planung und Durchführung der Veranstaltungen steht Ihnen der Experten-Pool der Haufe Akademie mit mehr als 800 anerkannten Trainern, Coaches und Beratern zur Verfügung. Auf Wunsch passen wir die Themen und Inhalte dem spezifischen Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter an. Darüber hinaus entwickeln wir komplett neue Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

### Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell, analysieren Ihren spezifischen Bedarf und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 0761 898-4455  
inhouse@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen



**Carolin Senf**  
Leitung Inhouse-Training

### 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 Qualifizierungsprogramme für Ihre Mitarbeiter.



# Train & Perform-Programme

## So gelingt die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen in die betriebliche Praxis

Mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie gelingt der Transfer frisch erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag – messbar und nachhaltig.

Im Idealfall entfaltet jedes Seminar, jede Weiterbildung off-the-job eine messbare Wirkung in der Praxis. Vermutlich wissen Sie aus eigener Erfahrung, dass die tägliche Arbeitsroutine oft eine Hürde für nachhaltige Veränderungen darstellt. Aus diesem Grund haben wir mit Train & Perform-Programmen wirksame Strategien entwickelt, mit denen Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur kurzfristig, sondern auf Dauer wirken:

### Die Bausteine für Ihren Erfolg

- Die Inhalte der Train & Perform-Programme werden aus Ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet und an Ihre Leitbilder und Werte angepasst.
- Die Trainingsmodule werden in enger Zusammenarbeit mit Ihnen vor Ort entwickelt. So ist sichergestellt, dass die Inhalte genau zu Ihren unternehmerischen Anforderungen passen.
- Gemeinsam mit Ihnen ermitteln wir relevante Kennzahlen (KPI), die den Erfolg der Trainingsmaßnahmen in der Unternehmenspraxis belegen.
- Durch das Einbinden von Top-Management und Führungskräften wird die enge Verzahnung der Seminare mit der betrieblichen Praxis gewährleistet.
- Wir sprechen mit unseren Seminaren alle Sinne an. Inhalte werden nicht nur erlernt, sondern auch erlebt – und haben daher Bestand.

### Bewährt und prämiert

Die Train & Perform-Programme der Haufe Akademie wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. Jüngstes Beispiel: Unser Talent Development Program für die SEB Group gewann den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT, der „Trainings-Oscar“ der Weiterbildungsbranche.

### Neugierig geworden?

Sie möchten erfahren, wie ein nachhaltig wirksames Train & Perform-Programm für Ihr Unternehmen aussehen kann? Sprechen Sie uns einfach an.

### 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.

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme](http://www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme)



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

### Struktur Talentprogramm: One Merchant Bank



Duration of 18 months, 13 days off the jobs – 5 days hospitation

\*with external coach \*\*individual recommendation for development & training afterwards

# Managed Training Services

## Vorsprung durch Outsourcing

Befreien Sie sich von administrativen Aufgaben und konzentrieren Sie Ihre HR-Ressourcen auf die strategische Personalentwicklung.

### Professionelle Weiterbildungsorganisation

Die Managed Training Services der Haufe Akademie basieren auf langjähriger Erfahrung in der Planung, Organisation und Abwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen. Sie ermöglichen Ihnen ein professionelles Outsourcing von Geschäftsprozessen im Weiterbildungsbereich. Wir übernehmen für Sie Gesamt- oder Teilprozesse bis hin zur kompletten Organisation und Steuerung Ihrer betrieblichen Fort- und Weiterbildung einschließlich der erforderlichen Informationstechnologie. Unsere Berater passen die Services an Ihre Anforderungen an und wählen die adäquaten Prozesse und Methoden.

#### Ihre Vorteile bei Managed Training Services:

- Abbau administrativer Prozesse
- Strategische Bedarfsanalyse und inhaltliche Beratung
- Abgestimmte Trainingskonzepte
- Einheitliche Qualitätsstandards auf hohem Niveau
- Automatisierter Workflow mit Print- oder Online-Katalog
- Anbindung an eigene Systeme
- Controlling und Reporting
- Attraktive Einkaufskonditionen

### Macht für Ihre Personalentwicklung ein Outsourcing Sinn?

Diese weitreichende Entscheidung muss genau überlegt sein. Mit unserem Managed Training Services Assessment Workshop liefern wir Ihnen den notwendigen Überblick und die Transparenz für eine valide Entscheidungsfindung

- zum generellen Outsourcing,
- Outsourcing von Teilprozessen oder
- zur Optimierung der bestehenden Personalentwicklungslandschaft.

### Immer auf der Höhe der Zeit

Auch bei der inhaltlichen Gestaltung Ihrer Weiterbildungsangebote stehen Ihnen unsere Experten zur Seite. Sie geben Ihnen Impulse zu Programmgestaltung, aktuellen Themen und innovativen didaktischen Konzepten. Außerdem beraten wir Sie über den sinnvollen Einsatz von e-Learning. Mit unseren Beratungsleistungen sind Ihre Weiterbildungsmaßnahmen inhaltlich immer auf der Höhe der Zeit.

### 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. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/mts](http://www.haufe-akademie.de/mts)



**Jürgen Reus**  
 Leiter Competence Center  
 Managed Training Services



# MyTraineeprogramm

## Für den Mittelstand. Für bessere Nachwuchskräfte.

Ihr Traineeprogramm mit Qualifizierung nach Maß durch die Haufe Akademie.

**Individualisierbar. Passgenau.**

**Schon ab einem Trainee buchbar.**

MyTraineeprogramm bietet eine intensive Entwicklungsbegleitung zu Ihrem on-the-Job-Traineeprogramm im Unternehmen. Es ist für jede Art von Traineeprogramm geeignet. Und unabhängig davon, wie viele Trainees Sie in Ihrem Unternehmen einsetzen – die Teilnahme ist bereits ab einem Trainee möglich. Sie profitieren von einer optimalen Verzahnung mit Ihren Unternehmenszielen. Das Programm ist so gestaltet, dass genügend Freiraum für eine Individualisierung der Inhalte bleibt. Ihre Ziele fließen von Beginn an in das MyTraineeprogramm ein.



**Nutzen für Ihr Unternehmen**

- **Individuelle Entwicklungsbegleitung:** durch Zielklärung und Individualisierung des Programms.
- **Schnelle Entfaltung der Leistungsfähigkeit:** durch frühzeitige Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben.
- **Besser ausgebildete Fach- und Führungskräfte:** Wettbewerbsvorsprung durch Kompetenzvorsprung.
- **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität:** dadurch bessere Chancen im Wettbewerb um den besten Nachwuchs.

**Webinar zur Vorstellung von MyTraineeprogramm:**

Kostenfreie Aufzeichnungen unter  
[www.haufe-akademie.de/personalentwicklung/aufzeichnungen](http://www.haufe-akademie.de/personalentwicklung/aufzeichnungen)

Ausführliche Informationen finden Sie unter  
[www.haufe-akademie.de/mytrainee](http://www.haufe-akademie.de/mytrainee)

Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir Ihre maßgeschneiderte Traineequalifizierung. Lassen Sie sich persönlich beraten!



**Jessica Breitkopf**

Tel.: 0761 898-4688

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

## Das Beste aus zwei Welten

**... durch Ihr Unternehmen**

- Ziele bestimmen
- Durchlauf durch Abteilungen planen
- Projektarbeiten beauftragen
- Feedbackgespräche führen
- Fach- und Branchen-Know-how „on the job“ vermitteln

**... durch die Haufe Akademie**

**Abgestimmt auf Ihre Ziele:  
mit individualisierten Elementen  
für jeden Ihrer Trainees**

- Basisprogramm zur Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen
- Vertiefungsprogramm zur individuellen Schwerpunktsetzung
- Intensive Transferunterstützung



# Competence Profiling

## Online-Analysetools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse

Mit Competence Profiling bieten wir Ihnen eine Auswahl erstklassiger, praxisbewährter Online-Tools für verschiedenste Anwendungsbereiche im Unternehmen.

Wir beraten Sie bei der Auswahl und Anwendung der Analyse-Tools sowie der Integration in Ihre Personal- und Organisationsentwicklung – individuell, unabhängig und an Ihren Unternehmenszielen ausgerichtet.

Nutzen Sie unsere kostengünstigen Paketangebote für einzelne Mitarbeiter – bestehend aus Online-Analysetool, Ergebnisbericht und Auswertungsgespräch mit einem qualifizierten Coach.

Weitere Informationen sowie Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/competenceprofiling)

Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns. Wir beraten Sie gern!



**Sandra Jettkandt**  
Tel.: 0761 898-4034  
[sandra.jettkandt@haufe-akademie.de](mailto:sandra.jettkandt@haufe-akademie.de)



**Sabrina Karlein**  
Tel.: 0761 898-4027  
[sabrina.karlein@haufe-akademie.de](mailto:sabrina.karlein@haufe-akademie.de)

### Unsere Angebote hierzu:

#### Das Maxi-Paket für Führungskräfte: Stärken erkennen – Performance steigern

€ 890,- zzgl. MwSt.  
€ 1.059,10 inkl. MwSt.

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4486](http://www.haufe-akademie.de/4486)



#### Emotionale Intelligenz: Emotionen verstehen und steuern

€ 290,- zzgl. MwSt.  
€ 345,10 inkl. MwSt.

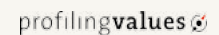
Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4489](http://www.haufe-akademie.de/4489)



#### Stressfaktoren erkennen – Gelassenheit entwickeln

€ 460,- zzgl. MwSt.  
€ 547,40 inkl. MwSt.

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4490](http://www.haufe-akademie.de/4490)



### Competence Profiling – die Anwendungsbereiche:



# e-Learning – Unbegrenzte Möglichkeiten für Ihre Weiterbildungsziele

Alles aus einer Hand: digitales Lernen und erprobte Inhalte für eine einfache und erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung.

## Lernen im Wandel

Unterstützung der Mitarbeiter durch Lernen direkt am Arbeitsplatz ist eine Herausforderung, denn das formelle Lernen in Seminarveranstaltungen macht nur einen sehr kleinen Prozentsatz der Entwicklung von Menschen in der Arbeitswelt aus.

e-Learning, Lernbegleitung und Formen des Social Learnings sind in modernen, nachhaltigen Qualifizierungsmaßnahmen ein echter Mehrwert. Damit anwendbares Handlungswissen entsteht, muss Wissen vom Kopf, über das Herz in die Hände und damit in die praktische Umsetzung im Arbeitsalltag kommen. Neue Technologien und eine angepasste Didaktik ermöglichen einen Quantensprung, sodass informelles und formelles Lernen Hand in Hand gehen können. Das zahlt sich aus: Neues Lernen unterstützt den gesamten Lernprozess und ist damit messbar nachhaltiger.

## Kooperation Haufe Akademie und CrossKnowledge.

Sie als Kunde haben es einfach, denn die Haufe Akademie in Kooperation mit CrossKnowledge sorgt dafür, dass Sie nur einen Qualifizierungspartner brauchen. Alle Lösungen, ob Präsenz, e-Learning, Blended Learning, Workplace Learning oder Formaten des Social Learning kommen aus einer Hand und werden inhaltlich optimal aufeinander abgestimmt.

## e-Learning Themen

Die Haufe Akademie bietet bei den e-Learning Themen eine riesige Vielfalt, die den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen umfassend abdeckt. Ihre Vorteile: Sie können Lerninhalte überregional und international auf die gleiche Art und Weise vermitteln und sichern so die konsistente Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter. Und sie sparen Zeit und Budget. Prüfen Sie unser Angebot auf den folgenden Seiten oder im Detail im Internet.

## Ihr Kontakt zu uns

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir beraten Sie gerne bei der Auswahl der passenden e-Learning-Lösung.

Tel.: 0761 898-4466  
e-learning@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de/e-learning



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning Solutions  
Haufe Akademie



## Haufe Akademie und CrossKnowledge – Das Beste aus zwei Welten

- Deutschlandweit größtes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen mit aktuell über 800 Präsenzveranstaltungen und mehr als 20.000 digitalen Lerninhalten.
- e-Learning-Angebote in bis zu 16 Sprachen können mit Präsenzveranstaltungen kombiniert werden.
- Bestmögliche Unterstützung von formellem und informellem Lernen im Unternehmen.

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

**CROSSKNOWLEDGE**  
A Wiley Brand

## Ready-to-use Solutions

### Classic Content

**Sie suchen für Ihr Unternehmen:** Aktuelle, praxisorientierte Online-Lerninhalte, die Ihren Mitarbeitern kurz und bündig das notwendige Wissen vermitteln.

**Wir bieten Ihnen:**

Ein Portfolio von mehr als 100 e-Trainings und e-Seminaren mit einer Lernzeit von 60–90 min. Diese sind hochwertig aufbereitet und überzeugen mit professioneller Didaktik sowie intuitiver Navigation.

### Premium Portal

**Sie suchen für Ihr Unternehmen:** Online-Lerninhalte, die Ihren Mitarbeitern spezifische Themen ausführlich vermitteln und dabei vorhandenes Vorwissen berücksichtigen.

**Wir bieten Ihnen:**

Vollständig digitalisierte Lernpfade mit einer Lernzeit von 4–6 Stunden, die durch ihren professionellen Aufbau und ein modernes Look&Feel zu einem Lernerlebnis werden. Anhand von Einstiegstests werden die individuellen Vorkenntnisse ermittelt und der optimale Ablauf skizziert.

### Best Blend

**Sie suchen für Ihr Unternehmen:** Eine Kombination von unterschiedlichen Lernszenarien, die sich umfassend und abwechslungsreich Ihren Schulungsthemen widmet.

**Wir bieten Ihnen:**

Eine optimale Verknüpfung aus verschiedenen e-Learning- und Präsenzangeboten mit einer Lernzeit von 3–5 Tagen. Unsere Trainer und Coaches begleiten Ihre Mitarbeiter auf ihrem persönlichen Lernweg und tragen so zum Lern-Transfer bei.

## Individual Solutions

**Sie suchen für Ihr Unternehmen:**

Eine e-Learning-Lösung, die nicht über standardisierte Angebote abgedeckt werden kann.

**Wir bieten Ihnen:**

- Customizing: Wir passen unsere Standardinhalte auf Ihre Unternehmensspezifika an.
- Individualentwicklungen: Wir setzen Ihre unternehmensspezifischen Inhalte als maßgeschneidertes e-Learning um.
- Konzeption: Wir erstellen individuelle Blended Learning Arrangements und Learner Engagement Plans.
- Beratung: Wir begleiten Sie bei der Einführung von e-Learning.
- Technologie: Wir beraten Sie zu Learning Management Systemen, Autorenwerkzeugen sowie zur Anbindung und Integration von Systemen.
- Training und Support: Wir schulen Ihre e-Learning-Autoren und Administratoren.

## Strategic Solutions

**Sie suchen für Ihr Unternehmen:**

Eine strategische Beratung, die sich explizit an Ihren Bedarfen orientiert und dabei über die Optionen unserer „Individual Solutions“ hinausgeht.

**Wir bieten Ihnen:**

- den unternehmensweiten, unbegrenzten Zugriff auf die Content-Bibliothek von Haufe Akademie und CrossKnowledge,
- die Anpassung des Look&Feel auf Ihre Corporate Identity,
- die Integration eigener Contents,
- das Customizing vorhandener Contents,
- die Befähigung zur selbstständigen Entwicklung von e-Learning Content,
- die Anbindung und Integration von HR Informations- sowie Talent Management Systemen,
- die jeweils erforderlichen Autoren-, Administratoren- und Blended Learning-Schulungen,
- eine individuelle Projektplanung.

Weitere Informationen auf den folgenden Seiten sowie unter: [www.haufe-akademie.de/e-learning](http://www.haufe-akademie.de/e-learning)



# Consulting

## Beratung und Implementierung aus einer Hand

Konsultieren Sie unsere Spezialisten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management.

### Unser Beratungsportfolio

Die Potenziale und Fähigkeiten von Menschen in Unternehmen zu steigern, ist die Kernkompetenz der Haufe Akademie. Dies beschränkt sich nicht allein auf den Bereich Weiterbildung, sondern findet seine konsequente Fortsetzung in der Unternehmensberatung. Schwerpunkte unseres Beratungsportfolios sind die Themenfelder:

- Leadership
- Talent Management
- Human Resource Management
- Projekt-, Prozess- und Change-Management
- Vertrieb

### Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Die Consultants der Haufe Akademie verfügen neben einer akademischen Ausbildung über langjährige praktische Erfahrung. Hohe Fachkompetenz und persönliches Engagement sind die Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Durch die Arbeit an Strategie, Struktur und Kultur generieren wir für Sie nachhaltig erfolgreiche Ergebnisse, stärken Ihr Unternehmen von Grund auf und sichern Ihren langfristigen Erfolg.

Beratungserfolg ist kein Zufall:

#### Expertenberatung

---

Unsere Experten geben Ihnen die notwendigen fachlichen und methodischen Impulse zur erfolgreichen Realisierung von Projekten.

#### Prozessbegleitung

---

Wir betreuen Ihre Mitarbeiter intensiv, um die Akzeptanz von Veränderungen zu sichern und die gewünschten Ergebnisse schnellstmöglich zu erreichen.

#### Change- und Organisationsberatung

---

Wir beraten und begleiten Sie bei Change-Projekten ganzheitlich von der Zieldefinition bis zur Umsetzung.

#### Begleitendes Projektmanagement

---

Wir steuern die Beratungsprojekte in allen Phasen, koordinieren die Zusammenarbeit, protokollieren wichtige Entscheidungen und behalten Kosten und Termine im Blick.

Unsere Consultants stehen Ihnen mit professioneller Expertise und langjähriger praktischer Erfahrung zur Seite, um individuelle Strategien zu entwickeln und zu implementieren. Sie profitieren von unserem kompletten Beratungs- und Leistungsportfolio:

- Strategie, Organisation, Change Management
- Begleitendes Projektmanagement

Unser Expertenteam wird durch ein großes Berater- und Trainernetzwerk unterstützt. Damit haben Sie kompetente Partner für das gesamte Aufgabenspektrum. Unsere Spezialisten kümmern sich auch gerne um die Implementierung und bei Bedarf auch um Verhandlungen mit Ihrem Betriebsrat.

### 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 in strategische Erfolgspositionen umwandeln!

Tel.: 06102 74850-00

Fax: 06102 74850-99

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

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



#### Holger Schmenger

Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



#### Torsten Bittlingmaier

Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



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

# Consulting Competence Center Hochkarätig von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung

Das Consulting der Haufe Akademie bietet Ihnen innovative und zielführende Lösungen mit fünf Competence Centern.

## Competence Center Leadership

### Durch Leadership Excellence Zukunftsfähigkeit sichern

Entwickeln und stärken Sie Ihr Führungssystem, Ihr Führungskapital und Ihre Führungspersönlichkeiten in allen Entwicklungsphasen Ihres Unternehmens.

Um Führung zu stärken und Veränderungen zu ermöglichen, ist es essenziell, ganzheitlich vorzugehen: Strategisch, um Visionen zu vermitteln und Orientierung zu geben. Prozessbezogen, um die Organisation leistungsfähig zu machen. Und schließlich individuell, um Führungskräfte aller Ebenen in ihrer Rolle zu stärken.

Unsere Experten entwickeln gemeinsam mit Ihnen Leadership-Strategien, die Ihren Zielen und Ansprüchen genau entsprechen. Ganz nach Ihrem Bedarf nehmen wir unsere Rolle ein – als Berater, Coach, Sparringspartner, Prozessinitiator und -begleiter, Projektmanager, Trainer oder Impulsgeber.

In neun verschiedenen Leistungsfeldern vereinen wir Analyse, Beratung und Begleitung, Entwicklungsprogramme für Management und Leadership, Coaching sowie Umsetzungsimpulse.

In enger Zusammenarbeit mit Ihnen gestalten wir maßgeschneiderte Beratungsprozesse und nutzen dafür unsere Best-Practice-Lösungen, vielseitigen Instrumente und Methoden sowie unser fundiertes Management-Know-how.

Informieren Sie sich ausführlich auf unseren Webseiten zu unserem umfangreichen Beratungsangebot.

### Was können wir für Sie tun?

Unsere Experten gestalten mit Ihnen nachhaltige, erfolgreiche Veränderungsprozesse und geben Ihnen Orientierung, Expertise und Sicherheit bei Qualifizierungen, Entwicklungen und Veränderungen im Bereich Leadership.

Lassen Sie sich beraten, welche Ansätze und Maßnahmen zur Etablierung Ihrer individuellen Leadership-Strategie beitragen.

### 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.

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting/leadership](http://www.haufe-akademie.de/consulting/leadership)



**Mareike Chaney**  
 Leiterin Competence Center  
 Leadership

## Unsere Leistungsfelder

### Führung stärken

Führungssysteme, -strukturen, -kultur wirkungsvoll etablieren und weiterentwickeln

### Gesundheit fördern

Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden erhalten

### Vielfalt nutzen

Verschiedenheit erkennen, anerkennen und nutzen

### Wandel gestalten

Sicherheit und Orientierung im Wandel

### Führungskompetenzen entwickeln

Management und Leadership-Qualitäten nachhaltig entwickeln

### Hochleistungsteams bilden & entwickeln

Schlagkraft und Performance von Führungsmannschaften, Teams und Gruppen erhöhen

### Weltweit führen

Mit globaler und internationaler Exzellenz in Führung gehen

### Coaching

Reflexion fördern, Ressourcen nutzen, Leistungsfähigkeit steigern

### Key Notes & Impulse

### Competence Center Talent Management

#### Praxiserprobte Lösungen für Ihre Talente!

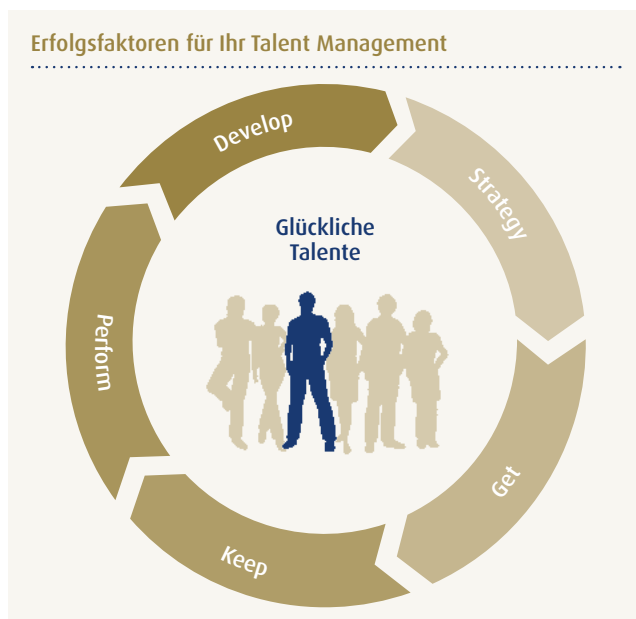
Fundierte Beratung und passgenaue Konzepte zur Identifizierung, Entwicklung und Bindung Ihrer Talente.

Für viele Unternehmen wird es schwieriger, ihren Personalbedarf adäquat zu decken. Die Fähigkeit, Talente zu rekrutieren und ihnen ein loyalitäts- und leistungsförderndes Umfeld zu bieten, ist längst zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Die Talent Management Beratung der Haufe Akademie hilft Ihnen, die richtigen Entscheidungen in diesem Umfeld zu treffen!

#### Unser Beratungsansatz: Gemeinsam Talente glücklich machen

In der Beratung betrachten wir Ihr Talent Management ganzheitlich: Von der Idee über ausgearbeitete Entwicklungsprogramme für Talente bis hin zu einer geeigneten IT-Umgebung. Komfortabel, passgenau und alles aus einer Hand.

- **Strategy**  
Kennen Sie Ihre Schlüsselpositionen und Ihre Talente für diese Positionen? Wir analysieren mit Ihnen, wie Sie Ihre Talentströme sichtbar machen und effizient gestalten.
- **Get**  
Ziehen Sie die richtigen Talente an? Unsere Berater analysieren Ihr Employer Branding, Recruiting und Onboarding, zeigen Ihnen Handlungsempfehlungen auf und setzen diese für Sie um.



- **Keep**  
Binden Sie nachhaltig Ihre Talente? Wir analysieren mit Ihnen Bindungsfaktoren für unterschiedliche Generationen mit dem Ziel, dass Ihre Talente auch morgen noch für Sie arbeiten.
- **Perform**  
Bieten Sie Ihren Talenten ein Umfeld, um Bestleistung zu zeigen? Wir konzipieren mit Ihnen das passende Kompetenzmodell und Jobprofile, um Talenten Bestleistung zu ermöglichen.
- **Develop**  
Ist Ihren Talenten bewusst, welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierepfade sich bei Ihnen bieten? Gestalten Sie mit uns Entwicklungsmaßnahmen, die den Talenten die nächsten Karriereschritte ermöglichen.

#### Talent Management für die Praxis

Vertrauen Sie in Beratung auf Augenhöhe: Unsere Berater kommen aus der unternehmerischen Praxis und kennen alle Facetten des Talent Management aus eigener Erfahrung. Sprechen Sie mit uns, Ihrem erfahrenen Partner, wir bieten Ihnen Lösungen aus einer Hand für Ihr Talent Management.

#### Unser Tipp

Consulting-Produkte zur Einführung in erfolgreiches Talent Management jetzt auch im Paket und direkt buchbar unter [www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement](http://www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement). Testen Sie uns und buchen Sie unsere Beratungsprodukte „Impulsvortrag“, „Expertenblick“, „Employer Reputation Audit“ oder „Talent Management Audit“.

#### Machen Sie sich jetzt ein Bild

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir tragfähige und passgenaue Lösungen für Ihr Talent Management.

#### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement](http://www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement)



**Christian Severin**

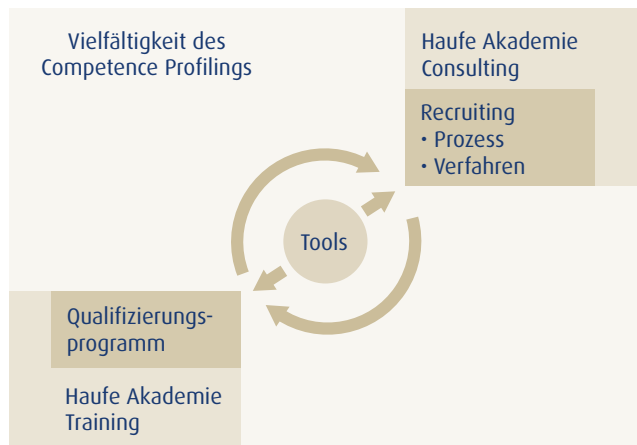
Leiter Competence Center Talent Management

## Competence Profiling Consulting

### Persönliche Potenziale systematisch erschließen

Wir unterstützen Sie, genau die persönlichkeitsdiagnostischen Verfahren und Angebote zu finden, die zu Ihren betrieblichen Anforderungen passen.

Sie denken schon länger über den Einsatz von Competence Profiling Verfahren nach, finden aber die Vielfalt der Angebote am Markt eher abschreckend als motivierend? Sie sind sich nicht sicher, ob und wie sich neue Instrumente in Ihre HR-Landschaft einfügen lassen?



### Zielgerichtete Analyse von Competence Profiling Instrumenten

Wir führen für Sie eine unabhängige Analyse der verfügbaren Competence Profiling Instrumente durch. Sie entscheiden damit fundiert, welche Competence Profiling Instrumente zu Ihren Fragestellungen und unternehmerischen Kontext passen.

Unsere Experten bereiten die Analyse präzise und verständlich auf, damit Ihre Ansprechpartner und Entscheider Inhalte und Nutzen der Instrumente klar erkennen. Auf diese Weise unterstützen wir Sie dabei, sich als kompetenten Experten im Competence Profiling zu präsentieren.

### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting](http://www.haufe-akademie.de/consulting)



Eva Sophia Wallon-Lehmanski

## Competence Center Human Resource Management

### Neue Lösungsansätze für neue Herausforderungen

Im Bereich HR Management hat sich viel getan. Administrative Personalarbeit wird meist mit großer Prozesssicherheit beherrscht, andererseits steht HR vor neuen Herausforderungen: Fachkräftemangel und ein, mit den Vertretern der Generation Y/ Digital Natives einkehrender Wertewandel, machen das Tagesgeschäft der Personaler noch anspruchsvoller. So rücken Frauen, ältere Mitarbeiter und ausländische Fach- und Führungskräfte zunehmend in den Fokus Ihrer Personalarbeit. Das Competence Center für HR Management wird Sie hierin begleiten und unterstützen. Mit innovativen Leistungen machen unsere Experten Ihr HR Management fit für die Zukunft und sichern Ihre Position, näher am Business:

- **HR Fitness Check:** Gemeinsam bewerten wir den Reifegrad Ihrer Organisation und entwickeln die passende HR-Roadmap.
  - **Employer Reputation:** Für viele Unternehmen ist traditionelles „Employer Branding“ nicht praktikabel. Für sie haben wir das Konzept der „Employer Reputation“ zur einfachen Anwendung nach innen wie nach außen entwickelt.
  - **Social Business:** Eine maßgeschneiderte Social Media Strategie braucht heute jede Personalabteilung, für sich und für das ganze Unternehmen. Wir zeigen Ihnen, wie das geht.
  - **Diversity Management:** Ob Frauenquote oder Age Diversity Management, wir beraten Sie bei der Strategieentwicklung und deren Umsetzung im Unternehmen.
  - **Social Learning:** Innovatives Personalmanagement greift den neuen Trend nach der Frage der Sinnhaftigkeit der Arbeit des Einzelnen auf. Lernen und soziales Engagement werden miteinander verbunden und somit Fach- und Führungskräfte gebunden.
- Zusätzlich bieten wir Ihnen natürlich bewährte **HR-Klassiker** wie:
- Leistungs- und Potenzialeinschätzungsverfahren sowie Diagnostik
  - Traineeprogramme und Onboardingprozesse
  - Mitarbeiterbefragungen
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Führungskräfte-, Expertenentwicklung und Nachfolgeplanung

### Lassen Sie sich jetzt beraten

Wir beraten Sie individuell und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Sie erwarten Widerstand im Betriebsrat? Wir begleiten Sie dabei, Problemstellungen in moderierten Workshops aufzulösen.

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement](http://www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement)



Susanne Nickel  
 Leiterin Competence Center HR Management

## Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management

### Unternehmenszukunft aktiv gestalten

Sichern Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens durch individuelle Konzepte auf Basis gängiger Standards und nachgewiesener Expertise.

Wachsender Wettbewerbsdruck, neue Formen der Zusammenarbeit oder Gesetzesänderungen sind einige Beispiele von ständig auftretenden internen und externen Treibern für Veränderungen in Unternehmen. Um diese Herausforderungen zu meistern und die Zukunft erfolgreich zu gestalten, müssen Strategien, Prozesse und Strukturen im Unternehmen immer wieder neu ausgerichtet werden. Das Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie unterstützt Sie durch Beratung, Qualifizierung und Coaching ganzheitlich und nachhaltig auf Ihrem Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

### Die Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderung

Um Ihr Unternehmen optimal für die Veränderungsanforderungen aufzustellen, sind folgende Faktoren von essenzieller Bedeutung:

- **Bedarfsgerechtes und leistungsfähiges Projektmanagement:** Durch die Auswahl des passenden Vorgehens, die Entwicklung geeigneter Standards und den Aufbau einer für Ihr Unternehmen passenden Projektorganisation schaffen wir mit Ihnen die Basis für Innovation und Veränderung.

- **Transparentes Prozessmanagement:**

Erkennen Sie Ansatzpunkte für Optimierungen und Weiterentwicklungen und realisieren Sie diese Potenziale durch die Methoden und Tools von u. a. BPM, Six Sigma oder auch TQM.

- **Nachhaltiges Change Management:**

Um die Fähigkeit zum Wandel in Ihrer Unternehmenskultur zu verankern und Veränderungen nachhaltig zu implementieren, unterstützen wir Sie ganzheitlich und auf allen Ebenen Ihrer Organisation. Dabei richten wir die Maßnahmen an Ihrer Strategie und Ihren Zielen aus.

### Wir bringen Sie auf den Weg

Wir garantieren Ihnen in jeder Situation und für jede Zielsetzung ein adäquates Vorgehen durch unser fundiertes Know-how, unseren Berater- und Trainerpool mit praxiserprobten Spezialisten und dem daraus resultierenden Erfahrungsschatz. Gestalten Sie mit uns die Zukunft und lassen Sie sich jetzt beraten.

### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00

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

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



**Torsten Otto, PMP®**  
Leiter Competence Center  
Projekt-, Prozess- und Change Management

### Ihre Themen im Projekt-, Prozess- und Change Management

	Projektmanagement	Prozessmanagement	Change Management
<b>Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Projektmanagement</li> <li>• Management von Projekten</li> <li>• Einführung von PJM Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Prozessmanagement</li> <li>• Prozessdefinition/-aufnahme/-modellierung</li> <li>• Prozessarchitekturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Change Management</li> <li>• Management von Veränderungen</li> </ul>
<b>Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management von Projektlandschaften</li> <li>• Einführung, Etablierung von modernem Projektmanagement</li> <li>• Zusammenarbeit in Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Prozessorganisation</li> <li>• Prozessüberwachung</li> <li>• Prozessoptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management von Change-Projekten</li> <li>• Führung in Veränderungen</li> <li>• Umgang mit Veränderungen</li> </ul>
<b>Coaching</b>			



## Competence Center Vertrieb

### Sales Excellence ist kein Zufall

Von der Potenzialanalyse bis zur Vertriebsmotivation – Setzen Sie die ganze Energie Ihrer Vertriebsorganisation frei.

Eine leistungsfähige Vertriebsorganisation mit hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitern ist für jedes Unternehmen Voraussetzung für Markterfolg. Gerade im Vertrieb können Optimierungen Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ihren Unternehmenserfolg spürbar verbessern. Unsere Experten unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer Vertriebsmitarbeiter und beim Aufbau einer professionellen, zielorientierten Vertriebsorganisation. Drei Bereiche stehen dabei im Fokus:

#### 1. Vertriebsmanagement

Wir beraten Sie bei der Entwicklung effizienter und zukunftsfähiger Vertriebsprozesse – von der Prozessdefinition bis zur Schnittstellenoptimierung. Je nach Aufgabe kommen dabei erprobte Methoden und Instrumente zum Einsatz, wie beispielsweise:

- Ermittlung der Vertriebspotenziale
- Portfolio-, Account- und Opportunity-Management
- Umsatz und Deckungsbeitrag als Erfolgskriterien
- Vertriebsrelevante BWL-Kennzahlen und Stellgrößen
- Ableitung individueller Ziele aus Gesamtzielen
- Festlegung quantitativer und qualitativer Messkriterien
- Motivierende und erfolgsorientierte Führung der Vertriebsmitarbeiter

#### 2. Informationsmanagement

Unsere CRM-Experten unterstützen Sie dabei, Ihr CRM-System aufzubauen oder auf einen zeitgemäßen Stand zu bringen. Sie analysieren gemeinsam mit Ihnen, wo Ihr CRM-System steht, welche Weiterentwicklungen sinnvoll sind und welche technische Lösung zu Ihnen passt.

#### 3. Performance-Entwicklung

Wir unterstützen Sie bei der gezielten Förderung der persönlichen Kompetenzen Ihrer Vertriebsmitarbeiter: vom Kompetenzmodell über die Diagnostik bis hin zu maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen.

#### Beleuchten Sie jetzt Ihre Ist-Situation

Mit Hilfe unseres Sales Excellence Tools führen wir eine grundlegende Analyse Ihrer Vertriebstätigkeit durch, um den genauen Beratungsbedarf zu ermitteln und damit Sie Feedback zur aktuellen Vertriebsituation in Ihrem Unternehmen erhalten.

#### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00

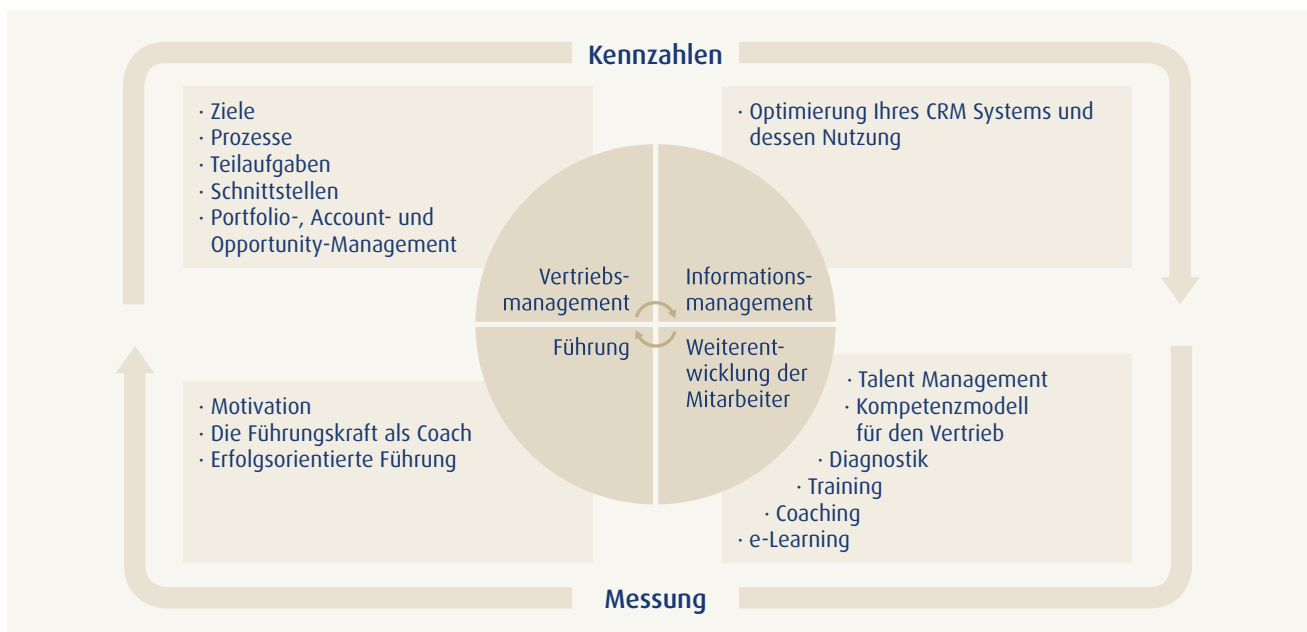
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)

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



**Holger Schmenger**

Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting





Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

## Sie wollen als Fach- und Führungskraft Ihre Kompetenzen erweitern, um Ihre Chancen optimal wahrzunehmen?

Wenn Sie Ihre beruflichen Ziele schneller erreichen und dazu Ihr fachliches Know-how, Ihre Soft Skills und Ihre Führungsfähigkeiten verbessern wollen, hat Ihnen die Haufe Akademie einiges zu bieten.

In unserem neuen Programm mit rund 3.500 Veranstaltungsterminen finden Sie mehr als 820 maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu allen Bereichen der beruflichen und betrieblichen Praxis. Wir vermitteln aktuelles Fachwissen und moderne Management-Techniken in Form von Seminaren, Trainings, Tagungen und umfassenden Qualifizierungsprogrammen bis hin zu e-Learnings. Bei uns finden Sie alles, was für Ihr Weiterkommen wichtig ist.

# Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

## Nachhaltige Kompetenzerweiterung – ganz in Ihrer Nähe

Aktuell – individuell – transferorientiert  
Bei uns finden Sie alles, was für Ihr Weiterkommen wichtig ist!

### Eines der führenden Institute in Deutschland

Die Haufe Akademie zählt seit mehr als 35 Jahren zu den führenden Instituten für berufliche Qualifizierung und Entwicklung im deutschsprachigen Raum. Das jährliche Programm umfasst rund 3.500 Veranstaltungstermine zu über 820 unterschiedlichen betrieblichen Themen, die von mehr als 69.000 Teilnehmern in bundesweit über 65 Städten besucht werden.

### Umfassendes Themenspektrum

Die Breite und Tiefe der Themenauswahl entspricht den differenzierten Lernbedürfnissen von Fach- und Führungskräften. Von spezifischem Fachwissen über Soft Skills bis hin zu Management-Know-how lässt unser Programm keine Wünsche offen.

### Praxistransfer im Mittelpunkt

Die einfache, nachhaltige Umsetzung im Berufs- und Unternehmensalltag steht bei der didaktischen Konzeption und Vermittlung der Seminarinhalte im Mittelpunkt. Der konkrete Erfahrungsaustausch mit den Referenten und anderen Teilnehmern trägt wesentlich dazu bei.

### Weiterbildungspartner für Unternehmen jeder Größe

Das Weiterbildungsangebot ist auf den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen ausgerichtet.

### Von erfahrenen Experten lernen

Die Haufe Akademie arbeitet mit rund 900 ausgesuchten Referenten, Trainern, Coaches und Beratern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik zusammen. Es werden ausschließlich erfahrene Persönlichkeiten mit ausgewiesenen Branchen- und Unternehmenskenntnissen verpflichtet.

### 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.

Tel.: 0761 898-4422  
Fax: 0761 898-4423  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de



**Stephanie Göpfert**  
Leiterin Kundenservice

### Seminare und Trainings

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. Ausgewählte Themen können Sie auch auf Englisch trainieren.

### Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

Kompetenzen systematisch entwickeln – dazu eignen sich besonders die umfassenden Programme und Lehrgänge der Haufe Akademie, mit denen Sie Ihr Kompetenzprofil umfassend anreichern können. Unternehmen und Teilnehmer nutzen diese Weiterbildungsformen insbesondere, um größere Karriereschritte vorzubereiten oder zu begleiten.

Sie haben die Wahl: Sie lernen lieber zusammen mit anderen face-to-face in den Präsenzprogrammen und -lehrgängen oder bevorzugen selbstbestimmtes Lernen in Form von schriftlichen Lehrgängen oder Fernlehrgängen.

Durch die Kooperation mit namhaften Hochschulen und Zertifizierungspartnern haben Sie die Möglichkeit, die erworbenen Kompetenzen durch ein anerkanntes Zertifikat, zu belegen.

### Tagungen und Kongresse

Mit den Jahresschluss-Tagungen sind Sie bei Rechtsänderungen bestens informiert. Über 13.000 Teilnehmer, in fast 200 Veranstaltungen in mehr als 40 Städten nutzen jedes Jahr diese Möglichkeit, ihr Wissen aktuell zu halten.

In den Tagungen für HR-Verantwortliche oder für den Vertrieb bringen wir Sie zu wichtigen Themen auf den neuesten Wissensstand und bieten Ihnen eine Plattform zum Networking.

Mit dem Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter Kongress (DVVK) finden Sie bei uns den führenden Kongress für Führungskräfte im Vertrieb. Jährlich treffen sich rund 300 Vertriebsleiter in München, um sich zu vernetzen und für Ihren weiteren Vertriebserfolg inspirieren zu lassen.

### e-Learning

e-Learning ermöglicht eine schnelle, kompakte und kostengünstige Vermittlung von Know-how. Das umfassende Themenspektrum ist inhaltlich von erfahrenen Experten aufbereitet.

## Personalmanagement

### Personalentwicklung und Talent Management Personalentwicklung

#### Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung 83.29 ▶ Wirksame Konzepte – auch mit schmalen Budgets

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.

#### Praxisworkshop Personalentwicklung 75.40 ▶ Ihr PE-Projekt: Kollegiale Beratung und Tipps zur Umsetzung

In dieser Veranstaltung bearbeiten und optimieren Sie primär Ihre eigenen PE-Vorhaben und -Projekte. Inhaltlich werden Sie dabei von einem PE-Experten und in Form der kollegialen Beratung begleitet. Zudem erhalten Sie zunächst eine kompakte Auffrischung zu ausgewählten Aspekten der PE.

#### Neurodidaktik – Personalentwicklung gehirngerecht gestalten 79.40 ▶ Individuelles Change- und Lernmanagement



Die Gehirnforschung liefert heute viele Ansätze, wie Veränderungs- und Lernangebote von Unternehmen aussehen müssen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie als Personalentwickler für jeden Mitarbeiter passende Angebote schaffen und Ihr Weiterbildungsprogramm gehirngerecht ausbauen.

### Personalentwicklung und Talent Management Weiterbildung

#### Bildungscontrolling 51.90 ▶ Transfer sichern – Wertbeiträge sichtbar machen

Was ist der messbare Erfolg Ihrer betrieblichen Weiterbildung? Ein professionelles Bildungscontrolling kann einen wertvollen Beitrag leisten, Erfolge spezifischer Projekte zu belegen. So können Sie idealerweise eine Kürzung des Bildungsbudgets vermeiden und den Effekt Ihrer Bildungsarbeit dokumentieren.

#### 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.

#### Mit e-Learning zum Erfolg: Neue Lernformen erfolgreich einführen und etablieren 55.50 ▶

In diesem Seminar erfahren Sie, welche Chancen Ihnen e-Learning-Lösungen bieten und was Sie bei der Konzeption und Planung beachten sollten, um eine reibungslose Implementierung und Durchführung gewährleisten zu können.

### 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 zeitgemäß führen und fordern 81.85 ▶ Leistungen sicher beurteilen – Problemfälle meistern

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.

#### Psychologie für Ausbilder/innen 73.52 ▶ Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

Auszubildende sind das wichtigste Zukunftspotenzial im Unternehmen. Erwerben Sie in diesem Seminar psychologisches Fachwissen und steigern Sie Ihre soziale Kompetenz, um junge Menschen besser erkennen, verstehen und motivieren zu können.

### Personalentwicklung und Talent Management Talent Management

#### Talent Management – Was für ein Potenzial! 78.30 ▶ Wie Sie Talente finden, entwickeln und halten

Talent Management wird als Erfolgsfaktor für Unternehmen angesehen. Sie erhalten in diesem Seminar das Handwerkszeug, mit dem Sie Talente identifizieren, einsetzen, entwickeln und Mitarbeiter langfristig binden können.

#### Führung im Wandel: moderne Konzepte zur Führungskräfteentwicklung 56.60 ▶

Führungskräfte haben maßgeblichen Einfluss auf Mitarbeiter und Unternehmensergebnisse. Dieses Seminar zeigt Ihnen praxiserprobte Wege und moderne Ansätze auf und gibt Ihnen wertvolle Hinweise, wie Führungskräfteentwicklungsprogramme konzipiert und implementiert werden können.

#### Diagnostische Verfahren für Personalauswahl und -entwicklung 56.61 ▶ Orientierung im Dschungel

Die Angebotspalette diagnostischer Verfahren ist umfangreich. In diesem Tagesseminar erhalten Sie einen produktneutralen Überblick über die wichtigsten Verfahren für Personalauswahl und systematische Personalentwicklung.

#### MyTraineeprogramm 59.30 ▶ Für den Mittelstand. Für bessere Nachwuchskräfte.



Ob Fach- oder Management-Trainee: Das MyTraineeprogramm bietet eine intensive Entwicklungsbegleitung zu dem on-the-Job-Traineeprogramm im Unternehmen und unterstützt Trainees, ihre Leistungsfähigkeit schnell zu entfalten und verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen.

**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.

**Ich krieg' Dich! Frische Ideen für Personalmarketing und Recruiting** 53.90 ▶

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****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.

**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 auftreten zu können.

**Neu: Aufbauseminar Beraterkompetenz für Personaler** 93.78 ▶

Professionelle Beratung auf Augenhöhe



Der Personaler in beratender Funktion: Werden Sie sich in diesem Aufbauseminar Ihrer Beraterrolle noch bewusster und reflektieren, verstärken und professionalisieren Sie Ihre pro-aktive Gesprächsführung mit den verschiedenen Zielgruppen.

**Standing und Durchsetzungsstärke für Personaler** 54.71 ▶

Ein Persönlichkeitstraining

Die Rollenerwartungen an Personaler sind vielfältig: Sie sind Berater, Ansprechpartner, Verhandlungspartner, sprechen im Namen der Unternehmensleitung, setzen Entscheidungen um. Trainieren Sie Ihre individuelle Durchsetzungsstärke und bleiben Sie auch in schwierigen Situationen flexibel und selbstbewusst.

**Coaching-Kompetenz für Personaler** 74.88 ▶

Sie sind interessiert zu erfahren, wie lösungsorientierte Coaching-Werkzeuge im HR-Alltag nützlich eingesetzt werden können? Lernen Sie durch die Anwendung einfacher Coaching-Methoden die Eigenverantwortung und Entwicklung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter zu fördern.

**Konfliktmanagement für Personaler** 78.35 ▶

Kritische Gespräche 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.

**Gekonnt moderiert: Als Personaler Workshops und Meetings erfolgreich leiten** 73.44 ▶

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.

**Neu: Projektmanagement für Personaler** 93.79 ▶

HR-Projekte erfolgreich managen



In diesem Seminar erhalten Sie das notwendige methodische Rüstzeug, mit dem Sie erfolgreich HR-Projekte managen können. Neben klassischen Projekt-Know-how wird dabei insbesondere auf die Besonderheiten von HR-Projekten eingegangen.

## Personalmanagement

### BWL-Rüstzeug für Personaler

78.29 ▶

HR-relevantes Know-how für Analyse, Kennzahlen & Co.

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.

### HR-Strategie und strategische Personalplanung

#### HR-Strategie für Personalleiter Entwicklung und Umsetzung

54.70 ▶



Eine Personalstrategie enthält viele verschiedene Dimensionen – wichtig ist, dass sie stets in der Unternehmensstrategie verankert ist. Erfahren Sie, wie durch eine ausgewogene Personalstrategie Ihr Personalmanagement langfristig und ganzheitlich ausgestaltet werden kann.

### Der HR Business Partner

56.97 ▶

Grundlagenwissen für die Neupositionierung

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.

### Mitarbeiterbindung und Demografiemanagement Demografie- und Gesundheitsmanagement

#### Demografie als Chance: Herausforderungen und Lösungen für Ihre Personalpolitik

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.

#### Fehlzeiten reduzieren – Krankenzustände vermeiden

75.27 ▶

So erhöhen Sie Anwesenheit und Leistung

Erfahren Sie in diesem Seminar, wie Sie Personaler, Führungskräfte und Mitarbeiter für das Thema „Gesundheit“ sensibilisieren und konkrete Maßnahmen zur Fehlzeitensenkung einführen können. Erzeugen Sie durch die Verankerung des Themas Fehlzeitenmanagement wieder Motivation und Leistungsbereitschaft.

### 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

In diesem Training 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 Technische Hochschule Deggendorf

Die Lehrgangsinhalte sind an Ihren konkreten Aufgaben als qualifizierte/r 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. Dies gilt für festangestellte Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen als auch für freie Coaches. 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 Know-how und Standing als gefragter Coach und Berater.

# Mehr Seminare und Trainings im Programm für Fach- und Führungskräfte.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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



Das komplette Programm.  
Gleich anfordern unter  
Tel.: 0761 898-4422  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

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

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

**Kompetenz für  
Fach- und Führungskräfte**  
Beratung und Service  
Tel.: 0761 898-4422  
[service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

**Zukunftsgestaltung für  
Unternehmen**  
Beratung und Service  
Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)

**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 Stuttgart · Uhlandstr. 16 · 72657 Altenriet

Folgen Sie uns auch auf

