

# Fokus Personalmanagement

Trends. Tipps. Qualifizierungen.



## Recruiting

Das Dilemma, den Richtigen zu finden – Looking for Mr./Mrs.Right ▶ 10



## Vitamin G für Unternehmen

Betriebliches Gesundheitsmanagement managen ▶ 14



## Personalabbau

Trennungsmanagement fair und kostenschonend gestalten ▶ 20

# Personalmanagement Nah am Business

## Unser Qualifizierungsangebot

### Kompetenz für Fach- und Führungskräfte:

- über 150 HR-relevante Seminare & Trainings
- brandaktuelle Jahresschluss-Tagungen, in mehr als 90 Städten
- Qualifizierungsprogramme
- Lehrgänge
- Entgeltabrechnung

### Zukunftsgestaltung für Unternehmen:

- ausgezeichnet zum TOP CONSULTANT 2014/2015:
  - HR Consulting
  - Talent Management Consulting
- HR Inhouse Lösungen
- Personalentwicklung
- Competence Profiling
- HR e-Learning



Weitere Informationen  
zur Themenwelt  
Personalmanagement  
unter

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

*Liebe Leserinne und Leser,*

wie lässt sich der Wirkungsgrad von HR-Maßnahmen und -Konzepten steigern?  
Wie rückt HR noch näher ans Business als bisher? Diese Fragen beschäftigen Sie als  
Personalleiter/in und natürlich auch uns.

**Dabei ist ein Blick auf den Mitarbeiterlebenszyklus wegweisend.**

Wir wissen, dass sich unterschiedliche Lebensphasen auf unsere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ebenso auswirken wie darauf, auf welche Anreize und Angebote wir reagieren. Unsere Betrachtung des Mitarbeiterlebenszyklus spiegelt diese Phasen im Berufsleben. Sie berücksichtigt die Veränderung von Bedürfnissen, Wahrnehmung, Leistungserbringung und Motivation im Laufe der „beruflichen Phasen“. So unterstützen wir Sie als Personalleiter/in, den Mitarbeitern Ihres Unternehmens passgenaue und ineinander greifende Angebote zu machen, leichter Potenzial- und Leistungsträger zu finden, fördern und zu binden und deren Verlust aktiv entgegenzuwirken.

In dieser ersten Ausgabe unseres neuen Magazins für Personalleiter „Fokus Personalmanagement“ geben wir Ihnen Tipps, wie Sie nachhaltig die Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus in die Personalarbeit Ihres Unternehmens integrieren. Erfahren Sie z. B., was Sie bei effektivem Recruiting beachten müssen oder wie Gesundheits- und Talent Management sowie variable Vergütungssysteme wirken.

Das neue „Fokus Personalmanagement“ wird jährlich im Mai und November erscheinen. Ziel ist es, Ihnen hiermit Services wie relevante Webinare, Whitepaper und Business Talks zu bieten. Aktuelle Trends und Details zu unseren Qualifizierungsangeboten gehören auch zu den spannenden Inhalten.

Wir freuen uns über Ihr Feedback und wünschen gute Impulse beim Lesen!

*Ihr  
Torsten Bittlingmaier*



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting, Haufe Akademie  
torsten.bittlingmaier@  
haufe-akademie.de

*Ihre  
B. Neubauer*



**Birgit Neubauer**  
Programmbereichsleiterin  
Seminare und Trainings  
birgit.neubauer@  
haufe-akademie.de

# Inhaltsverzeichnis

**Tipps und Termine für Personalleiter** .....7

## **Organisationsentwicklung**

Von Menschen und Organisationen.  
Und Menschen in Organisationen. ....8

## **Titelthema Mitarbeiterlebenszyklus**

Recruiting: Das Dilemma, den Richtigen zu finden –  
Looking for Mr./Mrs. Right .....10

Performance Management und Vergütung .....12

Vitamin G für Unternehmen:  
Betriebliches Gesundheitsmanagement .....14

Das 70:20:10-Modell –  
Lernen am Arbeitsplatz neu entdecken .....16

Talent Management in der Silver Society –  
Wie Sie mit Erfahrung erfolgreich werden! .....18

Personalabbau: Trennungsmanagement fair und  
kostenschonend gestalten .....20

## **Spezial**

Compliance-Trainings in international  
aufgestellten Organisationen .....22

Mehr als nur Geldgeber: Der Einfluss des Auftraggebers  
auf den Coaching-Erfolg .....24

Die Zukunft der Human-Resources-Abteilung .....26



### **Silver Society**

Immer mehr Erwerbstätige sind über 50 Jahre alt und ihre Rente ist nicht in Sicht. Effektives Talent Management nimmt die Herausforderung an, diese Talente zu fördern und mit der Generation Y zusammenzuführen.

Seite 18



**Die Bandbreite von Compliance**  
 Unternehmen stehen allseits  
 und für alle Standorte unter dem  
 Druck, aktiv Vorsorge für eine  
 redliche Führung ihrer Geschäfte  
 in Übereinstimmung mit Regeln  
 und Gesetzen zu treffen.

Seite 22

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

**Das Qualifizierungsprogramm der Haufe Akademie .....28**

**Alles wird leicht**

Wir helfen Ihnen, Ihre Qualifizierungsziele  
 direkt zu erreichen .....29

**Zukunftsgestaltung für Unternehmen**

Attraktive Lösungen für Großkunden .....31

Lösungen für Personal- und Unternehmensentwicklung .....32

Inhouse-Training .....33

Train & Perform-Programme .....34

Managed Training Services .....35

MyTraineeprogramm .....36

Competence Profiling .....37

e-Learning .....38

Consulting .....40

**Kompetenz für Fach- und Führungskräfte**

Nachhaltige Kompetenzerweiterung –  
 ganz in Ihrer Nähe .....47

**Qualifizierungsangebote für Personaler .....48**



**Anreizsysteme und leistungsabhängige Vergütung**  
 Neue Organisationsformen helfen, die Vereinbarkeit  
 von Familie und Beruf zu verbessern und gleichzeitig  
 die berufliche Tätigkeit aufzuwerten. Einen wesentlichen  
 Anteil daran haben variable und damit fördernde  
 Vergütungselemente, die auf allen Ebenen greifen.

Seite 12



**Coaching und Personalmanagement?**  
 Der Auftraggeber hat im Coaching-Prozess  
 eine wichtige Position und entscheidenden  
 Einfluss auf den Erfolg von Coaching –  
 wenn er sich seiner Rolle und Möglichkeiten  
 bewusst ist.

Seite 24



## So bleiben Sie am Zug!

Strategische Chancen und Risiken frühzeitig erkennen

### Eine Veranstaltung für Entscheider im Personalbereich

- Konzentriert auf das Wesentliche
- Zwei Top-Referenten aus Rechtsprechung und Ministerialverwaltung
- Alle relevanten Gesetzesänderungen im Überblick
- Schwerpunktthema Arbeitsrecht
- Das Wichtigste aus Lohnsteuer und Sozialversicherung
- Berücksichtigung der Querverbindungen der Rechtsgebiete
- Raum für individuelle Fragen und Diskussion
- Begrenzte Teilnehmerzahl
- Bundesweit 6 Termine in 6 Großstädten

**Ausführliche Informationen:**  
[www.haufe-akademie.de/2323](http://www.haufe-akademie.de/2323)

## Kostenlose Webinare

| Termin             | Kostenlose Webinare  | Uhrzeit   | Seite |
|--------------------|--|-----------|-------|
| 24. Juni 2015      | <b>Catching Mr./Mrs. Right – Optimieren Sie Ihren Recruiting-Prozess!</b>                        | 14:00 Uhr | 10    |
| 07. Juli 2015      | <b>Agile Unternehmensstrukturen – die Organisationsform der Industrie 4.0?</b>                   | 14:00 Uhr | 8     |
| 09. Juli 2015      | <b>Personalabbau – Trennungs-Management fair und kostenschonend gestalten</b>                    | 14:00 Uhr | 20    |
| 16. Juli 2015      | <b>Compliance-Trainings in international aufgestellten Organisationen</b>                        | 14:00 Uhr | 22    |
| 01. September 2015 | <b>Der Auftraggeber als Erfolgsfaktor im Coaching-Prozess</b>                                    | 14:00 Uhr | 24    |
| monatlich          | <b>Haufe online-training:</b> <a href="http://www.haufe.com/webinare">www.haufe.com/webinare</a> | 15:30 Uhr | 27    |

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

## Kostenlose Business Talks

| Termin   | Information und Anmeldung: <a href="http://www.haufe-akademie.de/businessstalk">www.haufe-akademie.de/businessstalk</a>  | Seite |
|--|--|-------|
| 16. Juni 2015<br>23. Juni 2015<br>12. Oktober 2015 | <b>Bestehen im Wettbewerb – die Rolle neuer Lernstrategien</b><br>Wie Personalentwicklung in einer agilen Welt funktioniert<br>In Kooperation mit unserem Partner CrossKnowledge | 16    |
| 28. Mai 2015                                       | <b>Silver Society &amp; Talent Management –</b><br>entlassen Sie Ihr Wissen und damit Ihren Unternehmenserfolg?  | 18    |

## Downloads / Whitepaper

| Information: <a href="http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe">www.haufe-akademie.de/fokus-pe</a> | Seite |
|---|-------|
| <b>Zündende Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme</b>  | 12    |
| <b>Lernen mit dem 70:20:10-Modell</b>   | 16    |
| <b>Das Recruiting Dilemma:</b><br>Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels    | 26    |

# 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)

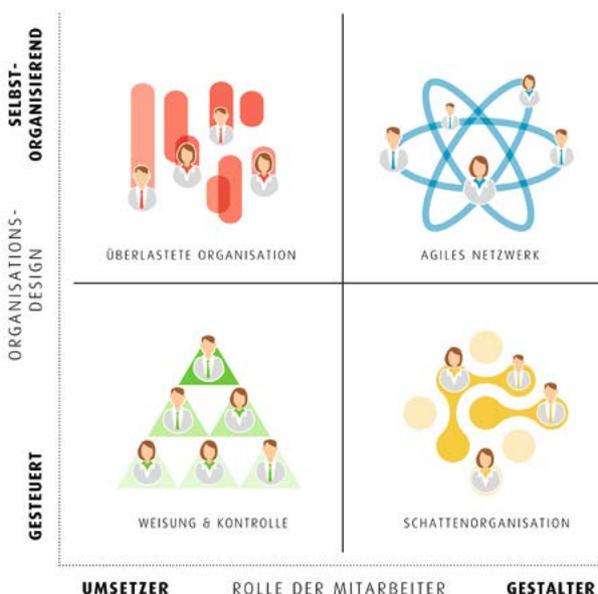
Was genau geht da vor sich? Grund genug für die Spezialisten bei Haufe, genauer zu untersuchen, was sich in den Unternehmen gerade abspielt. Demografische Entwicklung, Fachkräftemangel, Wertewandel ... alles Faktoren, die bereits heute in bestimmten Branchen für eine spürbare Verknappung verfügbarer 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!

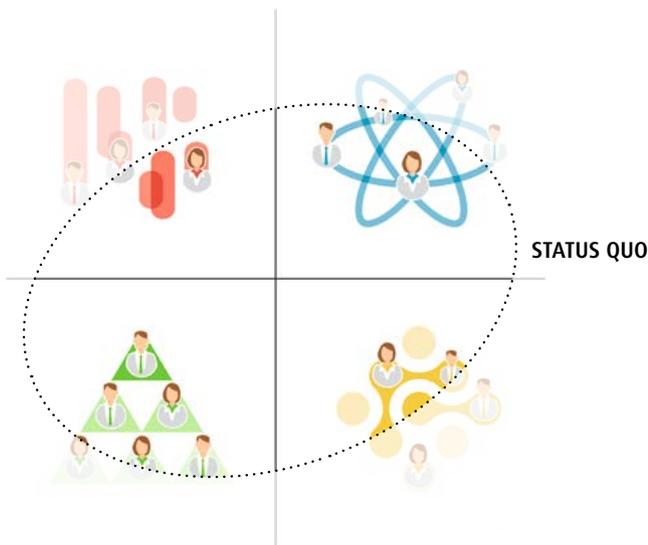


### Schattenorganisation (rechts unten)

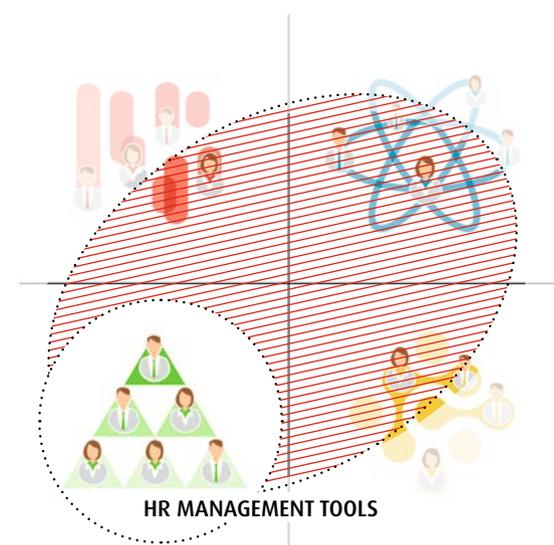
... eigentlich spannend: Mitarbeiter, die mehr gestalten wollen, als ihre Rolle eigentlich zulässt. Viele gute Dinge werden außerhalb der Organisation erledigt; lebt stark vom Engagement der Mitarbeiter. Das kann funktionieren ... Man weiß es aber vorher nicht!

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.

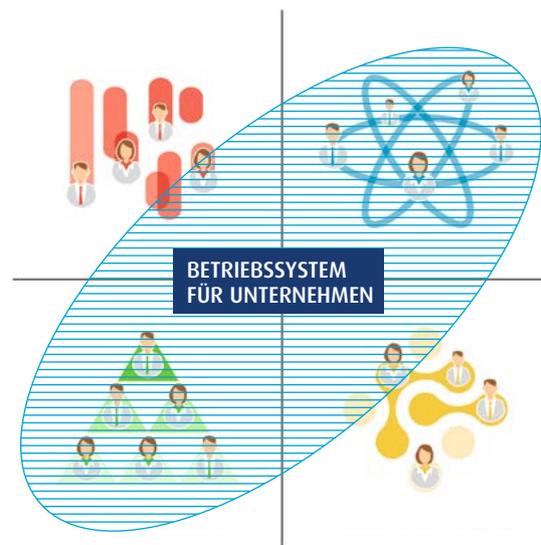


Eines ist dabei tragisch: Führungsinstrumente und HR-Management Tools (Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, ...) sind nahezu exklusiv auf den Quadranten links unten ausgerichtet – sie versagen – siehe auch unsere Thesen zu Beginn dieses Textes – angesichts einer Generation 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)



## 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 hochqualifizierte 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  
susanne.nickel@haufe-akademie.de



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



#### Tipp:

- Das Consulting Angebot der Haufe Akademie ab S. 43
- Weiterbildung zum geprüften Recruiter mit einem Zertifikat der Technischen Hochschule Deggendorf  
Information: [www.haufe-akademie.de/9435](http://www.haufe-akademie.de/9435)



#### 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)

*„Die Entscheidung, sämtliche Beschäftigte in die variable Vergütung einzubeziehen, hat letztendlich auch den Personalrat überzeugt.“*

*Thomas Mölter, Leiter Haupt- und Personalamt Stadt Fulda, zu der Entscheidung, variable, sich an Leistung orientierende Vergütungselemente in der Stadtverwaltung einzuführen.*



## Performance Management und Vergütung

Anreizsysteme und leistungsabhängige Vergütung funktionieren auf allen Ebenen!

Work-Life Balance, das war lange Zeit ein Thema, mit dem sich vor allem Studien beschäftigten. Die Generation Y mit ihren Ansprüchen an Arbeit, Freizeit und Familie hat das Thema in die Unternehmen getragen. Jetzt sollen neue Organisationsformen helfen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern und gleichzeitig die berufliche Tätigkeit an sich aufzuwerten. Einen wesentlichen Anteil daran haben variable und damit fördernde Vergütungselemente.

Wer viel verkauft, verdient mehr, wer im Akkord arbeitet und seine Vorgaben übererfüllt, auch. Diese Praxis funktioniert im Vertrieb und in der Produktion seit jeher. Ein „gerechter“ Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung lässt sich jedoch in nahezu allen Bereichen und Ebenen herstellen, von Verwaltungseinheiten über Personal, Einkauf und IT bis hin zum Rechnungswesen, in kleinen und größeren Unternehmen ebenso wie im öffentlichen Dienst. Wo leistungsorientierte Vergütungselemente im Einsatz sind, zeigt sich die Belegschaft zusätzlich motiviert, die Performance steigt. Doch warum ist ein gelungenes Anreizsystem so wertvoll?

### **Vorzüge ganzheitlicher Anreizsysteme**

Die wesentlichen Vorzüge von Anreizsystemen im Rahmen des Performance Management lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

- **Aktivierung:** Motivation, Leistungspotenzial und Leistungsbereitschaft steigen.
- **Steuerung:** Mitarbeiter- und Teamverhalten lassen sich besser auf die Unternehmensziele hin ausrichten.
- **Veränderung:** Die Bereitschaft, an Umstrukturierungen im Unternehmen mitzuwirken, steigt.

Koppelt man die Unternehmensstrategie und die Personalentwicklung aneinander, lässt sich daraus ein Gesamtvergütungsansatz ableiten. Dazu gehören individuelle Bestandteile monetärer Art wie etwa die Grundvergütung, Boni, Einmalzahlungen und kollektive Zusatzleistungen wie die Altersvorsorge. Zusätzliche, nicht-monetäre Leistungen ergänzen den Ansatz, etwa die Möglichkeit, ein Sabbatical einzulegen, eine kürzere Jahresarbeitszeit, Firmenwagen oder sonstige Nebenleistungen.

**Wahrnehmung herstellen – auf das Gesamtpaket kommt es an**  
Viele Beschäftigte ziehen Aspekte wie Sicherheit und finanzielle Sorgenfreiheit dem individuellen Freiheitsgefühl im Unternehmen vor. Sie empfinden Leistung an sich als Voraussetzung für ein gutes Leben innerhalb und außerhalb der Arbeitsorganisation. Die oft beschriebene Leistungsverweigerung findet nicht statt, vielmehr besteht eine deutliche Tendenz, Beruf und Berufsleben aufzuwerten. Diese Entwicklung lässt sich nutzen, um bestehende Vergütungssysteme zu überarbeiten.

Wichtig ist, dass die Beschäftigten den leistungsabhängigen Anteil der Gesamtvergütung deutlich merken. Variable Anteile unter zehn Prozent am Gesamteinkommen kommen bei den Mitarbeitern nicht gut an. Ein Anteil in Höhe von 20 bis 40 Prozent sollte es daher schon sein. Das Gesamtpaket empfinden die Mitarbeiter zudem als wertvoller, wenn der variable Anteil unmittelbar an ihre Leistung geknüpft ist. Jeder Einzelne, aber auch ganze Teams sollten erkennen können, dass sie einen wertvollen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation leisten. Je mehr dieses Empfinden gestärkt wird, desto mehr steigt die Identifikation mit den Unternehmenszielen.

#### Innovative Vergütungsvarianten – flexible Ansätze

Flexible Anreizsysteme erscheinen sehr komplex und werden deshalb häufig gescheut. Wie es einfach geht, zeigt folgendes Best-Practice Modell einer variablen Vergütungsvariante:

Je nach Lebensabschnitt oder Interessenslage des Mitarbeiters lässt sich eine Vergütungsleistung mit attraktiven Benefits verknüpfen. In der Praxis ist es möglich, erfolgreich Varianten einzuführen, die Mitarbeitern die Wahlfreiheit lassen, einen Teil Ihrer erreichten variablen Vergütung in zusätzliche Urlaubstage umzuwandeln. Gerade bei älteren Mitarbeitern stößt dieses Angebot auf reges Interesse.

Spätestens seit das Bundesarbeitsgericht am 21. Oktober 2014 feststellte, dass eine Altersdiskriminierung bei Mehrurlaub für ältere Mitarbeiter nicht gegeben ist (AZR 956/12), kann diese Variante bedenkenlos eingesetzt werden.

Der entsprechende monetäre Vergütungsanteil wird auf Urlaubstage umgerechnet; die zusätzlichen Tage (zum Beispiel zwei bis vier Tage Urlaub) können im letzten Zielquartal von den Beschäftigten in Anspruch genommen werden. Reicht hingegen der Arbeitnehmer keinen Zusatzurlaubsantrag bis zu einem bestimmten Stichtag ein, erfolgt die vollständige Auszahlung der variablen Vergütung.

Diese Regelung ist sehr beliebt. Sie ist nicht nur flexibel und Anreiz fördernd, sondern auch relativ einfach ohne großen bürokratischen Aufwand umzusetzen.

#### Dynamischer Herzschlag – Mut zur Anpassung

Vergütungssysteme gehören zwar ständig überprüft; ein einmal etabliertes System sollte jedoch in Bezug auf seine Zielsystematik und Messgrößen nicht permanent verändert werden. Mit der Konstanz steigt erfahrungsgemäß auch die Akzeptanz.

Bei operativen Zielen ist das anders. Sie lassen sich umso effektiver erreichen, je besser sie sich an der Ausrichtung des Unternehmens orientieren. Im Vergütungsmanagement bedarf es zwar klarer Regelungen, gleichzeitig muss man jedoch bereit sein, davon abzuweichen, wenn sich das Ziel verändert.

#### Intelligente Anreizsysteme – erst die Verknüpfung macht es

Für die Organisationsentwicklung empfiehlt es sich, nicht allein auf ein leistungsabhängiges Vergütungssystem zu setzen. Anstrengung und Leistung (Erfolg) gehören vergütet, besondere Leistungen honoriert. Eine wertvolle Unternehmenskultur, in deren Umfeld Vertrauen, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit gedeihen, erfordert darüber hinaus ein gutes Arbeitsklima.

Daran haben die Vereinbarkeit von Job und Freizeit, Entwicklungsmöglichkeiten und das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, einen wesentlichen Anteil. Beschäftigte auf diese Art der Leistungsanreize und deren (finanzielle) Auswirkungen aufmerksam zu machen, sie dafür zu öffnen und auch die Führungskräfte für diese aktuellen Trends zu sensibilisieren, gehört zu den Kernaufgaben der HR.

#### Wie man ein Performance- und leistungsbasiertes Entlohnungssystem einführt

1. Ausgangslage analysieren: Mitarbeiter einbeziehen und interviewen; rechtliche Voraussetzungen prüfen
2. Prozess gestalten: quantifizierbare und qualifizierbare Ziele erfassen, relevante Prozesse anpassen, Workshops mit Mitarbeitern und Beteiligten (z. B. Betriebsparität) veranstalten
3. Leistungsorientiertes Vergütungssystem entwickeln: Ziele in monetäre Anreize transformieren; interne Kommunikation planen
4. Implementierung: Vergütungssystem präsentieren, verhandeln, moderieren.

#### Was noch zu beachten ist:

- Definition der Vergütungsparameter (Zielsystematik, Zielbereich, Messgrößen)
- Festlegung der prozentualen Höhe (Vergütungskorridor) der leistungsabhängigen Vergütung im Verhältnis zur Gesamtvergütung
- Erreichbare Ziele definieren: wichtigster Faktor bei Zielsystemen. Sind die Ziele überzogen, steigen Mitarbeiter schnell aus
- Teamziele etablieren: Erfolgreiche Teams organisieren sich weitgehend selbst und performen in der Regel deutlich besser
- Je höher der leistungsbezogene Anteil an der Gesamtvergütung ist, um so mehr sollten langfristige Ziele und nachhaltige Entwicklung in den Fokus rücken
- Definition Auszahlungsrhythmus
- Vereinbarungsrahmen definieren, zum Beispiel im Rahmen einer Betriebsvereinbarung



**Walter W. Braun**  
Referent Haufe Akademie



**Sandra Jettkandt**  
Produktmanagerin Haufe Akademie  
sandra.jettkandt@haufe-akademie.de



#### Tipp:

**Seminar: Zündende Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme** – Alles, was das Feuer Ihrer Mitarbeiter entfacht  
Information: [www.haufe-akademie.de/8648](http://www.haufe-akademie.de/8648)



#### Seminarbeschreibung

**Zündende Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme**  
Download: [www.haufe-akademie.de/8648](http://www.haufe-akademie.de/8648)



# Vitamin G für Unternehmen: Betriebliches Gesundheitsmanagement managen

Gesundheitsmanager werden zum strategischen Erfolgsfaktor

Unternehmen in Deutschland befinden sich in der Zwickmühle. Als Folge des demografischen Wandels steigt das Alter der Belegschaften. Gleichzeitig steigen die Anforderungen, der Leistungsdruck wächst. Wie Unternehmen damit umgehen und was sie tun, um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Die gute Nachricht ist: mit professionellem Gesundheitsmanagement lässt sich die Gesundheit und Motivation von Mitarbeitern erhalten und fördern, selbst wenn die Belastung hoch ist.

Unsere Gesundheit ist uns lieb und teuer. Das gilt für das berufliche Umfeld ebenso wie für den privaten Bereich. Bereits seit Jahren haben Unternehmen zumindest den positiven Effekt von gesundheitsfördernden Maßnahmen auf das eigene Image erkannt. Massagen im Büro, Rückenschulungen am Fließband, eigene Fitnessstudios für die Belegschaft machen attraktiv als Arbeitgeber und sorgen für positive Schlagzeilen. Es bleibt jedoch meistens bei Einzelmaßnahmen und spontanen Aktionen, ausgewählt aus einer Vielzahl von Angeboten auf einem zunehmend unüberschaubaren Markt.

### Professionelles Gesundheitsmanagement erfordert Profis

Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Personalverantwortliche sind ebenso wenig wie Führungskräfte dazu ausgebildet, Erkrankungen der Mitarbeiter vorzubeugen oder deren Symptome medizinisch einzuordnen. Vielmehr braucht es Fachkräfte, die einerseits die komplexen Einflussfaktoren auf die Gesundheit kennen und andererseits wissen, wo sie ansetzen müssen, um ein betriebswirtschaftlich wirksames und messbares Betriebliches Gesundheitsmanagement-System zu etablieren: den Gesundheitsmanager.

Wie vielfältig die Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sind, zeigen die damit verbundenen Begriffe und Abkürzungen, wie BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement), EAP (Employee Assistant Programs) oder psychische Gefährdungsbeurteilung, die neuerdings gesetzlich vorgeschrieben ist. Dabei handelt es sich um Details, die nicht von den erfolgskritischen Faktoren für das Konzept eines BGM ablenken sollten:

- die Verankerung von BGM im Managementsystem und dem Unternehmensleitbild.
- die Aktivierung und dauerhafte Motivierung der Führungskräfte als zentrale Akteure.
- die Fokussierung auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter und die arbeits- und kulturbezogenen Verhältnisse im Unternehmen.

### Laienhafte Schlussfolgerungen von Ursache und Wirkung schaden

Wie ein professioneller Gesundheitsmanager vorgeht und welchen Lösungsansatz er verfolgt, zeigt das Beispiel der depressiven Erkrankungen, die für die Betroffenen und ihre Arbeitgeber schwerwiegende und schlagzeilenträchtige Folgen haben können. Psychische Erkrankungen werden zwar gerne hochgespielt, etwa wenn eine gesetzliche Krankenkasse ihren jährlichen Report dazu veröffentlicht, aber selten ernst genommen. Darauf mit der relativ einfachen Schlussfolgerung zu reagieren, „die Betroffenen benötigen psychotherapeutische Behandlung“, funktioniert im Gesundheitsmanagement nicht. Hier sind vielmehr verschiedene Einflussfaktoren und Fragen zu beantworten:

- 1) Warum gibt es heute mehr depressive Erkrankungen?  
Tatsächlich nehmen die psychischen Erkrankungen nicht zu, lediglich die Diagnosen werden häufiger gestellt. Bei Depressionen kommt hinzu, dass sich dahinter andere körperliche Erkrankungen verbergen können und sie lediglich ein Symptom

darstellen. Beispiele hierfür sind Nahrungsmittelunverträglichkeit, wie Fruktoseunverträglichkeit (30 Prozent aller Menschen), ein menstruationsbedingter Eisenmangel (mind. 15 Prozent aller Frauen) oder eine Schilddrüsenunterfunktion (wird vom Arzt meist erst nach zwei Jahren entdeckt).

- 2) Wer ist der richtige Ansprechpartner, was die richtige Therapie? Der Psychotherapeut ist daher in den meisten Fällen einer Depression der falsche Ansprechpartner, zunächst sollten körperliche Ursachen ausgeschlossen werden.
- 3) Wie identifiziert man eine Depression?  
Ob ein Mitarbeiter eine depressive Symptomatik entwickelt, ist häufig nur schwer zu erkennen. Häufig bemerkt es der Arbeitgeber erst dann, wenn derjenige mehrere Monate ausfällt. Um prophylaktisch vorgehen zu können und die Symptome bereits im Ansatz zu erkennen, ist es nötig, die Führungskräfte zu sensibilisieren, eine Gesundheitsbefragung einzusetzen und ein wirksames Vorsorgescreening-Konzept zu entwickeln.
- 4) Wie werden betroffene Mitarbeiter motiviert, aktiv therapeutische Maßnahmen zu ergreifen?  
Eine fürsorgliche Erstanrede durch den Vorgesetzten, Vorträge, Artikel oder Webinare zum Thema können helfen, sich die Erkrankung einzugestehen und aktiv an der Behandlung zu beteiligen.

Gesundheitsmanagement ist komplex und muss professionell gemanagt werden. Vielschichtige Unternehmensstrukturen spiegeln sich auch in abteilungsübergreifenden Auslösern wider. Aus diesem Grunde braucht es ein zentrales Gesundheitsmanagement, das mit dem Blick von oben Wirkzusammenhänge erkennt und Präventions- und Verhaltenskonzepte darauf abstimmen kann.

### Gesundheitskompetenz ist wenig ausgeprägt

Mit Gesundheitskompetenz oder Health-Literacy bezeichnen Experten die Fähigkeit, gesundheitsrelevante Informationen zu finden, zu verstehen und adäquat in Handeln umzusetzen. Dabei schneidet Deutschland etwas schlechter ab als seine europäischen Nachbarn.

In einem europaweiten Vergleich der Gesundheitskompetenz (AOK Bundesverband 2014) schnitten die GKV-Versicherten in Deutschland unterdurchschnittlich ab und erreichten lediglich einen Mittelwert von 31,9. Der europäische Durchschnitt lag bei 33,8.

Bei 45 Prozent aller gesetzlich Versicherten in Deutschland sind das Gesundheitswissen und die Gesundheitskompetenz demnach problematisch und bei 15 Prozent kaum vorhanden. Im Bereich Gesundheitsförderung erreichten die GKV-Versicherten zum Teil erheblich unterdurchschnittliche Werte.



**Thomas Artmann**  
Referent Haufe Akademie



**Larissa Gruner**  
Produktmanagerin Haufe Akademie  
larissa.gruner@haufe-akademie.de



**Tipp:**  
Lehrgang zertifizierte/r Gesundheitsmanager/in – Ihre kompakte, praxisnahe Kurz-Ausbildung  
Information: [www.haufe-akademie.de/2371](http://www.haufe-akademie.de/2371)

# 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 Sinne, 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 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.



## 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<br>Dauer: ca. 4–6 Wochen<br>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. |

#### 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



#### Kostenlose Business Talks in Kooperation mit CrossKnowledge

##### Bestehen im Wettbewerb – Die Rolle neuer Lernstrategien

Wie Personalentwicklung in einer agilen Welt funktioniert

Termine:

- 16. Juni 2015 Frankfurt
- 23. Juni 2015 Stuttgart
- 12. Oktober 2015 München

Information und Anmeldung:  
[www.haufe-akademie.de/businessstark](http://www.haufe-akademie.de/businessstark)

#### Tipp:

Das e-Learning Angebot der Haufe Akademie ab S. 38



#### Kostenloses Whitepaper

##### Lernen mit dem 70:20:10-Modell

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

# Talent Management in der Silver Society – Wie Sie mit Erfahrung erfolgreich werden!

Unternehmen stehen vor einem tiefgreifenden Wandel. Mehr Erwerbstätige als je zuvor sind über 50 Jahre alt und ihre Rente ist nicht in Sicht. Diese Talente zu fördern, an sich zu binden und mit der Generation Y zusammenzuführen, stellt das Talent Management vor neue Herausforderungen.

Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt in naher Zukunft entscheidend davon ab, ob Sie es schaffen, das Potenzial Ihrer Mitarbeiter 50+ strategisch zu nutzen. Dabei sind die Antworten auf vier Fragen entscheidend:

- Kennen Sie die Folgen der Silver Society für Ihr Unternehmen?
- Sind Ihnen die Herausforderungen und Chancen in den strategisch relevanten Bereichen wie Vertrieb, IT und HR bewusst?
- Kennen Sie die Risiken für den Unternehmenserfolg, wenn Sie auf Silver Talente verzichten?
- Wie gewinnen, binden und entwickeln Sie Ihre Silver Talente und schaffen ein Umfeld, in dem diese erfolgreich und gerne arbeiten?

Profitieren Sie von Silver Talenten und leisten Sie Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg, statt sich für abgeworbene Senior-Talente rechtfertigen zu müssen.

## Megatrend „Silver Society“ und die Folgen für Ihr Unternehmen

Die Babyboomer kommen in die Jahre. Nie zuvor und nie mehr danach wurden so viele Menschen geboren, wie in den Jahren um 1964. Mit Zugang zu Bildung und moderner Medizin hatten und haben sie alle Chancen, sich zu entwickeln, geistig und körperlich fit zu bleiben. Weil sie nicht nur äußerst aktiv, sondern zusätzlich geburtenstarke Jahrgänge sind, prägen sie das Bild der Gesellschaft. Sie sind wertvolle Arbeitskräfte und Kunden. Wer heute 50 ist weiß, dass die Rente noch fern ist, will seinen hohen Lebensstandard halten und in der Gesellschaft mitmischen. Zu einem Megatrend wird die „Silver Society“, weil die Geburtenrate seit den Babyboomern ständig abnimmt. Immer weniger Kinder bedeuten mittelfristig immer weniger Arbeitnehmer, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Ein Trend, der nicht umkehr-

bar ist und Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Gleichzeitig nähern sich die Generationen an. Ältere Mitarbeiter sind länger geistig fit, mobil und flexibel, junge Mitarbeiter wollen Familie und Beruf in Einklang bringen, sind häufig weniger karriere- und stattdessen mehr freizeitorientiert.

Für Unternehmen hat die Silver Society zwei wesentliche Folgen, die eine veränderte Perspektive auf das Talent Management verlangen:

- wenn weniger junge Talente zur Verfügung stehen, sind ältere Talente nicht nur weiterhin wertvoll, sondern ein Stützpfiler des Unternehmenserfolgs und müssen gefördert werden. Mitarbeiter 50+ als „alte Eisen“ zu betrachten, die vor allem hohe Personalkosten verursachen und deshalb früh verrentet werden sollen, ist nicht zielführend – auch wenn heute vielerorts noch so gedacht wird.
- wenn ältere und jüngere Mitarbeiter produktiv zusammenarbeiten sollen, muss ein kultureller Wandel stattfinden. In der Unternehmenskultur darf es keine Vorurteile gegenüber den verschiedenen Generationen und Altersklassen geben. Die Generation 50+, die Silver Talente, werden zu einer wichtigen Stütze für den Unternehmenserfolg und damit zu einer wesentlichen Zielgruppe für Ihr Talent Management.

## Chancen und Risiken in strategisch relevanten Bereichen

Gerade in den strategisch relevanten Bereichen eines Unternehmens kommt es häufig auf Wissen an, das sich nicht „mal eben“ in kurzer Zeit oder allein durch ein Studium erwerben lässt. Im Vertrieb, der IT und im Bereich HR lässt sich das besonders gut darstellen.

- Erfolg mit guten Kontakten im Vertrieb  
Gute Kontakte zu Kunden und eine persönliche Bindung wachsen mitunter über Jahre. Geht es um große oder besonders komplexe Aufträge, akzeptieren Ihre Kunden eher erfahrene Vertriebsmitarbeiter. Ihnen traut man eher zu, den Überblick zu behalten, weil sie neben dem eigenen Unternehmen auch den Kunden



seit Jahren kennen. Diese Vertriebsmitarbeiter wissen, wo die Risiken eines Projektes liegen und haben ihre eigenen, inoffiziellen Netzwerke, um einen Auftrag erfolgreich abzuschließen. Ihren wahren Wert erkennen Sie häufig erst dann, wenn sie von der Konkurrenz abgeworben werden und ihre Kunden und ihr Wissen mitnehmen.

- Erfahrungswissen hält die IT-Infrastruktur stabil  
Kein Schaltplan offenbart die wahren Schwachstellen einer IT-Infrastruktur. Warum ein gewachsenes System stabil funktioniert oder warum nicht, wissen vor allem diejenigen, die es mit aufgebaut haben. Sie beherrschen die nötigen Programmiersprachen, die heute längst nicht mehr gelehrt werden, und können wesentlich schneller reagieren, wenn es zu komplexen Problemen kommt.

- HR stärken mit Silver Talenten

Im Personalwesen geht es längst um mehr als Personalverwaltung. Die ist weitestgehend automatisiert oder wird durch Partner umgesetzt. Vielmehr kommt es auf Berufs- und Lebenserfahrung derjenigen an, die Mitarbeiter dazu bringen sollen, ihre Leistungen zu steigern und ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Talente 50+ sind prädestiniert für diese Aufgabe. Sie kennen die erfolgskritischen Geschäftsbereiche, können Lösungen aufzeigen und auf Risiken hinweisen, die jüngere Mitarbeiter nicht sehen, weil ihnen die Erfahrung fehlt.

#### Die Vernachlässigung erfahrener Talente ist ein Risiko

Eine neue Jugendstudie im Auftrag der IHK hat viele Unternehmen aufgeschreckt. Jugendliche wollen demnach vor allem Spaß am Beruf und Zeit für ihr Privatleben. Ältere Studien bestätigen vor diesem Hintergrund, dass Mitarbeiter der Generation Y weniger mobil sein wollen, weniger internationale Erfahrungen sammeln möchten und eine Führungskarriere nicht ihr maßgebliches Ziel ist. Diese Einstellungen bedeuten ein hohes Risiko für Ihre Unternehmen auf Erfolgskurs: Sie müssen lange suchen, bevor sie junge Fachkräfte finden, die zu einem Auslandsaufenthalt bereit sind oder Zeit und Energie in eine Karriere als Führungskraft investieren.

Schlüsselpositionen unbesetzt zu lassen oder sie mit Kandidaten zu besetzen, denen wichtige Kompetenzen (noch) fehlen, minimiert das Risiko nicht. Silver Talente zu halten, dagegen schon. Sie sind ideal als Stabilitätsanker, der die Stellung hält, solange die jungen Talente nicht willens oder in der Lage sind, ihre Position zu übernehmen. Die besten Ergebnisse erzielen Sie, wenn Sie ältere Mitarbeiter so fördern, dass diese den Unternehmenserfolg stärken, indem sie ihr Wissen und ihre Arbeitseinstellung mit jüngeren Kollegen teilen.

#### Silver Talente anziehen, binden und entwickeln

Für Unternehmen ist es daher äußerst wichtig, einen Talent Management Begriff zu prägen, der unabhängig vom Alter der Zielgruppe ist. Beziehen Sie die Silver Talente ein, statt sich nur auf die jüngere Mitarbeitergeneration zu fokussieren. Das beginnt bei altersgerechten Weiterbildungsangeboten für die Zielgruppe 50+ und endet bei Maßnahmen, die jüngere und ältere Talente gleichermaßen ansprechen und einbeziehen.

Im Generationen übergreifenden Talent Management schulen zum Beispiel jüngere Mitarbeiter ihre älteren Kollegen in neuen, IT-gestützten Arbeitstechniken, während die älteren die jüngeren an ihrem Erfahrungswissen teilhaben lassen. Auf diese Weise verbessert sich nicht nur das gegenseitige Verständnis, auch die generationengreifende Zusammenarbeit lässt sich wirkungsvoll fördern. Im täglichen Miteinander entsteht ein Bewusstsein für Diversität und die Leistung der anderen, wie es sonst kaum möglich ist.

Mit neuen Jobprofilen und Karrierewegen, wie zum Beispiel Experten- oder Mosaiklaufbahnen, eröffnen Sie jüngeren und älteren Talenten neue Perspektiven und Möglichkeiten der Wertschätzung. Wo Wissen und Erfahrung und nicht nur die Karriere als Führungskraft zählen, werden wichtige Talente gebunden, die sonst drohen abzuwandern.

Wer weiß, wie mühsam mitunter die Suche nach geeigneten jungen Fach- und Führungskräften ist, sollte seinen Blick erweitern und die Suche auf Silver Talente außerhalb des eigenen Unternehmens ausdehnen. Oft hilft dabei schon ein Blick in die Wirtschaftspresse. Die Konkurrenz baut Arbeitsplätze ab? Dann sprechen Sie gezielt ältere Mitarbeiter dieser Unternehmen an und stellen Sie sich als attraktiven, neuen Arbeitgeber vor, der diese Zielgruppe besonders fördert. Eine wertvolle Quelle sind auch Businessnetzwerke im Internet. Deren Nutzerzahlen wachsen insbesondere in der Altersgruppe 50+.

Geben Sie Talenten 50+ eine Chance und verpassen Sie keine Chance, Ihren Unternehmenserfolg langfristig strategisch zu sichern. Wer diese Talente für sich gewinnen und halten kann, profitiert von ihrer Erfahrung und einem Generationenmix in der Belegschaft, der die Vorteile von Erfahrungswissen und aktuellem Fachwissen in sich vereint und Ihr Unternehmen nachhaltig stärkt.

**In vier Schritten zum Talent Management in der Silver Society Die richtige Strategie entscheidet über den Erfolg. Hier sind die ersten Schritte für Ihren Weg zum Talent Management in der Silver Society:**

- Definieren Sie den Begriff „Talent“ für Ihr Unternehmen ganzheitlich und unabhängig vom Alter. Beziehen Sie dabei das Erfahrungswissen mit ein.
- Beziehen Sie strategisch relevante Geschäftsbereiche wie Vertrieb und IT mit ein. Welche Herausforderungen, Chancen und Risiken ergeben sich aus dieser Sicht?
- Beziehen Sie Führungskräfte und Geschäftsführung ein. Zeigen Sie die Sicht der verschiedenen Geschäftsbereiche auf und präsentieren Sie verschiedene Lösungsoptionen.
- Starten Sie ein Pilotprojekt. Starten Sie mit drei Teams aus strategisch relevanten Geschäftsbereichen. Setzen Sie sich Ziele und protokollieren Sie den Erfolg. Präsentieren Sie Ihre guten Erfahrungen der Geschäftsführung und den Führungskräften.



**Christian Severin**

Leiter Competence Center Talent Management  
christian.severin@haufe-akademie.de



#### Kostenloser Business Talk für Personalleiter

**Silver Society & Talent Management – entlassen Sie Ihr Wissen und damit Ihren Unternehmenserfolg?**

28.05.2015, 17:00–21:00 Uhr

Information und Anmeldung:

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

#### Tipp:

- Das Consulting Angebot der Haufe Akademie ab S. 42
- Weiterbildung zum Geprüften Talent Manager  
Information: [www.haufe-akademie.de/2359](http://www.haufe-akademie.de/2359)



*Wer sein gutes Image nicht riskieren möchte, die Chancen der Mitarbeiter wahren und hohe Kosten vermeiden will, setzt auf professionelles Trennungsmanagement.*

## Personalabbau: Trennungsmanagement fair und kostenschonend gestalten

Personal einzustellen, sorgt heute selten für große Schlagzeilen. Anders ist es, wenn ein Personalabbau ansteht. Dann ist das Echo der Medien groß und vor allem negativ. Das wollen und können sich Unternehmen heute nicht mehr leisten, weil sie möglicherweise schon in absehbarer Zeit wieder neue Fachkräfte brauchen. Wer sein gutes Image nicht riskieren möchte, die Chancen der Mitarbeiter wahren und hohe Kosten vermeiden will, setzt auf professionelles Trennungsmanagement.

Sich von Personal zu trennen, ist häufig von negativen Gefühlen und Trauer belastet. Neben den ausscheidenden Mitarbeitern betrifft das die bleibenden Kollegen ebenso wie Führungskräfte, den Betriebsrat, aber auch Kunden, denen gegenüber das Unternehmen verpflichtet ist. Professionelles Trennungsmanagement hat daher im Wesentlichen zwei Zielrichtungen. Zum einen gilt es, die von der Trennung betroffenen Mitarbeiter so schnell wie möglich in eine Anschluss-tätigkeit zu begleiten. Das zweite Ziel betrifft das Unternehmen selbst. Hier muss eine faire Trennungskultur geschaffen werden, die dazu beiträgt, dass der Personalabbau im Unternehmen selbst nicht negativ nachwirkt. Vielmehr lässt sich in dieser Situation der Boden bereiten für ein nachhaltig positives Image gegenüber möglichen zukünftigen Arbeitskräften und Kunden. Das setzt voraus, den Trennungsprozess überschaubar und transparent zu gestalten, sodass aus einer unsicheren Situation heraus Vertrauen

entstehen kann. Externe Partner und Berater haben sich im professionellen Trennungsmanagement besonders bewährt, weil sie die Situation als neutrale Instanz bewerten, dementsprechend handeln und die Personalabteilung wie die Führungskräfte entlasten können.

Der Personalabbauprozess erfordert es, systematisch vorzugehen und so früh wie möglich den Betriebsrat aktiv zu involvieren, um einen Sozialplan sowie einen passenden Kommunikationsplan zu erstellen. Je nachdem, wie die einzelnen Stakeholder von den Trennungen betroffen sind, entstehen individuelle Trennungskonzepte und der entsprechende Maßnahmenmix für eine faire Trennungskultur. So schlüpfen zum Beispiel in der Umsetzungsphase Führungskräfte in verschiedene und größtenteils sehr herausfordernde Rollen. Sie übermitteln schlechte Nachrichten, sind Motivatoren für die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter und müssen das Tagesgeschäft bewältigen. Das läuft selten exakt nach Plan ab, weil wir es dabei immer auch mit menschlichen Emotionen zu tun haben und erfordert deshalb ein zusätzliches „fall back“ Krisenmanagement für den Fall der Fälle.

Die externen Berater als neutrale Instanzen begleiten die Führungskräfte in strategischen Workshops, Trennungseminaren und bei arbeitsrechtlichen Fragestellungen. Sie unterstützen dabei,

souverän mit Konflikten umzugehen und zu kommunizieren. Für die Mitarbeiter haben sich Outplacement-Berater und Coaches bewährt. Sie fangen sie emotional auf, begleiten sie wertschätzend und respektvoll und befähigen sie, ihre individuellen und realistischen Zukunftsperspektiven zu erkennen und ihr neues berufliches Ziel aus eigener Kraft zu erreichen.

Wie erfolgreiches Trennungsmanagement in der Praxis funktioniert, zeigt ein Fallbeispiel aus dem Finanzsektor. Den Namen des Unternehmens haben wir auf Kundenwunsch hin anonymisiert.

#### Trennung gelungen, Personal weitervermittelt

Das Unternehmen plante im Rahmen einer Fusion eine Standortzusammenführung, von der rund 500 Mitarbeiter betroffen waren. Das Haufe Beraterteam (Change Management Berater, Outplacement Berater, Trainer und Coaches) begleitete das Projekt von Beginn an und plante mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat den Personalabbauprozess.

Es entlastete die Personalabteilung des Unternehmens spürbar, alle Leistungen aus einer Hand zu erhalten und nur einen fachlichen Koordinator als Ansprechpartner zu haben. Sie konnte sich so weiter auf ihre Kernaufgaben und das Tagesgeschäft konzentrieren. Um unerschwellige Konflikte zu vermeiden, wurden alle Betroffenen, von der Geschäftsführung über den Betriebsrat, Personalrat, Führungskreis, Mitarbeiter und – situativ – externe Experten an dem Prozess beteiligt. Gemeinsam vereinbarte man einen Sozialplan inklusive der Outplacementberatung und setzte mit der Fusion, Konsolidierung und Integration drei Projekte auf, die das Haufe Beraterteam maßgeblich führte und begleitete. Dieses Vorgehen sollte Einschränkungen im Tagesgeschäft unter allen Umständen vermeiden.

Im ersten Schritt ging es darum, die Personalauswahl zu treffen. In speziellen Trainings lernten die Führungskräfte, Kündigungsgespräche souverän und wertschätzend zu meistern und die bleibenden Mitarbeiter zu motivieren, zumindest aber, sie nicht weiter zu demotivieren. Andere Maßnahmen unterstützten die Integration der Mitarbeiter am neuen Standort. Parallel begleiteten die Outplacement-Berater der Haufe Akademie scheidende Mitarbeiter mit Einzelcoachings und Gruppenoutplacement, sodass sie bis zur letzten Minute im Unternehmen motiviert arbeiteten.

#### Was zeichnet erfolgreiches Trennungsmanagement aus?

Für erfolgreiches Trennungsmanagement sind drei Erfolgsfaktoren besonders zu beachten:

- 1. Gründliche Analyse.** Es ist wichtig, eine gründliche Vorarbeit zu leisten, zu analysieren, welche Situation konkret bei den Betroffenen vorliegt. Die Analyse entscheidet, welche Maßnahmen getroffen werden und wie der Mix aussieht.
- 2. Qualifizierung und Prozessbegleitung.** Wir fangen dort an, wo andere aufhören und setzen auf Qualifizierung als Basis und Grundlage. Als Prozessbegleiter decken wir nahezu alle Entwicklungsbereiche ab – von der Erstellung des Trennungskonzeptes bis hin zum Onboarding-Coaching für Mitarbeiter in den ersten 100 Tagen.
- 3. Fehler vermeiden, professionell arbeiten.** Manchmal liegt der größte Erfolg darin, die Fehler anderer zu vermeiden, indem man sie reflektiert und es besser macht. Als Experten sind wir darauf eingestellt. In unserer täglichen Beratungspraxis erleben wir die verschiedensten Trennungssituationen und begleiten sie. Davon profitieren unsere Kunden.

Hier übernahm die Haufe Akademie auch diverse Fachtrainings wie zum Beispiel Business Etikette, professionelles Telefonieren oder Business English. Anhand folgender Indikatoren galten alle drei im Rahmen des Personalabbaus durchgeführten Projekte des Unternehmens als erfolgreich:

- die interne Kommunikation richtete sich an alle Beteiligten, erfolgte frühzeitig und transparent und förderte damit das Vertrauen der Mitarbeiter,
- es entstand kein Imageschaden für das Unternehmen, die Mitarbeiter fühlten sich wertgeschätzt und arbeiteten bis zum Schluss aktiv mit,
- das Unternehmen hatte durch die hohe Betreuungsqualität der Mitarbeiter kaum Rechtsstreitigkeiten und
- erreichte bei diesem Personalabbauprojekt eine außergewöhnlich hohe Erfolgsquote von 97 Prozent von Vermittlungen.

Das Beispiel zeigt, wie Trennungsmanagement erfolgreich funktionieren kann. Die einzelnen Schritte sind dabei nicht starr, sondern individuell auf die Situation angepasst. Keine Trennung ist wie die andere, daher sind Lösungen immer individuell. Sowohl die Anzahl der Mitarbeiter bildet einen unterscheidenden Faktor als auch die Ursachen, das kulturelle Umfeld oder die Hierarchieebene und persönliche Umstände.

#### Vorteile für Unternehmen

- Fair, schnell und konstruktiv
- Interne Veränderungsprozesse werden beschleunigt und erleichtert
- Entlastung der Personalabteilung
- Zeit, um Trennungsprozesse zu planen, zu koordinieren und zu steuern
- Kostenersparnis durch frühzeitige Begleitung
- Langwierige Rechtsstreitigkeiten werden vermieden
- Positives Image des Unternehmens bleibt erhalten
- Unternehmen bleibt in guter Erinnerung



**Susanne Nickel**

Leiterin Competence Center HR Management  
susanne.nickel@haufe-akademie.de



**Dr. Steven Goldner**

Berater und Coach der Haufe Akademie



#### Tipp:

- **Das Consulting Angebot der Haufe Akademie ab S. 43**
- **Seminare zum Personalabbau auf S. 51**



#### Kostenloses Webinar

#### Personalabbau: Trennungsmanagement fair und kostenschonend gestalten

09. Juli 2015, 14:00 Uhr

Referenten: Susanne Nickel, Dr. Steven Goldner

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

# Compliance-Trainings in international aufgestellten Organisationen

Unternehmen werden neben ihrer wirtschaftlichen Stärke immer mehr als Werteträger angesehen und beurteilt. Die Unternehmenskultur rückt in den Fokus und dient nach innen zur Motivation der Mitarbeiter, nach außen bildet sie aber gemeinsam mit den Werten einen wichtigen Bestandteil der Marke.

Die Öffentlichkeit, Kunden, Aufsichtsbehörden, Strafverfolgungsorgane und Gerichte erwarten von Unternehmen, dass diese aktiv Vorsorge für eine redliche Führung ihrer Geschäfte in Übereinstimmung mit den anwendbaren Regeln und Gesetzen treffen – und dies in allen in- und ausländischen Standorten.

Darum geht es beim Stichwort Compliance, unabhängig davon wie man Compliance im Einzelnen definiert:

- als Unternehmenskultur, Wertemanagement und Business Ethik,
- als fair and regulatory conduct of business,
- als Einhaltung interner oder externer Regeln und Prinzipien oder
- als Ausdruck von oder Verpflichtung zur Corporate Social Responsibility oder Corporate Responsibility.

## Die Bandbreite von Compliance

Alle in diesen Definitionen enthaltenen Elemente sind richtig. Sie zeigen die Bandbreite von Compliance. Ein Unternehmen muss seinen Standort in der Gesellschaft und im nationalen und internationalen Markt heute auch durch Unternehmenskultur und

Werte bestimmen. Technische Brillanz und Effektivität reichen jedenfalls für ein Markenunternehmen nicht mehr aus. Die damit verbundenen Vorgaben müssen durch interne Standardsetzung und das interne Kontrollsystem operabel gemacht und abgesichert werden. Schließlich geht es um die Umsetzung in der täglichen Unternehmenspraxis durch Redlichkeit und Regeltreue.

Unternehmen sind heute in wachsendem Maße mit ihren Abnehmern und Kunden verbunden. Komplexe Produkte erfordern Vertrauen über die förmliche Einhaltung vertraglicher und gesetzlicher Regeln hinaus. Über die Themen Corporate Social Responsibility, Qualitätssicherung und Anti-Korruption wird der Compliance Druck mehr und mehr an die Lieferantenkette weitergegeben. Die Chancen, dass Fehlverhalten unentdeckt bleibt, sind deutlich gesunken. Compliance-Verstöße haben einen hohen Neuigkeitswert. Fehlverhalten wird nur noch selten als Begleiterscheinung des wirtschaftlichen Erfolgs oder Status akzeptiert oder toleriert.



### Gelebte Standards als Konsequenz für Redlichkeit und Regeltreue

In der Konsequenz bedeutet dies, dass Entlastung durch Delegation und Standardsetzung nur noch gewährt wird, wenn die Delegation funktioniert, das heißt die gesetzten Standards tatsächlich auch in allen Abteilungen, Tochterunternehmen sowie in- und ausländischen Standorten umgesetzt werden.

Es ist zwar nach wie vor so, dass Geschäftsleitungen nicht für einzelne Ausreißer oder menschliches Fehlverhalten im Einzelfall zur Verantwortung gezogen werden. Aber wer schöne Richtlinien setzt, muss sich bei Fehlverhalten im Unternehmen heute fragen lassen, wie ernst denn die Ansage von oben in der Praxis tatsächlich gemeint gewesen sei.

Ein hochentwickeltes Werte- und Richtlinienwesen ohne operative Umsetzungshilfen kann deshalb leicht zum Bumerang werden, zur selbstgesetzten Messlatte, die als verpflichtende Konkretisierung der allgemeinen Sorgfaltspflichten für das eigene Unternehmen verstanden wird.

### Ein Wertesystem für das ganze Unternehmen schaffen

Unternehmen stehen vor der Aufgabe ein Wertesystem zu schaffen, welches für alle Mitarbeiter in nationalen und internationalen Standorten Verbindlichkeit schafft und das Verhalten und die damit verbundene Grundeinstellung nachhaltig verändert. Dies wird nicht erreicht durch Paragrafenreiterei und von oben runter diktierte Regeln – Richtlinien auf Papier sind geduldig. Um Compliance im Unternehmen erfolgreich zu platzieren, müssen diese Richtlinien und Werte gelebt werden: Und zwar von jedem einzelnen Mitarbeiter.

### Compliance Regeln sind Lebensregeln, die das Verhalten beeinflussen sollen

Hierzu ist es notwendig, dass Mitarbeiter die Compliance Standards und Regeln kennenlernen und erfahren, wie sie damit in der Praxis richtig umgehen können. Um hierbei eine nachhaltige Wirkung erzielen zu können, müssen die Trainingskonzepte langfristig ausgelegt sein. Eine „multimediale Einmalshow“ hat wenig Wirkung auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter.

Ziele der Trainingskonzepte müssen sein:

- Betroffenheit erzeugen,
- Verständnis schaffen,
- Nachhaltigkeit schaffen,
- Fachbezogene Wissensvermittlung bei entsprechenden thematischen Vorgaben,
- Mit den Vorteilen überzeugen,
- Einstellung verändern – Verhalten verändern,
- Persönlichen Nutzen vermitteln,
- Verbindlichkeit schaffen (Leistungskontrolle),
- Einbindung in die Wissensprozesse im Unternehmen,
- Mitarbeiter persönlich in die Pflicht nehmen.

### Wie wird dies erreicht?

Um dies erreichen zu können, sollten die Schulungskonzepte verschiedene Elemente kombinieren:

*Verstärkung der Compliance Kommunikation im Unternehmen, insbesondere durch Auf- und Ausbau eines Compliance-Intranets, durch eine klare Darstellung der wesentlichen Compliance-Regeln, durch die Vorstellung der Mitglieder des Compliance Office und des Compliance Teams sowie im weiteren Verlauf auch der künftigen Compliance Ansprechpartner der nationalen und internationalen Tochtergesellschaften:*

„Wir sind nicht anonym. Jeder von uns ist für Sie da.“

Hohe Transparenz und Präsenz durch regelmäßige Mitteilungen an Mitarbeiter – beispielsweise zu aktuellen Fällen oder auch grundsätzliche Compliance News – sind für eine erhöhte Nachhaltigkeit Erfolg versprechend.

*Themen- und/oder zielgruppenspezifische e-Training-Module mit Lernkontrollen:* e-Trainings ermöglichen eine Schulung aller Mitarbeiter in kürzester Zeit. Dabei liegt der Lernaufwand pro Mitarbeiter bei nur wenigen Minuten. Die kurzen Lernphasen sind gut in den Arbeitsalltag integrierbar und klare Lernziele und eine praxisnahe Aufbereitung der Inhalte schaffen ein spannendes Lernerlebnis. Bei der Auswahl von e-Trainings ist es zum einen wichtig, dass in den Inhalten standortrelevante Praxisbeispiele mit der zentralen Wissensvermittlung vereint werden und zum anderen, dass Unternehmen ihrer Dokumentationspflicht nachkommen können: Integrierte Abschlusstests überprüfen das Wissen von Mitarbeitern und bescheinigen Unternehmen die erfolgreiche Teilnahme.

*Präsenztrainings:* Durch attraktiv aufbereitete Präsentationsunterlagen mit aktuellen Fallbeispielen und empfängerorientierter Darstellungen der Risikofelder und Schwierigkeiten der einzelnen Bereiche können Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt schulen.

### Darum lohnen sich zentral durchgeführte Compliance-Trainings auch für international aufgestellte Unternehmen:

- Unternehmen sehen sich immer stärker mit der Aufgabe konfrontiert eine internationale Marke zu schaffen – basierend auf einer von allen Mitarbeitern gelebten Unternehmenskultur und Werten.
- Die Marktkomplexität wächst (z. B. Globalisierung, geografische Vielfalt).
- Es wird mehr Transparenz gefordert – intern zu den Mitarbeitern aber auch extern beispielsweise durch den Gesetzgeber und die Medien.
- Die Toleranz für Probleme und Schwachstellen im Risikomanagement sinkt.



**Karl Würz**  
Geschäftsführer CompCor  
Compliance Solutions GmbH & Co KG.



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



### Kostenloses Webinar

#### Compliance-Trainings in international aufgestellten Organisationen

16. Juli 2015, 14:00 Uhr

Referent: Karl Würz

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



## Mehr als nur Geldgeber: Der Einfluss des Auftraggebers auf den Coaching Erfolg

Wenn über Coaching geschrieben wird, stehen vor allem der Coach, der Coach-Klient und der Prozess zwischen beiden im Vordergrund. Eine entscheidende Figur wird jedoch kaum in den Blickpunkt gerückt: der Auftraggeber. Er hat im Coaching-Prozess jedoch eine wichtige Position und ggf. entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Coaching – wenn er sich seiner Rolle und Möglichkeiten bewusst ist.

Coaching wird im Business-Kontext in der Regel durch einen Dritten beauftragt: die Personalabteilung oder den direkten Vorgesetzten, die einen Coaching-Bedarf feststellen und entsprechendes Budget zur Verfügung stellen. Erwähnung finden die Auftraggeber meist „nur“ im Kontext des sogenannten „Dreiecksvertrags“, d. h. in der Vereinbarung, die zwischen Coach, Coach-Klient und Auftraggeber geschlossen wird und Zielrichtung und Rahmenbedingungen des Coachings festlegt. Danach sind Coach und Klient mehr oder weniger auf sich gestellt und arbeiten im vertraulichen Rahmen. Dabei wird oft übersehen, dass der Auftraggeber nicht nur entscheidend an der Weichenstellung zu Beginn des Coachings eine Rolle spielt, sondern wesentlich zur Nachhaltigkeit des Coaching-Erfolges beitragen kann. Und es ist sowohl für den Coach als auch den Coach-Klienten wichtig, auch im Verlauf des Coachings den Auftraggeber, seine Interessen und berechtigten Erwartungen im Blick zu behalten. Welche Bedeutung eine gut ausgefüllte Auftraggeberrolle für den Verlauf und letztlich für den Erfolg und dessen Nachhaltigkeit haben kann, veranschaulicht das folgende Beispiel aus der Berater-Praxis eines Coaches:

**Frau Rösler:** Sie erinnern sich an einen Fall, in dem der Auftraggeber eine besondere Rolle gespielt hat?

Ja, es ist schon einige Zeit her: Herr K., Abteilungsleiter in einem großen Konzern, war bisher als zuverlässige und erfolgreiche Führungskraft bekannt. Ein deutlicher Leistungsabfall und zunehmende Unzufriedenheit bei den Teammitgliedern, erhöhter Krankenstand und Ärger im Team bewogen den Vorgesetzten, einen Coach hinzuzuziehen. Das Ziel sollte sein, die Ursachen für diese Veränderung zu erkennen, die Leistungsfähigkeit von Herrn K. wieder herzustellen und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.

**Wie erlebten Sie den Vorgesetzten als Auftraggeber bei Ihrer ersten Begegnung?**

Im Erstgespräch wirkte der Vorgesetzte interessiert, zugewandt und präsent; er äußerte klare Wünsche zum Coaching-Erfolg, zeigte sich jedoch angesichts der Situation und ihrer Ursachen eher unsicher und ratlos. Auf konkrete Nachfragen durch den Coach signalisierte er glaubwürdig die Bereitschaft, aktiv an der Veränderung der gegebenen Situation mitzuarbeiten. Gerade dies war für den Verlauf des weiteren Coachings und letztendlich den Erfolg entscheidend.

**Warum das?**

Im Gespräch mit Herrn K. wurde schnell deutlich, dass die aktuelle Situation aus einer Reaktion auf einen von Herrn K. erlebten Vertrauensbruch seitens seines Vorgesetzten beruhte: Gemeinsam hatten beide eine Projektpräsentation vor dem Vorstand vorbereitet, von der viel abhing. Die vorgestellten Ergebnisse wurden dann vom Vorstand regelrecht „auseinandergenommen“ – in dieser Situation erfuhr Herr K. keine Rückendeckung von seinem Vorgesetzten und fühlte sich „allein gelassen“. Anstatt seinen Chef im Nachgang mit dem Verhalten zu konfrontieren, zog Herr K. sich innerlich zurück, was nicht nur Folgen für seine Leistung, sondern auch für die Stimmung in seinem Team hatte.

Es zeigten sich für den Coaching-Prozess daher zwei wesentliche Schritte: Zunächst sollte Herr K. Verantwortung übernehmen und seinem Vorgesetzten Feedback zu diesem Verhalten geben. In einem zweiten Schritt sollte es darum gehen, zwischen Herrn K. und seinem Vorgesetzten ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis wieder herzustellen. Für diesen Prozess war es also notwendig, dass der Auftraggeber sowohl bereit war, Feedback anzunehmen, als auch, sich auf den Prozess einer gemeinsamen Lösungsfindung einzulassen.

## Die Erfahrung zeigt, dass die Rolle des Auftraggebers eine große Bedeutung für den Erfolg des Coaching-Prozesses hat.

**Können Sie die wesentlichen Schritte des sich dann anschließenden Coaching-Prozesses beschreiben?**

Zunächst arbeitete ich mit Herrn K. an der Klärung der auslösenden Situation: Wie kann Herr K. konstruktiv ein Feedback-Gespräch mit seinem Vorgesetzten gestalten? Wichtig war, dass Herr K. dieses Gespräch unter vier Augen, also ohne Coach führen sollte – ein erster Schritt heraus aus dem zuvor gewählten Rückzug.

Als dieses Gespräch die Tore für ein Aufeinanderzugehen geöffnet hatte, wurde der Vorgesetzte in den Coaching-Prozess einbezogen: Es gab mehrere Sitzungen zu dritt, in denen Herr K. und sein Vorgesetzter mit meiner Unterstützung noch einmal ihre Erwartungen aneinander äußerten, den zugrunde liegenden Konflikt klärten und Verabredungen trafen bzgl. zukünftiger Situationen und auch einem regelmäßigen gegenseitigen Feedback.

Es zeigte sich, dass die Entspannung und Klärung des Führungsverhältnisses zwischen dem Vorgesetzten und Herrn K. wieder zu dessen erhöhter Leistungsbereitschaft und auch zur Entspannung im Team beitrug. Und in einem Anruf ein paar Monate nach Beendigung des Coachings berichtete mir Herr K. erleichtert, dass er seinen Chef in einer der Vorstandspräsentation vergleichbaren Situation nun unterstützend und standpunktstark erlebt hat.

**Was nehmen Sie aus diesem Fall mit für weitere Coachings?**

Die Erfahrung mit diesem Fall hat mir noch einmal bewusst gemacht, welche große Bedeutung der Auftraggeber für den Erfolg eines Coaching-Prozesses hat. Für mich als Coach war es die Bestätigung, den Auftraggeber mit ins Boot zu holen und auch im Boot zu lassen, also in diesem Fall in der Führungs-Verantwortung zu lassen. Das kann unter anderem dadurch entstehen, die Ausgangssituation auch in Richtung Auftraggeber anzuschauen, ihn ggf. mit

seinen Anteilen am Coaching-Anlass zu konfrontieren und ihn um Mitwirkung zu bitten bzw. Konsequenzen aufzuzeigen, wenn er dazu nicht bereit ist.

Unabhängig von diesem Fall habe ich oft die Erfahrung gemacht, dass es sehr förderlich ist, wenn der Auftraggeber selbst schon eigene positive Erfahrung mit Coaching gesammelt hat – dies hilft, möglichst schnell eine von Wertschätzung geprägte Arbeitsbasis zwischen Coach, Coach-Klient und Auftraggeber zu schaffen und stärkt auch das Vertrauen des Coach-Klienten in das bevorstehende Coaching. Und es schafft ein Verständnis dafür, dass die Nachhaltigkeit des Erfolgs eines Coachings nicht allein am Umsetzungswillen des Coach-Klienten hängt.

Frau Rösler: Vielen Dank für das Gespräch!  
Das Interview führte Annette Kompa.

**Rolle des Auftraggebers (HR oder Vorgesetzter)**

- veranlasst Coaching,
- definiert Zielrichtung und Schwerpunkte für das Coaching,
- holt Zwischenfeedbacks ein,
- erhält am Ende des Coachings in anfangs vereinbarter Form ein Feedback zum Erfolg des Prozesses und stellt idealerweise Rahmenbedingungen bereit, um die Nachhaltigkeit des im Coaching Erreichten zu sichern.

**Kompetenzen eines idealen Auftraggebers**

- Klarheit im Auftrag,
- behält die Führungsverantwortung,
- Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur möglichen Erkenntnis des eigenen Beitrags an der Ausgangssituation, die zum Coaching-Anlass geführt hat,
- echtes Interesse an der Entwicklung des Coach-Klienten und am positiven, erfolgreichen Ausgang des Coaching-Prozesses, am Zwischen- und Endfeedback,
- Vertrauen in die Entwicklungskompetenz und Bereitschaft des Coach-Klienten und in den professionell durchgeführten Coaching-Prozess,
- Bereitschaft, seinen Teil der Verantwortung zu übernehmen, um die Nachhaltigkeit des Coachings sicherzustellen.



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



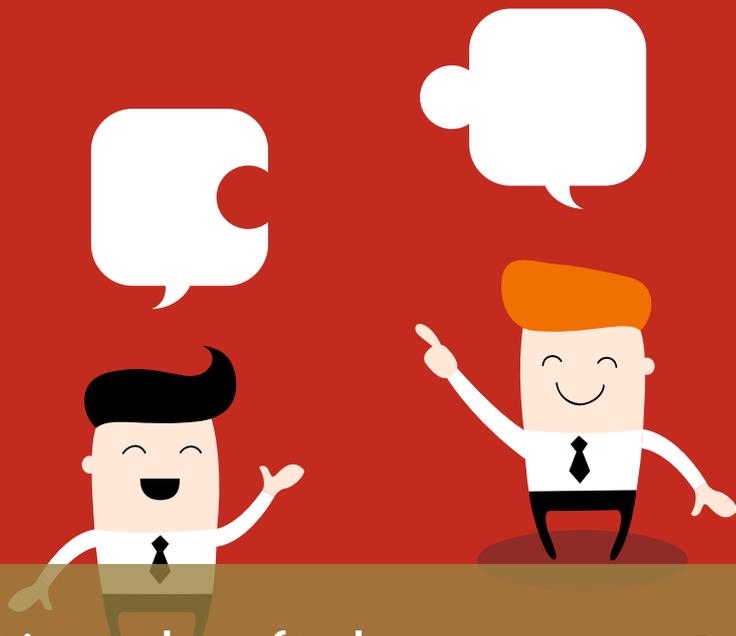
**Sabine Rösler**  
Business Coach



**Tipp:**  
Themenwelt Coaching: [www.haufe-akademie.de/coaching](http://www.haufe-akademie.de/coaching)

**Kostenloses Webinar****Der Auftraggeber als Erfolgsfaktor im Coaching Prozess – Erfahrungen, Überlegungen und praktische Umsetzung**

01. September 2015, 14:00 Uhr  
Referentinnen: Anette Kompa, Sabine Rösler  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



*In Zeiten der Vollbeschäftigung kehrt sich das Machtverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern komplett um.*

## Die Zukunft der Human-Resources-Abteilung

Mitarbeiter ersteigern, Bildungsstätten aufbauen, Senior-Trainee-Programme entwickeln – so könnte die Personalarbeit im Jahr 2025 aussehen. Denn der eklatante Fachkräftemangel wird Aufgaben und Stellung der HR-Abteilung radikal verändern.

2025. Der Arbeitsmarkt ist leergefegt. Nach und nach gehen die Babyboomer, bis zu 6,5 Millionen Arbeitskräfte, in Rente. Sie hinterlassen eine Lücke, die die HR-Strategien der Zukunft prägen wird. Zwar machen technologische Entwicklungen, allen voran die Digitalisierung, viele niedrig qualifizierte Jobs überflüssig. Doch der Bedarf an Fachkräften steigt stärker an als Mitarbeiter nachwachsen.

### Die neue Macht der Fachkräfte

Das Szenario, das ich in meinem Buch „Das Recruiting Dilemma“ entwickelt habe, ist nicht willkürlich. Modellrechnungen und Prognosen, wie die des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für 2025, verweisen darauf, dass den Unternehmen in Deutschland aufgrund der demografischen Entwicklung im Jahr 2025 zwischen 2,0 und 5,2 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden.

Worauf Personaler sich dann einstellen müssen, ist ein komplett umgedrehtes Machtverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Die Angst vor Arbeitslosigkeit verschwindet aus dem Bewusstsein der Menschen. Hochqualifizierte Mitarbeiter werden mehrmals pro Woche von Headhuntern kontaktiert. Wer Lust auf eine neue berufliche Herausforderung verspürt, sucht sich das passende Unternehmen einfach aus. Wer eine Baby- oder Erziehungspause einlegt, kann damit rechnen, danach eine attraktivere Position angeboten zu bekommen. Umgekehrt müssen Unternehmen ihre Stellen immer häufiger mit Mitarbeitern besetzen, die nicht ausreichend qualifiziert sind.

### Das HR-Management gibt die Strategie vor

Im schlimmsten Fall kann sich der Personalmangel so zuspitzen, dass ein Unternehmen in seiner Existenz gefährdet ist – weil es schlichtweg zu wenig Mitarbeiter hat, um die Produktion aufrechtzuerhalten. Als Zukunftsforscher sehe ich in dieser Situation zwei Möglichkeiten für die HR-Abteilung: Entweder ist sie aufgelöst worden – oder sie ist ihrem strategischen Rang entsprechend auf höchster Vorstandsebene angesiedelt.

Viele klassische Recruiting-Maßnahmen haben sich in diesem Szenario erledigt. Auf Stellenausschreibungen gehen keine Bewerbungen mehr ein. Und das muss das HR-Management den Führungskräften erst einmal vermitteln! Es wird kreative und ungewöhnliche Maßnahmen einführen, zum Beispiel Senior-Trainee-Programme. Denn bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 90 Jahren wollen viele Menschen arbeiten, bis sie 75 oder 80 Jahre alt sind; da liegt ein beruflicher Neustart mit 60 nicht fern.

### Mehr als ein Wohlfühlprogramm: die Strategie der Caring Company

Im Zeitalter der Vollbeschäftigung hat auch das Stellenprofil ausgedient. HR-Abteilungen, die ihre Strategie noch an Zielgruppen anstatt an individuellen Lebenswegen ausrichten, werden das Nachsehen haben. Denn die meisten Menschen begreifen die Arbeit als wesentlichen Bestandteil ihrer Selbstverwirklichung. Dass sich Mitarbeiter lebenslang an ein Unternehmen binden, wird bei dem Überangebot an Stellen die Ausnahme bleiben. Dafür sind strukturell hohe Fluktuationsraten zu erwarten. Wenn ein Job nicht mehr den persönlichen Vorstellungen entspricht, wechselt man eben Wohnort, Unternehmen, Branche oder Karriere.

Hier setzt die Strategie der „Caring Company“ an. Das HR-Management in einer Caring Company wird alles dafür tun, Mitarbeitern den Wechsel so schwer wie möglich zu machen. Direkte Maßnahmen wie Coaching wird es natürlich weiterhin geben. Aber die Caring Company schafft vor allem Bindungen in das soziale Umfeld. Sie gründet zum Beispiel eine Privatschule für die Kinder oder einen Pflegedienst für die Eltern ihrer Mitarbeiter.

#### Alles im Fluss: Die neuen Jobnomaden

Die Situation wird verschärft durch den Trend der neuen Jobnomaden. Das sind Projektmitarbeiter, die zwar fest angestellt sind, sich aber nur zwei, drei Jahre an ein Unternehmen binden wollen. Danach ziehen sie weiter. Sie wollen sich in neuen Projekten weiterentwickeln, um ihren Wert zu steigern. Rund 40 Prozent der Erwerbstätigen könnten in Zukunft so arbeiten.

Die HR-Strategie, die ganz und gar auf die Jobnomaden ausgerichtet ist, beschreibe ich als Fluid Company. Das HR-Management dieser Unternehmen wird sich darin professionalisieren, Mitarbeiter anziehen und sie wieder abstoßen. Es bewirbt sich bei Mitarbeitern auf Webplattformen oder „ersteigert“ sie. Es schreibt Projekte aus, die an interne genauso wie an externe Teams gehen können. In fluiden Unternehmen rekrutieren Führungskräfte Mitarbeiter in den eigenen Netzwerken. Die HR-Abteilung arbeitet verstärkt mit Headhuntern. Man wird smarte Prognostik einsetzen, um die Wünsche potenzieller Mitarbeiter vorausschauend zu erkennen und sie dann anzuwerben.

#### Das Ende von Employer Branding

Im fluiden Unternehmen laufen Branding Strategien ins Leere. Dafür rückt die Marke des Mitarbeiters, der Employee Value Proposition, in den Fokus. Und damit die Frage: Welchen Wert hat unser Angebot für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters?

Projektjobs werden so zum Baustein individueller Karrieren. Wenn das Unternehmen einen Mitarbeiter haben will, wird der Job passend gemacht und nicht umgekehrt. Es wird vorkommen, dass Führungskräfte guten Mitarbeitern kündigen und sie innerhalb des eigenen Netzwerks in ein fremdes Projekt vermitteln. Denn damit wird es wahrscheinlicher, dass die Mitarbeiter eines Tages zurückkommen – zufrieden, weiterqualifiziert und noch wertvoller für das Unternehmen.



**Sven Gábor Jánoszy**

Trendforscher und Direktor des 2b AHEAD Think-Tanks, Dozent an der Karlsruhochschule International University und an der Universität Leipzig



#### Tipp:

**Weiterbildung zum geprüften Recruiter** mit einem Zertifikat der Technischen Hochschule Deggendorf  
Information: [www.haufe-akademie.de/9435](http://www.haufe-akademie.de/9435)



#### Kostenloses Whitepaper

**Das Recruiting-Dilemma:  
Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels**  
Download: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

**HAUFE.**

**WEBINAR**

**„Vom Mitarbeiter  
zum Mitentscheider“**

Wie der Kulturwandel Unternehmen verändert.

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

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)

### NEOSALES – 39. Vertriebsleiter Kongress

„NEOSALES 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 inspirierenden Blick über den Tellerrand hinaus.“



**Regina Kern**, Programmbereichsleiterin

Weitere Infos unter [www.neosales.de](http://www.neosales.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)



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.

# 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
- Kostenfreie 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.“



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.“



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)

# 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)



**Marina Stricker**  
Tel.: 0761 898-4027  
[marina.stricker@haufe-akademie.de](mailto:marina.stricker@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.

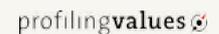
Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4489](http://www.haufe-akademie.de/4489)



#### 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.

Weitere Informationen:

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



## 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](http://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.



# 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  
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.

## 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  
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.

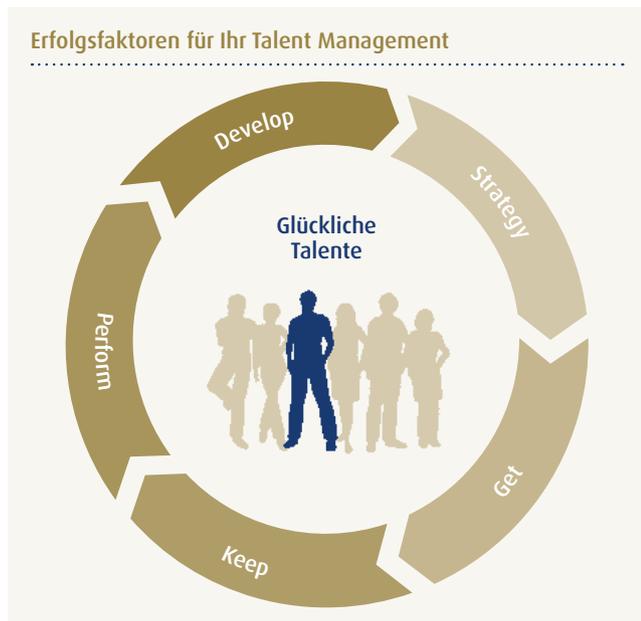
#### Ihr Kontakt zu uns

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

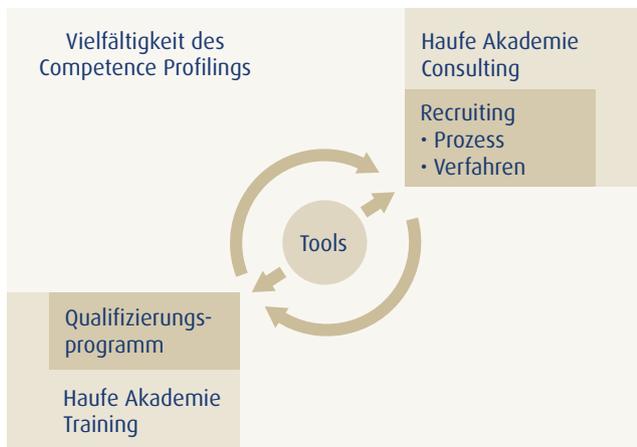


## Competence Profiling Consulting

### 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 Strategientwicklung 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
- Vertriebslich relevante 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

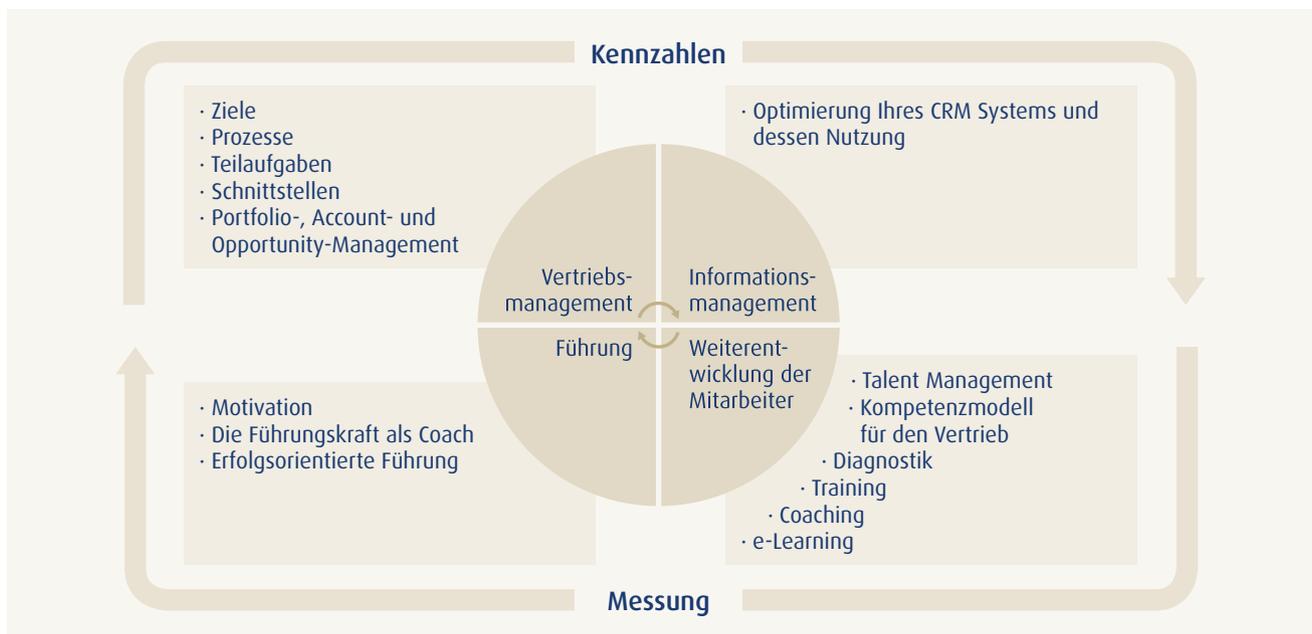
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)

[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 und das Ihres Unternehmens 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

Wir bieten Ihnen mehr als 3.500 Termine zu 820 betrieblichen Themen, in bundesweit über 65 Städten. Jährlich vertrauen mehr als 69.000 Teilnehmer bei Ihrer Weiterentwicklung auf die Erfahrung und Kompetenz der Haufe Akademie. Unsere Seminare 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 Karriere-schritte 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 bringen wir Sie zu wichtigen Themen auf den neuesten Wissensstand und bieten Ihnen eine Plattform zum Networking.

## e-Learning

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



## Neu: Qualifizierungsangebote & Tagungen

- **Lehrgang zertifizierte/r Gesundheitsmanager/in** – Ihre kompakte, praxisnahe Kurz-Ausbildung  
Information: [www.haufe-akademie.de/2371](http://www.haufe-akademie.de/2371)  
Seite 14
- **Weiterbildung zum Geprüften Talent Manager**  
Information: [www.haufe-akademie.de/2359](http://www.haufe-akademie.de/2359)  
Seite 18
- **Personalleiterforum 2016**  
Gesetzesänderungen strategisch umsetzen  
Information: [www.haufe-akademie.de/2323](http://www.haufe-akademie.de/2323)

### Personalmanagement

#### Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

##### Qualifizierungsprogramm Personalmanagement kompakt Einstieg und Überblick

81.01 ▶

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.

##### Neu: Weiterbildung zum geprüften Recruiter Mit einem Zertifikat der Technischen Hochschule Deggendorf

94.35 ▶



Um offene Positionen zeitnah besetzen zu können, sind Sie als Recruiter gefordert, sich den neuen Herausforderungen im Recruiting zu stellen. Die Inhalte der zertifizierten Ausbildung vermitteln Ihnen hierfür das nötige Fachwissen und bereiten Sie auf Ihre Arbeit als Recruiter vor.

##### Lehrgang Geprüfte/r HR-Manager/in Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

92.41 ▶

Die Anforderungen an Sie als HR-Fachkraft werden zunehmend anspruchsvoller. Zum einen benötigen Sie Kenntnisse über die relevanten Basisroutinen und verwaltenden Aufgaben. Zum anderen werden Sie bei strategischen, businessorientierten und gestalterischen Entscheidungen immer stärker gefordert. Der Lehrgang bietet Ihnen das relevante Grundlagen- und Vertiefungswissen.

##### Schriftlicher Lehrgang HR-Management Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

75.95 ▶

Professionelle Personalarbeit trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Lernen Sie in diesem systematisch aufgebautem Lehrgang die Erfolgsfaktoren des HR-Managements kennen und wirken Sie damit aktiv an der unternehmerischen Wertschöpfung mit.

### HR-Strategie und strategische Personalplanung

#### Strategisches Personalmanagement

84.45 ▶

Personalarbeit ergebniswirksam gestalten

Strategisches Personalmanagement berücksichtigt die Marktgegebenheiten, Unternehmensziele sowie relevante Geschäftsprozesse. Erfahren Sie, wie Sie durch Ihre Personalarbeit einen spürbaren Mehrwert in Ihrem Unternehmen schaffen.

#### HR-Strategie für Personalleiter

54.70 ▶

Entwicklung und Umsetzung



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

Die Rolle von HR als strategischer Partner der Businessorganisation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die zukünftige Geschäftsentwicklung. 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.

### HR-Organisation und IT

#### Optimale Personalprozesse

75.82 ▶

Schlüsselprozesse mit leicht anwendbaren Methoden praxistauglich gestalten

Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie Prozesse im Unternehmen auf aktivierende Weise abteilungsübergreifend sinnvoll gestalten, optimieren und dabei die richtigen Prioritäten setzen.

## 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.

## Recruiting

### Personalgewinnung mit e-Recruiting und Social Media 76.45 ▶

Lernen Sie in diesem auf die Praxis ausgerichteten Seminar, was heute möglich und vor allem sinnvoll für Ihr Internet-Recruiting ist. So sprechen Sie begehrte Mitarbeiter gezielt an, senken Ihre Budget-Streuverluste und erhöhen Ihre Recruiting-Erfolge.

### Headhunting-Techniken für Personaler 58.55 ▶

Direktansprache lernen – Rekrutierungskosten reduzieren



Die Identifikation und Ansprache interessanter Kandidaten auf dem Markt gewinnt zunehmend an Bedeutung. Lernen Sie bewährte Methode der telefonischen Direktansprache kennen und sparen Sie dadurch Zeit und Kosten.

## Personalentwicklung und Talent Management

### 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.

### 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.

### Neurodidaktik – Personalentwicklung 79.40 ▶

gehirngerecht gestalten

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.

### Talent Management – Was für ein Potenzial! 78.30 ▶

Wie Sie Talente finden, entwickeln und halten

Talent Management wird als Erfolgsfaktor für Unternehmen angesehen. Um das vorhandene Potenzial und die Talente eines Mitarbeiters voll ausschöpfen zu können, müssen diese bekannt sein. Sie erhalten in diesem Seminar das Handwerkszeug, mit dem Sie Talente identifizieren, einsetzen, entwickeln und Mitarbeiter langfristig binden können.

## Mitarbeiterbindung und Demografiemanagement

### Erfolgsfaktoren Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität 52.58 ▶

Nachhaltige Konzepte entwickeln und umsetzen

Mitarbeiterbindung vorantreiben und die eigene Arbeitgeberattraktivität steigern sind zwei wesentliche Erfolgsfaktoren in Zeiten zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels. In diesem Seminar vermitteln wir Ihnen wirksame, effiziente und kostenneutrale Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, mit denen Sie ziel-sicher ins Herz potenzieller und bestehender Mitarbeiter treffen.

### Altersteilzeit aktuell 89.87 ▶

Finanziell attraktive Gestaltungsmöglichkeiten nutzen

Erfahren Sie in diesem Seminar, wie sich Altersteilzeit auch für Ihr Unternehmen rechnen kann. Sie lernen, mögliche Kostenvorteile zu nutzen und üben die korrekte Abwicklung individueller Altersteilzeitfälle anhand von detaillierten Beispielen.

**Personalmanagement****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.

**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.

**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 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 Durchsetzungskräfte, steigern Sie Ihre Souveränität 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.

**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 klassischem Projekt-Know-how wird dabei insbesondere auf die Besonderheiten von HR-Projekten eingegangen.

**Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft****Schriftlicher Lehrgang Arbeitsrecht** 75.45 ▶  
Flexibel lernen: 9 Lektionen zum Zertifikat

Fundierte Kenntnisse des Arbeitsrechts für Ihre tägliche Arbeit: Der schriftliche Lehrgang vermittelt systematisch alle relevanten Bereiche des Arbeitsrechts für die betriebliche Praxis.

**Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht für Fortgeschrittene** 89.01 ▶

Wirtschaftlicher Erfolgsdruck erfordert auch in der Personalarbeit kostenorientierte Lösungsmodelle. In dieser Schulung erhalten Sie wertvolles Aufbauwissen zu aktuellen Gestaltungsmöglichkeiten nach neuester Rechtslage.

**Das aktuelle Betriebsverfassungsrecht für Arbeitgeber II** 96.67 ▶

Ausgewählte Fragen und Gestaltungsmöglichkeiten

In diesem Seminar bringen Sie Ihr Wissen auf den neuesten Stand und sind in der Lage, praxismgerechte Lösungen für die wichtigsten mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten in Ihrem Unternehmen zu finden.

**Professionelles Betriebsratsmanagement für Arbeitgeber**

52.44 ▶

Gesetzliche und betriebliche Wirklichkeit

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie den Betriebsrat zur Wahrnehmung von Interessen des Betriebs und der Mitarbeiter professionell in das Unternehmen einbinden können – zum beiderseitigen Vorteil.

**Raus aus dem Tarif: Praxiserprobte Wege aus der Tarifbindung**

56.80 ▶

Viele Unternehmen lösen sich vollständig aus ihren tariflichen Bindungen – andere lockern die Bindungen. Die Motive der Unternehmen sind verantwortungsbewusst und nachvollziehbar: größere Wettbewerbsfähigkeit, mehr gestalterische Flexibilität, weniger Einfluss der Gewerkschaften, niedrigere Personalkosten etc.

**Aktuelle Rechtsprechung für die Personalabteilung**

87.30 ▶

Ob Vertragsrecht oder Betriebsverfassung – die Kenntnis der Rechtsprechung ist für eine erfolgreiche Personalarbeit unerlässlich. In kompakter Form werden Ihnen aktuelle Entscheidungen rund um die Personalarbeit näher gebracht.

**Vom Arbeitsvertrag bis zum Aufhebungsvertrag**

92.20 ▶

Rechtssichere Vertragsgestaltung für die Praxis

Leistungsfähige Verträge und klare Formulierungen vermeiden Streit und sichern dem Arbeitgeber größtmögliche Flexibilität. Erfahren Sie, wie Sie arbeitsrechtliche Verträge rundum „wasserdicht“ gestalten.

**Der richtige Umgang mit kranken Mitarbeitern**

78.04 ▶

Arbeitsrechtliche Grundlagen – Konsequentes Führungsverhalten

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie kranken Mitarbeitern im Betrieb sachgerecht und fair, aber auch in Kenntnis der erforderlichen arbeitsrechtlichen Möglichkeiten entschieden begegnen können.

**Trennungs- und Kündigungsstrategien für Arbeitgeber**

73.56 ▶

Rechtliche Fallstricke vermeiden

Der Entschluss, sich von einem Mitarbeiter verhaltensbedingt zu trennen, ist oft schnell gefasst. Nur mit der richtigen Strategie lässt er sich effektiv umsetzen, ohne über Fallstricke zu stolpern.

**Abmahnung und Kündigung in der Praxis**

75.86 ▶

Viele Kündigungen scheitern vor Gericht – oft wegen einfachster formaler Gründe! Lernen Sie, unnötige Fehler zu vermeiden und Ihre Erfolgsaussichten bereits im Vorfeld richtig einzuschätzen.

**Personalabbau effektiv und sozialverträglich durchsetzen**

74.86 ▶

Unternehmerische Gestaltungsspielräume nutzen

Die Würfel sind gefallen, aus Kostengründen ist ein Personalabbau im Unternehmen unvermeidbar. Das Seminar gibt Ihnen eine praxisbezogene Handlungsanleitung und hilft, folgenschwere Fehler zu vermeiden. Die Referenten sind ausgewiesene Experten, die bereits zahlreiche Personalabbaumaßnahmen begleitet haben.

**Arbeitnehmerdatenschutz in der betrieblichen Praxis**

53.40 ▶

Rechte, Pflichten und Gestaltungsmöglichkeiten

In diesem Seminar erfahren Sie, was Sie beim aktuellen Datenschutz im Unternehmen unbedingt beachten müssen, welche neuen Regelungen auf Sie zukommen und wie Sie diese effizient und praxisnah umsetzen.

**Zeitarbeit in der Praxis**

76.48 ▶

Flexibel agieren – Kosten senken – Risiken vermeiden

In der Praxis ist die Arbeitnehmerüberlassung sehr fehlerträchtig und erfordert eine professionelle Umsetzung. Dabei sind unbedingt sowohl die gesetzlichen und (branchen-)tariflichen Neuregelungen als auch die CGZP-Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zu beachten.

**Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement**

57.77 ▶

In diesem Seminar erhalten Sie einen umfassenden Überblick über die für alle Beteiligten nützliche Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements. Zudem erhalten Sie Tipps für eine erfolgreiche Gesprächsführung.

**Betriebsübergang, Betriebsänderung und Outsourcing**

92.19 ▶

Strategie und Umsetzung

Sie erfahren kompakt und praxisnah, wie Sie Reorganisationsvorhaben einschließlich Betriebsübergang, Betriebsänderung, Betriebsratsinformation und Personalanpassung optimal steuern, kommunizieren und arbeitsrechtlich korrekt gestalten.

**Zündende Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme**

86.48 ▶

Alles, was das Feuer Ihrer Mitarbeiter entfacht

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie neue Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme strukturiert erarbeiten, welche Faktoren Sie beachten müssen und welche Erfolge Sie erzielen können.

**Entgeltabrechnung  
Lehrgänge****Lehrgang Geprüfte/r Entgeltabrechner/in**

87.71 ▶

Zertifiziert durch die Hochschule Amberg-Weiden

In unserem zertifizierten Lehrgang haben Sie die Möglichkeit, Ihr Wissen in der Entgeltabrechnung systematisch zu erweitern. Die einzelnen Lehrgangsseminare sind inhaltlich aufeinander abgestimmt, sodass Sie Stück für Stück alle für Ihren Berufsalltag wichtigen Themen erlernen und vertiefen.

**Lehrgang Geprüfte/r bAV-Experte/in**

73.55 ▶

Fachzertifizierung in der betrieblichen Altersversorgung

Sowohl die korrekte Umsetzung der bAV in der Entgeltabrechnungspraxis als auch die richtige Kommunikation mit Externen wie z. B. Maklern und Versicherungen erfordert ein fundiertes fachübergreifendes Wissen. Dieser neue Lehrgang vermittelt Ihnen die nötige Kompetenz im Umgang mit der bAV für die Praxis.

**Lehrgang Geprüfte/r Reisekosten-Experte/in**

55.00 ▶

Fachzertifizierung in der Reisekostenabrechnung  
Allein die Reisekostenreform 2014 hat viele Neuerungen mit sich gebracht, die der Entgeltabrechner kennen muss. Der Lehrgang Geprüfte/r Reisekosten-Experte/in vermittelt Ihnen die nötige Kompetenz für eine sichere Abrechnungspraxis.

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

