

# Fokus Personalmanagement

Trends. Tipps. Weiterentwicklung.

# HR

# DIGITAL

VON LÄSTIG ZU

*Lässig!*

## Digitalisierung

HR digital –  
Geht nicht war gestern,  
mach's besser ist jetzt!  
Seite 6

## Recruiting

Erfolg gezielt steuern –  
Competence Profiling im  
Personalmanagement  
Seite 24

## HR nah am Business

HR-Strategie – Ihre  
Investition in die Zukunft  
Seite 26

# Personalmanagement Nah am Business



## Angebote und Services der Themenwelt Personalmanagement für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter

- Brandaktuelle **Jahresschlussstagungen** – auch speziell für Personalleiter
- Über 150 HR-relevante **Seminare, Trainings, Lehrgänge, Qualifizierungsprogramme** – auch zu den Sonderthemen Entgelt und Arbeitsrecht
- Alle Seminar-Themen auch als **Inhouse-Veranstaltung** buchbar
- **Digital Learning Solutions** – Digitales Lernen für neue Arbeitswelten
- **HR Consulting** – ausgezeichnet mit dem Gütesiegel TOP CONSULTANT 2012–2016
- **Unternehmenslösungen und Seminare** zu allen weiteren zukunftsrelevanten Themen

Sicher durch die digitale Transformation. Die passenden Angebote und Services für HR finden Sie auf den Sonderseiten mittig im Magazin oder unter

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





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

HR digital, von lästig zu lässig – regt auch uns zum Nachdenken an. Empfinden Sie die Auswirkungen des digitalen Wandels und der damit zu meisternden Herausforderungen lästig, sogar beängstigend? Überfordern Sie die Prophezeiungen von Agilität, Transformation, neuen Arbeitswerten und -welten?

Wir denken, viele von uns würden diese Fragen eindeutig mit „JA“ beantworten. Der Blick auf die Chancen und spannenden neuen Möglichkeiten, die sich aus einer Arbeitswelt 4.0 ergeben, bleibt dabei auf der Strecke. Wir möchten Ihren Blick genau hier schärfen. Ihnen zeigen, welche positiven Schritte andere Unternehmen bereits gegangen sind (S. 14), wie Sie und Ihr Unternehmen im Wandel handlungsfähig und gesund bleiben (S. 8, 28) und Ihnen Lust am Experimentieren machen (S. 6).

Veränderung bedeutet, die persönliche Komfortzone zu verlassen und – sich selbst dabei im Auge zu behalten. Für HR heißt es deshalb: Kompetenzen und die eigene Marke kontinuierlich stärken. Es lohnt sich, sagen unsere Experten! (S. 26). Die neue Landkarte für Ihre erfolgreiche Führung in Zeiten der Transformation bietet dazu das neue Haufe Führungsmodell (S. 18).

Recruiting bleibt auch im Wandel neu. Deshalb nehmen wir für Sie die wichtigsten und neuesten Trends nochmals unter die Lupe (S. 22) und haben auch hier die Augen offen für digitale Lösungen (S. 24).

Übrigens: Laut Angaben des Wirtschaftsmagazins brand eins (Ausgabe 07/2016), glauben 70 Prozent der Europäer, dass ihnen Roboter die Arbeit wegnehmen werden. Genauso, wie 1949 dreiundsechzig Prozent der Menschen annahmen, dass in den kommenden 50 Jahren Züge und Fluggeräte mit Atomkraft angetrieben würden.

In diesem Sinne: kommen Sie lässig durch die digitale Transformation und viel Vergnügen bei der Lektüre,

Ihre

Susanne Nickel



Susanne Nickel  
Leiterin Competence Center  
HR-Management

susanne.nickel@  
haufe-akademie.de

B. Neubauer



Birgit Neubauer  
Programmbereichsleiterin  
Seminare und Trainings

birgit.neubauer@  
haufe-akademie.de

### Stressprävention

Wir sind so sehr auf ein Sinnerleben ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin keinen Sinn sehen. | Seite 28



### Talent Management

In der Arbeitswelt 4.0 verwundert es nicht, dass sich die ursprüngliche „Personalentwicklung“ mittlerweile zum ganzheitlichen Talent Management entwickelt hat. | Seite 30



### Recruiting

Jeder vierte Bewerber vernetzt sich direkt mit Unternehmensseiten, um aus erster Hand die neuesten Meldungen zu erhalten. | Seite 22



### HR digital

Ohne Mitarbeiter kein Wandel und ohne Wandel keine Arbeitswelt 4.0. Wer kann hier den Weg bereiten? Einzig und allein HR! | Seite 6



### New Normal

Es geht darum, mit den resultierenden Vor- und Nachteilen bewusst umzugehen. Für eine langfristige Handlungsfähigkeit sind geschärfte Selbstwahrnehmung und ein kontakvolles Miteinander notwendig. Seite 8

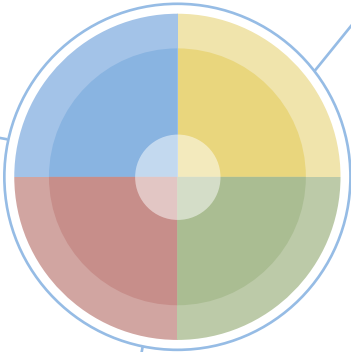


# Inhaltsverzeichnis

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

## Führung

Das neue Haufe Führungsmodell gibt Sicherheit, Orientierung und eine perfekte und umfassende Übersicht im Wandel. | Seite 18



## HR Strategie

HR-Erfolg beginnt am Ende der Komfortzone. Das heißt dann, wenn das Personalmanagement bereit ist, gewohnte Pfade zu verlassen. Seite 26

## Digitalisierung

HR digital – Geht nicht war gestern, mach's besser ist jetzt! .....	6
The New Normal und das Ich – Handlungsfähig bleiben in der neuen Arbeitswelt .....	8
Kompetenzlücken schließen, Profit steigern – mit der passenden Weiterbildungsstrategie Entwicklung erleichtern .....	12
Praxis Check „Herausforderung Digitalisierung“: Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter, wie bereiten Unternehmen sie wirksam vor? .....	14
Transformiert euch endlich! Weg von der digitalen Lethargie, hin zu konkreten Initiativen .....	16
Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell Herr Grannemann? .....	18
<b>Tipps und Termine für die Personalleitung .....</b>	<b>20</b>

## Recruiting

„Näher ran!“ lautet die Devise bei der Mitarbeitersuche .....	22
Erfolg gezielt steuern – Competence Profiling im Personalmanagement .....	24

## HR nah am Business

HR-Strategie – Ihre Investition in die Zukunft .....	26
Stressprävention – so bleiben Sie und Ihre Mitarbeiter gesund .....	28
Entwickeln Sie Personal oder managen Sie schon Talente? .....	30

Als Spezialist für Personalmanagement führen wir Sie sicher durch die digitale Transformation. Die passenden Angebote und Services finden Sie in der „Sonderpublikation: Angebote und Services“ in der Heftmitte.



## Impressum

Herausgeber: Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg, [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)  
Kundenservice Haufe Akademie: [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de), Tel: 0761 898-4477, Fax: 0761 898-4423  
Artdirection und Gestaltung: Gute Botschafter, Haltern am See  
Bilder: [www.Shutterstock.com](http://www.Shutterstock.com), [www.Istockphoto.com](http://www.Istockphoto.com)  
[www.haufe-akademie.de/fokus-hr](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr)

# HR digital – Geht nicht war gestern, mach's besser ist jetzt!

Feierabend, 21.30 Uhr. Die Hintergrundbeleuchtung des Tablets springt an und mit ihr eröffnet sich ein Parallel-Universum: Die virtuelle Welt der Shopping-Tempel, sozialen Netzwerke, Nachrichtenkanäle, Spiele, Reisen etc. Bequemer geht es nicht! Warum vor Ort einkaufen, persönlich anrufen, auf die Tagesthemen warten ..., wenn digitale Bilder, Videos, Bewertungssysteme, (Kunden-) Kommentare einen schnelleren, meist aktuelleren Überblick verschaffen und besseren Service bieten?

Doch was z. B. der Bequemlichkeit der Online-Kunden dient, hat für die Macher auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette Folgen: Wer als Anbieter nicht mithält, hat verloren. Denn für den Online-Kunden bedarf es nur ein paar Klicks, um das gleiche Produkt bei der Konkurrenz unter die Lupe zu nehmen. Bei den Anbietern sorgt das für eine kontinuierliche Arbeitsverdichtung.

So oder so ähnlich geht es inzwischen in fast allen Branchen zu: Schnell, schneller am schnellsten – die digitale Transformation betrifft alle Sektoren. Kaum ein Geschäftszweig, der noch ohne digitale Unterstützung auskäme. Tendenz steigend.

## Digitalisierung: Der Mensch zählt!

Bei all dem darf der Mensch, dürfen die Mitarbeiter, nicht in Vergessenheit geraten. Ohne sie kein Wandel und ohne Wandel keine Arbeitswelt 4.0. Wer kann hier den Weg bereiten? Einzig und allein HR! Berührt die digitale Transformation mit der Organisationsentwicklung doch eine wichtige Kernkompetenz von Personalmanagern.

Diese Tatsache eröffnet den HR-Experten künftig völlig neue Gestaltungsspielräume und stellt sie gleichzeitig vor erhebliche Herausforderungen. Letztlich geht es um nichts Geringeres als den Umbau der gesamten Unternehmenskultur. Je größer die Bedürfnisse von außen, umso wichtiger sind Strukturen, die schnelle Entscheidungen begünstigen, um auf Veränderungen am Markt in angemessenem Tempo zu reagieren. An die Stelle von Langfristplänen rückt das Prinzip der Agilität. Wie kann HR hier den Stein ins Rollen bringen?

Vorgesetzte sollten also lernen, ihre Teams zu ermutigen, eigene Ideen, Strategien und Lösungsansätze zu entwickeln.





### Weg vom Top-down-Prinzip

Zunächst müssen Verantwortungsbereiche weg vom Vorgesetzten hin zu den Mitarbeitern verlagert werden. Der Effekt: Entscheidungen werden nicht mehr über mehrere Hierarchieebenen hinweg getroffen, Ergebnisse werden rascher sichtbar.

Vorgesetzte sollten also lernen, ihre Teams zu ermutigen, eigene Ideen, Strategien und Lösungsansätze zu entwickeln. Mitarbeiter hingegen müssen in punkto Selbstmanagement geschult werden. Diese Vorgehensweise ist konsequent. Denn in einer immer komplexeren Arbeitswelt kommen in Fachabteilungen Spezialisten zusammen, deren Know-how sich ergänzt. Das Prinzip Top-down kann hier naturgemäß nicht mehr greifen. Stattdessen sind flache Hierarchien und Kommunikation auf Augenhöhe gefragt.

### Beispiel Silicon Valley: Think big!

Kann das funktionieren? Ja, denn es funktioniert bereits. Nach dem Vorbild der Big Player im amerikanischen Silicon Valley hat sich auch bei uns die Methode des Design-Thinking etabliert. Hierbei werden Arbeitnehmer von ihren Vorgesetzten angeleitet, völlig frei zu denken.

Think Big lautet die Devise: Wie lässt sich aus einem guten Produkt, einer Dienstleistung oder einem Tool ein noch besseres machen? Wie lässt sich die bisherige Arbeit mit dem zehn- oder 100-fachen des Budgets oder in zehn oder 100 Jahren erledigen? Wie könnte man sich einem definierten Ideal unter den gegebenen Bedingungen bestmöglich annähern?

Lange bevor es andere praktizierten, beherrschte der verstorbene Apple CEO Steve Jobs das Vorgehen des Design Thinking wie kein Zweiter. So warf er z. B. den Prototypen eines iPods vor den Augen des Entwicklers ins Wasser. Anhand der aufsteigenden Luftblasen demonstrierte er ihm, dass es noch zu viele Leerräume in dem Gerät gab. Ein noch kompakteres Design sollte möglich sein.

### Die neue Lust am Experimentieren

Jobs leitete seine Mitarbeiter zu einem spielerischen Trial and Error an: Funktioniert dies nicht, mache etwas anderes. HR obliegt es, nun das entsprechende Bewusstsein in den Köpfen von Managern und Mitarbeitern zu schaffen und deren Lust am Experimentieren zu wecken.

Natürlich muss auch die Erkenntnis darüber verankert werden, wann Schluss ist, wann es sich nicht mehr lohnt, eine Idee weiter zu verfolgen. Eigenwillig zog der Protagonist Steve Jobs damals, bei seinen Mitarbeitern, einfach den Stecker, somit war das Projekt beendet.

### Neue Arbeitsplatzkonzepte

Beim Aufbau innovativer und agiler Teamstrukturen ist diese neue Art der Entscheidungsfindung aber nur die eine Seite der Medaille. Die andere betrifft die Arbeitsumgebung im plastischen Sinne: Die Quelle für größtmögliche Kreativität ist ein Umfeld, in dem man sich wohlfühlt. Dies wird umso wichtiger, je mehr der Arbeitsdruck zunimmt.

Je innovativer und kreativer das Unternehmen, desto ausgefallener die Arbeitsplätze.

Auch hier lohnt der Blick ins Silicon Valley, wo ein Trend klar zu beobachten ist: Je innovativer und kreativer das Unternehmen, desto ausgefallener die Arbeitsplätze. Bei Google rutschen die Mitarbeiter von Etage zu Etage oder schwimmen im Firmenpool. Es gibt einen Feel-Good-Manager, der sich um nichts anderes als das Wohl der Mitarbeiter kümmert.

All das geht natürlich auch kleiner. Doch in der Tat wird sich HR die Frage stellen müssen, wie die neue Arbeitswelt im Sinne einer guten Work Life Balance aussehen sollte. Wird es gemeinsame Sharing Sessions im Videoraum mit den Kollegen aus Fernost geben? Gibt es Räume für Projektteams? Wohin kann sich der Mitarbeiter aus dem Großraumbüro zurückziehen, um ungestört an kreativen Ideen zu basteln? An welchem Ort kann er sich eine Pause gönnen?

### HR braucht Mut und Durchsetzungsstärke

Die Bandbreite an Herausforderungen, denen sich HR im Rahmen der digitalen Transformation stellen wird, ist groß. Zuallererst gilt es, eine Entscheidung zu treffen: Will ich diesen mitunter steinigem Weg mit meinem Unternehmen gehen? Verfüge ich über die nötigen Kompetenzen, ihn zu steuern? Sind die Antworten auf dieses Selbstinterview positiv, gilt es, den Changeprozess mit vollem Einsatz zu gestalten, nur so kann das Unterfangen gelingen. Übrigens: HR Verantwortliche sollten sich trauen, hier und da externe Unterstützung von Experten einzuholen. Sie können ja nicht alles wissen!



Susanne Nickel

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



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

Kostenloses Whitepaper:  
HR und die digitale Transformation:  
Das ist wirklich wichtig!



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





## The New Normal und das Ich – Handlungsfähig bleiben in der neuen Arbeitswelt

Unsere Welt ist komplex, digital und schnelllebig geworden. Der Veränderungsdruck, der durch die zunehmende Vernetzung von Arbeitsprozessen und Digitalisierung entsteht, ist so stark, dass sich unsere Arbeitswelt revolutioniert hat und fast alle Lebensbereiche auf noch nicht absehbare Weise beeinflusst werden.



In diesem „New Normal“, werden an Unternehmen und an jeden Einzelnen von uns neue Anforderungen für den Umgang mit Komplexität und Informationen gestellt.

Erfolgreiches Handeln und individuelle Gesundheit einer Person werden wesentlich auf ihre persönliche Reife in Form des selbst-gesteuerten und bewussten Umgangs mit den eigenen und den Bedürfnissen und Emotionen anderer zurückzuführen sein.

#### Facetten des „New Normal“

Wie alles seine zwei Seiten hat, so entwickeln sich auch durch die neue Arbeitswelt für Konsumenten, Führungskräfte und Mitarbeitende Vor- und Nachteile, die einerseits großem individuellen Nutzen oder einem einzusetzenden Preis gegenüberstehen. Hier einige Beispiele:

##### + Beschleunigung

Die digitalisierten Technologien und die Vernetzung von Arbeitsprozessen haben den Zugriff und die Verwertung von Daten erheblich beschleunigt. Innovations- bzw. Produktentwicklungszeiten (time to market) reduzieren sich. Entscheidungen werden zügiger möglich und nötig.

##### + Flexibilisierung der Arbeit von Ort und Zeit

Die Arbeit des Einzelnen löst sich immer mehr los von einem festen Arbeitsplatz, sie findet überall statt und ist jederzeit möglich. Arbeit- und Privatleben verschmelzen immer mehr. Anpassungen von Arbeitsformen an individuelle Bedarfe (z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie) werden immer mehr möglich.

##### + Größere Informationsvielfalt und Produktdifferenzierung

Durch schnellere Erreichbarkeit und größere Verfügbarkeit von Informationen entstehen neue Einsichtsmöglichkeiten und weitere Wahlmöglichkeiten sowohl als Produzent wie auch als Konsument. (vgl. Beschleunigung).

##### + Förderung vernetzter Denk- und Arbeitsweise

Durch die hohe Geschwindigkeit und Vernetzung von Mensch und Information im WWW wird eine vernetzte Denk- und Arbeitskultur gefördert und löst klassische Arbeits- und Hierarchiemodelle zunehmend ab.

##### + Neue Produktideen

Der Chip unter der Haut als Türöffner, die i-watch oder der sich selbst schließende Turnschuh – aktuelle Produktideen entsprechen neuen convenience-Erwartungen der Konsumenten.

Unternehmen sind in der Lage, neues Terrain zu erobern.

##### + Entflechtung von Produkt und Fabrikationsort – Dezentralisierung von Leistungsangeboten

Unternehmen und ihre bisher üblichen Geschäftsmodelle werden in Frage gestellt: Bisherige Großanbieter sehen sich z. B. durch die Dezentralisierung ihres eher zentral ausgelegten Leistungsangebots vor neue Herausforderungen gestellt (Strommarkt). Auch der 3D-Drucker zahlt letztlich darauf ein und bietet das Potential für größere Produktautonomie der Abnehmer.

##### + Verwässerung von Branchengrenzen

Branchengrenzen verwässern sich zunehmend und bieten Unternehmen die Möglichkeit, neues Terrain zu erobern und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

##### + Kontaktvielfalt

Das Internet und soziale Netzwerke bieten ungeahnte neue Kontaktmöglichkeiten und -formen.

Den vielen, und sicherlich noch nicht vollständig aufgeführten Vorteilen stehen jedoch die folgenden Nachteile gegenüber:

##### – Beschleunigung

Menschen müssen sich an den viel schnelleren Umschlag von Informationen und Entscheidungen gewöhnen – was dem einen besser und dem anderen weniger gut gelingt. Es geht hierbei jedoch auch um die zunehmende Informationsmenge, die einer abnehmenden Bearbeitungszeit gegenübersteht. Die Beschleunigung wirkt sich aus auf die Möglichkeit, komplexe Fragestellungen wirklich zu durchdringen und erhöht die Fehleranfälligkeit bzw. -quote. Die Antwort des Multi-Tasking ist nur eine Lösungsfantasie, die durch die Hirnforschung längst widerlegt ist (Spitzer/Hüther/Markowetz): Menschen können eigentlich nur eine Sache wirklich in den Fokus nehmen. Multitasking führt demgemäß zu einer Verbreiterung des Tuns bei einer Verminderung des Durchdringens dessen, was getan wird.

Um unsere Handlungsautonomie bei zunehmender Erreichbarkeit aufrecht zu halten, braucht es einen sensiblen und zugleich disziplinierten Umgang mit sich selbst.

##### – Flexibilisierung der Arbeit von Ort und Zeit

Dem Gewinn an Freiheit und an Erfahrungsreichtum durch Arbeitsplatz- und Arbeitszeitliberalisierung oder der Zusammenarbeit in globalisierten Teams macht neue Arbeits- und Zeitmodelle und einen anderen Umgang mit der Arbeit notwendig. Durch die Digitalisierung entsteht ein kraftvolles Spannungsfeld zwischen Erholung und Muße, Zwänge des Erreichbar-Sein-Müssens und dem Wunsch, erreichbar sein zu wollen. Um unsere Handlungsautonomie bei zunehmender Erreichbarkeit aufrecht zu halten, braucht es einen sensiblen und zugleich disziplinierten Umgang mit sich selbst. Die Handlungsautonomie wird nämlich durch die sofortigen Belohnungsmöglichkeiten (instant rewarding) und die Aussicht auf neue und zusätzliche Informationen (random rewarding) aus dem Netz paradoxerweise eingeschränkt, indem diese Belohnungssysteme unsere Aufmerksamkeit an digitale Medien binden (Markowetz).

##### – Größere Informationsvielfalt und Produktdifferenzierung

Der größeren Verfügbarkeit von Informationen und bedarfsgerecht gestalteten Produkten stehen eine zunehmende Desorientierung durch Überlastung und vermehrter Rechercheaktivität und Abwägungsnotwendigkeit gegenüber. Wo früher eine Lösung selbst entwickelt wurde, bieten sich dem Konsumenten nun maßgeschneiderte Produkte an. Seine eigene Problemlösungskompetenz bzw. Kreativität nimmt damit tendenziell ab.

##### – Förderung vernetzter Denk- und Arbeitsweise

Zunehmender Hierarchieabbau und agile Entscheidungsprinzipien machen eine neue Führungs- und Kommunikationskultur in Unternehmen notwendig. Dafür braucht es ein Umdenken und ein neues Handeln, das für viele Führungskräfte jedoch auch als Macht-/ Kontrollverlust wahrgenommen werden kann. Es braucht Zeit, eine neue Haltung und Handlungsfähigkeit zu entwickeln.

##### – Neue Produktideen

Die zunehmende ‚convenience-Haltung‘ in unserem Alltag lässt unsere eigenen Kompetenzen verkümmern. Wo ein Schuh nicht mehr gebunden werden muss, vergeht weniger Zeit, aber auch weniger Anspruch an die auszubildende Feinmotorik. Wenn Telefonnummern im Handy abgelegt werden, braucht man sein Gedächtnis damit nicht zu belasten, aber auch nicht zu trainieren.

### – Entflechtung von Produkt und Fabrikationsort – Dezentralisierung von Leistungsangeboten

Das Risiko des Arbeitsplatzverlustes und struktureller Arbeitslosigkeit nehmen zu. Die erlebte Sicherheit nimmt ab. Firmen müssen sich neu erfinden – oder sterben.

Wo viele virtuelle Kontaktmöglichkeiten entstehen, entsteht auch mehr Beliebigkeit und Unverbindlichkeit.

### – Verwässerung von Branchengrenzen

Branchengrenzen verwässern zunehmend. Alte Branchenhasen sehen zu, wie neue Anbieter sich in ihr Terrain wagen und ihre Existenz ins Wanken kommt. Auch hier nimmt das Risiko des Arbeitsplatzverlustes zu, die individuell erlebte Sicherheit ab.

### – Kontaktvielfalt

Wo viele virtuelle Kontaktmöglichkeiten entstehen, entsteht auch mehr Beliebigkeit und Unverbindlichkeit. Statt wechselseitigem Beziehungsangebot steht zwischen dem Ich und dem Du zunehmend mehr Technik.

Dieser Komplexität des New Normal erfolgreich zu begegnen, heißt, sich neue intra- und interpersonelle Kompetenzen aneignen zu müssen. Davon soll im Folgenden die Rede sein.

### Im „New Normal“ handlungsfähig bleiben

Handlungsfähigkeit für individuelles Gelingen und Wohlbefinden im „New Normal“ besteht aus unserer Sicht aus zwei Komponenten:

#### 1. Geschärftes Selbstgefühl und gesteigerte Selbststeuerung (Im Kontakt mit sich selbst)

Gelingendes Verhalten im Kontakt mit anderen setzt kompetentes ‚Selbstgefühl‘ unbedingt voraus. Hierzu gehören vier Komponenten (Vgl. hierzu die Metatheorie der Veränderung).

- **Wahrnehmung und Benennung von eigenen Erregungsmustern**  
In unseren Coachings erleben wir häufig, dass Klienten viel darüber berichten können, wie „man sich fühlt, wenn ...“. Sie sind häufig nicht in der Lage, ihr eigenes persönliches Erleben wahrnehmen oder beschreiben zu können. Für uns als Coaches ist dieses Erleben von außen meist deutlich wahrnehmbar und auch, wie hoch die Leistung der Klienten ist, mit vorherrschenden Erregungsmustern durch Verdrängung oder Übergehen umzugehen. Oder negativ bewertete Gefühlsäußerungen wie Angst, Ohnmacht, Scham oder Trauer nicht zu äußern.
- **Deutung von eigenen Erregungsmustern**  
Weiterhin erleben wir auch, dass zwar etwas wahrgenommen und benannt wird, aber diesen Regungen keine Be-Deutung gegeben wird. Sie werden abgetan, nicht ernst genommen. Auch hier gibt es viele Abwehrstrategien, Bedürfnisse oder Gefühle im Hier und Jetzt nicht prägnant werden zu lassen.
- **Innere Herstellung eines bedeutsamen Zusammenhangs zwischen Gefühlen und Bedürfnissen**  
Weiterhin ist es aus unserer Sicht wesentlich, den inneren Zusammenhang zwischen Gefühlen und ihrer Signalfunktion (Rosenberg) für befriedigte oder frustrierte Bedürfnisse zu verstehen.

### • Vertrauen in grundsätzliches und persönliches Gelingen

Um mit sich und anderen gut umgehen zu können, braucht es erstens die innere grundsätzliche Zuversicht, dass das, was benötigt wird, grundsätzlich in der Außenwelt auch erreicht werden kann. Und zweitens sich persönlich zuzutrauen, das bekommen zu können, was man auch wirklich braucht.

### • Automatisierte Handlung und individuelle Selbststeuerung

Viele Handlungen und Interaktionen laufen in unserem Alltag ohne großes Überlegen ab. Diese automatischen Reaktionen sind die Grundlage für effizientes Funktionieren und werden durch unser Denken und Fühlen ausgelöst. Hüther spricht in diesem Zusammenhang von ‚Autobahnen im Gehirn‘. Neue Reaktionswege werden auch durch unseren Umgang mit der Digitalisierung gelernt und automatisiert. Um automatische Reaktionsmuster zu unterbrechen, ist es wichtig, auf Impulse bewusst zu reagieren. Dafür ist ein hohes Maß an Selbstbewusstheit und Selbststeuerungskompetenz notwendig.

### 2. Systemisches Wechselspiel (im Kontakt mit sich und dem anderen)

Aus systemischer Sicht wird der Kontext bedeutsam, in dem sich ein Mensch bewegt, wie er sich in bestimmten Situationen und Beziehungen steuert. Für eine besondere interpersonelle systemische Kompetenz braucht es die Fähigkeit, mit sich und mit der Umwelt so in Kontakt zu sein bzw. zu kommen, dass mit Blick auf eigene Bedürfnisse und Gefühle sowie die des anderen im systemisch-dialogischen Wechselspiel ein bestmögliches Ergebnis bzw. Erlebnis erreicht werden kann. Besonders in kritischen Situationen, z. B. Konfliktsituationen, ist es wichtig, diesen Kontakt nicht abbrechen zu lassen, sondern bedürfnisgeleiteter Lösungen für alle Beteiligte zu ‚verhandeln‘.

### Fazit

Die fortschreitende digitale Transformation hat unser Umfeld drastisch verändert. Im „New Normal“ geht es nun darum, mit den resultierenden Vor- und Nachteilen bewusst umzugehen. Um langfristig handlungsfähig zu bleiben, ist eine geschärft Selbstwahrnehmung und ein kontakthohes Miteinander notwendig. Für den Einzelnen bedeutet das den selbstverantwortlichen Umgang mit sich und seinen Ressourcen. Für die Arbeit in Unternehmen ergeben sich vielfältige Ansatzpunkte für die Entwicklung von entsprechenden Rahmenbedingungen und für Personalentwicklungsmaßnahmen, seien es Teamentwicklungskonzepte, Maßnahmen der Konfliktregulation oder der betrieblichen Gesundheitsförderung.



**Daniela Krug-Gottwald**  
Diplom-Kauffrau, Organisationsentwicklerin und Coach



**Dr. Carla Hegeler**  
Diplom-Kauffrau,  
Organisationsentwicklerin und Coach



Kostenloses Whitepaper:  
Digitale Transformation: Schlüsselrolle für  
die Personalentwicklung



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



# Für einen sicheren und leichteren Weg in Ihre agile Zukunft – nah am Business!

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte



Wer weiß, was zu tun ist, kann sich gelassen auf seine Ziele konzentrieren. Wir begleiten Sie und Ihr Unternehmen und machen es Ihnen leichter, Ihre Aufgaben im Personalmanagement zielgerichtet, sicher und zukunftsorientiert zu lösen. Freuen Sie sich auf unser aktuelles Programm mit allen Services und Angeboten speziell für HR-Experten: Personalmanagement/ Entgelt 2016/2017.

Gleich anfordern unter  
Tel.: 0761 898-4422 oder  
kostenlos downloaden unter  
[www.haufe-akademie.de/  
personalmanagement](http://www.haufe-akademie.de/personalmanagement)

# Kompetenzlücken schließen, Profit steigern – mit der passenden Weiterbildungsstrategie Entwicklung erleichtern

Als der Chef-Vordenker eines großen Sportartikelkonzerns eine neue Strategie ankündigte, saß er in der Pressekonferenz einer Personalmesse. Das Unternehmen, so die Pläne, werde sich noch besser auf seine Kunden einstellen und künftig die Sportschuhe nach individuellen Wünschen in Teilen oder komplett direkt vor Ort in den Geschäften herstellen. Der 3D-Druck macht es möglich. Mit diesem Strategiewechsel erfülle man den Kundenwunsch nach individuellem Design und schneller Lieferung. Auch die Tätigkeit des Verkäufers werde interessanter. Das erfordere mehr Weiterbildung, mache den Job aber zugleich attraktiver und halte besonders gute Leute, auf die man nicht verzichten will oder kann.

Der digitale Wandel wirkt in den verschiedensten Bereichen und Branchen und verändert Märkte und Unternehmen nachhaltig. Sprechen wir vom Personal. Es kann die neuen Aufgaben nur bewältigen, wenn es entsprechend trainiert ist und wird. Idealerweise direkt vor Ort, am Arbeitsplatz, mit reinen e-Learning-Angeboten oder Blended Learnings, die Präsenzveranstaltung und e-Learning kombinieren. Das hat Vorteile: Die Grenzen zwischen Lernen und Arbeiten verschwimmen. Das ist effektiv und macht den Job zusätzlich interessant. So werden, im Idealfall, gleich drei Ziele erreicht: bei der Kosten-Nutzen-Abwägung von Trainingsprogrammen erscheint ein deutliches Plus auf der Nutzen-Seite, Mitarbeiter entwickeln neue Kompetenzen und engagieren sich für ihr Unternehmen, die Arbeitgeberattraktivität (Fachkräftemangel!) steigt. Was hier in wenigen Sätzen beschrieben ist, bedeutet in der Realität eine langfristige Veränderung von Unternehmen, die nur von den Entscheidern zu initiieren ist.

Die digitale Transformation hat längst begonnen, aber es gibt deutliche Transformationslücken.

Die Zusammenfassung der Situation kommt vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln und der Unternehmensberatung Egon Zehnder. In einer gemeinsam verfassten Studie stellten beide fest: Die digitale Transformation hat längst begonnen, aber es gibt deutliche Transformationslücken. Die drei Bereiche mit der größten Differenz zwischen Soll und Ist seien (in absteigender Reihenfolge) die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie die Digital-Leadership Kompetenzen der Manager, die Unternehmenskultur und die Unternehmensorganisation. Ob und inwieweit es gelinge, die digitale Transformation zu meistern, hänge unter anderem davon ab, wie gut und wie schnell der damit einhergehende Nachholbedarf und andere Veränderungshemmnisse angegangen werden könnten.

Gefragt sind Lernformate und -methoden, die als Präsenzformat, Blended-Format oder e-Learning den Lerner optimal unterstützen.

Tatsächlich beschreibt das Wort „digital“ nur die Technik, die alles revolutioniert und verändert, den Kern langfristiger Veränderungen stellt sie nicht dar. Ob diese gelingen, hängt von den beteiligten Menschen, Mitarbeitern wie Entscheidern, ab. Sie brauchen dazu Kompetenzen, die sie sich so aneignen können sollten, wie die Technologie es vorgibt: Schnell, flexibel, nachhaltig. Gefragt sind also Lernformate und -methoden, die als Präsenzformat, Blended-Format oder e-Learning den Lerner optimal unterstützen, wann, wie und wo er es gerade braucht, klug zusammengestellt und geplant. Das kann nur eine digitale Lernstrategie leisten, die unternehmensweit gilt.



**Gudrun Porath**  
Freie Journalistin und  
Expertin für Digitalisierungsthemen



**Kostenloses Whitepaper:**  
Haufe Akademie und CrossKnowledge:  
Digitales Lernen erfolgreich im Unternehmen etablieren –  
5 goldene Regeln



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

► **Tipp:**  
Willkommen in der Zukunft des Lernens  
Digital Learning Solutions

Mit unseren Digital Learning Solutions begleiten wir Sie mit passgenauen Lernlösungen, die Ihren Mitarbeitern die Skills und Tools bieten, die es für einen aktiven Wandel braucht.

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





## Dirk Weigand, Leiter Competence Center Digitales Lernen der Haufe Akademie im Interview: Was wichtig ist, damit eine digitale Lernstrategie erfolgreich ist und die beabsichtigten Ziele erreicht werden.

Herr Weigand, in der digitalen Transformation spielt die Technologie eine wichtige Rolle, denn sie gibt das Tempo vor. Die eigentliche Herausforderung für Unternehmen aber besteht darin, innovativ und leistungsfähig zu sein und die Mitarbeiter auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten. Welche Schritte müssen Unternehmen dafür einleiten?

**Dirk Weigand:** Die Erfahrung zeigt, dass Technologie Lernen bestens unterstützt und verbessert. Hunderte erfolgreiche Projekte beweisen es Tag für Tag – aber – nicht um der Technologie Willen. Wichtig ist, strategisch vorzugehen, die Herausforderung zu analysieren und eine Lösung zu suchen. Für den Fall, dass wir das (Business-)Problem auf die Lernebene heruntergebrochen haben, ist die erste Frage, die wir uns stellen sollten – wie lautet das beste pädagogische Konzept für die (digitale) Lernlösung? Wie tickt die Zielgruppe? Wie erreiche ich sie? Welche Anforderungen an Aktualisierung und Geschwindigkeit liegen vor?

Lernen und Arbeiten wachsen zusammen. In der Arbeitswelt 4.0 müssen wir die Grenzen zwischen Arbeiten und Lernen weitestgehend auflösen, sonst sind wir der Geschwindigkeit, in der sich Technologien und Märkte verändern, nicht mehr gewachsen. Digitales Lernen bringt das Lernen an den Arbeitsplatz. Sie schicken die Mitarbeiter nicht mehr zur Software-Schulung, sie lernen, indem sie die Software mit Unterstützung digitaler Hilfen anwenden. Ein Beispiel aus dem Vertrieb: Gibt ein Vertriebsmitarbeiter einen neuen Kundentermin in das CRM-System ein, bekommt er unter bestimmten Voraussetzungen vom System den Vorschlag, vor dem Kundentermin noch schnell ein kurzes Training zu absolvieren. Er ist damit besser vorbereitet auf den Termin, ohne viel Zeit zu verlieren.

### Welche Rolle spielt die Unterstützung der Unternehmensleitung?

**Dirk Weigand:** Meines Wissens sind bisher nur wenige Projekte an der Technologie gescheitert, viele aber an der mangelnden Akzeptanz und der Firmenkultur. Das Aufzeigen von Vorteilen, der Appell an die Bereitschaft, es auszuprobieren, ist mindestens genauso wichtig wie die Unterschrift unter dem Projekt – und dafür braucht es den Support der Unternehmensleitung.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass insbesondere die Unternehmen erfolgreich sind, die das digitale Lernen als Teil ihrer gesamten HR-Strategie etablieren. Nur mit einem intelligenten Portfoliomanagement im Weiterbildungs- und Trainingsbereich und mit einer digitalen Strategie erreichen Sie die volle Durchschlagskraft. Das rechnet sich, denn es handelt sich bei den zur Verfügung stehenden digitalen Lernformaten um extrem effiziente Werkzeuge.

### Was können Unternehmen noch tun, damit die Umstellung auf digitales Lernen möglichst reibungslos funktioniert?

**Dirk Weigand:** Eine aktuelle Studie aus UK fragte nach den größten Showstoppnern für Lernermotivation. Über alle Altersgruppen hinweg wurde schlecht gemachter, uninspirierender Inhalt als Hauptursache genannt. Auch ein schlechtes Look & Feel des Learning Management Systems wird immer wieder angeführt. Auf diese Weise erreiche ich keine Akzeptanz des digitalen Lernens. Egal, wie sehr das Unternehmen will, dass die Mitarbeiter digitale Lernangebote nutzen, wenn die Akzeptanz dafür fehlt, wird das nicht funktionieren. Neben der Qualität ist wichtig, dass die Leute wissen, warum sie lernen und sie müssen die passenden Rahmenbedingungen vorfinden. Was die Akzeptanz weiter erhöhen kann, sind Angebote und Methoden, die aus dem privaten Umfeld bekannt sind, ich meine Smartphones in Verbindung mit Facebook, Snapchat und vieles mehr.

Unternehmen in Deutschland und Europa sind bereits auf einem guten Weg, digitales Lernen fest in ihrem Trainingsportfolio zu etablieren. Das gelingt immer dann, wenn die Trainings für die Mitarbeiter relevant sind, im Arbeitsalltag weiterhelfen und mit der Strategie des Unternehmens abgestimmt sind. Den Erfolg können Sie nicht nur am Umsatz ablesen, sondern auch mithilfe von HR-Analytics.



**Dirk Weigand**  
Leiter Competence Center Digitales Lernen  
dirk.weigand@haufe-akademie.de



# Praxis Check „Herausforderung Digitalisierung“: Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter, wie bereiten Unternehmen sie wirksam vor?

Neue Arbeitswelten, digitaler Wandel, Industrie 4.0, Digitalisierung betrifft uns alle! Unternehmen setzen sich bereits mehr oder weniger aktiv mit den Herausforderungen der Digitalisierung auseinander. Aber welche Kompetenzen sind nötig, um in einer immer digitaler werdenden Arbeitswelt wirksam zu agieren? Und welche Sichtweise haben Unternehmen darauf?

Dieser Frage ging das Competence Center Human Resource Management der Haufe Akademie erstmals nach und beauftragte eine wissenschaftliche Bachelor Arbeit an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Ziel der Autoren war es, im Rahmen einer qualitativen Untersuchung, wichtige Funktionsträger aus der Personalentwicklung über ihre individuellen Erfahrungen im Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung zu befragen. Hierbei wurden wertvolle Einblicke darüber gewonnen, über welche Kompetenzen Mitarbeiter mit der zunehmenden Digitalisierung verfügen sollten und wie Unternehmen ihre Mitarbeiter effektiv auf den Wandel vorbereiten können.

**Von Veränderungs- bis Lernkompetenz:  
Maximale Flexibilität und Offenheit sind von Mitarbeitern gefragt**

**Veränderungskompetenz als entscheidende Komponente**  
Sehr schnell wird deutlich: Auch wenn die Digitalisierung ihren Höhepunkt noch nicht erreicht hat, bringt sie für Unternehmen und Mitarbeiter bereits tiefgreifende Veränderungen mit sich: Neue Technologien finden kontinuierlich ihren Weg in den Arbeitsalltag, Kommunikationswege werden zunehmend in den virtuellen Raum verlagert und repetitive Aufgaben durch automatisierte Prozesse abgelöst – alles wird auf Digitalisierung getrimmt. So beschreiben die befragten Experten den Einfluss der Digitalisierung und betonen dabei die Schnelllebigkeit von Veränderungen. Um mit diesen umgehen und die eigene Arbeitsweise den veränderten Anforderungen anpassen zu können, benötigen Mitarbeiter daher eine ausgeprägte Veränderungskompetenz. Dabei sind neben der Umsetzung von Veränderungen in den Arbeitsalltag, vor allem die grundlegende Offenheit und Lust darauf, Veränderungen aktiv mitzugestalten, für einen erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung notwendig.

## Digitale soziale Kompetenz

Da sich durch die internetbasierte Vernetzung und den Einsatz moderner Kommunikationstools zudem auch das Kommunikationsverhalten, im internen wie auch im externen Bereich verändert hat, benötigen Mitarbeiter Kompetenzen, um auch im virtuellen Raum erfolgreich mit Kollegen zusammenzuarbeiten.

Die digitale soziale Kompetenz enthält dabei klassische Komponenten wie Kommunikations-, Konflikt- oder Teamfähigkeit, bezieht diese allerdings ebenfalls auf den virtuellen Kontext und beschreibt damit die Fähigkeit, verbale als auch nonverbale Botschaften im virtuellen Raum richtig zu interpretieren.

## Medienkompetenz

Da im Zuge der Digitalisierung neue Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie kontinuierlich Einzug in den betrieblichen Alltag finden, nimmt der kompetente Umgang mit Medien und großen Datenmengen stetig an Stellenwert zu. Im Rahmen einer ausgeprägten Medienkompetenz sollten Mitarbeiter deshalb in der Lage sein, digitale Medien, unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen, sinnvoll in ihren Arbeitsalltag einzusetzen und den Umgang dabei kritisch zu reflektieren.

## Abstraktions- und analytische Kompetenzen

Auch die Informationsflut, mit der Mitarbeiter täglich konfrontiert werden, hat sich durch die Digitalisierung verdichtet. Hierdurch wurde der Umgang mit Daten in den letzten Jahren zu einem wichtigen erfolgskritischen Faktor für Unternehmen. Abstraktions- und analytische Kompetenzen sind für Mitarbeiter hier besonders wichtig, um Wesentliches von Unwesentlichem trennen und große Datenmengen mit entsprechenden Methoden auswerten und analysieren zu können.

## Selbstorganisationskompetenz

Durch den zunehmenden Einsatz webbasierter Tools, virtueller Kooperationen und mobiler Arbeitsformen entstehen für Mitarbeiter neue Möglichkeiten, mobil und flexibel zu arbeiten. Um den neu entstandenen Gestaltungsspielraum jedoch effektiv nutzen und das vorgegebene Pensum erfüllen zu können, sind Selbstorganisationskompetenzen bei den Beteiligten unerlässlich. Mitarbeiter sollten in der Lage sein, sich ihre Arbeit selbstständig zu strukturieren und einzuteilen. Dazu gehört ein vertrauter Umgang mit Planungstools ebenso wie ein effizientes Zeitmanagement.

## Lernkompetenz

Fakt ist: Digitalisierung führte und führt zu raschen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. So müssen sich Mitarbeiter immer wieder auf veränderte Arbeitsweisen und Anforderungen einstellen. Um diesen gerecht zu werden und in der digitalen Arbeitswelt nicht verloren zu gehen, ist es daher zukunftsrelevant, dass sich Mitarbeiter und Arbeitgeber kontinuierlich weiterbilden, neue Lernwelten entdecken und eine grundlegend offene Einstellung gegenüber dem lebenslangen Lernen haben.

## Wie gehen Unternehmen vor, um ihre Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorzubereiten?

Es liegt jedoch nicht nur an den Mitarbeitern, sich umfassend auf den digitalen Wandel vorzubereiten, auch Unternehmen müssen das Projekt digitale Kompetenzentwicklung entscheidend unterstützen. Die UniCredit Group, ein internationaler Finanzdienstleister, entwickelte beispielsweise eine Digitalisierungsstrategie und definierte hierin wichtige Eckpfeiler und Ziele im Hinblick auf die Digitalisierung. So plant das Unternehmen zukünftig einen verstärkten Einsatz von e-Learning und Simulationen von Bankprozessen, mit dem Ziel, ihre Mitarbeiter aktiv mit dem digitalen Wandel zu konfrontieren.

Die regional ansässige Sparkasse Nürnberg setzt währenddessen auf digitale Tandems und die Nutzung interner Referenten, um so einen Austausch zwischen den Mitarbeitern zu generieren. Zudem bietet die Bank ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre digitalen Kompetenzen weiterzuentwickeln. So werden gezielt Seminare wie Digital Leadership oder Digitalisierung beginnt im Kopf angeboten, um sich mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Die Walt Disney Germany Company bietet ihren Mitarbeitern eine digitale Grundausbildung an ...

Auch die Walt Disney Germany Company hat den Ball bereits ins Laufen gebracht und bietet ihren Mitarbeitern eine digitale Grundausbildung an, um ein einheitliches Sprachniveau und ein grundlegendes Verständnis für digitale Prozesse sicherzustellen. Dabei liegen dem Unternehmen besonders das Verständnis und der Umgang mit Big Data am Herzen, da die Produkte mithilfe kundenspezifischer Daten noch besser auf die Zielgruppe gemünzt werden können.

Der Technologiekonzern Fujitsu hingegen legt den Schwerpunkt darauf, die Mitarbeiter auf ihren verschiedenen Flughöhen abzuholen und dabei insbesondere auch die älteren Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Hierzu wird im Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung besonders das Thema Change Management geschult.

Ein ganzer Themenblock mit dem Titel Digitale Kompetenz und Innovation wird den Mitarbeitern von Hubert Burda Media, einem deutschen Medienunternehmen, geboten. Da das Unternehmen das körperliche Wohlbefinden als wichtige Grundlage für erfolgreiche Veränderungen versteht, wird das Projekt Digitalisierung gemeinsam mit einem Gesundheitsprogramm gestaltet.

### Digitalisierung beginnt gestern – eine Chance, die Sie nutzen sollten

Alle befragten Unternehmen sehen einen intensiven Bedarf darin, ihre Mitarbeiter aktiv auf die Digitalisierung vorzubereiten und deren Kompetenzentwicklung in diesem Bereich zu fördern. Es wird aber auch sehr deutlich, dass die Vorgehensweisen dabei so unterschiedlich und individuell sind, wie die Unternehmen selbst. Gut so! Denn trotz der verschiedenen Vorgehensweisen sind sich alle Unternehmen in einer Sache einig – wir stehen erst am Anfang der Digitalisierung, obwohl der Wandel schon längst begonnen hat.

Genau deshalb ist es für Unternehmen so wichtig, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und bei den Mitarbeitern, als entscheidende Ressource im Unternehmen, anzusetzen. Denn nur gemeinsam können sie die neuen Anforderungen bewältigen und die Digitalisierung als Chance nutzen.



**Ekatarine Hankammer**

ehemals Bachelor Studentin der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, jetzt Personalreferentin



**Susanne Nickel**

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



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

Kostenloses Whitepaper:  
HR und die digitale Transformation:  
Das ist wirklich wichtig!



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



### Handlungsempfehlungen:

- Etablierung einer lernförderlichen Unternehmenskultur, die Fehler als Verbesserungschance versteht
- Das Thema Digitalisierung und ihre Auswirkungen offen thematisieren und die Ängste oder Sorgen der Mitarbeiter ernst nehmen
- Lernen in altersgemischten Teams und die Bildung von digitalen Tandems
- Schulung im Bereich Datenschutz bei der Nutzung digitaler Medien
- Qualifizierung von Führungskräften im Bereich Digitales Leadership, da diese als Vorbild dienen und ihre Mitarbeiter durch die Digitalisierung begleiten
- Interne Ressourcen nutzen: Vorträge zu digitalen Themen durch interne Fachexperten
- Digitale Grundausbildung, um ein gemeinsames Sprachniveau zu schaffen
- Themen zur Digitalisierung in der Weiterbildung anbieten



# Transformiert euch endlich! Weg von der digitalen Lethargie, hin zu konkreten Initiativen

Überall hört man es: Unternehmen sollen sich endlich wandeln. Man hat das Gefühl, auf jeder Konferenz wird davon gezwitschert. Ja, sogar Nerd-Formate wie der Twitwoch haben sich mittlerweile dem Thema „Digitale Transformation“ zugewendet. Aus Sicht der Nerds steckt dahinter natürlich die Hoffnung, die etablierten Firmen würden nun endlich aufwachen und entsprechende Budgets lockermachen. Die Digitale Bohème scheint das Herumsitzen in Cafés langsam satt zu haben. Digitale Transformation.

Die Botschaft ist klar und eindeutig: die deutsche Wirtschaft – und vor allem der deutsche Mittelstand müssen sich digital besser aufstellen, wenn die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland nicht in Gefahr geraten soll. Und bei solchen Tönen wird man in Deutschland dann in aller Regelmäßigkeit wach.

## ► Phase 1: Der Wille zählt

Überall sind also Initiativen aus dem Boden geschossen, die dem Mittelstand helfen wollen, endlich eine „Digitale DNA“ zu entwickeln. Die IHK Köln hat sogar eine Initiative namens „Digital Cologne“ gestartet. Gemeinsam mit dem extra aus Düsseldorf ange-reisten NRW-Wirtschaftsminister wurde der rote Knopf zum Start in eine digitale Zukunft gedrückt.

Nach anfänglicher Euphorie fragt man sich leise: Erst jetzt? Und wagt gar nicht danach zu fragen, was denn all die Internet-agenturen und Softwarefirmen, nicht nur in Köln, in den letzten 20 Jahren so getan haben, dass es nun der IHK-Chef persönlich anpacken muss?

Am Mangel an Angeboten scheint es nicht zu liegen: Es gibt in Köln den Startplatz, den Solution Space, eine einwöchige Internetwoche Köln, organisiert von der Kölner Internet Union, das einwöchige Festival „Interactive Cologne“. Und da wären noch Spezialkonferenzen wie die Content Marketing Conference und die inzwischen wohl weltgrößte Messe für Online-Marketing namens DMEXCO.

## ► Phase 2: Die gemeinsame Geisterbahnfahrt

Die derzeit von Flensburg bis Garmisch-Patenkirchen stattfindenden Veranstaltungen, rund um das Thema Digitalisierung haben nämlich einige Gemeinsamkeiten, die man durchaus als auffällig bezeichnen kann.

Gern laufen die Treffen in etwa so ab: Vorn am Rednerpult werden tolle Zahlenspiele aufgeführt: „In jeder Minute werden weltweit 60 Millionen Tweets abgesendet!“ Man erfährt, dass YouTube innerhalb der letzten fünf Minuten so und so viele Videos abgespielt hat oder dass amerikanische Kaufhausketten schon zu twittern anfangen, wenn man in hundert Metern Entfernung einen Hot Dog gegessen hat.

Das Publikum fühlt sich wie auf dem Jahrmarkt – in einer Mischung aus Achterbahnfahrt und Gruselkabinett. Aber haben diese Dinge auch einen wirtschaftlichen oder sogar strategischen Mehrwert? Von oben ruft es der staunenden Menge zu: Ihr müsst Euch endlich transformieren! Apple baut Plattformen und Ihr habt noch nicht einmal eine App!

Diese Art von Treffen hinterlassen bei allen ein gutes Gefühl: Entweder man fühlt sich bestätigt, richtig zu liegen, oder man hat sich wenigstens richtig gegruselt, wie schlimm und anders die Zukunft wird.

Was genau „Digitale Transformation“ sein soll und welche konkreten Schritte ein Unternehmen gehen sollte, erfährt man selten. Für die meisten geht am nächsten Tag der alte Bürotrott weiter. Aber wenigstens weiß jeder Bescheid, wenn in der Zeitung oder im Internet mal wieder von Apple berichtet wird. Allen ist aber klar: Es ist eine gefährliche Zeit, wir sitzen auf der Titanic.

## ► Phase 3: Der digitale Haka

Beim polynesischen Volk der Maori tanzt man den Haka, einen rituellen Tanz, der Gemeinschaftsgefühl erzeugen und den Zusammenhalt gegen Feinde von außen stärken soll (wen es genau interessiert: siehe Wikipedia). Er wurde häufig auch vor kriegerischen Auseinandersetzungen getanzt. Die neuseeländische Rugby-Nationalmannschaft führt den Haka vor jedem Spiel auf, um den Gegner einzuschüchtern und sich selbst anzutreiben.

Es müssen richtig wegweisende Konzepte entwickelt werden! Kein Mittelmaß, kein Abklatsch.

Wer sich anschaut, welche digitale Weltmacht da jenseits des Atlantiks aufgebaut wird und welche Eroberungsansagen von Unternehmen wie UBER an die Adresse auch deutscher Kleinunternehmer zu hören sind, sieht sofort ein, dass es da nicht schaden kann, ein wenig den Haka zu tanzen. Noch besser allerdings wäre es, nach dem Tanz, konkrete Maßnahmen zu starten. Ob die ganze Folklore nämlich helfen wird, ist durchaus fraglich.

Die Frontalformate erfüllen also das zutiefst menschliche Bedürfnis, sich gegenseitig zu versichern, die Gefahren erkannt zu haben, und daher nicht allein, sondern gemeinsam auf dem richtigen Weg zu gehen, nämlich dem der Transformation hin zum Digitalen zu sein.

## ► Phase 4: Nun muss geliefert werden

Was sich gerade in Köln abspielt, findet also auch in anderen deutschen Städten wie Stuttgart, Frankfurt oder München statt. Digital scheint es auf breiter Front voranzugehen. Digital wird Mainstream. Die meisten Internetagenturen empfehlen ihren Kunden mittlerweile, ihr Geschäftsmodell digital zu transformieren – die Begriffe werden immer wieder neu ausgetauscht – aber dieses Mal geht es um einen ganzheitlichen Blick auf das Digitale – und das ist zunächst einmal eine sehr gute Entwicklung.



# WE CAN

# 'T

Solange derartige Initiativen offene und vernetzte Entwicklungen bleiben und nicht zu Hinterzimmer-Veranstaltungen – einer Art „Digitalem Klüngel“ – degenerieren, wäre das eine durchaus positive Entwicklung.

Allerdings sollte jedem klar sein, was es bedeutet, die Unternehmen aufzurufen, sich grundlegend zu erneuern: Es müssen richtig wegweisende Konzepte entwickelt werden! Kein Mittelmaß, kein Abklatsch.

Aber nicht nur die Otto-Normal-Mittelständler müssen sich ändern, wenn wirklich eine neue Stufe der Wertschöpfung erreicht werden soll (denn nichts anders kann „Digitale Transformation“ bedeuten). Nein – der Forderung gilt es seitens der Digitalwirtschaft erst einmal selbst gerecht zu werden. Dazu müssen sich jedoch der Beratungsansatz sowie die Networking-Formate erheblich verändern.

#### ► Phase 5: Aufstieg oder Ernüchterung

Am Ende werden auch die wildesten Kriegstänze nicht reichen, um die digitalen Supermächte in die Schranken zu weisen. Für viele Mittelstandsunternehmen wird es keine Transformation mehr geben – sie werden aus dem Markt ausscheiden.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den ersten zwanzig Jahren des Internets könnte man so zusammenfassen: Das Internet ist ein globales Phänomen und am Ende gewinnt immer eine amerikanische Firma. Der tiefere Grund liegt in der viel zu niedrigen Kapitalisierung der europäischen Startups und Unternehmen. So kommt es irgendwann unweigerlich zur Übernahme. Es müssen also nicht mehr Tweets, sondern es muss mehr Geld und mehr Vernetzung zu relevanten Playern ins System.

Und gegen so eine Kraft hilft es nicht, sich an Bäume zu ketten, den digitalen Haka aufzuführen oder dagegen anzutwittern. Aber es macht vielleicht Mut, sich den Dingen zu stellen – wenn man dabei nicht stehenbleibt, ist das schon eine ganze Menge. Nur die inhaltliche Qualität und Klarheit der Mittelstandsinitiativen und der Schaffung neuer Standortvorteile wird hier Unternehmen und Regionen voranbringen.



**Thomas Vehmeier**  
Berater und Trainer der Haufe Akademie



### Unsere Seminarempfehlung

#### HR goes digital Herausforderungen der Digitalisierung für das Personalmanagement

Lernen Sie die Trends der digitalen Gesellschaft sowie deren Chancen und Gefahren kennen. Wie wird sich Personalarbeit verändern? Welche Aufgaben werden an Bedeutung gewinnen, welche werden an Bedeutung verlieren? Erkennen Sie, wo Ihr Human Resource Management (HRM) in Zukunft noch mehr Wert für Ihr Unternehmen schaffen kann.

[www.haufe-akademie.de/22.63](http://www.haufe-akademie.de/22.63)





## Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell Herr Grannemann?

Neue Arbeitswelten sind volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig, teilweise widersprüchlich geworden. Disruptionen, Agilisierung und Selbststeuerung sind Begriffe, die den Diskurs bestimmen.



Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen sind mitten in einem gewaltigen Veränderungsprozess. Ein Prozess, der an die Entdeckung einer neuen Welt mit neuen Regeln erinnert. Einer neuen Welt von Organisation, Führung und Zusammenarbeit. Die Entdeckung dieser neuen Welt braucht neue Landkarten. Es braucht einen neuen Gesamtüberblick für das eigene Unternehmen und die aktuelle Führungssituation – das neue Haufe Führungsmodell.

Entwickelt wurde das neue Haufe Führungsmodell von Ulrich Grannemann. Der Führungsexperte, für den Führung schon immer eine Obsession und die zentrale Unternehmensfunktion ist. Er ist Leiter des Competence Centers Führung & Leadership der Haufe Akademie, Leiter des Leadership Instituts der Boston Business School und blickt auf jahrzehntelange Erfahrung im Bereich Führung zurück.

#### Was leistet das neue Haufe Führungsmodell?

**Ulrich Grannemann:** Das neue Haufe Führungsmodell konkretisiert und betrachtet alle Führungsaufgaben im Spannungsfeld von vier entscheidenden Eckpunkten: Den Märkten, der eigenen Prägung und Kultur, der Bilanz und dem Return on Investment und dem vielleicht wichtigsten Faktor, dem nachhaltigen Engagement des Mitarbeiters. So gibt es Sicherheit und Orientierung und eine perfekte und umfassende Übersicht. Inhalte, die eine vollständige Landkarte im Wandel liefern muss.

#### Auf welchen Grundgedanken baut das Haufe Führungsmodell auf?

**Ulrich Grannemann:** Veränderung auf den Arbeitsmärkten und in der Gesellschaft erzwingen Antworten, besonders auf die Frage nach dem passenden Organisationsdesign eines Unternehmens. Das Haufe Führungsmodell zeigt, was genau Führungskräfte und das Unternehmen tun müssen, um das passende Design oder die entsprechende Architektur zu bauen. Das volle Programm der Haufe Gruppe, von Software über Seminare, Coaching und Consulting bietet alles, was nötig ist, um diese Architektur zu realisieren. Das Haufe Führungsmodell zeigt den günstigsten und schnellsten Weg dorthin. Es zeichnet zunächst ein vollständiges Bild des Status Quo und zeigt auf einen Blick, welche Elemente unverändert bleiben können, welche leicht angepasst und welche neu geschaffen werden müssen.

#### Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell?

**Ulrich Grannemann:** Seine Einzigartigkeit besteht darin, dass das neue Haufe Führungsmodell den gesamten Globus eines Unternehmens abbildet. Es verbindet gleichermaßen harte Faktoren wie Wettbewerbsvorteile und ROI mit den eher unsichtbaren, aber nicht minder entscheidenden Faktoren wie Motivation der Mitarbeiter, ihre Kultur und den Werten des Unternehmens. Es inkludiert sogar das Performance Management System eines Unternehmens mit Regeln zu gerechter Bezahlung, zur Personalentwicklung und der Art und Weise zu delegieren oder Feedback zu geben.

#### Wo liegt der erste Einstieg ins Führungsmodell für HR, für die Personalleitung?

**Ulrich Grannemann:** Die Antwort ist einfach. Der Start liegt im Diskurs mit der eigenen Unternehmensleitung. Der Schlüssel für die Realisierung der strategischen Ziele des Unternehmens liegt weniger in der Reorganisation, im Wechsel von Personal oder in der Organisation von Veränderungsprojekten. Der Schlüssel liegt allein bei der Führung! Führungskräfte sind der Hebel für die Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmens.

Darum ist der erste Einstieg ins Führungsmodell auch für die Personalleitung ein sehr strukturierter. HR muss zentrale Fragen stellen: Möchte die Unternehmensführung strategische Ziele erreichen? Welche Art von Führung ist dazu notwendig? Wo sind die größten Differenzen und welchen Investitionsrahmen gibt es? Welchen Stellenwert soll Führung haben? Ein Vorstand, der gut vorbereitet ist und sehr genau weiß, welche Fragen zu beantworten sind, hat auch schnell Spaß daran, weitere Schritte zu gehen. Vorstände, deren Hauptziel Problembeseitigung war, wandeln sich so zu Vorständen mit dem Hauptziel Unternehmensführung.

#### Gab es wichtige, emotionale Momente während und nach der Entwicklung des Modells?

**Ulrich Grannemann:** Ja, die gab es tatsächlich! Der wichtigste Moment war wohl, als sich plötzlich die Grundstruktur des Modells zusammenfügte, wie elementare Puzzleteile, die ihren logischen Platz finden. Vergleichbar mit dem Chemiker, der nach wochenlanger Suche mitten in der Nacht aufwachte und den Benzolring vor Augen hatte.

Ein zweiter wichtiger Moment war der erfolgreiche Test des Modells. Die Prüfung: passen sämtliche Fragen, Tools, Fähigkeiten, Bücher, Termine und Situationen in das Modell? Denn ein Modell kreiert nicht eine neue Welt, sondern bildet eine existierende ab und gibt ihr einen neuen Rahmen.

Das dritte emotionale Highlight war die Integration der konsequenten Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen in das Modell. Neben den Hauptelementen: Markt, unternehmerischer Erfolg, Bilanz, unternehmerische Prägung und Werte und dem Mitarbeiterengagement in einem Unternehmen, hat die konsequente Weiterentwicklung hier ihren verdienten, exponierten Platz gefunden.

Letztlich ist für mich immer die konkrete Workshop-Arbeit mit dem Modell in den Unternehmen außerordentlich spannend. Selbst zu sehen, wie sich Stück für Stück die Canvas füllt und die ganze Leadership-Architektur sichtbar wird, ist besonders faszinierend.

Das Interview führte Heike Meier, Themenweltmanagerin Personalmanagement der Haufe Akademie



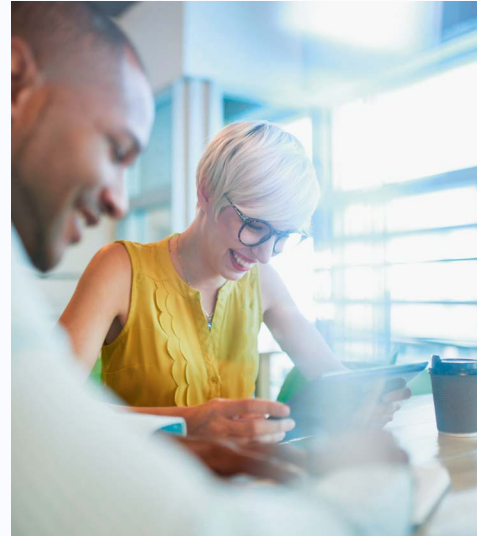
Das Haufe Führungsmodell sowie ausführliche Informationen dazu finden Sie auf [www.haufe-akademie.de/haufe-fuehrungsmodell](http://www.haufe-akademie.de/haufe-fuehrungsmodell)

# Tipps und Termine für die Personalleitung

## Kostenlose Whitepaper

zu unterschiedlichen HR-Themen unter [www.haufe-akademie.de/fokus-hr/whitepaper](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr/whitepaper) z. B.

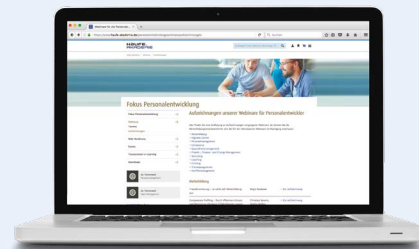
- HR und die digitale Transformation: Das ist wirklich wichtig!
- Digitale Transformation: Schlüsselrolle für die Personalentwicklung
- Digitales Lernen erfolgreich im Unternehmen etablieren – 5 goldene Regeln (Haufe Akademie und CrossKnowledge)
- Aktuelle Trends und Herausforderungen im Recruiting



## Kostenlose Webinare

zu unterschiedlichen HR-Themen unter [www.haufe-akademie.de/fokus-hr/webinare](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr/webinare) z. B.

- Aufzeichnung: HR-Brand – steigern Sie Ihre HR Positionierung
- Aufzeichnung: „Von Personalentwicklung zu ganzheitlichem Talent Management – Definieren, Steuern, Regeln“
- 11. Mai 2017, 14:00 Uhr: Stressprävention – so bleiben Sie und Ihre Mitarbeiter gesund. Neue Methoden zur prophylaktischen Selbsteinschätzung



**LEARNTEC**

## TOP Event LEARNTEC, 24.-26.01.2017

Zum 25. Mal lockt die LEARNTEC HR-Entscheider und IT-Verantwortliche nach Karlsruhe. Auch die Haufe Akademie gemeinsam mit ihrem Partner CrossKnowledge ist vertreten. Informieren Sie sich bei uns zu den Möglichkeiten digitalen Lernens. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

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

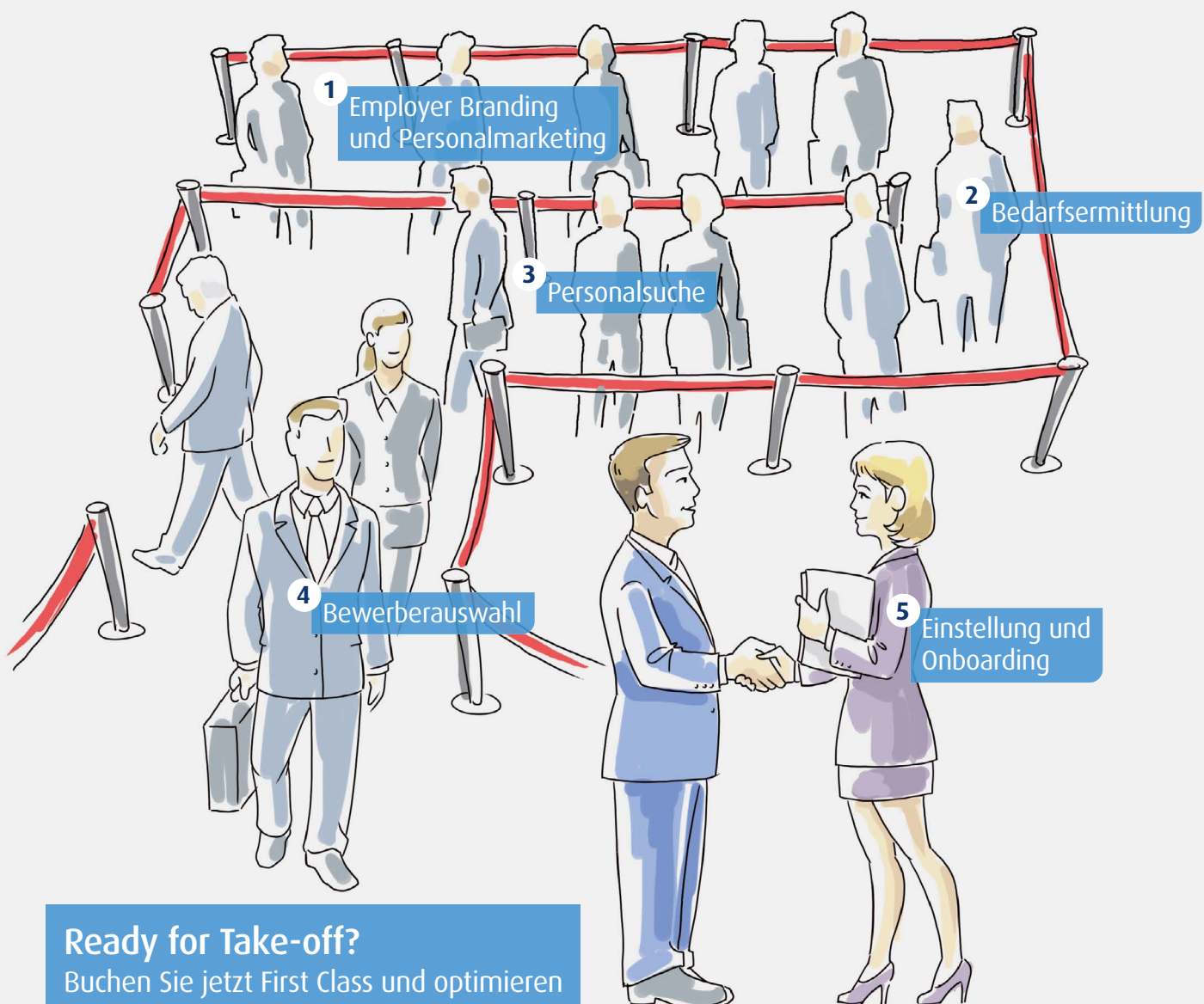
## Interessante Downloads/Studien

- Digitales Lernen ist in deutschen und europäischen Unternehmen angekommen! Benchmark Studie „Digitales Lernen“ Haufe Akademie, CrossKnowledge, Féfaur [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)
- Wie sehen die Arbeitswelten der Zukunft aus und welche Auswirkungen sind zu erwarten? Wissenschaftliche Studie im Auftrag der Haufe Akademie [www.haufe.com/studie\\_smartworkforce](http://www.haufe.com/studie_smartworkforce)
- Die digitale Transformation erfordert Flexibilität und bringt Veränderung. Welchen Stressfaktor haben Veränderungen? Ergebnisbericht Umfrage: Stressfaktor Veränderungen [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# So holen Sie sich die Besten an Bord!

Mit professionellem Recruiting von Anfang an.

Überlassen Sie nicht dem Zufall, wer in Ihr Unternehmen kommt, sondern bringen Sie System in Ihren **Recruitingprozess** – vom Employer Branding bis zum Onboarding. Die Haufe Akademie steht Ihnen bei jedem Recruitingschritt mit dem umfangreichsten Seminar- und Beratungsportfolio zur Seite. Optimieren Sie Ihren Recruitingprozess und gehen Sie gemeinsam mit uns in eine erfolgreiche Zukunft.



## Ready for Take-off?

Buchen Sie jetzt First Class und optimieren Sie Ihren Recruitingprozess:  
[www.haufe-akademie.de/recruiting](http://www.haufe-akademie.de/recruiting)



# „Näher ran!“ lautet die Devise bei der Mitarbeitersuche

Mobile und Social Recruiting sind im Kommen, denn auf diese Weise können Unternehmen Bewerber wesentlich wirkungsvoller ansprechen.

Aktuelle Untersuchungen rund um das Thema Bewerberansprache, wie etwa die Studie „Recruiting Trends 2016“ von Forschern der Universität Bamberg, weisen klar den Weg: Auf dem Bewerbermarkt ändern sich die Spielregeln mit rasantem Tempo.

**Mobile Recruiting – die durchgängige Anpassung ist entscheidend**  
Für immer mehr Menschen wird das Smartphone zum wichtigsten Zugangspunkt ins Internet überhaupt – und damit auch zum entscheidenden Tool, um die eigene berufliche Zukunft zu planen und zu gestalten. Laut den „Recruiting Trends 2016“ nutzen schon jetzt drei von zehn Stellensuchern häufig ein Smartphone oder einen Tablet-PC, um Informationen über Unternehmen einzuholen, Tendenz steigend! Wenn es an die konkrete Stellensuche geht, greifen mittlerweile sogar schon vier von zehn Kandidaten zu ihrem Mobilgerät.

Folglich wird auch aus Sicht der Unternehmen Mobile Recruiting zusehends wichtiger. Sechs von zehn Arbeitgebern gaben im Rahmen der Studie an, dass sie gegenüber Mobile Recruiting aufgeschlossen sind. Fast drei Viertel der Firmen sind inzwischen überzeugt davon, dass mobile Endgeräte künftig einen großen Einfluss auf die Rekrutierung hat.

Für die Unternehmen ist es daher entscheidend, ihre Karrierewebsites und ihre Onlinestellenanzeigen an die kleinen Screens und die veränderte Bedienung via Mobilgeräten anzupassen – responsive Design, das sowohl auf großen als auch auf kleinen Bildschirmen gut aussieht, heißt hier das Zauberwort. Das betrifft gegebenenfalls auch die Onlinebewerbungsformulare.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass der Informations- und Bewerbungsprozess durchgängig für die Nutzung via Smartphones und Tablets angepasst ist. In der Regel sind alle Anstrengungen auf diesem Gebiet vergeblich, wenn der Bewerber mit seinem Smartphone auch nur bei einem Schritt – vor allem aber beim finalen Kontaktformular – auf nicht mobiloptimierte und daher quasi unbenutzbare Inhalte stößt.

Nicht minder wichtig ist allerdings auch, die HR-Prozesse im Unternehmen entsprechend anzupassen. Denn mit Mobile Recruiting eng verbunden ist das Konzept der papierlosen Formulare- und teils schon der One-Click-Bewerbung. Hierbei werden oft persönliche Daten, beispielsweise aus sozialen Netzwerken, herangezogen – ganz ohne persönliches Bewerbungsanschreiben. Diese Bewerberdaten müssen intern entsprechend weiterverarbeitet werden und sie müssen auch Akzeptanz finden, um nach außen eine gute Bewerbererfahrung oder Candidate Experience sicherzustellen.

## Social Recruiting – einfach eine Facebook-Seite zu haben, reicht nicht

Bereits deutlich weiter vorangeschritten als die mobile, ortsunabhängige Jobsuche und Bewerbung ist die Nutzung sozialer Netzwerke für die Karrieregestaltung. Aktuell bewerten sechs von zehn Menschen, die sich hierzulande nach einem neuen Arbeitsplatz umschaun, den Einsatz von sozialen Netzwerken beim Recruiting als positiv. Mehr als ein Drittel der Kandidaten nutzt die sozialen Netze für die Suche nach Infos über interessante Arbeitgeber. Jeder vierte Bewerber vernetzt sich direkt mit Unternehmensseiten, um aus erster Hand die neuesten Meldungen – auch hinsichtlich freier Stellen – zu erhalten. Printanzeigen kann man sich insbesondere dann sparen, wenn man die jungen Talente der Generation Y, der 1980 bis 2000 Geborenen, ansprechen will – die lesen sowieso kaum noch gedruckte Zeitungen und Zeitschriften.

### Achtung vor Schnellschüssen und Pseudolösungen beim Social Recruiting.

Kernelement des Social Recruiting ist eine Präsenz in den einschlägigen sozialen Netzwerken – und der Dialog mit den Nutzern dort. Doch dabei sollte man sich vor Schnellschüssen und Pseudolösungen hüten. Einfach eine Facebook-Seite freizuschalten, ist noch kein Social Recruiting.

Bei der Wahl der Plattform etwa sind Zielgruppen, Contentformen und die HR-Marketingziele zu bedenken. Wer Pinterest fürs Employer Branding wählt, liegt ziemlich sicher falsch. Besser: visuell interessante Stellenanzeigen bei Pinterest, Active Sourcing bei Xing. Auch die jeweiligen Zielgruppen sind bedeutsam: Für Azubis, junge Stellensuchende und das Empfehlungsmarketing empfiehlt sich tendenziell das reichweitenstarke Facebook, Führungskräfte und Fachexperten erreicht man besser über Xing und LinkedIn.

### Creative Sourcing – wer fragt, kommt weiter

Deutlich auf dem Vormarsch ist weiterhin Active Sourcing. Dabei sprechen Arbeitgeber aktiv mögliche Kandidaten für eine bestimmte Aufgabe oder Stelle an – anstatt die Position auszuschreiben und passiv auf Rücklauf zu warten. Aktuelle Erhebungen zeigen, dass bei Spitzenunternehmen im Mittel bereits vier von zehn Jobs – in manchen Branchen wie in der IT-Wirtschaft sogar mehr als die Hälfte der Jobs – über Active Sourcing vergeben werden. Allerdings ist es derzeit in der überwiegenden Zahl der Fälle so, dass Stellen sowohl klassisch per Anzeige als auch parallel per Active Sourcing „verkauft“ werden.

Auf der anderen Seite berichten sieben von zehn Bewerbern und Jobsuchern, dass sie mindestens einmal pro Monat von Unternehmen aktiv angesprochen werden, die sie als Mitarbeiter gewinnen wollen. Der Konkurrenzdruck beim Active Sourcing zwischen Arbeitgebern ist also bereits beträchtlich.

Deshalb verfolgen nach vorn gewandte Unternehmen den Ansatz des Creative Sourcing. Dabei gehen Arbeitgeber neue, pfiffige Wege, um qualifizierte Kandidaten anzulocken und anzusprechen, abseits der mittlerweile teils schon arg abgenutzten, herkömmlichen Active-Sourcing-Kanäle wie insbesondere Karriere-Onlinenetzwerke und Personalmessen.

Ein Creative-Sourcing-Konzept sind beispielsweise externe Ideenwettbewerbe, die als „Crowdsourced Events“ aufgezogen werden. Unternehmen laden dabei die Zielgruppe, sagen wir Studierende, öffentlich dazu ein, Vorschläge für neue Designs, neue Produkte oder neue Konzepte zu machen oder eventuell sogar Lösungsvorschläge für ein bestimmtes Problem einzureichen – dotiert

mit einem Preis. So lassen sich im Idealfall zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Die HR-Abteilung wird, wenn die Einreichungen gut sind, eventuell sogar zum Profitcenter – bekommt aber auf jeden Fall Kontakt zu kreativen, mit starkem Antrieb ausgestatteten klugen Köpfen.

Weitere Konzepte, die in eine ähnliche Richtung gehen, sind etwa Mitarbeiter-Empfehlungskarten, Teilnahme an einschlägigen Fachforen im Netz, wo die gesuchten Spezialisten sich vielleicht tummeln, oder der Aufbau von Kontakten zu Vereinen und gesellschaftlichen Gruppen, deren Mitglieder potenziell gut als Mitarbeiter ins Unternehmen passen könnten.

### Trends und Strategien von morgen

Über diese schon merkbar angelaufenen Entwicklungen hinaus gehen erste Versuche, mit neuen technischen Möglichkeiten das Recruiting zu verbessern.

Eine kleine Gruppe von Arbeitgebern setzt darauf, mit Online-Spielen mögliche Kandidaten anzuziehen und teilweise auch gleich im Rahmen des Spiels eine Überprüfung der Eignung des Benutzers vorzunehmen, sei es auf Facebook oder auf der eigenen Karrierewebsite – Gamification ist hier das Stichwort. Noch ist ihre Zahl verschwindend gering. Laut den „Recruiting Trends 2016“ lehnt zudem ein Drittel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten die Überprüfung der Eignung via Onlinespiele ab.

Vielversprechend scheint derzeit der Einsatz von Big-Data-Methoden. Hier geht es darum, bedeutsame Kennzahlen entlang des Rekrutierungsprozesses systematisch zu erheben und auszuwerten, etwa Time to Fill (beschreibt, wie schnell eine offene Stelle im Durchschnitt besetzt wird), Cost per Hire (Summe der externen Kosten für Rekrutierung / Anzahl Einstellungen) oder die Retention Rate (drückt aus, wie gut ein Unternehmen seine Mitarbeiter binden resp. halten kann). Bezieht man diese Ziffern dann etwa auf einzelne Rekrutierungskanäle oder bestimmte Abteilungen, lassen sich die Vorgehensweisen Schritt für Schritt optimieren.

### Eine etablierte Fehlerkultur fördert Innovationen im Unternehmen.

### Gehen Sie neue, digitale Wege, um im Recruiting erfolgreich zu sein

Wer in Zukunft erfolgreich talentierte und qualifizierte Mitarbeiter gewinnen will, muss dorthin gehen, wo diese unterwegs sind – aufs Smartphone und in die sozialen Netzwerke. Und er muss sie auf jene Art und Weise ansprechen, die die potenziellen Kandidaten überrascht und fasziniert. „Näher ran!“ heißt folglich der aktuelle Recruiting-Megatrend. Das Beschreiten ausgetretener Pfade und das Vertrauen in konventionelle Methoden, gemeint ist insbesondere das passive Abwarten geeigneter Bewerbungen, erweist sich indes als Verliererstrategie.



Susanne Nickel

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



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

Kostenloses Whitepaper der Autorin:  
Aktuelle Trends und Herausforderungen im Recruiting



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

# Erfolg gezielt steuern – Competence Profiling im Personalmanagement

Standardisierte Verfahren, mit denen Persönlichkeitseigenschaften und die Eignung für bestimmte Aufgaben und Positionen analysiert werden können, sind in vielen Ländern gang und gäbe. In deutschen Unternehmen sind solche Verfahren zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse jedoch häufig tabu.

Experten sind der Ansicht, dass der deutschen Wirtschaft ein dreistelliger Milliardenbetrag verloren geht, weil Menschen auf Positionen eingesetzt sind, die ihnen nicht liegen. Während hierzulande nur etwa 15 bis 20 Prozent der Arbeitnehmer an personaldiagnostischen Verfahren teilgenommen haben, sind es in den Niederlanden über ca. 86 Prozent. Auch in großen internationalen Unternehmen gehören sie schon lange zum Standardrepertoire bei Neueinstellungen und in der Personalentwicklung.

## Der Vorteil, in den Spiegel zu schauen

Die Zurückhaltung bei der Anwendung erklärt sich aus der weit verbreiteten Scheu, in den Spiegel zu schauen. So wird befürchtet, man würde sein Innerstes preisgeben oder das eigene Selbstbild könne ins Wanken geraten. Dabei profitiert von einer Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse nicht nur das Unternehmen, sondern vor allem auch der einzelne Mitarbeiter. Teilnehmer, die bei der Beantwortung der Fragen offen und ehrlich mit sich selbst sind, können dadurch viel über sich selbst lernen. Selbsterkenntnis ist bekanntlich der erste Schritt zur Besserung, was auch die Verbesserung der beruflichen Position bedeuten kann. Wer sich einer kritischen Selbstreflexion unterzieht, kann daraus beachtlichen Gewinn ziehen. Je besser man weiß, wer man ist, desto klarer ist auch der Blick auf die Mitmenschen. Vor allem kann man lernen, die eigene Perspektive zu wechseln und neue Chancen wahrzunehmen.

## Moderne Analysewerkzeuge

Der Sinn und Zweck der Personaldiagnostik besteht darin, Fähigkeiten und Anforderungen bestmöglich in Übereinstimmung zu bringen. Ziel ist es, für bestimmte Positionen und Aufgaben den richtigen Mitarbeiter zu finden und ihm geeignete Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Moderne Analysewerkzeuge sind in Form von Online-Analysen verfügbar und leicht zu bearbeiten. Aus

den Befragungen werden schriftliche Berichte erstellt, in denen die Neigungen und Fähigkeiten einer Person systematisch dargestellt werden. Außerdem enthalten sie konkrete Anregungen für weitere Entwicklungsmöglichkeiten. Zur Auswertung des Ergebnisberichts steht ein zertifizierter Experte zur Verfügung, der im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter die Ergebnisse ausführlich erläutert.

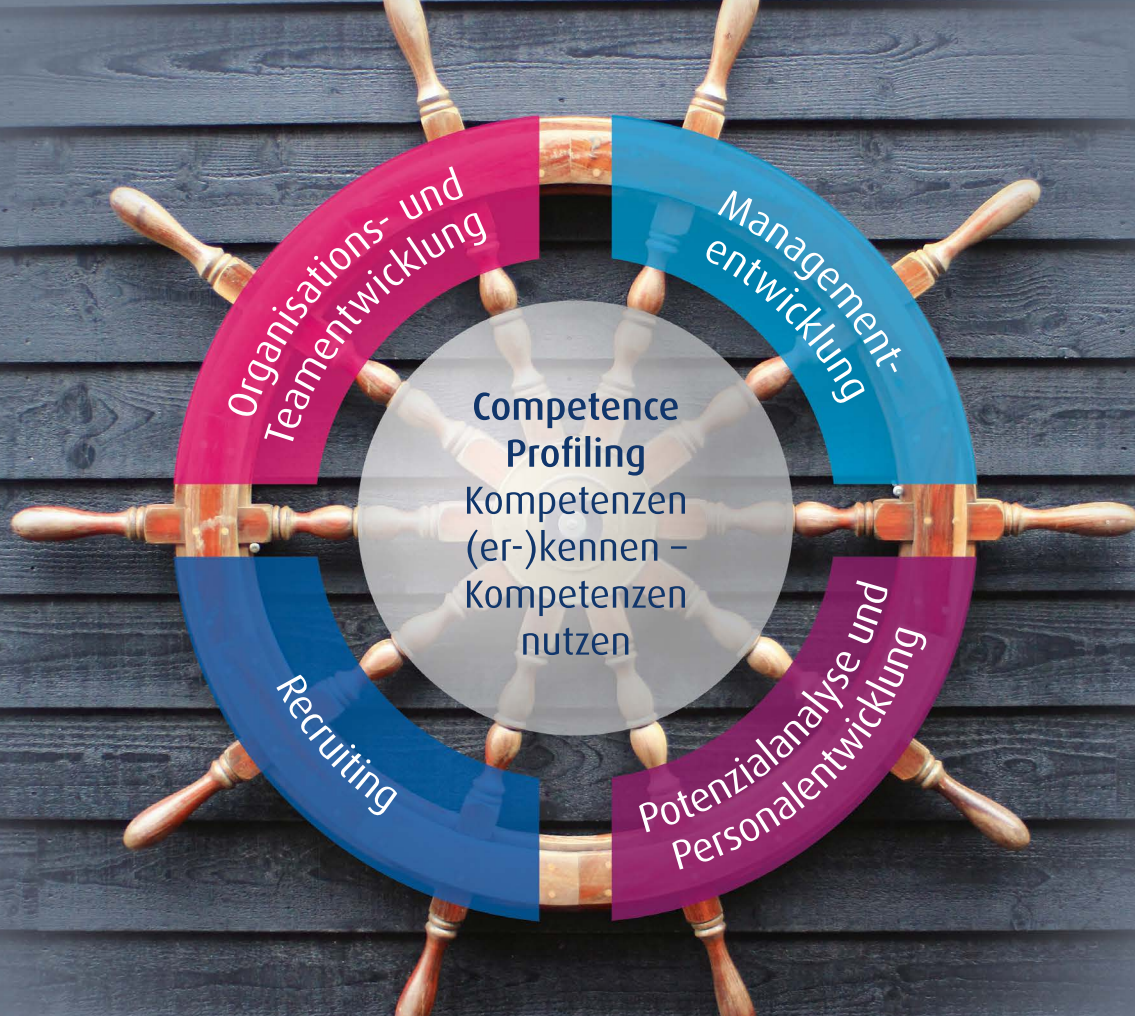
## Wertvolle Erkenntnisse für die Unternehmensführung

Besondere Bedeutung haben personaldiagnostische Verfahren bei der Rekrutierung und Entwicklung des leitenden Managements von Unternehmen. Führung ist das wichtigste Thema in den Sozial-, Verhaltens- und Organisationswissenschaften. Bei guter Führung kommen das Unternehmen und die Mitarbeiter voran, schlechte Führung wirkt sich immer negativ auf das Geschäftsergebnis und die Motivation der Mitarbeiter aus. Die Unfähigkeit, Teams aufzubauen und zu führen, ist der Hauptgrund für das Versagen von Führungskräften. Um dem vorzubeugen, erweist sich eine Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse als äußerst hilfreich. Diese charakterisiert den Alltagsführungsstil des Kandidaten, erforscht die persönlichen Werte und Ziele, klärt Stärken und Schwächen, beschreibt das Verhalten in Stresssituationen, zeigt mögliche Risiken und Chancen auf und gibt wertvolle Entwicklungshinweise. Die systematische Anwendung von Diagnoseverfahren in der Führungskräfteentwicklung hat spürbar positive Auswirkungen auf das Unternehmensklima und die Unternehmenskultur, weil die Leitungsfunktionen nicht zuletzt im Hinblick auf den zukünftigen Unternehmensbedarf frühzeitig qualifiziert besetzt werden.

## Emotionale Intelligenz erkennen und fördern

Nicht nur in der Führungsetage, sondern auch in Vertrieb und Verkauf, in Beratung und Service sowie in internen Teams spielen persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund ist der Einsatz von Diagnostik-Tools praktisch für





alle Fachkräfte im Unternehmen interessant. Aufschlussreich sind sie zum Beispiel im Anwendungsbereich Emotionale Intelligenz: Berufliche Leistung und emotionale Intelligenz stehen in einem engen Zusammenhang. Denn nicht nur die fachlichen Qualifikationen sind für den Erfolg ausschlaggebend, sondern auch die Fähigkeit, gute Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Geschäftspartnern zu entwickeln. Auf der Basis eines detaillierten Persönlichkeitsprofils werden aussagekräftige Informationen über die individuelle Emotionale Intelligenz ermittelt. Anhand dessen lernt man, besser mit den eigenen Emotionen umzugehen und erfolgreiche Beziehungen aufzubauen.

„Wer seine persönlichen Stärken an der richtigen Stelle einsetzen kann, braucht sich über seine Schwächen weniger Sorgen zu machen – schließlich ist niemand perfekt.“

**Zahlreiche Einsatzmöglichkeiten im Unternehmensalltag**  
 Viele Unternehmen stellen in ihren Leitbildern den Menschen in den Mittelpunkt. Dass dies nicht nur Lippenbekenntnisse sind, zeigen die Beispiele von Firmen, die bereits erfolgreich Diagnostikverfahren einsetzen. Ein wichtiger Aspekt moderner Führungskultur besteht darin, Menschen insgesamt mit ihren Stärken und Schwächen anzunehmen. Wer seine persönlichen Stärken an der richtigen Stelle einsetzen kann, braucht sich über seine Schwächen weniger Sorgen zu machen – schließlich ist niemand

perfekt. Trotzdem können die Analysewerkzeuge gerade auch bei Schwierigkeiten wertvolle Hilfe leisten. Bei übermäßigem Stress oder Burnout-Symptomen zum Beispiel können sie dysfunktionale Verhaltensweisen identifizieren, die sich dann besser korrigieren lassen. Insgesamt trägt das Competence Profiling dazu bei, die Bedeutung von Soft Skills bewusster zu machen und sie bestmöglich einzusetzen – sowohl für den Unternehmenserfolg als auch für das persönliche Lebensglück.



**Birgit Neubauer**  
 Betriebswirtin  
 Programmbereichsleitung Personalmanagement,  
 Einkauf, Logistik, Außenhandel sowie Immobilien  
 birgit.neubauer@haufe-akademie.de



**Kostenlose Testversion:**  
 Das Recruitingtool **profilingvalues**  
 Probieren Sie das online-Verfahren direkt selbst aus!



Anmeldung und Information unter [www.haufe-akademie.de/29.44](http://www.haufe-akademie.de/29.44)

► **Tipp:**  
 Competence Profiling bietet praxisbewährte Online-Tools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse sowie eine darauf abgestimmte Beratung. Fähigkeiten und Anforderungen werden so bestmöglich in Übereinstimmung gebracht.

**Weitere Informationen:**  
[www.haufe-akademie.de/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/competenceprofiling)

# HR-Strategie – Ihre Investition in die Zukunft

HR-Erfolg beginnt am Ende der Komfortzone. Das heißt: Nur wenn das Personalmanagement bereit ist, gewohnte Pfade zu verlassen und sich intensiv auch mit der Strategie, dem Geschäftsmodell, den Märkten und dem Wertschöpfungsprozess des eigenen Unternehmens zu befassen, wird es seine Rolle als Businesspartner überzeugend ausfüllen können.

Personalabteilungen, die zukunftsorientiert arbeiten wollen, unterliegen einem fortlaufenden Anpassungs- und Transformationsprozess. Ein Prozess, in dem es zwingend notwendig ist, sich selbst persönlich und im Hinblick auf das HR-Qualifikationsprofil weiterzuentwickeln. Nur dann kann HR anhaltend kundenorientiert wirken und seine zentrale Rolle für den Erfolg des Unternehmens insgesamt effektiv wahrnehmen – als verlässlicher und kompetenter Businesspartner. HR benötigt eine HR-Strategie für sich selbst, um als glaubhafte und attraktive Marke innerhalb des Unternehmens zu überzeugen.

Damit die Transformation einer HR-Abteilung in Gang kommen und voranschreiten kann, muss sich das Personalmanagement zunächst klar und überzeugend innerhalb des Unternehmens positionieren. Dies gelingt nur, wenn sich HR an der Unternehmensstrategie und ihren Zielen orientiert. Die Maxime heißt hier „HR follows Business“.

Dazu muss HR dokumentieren, dass die eigene Arbeit einen Wertschöpfungsbeitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. D. h. die HR-Strategie muss sich zunächst aus den gegebenen unternehmerischen Herausforderungen ableiten. Notwendig ist hierfür eine klare Konzeption, die aus den jeweiligen unternehmerischen Herausforderungen zunächst eine HR-Strategie ableitet. Die anschließende Wahl der personalwirtschaftlichen Leistungen und des passenden HR-Geschäftsmodells sollte sich an der bestmöglichen Umsetzung der HR Strategie orientieren.

Ein standardisiertes Vorgehen, eine Patentlösung, die hier für alle Unternehmen gleichzeitig passt, existiert allerdings nicht. Dies gilt im Übrigen für den gesamten Transformationsprozess. Allerdings sind es immer dieselben Einflussfaktoren, die es dabei auf verschiedenen Ebenen simultan zu berücksichtigen gilt: Neben der Ausgangssituation des Unternehmens, dem heutigen Zustand der HR-Organisation und der zukünftigen Unternehmensausrichtung ist eine systematisch-planvolle Kompetenzentwicklung des HR-Personals ein entscheidender Ansatzpunkt für den Transformationserfolg.

## HR-Mitarbeiter sind im Idealfall eine „Living Brand“

Die strategische Positionierung und Vermarktung von HR als Marke im Unternehmen, die einen erkennbaren eigenen Charakter und ein eigenes Profil hat, läuft demnach in erster Linie über die HR-Mitarbeiter und mehr noch über die HR-Führungskräfte. Im Idealfall stellt die HR-Führungsmannschaft eine Art „Living Brand“ dar. Eine starke Marke, die dadurch lebt, dass sie gelebt wird, in einem agilen Umfeld agil und modular erweiterbar ist. Die Führungsmannschaft personalisiert durch ihr Auftreten, ihr Fachwissen und ihre persönliche Kompetenz den Anspruch und die Marke der HR-Abteilung als Ganzes.

Eine glaubwürdige HR-Marke bedarf natürlich zunächst den allgemeinen Initialmaßnahmen wie Zielgruppendefinition, Positionierung, Botschaften und Kommunikationspläne festlegen. Damit aber auch die Personaler selber zu glaubwürdigen Botschaftern ihrer

HR-Marke werden, müssen sie wissen, wie man Veränderungen auch angesichts von Widerständen und Differenzen innerhalb und außerhalb des HR-Bereichs systematisch vorantreibt und lenkt. Die Change-Management-Kompetenz ist damit die alles entscheidende Querschnittsqualifikation für HR. Sie umfasst die Fähigkeit, komplexe soziale Situationen zu erfassen und richtig einzuschätzen, das Konflikt- und Krisenmanagement sowie Kenntnisse der Projektsteuerung. Auch eine kontinuierliche Kommunikation mit allen Beteiligten ist für einen erfolgreichen Veränderungsprozess unabdingbar. Nur wenn alle Mitarbeiter mitgenommen, motiviert und einbezogen werden, können sie das HR-Markenverständnis positiv wahrnehmen. So entwickeln sie sich zu aktiven Unterstützern und Förderern der HR-Transformation.

Bei der Markenbildung des HR-Bereichs, der Identifikation und emotionalen Bindung ans Unternehmen, spielt demnach der persönliche Kontakt mit den internen Kunden eine zentrale Rolle. Konzepte zur HR-Entwicklung sollten dementsprechend auch auf die Kommunikations- und Gesprächskompetenz also die persönlichen Kompetenzen abzielen.

## Einflussreiche Entwicklungen für das Geschäftsmodell im Blick behalten.

Man muss das Business kennen, um einen Wertbeitrag zu leisten Für die Weiterentwicklung von HR sind jedoch nicht nur die genannten „weichen Faktoren“ erfolgskritisch. Personaler werden sich auch inhaltlich intensiv mit dem Geschäftsmodell, den Märkten und sogar dem Tagesgeschäft ihres Unternehmens auseinandersetzen müssen, um proaktiv eigene, positive Beiträge zur Wertschöpfung leisten zu können.

Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass sich HR-Mitarbeiter in ihrer Rolle als Businesspartner damit befassen, welche technischen Entwicklungen ihre Branche insgesamt prägen und welche für das Unternehmen selbst künftig besonders relevant sind. Außerdem sollte der HR-Mitarbeiter stets darüber informiert sein, welche weiteren Entwicklungen das Geschäftsmodell des Unternehmens künftig beeinflussen und verändern könnten, seien es beispielsweise ein demografischer oder kultureller Wandel auf den Absatzmärkten, Verschiebungen im Wettbewerb oder Einflüsse auf der Lieferanten-seite – stets ergeben sich daraus auch Aufgaben und Handlungsoptionen für HR.

Das Personalmanagement sollte sich zudem kontinuierlich damit befassen, welche Funktionsbereiche und welche Jobfamilien im Unternehmen angesichts der externen Trends in Zukunft besonders erfolgskritisch sein dürften – für das Unternehmen insgesamt und für einzelne „Kunden-Bereiche“ von HR. Ebenfalls eng und eingehend nachvollzogen werden müssen aber auch interne Veränderungs-vorhaben der Unternehmensleitung und einzelner Führungskräfte in ihren Bereichen. Dies kann ein angestrebter Wandel der Unternehmenskultur sein, Umstrukturierungen allgemein oder Produkt- und Prozessinnovationen. So oder so wird die wirksame und durchdachte Unterstützung seitens des HR-Bereichs einen ganz wesentlichen Beitrag zum Erfolg liefern – oder eben, im Worst-case-Szenario, das Ausbleiben dieser Unterstützung zum Scheitern von HR führen.

Ohne Vernetzung und den Blick über den Tellerrand geht es nicht Es zeigt sich: An einer intensiven, bewusst betriebenen persönlichen Vernetzung intern in andere Funktionsbereiche oder extern in die Märkte, führt für zukunftsorientierte Personaler kein Weg



vorbei. Wer seine Rolle als Businesspartner ernst nimmt, muss wissen, welche Themen die Leitung der Abteilung, die er betreut, oder aber die Vorstandsmitglieder des Unternehmens auf dem Schreibtisch haben.

Hier ist jeder einzelne Personaler gefragt, jedoch auch die HR-Abteilung insgesamt. Die Rolle von HR kann durch eine geeignete HR-Strategie und den Einsatz passender Instrumente, den Blick über den Tellerrand, die Informationsbeschaffung und Kontaktpflege proaktiv gefestigt werden.

Hierzu gehören zunächst HR-interne Austauschrunden und Workshops zu Branchentrends, zu unternehmensweiten strategischen Initiativen oder zu den Stakeholdern. Auch die gemeinsame systematische Auseinandersetzung mit aktuellen HR-Trends und deren Nutzen für das Business ist sehr wichtig. Schließlich sollte das HR-Team gemeinsam an der Frage arbeiten, wie der Wertbeitrag von HR für das Unternehmen insgesamt gesteigert werden kann.

Lohnenswerte Ansatzpunkte sind hierbei zunächst Themen, die einen großen Wertbeitrag bei geringem Aufwand versprechen („Low hanging Fruits“), und Lösungen für Probleme, die im Business als besonders belastend und nervig empfunden werden („Pain Points“). Solche Ansatzpunkte zu erkennen und zu definieren, zählt folglich ebenfalls zu einer klugen, zukunftsgerichteten HR-Strategie.

Last but not least: HR muss sich auch intensiv und kontinuierlich mit Fragen der eigenen Effizienz und Wirtschaftlichkeit befassen. Das bedeutet insbesondere, sich einen Überblick über Kennzahlen zu den Prozesskosten in HR (etwa fürs Recruiting oder für PE-Maßnahmen) sowie zu Opportunitätskosten (etwa Kosten von Vakanzen bei Schlüsselpositionen) zu verschaffen. HR-Abteilungen sind gut beraten, derartige Daten zu erfassen und intern transparent aufzubereiten.

So vorbereitet und ausgestattet, kann sich HR exzellent als hilfreicher Businesspartner und als wesentlicher Erfolgsfaktor im Unternehmen positionieren – und einzelne HR-Mitarbeiter glaubhaft als „HR-Markenbotschafter“ in die jeweiligen Abteilungen entsenden, raus aus der Komfortzone. Es lohnt sich.



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



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

#### Kostenlose Webinaraufzeichnung: HR-Brand – steigern Sie Ihre HR Positionierung

In diesem Webinar erhalten Sie Impulse, wie Sie sich als Business Advisor und Human Relation Manager besser vermarkten, positionieren und vernetzen.



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

Alle Seminare und Trainings zum Thema HR-Strategie finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/hr-strategie](http://www.haufe-akademie.de/hr-strategie)





## Stressprävention – so bleiben Sie und Ihre Mitarbeiter gesund

Ein schnell eingeschobener Wellness-Urlaub, Fitness-Training oder ernst gemeinte Hilfsangebote der Personalentwicklung wie z. B. Kommunikationstrainings können, richtig eingesetzt, Gutes bewirken. Damit werden aber in aller Regel nur Symptome bekämpft.

Chronischen Stress oder gar einen Burnout-Prozess auf z. B. die Herausforderungen der Digitalisierung, ein schlechtes Arbeitsklima oder auf eine Art paranoider Identifizierung der Leistungsideologie, ganz nach dem Motto „Nur der Tüchtige überlebt“, zurückzuführen, ist zwar populär, doch blanker Reduktionismus. Es mag zwar sein, dass der Stressreport Deutschland 2012 und die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes so manche Personalverantwortliche und Personalentwickler(innen) wach gerüttelt haben, doch allein mit der gesetzlichen Verpflichtung, psychische Belastung zu messen, wird man diese nicht verringern.

**Stress Marke „Eigenbau“ demotiviert systematisch und reduziert das Erleben von Sinn am Arbeitsplatz**

Die biologische Reaktion auf Belastungen (Stressoren) ist von Person zu Person unterschiedlich. Entscheidend für die psychische und physische Reaktion auf eine äußere Situation (z. B. Teamkonflikte, herablassendes Auftreten von Kolleg(inn)en oder Führungspersonen) ist nicht die „objektive Lage“, sondern vielmehr die subjektive Bewertung durch die Psyche.

Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich dabei um den Stress Marke „Eigenbau“, um selbst verursachten Druck, der auf verinnerlichte Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zurückzuführen ist. Diese sind persönlichkeitsbedingt und vermindern tendenziell das Selbstwertgefühl.

In Situationen, wo Menschen unbewusst ihr Selbstwertgefühl bedroht sehen, fühlen sie sich abgewertet, überfordert und jagen dann einem überzogenen Ideal-Ich nach: „Man“ muss jetzt Stärke zeigen, alles richtig machen, jedem entgegenkommen, damit „man“ akzeptiert wird, „man“ darf keine Zeit verlieren und vor allem – „man“ muss das Beste geben. Das erzeugt nicht nur Druck, sondern demotiviert systematisch.



Nur wenige Führungspersonen wissen hierüber, weil sie selber oft von diesem Stress Marke „Eigenbau“ getrieben sind und diesen als normal erleben. Ja noch mehr: Stressverstärker werden noch als „motivierend“ erlebt. So ist es nicht verwunderlich, dass einerseits unwissenschaftlich behauptet wird, dass Stress gesund sei und andererseits regelmäßig auf Studien hingewiesen wird, die belegen sollen, dass Stress im Arbeitsleben konstant ansteigt.

Aus fachlicher Sicht sind Bedenken gerechtfertigt. Praxisorientierte Analysen (N = ca. 2.000)<sup>1</sup> belegen: Die meisten Befragten, zwischen 70 und 80 Prozent, verspüren natürlich Stress, können damit aber in der Regel situationsangepasst umgehen. Bei etwa 15 bis 20 Prozent ist die Beanspruchung durch Stress eindeutig stärker ausgeprägt, sodass ein arbeitspsychologisch fundiertes Persönlichkeits-Coaching notwendig wäre. Bei ca. 5 bis 10 Prozent sind die persönlichkeitsbedingten, stressfördernden Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster aber so dominant, dass auch gut durchdachte organisatorische Maßnahmen auf der Verhältnisebene (Organisationsablauf, Schnittstellenproblematik) nicht mehr ausreichen, damit diese Mitarbeiter(innen) das Gefühl haben, weniger Stress zu spüren.

Wir sind so sehr auf ein Sinnerleben ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin keinen Sinn sehen.

Um diese Stressmuster („Autobahnen“) erkennen zu können, reicht es nicht mehr aus, „nur“ die (äußeren) Belastungen zu messen, sondern es müssen die individuelle (subjektive) Beanspruchung und deren Auswirkungen erkannt werden. Unweigerlich steht jetzt die Frage im Raum, was wohl einer der mächtigsten Protektoren gegen chronischen Stress ist.

#### Sinn in der Arbeit reduziert chronischen Stress und ist die Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg

Bewusst und unbewusst werden wir Menschen von der Sinnfrage begleitet. Wir sind so sehr auf ein Sinnerleben ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin keinen Sinn sehen. Sinn ist etwas so Tiefliediges, dass er erst zum Problem wird, wenn er verloren gegangen ist. Die Folgen kennen wir nur allzu gut: Menschen müssen dann bewegt, „motiviert“ oder gar gezwungen werden, damit sie ihr Soll erfüllen.

Wissenschaftlich ist belegt: Sinnorientierte (motivierende) Arbeit hat psychosozialen, gesundheitserhaltenden und gesundheitsfördernden (salutogenen) Charakter. Betriebliche Gesundheitsförderung erhöht die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter(innen), da sie psychische Belastungen und Beschwerden reduziert und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter(innen) fördert.<sup>2</sup>

Sinn kann aber durch Führungskräfte nicht einfach verordnet werden. Daher müssen sich Personalverantwortliche auf die Frage konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander gestaltet werden können, damit die Mitarbeiter(innen) möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte für sich zu entdecken oder auszuleben. Aus der Sicht des Personal- und Organisationsmanagements geschieht dies auf drei Ebenen:

- 1 Sinnfindung in der Arbeitsaufgabe: Was kann ich? Was mag ich? Was darf ich? Was will ich?
- 2 Sinnfindung durch Für- und Miteinander am Arbeitsplatz: Was erlebe ich? Wie erlebe ich mich?
- 3 Sinnfindung durch Veränderung der Einstellungen: Wie reagiere ich auf Situationen, die kaum oder nicht veränderbar sind?

Um das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander für die Mitarbeiter sinnstiftend und stressfrei gestalten zu können, sollte jeder Mitarbeiter seine persönlichen, subjektiven Stressoren und Stressmuster kennen, um diese auch konkret zu äußern. Eine Anforderung, die sich besonders schwierig gestaltet, fährt man doch selbst auf der Stressautobahn, die man untersuchen sollte. Wie sinnvoll erleben Ihre Mitarbeiter, wie sinnvoll erleben Sie Ihre Arbeit? Wissen Ihre Mitarbeiter, wissen Sie, wie sich Ihre individuellen Belastungen auf die psychische Gesundheit auswirken? Kennen Sie Ihren Stress Marke „Eigenbau“? ...und vor allem: Was hält Sie oder Ihre Mitarbeiter gesund? Aufschluss über diese Fragen bringen z. B. wissenschaftliche online Testverfahren. Arbeitspsychologische Analyseverfahren, durch die für den einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit besteht, versteckte Entwicklungspotenziale, aber auch Quellen der seelischen Beanspruchung objektiv und vertraulich, ausschließlich für sich, sichtbar zu machen. Er weiß, welche Themen er angehen sollte und wo Veränderung sinnvoll ist.

Anonymisiert können arbeitspsychologische Analyseverfahren Aufschluss über die Stressbelastung in gesamten Abteilungen oder den Sinnkoeffizient in der Abteilung geben. Das Ergebnis bleibt anonymisiert, der Handlungsbedarf aber kann für HR oder die Führungsebene aufgezeigt werden. So können einzelne Mitarbeiter, können ganze Abteilungen, Stress wirkungsvoll vorbeugen oder reduzieren. Sie bleiben gesund und tragen eigenverantwortlich dazu bei, dass Vorhaben erfolgreicher umgesetzt und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz vertieft werden.



**Mag. Mag. Dr. Helmut Graf**  
Psychotherapeut, Arbeitspsychologe, Klinischer Psychologe, Senior Consultant der Haufe Akademie



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



Kostenloses Webinar des Autors:  
Stressprävention – so bleiben Sie  
und Ihre Mitarbeiter gesund  
11. Mai 2017, 14:00 Uhr



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

► Tipp:  
Competence Profiling: Stressprävention – so bleiben Sie gesund!  
Online- Analyse und Ergebnisbericht mit individuellem  
Auswertungsgespräch  
[www.haufe-akademie.de/27.60](http://www.haufe-akademie.de/27.60)

Alles zum Thema „Gesunde Unternehmen und gesunde Mitarbeiter“  
finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/gesundheit](http://www.haufe-akademie.de/gesundheit)

<sup>1</sup> Graf, H. und Grote, V. (2013), Prä-Post-Evaluierungen von arbeitspsychologisch-intrapsychischen Interventionen bei Führungspersonen im Rahmen von BGM-Projekten – unveröffentlicht, logo consult GmbH.

<sup>2</sup> Graf, H. und Grote, V. (2003), Studie Betriebliche Gesundheitsförderung als Personal- und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelunternehmen. Fonds Gesundes Österreich ([www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)).

# Entwickeln Sie Personal oder managen Sie schon Talente?

Unsere Welt dreht sich schneller und schneller. Insbesondere am Beispiel der Automobilindustrie wird auf dramatische Weise klar, welch enormer Wandel und Innovationsdruck auch im Bereich der Personalentwicklung auf den Unternehmen lastet.

Wir sprechen nicht mehr nur davon, dass Fahrzeuge bei Spritverbrauch und Emissionen deutlich günstigere Umweltbilanzen vorweisen sollen. Wir sprechen von völlig neuen Antriebskonzepten (Wasserstoff, Elektro) und selbstfahrenden Fahrzeugen. Wir sprechen davon, dass insbesondere jungen Menschen der Besitz eines Autos nicht mehr so wichtig ist – es hat als Statussymbol ausgedient. Wer nun glaubt, diesen Wandel lediglich mit bewährten, erfolgreichen Strategien und Konzepten bewältigen zu können, irrt und riskiert den Totalschaden. „Never change a winning team“ hat als Konzept ausgedient!

In Zeiten disruptiver Veränderungen und angesichts einer dramatischen Abnahme der Halbwertszeit von Wissen, gewinnt der Begriff des lebenslangen Lernens (Life-Long-Learning) massiv an Bedeutung. Unternehmen und ihre Führungskräfte werden sich bewusst: Es reicht nicht mehr, sich nebenbei um den Erhalt des Fachwissens der Mitarbeiter zu kümmern. Vielmehr ist die Kompetenzentwicklung im Unternehmen zu einem erfolgskritischen Faktor geworden.

Ganzheitliches Talent Management bedeutet heute Definieren, Messen, Steuern und Regeln.

## Von der Personalentwicklung zum Talent Management

Daher verwundert es nicht, dass die ursprünglich als „Personalentwicklung“ betitelte Funktion im Unternehmen mittlerweile eine enorme Professionalisierung erfahren hat, hin zum ganzheitlichen Talent Management. Und die Ansprüche steigen weiter: Wo früher das Organisieren und Durchführen von Weiterbildungsveranstaltungen den Schwerpunkt bildeten, geht es heute um die Gestaltung von Prozessen, Systemen und die gesamtheitliche Verantwortung für die Talentgewinnung, -entwicklung und -nutzung. Ganzheitliches Talent MANAGEMENT bedeutet heute Definieren, Messen, Steuern und Regeln.

In den letzten Jahren hat sich daher ein neues Job-Profil etabliert, das des Talent Managers. In klassischen Stellenausschreibungen für Personalleitungsfunktionen wird oft „Erfahrung im Talent Management“ gefordert. Hiermit sind überwiegend juristische und personalwirtschaftliche Erfahrungen im eher administrativen Bereich gemeint. Der Talent Manager hingegen ist als eigene



Berufsbezeichnung inzwischen etabliert, und es gibt wohl kaum ein Unternehmen in Deutschland, in dessen Personalstrategie das Thema Talent Management nicht einen bedeutenden Platz einnimmt. Der Talent Manager moderner Prägung beeinflusst die Entwicklung seines Unternehmens maßgeblich. Dazu muss er den Spagat zwischen strategischer Relevanz von Themen (Demografie, Vielfalt/Quote, ...) und operativem Druck des Business („die richtige Person hier und jetzt“) bewältigen – keine leichte Aufgabe.

Dabei kommt es maßgeblich darauf an, Talent Management als übergeordnetes Thema zu begreifen. Nur wer Gesamtzusammenhänge sieht, Recruiting, Potenzialentwicklung, Performance Development, Succession Management, Anreizsysteme und den Nutzen für das Unternehmen gleichermaßen überblickt, kann langfristig eine Systematik etablieren, die dem Anspruch, Talent auch wirklich zu managen, genügt. Zu häufig wird in der Unternehmenspraxis das Altbekannte („Personalentwicklung“) lediglich neu verpackt: ein Etikettenschwindel, der angesichts eines vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt gedrehten Arbeitsmarktes zum Scheitern verurteilt ist.





So ist in keiner Weise verwunderlich, dass in vielen Unternehmen über die Frauenquote gesprochen wird, gesteuerte Maßnahmen zum Erreichen einer zuvor klar definierten Vielfalt in der Belegschaft aber eher die Ausnahme sind. Wer sich eine Quote verordnet, ohne alle Instrumente und Prozesse modernen Talent Managements darauf auszurichten, kommt über sinnlose Lippenbekenntnisse nicht hinaus.

#### Zahlen, Daten, Fakten

Natürlich geht es beim Talent Management in erster Linie um Menschen, aber auch „hard facts“, Zahlen, Daten und Fakten, spielen eine Schlüsselrolle. Neben guten Prozessen und einer unternehmerisch geprägten, durchdachten Anwendung gilt es, intelligente Kennzahlensysteme einzurichten und alle Maßnahmen gleichermaßen auszurichten. Ab einer gewissen Unternehmensgröße ist eine unterstützende IT-Lösung unverzichtbar. Der Markt hierfür ist reichlich intransparent, umso wichtiger ist ein passender Kriterienkatalog bei der Anbieterauswahl.

#### „Kultur isst Strategie zum Frühstück“

Dieses von Peter Drucker zugeschriebene Zitat spiegelt auf perfekte Weise, warum Talent Management vielerorts nicht den gewünschten Erfolg bringt. Selbst wenn ein Talent Manager eingesetzt,

„Talent“ einheitlich definiert, Prozesse standardisiert eingeführt und KPIs festgelegt wurden: Solange Führungskräfte Talente als ihr „privates Gut“ betrachten, sind alle Bemühungen zum Scheitern verurteilt. Eine verantwortliche Organisation und gute Prozesse sind viel Wert. Nur eine Talentkultur jedoch, in der Führungskräfte gemeinsam mit dem Talent Manager ihre Rolle als oberste Talententwickler ernst nehmen, Talente entwickeln und gern in weiterführende Funktionen abgeben, zeigt die gewünschten Effekte.



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



Kostenlose Webinaraufzeichnung des Autors:  
„Von Personalentwicklung zu Talent Management“



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

► **Tipp:**  
Weiterbildung zum Geprüften Talent Manager (mit Zertifikat)  
[www.haufe-akademie.de/23.59](http://www.haufe-akademie.de/23.59)

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

Regionalbüro Düsseldorf · Nicole Sosna · Tel.: 02102 3099795  
Regionalbüro Düsseldorf · Martina Seemann · Tel.: 02102 3099796  
Regionalbüro Frankfurt a. M. · Udo Geier · Tel.: 06102 7485022  
Regionalbüro Hamburg · Karl-Eugen Lang · Tel.: 04821 1781915  
Regionalbüro München · Jens Heil · Tel.: 089 89517185  
Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · Tel.: 07127 9736941

Folgen Sie uns auch auf



# Fokus Personalmanagement

Sonderpublikation: Angebote & Services

# HR

# DIGITAL

VON LÄSTIG ZU

# Lässig!

Entdecken Sie unsere Angebote und Services zum Thema „Sicher durch die digitale Transformation“ und vielen weiteren HR-relevanten Themen!



Mehr als 16.000 HR-Professionals in Deutschland vertrauen jährlich auf die Haufe Akademie, wenn es um ihre eigene fachliche und persönliche Entwicklung und die des Unternehmens geht. Damit bestätigen sie: wir sind der richtige Partner für erfolgreiche Qualifizierung und Entwicklung im Personalmanagement.

# 13

neue Qualifizierungsangebote

## HEUTE FÜR MORGEN: RECRUITING MIT DEM SPEZIALISTEN!

Sind Sie mit Ihrem Recruiting gut aufgestellt? Mit dem größten Qualifizierungsangebot im Bereich Recruiting optimieren wir Ihr Basiswissen, begleiten Ihr Aufbauwissen und halten Sie über aktuelle Trends und Innovationen auf dem Laufenden.

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

## HR-CONSULTING: MEHR BIETEN – MIT AUSZEICHNUNG!

Unsere Experten beraten Sie in den Feldern Mitarbeiterlebenszyklus, Trends & Innovationen, Arbeitsrecht & Sozialpartnerschaften, HR-Strategy, OE- und Change Management, Strukturen und Prozesse.

Mit innovativen Leistungen machen wir Ihr **HR-Management** fit für die Zukunft. Dafür erhielten wir zum fünften Mal in Folge das aktuelle Siegel des **TOP CONSULTANT** und die Auszeichnung „Beste Berater 2016“ von brand eins Wissen und Statista.

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



## THEMENÜBERSICHT

- 3 Sicher durch die digitale Transformation
- 4 Die Themenwelt Personalmanagement im Überblick
- 6 Digital Learning Solutions
- 7 Blended Learning
- 8 Consulting HR-Management
- 10 Inhouse Lösungen
- 11 Train & Perform Programme
- 12 Business Coaching
- 13 Managed Training Services
- 14 Internationale Weiterbildung
- 15 Beratung und Services für Großkunden
- 16 Qualifizierungsangebote für Personalleiter

## INHOUSE-TRAININGS

Machen Sie Ihr Team fit, ganz einfach direkt vor Ort in Ihrem Unternehmen. Eines der beliebtesten **HR-Inhouse-Trainings**:

Bewerberinterviews professionell führen – Grundlagen und Methoden

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

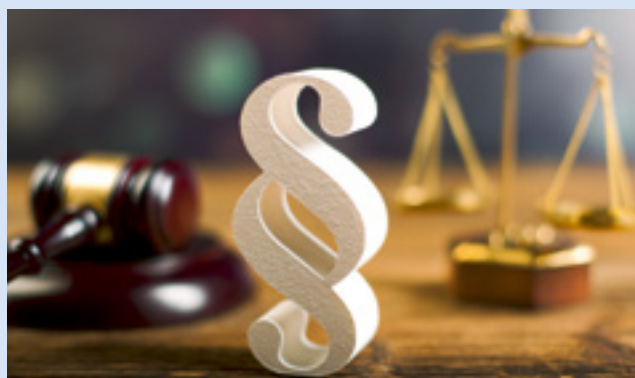
## DIGITALE LERNWELTEN

Mit unseren Digital Learning Solutions schaffen Sie nachhaltige Lernerlebnisse und -erfolge, die Ihr Personalmanagement kontinuierlich voranbringen.

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

# 162

Termine in 41 Städten.  
Unsere Tagungen – Ganz in Ihrer Nähe.



# Sicher durch die digitale Transformation

So meistern Sie erfolgreich Ihre Herausforderungen auf Ihrem Weg durch die digitale Transformation und im Personalmanagement.

Als Spezialist für Weiterentwicklung im Personalmanagement führen wir Sie sicher durch die digitale Transformation. Wir passen unsere Leistungen im Personalmanagement und insgesamt 1.000 unterschiedlichen Qualifizierungsthemen, kontinuierlich Ihren Anforderungen, Herausforderungen und äußeren Einflüssen – wie der digitalen Transformation – an.

Und: Wir entwickeln gemeinsam mit der Haufe Gruppe und mit den Partnern der HaufeUmantis, CrossKnowledge und Fast Lane Leistungen und Services integriert weiter. So sichern Sie wirkungsvoll die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation.

## Leistungen, mit denen wir Sie begleiten

- **Consulting**  
Ausgezeichnete Beratung und Implementierung aus einer Hand. Z. B. auch zu den Themen HR-Transformation und HR-Strategie.  
[www.haufe-akademie.de/consulting](http://www.haufe-akademie.de/consulting)
- **e-Learning**  
Der Lernbooster für Ihr Unternehmen.  
[www.haufe-akademie.de/elearning](http://www.haufe-akademie.de/elearning)
- **Unternehmenslösungen**  
Wachstum erleichtern, mit individueller Qualifizierung nach Maß:
  - Coaching
  - Inhouse-Training
  - Internationale Weiterbildungsprojekte
  - IT-Training
  - Sprachtraining[www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen](http://www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen)
- **Seminare, Trainings, Tagungen**  
Aktuelles Wissen für Ihre fachliche und soziale Kompetenz.  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

## Seminare und Trainings, die Sie auf dem Weg durch die digitale Transformation unterstützen, z. B.:

- Arbeitsrecht und agiles Arbeiten  
Organisation – Vertragstyp – Arbeitszeit  
[www.haufe-akademie.de/3510](http://www.haufe-akademie.de/3510)
  - HR-Leader Camp  
Weichenstellung für eine zukunftsorientierte HR-Welt  
[www.haufe-akademie.de/1908](http://www.haufe-akademie.de/1908)
  - Schauplatz Zukunft: Personalmanagement in agilen Strukturen  
Orientierung im Agilitäts-Dschungel  
[www.haufe-akademie.de/3588](http://www.haufe-akademie.de/3588)
  - HR goes digital  
Herausforderungen der Digitalisierung  
für das Personalmanagement  
[www.haufe-akademie.de/2263](http://www.haufe-akademie.de/2263)
  - Gesund führen: So halten Sie sich und Ihr Team fit und leistungsstark  
[www.haufe-akademie.de/5545](http://www.haufe-akademie.de/5545)
  - Qualifizierungsprogramm Digital Transformation Manager  
Strategien, Tools und Trends für die erfolgreiche Digitalisierung in Ihrem Unternehmen  
[www.haufe-akademie.de/2961](http://www.haufe-akademie.de/2961)
  - Fit for Future: Ausbildung im Zeitalter neuer Technologien und Generationen  
[www.haufe-akademie.de/2891](http://www.haufe-akademie.de/2891)
  - Alle Seminare und Trainings der Themenwelt Digital Business unter  
[www.haufe-akademie.de/digital-business](http://www.haufe-akademie.de/digital-business)
- Weitere Angebote und Services für Ihre Weiterentwicklung im Personalmanagement finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/fokus-hr](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr) und auf den folgenden Seiten 16–19.

# Themenwelt: Personalmanagement Nah am Business.

## CONSULTING HR-MANAGEMENT

Zeitgemäßes HR-Management bedeutet Begleiten und Vorantreiben des steten Wandels. Jeder HR-Manager sieht sich anderen Herausforderungen gegenüber. Wir begleiten Sie und Ihr Unternehmen bei diesen Herausforderungen. Mit innovativen Lösungen machen wir Sie fit für die Zukunft und stärken Ihre Position im Unternehmen.

### Unsere Beratungsfelder nah am Business

Mit dem ganzheitlichen Blick auf Ihre Strukturen und Prozesse bieten wir zielgerichtet Lösungen in folgenden Beratungsfeldern:



- **HR-Exzellenz im Mitarbeiterlebenszyklus:** Personalmarketing & Recruiting, Personalbindung & Talent Management, Performance & Compensation Management, Personalfreisetzung.
- **HR-Transformation, HR-Strategie & OE & Change Management:** HR-Audit, HR-Reifegradanalyse, Standortbestimmung mit Handlungsempfehlungen für Ihre HR-Roadmap.
- **Strukturen & Prozesse:** Effiziente Managementinstrumente, zuverlässige IT-Infrastruktur.
- **Arbeitsrecht & Sozialpartnerschaft:** Umsetzung von klaren Regeln, tagesaktuell und effektiv.
- **Trends & Innovationen:** Employer Reputation, Social Learning, Social Business, wir sind Ihr Innovations-Entwickler und -Umsetzer.

Sprechen Sie uns an, gemeinsam finden wir Lösungen für Ihr erfolgreiches HR-Management!

Weitere Informationen auf Seite 8.



## INHOUSE-TRAINING

### Effiziente Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre HR-Mitarbeiter!

Wir bieten Ihnen auch inhouse in allen Bereichen praxisrelevante Trainings, um Ihre HR-Kompetenz zu vertiefen. Dabei erhalten Sie einen maßgeschneiderten Rundum-Service und profitieren von unserem breiten Themenspektrum mit hoher Aktualität. So bringen Sie z. B. unsere Experten aus den Bereichen Arbeits-, Sozialversicherungs- sowie Lohnsteuerrecht oder Entgeltabrechnung auch in Inhouse-Veranstaltungen auf den tagesaktuellen Stand.

## DIGITAL LEARNING SOLUTIONS

### Neues Lernen in neuen Arbeitswelten:

Mit den Digital Learning Solutions der Haufe Akademie integrieren Sie nicht nur hochwertige, sondern vor allem flexible Weiterbildung in die Entwicklung Ihres HR-Teams. Ein Portfolio mit mehr als 22.000 digitalen Lernobjekten bietet eine breite Basis für digitales Lernen. Unser Competence Center Digitales Lernen berät Sie umfassend bei der Einführung und strategischen Weiterentwicklung digitaler Weiterbildungsangebote in Ihrem Unternehmen.

## TRAIN UND PERFORM-PROGRAMME

### Der einzigartige Weg vom Training zur Umsetzung:

Begleitend zu spezifischen Trainingsmodulen beinhalten unsere Train & Perform-Entwicklungsprogramme im Bereich Personalmanagement ergänzende Inhalte, Aktivitäten und Projektaufgaben, die den Teilnehmern Reflexions- und Entwicklungsraum bieten und für einen direkten und zeitgleichen Transfer des aufgebauten Wissens in Ihre Unternehmenswirklichkeit sorgen.

BLOG

Besuchen Sie den Personalmanagement-Blog der Haufe Akademie:

Spannende Fachartikel, aktuelle Trend-Themen und Interviews – für Ihren Erfolg im Personalmanagement! Entdecken Sie unsere neuesten Beiträge:

- **Candidate Experience:** Wie Arbeitgeber profitieren, wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden.
- **Macht endlich was Ihr wollt!** Markenbildung als Karrierebooster für HR und Mitarbeiter.
- **HR und die digitale Transformation.**

Diese und viele weitere Top-Themen finden Sie direkt auf [www.haufe-akademie.de/personalmanagement/blog](http://www.haufe-akademie.de/personalmanagement/blog)



Die Themenwelt im Web:  
[www.haufe-akademie.de/personalmanagement](http://www.haufe-akademie.de/personalmanagement)

## TAGUNGEN

### Fit für den Jahreswechsel?

Wir sind Ihr verlässlicher Partner, wenn es um relevante Neuerungen, Änderungen und deren Umsetzung geht. Mit 162 Terminen in 41 Städten und mehr als 10.000 Teilnehmern, sind wir auch ganz in Ihrer Nähe.

- **Jahresschluss-Tagung Personalbüro – wichtige Änderungen für 2017 in Arbeitsrecht, Lohnsteuer und Sozialversicherung**
- **Personalleiterforum 2017 – Gesetzesänderungen strategisch umsetzen**

## ZERTIFIZIERTE QUALIFIZIERUNGSPROGRAMME UND LEHRGÄNGE

### Die richtige Entscheidung für den nächsten Entwicklungsschritt:

Intensiv, vertiefend und aufbauend. Sie haben die Wahl zwischen klassischen Präsenzformaten, Blended Learning-Angeboten oder schriftlichen Lehrgängen.

- **13 Programme zur Auswahl**

Kooperationspartner:  

## SEMINARE, TRAININGS UND E-LEARNINGS

### Garantiert das passende Thema:

Wir setzen auf Qualität, Aktualität und Praxisnähe. Mit dem breitesten Themenangebot auf dem gesamten deutschsprachigen Weiterbildungsmarkt können wir Ihnen viel bieten. Als Präsenzveranstaltung oder kompaktes e-Learning. Sie entscheiden, wie Sie am liebsten lernen.

- **Unschlagbare 185 Themen**

## COMPETENCE PROFILING

### Unsere Alleskönner:

Als Orientierungshilfe bei der Karriereplanung oder zur Unterstützung im Recruiting-Prozess, einzeln buchbar oder im Paket – unsere qualitätsgeprüften Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen sind vielfältig einsetzbar.

Kooperationspartner:    

## NEUE THEMEN FÜR IHRE WEITERENTWICKLUNG

- **Lean Management für HR: So steigern Sie Effizienz und Wertschöpfung**  
(Webinfo-Nr. 19.06)
- **HR-Leader – Lehrgang mit Zertifikat**  
(Webinfo-Nr. 19.09)
- **HR-Leader Camp**  
(Webinfo-Nr. 19.08)
- **Frischekur gefällig? Mitarbeitergespräche zeitgemäß gestalten**  
(Webinfo-Nr. 19.10)
- **Competence Profiling: Mit Persönlichkeit zur Führungsstärke**  
(Webinfo-Nr. 19.13)
- **EU-Datenschutzgrundverordnung und Beschäftigten-datenschutz**  
(Webinfo-Nr. 35.07)
- **HR goes digital**  
Herausforderungen der Digitalisierung für das Personalmanagement  
[www.haufe-akademie.de/22.63](http://www.haufe-akademie.de/22.63)
- **Arbeitsrecht und agiles Arbeiten**  
(Webinfo-Nr. 35.10)
- **Atmende Arbeitszeitmodelle**  
(Webinfo-Nr. 35.11)
- **Stressmanager /in im Betrieblichen Gesundheitsmanagement**  
(Webinfo-Nr. 35.20)
- **Handlungsempfehlungen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement**  
(Webinfo-Nr. 35.21)
- **Fremdpersonaleinsatz im Unternehmen**  
(Webinfo-Nr. 35.23)
- **Schauplatz Zukunft: Personalmanagement in agilen Strukturen**  
(Webinfo-Nr. 35.88)
- **Management Symposium: Digital Business erfolgreich gestalten**  
Den Schub der Digitalisierung nutzen  
[www.haufe-akademie.de/35.19](http://www.haufe-akademie.de/35.19)



# Willkommen in der Zukunft des Lernens

## Digital Learning Solutions

Alles online. Alles vernetzt. Die Digitale Transformation verändert die Arbeitswelt auf allen Ebenen, auch die Personalentwicklung. Mit unseren Digital Learning Solutions begleiten wir Sie mit passgenauen Lernlösungen, die Ihren Mitarbeitern die Skills und Tools bieten, die es für einen aktiven Wandel braucht.

### Neue Arbeitswelten – neue Herausforderungen

Die Arbeitswelt wird dynamischer, die Führung agiler, das Lernverhalten anders. Die Personalentwicklung steht heute vor völlig neuen Herausforderungen.

- Die Komplexität des Wissenserwerbs für den Mitarbeiter steigt.
- Arbeitsrelevantes Wissen wird zunehmend während des Arbeitens erworben.
- Mitarbeiter müssen gezielt, individuell und bedarfsgerecht gefördert werden.
- Personalentwickler müssen die Digitalisierung der Kompetenzentwicklung gezielt begleiten.

Und: Neue Herausforderungen erfordern neue Wege der Kompetenzentwicklung!

### Starke Partner für Ihren Erfolg

Als renommierter Anbieter für berufliches Lernen und Entwickeln decken wir gemeinsam mit unserem Kooperationspartner CrossKnowledge die gesamte betriebliche Themenbandbreite ab. Von der strategischen Beratung über Content und Learning-Technologien bis hin zu exzellenten Services, machen wir Menschen und Organisationen fit für die Herausforderungen der Zukunft. Wir freuen uns auf Sie.

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

**CROSSKNOWLEDGE**  
A Wiley Brand

### Ihr Kontakt zu uns



**Petra Schniggendiller**  
Consultant Digital Learning Solutions  
Tel.: 0761 898-4466  
e-learning@haufe-akademie.de

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

## Unsere drei Erfolgsbausteine

Unsere passgenauen Lösungen liefern Ihnen und Ihren Mitarbeitern immer das richtige Wissen zur richtigen Zeit im richtigen Format.

### Content



Ein umfassender Pool an Themen – bestehend aus einer Bibliothek mit mehr als 22.000 digitalen Lernobjekten, angepassten, kuratierten oder für Sie individuell produzierten Lerninhalten.

### Service



Von der Bedarfsklärung über die Konzeption bis hin zur gemeinsamen Umsetzung in Ihrem Unternehmen. Wir stehen immer an Ihrer Seite als Prozessbegleiter, Berater, Tutoren und Coaches.

### Technologie



Ein bequemer Zugang zu allen Lerninhalten über Endgeräte vom Tablet bis zum PC. Erleben Sie Lernen via Cloud: durch SaaS oder integriert in Ihre bestehende Infrastruktur.

# Blended Learning

## Der Mix macht's.

Auch die Art und Weise wie wir lernen, wie wir uns weiterbilden, wird sich infolge des digitalen Wandels immer weiter entwickeln. „Neues Lernen“ ist gefragt. Denn, effektiv soll es sein. Flexibel. Und nachhaltig natürlich. Unsere Antwort: Blended Learning.

Blended Learning kombiniert optimal Präsenztrainings, digitales Lernen und Lernbegleitung. So entsteht ein möglichst effektiver Lernprozess, der inhaltlich und methodisch sinnvoll integriert ist und den Lerntransfer ideal unterstützt. Optimal, um den Herausforderungen im Personalmanagement erfolgreich zu begegnen.

### Die Zutaten für Ihre erfolgreiche Weiterentwicklung:

1 **Auf die richtige Grundlage kommt es an:**  
Kick-Off Webinar

2 **Nutze Innovationen und Expertise:**  
e-Learning mit tutorieller Begleitung

3 **Für die Geling-Garantie:**  
Präsenztrainings

4 **Nachhaltig wirken lassen:**  
Transfersicherung

Probieren Sie unseren Mix als **Unternehmen** und profitieren Sie von gesteigerter Effektivität, hoher Nachhaltigkeit, optimalem Praxistransfer und einem optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnis.

Unsere Experten vom Competence Center Digitales Lernen beraten Sie gerne!  
[www.haufe-akademie.de/consulting/digitales-lernen](http://www.haufe-akademie.de/consulting/digitales-lernen)

Probieren Sie unseren Mix als **Mitarbeiter** und profitieren Sie von einem schnellen Zugriff auf Ihre Lerninhalte, hoher zeitlicher Flexibilität, hoher Interaktivität und Austausch in der Lerncommunity und einer kürzeren Abwesenheit vom Arbeitsplatz.

Alle Blended Learning-Angebote und Services finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/blended](http://www.haufe-akademie.de/blended)

### Entdecken Sie unsere Blended Learning Angebote z. B.

- Bewerberinterviews für Einsteiger  
Sicherheit gewinnen als Interviewer  
Online-Seminar mit Präsenzveranstaltung  
[www.haufe-akademie.de/7345](http://www.haufe-akademie.de/7345)
- Virtuelle Teams erfolgreich aufbauen und führen  
Führen auf Distanz – als kombiniertes Lernen mit Seminar und e-Learning  
[www.haufe-akademie.de/3594](http://www.haufe-akademie.de/3594)



# Mit Leichtigkeit komplexe Themen lösen

## Consulting

Veränderungen gelingen leichter, wenn die Umsetzungswege perfekt auf das Ziel ausgerichtet sind. Die erfahrenen Consultants der Haufe Akademie begleiten Sie daher durchgängig von der Beratung und Realisierung bis zur nachhaltigen Implementierung.

### Beratungserfolg auf den Punkt gebracht

Unsere Experten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Gemeinsam mit Ihnen sichern unsere Berater Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dabei setzen unsere Senior-Consultants nicht nur ihre akademische Ausbildung ein, sondern vor allem die langjährige praktische Erfahrung in der Beratung von Unternehmen unterschiedlicher Größe, Reifegrade und Branchen.

### Mit unserem Consulting unterstützen wir Sie dabei

- Unternehmenspotenziale zu erschließen und in Erfolgsstrategien umzusetzen,
- die Effektivität und Produktivität von Business-Units zu steigern,
- Organisations- und Prozess-Strukturen weiter zu entwickeln und zu stärken,
- komplexe Veränderungsprojekte erfolgreich zu gestalten und umzusetzen.

### Was das Consulting der Haufe Akademie ausmacht:

- Kompetente Berater mit langjähriger Erfahrung und umfangreichem fachlichen und systemischen Know-how
- Klarer, systematischer Beratungsansatz mit profunder Bedarfsanalyse
- Bedarfsorientierte und ganzheitliche Begleitung als Berater, Sparringspartner
- Impulsgeber und Prozessbegleiter, Projektmanager oder Trainer
- Dynamische und an Ihrem Erfolg ausgerichtete Umsetzungsbegleitung
- Methoden- und Wissenstransfer sowie Enabling Ihrer Organisation

### Consulting HR-Management

Unternehmen stehen vor einem enormen strukturellen Wandel: Digitalisierung, neue Arbeitswelten, projektgetriebene, fluide Organisationen und Mitarbeiter, die mitgestalten und mitentscheiden wollen, prägen das Unternehmensbild. Das verlangt ein Umdenken! Wie ist Ihr Unternehmen in diesem Wandel aufgestellt? Kennen Sie Ihren nächsten, richtigen und wichtigen Schritt in Ihre erfolgreiche, digitale Zukunft?

Ein zentrales Element unserer HR-Beratung ist der ganzheitliche Blick auf die Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen. Unsere HR-Berater sind entsprechend hochqualifiziert und verbinden ihre systemische Haltung mit praxisnahen und zielgerichteten Lösungswegen sowie langjähriger Erfahrung in ihrem Beratungsumfeld.

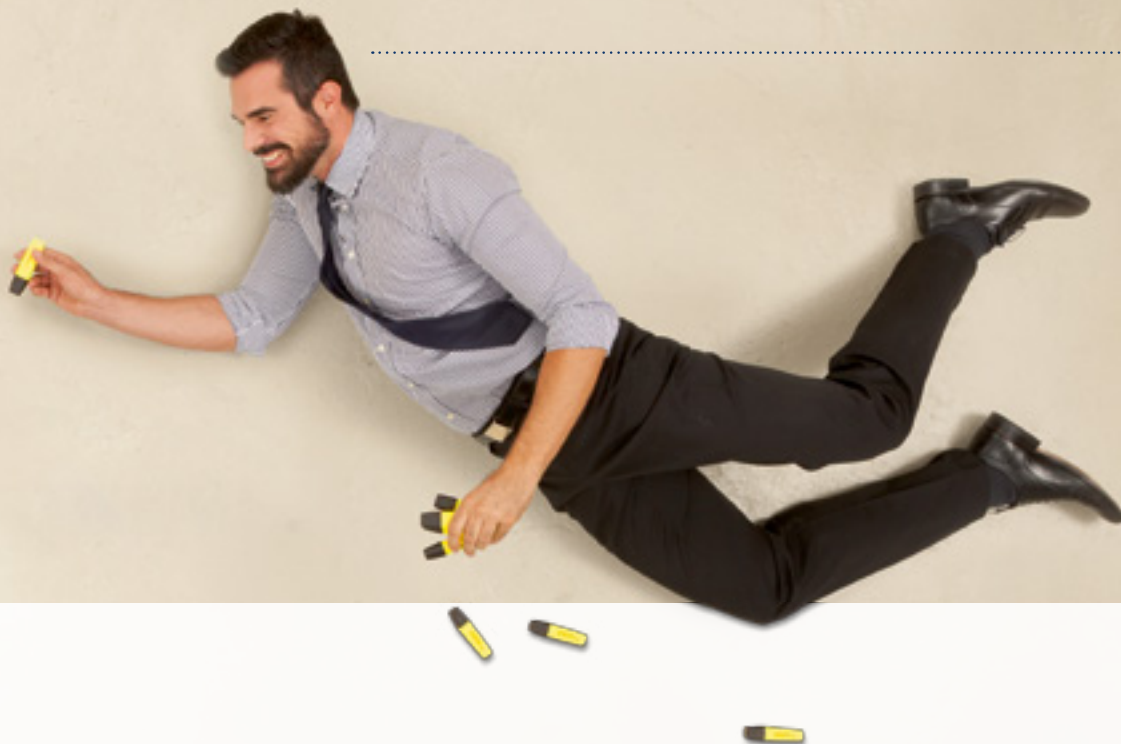
Wir unterstützen und begleiten Sie und Ihr Unternehmen bei strategisch wichtigen Veränderungsprozessen im HR-Management.



**Susanne Nickel**

Leiterin Competence Center HR-Management

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



## Maximaler Praxisnutzen für nachhaltige Ergebnisse! Wir stärken Ihre unternehmensweiten Kompetenzen

### Leadership Consulting

Richten Sie mit uns alle Instrumente der Führung optimal aus, bringen Sie frischen Wind in Ihre Führung und gestalten Sie damit die Zukunft Ihres Unternehmens!



**Ulrich Grannemann**  
Leiter Competence Center Leadership

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

### Digitales Lernen

Unsere Learning Consultants unterstützen Sie mit innovativen, zielführenden Weiterbildungsstrategien, die Chancen der Digitalisierung bestmöglich auszuschöpfen.



**Dirk Weigand**  
Leiter Competence Center Digitales Lernen

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

### Consulting Projekt-, Prozess-, Change Management

Mit der Beratung der Haufe Akademie gestalten Sie Ihr Projekt-, Prozess- und Change Management erfolgreich und zukunftsfähig.



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

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

### Consulting Vertrieb

Unsere Berater begleiten Sie beim Aufbau einer zielorientierten Vertriebsorganisation und der entsprechenden Entwicklung Ihrer Vertriebsmitarbeiter.



**Jan Heinemeyer**  
Leiter Competence Center Vertrieb und Procurement

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

**Preisgekrönte Beratung!** Die Haufe Akademie erhielt auf dem Deutschen Mittelstands-Summit das Qualitätssiegel



„Top Consultant“ für ihre kundengerechte, mittelstandsorientierte Beratungsleistung, Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management. Auch Brand eins bestätigt die hohe Beratungsqualität.

### 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)

Zählen Sie auf uns als Ihren Change-Motor. Beratung und Implementierung aus einer Hand!

# Know-how vermitteln. Kompetenz aufbauen. Inhouse-Training im Personalmanagement

Wir verstehen es als unsere Aufgabe, direkt in Ihrem Unternehmen Entwicklungen in Gang zu setzen und damit nachhaltig die Kompetenzen Ihres HR-Teams aufzubauen. Hierfür steht Ihnen das komplette Qualifizierungsangebot des Themenbereichs Personalmanagement der Haufe Akademie auch inhouse zur Verfügung.

## Mit Inhouse-Training Kompetenz aufbauen

- Individuell Themen und Schwerpunkte setzen
- Preislicher Vorteil je nach Thema bereits ab 4–5 Teilnehmern
- Flexible Wahl bei Termin, Ort und Dauer
- Reduzierte Hotel- und Reisekosten
- Mitarbeiter auf dem gleichen Wissenslevel

## Bedarfsgerecht und individuell

Auf Wunsch passen wir Themen und Inhalte Ihrem speziellen Weiterbildungsbedarf an oder entwickeln maßgeschneiderte Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

## Exzellenter Experten-Pool

Unsere Trainer, Berater und Coaches verfügen alle über methodisch-didaktische Kompetenz und langjährige Praxiserfahrung in ihrem Fachgebiet und unterziehen sich einem strengen Auswahlverfahren. So garantiert Ihnen die Haufe Akademie für alle Inhouse-Trainings ein hohes Veranstaltungsniveau.

## Ihr kompetenter Partner für firmeninterne Veranstaltungen

- Ein breites Spektrum an Themen
- Innovative Konzepte und vielfältige Seminarmethoden
- Ausgewählte, qualitätsgeprüfte Trainer und Referenten
- Maßgeschneiderter Rundumservice: Beratung, Veranstaltungsorganisation, Faktura – alles aus einer Hand
- Persönliche Bedarfsklärung direkt mit dem Trainer
- Hohe Professionalität in der Abwicklung
- Reaktion auf Ihre Anfrage innerhalb von 24 Stunden
- Auf Wunsch feste Ansprechpartner für alle Servicebereiche

## Ihr Kontakt zu uns



**Carolin Senf**  
Leiterin Inhouse-Training  
Tel.: 0761 898-4455  
inhouse@haufe-akademie.de

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

**Garant für Ihren Erfolg!**  
Allein 2015 haben 26.000 Teilnehmer in 2.400 Inhouse-Trainings auf die Haufe Akademie vertraut.







# Entwicklung nachhaltig gestalten. Wachstum fördern. Train & Perform-Programme

Das Seminar war erfolgreich, die Teilnehmer hochmotiviert, fehlt noch der gelingende Praxistransfer. Mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie garantieren Sie messbar und nachhaltig den Transfer des erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag.

## Machen Sie Entwicklungsprogramme messbar erfolgreicher

### An der Unternehmensstrategie ausgerichtete Gestaltung

Konzeption des Trainingsprogramms unter Einbindung von Top-Management und Führungskräften

Entwicklung der Trainingsmaßnahmen mit individuellen Modulen, begleitenden Maßnahmen und Lernzielvereinbarung

Fortlaufende Begleitung des Trainingsprozesses für nachhaltige Transfersicherung

Erfolgsmessung auf Basis gemeinsam ermittelter Kennzahlen (KPI)

## Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen

Erweitern Sie Ihre Entwicklungsprogramme und integrieren Sie Analyse- und Diagnosetools für eine erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung. Nutzen Sie das Know-how der Haufe Akademie für die gezielte Auswahl und Integration von Analyse- und Diagnosetools.

Mehr Infos unter [www.haufe-akademie.de/consulting/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/consulting/competenceprofiling)

## Ihr Kontakt zu uns



**Holger Schmenger**  
Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting  
Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)

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

Mehrfach ausgezeichnet z. B.



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

## Sie möchten Ihre Traineeprogramme weiterentwickeln?

Mit unserem Programm **Qualify your Trainee** ergänzen Sie optimal Ihre unternehmensinterne Trainee-Ausbildung. Bereits ab einem Trainee buchbar. [www.haufe-akademie.de/mytraineeprogramm](http://www.haufe-akademie.de/mytraineeprogramm)



Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache!

# Perspektiven erweitern. Neue Wege gehen. Business Coaching im Personalmanagement

Eingefahrene Gleise verlassen, neue Wege gehen, veränderte Sichtweisen entwickeln – das ist die Aufgabe von Coaching.

## Warum Coaching? Coaching bewegt!

- Führen von Menschen und Organisationen
- (Neu-)Bewertung komplexer Management- und Führungssituationen
- Führen und Implementieren von Changeprozessen
- Übernahme neuer Führungsverantwortung
- Persönliche Standortbestimmung
- Steigerung der Performance
- Teambildungsprozesse

## Unsere Coaching-Angebote für Ihren Erfolg

### Executive, Leadership und Personal Coaching

Neue Perspektiven und Handlungsoptionen für Führungskräfte aller Ebenen und Fachexperten.



### Team Coaching

Teambildungsprozesse und Performance-Steigerung für Teams.



**Coaching Unternehmenslösungen**  
Coaching-Konzepte und individuelle Coachpools für Unternehmen.



## Unsere professionellen Coaches begleiten Sie bei Ihren individuellen Herausforderungen:

- kundenorientiert und zugewandt
- effektiv, lösungs- und zielorientiert
- wirtschafts- und branchenerfahren
- qualitätsgeprüft nach dem Kompetenzmodell der Haufe Akademie
- in Ihrer Nähe

## Ihr Kontakt zu uns



**Simone Pigler**  
Beraterin  
Tel.: 0761 898-4455  
coaching@haufe-akademie.de

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



# Wachstum durch Outsourcing. Managed Training Services

Mit unseren Managed Training Services legen Sie ganze Geschäftsprozesse Ihrer Weiterbildung in die professionellen Hände der Haufe Akademie. So werden Sie von administrativen Aufgaben entlastet und können sich auf den Kern Ihrer Personalarbeit konzentrieren.

## Warum Managed Training Services als Komplettlösung für die Weiterbildung?

- Spürbare Entlastung Ihrer HR-Ressourcen
- Strategische Bedarfsanalyse und optimale inhaltliche Beratung durch Experten
- Abgestimmte, sofort umsetzbare Trainingskonzepte
- Einheitliche Qualitätsstandards
- Automatisierter Workflow mit Print- und/oder Online-Katalog sowie Buchungssystem
- Anbindung an Ihre Systeme
- Controlling und Reporting
- Lieferantenkonsolidierung
- Attraktive Einkaufskonditionen
- Inhaltliche Impulse und Innovationen für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter

## Professionelle Organisation und Steuerung Ihrer Weiterbildung

- Wir übernehmen für Sie Gesamt- oder Teilprozesse bis hin zur kompletten Betreuung Ihrer Fort- und
- Weiterbildung einschließlich der erforderlichen IT.
- Sie profitieren von unserer langjährigen Erfahrung in Planung, Organisation und Abwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen.
- Unsere Berater passen die Services, Prozesse und Methoden an Ihre speziellen Anforderungen an.

## Erfolgsfaktoren

Eine hohe Prozesskompetenz bei allen Abläufen der Personalentwicklung ist oberstes Gebot. Aus vielen realisierten Outsourcing-Projekten haben wir qualitätsgesicherte vordefinierte „best practice“-Standardprozesse, die an die Anforderungen von jedem Unternehmen angepasst werden können. Der Anspruch an unsere Consultants geht aber weiter, denn für uns sind nicht nur Erfahrungen, sondern auch Vertrauen, Verlässlichkeit und Flexibilität ausschlaggebend für den Erfolg gemeinsamer Outsourcing-Projekte.

## Ist Outsourcing sinnvoll für Ihr Unternehmen?

In einem gemeinsamen eintägigen Workshop erarbeiten wir für Sie Empfehlungen.

## Ihr Kontakt zu uns



**Stephanie O'Reilly**  
Leiterin Managed Training Services  
Tel.: 06102 74850-29  
mts@haufe-akademie.de

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





# Lernen ohne Grenzen. Internationale Weiterbildung

In Zeiten der globalen Vernetzung ist es wichtiger denn je, eine einheitliche Mitarbeiterkompetenz an allen Unternehmensstandorten zu fördern. Prozesse werden somit beschleunigt und der Output nachhaltig verbessert.

Nutzen Sie die internationalen Angebote der Haufe Akademie für Ihre globale Entwicklung von Personal und Organisation.

### Wie Sie von globalen Weiterbildungsstrategien profitieren:

- Interkulturell koordinierte Qualifizierungsprogramme an jedem Standort auf übergreifenden Unternehmensziele abgestimmt
- Einheitliche und länderübergreifende Mitarbeiterentwicklung
- International durchgängiger Qualitätsstandard
- Vereinfachte Erfolgskontrolle
- Weniger administrativer und koordinativer Aufwand
- Effizienz- und Kostenvorteile
- Nachhaltige Leistungssteigerung international für den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens

### Weltweit für Ihr Weiterkommen!

#### Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie! Seminare und Workshops sowie Train & Perform-Programme bieten wir in drei zentralen Bereichen:

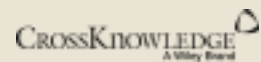
- Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Projektmanagement

Wir arbeiten mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern in Europa, Asien, Amerika und Afrika. Alle Trainer sind direkt vor Ort. Sie sparen damit Reisekosten und Zeit!

### Digital Learning Solutions

Mit unserem Partner CrossKnowledge bieten wir 22.000 digitale Lernobjekte, unterschiedlichste Formate und Themen in bis zu 17 Sprachen.

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



### IT-Trainings

Mit unserem Partner Fast Lane bieten wir Ihren Mitarbeitern und Ihren IT-Experten in allen Kontinenten IT-Schulungen und Highend-Technologietrainings.

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



### Sprachtrainings

Ob Firmensprachkurse oder individuelle Einzeltrainings in über 20 Sprachen, unser Partner educom bietet passgenaue Sprachtrainings für maximalen Lernerfolg.

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



### Ihr Kontakt zu uns



**Holger Schmenger**  
Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting  
Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)

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

# Die Haufe Akademie als Preferred Partner Beratung und Services für Großkunden

Die Haufe Akademie deckt große Teile Ihrer benötigten Weiterbildung aus einer Hand ab. Personalentwickler, Trainingsverantwortliche und Einkäufer nutzen die Möglichkeiten, um die Zusammenarbeit mit uns als Ihren „Preferred Partner“ neu zu definieren. So macht Ihnen unsere Großkundenlösung die Weiterbildungsarbeit leicht.

### Vorteile einer partnerschaftlichen Großkundenlösung:

- Erstberatung bei Ihnen vor Ort sowie professionelle Betreuung durch Ihren Key Account Manager
- Interessante Rabatt- und Konditionenmodelle, selbst bei dezentralen Buchungen im Unternehmensverbund
- Mehr Effizienz bei Zukauf und Steuerung externer Weiterbildungsangebote
- Mehr Flexibilität bei Stornierungen und Umbuchungen
- Senkung Ihrer Prozesskosten und gleichzeitig mehr Transparenz
- Optionale Anbindung der Qualifizierungsangebote an Ihre vorhandenen HR-, Beschaffungs-, ERP-Systeme usw.
- Deutlich reduzierter Organisationsaufwand

### Eine Auswahl an Unternehmen, die mit uns als Preferred Partner zusammenarbeiten:



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

### Persönlich für Sie da! Unser Key Account Management.

Unser KAM-Team betreut Sie vor Ort und liefert Ihnen anschlussfähige Lösungen, ganz nach Ihren konkreten Anforderungen. Von Qualifizierungsmaßnahmen für Einzellerne bis hin zu speziellen Beratungsleistungen für Ihr Unternehmen. Lassen Sie sich dabei behilflich sein, unsere Trainingskompetenz in Ihre Unternehmensstrategie zu integrieren!



**Nicole Sosna**  
Regionalbüro: Düsseldorf  
Tel.: 02102 3099795  
[nicole.sosna@haufe-akademie.de](mailto:nicole.sosna@haufe-akademie.de)



**Martina Seemann**  
Regionalbüro: Düsseldorf  
Tel.: 02102 3099796  
[martina.seemann@haufe-akademie.de](mailto:martina.seemann@haufe-akademie.de)



**Karl-Eugen Lang**  
Regionalbüro: Hamburg  
Tel.: 04821 1781915  
[karl-eugen.lang@haufe-akademie.de](mailto:karl-eugen.lang@haufe-akademie.de)



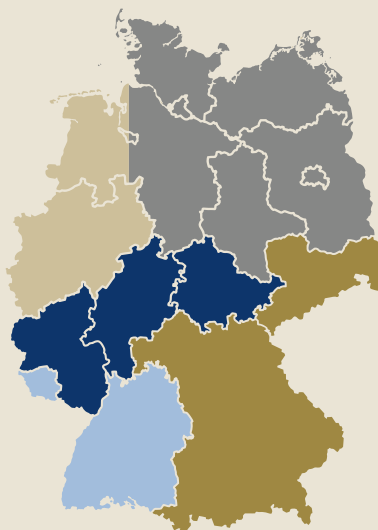
**Udo Geier**  
Regionalbüro: Frankfurt a. M.  
Tel.: 06102 7485022  
[udo.geier@haufe-akademie.de](mailto:udo.geier@haufe-akademie.de)



**Jens Heil**  
Regionalbüro: München  
Tel.: 089 89517185  
[jens.heil@haufe-akademie.de](mailto:jens.heil@haufe-akademie.de)



**Tobias Feldmann**  
Regionalbüro: Stuttgart  
Tel.: 07127 9736941  
[tobias.feldmann@haufe-akademie.de](mailto:tobias.feldmann@haufe-akademie.de)



**Tobias Lagatz**  
Bereichsleitung Sales Excellence  
Tel.: 06102 7485028  
[tobias.lagatz@haufe-akademie.de](mailto:tobias.lagatz@haufe-akademie.de)



## Personalmanagement Nah am Business.

Unsere Auswahl an Seminaren, Trainings, Tagungen und e-Learnings für Sie als Personalleiter, aus insgesamt 1.000 unterschiedlichen Qualifizierungsthemen und 4.200 Veranstaltungsterminen.

So erreichen Sie und Ihre Mitarbeiter Ihre beruflichen Ziele noch schneller und verbessern dazu Ihr fachliches Know-how, Ihre Soft Skills und Ihre Führungsfähigkeiten.

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



### Tagung

#### Personalleiterforum 2017

Gesetzesänderungen strategisch umsetzen

23.23 

Das Personalleiterforum richtet sich speziell an Entscheider, die für eine rechtssichere Personalstrategie verantwortlich sind. Hochrangige Experten vermitteln Ihnen einen kompakten Überblick über alle im Personalbereich relevanten Gesetzesänderungen für das Jahr 2017. So erkennen Sie frühzeitig die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen. Nutzen Sie Ihre strategischen Gestaltungsmöglichkeiten und vermeiden Sie langwierige Rechtsstreitigkeiten oder teure Fehlentscheidungen.

### Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

#### Neu: HR-Leader – Lehrgang mit Zertifikat

In Kooperation mit der Technischen Hochschule Deggendorf

19.09 

Als HR-Leader handeln Sie strategisch, sind Partner der Geschäftsführung und gestalten Ihren Verantwortungsbereich mit allen HR-Themenfeldern zukunftsfähig aus. In diesem Lehrgang erhalten Sie wertvolle, praxisnahe Impulse für Ihr aktuelles und zukünftiges Personalmanagement.

#### Qualifizierungsprogramm Personalmanagement

Kurz und schmerzlos: Ihre Intensivwoche zu modernem Personalmanagement

81.01 

Die Aufgaben eines modernen Personalmanagements sind vielseitig und entfalten ihre volle Wirkungskraft erst, wenn sie strategisch und operativ in ein schlüssiges Gesamtkonzept eingebettet sind. Hierzu müssen Sie alle relevanten und zukünftigen Themen von HR kennen. In unserem Qualifizierungsprogramm erhalten Sie einen kompakten, praxisnahen und intensiven Überblick über das moderne Personalmanagement mit seinen vielschichtigen, spannenden Aufgaben – für Ihre erfolgreiche Personalarbeit als kompetenter HR-Partner.

#### Qualifizierungsprogramm Coaching-/Beraterkompetenz

23.82 

Methodisches Handwerkszeug für Personaler und Führungskräfte

Coaching und Beratung – das bedeutet, Menschen zielgerichtet und lösungsfokussiert zu unterstützen. Die Einsatzmöglichkeiten sind enorm vielfältig. Das Ziel ist aber immer das eine: Menschen und Situationen besser verstehen, Menschen führen und Menschen fördern. Wir geben Ihnen hierfür einen passenden Methodenkoffer an die Hand. Gleichzeitig erleben Sie dabei einen bereichernden persönlichen Input, der Ihnen hilft, Ihre Fähigkeiten und Ihre Flexibilität im Umgang mit sich und anderen kreativ zu erweitern.

### HR-Strategie und strategische Personalplanung

#### HR-Strategie für Personalleiter

54.70 

Richtungsweisende Strategien entwickeln und umsetzen

Eine Personalstrategie enthält viele verschiedene Dimensionen – sie reicht von der Mitarbeiterrekrutierung über die Führungskräfteentwicklung bis hin zum Change Management. Wichtig dabei ist: Sie muss stets in der Unternehmensstrategie verankert sein. Erfahren Sie, wie durch eine ausgewogene Personalstrategie ein strategisches Personalmanagement mit klarem Fokus auf Langfristigkeit und Ganzheitlichkeit ausgestaltet werden kann.

#### Neu: HR-Leader Camp

19.08 

Weichenstellung für eine zukunftsorientierte HR-Welt

In unserem HR-Leader Camp erhalten Sie aktuelles Know-how zu den wichtigsten HR-Themen und richten den Blick auch in die HR-Zukunft – und in Ihr Unternehmen. Wo stehen Sie heute und wo möchten Sie in einigen Jahren stehen? Wie müssen Sie agieren, um der steigenden Komplexität der Arbeitswelt als HR gerecht zu werden? Neben Experten-Input und dem Austausch mit Ihren Kollegen, erarbeiten Sie sich in interaktiven Sessions einen ersten Plan für Ihre HR-Expedition in die Zukunft.

Alle Seminare und Trainings der  
Themenwelt Digital Business unter  
[www.haufe-akademie.de/digital-business](http://www.haufe-akademie.de/digital-business)

**HR goes digital**22.63 

Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Personalmanagement

Die Digitalisierung bringt neue Herausforderungen mit sich – für Unternehmen als auch für das Personalmanagement. Lernen Sie die Trends der digitalen Gesellschaft sowie deren Chancen und Gefahren kennen. Wie wird sich Personalarbeit verändern? Welche Aufgaben werden an Bedeutung gewinnen, welche werden an Bedeutung verlieren? Erkennen Sie, wo Ihr Human Resource Management (HRM) in Zukunft noch mehr Wert für Ihr Unternehmen schaffen kann.

**Neu: Schauplatz Zukunft:  
Personalmanagement in agilen Strukturen**
35.88 

Agile Methoden haben sich im letzten Jahrzehnt in IT und Produktentwicklung zum Mainstream etabliert. In vielen Unternehmen steht nun der Schritt zur Business Agility an. Für HR bedeutet dieser Wandel eine doppelte Herausforderung. Einerseits stellt sich die Frage, ob und wie HR selbst agile Methode nutzen kann, zum anderen wird von HR zunehmend erwartet, den Wandel im Unternehmen aktiv zu begleiten und Agilität aus dem Personalmanagement heraus zu fördern. Dieses Seminar gibt Ihnen Antworten auf Ihre Fragen und das Wissen, diese Herausforderungen zu meistern.

**Der HR Business Partner**56.97 

Grundlagenwissen für die Neupositionierung

Die Rolle von HR als strategischer Partner der Businessorganisation und Berater der Führungskräfte ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die zukünftige Geschäftsentwicklung. Besonders im Mittelstand besteht das Spannungsfeld zur Wertschöpfung beizutragen, ohne die Administration zu vernachlässigen. Das Seminar vermittelt praxisnah, welche neuen HR-Rollen und Kompetenzen benötigt werden, welche HR-Organisationskonzepte für mittelständische Unternehmen passen und wie beides im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann.

**HR-Organisation und IT**
**Neu: EU-Datenschutzgrundverordnung und  
Beschäftigtendatenschutz**
35.07 

Welcher Handlungsbedarf besteht für die HR-Abteilung?

Am 25. Mai 2018 tritt die Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in Kraft. Mit ihr gehen zahlreiche Änderungen und Neuerungen einher, die grundlegende Auswirkungen auf den Beschäftigtendatenschutz haben. Bis zum Inkrafttreten der DSGVO sind die neuen Vorgaben im Betrieb umzusetzen. Für den gesamten HR-Bereich werden die Datenschutzkonzepte zu überarbeiten sein. Dies gilt für den Recruitingprozess ebenso wie für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses.

**Personalcontrolling****Personalcontrolling kompakt**87.73 

Grundlagen – Organisation – Instrumente

Wollen Sie Personal, Personalkosten und Produktivität gezielt steuern? Wollen Sie mehr als Reporting? Wollen Sie Ihre personalwirtschaftlichen Ziele sicher erreichen? In diesem Seminar erhalten Sie einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Ansätze und Instrumente des modernen Personalcontrollings und vor allem praxisorientierte Handlungsempfehlungen.

**Recruiting****Heute für morgen: Recruitingtrends**25.85 

Was kommt, was geht, was bleibt?

Sind Sie mit Ihrem Recruiting gut aufgestellt? Wissen Sie, worauf es heute und zukünftig ankommen wird? Kennen Sie die aktuellen Recruiting-Trends? Um passende Kandidaten nicht an diejenigen Unternehmen zu verlieren, die ihren Recruitingprozess zeitgemäß und effektiv optimiert haben, sollten auch Sie die Zeichen der Zeit kennen – für Ihre erfolgreiche Personalbeschaffung von morgen.

**Personalgewinnung von A bis Z**52.56 

Vom Anforderungsprofil bis zur Zusage

In diesem Seminar lernen Sie alle wichtigen Schritte des Recruitingprozesses kennen: von der Auswahl der richtigen Suchkanäle über die professionelle Abstimmung mit der Fachabteilung, überzeugen des Employer Branding, ansprechende Stellenanzeigen bis hin zur Steuerung des Auswahlinterviews durch geschickte Fragetechniken. Einsteiger werden fit in allen Bausteinen der Personalgewinnung, bereits erfahrene Recruiter bekommen viele Tipps zum aktuellen Stand der Personalgewinnung.

**Gezieltes Bewerbermanagement**87.68 

Vom Anforderungsprofil bis zum Interviewleitfaden

Ein professionelles Bewerbermanagement spart Zeit und Kosten und ist ein wichtiger Faktor in der Außendarstellung Ihres Unternehmens. Dieses Seminar vermittelt Ihnen konkretes Grundlagenwissen über die wichtigsten Methoden und Instrumente zur Bedarfskonkretisierung und Bewerbervorauswahl bis hin zum Interviewleitfaden. Optimieren Sie Ihren Bewerbungsmanagementprozess und beugen Sie so teuren Fehlentscheidungen in der Kandidatenauswahl vor!

**Candidate Experience im Recruiting:  
JEDER Bewerberkontakt zählt!**
22.66 

Bewerbererlebnisse positiv gestalten

Um zukünftig im Recruiting erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen lernen, bewerberorientiert zu denken und zu handeln. Doch wie und wo ansetzen? Das Candidate Experience Management ermittelt, wie Bewerber die jeweilige Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess erleben, mit dem Ziel, jeden Touchpoint mit dem potenziellen Arbeitgeber für den Bewerber in ein positives, motivierendes Erlebnis zu wandeln. Im Seminar erfahren Sie, wie Sie das Konzept der Candidate Experience praktisch auf Ihre Recruitingprozesse übertragen können.

**Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile  
auf den Punkt gebracht**
78.31 

Basis für zielführende Personalgewinnung und -entwicklung

Brauchen Sie klare Anhaltspunkte und Richtwerte für Ihr Recruiting, Ihre Organisations- und Personalentwicklung und Ihre Stellenbewertungen? Prägnante Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind Basisinstrumente für sämtliche Bereiche des Personalmanagements. Lernen Sie in diesem Seminar, mit diesen wirkungsvollen Werkzeugen Ihre professionelle Personalarbeit zielgerichtet zu gestalten und zu entwickeln.

**Personalgewinnung mit e-Recruiting und Social Media**76.45 

Zwei spannende Praxistage warten auf Sie! Im Seminar erfahren Sie, was ein zeitgemäßes Recruiting heute ausmacht, was der Bewerber erwartet, welche Werkzeuge zur Ansprache der Zielgruppe nutzenstiftend sind und mit welchem Aufwand Sie welche Ergebnisse erzielen können. Das Recruiting heute hat sich im Vergleich zu den letzten Jahren stark verändert und die Bewerber nutzen andere Kanäle, um sich zu informieren. Wir bereiten Sie in diesem Seminar darauf vor und zeigen anhand vieler Praxisbeispiele, worauf es ankommt.

**Praxisworkshop e-Recruiting und Social Media**28.90 

Kollegiale Beratung und Tipps zur Umsetzung

e-Recruiting und Social Media ist aus der Personalgewinnung nicht mehr wegzudenken. Trotz allem gibt es in Unternehmen noch viele offene Fragen. In diesem Praxisworkshop werden Ihre Fragen beantwortet: Sie bringen Ihre Anliegen und konkreten Ideen zum Thema ein, diese werden gemeinsam bearbeitet. Es wird bewusst auf einen durchgetakteten Trainingstag verzichtet, stattdessen werden Herausforderungen und Probleme aus der Praxis sehr agil besprochen. Inhaltlich werden Sie dabei von einem HR-Experten und in Form der kollegialen Beratung begleitet.

**Raus aus der Masse: frische Texte im Recruiting**22.65 

Von der Stellenanzeige bis zur Bewerberkorrespondenz

Belanglose Formulierungen in Stellenanzeigen oder der Bewerberkommunikation – damit tun Sie sich und Ihrem Arbeitgeberimage keinen Gefallen. In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie mit professionell formulierten Anzeigentexten und frischen Anschreiben geeignete Kandidaten nicht nur ansprechen und zu Bewerbern machen, sondern auch den Bewerbungsvorgang einladend und positiv gestalten. So setzen Sie sich klar vom Wettbewerb ab, denn bei Ihnen ist die Bewerberkommunikation aus einem Guss!

**Bewerberinterviews/e-Learning**57.11 

Mit diesem e-Learning erhalten Sie kompaktes Wissen zum professionellen Vorbereiten, Durchführen und Auswerten von Bewerberinterviews – für eine zielorientierte Bewerberauswahl!

**Bewerberinterviews für Einsteiger/ Blended Learning**73.45 

Sicherheit gewinnen als Interviewer

Fach- und Führungskräften, die zum ersten Mal Bewerberinterviews führen, fehlen oft Techniken und Methoden, um die zur Verfügung stehende Interviewzeit effizient zu nutzen – doch am Ende muss eine Entscheidung über Einstellung oder Absage getroffen werden. In diesem Seminar lernen Sie, auch als noch wenig erfahrener Interviewer, souverän aufzutreten und mit geeigneten (Frage-) Methoden soziale Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Schwachstellen des Bewerbers zu überprüfen.

**Bewerberinterviews professionell führen**81.97 

Grundlagen und Methoden

Bewerberinterviews sind erfolgreich, wenn sie die richtige Entscheidung bringen: „einstellen“ oder „nicht einstellen“. Es gilt, vorhandenes Know-how, soziale Kompetenzen sowie Schwachstellen abzuklopfen und die Bewerber auch mal aus der Reserve zu locken. Dieses Seminar vermittelt Ihnen die dafür notwendigen Grundlagen, Techniken und Methoden. So kommen Sie zu passenden Mitarbeitern statt zu teuren Fehlbesetzungen.

**Tatort Bewerberinterviews: Unbewussten Beurteilungsfehlern auf der Spur**28.94 

Jeder Mensch hat Vorurteile und Wahrnehmungsmuster (Unconscious Bias), die unbewusst dazu führen können, das „Andere“, das „Neue“ abzulehnen. Um zu verhindern, dass „richtige Kandidaten“ diesen Bewertungsmustern im Recruiting zum Opfer fallen, sind Sie gefordert! Kommen Sie sich in diesem Seminar auf die Schliche, identifizieren Sie eigene Vorurteile und subjektive Wahrnehmungsfiler, lernen Sie diese neu zu bewerten und erhalten Sie so eine objektivere Sicht auf den potenziellen Bewerber und den Interviewführenden – für Ihr professionelles Recruiting.

**Einsatz von Assessment Center-Elementen im Bewerbergespräch**25.87 

Mehr Klarheit – weniger Fehlentscheidungen

Oftmals gibt es auch nach langen und ausführlichen Interviews noch Zweifel an der Eignung eines Kandidaten. Sie haben ein mulmiges Gefühl, weil Sie sich fragen: Kann er das wirklich alles, was er erzählt hat? Diese Zweifel können mit Assessment Center (AC)-Übungen, die sinnvoll in ein Interview integriert sind, behoben werden. Denn mit einer AC-Übung kann das Verhalten des Bewerbers beobachtet und wesentlich differenzierter bewertet werden. Bei der Konzeption von AC-Übungen sind viele Details zu beachten – welche, das erfahren Sie in diesem Seminar.

**Die passenden Auszubildenden finden und gewinnen**87.69 

Innovative und kostengünstige Wege

Stehen auch Sie im Wettbewerb um qualifizierte Auszubildende oder konnten schon einmal nicht alle Ausbildungsplätze besetzen? Ist Ihnen auch schon ein bereits eingestellter Bewerber kurzfristig abgesprungen? In diesem Seminar erfahren Sie, welche innovativen und kostengünstigen Möglichkeiten es gibt, um ideale Kandidaten auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen, im Auswahlprozess die „Richtigen“ sicher zu identifizieren und langfristig erfolgreich zu binden.

**Persönliche HR-Kompetenz****Beraterkompetenz für Personaler**56.32 

Führungskräfte professionell beraten

Ob in strategischen Projekten, komplexen Veränderungsprozessen oder der Entwicklungsberatung – Geschäftsführer und Führungskräfte wünschen sich zunehmend Personaler, die zu Mitgestaltern von Businessprozessen werden und beratend unterstützen. Als interner Berater agieren Sie pro-aktiv und kundenorientiert. So verknüpfen Sie Ihr Beratungsangebot eng mit der Unternehmensstrategie und leisten damit einen spürbaren Beitrag zur Wertschöpfung. Dieses Seminar bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Beratungskompetenz zu reflektieren und zu optimieren.



## Gesprächstraining für Personaler I

86.97 


Grundlagen und Techniken

Personalarbeit ist Kommunikation. Nur wer in den typischen HR-Gesprächssituationen kompetent agiert, kann erfolgreiche, effektive Personalarbeit leisten. Dieses Training lebt vom Interesse, offen eigene Praxisfälle einzubringen, das persönliche Gesprächsverhalten zu reflektieren und das Feedback des Trainers und der Gruppe für sich zu nutzen. So verbessern Sie Ihre individuelle Gesprächskompetenz für Ihre persönliche Berufspraxis.

## Neu: Competence Profiling: Mit Persönlichkeit zur Führungsstärke

19.13 

Ihr individuelles Persönlichkeitsprofil mit begleitendem Coaching

**profilingvalues**  Durch die Online-Analyse **profilingvalues** erhalten Sie zu Beginn einen objektiven, wissenschaftlichen und äußerst effizienten Blick auf die eigene Persönlichkeit. In den anschließenden, individuell an Ihren Themen ausgerichteten Telefoncoachings (5 Stunden) begleitet Sie ein Coach in Ihrer Arbeit, reflektiert mit Ihnen Ihren Entwicklungsweg in Bezug auf Persönlichkeit und Ihr Handeln.

## Konfliktmanagement für Personaler

78.35 

Kritische Gespräche professionell und konstruktiv führen

Als Personaler haben Sie oft mit konfliktbeladenen Situationen zu tun. Entweder sind Sie direkt von dem Konflikt betroffen oder Sie sind als Vermittler bei Konflikten in der Organisation gefordert. Lernen Sie zu erkennen, wo der wirkliche Knoten sitzt und wie er im Sinne aller Beteiligten gelockert und gelöst werden kann. Durch professionelle und konstruktive Konfliktgespräche tragen Sie maßgeblich zur Leistungsfähigkeit und Entwicklung Ihrer Organisation bei.

## Projektmanagement für Personaler

93.79 

HR-Projekte erfolgreich managen

HR hat aktuell und in den nächsten Jahren zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen. Solche Veränderungen bedürfen einer grundlegenden Schlüsselkompetenz: Projektmanagement! 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. In den interaktiven Bausteinen des Trainings können Sie Ihre aktuell anstehenden HR-Projekte bearbeiten.

## Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft

Grundlagen- und Aufbau Themen

### Grundlagen des Arbeits- und Betriebsverfassungsrechts

89.10 

Das müssen Sie wissen!

Das Basiswissen im Arbeitsrecht ist die Voraussetzung für erfolgreiche Personalarbeit. In dieser Schulung werden Ihnen die Grundlagen des Arbeits- und Betriebsverfassungsrechts auf dem neuesten Stand systematisch vermittelt. Die praxisbezogene Darstellung der Themen hilft Ihnen, innerbetriebliche Schwierigkeiten, langwierige Arbeitsgerichtsprozesse und teure Einigungsstellenverfahren zu vermeiden.

### Arbeitsrecht kompakt

51.22 

Das Wesentliche an einem Tag

Durch die strenge Regulierung des Arbeitsrechts sind Mitarbeiter der Personalarbeit einem wahren Paragrafendschungel ausgesetzt. Trotzdem müssen sie täglich viele arbeitsrechtlich relevante Entscheidungen treffen.

## Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft Spezialwissen

### Aktuelles von der Einstellung bis zur Kündigung

87.64 

Dieses Seminar ist ein Muss für jeden, der im Bereich Personal tätig ist. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele erhalten Sie einen systematischen Überblick über alle aktuellen rechtlichen Aspekte des Arbeitsverhältnisses einschließlich der neuen gesetzlichen Regelungen, z. B. der Reform von Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und Mutterschutzgesetz zum 01.01.2017. Wichtige Urteile, z. B. zur Befristung von Arbeitsverträgen, werden in leicht verständlicher Form praxisgerecht dargestellt. Auf individualrechtliche Fragen wird dabei ebenso eingegangen wie auf wichtige Entscheidungen zum Betriebsverfassungsrecht.

Alle Seminare und Trainings der Themenwelt Digital Business unter [www.haufe-akademie.de/digital-business](http://www.haufe-akademie.de/digital-business)



## Unser vollständiges Weiterbildungsangebot im Internet

Ist für Sie oder Ihre Kollegen bei den ausgewählten Produkten nichts passendes dabei?

Die Webseite der Haufe Akademie bietet Ihnen ausführliche Informationen über das gesamte Angebot im Bereich Personalmanagement zu folgenden Themen:

- HR-Strategie
- HR-Organisation
- Personalcontrolling
- Personalmarketing
- Recruiting
- Personalentwicklung
- Mitarbeiterbindung
- Gesundheitsmanagement
- HR-Kompetenz
- Arbeitsrecht
- Performance Management
- Entgeltabrechnung

Überzeugen Sie sich selbst von dem breitesten Themenangebot auf dem deutschsprachigem Weiterbildungsmarkt:  
[www.haufe-akademie.de/personal-seminare](http://www.haufe-akademie.de/personal-seminare)

## Informieren Sie sich über unser umfassendes Programm zu den Themen

- General Management
- Betriebswirtschaft und Recht
- Führung und Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Digital Business
- International Business
- Projektmanagement, Prozessmanagement und Change Management
- Personalmanagement
- Gesundheit
- Vertrieb und Verkauf
- Marketing und Produktmanagement
- Einkauf, Logistik und Außenhandel
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Controlling
- Compliance
- Assistenz und Office-Management
- Kompetenz für Trainer, Coaches und Berater
- IT-Training
- Immobilienwirtschaft und -management
- TVÖD/TV-L in der Praxis

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**  
Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg · [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

### Beratung und Service

Tel.: 0761 898-4422  
[service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

### Anmeldung

Fax: 0761 898-4423  
[anmelden@haufe-akademie.de](mailto:anmelden@haufe-akademie.de)

#### Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Regionalbüro Düsseldorf · Nicole Sosna · Tel.: 02102 3099795  
Regionalbüro Düsseldorf · Martina Seemann · Tel.: 02102 3099796  
Regionalbüro Frankfurt a. M. · Udo Geier · Tel.: 06102 7485022  
Regionalbüro Hamburg · Karl-Eugen Lang · Tel.: 04821 1781915  
Regionalbüro München · Jens Heil · Tel.: 089 89517185  
Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · Tel.: 07127 9736941



Das neue  
Gesamtprogramm –  
jetzt auf  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

Folgen Sie uns auch auf

