

fokus

PERSONAL ENTWICKLUNG

SEPTEMBER 2017

Nachhaltige Lernstrategien

Wie sich die Investition in Weiterbildung für Ihr Unternehmen auszahlt [Seite 8](#)

Was Personalentwicklung mit innovativen Lichtlösungen gemeinsam hat

Entwicklungserleichterung aus der Praxis [Seite 10](#)

SCHWERPUNKT INTERNATIONALE PE

Internationale Trainingsprogramme

Tipps für länderübergreifende Entwicklung von Personal und Organisation [Seite 34](#)



Personal Entwicklung

Die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter nachhaltig und zukunftsorientiert erleichtern

Mit Leichtigkeit weiterkommen.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Mehr unter
www.haufe-akademie.de



Personal Entwicklung leicht gemacht!

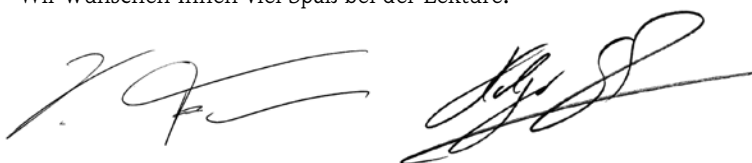
Liebe Leserinnen und Leser,

kein Tag ohne Schlagzeilen aus der Wirtschaft, die direkt oder indirekt auf die Personalarbeit in Unternehmen einwirken. Die gute Nachricht: Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg ist so groß wie nie! Genauso vielfältig sind deren Gestaltungsmöglichkeiten und die daraus resultierenden Herausforderungen. Ob es um die Etablierung innovativer Lernstrategien oder einer Lernkultur geht, die Entwicklungsbegleitung von Mitarbeitern oder um internationale Rollouts: Die Personalentwicklung als Business Partner muss ihr Tun an den Erwartungen des internen Kunden ausrichten und das zentrale Ziel verfolgen, einen Mehrwert zu schaffen.

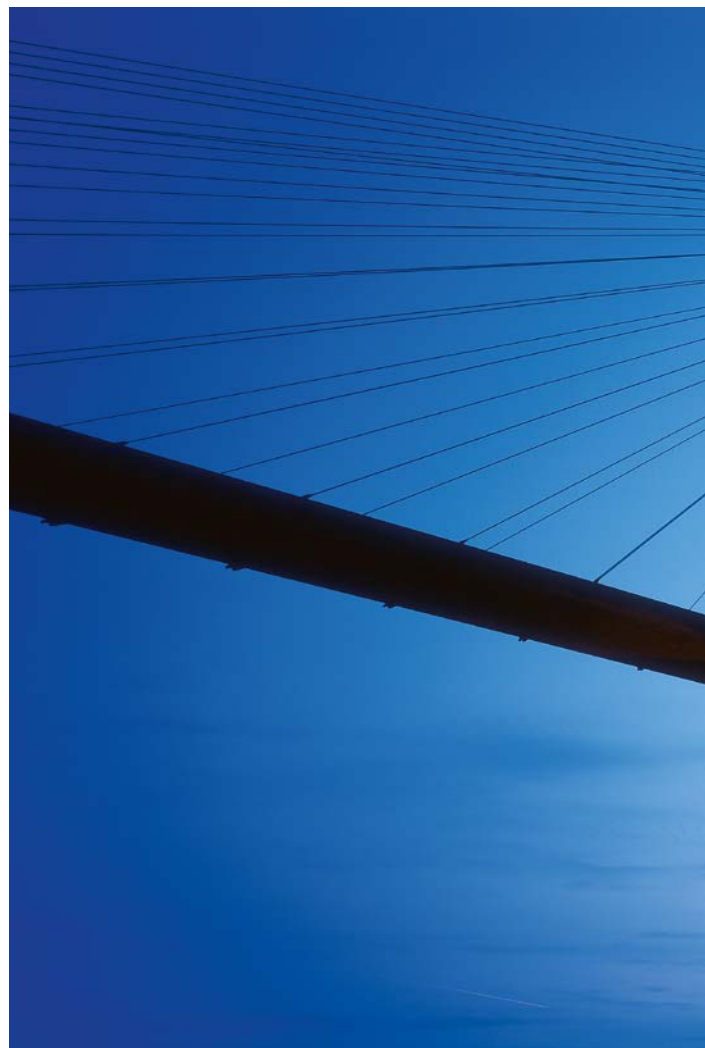
In dieser Ausgabe des Fokus Personalentwicklung zeigen wir Ihnen Möglichkeiten, diese Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen. Außerdem beleuchten wir Chancen und Trends, haben für Sie Experteninterviews geführt und geben Ihnen Tipps für Ihren Arbeitsalltag, egal ob Sie national oder international ausgerichtet sind.

Unsere Fachbeiträge veranschaulichen, wie wichtig es ist, Entwicklung für Mitarbeiter und Unternehmen zu erleichtern. Zugleich möchten wir Ihnen auch einen Einblick in unsere eigene Weiterentwicklung geben, die in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden geschieht! Nur mit unserem Anspruch fortlaufender Innovation und Optimierung unseres Angebots können wir Sie in diesen volatilen Zeiten effektiv begleiten. So entstehen bedarfsgerechte Programme, die praxistauglich sind und heute schon die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.



Hansjörg Fetzter und Holger Schmenger
Geschäftsführer Haufe Akademie



Entwicklung erleichtern

6 Innovative Personalentwicklung: Individuell, strategisch, digital

Die Arbeit der Zukunft als große Chance für die Personalentwicklung!

8 Nachhaltige Lernstrategien – so wird aus Wissen Kompetenz

Wie sich die Investition in die Weiterbildung auszahlt.

10 Was Personalentwicklung mit innovativen Lichtlösungen gemeinsam hat

Aus der Praxis: Neue Lösungen, um Entwicklung gezielt zu erleichtern.

13 Perfekt verzahnt! Wie Lernen und Anwenden zusammenwachsen

Vorteile flexibler Learning on demand-Lösungen.

14 Anders. Besser. Mehr.

Blitzlichter für maximale Lernwirksamkeit und nachhaltige Entwicklung.

16 Digitaler Wandel – verpasst HR die nächste Chance?

Warum die Veränderung in der Unternehmenskultur eine große Rolle spielt.

18 Bildung als Motor der Digitalisierung

Digitale Technologien verändern die Arbeits- und Lernwelt!

19 Individuelle Führungskräfteentwicklung – denn jeder Jeck ist anders

Interne Führungsakademien auch für mittelständische Unternehmen.

22 Der fähige Projektleiter in der unfähigen Organisation?

Die Kombination aus Organisationsentwicklung, Qualifizierung und Coaching als Erfolgsfaktor im Projektmanagement.

24 #Brückenbauer: HR zwischen Tools und Teams

Neue Wege mit agilem Performance Management.



Schwerpunkt Internationale Personalentwicklung

- 26 **Compliance-Trainings International**
Vertrauen über Kontinente hinweg als Basis für den Erfolg.
- 28 **Transnationale Führungskräfteentwicklung**
Neue Lernarchitekturen für internationale Führungskräftequalifizierung.
- 30 **Internationale PE im Mittelstand – Globale Strategien lokal umsetzen**
Herausforderungen der Internationalisierung für die Personalentwicklung.
- 32 **Der goldene Schnitt internationaler Trainingsprogramme**
Tipps für die internationale Praxis.
- 34 **Newsticker**
News & Termine aus dem Bereich PE!

Unser kostenloser Service für Verantwortliche aus dem Bereich Personalentwicklung



Whitepaper – praxisorientiert & informativ

Kostenlose, digitale Ratgeber mit praktischen Arbeitshilfen
www.haufe-akademie.de/whitepaper

Digitales Lernen – 5 Goldene Regeln

Maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklung – so finden Sie Ihren Erfolgsweg.

Transformation 4.0 – so machen Sie Ihre Organisation fit für das digitale Set-up!

#Brückenbauer: HR zwischen Tools und Teams

Compliance-Mitarbeiterschulungen

Internationale Trainingsprogramme – Erfolgsfaktoren



Downloads – aktuell & aufschlussreich

Nützliche, kostenlose Studien mit interessanten Ergebnissen

Infografik „Innovative Personalentwicklung – Herausforderungen und Chancen“

www.haufe-akademie.de/infografiken

Die HR-Standortanalyse

www.haufe-akademie.de/HRStandortanalyse



Aktuelle Webinare – vielseitig & effektiv

Interaktive, kostenlose Web-Seminare rund um PE & OE
www.haufe-akademie.de/webinare

Dienstag,
7.11.2017,
14 Uhr

Nachhaltige Trainingsstrategien – wie Sie mit Blended Learning den ROI Ihrer Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen

Lernbibliotheken zu gewinnen

Gewinnen Sie eine von zehn Lernbibliotheken für Ihre Mitarbeiter.
Hier teilnehmen: www.haufe-akademie.de/bib-gewinnen

Unsere **Angebote & Services** für die Personal- und Organisationsentwicklung finden Sie in einer **Sonderpublikation** in der Heftmitte.



Innovative Personalentwicklung: Individuell, strategisch, digital

Disruptive Veränderungen geschehen immer schneller, Unternehmen können immer mehr Stellen nicht entsprechend ihres Bedarfs mit qualifizierten Bewerbern besetzen. Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Menschen, Technologie und Organisationen zusammenspielen. Jetzt kommt die hohe Zeit der Personalentwicklung.

Sehen wir uns zunächst die Fakten an. Laut der Studie „Global Human Capital Trends 2016“ (Deloitte), formulieren die Experten vier besondere Herausforderungen für die Personalentwicklung, der sich mehr oder weniger alle Industrienationen ausgesetzt setzen.

Da ist zunächst das breite Spektrum an Altersklassen, denen sich Verantwortliche in Unternehmen gegenübersehen. Noch nie waren so viele ältere Mitarbeiter und zugleich sehr junge Mitarbeiter in den Unternehmen angestellt. Während die einen sich daran gewöhnen müssen, neue Rollen einzunehmen, sei es als Mentor oder Coach für jüngere, sei es als Mitarbeiter in einem Team, das von einem sehr viel jüngeren Chef mit weniger Erfahrung geführt wird, stellen die jungen Mitarbeiter ganz andere Anforderungen an ihren Job und sind mit digitalen Technologien von Kindesbeinen an vertraut.

In diesen liegt die nächste Herausforderung. Digitalisierung, Robotik und Künstliche Intelligenz sorgen dafür, dass lange Zeit bewährte Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren. Sie verändern die Gestaltung von Arbeitsplätzen ebenso wie die Arbeit selbst.

Gleichzeitig, und das ist Trend Nummer Drei, finden Veränderungen in immer schnellerer Geschwindigkeit statt, während sich, Trend Nummer Vier, ein neues Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entwickelt. Dazu tragen Zeitarbeitsverträge und Leih- oder Projektarbeit ebenso bei wie junge Menschen, die sich nicht ihr Arbeitsleben lang bei einer Firma sehen, sondern beim nächsten, interessanteren Angebot auch mal schnell bereit sind, zu wechseln.

Obwohl die voranschreitende Digitalisierung „Arbeit 4.0“ maßgeblich beeinflusst, reicht es nicht, sich auf überlegene Technologien zu verlassen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Wachstum resultiert mehr denn je auf dem Engagement und der Befähigung der Belegschaft der Unternehmen. Es braucht Mitarbeiter mit den richtigen

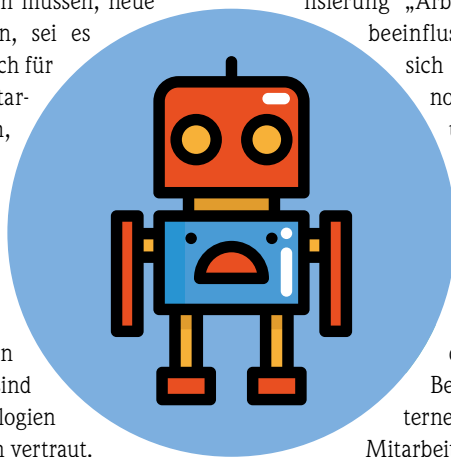
Fähigkeiten und passende Rahmenbedingungen, um sich selbst und damit auch die Organisation mit innovativen Lösungen weiterzuentwickeln. Menschen und Organisationen weiter zu entwickeln, war und ist die ureigene Aufgabe der Personalentwicklung. Neu sind die Tools, Heran-

gehensweisen und Möglichkeiten, die sich dafür heute bieten.

Wie kann eine Personalentwicklung aussehen, die sich den Veränderungen stellt?

Eine innovative Personalentwicklung muss folgerichtig einen erweiterten Handlungsrahmen füllen und ihre Aufgaben neu gestalten. Das kann ebenso bedeuten, Bestehendes zu verbessern wie auf anderes ganz zu verzichten. Die Mission einer innovativen Personalentwicklung lautet, Prozesse zu vereinfachen, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die Informationsflut am Arbeitsplatz zu bewältigen und eine Kultur der Zusammenarbeit, der aktiven Unterstützung und der Innovation aufzubauen. Die gute Nachricht lautet: Die Personalentwicklung ist auf einem guten Weg. So sehen die „Global Human Capital Trends 2016“ zum ersten Mal deutliche Zeichen des Wandels und Fortschritts in der Personalentwicklung. PE-Teams hätten gelernt, mit neuen Ideen zu experimentieren und die eigenen Fähigkeiten auszubauen.

Wo Organisationen agil werden, muss das auch die Personalentwicklung sein. Schließlich zählt, wie Professor Dr. Karlheinz Schwuchow bereits 2015 in einem Blogbeitrag betonte, „die proaktive Ausrichtung der Mitarbeiterqualifizierung an der Unternehmensstrategie sowie die transförderliche Gestaltung der Personalentwicklungsaktivitäten“ zu den wesentlichen Herausforderungen der Personalentwicklung.

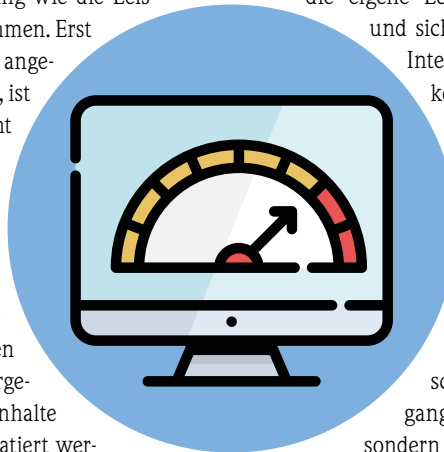


Das bedeutet unter anderem, Mitarbeiter zu befähigen, für das Unbekannte zu planen, Risiken zu minimieren und sich an einem Arbeitsplatz zu entfalten, der sich verändert.

Gleichzeitig aber auch ein Führungsverständnis zu entwickeln, das Führung als kollektiven Prozess begreift. Innovative Personalentwicklung hat somit eine strategische und eine individuelle Perspektive. Die Personalentwicklung schlüpft in die Rolle des Begleiters, individueller Entwicklungsprozesse ebenso wie der Organisationsentwicklung. Sie muss zugleich Rahmenbedingungen schaffen, die sich an die Bedarfe der agilen Organisation wie der agilen Arbeitsplätze anpassen lassen.

Nehmen wir digitale Lerntechnologien als Bestandteil eines innovativen Personalentwicklungskonzepts. Deren ursprüngliche Vorteile, immer mehr Mitarbeiter zeitlich und örtlich zu günstigen Preisen schulen zu können, rücken in den Hintergrund.

Wichtiger wird der Lernerfolg und damit auch der Lerntransfer, das heißt der Erfolg der Maßnahmen, sowohl für den Einzelnen und seine Entwicklung wie die Leistung für das Unternehmen. Erst wenn das Gelernte angewendet werden kann, ist der Lernerfolg erreicht und eine Leistungssteigerung möglich. Zugleich fördern Lerntechnologien das selbstgesteuerte Lernen, auch was die Auswahl von Themen angeht, die nicht vorge-schrieben sind. Lerninhalte können zugleich kuratiert werden, um sie zum Beispiel in Lernbibliotheken zu überführen, die ein erster Schritt zu Performance-Support-Systemen sein können oder diese ergänzen.



Die Generation Facebook ist an kontinuierliches Feedback in sozialen Netzwerken gewöhnt. Feedback hilft auch im Job dabei, die eigene Leistung einzuschätzen und sich weiterzuentwickeln.

Interne soziale Netzwerke fördern zudem den Wissensaustausch und helfen, Wissen im Unternehmen zu halten. Manager sollten ermutigt – und befähigt – werden, Performance Reviews nicht ausschließlich auf die Vergangenheit zu beziehen, sondern auf die zukünftige Karriere und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter.

Diese positive Herangehensweise gilt auch für Performance-Management-Prozesse, die weniger auf Druck denn auf die Motivation und Inspiration der Mitarbeiter ausgerichtet werden sollten. Zum Beispiel indem sie ein deutliches Bild der aktuellen Leistung vermitteln und den Einzelnen motivieren, besser zu arbeiten, weil er genau weiß, was er verbessern kann.

Was die Neugestaltung von Arbeitsplätzen angeht, kann die Personalentwicklung ebenfalls ihren Beitrag leisten. Menschen aller Altersklassen mit den unterschiedlichsten Bildungshintergründen und individuellen Ansprüchen arbeiten zusammen in einer Organisation, in einem Team oder auch nur an einem Projekt. Alle haben unterschiedliche Ansprüche, sei es an den Arbeitsplatz, die Gestaltung ihrer Arbeit oder der persönlichen Förderung. Das kann zum Beispiel bedeuten, auch Talente zu fördern, die nicht die vorgegebenen Voraussetzungen für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm erfüllen.

Arbeit in Zukunft wird anders aussehen als Arbeit heute. Mitarbeiter auf diesen Weg mitzunehmen, ihn zu gestalten und damit auch die Zukunft von Unternehmen, ist eine große Chance für die Personalentwicklung. ●

Herausforderungen & Chancen

Herausforderungen

- ① Nie war die Bandbreite an Altersklassen größer!
- ② Digitalisierung, Robotik und Künstliche Intelligenz verändern Geschäftsmodelle!
- ③ Veränderungen vollziehen sich in immer schnellerer Geschwindigkeit!
- ④ Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Wandel!

Chancen

- ① Mitarbeiter auf den Wandel einstellen
- ② Individuelle Entwicklungsprozesse begleiten
- ③ Organisationsentwicklung begleiten und treiben
- ④ Führung als kollektiven Prozess etablieren
- ⑤ Lerntransfer, Lerntechnologie und Leistungssteigerung optimal verzahnen
- ⑥ Networking und Feedbackkultur steigern, um Motivation und Performance zu stärken
- ⑦ Diversität fordern und fördern



Kerstin Schreck

Content Manager Brand,
Haufe Akademie

Nachhaltige Lernstrategien – so wird aus Wissen Kompetenz

In der betrieblichen Weiterbildung geht es um mehr, als sich neues Wissen anzueignen. Erst wenn Mitarbeiter neues Wissen auch für ihre Arbeit nutzen, ist der Lerntransfer gelungen, wird aus Wissen Kompetenz und die Investition in die Weiterbildung zahlt sich aus.

Aus der Lernforschung wissen wir, dass eine Fähigkeit zunimmt, wenn wir sie immer wieder anwenden. Wissen verfestigt sich, wenn kontinuierlich gelernt wird. Besteht bereits ein Grundwissen und Grundverständnis zu einem bestimmten Thema, kann Fachwissen leichter erworben werden. Direkt nach einem Training ist das erworbene Wissen noch unmittelbar präsent, um dann nach und nach abzuflachen, wenn keine Wiederholungen erfolgen. Das verdeutlicht auch die Abbildung auf dieser Seite.

Ein Lernerfolg braucht demnach Zeit. Wie die Lernkurve den Lernerfolg im Verhältnis zur aufgewendeten Zeit angibt, gibt die Vergessenskurve des deutschen Psychologen Hermann Ebbinghaus den Grad des Vergessens in Abhängigkeit von der Zeit an.

Damit das erlernte Wissen nachhaltig wirkt und ein Lerntransfer stattfindet, muss es angewendet werden. Erst dann entsteht in Verbindung mit der täglichen Arbeit die gewünschte Kompetenz. Nichts wirkt motivierender, als in der Praxis den Lernerfolg zu spüren und eine Leistungssteigerung zu erreichen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Lernangebote so konzipiert sein, dass sie motivieren und sowohl zum Arbeitsumfeld als auch zum Reifegrad des Lerners passen.

Nun zeigt ein Blick auf den Arbeitsalltag, dass wir nur wenig Zeit mit formalem Lernen verbringen. Viel mehr lernen wir

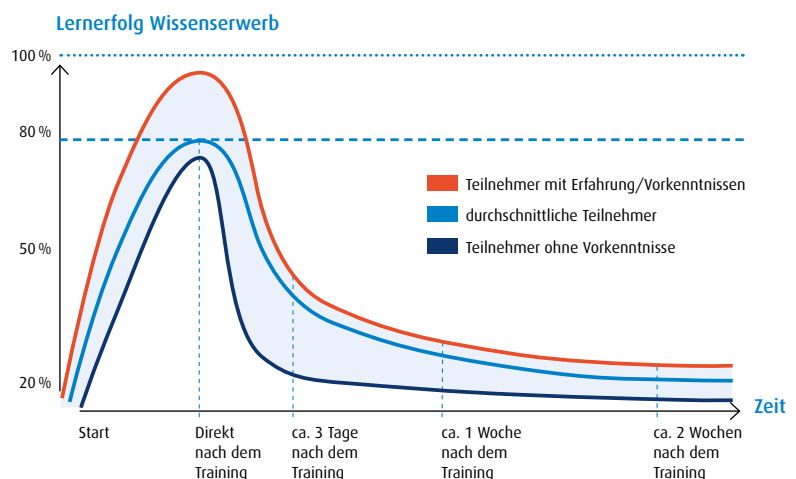
häufig im Prozess der Arbeit selbst, durch herausfordernde Aufgaben, von Kollegen und Führungskräften oder indem wir selbst „mal eben“ online nachschlagen, wenn wir nicht weiter wissen und ganz spontan ein Lernbedarf entsteht.

Dies beschreibt auch das 70:20:10-Modell, das besagt, dass wir tatsächlich nur zu circa 10 Prozent durch formale Trainings lernen, zum Beispiel mit Lernformaten und Tools, die in den Arbeitsalltag integrierbar sind. Diese Lerninhalte sollten einen engen Bezug zur Praxis haben und hoch relevant sein für die Tätigkeit des Lerners. Feedback und Mentoring, etwa von Kollegen, machen weitere 20 Prozent des

Lernens aus. Den größten Anteil am Lernen aber hat das Lernen im Prozess der Arbeit, durch anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben und die Reflexion der daraus resultierenden Erfahrungen.

Nachhaltige Trainingsprogramme

Was bedeutet das nun für die Konzeption von Trainingsprogrammen? Wie bei jeder anderen Strategie auch muss das Lernziel jeder Weiterbildung ebenso klar definiert sein wie die Zielgruppen. Eine nutzer- und nutzenorientierte effektive Lernstrategie erfordert, den Reifegrad des Lerners mit einzubeziehen, um ein motivierendes Training zu gestalten. Es ist ein großer Unter-





Was ist eigentlich Blended Learning?

Blended Learning nutzt digitale Elemente und Methoden und kombiniert diese mit klassischen Face-to-Face-Elementen. Beide Dimensionen werden in einem Lernszenario kombiniert mit dem Ziel einer nachhaltig wirkenden Learning Experience. Digitale Elemente ersetzen in diesem Modell nicht die klassischen Bausteine, sondern ergänzen diese optimal. Je nach Lernziel und Situation werden selbst- und fremdgesteuertes Lernen integriert, Präsenzeinheiten und digitales Lernen eingebunden und dabei Macro-Inhalte und Micro-Inhalte bereitgestellt.

In einem Blended Learning-Konzept können sowohl die persönlichen Lernpräferenzen eines Lernalters berücksichtigt werden als sein spezielles Arbeitsumfeld, für das die Inhalte relevant sein müssen, um den Lerntransfer zu fördern und den Lernerfolg zu gewährleisten.

schied, ein Thema an jemanden zu vermitteln, der neu im Job ist, als erfahren gilt oder ein Experte ist. Für die Entwicklung von Lernangeboten ebenso entscheidend ist das Thema selbst. Abstrakte, sehr theoretische Lerninhalte lassen sich in digitalen Lernprogrammen abwechslungsreich gestalten und methodisch so aufbereiten, dass sie sich leichter einprägen. Gleichzeitig ist es möglich, das Level an Interaktivität und den Anteil des selbstgesteuerten Lernens individuell an den Lerner oder das Thema anzupassen. Lernaktivitäten wie Gruppenaufgaben und Learning Communities wirken zusätzlich motivierend und fördern den Austausch und die Zusammenarbeit.

Fundierte neurowissenschaftliche Erkenntnisse und die Lerntheorien der Erwachsenenbildung weisen nach, dass Lernkonzepte immer dann besonders nachhaltig sind, wenn sie digitale Elemente und Methoden ebenso wie klassische Face-to-Face-Elemente nutzen. In Blended Learning-Szenarien werden verschiedene Bausteine mit dem Ziel kombiniert, dem

Lerner eine positive Lernerfahrung zu ermöglichen, selbstgesteuertes Lernen zu erleichtern und im Ergebnis einen hohen Lerntransfer zu gewährleisten.

Die Nachhaltigkeit von Lernen und persönlicher Weiterbildung zu fördern ist einfacher als es klingt, wenn zu den definierten Zielen und identifizierten Zielgruppen eine passende Lernstrategie entwickelt wird. Daran ausgerichtet können die einzelnen Lernaktivitäten so eingesetzt werden, wie und zu welchem Zeitpunkt sie den Lernerfolg am besten unterstützen. Mit Blended Learning-Kompetenzentwicklung nachhaltig zu gestalten, bedeutet also in erster Linie, vorab genau auf den Bedarf der Zielgruppe zu schauen, Ziele festzulegen, Lernziele zu identifizieren – und dann die richtige und zielführende Kombination aus Methoden, Formaten und Inhalten zur Realisierung der (Lern-)Ziele zu kreieren. ●



Christian Friedrich

Bereichsleitung Digital Learning
Solutions, Haufe Akademie

Was Personalentwicklung mit innovativen Lichtlösungen gemeinsam hat

Die Innovationszyklen sind inzwischen ähnlich kurz wie bei Smartphones: Gerade einmal sechs bis 12 Monate dauert es, bis das Innenleben von LED-Lampen oder -Leuchten komplett überholt wird und ein neuer Produktlebenszyklus beginnt. Ledvance hat sich gewandelt – die Herausforderungen spiegeln sich auch in der Personalentwicklung.



Wir sind ein Startup mit über 100 Jahren Erfahrung“, sagt Lucia Ramminger, die als Senior Expert People & Organizational Development bei Ledvance verantwortlich ist für das übergreifende Lernangebot für die gut 2.000 Mitarbeiter in Deutschland sowie die weltweiten Führungskräfte. Die Herausforderung, in schneller Abfolge viele neue und innovative Produkte auf den Markt bringen zu müssen, spiegelt sich auch in der Personalarbeit und den Weiterbildungsangeboten.

Unternehmenswerte prägen Führungsverhalten und persönliche Entwicklung

Die Unternehmenswerte von Ledvance finden sich nicht nur deutlich in der Kultur der Zusammenarbeit wieder, sie geben auch klare Hinweise darauf, welche Kompetenzen Führungskräfte und Mitarbeiter benötigen:

- „Striving for Excellence“ baut auf einer leistungsfähigen Organisation mit hoch qualifizierten Mitarbeitern und funktionierenden Prozessen auf, in der jeder Einzelne bereit ist, seine Kompetenzen einzusetzen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.
- „Breaking new Ground“ beschreibt den Mut und den Entrepreneur-Geist, die es erfordert, um in einem volatilen Marktumfeld dauerhaft erfolgreich zu sein. Dazu gehört die Bereitschaft, neue Wege einzuschlagen und dabei kalkulierte Risiken einzugehen.
- „Winning together“ steht für die gemeinsame und zielorientierte Zusammenarbeit im Team über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg.

Entsprechend dieser Werte werden Inhalte und Trainings für den Weiterbildungskatalog der Mitarbeiter ausgewählt, und sie finden sich in den Leadership-Programmen wieder. Weiterbildung wird so gestaltet, dass die Trainings zum sich schnell verändernden Umfeld der Branche passen.

Der globale Trainingsprozess und eine elektronische Lernplattform sorgen einerseits dafür, dass Mitarbeiter schnell an gute Lernangebote kommen und dank neuester Kurzformate in Zukunft hoffentlich noch lieber online lernen. Hinzukommen diverse Formate, bei denen sich Mitarbeiter und

ihre Wissensvermittler physisch begegnen und der persönliche Wissens- und Erfahrungsaustausch im Zentrum steht.

Flexible Formate gefragt

Die Lernangebote von Ledvance werden kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt. Was nicht mehr passt, wird aus dem Angebot genommen. Ein Beispiel: Den zweiwöchigen Aufenthalt für Manager an einer Business-School in den USA, um dort theoretisches Grundwissen zu betriebswirtschaftlichen Themen vermittelt zu bekommen, hat Ramminger gestrichen. „Das reicht nicht mehr“, lautet ihr Kommentar. Vielmehr geht es um flexiblere, dialogorientierte Formate, in denen konkrete Fälle besprochen werden, möglicherweise sogar auf Augenhöhe mit anderen, wie es in maßgeschneiderten Konsortial-Programmen möglich ist, an denen

sich verschiedene Unternehmen beteiligen. „Die Herausforderung ist, immer am Puls der Zeit zu bleiben“, sagt Lucia Ramminger. Das gelingt zum Beispiel mit dem „Essentials of Leadership“ Programm (ELP) oder Open-Mentoring. „2013 haben wir das ELP entwickelt. Auf der Programmhauptseite bloggen Trainer und Teilnehmer zu Führungsthemen. Die Trainer laden Materialien hoch, die zur Vorbereitung auf die Module vor Ort dienen (z. B. YouTube Videos). Kollegiale Beratung zu eigenen Führungsthemen und erfahrungsbasiertes Lernen prägen das Programm ebenso, wie die flexiblen Beiträge der Trainer. Das passt gut zu den Werten und zur Alltagsrealität der Teilnehmer, und das Feedback ist sehr gut.“

Das Open-Mentoring-Programm bringt ohne großartiges Zutun von HR Mentoren und Mentees zusammen. Dafür gibt es eine



Lucia Ramminger
ist Personalexpertin bei
Ledvance.

Die Qualifizierungsangebote von Ledvance werden kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt

„Soziales und erfahrungsbasiertes Lernen holen unsere Mitarbeiter und Führungskräfte deutlich stärker bei ihren Lernbedarfen ab und erleichtern den Lerntransfer in den Job-Alltag. Ich muss den Unterschied spüren, den es macht, z. B. eine neue Technik anzuwenden oder anders vorbereitet in Verhandlungen zu gehen. Ansonsten verblasst das Gelernte schnell wieder.“

Lucia Ramminger

Intranetseite mit einer Liste, in die sich Führungskräfte aber auch Mitarbeiter als Mentoren eintragen, und einer Ampel, die die Verfügbarkeit anzeigt. „Wichtig dabei ist für uns, dass die Mitarbeiter das Wissen des Unternehmens nutzen, dass soziales Lernen stattfindet und die verschiedenen Generationen voneinander lernen. Das ist für uns wie ein überraschendes Geschenk, dass das einfach so klappt“, drückt es Ramminger aus.

Mut zu neuen Lösungen finden, um individuell Entwicklung gezielt zu erleichtern

Dennoch passt nicht jedes Rollenprofil in eines der angebotenen Programme. Ein Beispiel ist Merle Binder: Die Unternehmensjuristin betreut bei Ledvance seit kurzem die 12 Mitglieder des Ledvance-Aufsichtsrats, in dem auch Repräsentanten der neuen chinesischen Eigentümer von Ledvance vertreten sind. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die sowohl interkulturelle und Führungskompetenzen erfordert wie auch Kenntnisse in Finanz- und Wirtschaftsthemen. Ein klassisches Leadership-Programm kam nicht infrage, da die Rolle der Unternehmensjuristin in einer kleinen Abteilung dafür nicht die nötigen Voraussetzungen bot. Eher zufällig erfuhr Lucia Ramminger dann über einen mitwirkenden Coach von dem SMILE-Projekt der Haufe Akademie – und konnte schlussendlich ihrer Unternehmensjuristin den Vorschlag machen, am Programm teilzunehmen.

Die Angebote, die Frau Binder im Rahmen von SMILE wahrnehmen kann, vom Coaching über BWL, interkulturelle Trainings und General Management-Themen, sind wahnsinnig hilfreich“, meint Lucia Ramminger. Einen Vorteil des Programms sieht die Personalexpertin darin, dass sich die Teilnehmer entfalten können, indem sie selbst ihre Themen wählen, gleichzeitig aber von einem Coach begleitet werden, der für Kontinuität sorgt. Der Austausch mit den anderen SMILE-Teilnehmern, darunter Gründer, Führungskräfte und Menschen mit Migrationshintergrund aus vielen Ländern, fördere das gegenseitige Verständnis. Die besonders vielfältigen, neuen Herausforderungen in der Rechtsabteilung des „Startup“ Ledvance



Im Sommer 2016 startete die Haufe Akademie ein außergewöhnliches Projekt: den Versuch, Entwicklung sichtbar zu machen! 12 ganz unterschiedliche Menschen bekommen mit dem Projekt s.mile (= smart mile) die Möglichkeit, über 24 Monate hinweg, kostenfrei das komplette Qualifizierungs- und Entwicklungsangebot der Haufe Akademie zu nutzen. Dabei steht ihnen zugleich über die kompletten zwei Jahre hinweg ihr persönlicher Coach zur Seite, der sie auf ihrem Entwicklungsweg berät und begleitet.

s.mile wird von Kristian Gründling, bekannter und preisgekrönter Filmmacher, filmisch begleitet. Jetzt ansehen, miterleben und dazulernen – unter:

www.entwicklung-erleichtern.de

Merle Binder, Unternehmensjuristin, ist eine der Teilnehmerinnen am Projekt SMILE. Ihre persönlichen Qualifizierungsziele: Auf- und Ausbau von interkulturellen und Führungskompetenzen sowie Know-how in Finanz- und Wirtschaftsthemen.



sorgen dafür, dass sie ebenso wie das Unternehmen von SMILE profitiert. „Alles in allem bietet SMILE ein sehr rundes Portfolio, um sich in Sachen Lernen und persönliche Entwicklung „auf die Reise“ zu machen.

Fazit: Darauf setzt erfolgreiche Personalentwicklung in einem volatilen Umfeld

Ledvance steht als führendes Unternehmen in der von einem rasanten Wandel geprägten Branche für Allgemeinbeleuchtung in einem weltweiten Wettbewerb. Das erfordert von Mitarbeitern wie Führungskräften viel Disziplin, aber auch Flexibilität und Risikobereitschaft, neue Wege zu gehen. Und erhöht die Anforderungen an Training und Weiterbildung. Für die Führungskräfteentwicklung setzt das Unternehmen auf speziell entwickelte Leadership-Programme und individuelle Angebote wie Coaching oder 360°-Feedback. Für die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung gibt es ebenfalls breite Weiterbildungsangebote, wie Open-Mentoring oder einen Trainingskatalog mit ausgesuchten Qualifizierungsangeboten

der Haufe Akademie und Fachschulungen mit internen Trainern, für die die Fachabteilungen selbst verantwortlich sind. Daneben können sich die Mitarbeiter gezielt auch ganz andere externe Trainings aussuchen, die nur für sie persönlich relevant sind. Eine Lücke im Weiterbildungsangebot gibt es für ambitionierte Mitarbeiter, deren Rollenprofil nicht die Voraussetzungen für ein klassisches Führungskräfteentwicklungsprogramm erfüllt. Sie werden mit ausgesuchten Trainings gefördert. Ein Beispiel hierfür stellt die Unternehmensjuristin Merle Binder dar. Sie nimmt am zweijährigen SMILE-Projekt der Haufe Akademie teil. In diesem Rahmen kann sie alle Weiterbildungsangebote der Haufe Akademie nutzen und wird dabei von einem Coach begleitet. Die Angebote der Haufe Akademie nutzt Ledvance seit fünf Jahren.

Wer sich online einen Einblick von Ledvance verschaffen möchte, kann das tun unter: Ledvance.de oder www.ledvance.de/unternehmen/karriere/arbeiten-bei-ledvance/index.jsp

Perfekt verzahnt! Wie Lernen und Anwenden zusammenwachsen

Lernen ist immer dann besonders nachhaltig, wenn wir das Gelernte gleich umsetzen können. Dazu braucht es Lerninhalte, auf die Mitarbeiter jederzeit zugreifen können, wenn ein Bedarf entsteht.

Kurze Entwicklungszyklen, virtuelle Teams und digitale Technologien prägen das, was wir gemeinhin als „Arbeit 4.0“ bezeichnen. Was Mitarbeiter und Führungskräfte wissen müssen, um die täglichen Aufgaben im Job zu bewältigen, verändert sich ständig. Erfolg jedoch besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten besitzt, die im Moment gefragt sind, bemerkte schon Henry Ford, Gründer der Ford-Autowerke. Unternehmen stehen damit heute häufig vor der Aufgabe, Wissen dann zur Verfügung zu stellen, wenn es gebraucht wird.

Aus Studien wissen wir, dass Lernen am Arbeitsplatz in erster Linie durch anspruchsvolle Aufgaben und Erfahrungen passiert. Das bestätigt auch die aktuelle Umfrage „Learning in the Workplace“, für die Jane Hart, Gründerin und Direktorin des „Centre for Modern Workplace Learning“ 5.000 Führungskräfte und Arbeitnehmer weltweit befragt hat. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage ist, dass 79 Prozent der Befragten bei der Arbeit im Internet nach Wissen suchen und 76 Prozent Internetressourcen wie Videos, Podcasts oder Artikel auch tatsächlich zum Lernen am Arbeitsplatz nutzen. Sie nutzen damit Wissensressourcen, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat, die es nicht kennt oder auf Richtigkeit und Eignung überprüft hat. Kurz gesagt: Es hat über diese Lerninhalte keine Kontrolle.

Ohne zusätzliche Wissensressourcen aber geht es nicht. Lernen auf Vorrat ist bei der Masse des benötigten Wissens schlicht nicht mehr möglich. Das wird besonders bei komplexen Tätigkeiten, die wir nur selten

ausüben, deutlich oder bei Aufgaben, die nicht zur Routine gehören, für die wir aber Spezialwissen brauchen. Kollegen, die gefragt werden können, oder Antworten aus dem internen Netzwerk sind manchmal eine Lösung, reichen häufig aber nicht aus.

Die nachhaltigere Lösung heißt „Learning on demand“. Das Konzept geht davon aus, dass Wissen und Kompetenzen nicht auf Vorrat vermittelt werden, sondern Mitarbeitern die notwendigen Lerninhalte bei Bedarf zur Verfügung stehen. Das kann in Form von Unternehmenswikis sein, als Blogbeiträge oder auch in umfangreichen digitalen Lernbibliotheken, auf die Lerner schnell und einfach am Arbeitsplatz zugreifen können, sodass Lernen und Anwenden besser ineinandergreifen. Lernbibliotheken sind flexible Lernangebote für den Arbeitsplatz und für mobile Endgeräte, die sowohl Macro-Content für das Erlernen neuer Fähigkeiten beinhalten als auch Micro-Content als passgenaue Antwort auf konkrete Fragestellungen.

Wissenserwerb just in time

Nehmen wir als Beispiel Führung. Konflikte lösen zu können, gehört zu den wichtigen Grundkompetenzen jeder Führungskraft. In Learning on demand-Angeboten können zu diesem Thema verschiedene Module angeboten werden. Jedes einzelne Modul kann bei Bedarf wiederholt abgerufen werden. Vor einem Konfliktgespräch z. B. kann eine junge Führungskraft das Modul zu konstruktivem Feedback aufrufen und es im Anschluss mit den gemachten Erfahrungen abgleichen. Ihr Wissen zum Thema wird damit nachhaltig verankert

Was bieten Learning on demand-Lösungen?

Learning on demand ermöglicht zeitlich flexibles und arbeitsplatznahes Lernen. Der Wissenserwerb erfolgt just in time bei einem konkreten Lernbedarf. Wissen wird damit direkt im Kontext der Anwendung mit einem bestimmten Lernziel erworben, sodass ein hoher Praxistransfer erfolgt.

und vertieft. Gleichzeitig wird nur das gelernt, was für das anstehende Gespräch benötigt wird. Das reduziert den Lernaufwand auf das Notwendige.

Die am höchsten Wert geschätzten Lernformate, inklusive der Nutzung von Web-Ressourcen, beziehen sich auf selbstgesteuertes und selbst organisiertes Lernen, zieht Jane Hart ein Fazit ihrer Workplace-Learning-Studie. Die Lerner entscheiden selbst, wie tief sie in ein Thema einsteigen möchten und was gerade besonders relevant für sie ist. Das motiviert und fördert die Eigeninitiative, während die Organisation die Kontrolle über die Lerninhalte behält. ●



Paulina Kern

Produktmanagerin Digital Learning
Solutions, Haufe Akademie

Anders. Besser. Mehr.

Blitzlichter für maximale Lernwirksamkeit und nachhaltige Entwicklung



Für Mehrwoller

Sie wollen weiterkommen, dazulernen, Know-how aufbauen? Mit einem verlässlichen und erfahrenen Partner an Ihrer Seite, der Sie systematisch unterstützt, geht das am besten! Wir bieten Ihnen Consulting, Inhouse-Trainings, Tagungen, Managed Training Services, e- und Blended-Learnings und weitere Qualifizierungsmöglichkeiten in über 1.100 Themen, alles aus einer Hand.

Übrigens: Zusätzlich bieten wir kostenlose Services wie Fachmagazine, Webinare, Whitepaper, Business-Talks und Fachartikel. So bleiben Sie auf dem Laufenden und können bessere Entscheidungen treffen.

www.haufe-akademie.de/leistungen



Für Teamplayer

Zusammen ist man stärker und besser und vielfältiger. Deswegen bauen wir Netzwerke und Kooperationen zu nationalen und internationalen Partnern wie CrossKnowledge, Technische Hochschule Deggendorf oder Fast Lane auf. So können wir Ihnen einzigartige Leistungen bieten, die Sie schneller, erfolgreicher und innovativer machen.

www.haufe-akademie.de/kooperationen



Für Weiterdenker

Tellerränder sind für Sie Möglichkeiten, um neue Perspektiven zu entdecken? In unserem Projekt s.mile schicken wir 12 Menschen auf eine zweijährige Lernreise. Kostenfrei können sie das komplette Qualifizierungs- und Entwicklungsangebot der Haufe Akademie nutzen. Die filmische Begleitung des Projekts bietet spannende Einblicke, wie Entwicklung funktioniert. Eine ganz andere Reise geht nach Fernost. Mit der Übernahme einer etablierten Akademie in Peking bauen wir unsere Business-Erfahrung in China aus und geben unser Know-how in unserer Qualifizierungsmaßnahme „Guanxi“ gerne an Sie weiter.

www.haufe-akademie.de/perspektiven



Für Effizienzsteigerer

Qualifizierung muss sich daran messen, wie wirksam sie ist. Die Umsetzbarkeit des Erlernten steht deshalb immer in unserem Fokus. Unsere Qualifizierungen sind keine Eintagsfliegen oder Schön-zu-Wissen-Seminare. Wir bieten Ihnen stets mehr: Sie können an persönlichen, gezielten Vor- und Nachbereitungsgesprächen teilnehmen oder im Vorfeld ein individuelles Anforderungsprofil erstellen lassen. Denn Nachhaltigkeit ist in der Qualifizierung das A und O.

www.haufe-akademie.de/transfercoaching



Für Voranbringer

Unsere Qualifizierungen und Entwicklungsprogramme bringen Sie und Ihr Unternehmen voran. Durch den direkten Praxisbezug und ein didaktisches Konzept, das auf Ihre Unternehmenswirklichkeit angepasst ist, lässt sich das Erlernte leicht im Arbeitsalltag umsetzen. So überzeugte z. B. unser Train & Perform-Programm „Frauen in Führung“ bei „The Linde Group“ die Jury des BDVT, der uns dafür auszeichnete. Durch die Nachhaltigkeit unserer Leistungen erreichen Sie Ihre Ziele und Wünsche einfach, schnell und konsequent. Sie schonen langfristig Ihre Ressourcen und spüren einen durchgreifenden persönlichen und unternehmerischen Erfolg.

www.haufe-akademie.de/frauen-in-fuehrung



Katrin Thieme-Wagner,
HR-Strategin, brennt für
Transformation, Personal- und
Organisationsentwicklung

Digitaler Wandel – verpasst HR die nächste Chance?

Kein digitaler Wandel ohne Wandel der Unternehmenskultur, davon ist **Katrin Thieme-Wagner**, Bereichsleiterin Consulting der Haufe Akademie, überzeugt. Der Personalentwicklung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, denn sie prägt die Kultur im Unternehmen maßgeblich mit: indem sie dafür zuständig ist, digitale Capability der Belegschaft aufzubauen und ihre eigenen Prozesse zu modernisieren.

Das Interview führte **Katrin Evers**, Contentmanagerin Unternehmenslösungen, Haufe Akademie

Frau Thieme-Wagner, worin sehen Sie die Chancen und Risiken der Digitalisierung von Unternehmen für die Personalentwicklung?

Es geht um neue Geschäftsmodelle, andere Arbeitsumgebungen, neue Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Zusammenarbeit. Die Digitalisierung fordert Führung heraus, auf allen Ebenen. Von der Leitung der Unternehmen über Menschen bis zur Selbstführung. Einmal mehr eine Chance für HR, einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftssicherung der Firma zu leisten. Zwar sind viele Unternehmen bereits sensibilisiert für das Thema, Digitalisierung

ist oft Chefsache. Der Personalbereich jedoch agiert häufig noch zu zögerlich. Dabei besteht jetzt die Chance, als anerkannter Partner des Business mit der C-Suite für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens zu sorgen. Jeder Personaler, der das nicht versteht, muss sich die Frage stellen, ob er seinem Job noch gerecht wird.

Können Sie die Aufgaben für die Personalentwickler konkretisieren?

Sie haben zwei konkrete Aufgaben: die Belegschaft zu unterstützen, digitale Kompetenzen in einem erweiter-



ten Sinn zu erwerben und HR bzw. PE-Instrumente und -Prozesse anzupassen. Das geht nur beides zusammen, weil man nicht mit altbackenen, möglicherweise sogar analogen HR-Instrumenten versuchen kann, eine neue Herangehensweise an Führung zu fördern. Ein Beispiel: Traditionell kennen wir das einmal im Jahr stattfindende Mitarbeitergespräch. Jährlich ruft HR dazu auf, über Ziele zu sprechen, mögliche Entwicklungsmaßnahmen festzulegen. Das Business reagiert zu Recht genervt ob der sperrigen Vorgehensweise und Templates. Passt das dazu, wie andere Funktionen agieren? In einer Zeit, in der die Time to market selbst bei komplexen Produkten sechs Monate und weniger beträgt? Die Antwort ist ein klares Nein. Wenn ich im Unternehmen immer kurzfristiger plane, muss das voll mit meinen Mitarbeitern synchronisiert sein. Statt einmal im Jahr auf die Mitarbeiterentwicklung einzuwirken, geht es um kurzfristige Steuerung. Learning-on-the-Job nimmt einen immer breiteren Raum ein; wenn es dazu kommt, läuft es jedoch häufig komplett an HR vorbei.

Sie sprechen von digitalen Kompetenzen im weiteren Sinne. Was genau ist damit gemeint?

Die digitale Kompetenz der Belegschaft zu erhöhen, meint nicht nur, dass alle Mitarbeiter den souveränen Umgang mit der entsprechenden Technologie beherrschen. Sondern ebenso die Fähigkeit besitzen, virtuell vernetzt zusammenzuarbeiten und dabei gemeinsam auch etwas zu schaffen, Ergebnisse zu erzielen. In der digitalisierten Wirtschaft werden mehr Mitarbeiter als je zuvor zu Wissensarbeitern, die ihr tägliches Tun nicht an einer festen Jobdescription ausrichten, sondern die mehr aufgabenbezogen arbeiten und ihre Tätigkeit weitgehend selbst gestalten. Wir erwarten von ihnen, dass sie offen sind, sich auf neue Arbeitssituationen im fluiden Umfeld mit immer wieder neuen Kollegen oder freien Mitarbeitern und Kooperationspartnern einlassen. Sie müssen in der Lage sein, mit Unsicherheiten umzugehen, sich die entsprechenden Arbeitsmittel, Informationen und das nötige Wissen zu beschaffen und andererseits bereit sein, mit anderen zu teilen. Sonst kommen sie langfristig nicht im System zurecht. Diese Form von digitaler Kompetenz ist viel weitreichender, als z. B. im Team zusammen auf Sharepoint zu arbeiten.

Womit sollten Unternehmen also beginnen, was empfehlen Sie Ihren Kunden?

Erst einmal das alte Rezept, was immer noch zu selten angewandt wird: stringent sehen, wo die konkreten unternehmerischen Herausforderungen des Business liegen. Das dann konsequent in die Personal(entwicklungs-)strategie übersetzen. Dann: weder die Mitarbeiter noch die HR-Kollegen überfordern, den Elefanten kennen, aber sich nicht überheben; schneibchenweise anfangen. Etwa das Kompetenzmodell entschlacken, Kompetenzen priorisie-

ren, die der Digitalisierung dienen: zum Beispiel Offenheit für Neuerungen, Lösungsorientierung, die Fähigkeit, alte Denk- und Handlungsmuster zu durchbrechen, Visionen zu entwickeln. Dann das neue Kompetenzmodell auch durchgängig anwenden, in allen Personalprozessen: von der Talentauswahl über die Aufgabenzuordnung und -suche bis hin zur Förderung des Einzelnen.

Was bedeuten die geschilderten Veränderungen für Führungskräfte?

Viele Unternehmen stellen sich die Frage, wie sie die Rolle der Führungskraft, der Mitarbeiter und HR neu definieren müssen. Ist die „Führungskraft“ der Vorgesetzte, der auch die personelle Einzelmaßnahme verantwortet? Oder der Projektleiter? Vielleicht der Swarm-Verantwortliche? Es geht um Themen wie virtuelle Führung oder zeitlich begrenzte Führungsrollen. Führungskräfte wiederum müssen an ihrem Verständnis von Führung arbeiten und lernen, Macht abzugeben, auch ohne nervös zu werden, ein Team wirkungsvoll zu machen, z. B. Menschen mit den richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen zu konzentrieren. Das heißt auch, eine anspruchsvolle Führung vorzuleben, Mitarbeiter zur Selbstreflexion anzuregen, sie in temporär begrenzten Rollen zu unterstützen, aktiv Learning Opportunities oder Coaching anzubieten. Wir weisen unsere HR-Kollegen übrigens oft darauf hin, dass sie keine Wunder erwarten dürfen. Nur weil sich die Arbeitswelt ändert, ist die Führungskraft von heute nicht morgen der perfekte Talent Manager!

Im Begriff „digitaler Wandel“ steckt bereits das Wort „change“. Welche Bedeutung erhält das Change Management in diesen Zeiten?

Der digitale Wandel ist trotz aller Schnellebigkeit keine Halse mit dem Segelboot! Er verändert die Unternehmenskultur. Ihre Transformation tradierter Denk- und Verhaltensweisen muss man mit Change Maßnahmen begleiten. Die Frage ist nur, ob man als Startschuss aktiv ein stringentes Programm auflegt oder sich bei allen Maßnahmen überlegt, wie man wen „mitnimmt“ und warum vielleicht nicht jeder direkt begeistert in die Hände klatscht. Bei so viel Wandel muss die Veränderungsfähigkeit ein integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur werden. ●

Tip

Challenge HR-Transformation! Sie möchten Ihr Unternehmen für die Zukunft aufstellen und haben Interesse an einer Standortbestimmung zur Digitalisierung? Unsere Experten beraten Sie persönlich: Telefon: 06102 74850-00 consulting@haufe-akademie.de



Besuchen
Sie uns auf der
Learntec in
Halle 1/E.31

Bildung als Motor der Digitalisierung

Wenn sich E-Learning-Anbieter und Kunden vom 30. Januar bis 1. Februar 2018 in den Karlsruher Messehallen zur Learntec 2018 treffen, geht es um mehr als Technik und Tools für digitales Lernen.

Seit nunmehr 25 Jahren gibt es die Learntec, die in diesem Jahr mit mehr als 7.500 Fachbesuchern und 257 Ausstellern einen regelrechten Rekordansturm verzeichnen konnte. Im kommenden Jahr sollen es noch mehr werden. Dafür hat die veranstaltende Karlsruher Messe und Kongress GmbH extra mehr Platz geschaffen. Statt einer Halle findet die Messe in zwei Hallen statt. Für 2018 hat sich Deutschlands bedeutendste e-Learning-Veranstaltung (mm Learning Delphi 2016) dem Motto „Bildung als Motor der Digitalisierung“ verschrieben.

Digitale Technologien verändern die Welt

„Die meisten Trends entwickeln sich, weil Sie und ihre Mitarbeiter sich verändern. Das passiert nicht, weil es eine neue

Technologie gibt oder ein neues Learning Management System. Es passiert, weil Sie sich verändern“, hatte Elliott Masie, E-Learning-Vordenker, USA, den Besuchern des Learntec-Kongress 2017 ins Notizbuch und Tablet diktieren. Masie, der als einer der Stars der Branche gilt, forderte, das „E“ in E-Learning nicht allein auf die Technologie zu beziehen, sondern zum Beispiel mit „Effizienz“ zu übersetzen. Lerner von heute müssten lernen, sich durch all das Wissen zu navigieren, das ihnen im Internet zur Verfügung stünde und wahre Fakten erkennen können. „Die Entwicklungen, denen wir uns gegenüber sehen, kommen nicht unbedingt aus dem Bereich des Lernens, sondern aus dem Business, aus der Technologie und sogar den Nachrichten“, schilderte Masie. Darauf müssten Unternehmen reagieren.

Learntec reagiert auf Trends

Laut mmb Learning Delphi 2016, der Trendstudie der Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH, Essen, haben Blended Learning, Videos und Erklärfilme, Micro-Learning und Mobile Anwendungen sowie virtuelle Klassenräume und Webinare aktuell die größte Bedeutung als digitale Lernform in Unternehmen. Die stärkste Aufwärtsentwicklung und eine wachsende Bedeutung erfahren Augmented Reality (AR) und Virtual Learning (VR). Diese Trends nimmt der Kongress ebenso auf wie Innovatives Lerndesign mit Chatbots oder Machine Learning. Unter den Themenschwerpunkt „Modern Learning und Development“ fallen Trends wie Micro-Learning als Sammelkategorie für Lerncontent, der für das Lernen am Arbeitsplatz genutzt wird und auch unter die Kategorie „Performance Support“ fällt. Wie man E-Learning-Projekte dynamisch startet, erfahren die Besucher in Vorträgen und Workshops zu agilem Projektmanagement und Design Thinking.

E-Learning für Einsteiger und Digital Leadership

Nach wie vor gehören nicht alle Unternehmen zu den E-Learning-Profis. Das mmb Learning Delphi 2016 weist darauf hin, dass zu den professionellen Anwendern von E-Learning immer noch vor allem große Konzerne gehören, gefolgt von mittleren und kleinen Unternehmen. Bemerkenswert sei, dass der Abstand entgegen der Erwartungen seit Jahren nicht kleiner werde. Das soll sich ändern. Mit Themen wie „Best Practice E-Learning für den Mittelstand“ oder „Von der Bildungsbedarfsanalyse bis zum Lerntransfer“ und „E-Learning für Einsteiger“ biete man dafür das passende Angebot, sagt Sünne Eichler vom Kongresskomitee der Learntec.

Weil sich mit der zunehmenden Digitalisierung auch Organisationen verändern, geht der Kongress auch darauf ein. Unter dem Thema „Digital Leadership“ informieren Vorträge über Führung im digitalen Zeitalter.



Gudrun Porath

Freie Journalistin und Expertin für alle Themen rund um digitales Lernen

Einfach schneller zum Ziel.

Unsere Angebote & Services für die
Personal- und Organisationsentwicklung



**ENTWICKLUNG
ERLEICHTERTE**

MOVE YOUR COMPANY TO A NEW BEAT.

RHYTHMIX

Ihr Erfolg von morgen braucht große Ideen und Menschen, die dafür brennen. Wenn Sie nicht die Möglichkeit haben, Ihre Organisation auf Ihre Unternehmensstrategie auszurichten, dann werden Sie die zündenden Ideen, die Ihre Unternehmenszukunft bereichern könnten, nicht erkennen.

Rhythmix vereint Consulting, Software und Enabling zu einem einzigartigen Lösungsansatz, um Ihre Organisation voll auf Ihre Strategie auszurichten – schnell, genau und synchronisiert mit Ihrem gesamten Unternehmen. Erkennen Sie das Potenzial Ihres Unternehmens.

ON TARGET

Rhythmix ist immer der richtige Lösungsansatz. Denn Rhythmix setzt bei Ihren wirklichen Herausforderungen an. Genau dort, wo Ihr Unternehmen aktuell steht.

ON TIME

Beschäftigen Sie sich nicht mit Symptomen, sondern mit den Ursachen. Nur mit einer integrierten Lösung gehen Sie Ihren unternehmerischen Problemen auf den Grund und schaffen nachhaltige Erfolge.

IN SYNC

Erfolg ist eine Frage des richtigen Rhythmus. Unser Lösungsansatz sorgt dafür, dass Ihre Businessstrategie und Ihre Organisation im gleichen Takt arbeiten.

[RHYTHMIX.HAUFE.COM/DE](https://rhythmix.haufe.com/de)

Als Spezialist für Qualifizierung und Weiterbildung erleichtern wir die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter, aber auch Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung

Alles aus einer Hand! Das breite Leistungsportfolio der Haufe Akademie umfasst Aus- und Weiterbildungsangebote für einzelne Mitarbeiter sowie maßgeschneiderte Lösungen für Teams und Organisationen. Wenn Sie die Zukunft Ihres Unternehmens nachhaltig gestalten und dazu die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter systematisch fördern wollen, dann sind wir Ihr richtiger Partner. Alles wird leicht!

ANGEBOTE & SERVICES FÜR DIE PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Zukunftsgestaltung für Unternehmen Lösungen für Organisationen

Unternehmenslösungen

- Inhouse-Training
- Train- & Perform-Programme
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
- Trainee-Qualifizierung
- Managed Training Services
- Business Coaching
- Internationale Weiterbildungsprojekte

Digitales Lernen

- Digital Learning Solutions
- Blended Learning
- e-Learning-Kurse
- **Neu:** Lernbibliotheken

Consulting

- HR-Management
- Projekt-, Prozess- und Change Management
- Leadership
- Digitales Lernen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte Leistungen für Einzelpersonen

- Seminare & Trainings
- Tagungen
- Englischsprachige Seminare
- Sprachtrainings
- Ausbildungen & Qualifizierungsprogramme
- Lehrgänge & Schulungen
- **Neu:** Career Lines & Expert Lines
- Blended Learning
- e-Learning
- **Neu:** Lernbibliotheken
- Trainee-Qualifizierung
- Schriftliche Lehrgänge und Fernlehrgänge
- Coaching & Transfercoaching
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
- Sommer-Campus



QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE IN 20 THEMENBEREICHEN

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

ACCOUNT MANAGEMENT

Umfangreiche Beratung und Services für Großkunden.

www.haufe-akademie.de/kam



FOKUS PERSONAL- ENTWICKLUNG

Unser Service für Sie: Magazin, Webportal, Newsletter, Webinare, Whitepaper und vieles mehr.

www.haufe-akademie.de/fokus-pe

HAUFE AKADEMIE BLOGS

Themen, Trends und frische Perspektiven.

www.haufe-akademie.de/blog

www.haufe-akademie.de/perspektiven

Lösungen für Organisationen

Unternehmenslösungen, Digital Learning Solutions, Consulting

Profitieren Sie von unserem Know-how in der Personal- und Organisationsentwicklung. Wir erarbeiten Lösungen, die exakt auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Außerdem erleichtert Ihnen die Haufe Akademie die Planung und Realisierung komplexer Prozesse im Personal- und Organisationsbereich.

LANGJÄHRIGE CONSULTING-EXPERTISE

In unseren Competence Centern HR-Management, Leadership, Projekt-, Prozess- & Change Management, Transformation & Rhythmix und Digitales Lernen begleiten Sie erfahrene Consultants durchgängig von der Beratung bis zur Realisierung von Veränderungsprozessen.



ZUFRIEDENE KUNDEN

„Einen besonderen Stellenwert hat für uns, dass die Haufe Akademie kontinuierlich in die Absicherung des Lernerfolgs für Unternehmen investiert. Besonders schätzen wir dabei unsere Einbeziehung bei Neuentwicklungen im Bereich der lernunterstützenden Maßnahmen und der Transfersicherung.“

Katrin Schwarz, Organisation- und Personalentwicklung, euromicron AG

Mehr Kundenstimmen unter www.haufe-akademie.de/referenzen

STARKE PARTNER

CROSSKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Fast Lane

edumom
learning for life



HAUFE
COMPLIANCE
COLLEGE

LÖSUNGEN FÜR ORGANISATIONEN

- Inhouse-Training
- Train & Perform-Programme
- Trainee-Qualifizierungen
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
- Business Coaching
- Internationale Weiterbildung
- Managed Training Services
- Consulting
- Digital Learning Solutions
- Blended Learning
- e-Learning-Kurse
- **Neu:** Lernbibliotheken

GARANT FÜR IHREN ERFOLG!

Alleine im letzten Jahr haben über 30.000 Teilnehmer in fast 2.700 Inhouse-Trainings auf die Haufe Akademie vertraut.

22.000

digitale Lernobjekte in
bis zu 17 Sprachen

AUSGEZEICHNET



BRONZE-PREISTRÄGER 2015/2016
EUROPÄISCHER PREIS FÜR
TRAINING, BERATUNG UND COACHING

INTERNATIONAL

Wir sind Ihr Ansprechpartner für globale Weiterbildungsstrategien.

KUNDENORIENTIERTE LÖSUNGEN

Von der Bedarfsklärung über die Analyse bis hin zur Implementierung begleiten wir Sie. So werden komplexe Themen in Ihrem Unternehmen leicht gelöst.

Know-how vermitteln. Kompetenz aufbauen. Inhouse-Training

Wir verstehen es als unsere Aufgabe, direkt in Ihrem Unternehmen Entwicklungen in Gang zu setzen und damit nachhaltig bei Ihren Mitarbeitern Kompetenzen aufzubauen. Hierfür steht Ihnen das komplette Qualifizierungsangebot 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

Programme, die Sie weiterbringen

- Bewährte Trainings
- Individuelle Trainings oder Trainingsreihen
- e-Learning/Blended Learning
- Business Coaching
- Zertifizierungsprogramme

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



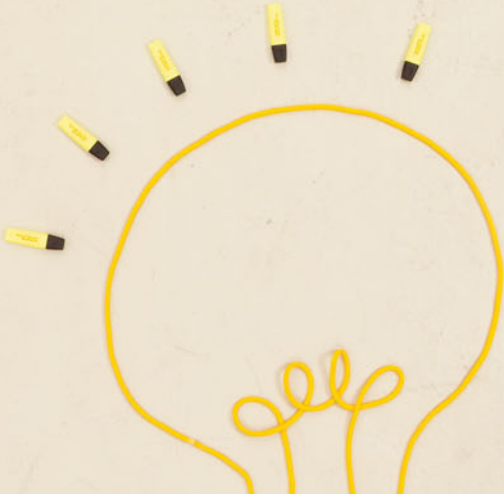
Carolin Senf
Leiterin Inhouse-Training
Tel.: 0761 898-4455
inhouse@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/inhouse

Garant für Ihren Erfolg!

Allein im letzten Jahr haben 30.000 Teilnehmer in 2.700 Inhouse-Trainings auf die Haufe Akademie vertraut.





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 Prozessstrukturen weiterzuentwickeln 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



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.



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

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

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

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

Consulting Transformation und Rhythmix

„Rhythmix – Empower your organisation“ – Mit der Beratung der Haufe Akademie ermutigen und befähigen wir Sie auf dem Weg in eine digitale und agile Arbeitswelt.



Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki
Leiter Competence Center Rhythmix

www.haufe-akademie.de/consulting-rhythmix

Consulting HR-Management

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

Ihr Kontakt zu uns



Katrin Thieme-Wagner
Bereichsleiterin Haufe Akademie Consulting
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting

Going digital – doing Change.

Audits und Standortanalysen

Wo steht Ihr Unternehmen aktuell? Wie tragen HR und die Personalentwicklung bereits dazu bei, Ihr Unternehmen in der digitalen Transformation zu begleiten und zukunftsfähig zu machen? Welche Prozesse erfordern Handlungsbedarf, welche Systeme und Technologien können die Mitarbeiter noch besser unterstützen? Mit unseren Standortanalysen geben wir Ihnen Einblicke und Ausblicke. Nutzen Sie unsere Analysen, um Ihr HR-Management und Ihre Personalentwicklung kritisch zu hinterfragen und Impulse für die Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens zu erhalten.



AUDIT HR-Management

Welchen Beitrag leistet HR zur digitalen Transformation?

Was ist die Rolle von HR in der digitalen Transformation? Wo stiftet HR an der Schnittstelle zu Mitarbeitern und Führungskräften Nutzen – mit welchen Tools? Welche digitalen Instrumente zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung gibt es? Kommen Ihnen diese Fragen bekannt vor oder sind sie schon längst DIE Herausforderung für Ihr HR Management?

Unser umfassendes HR-Audit ermöglicht Ihnen, Ihr HR Management in allen Facetten zu hinterfragen, um kritische Punkte zu identifizieren. Basis hierfür bildet unsere ausführliche HR-Standortanalyse. Nach einem halbtägigen Workshop erhalten Sie eine Ergebnisdokumentation inkl. zukunftsweisendem Ergebnisbericht und konkreten Handlungsempfehlungen.

Ihr Kontakt zu uns



Susanne Nickel
Leiterin Competence Center
HR-Management

Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement

Workshop Managed Training Services

Wie bekomme ich neue Impulse für meine Personalentwicklung?

Sie möchten Ihre HR-Ressourcen entlasten, Ihrer Weiterbildung aber inhaltliche Impulse geben und Innovationen umsetzen? Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung in der professionellen Organisation von Weiterbildungen. Wir übernehmen Teilprozesse oder betreuen Ihre komplette Fort- und Weiterbildung einschließlich der erforderlichen IT-Lösungen.

In einem eintägigen Workshop erarbeiten wir Empfehlungen für Sie – höchst individuell und passgenau für die Anforderungen Ihres Unternehmens.

Ihr Kontakt zu uns



Stephanie O'Reilly
Leiterin Managed Training
Services

Tel.: 06102 74850-29
mts@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/mts

AUDIT Personalentwicklung

Ist meine Personalentwicklung fit für die Zukunft?

Digitale Technologien, Vernetzung der Wirtschaft – die Zeichen der Zeit stehen auf Digitalisierung. Doch welche Auswirkung hat das auf die Personalentwicklung? Wie ändern sich Rollen und Aufgaben von Mitarbeitern und Führungskräften? Wie ändern sich Kompetenzen und was bedeutet das für die Weiterbildungsplanung und Lernkultur?

In unserem Audit analysieren wir, wo Ihr Unternehmen steht und erarbeiten darauf basierend einen umfangreichen Report inklusive Benchmarks und Lösungsansätzen für eine zukunftsfähige Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen.

Ihr Kontakt zu uns



Birgit Junge
Leiterin Competence Center
Strategische Programme

Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting



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

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.

Vom Personalentwickler zum Wissensdesigner

Werden Sie gemeinsam mit uns zu Wissensdesignern und konzipieren Sie individuelle und für jeden Mitarbeiter passgenaue Lernlösungen in Ihrem Unternehmen. Denn Personalentwicklung bedeutet heute immer mehr:

Reichhaltigkeit bieten

d. h. interaktive Formate in hoher Qualität zu allen benötigten Themen in Ihrem Unternehmen.

Reichweite schaffen

d. h. zentrale Weiterbildungen für alle Mitarbeiter, die Sie für den zukünftigen Erfolgskurs Ihres Unternehmens benötigen.

Nutzung ermöglichen

d. h. bequeme Zugänge schaffen über PC, Smartphone, Tablet – jederzeit von überall verfügbar.

Starke Partner für Ihren Erfolg

Als renommierter Anbieter für berufliches Lernen und Weiterentwicklung deckt die Haufe Akademie gemeinsam mit ihren erfahrenen und qualifizierten Partnern die gesamte betriebliche Themenbandbreite ab. Unser Ziel ist es, Menschen und Organisationen fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen. Dabei machen wir es Ihnen leicht und bieten alles aus einer Hand: erstklassigen Content, Services und Lern-Technologien.

Ihr Kontakt zu uns



Carolin Becker

Consultant Comptence Center Digitales Lernen

Tel.: 0761 898-4466

e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/dls

Kostenloses E-Book

Strategien für die Personalentwicklung in der digitalen Revolution.

Download unter

www.haufe-akademie.de/whitepaper



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 und begleiten Ihre Mitarbeiter als Prozessbegleiter, Berater, Tutoren und Coaches.

Technologie



Ein bequemer Zugang zu allen Lerninhalten über diverse Endgeräte vom Tablet bis zum PC. Erleben Sie Lernen via Cloud: Wir realisieren unsere Lernerlebnisse durch SaaS oder integrieren diese in Ihre bestehende Infrastruktur.

Der ideale Mix für nachhaltige Weiterbildung. Blended Learning

Blended Learning ist in vielen Unternehmen fest integrierter Bestandteil der Weiterbildung: Denn Lernformen, die Mitarbeitern mehr Flexibilität bieten und dabei effektiv und nachhaltig wirken, sind heute gefragter denn je.

Wir machen Blended Learning für Sie einfach – Vom schlüsselfertigen bis zum individuellen Blended Learning
Ob als einzelne Maßnahme zur Erreichung individueller Weiterbildungsziele oder als Gesamtlösung für die Personalentwicklung. Bei uns erhalten Sie alles aus einer Hand:

- **Content:** Ein umfassender Pool an Themen.
- **Service:** Beratung von der Bedarfsklärung über die Konzeption bis zur Umsetzung.
- **Technologie:** Realisiert durch Software as a Service oder nahtlose Integration in Ihre Infrastruktur.

Blended Learning im Verständnis der Haufe Akademie
Wir gestalten für Sie ein einzigartiges Lernerlebnis
Lernen und Arbeiten wachsen zusammen: Wir kombinieren die passenden Bausteine aus formellem und informellem Lernen mit den stimmigen Elementen aus Selbstlernen und/oder Lernen in der Gruppe. Das Ergebnis: Für den Lerner entsteht ein inhaltlich und methodisch integrierter Lernprozess, der den Lerntransfer ideal unterstützt und die Erreichung der Lernziele nachhaltig steigert.



Wir bringen das Beste aus zwei Welten zusammen

Wir bieten Know-how, zeitgemäße Methoden und Tools sowie ein breites Portfolio an Themen und Formaten für Ihr perfektes Lernszenario: Über 1.100 unterschiedliche Präsenztrainings, Top-Referenten, 22.000 digitale Lernobjekte in bis zu 17 Sprachen und fast 40 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Weiterbildungen.

Lernlösungen mit Prädikat

Nicht nur Lerner und Unternehmen schätzen die e-Learning- und Blended Learning-Angebote der Haufe Akademie. Auch renommierte Experten vergeben regelmäßig Bestnoten für unsere digitales Angebot.



Ihr Kontakt zu uns



Carolin Becker
Consultant Digital Learning Solutions
Tel.: 0761 898-4440
e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/blended



Unsere Blended Learning-Angebote auf einen Blick!

Download unter:
www.haufe-akademie.de/blended

Lernen, wann und wo Sie wollen.

e-Learning-Kurse und Lernbibliotheken

Ganz gleich, ob Sie mehr Power in Ihre Führung bringen, Compliance sicherstellen oder Projektmanagement-Kenntnisse breit ausrollen möchten – Lernen mit digitalen Medien ermöglicht es flexibel, schnell und vor allem international auf Anforderungen zu reagieren.

e-Learning-Kurse für jeden Bedarf

Die Haufe Akademie bietet ein digitales Portfolio mit über 100 direkt einsetzbaren e-Learning-Kursen in verschiedensten Themengebieten, um Mitarbeiter kompakt, konsistent und schnell zu qualifizieren:

- General Management
- Betriebswirtschaft
- Führung und Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- International Business
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb und Verkauf
- Marketing
- Controlling
- Compliance
- Assistenz und Office-Management

Alle Kurse sind didaktisch hochwertig und jeweils passend zum Thema mit unterschiedlichen Lernformaten wie Videos, Web Based Trainings, Tests oder Übungen aufbereitet. Lernen wird so zum Erlebnis und Wissen wird nachhaltig verankert. Buchen Sie noch heute und legen Sie los! Die e-Learning-Kurse sind direkt einsetzbar – auch als Unternehmenslösung. Profitieren Sie von attraktiven Paketpreisen.

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten besitzt, die im Moment gefragt sind.“ Henry Ford

Neu: Selbstständig fit auf den Punkt. Für jede berufliche Herausforderung. Mit unseren digitalen Lernbibliotheken.

- Maßgeschneiderte Lernbibliotheken zu Kompetenzthemen wie Führung und Leadership, Vertrieb und mehr.
- Je Lernbibliothek über 75 Lernobjekte mit bis zu 100 Stunden topaktuellem Experten-Wissen.
- Kollaborations-Plattform für gemeinsames Lernen.



Lernen und Anwenden
perfekt verzahnt



Lernen, wann, wo
und wie lang Ihre
Mitarbeiter möchten



Entlastung für Ihre
Personalentwicklung,
Zufriedenheit für Ihre
Mitarbeiter



Messbare
Performancesteigerung

Erfahren Sie mehr unter www.haufe-akademie.de/lernbibliotheken



Ausgezeichnet! Die Haufe Akademie wurde bereits mehrfach für ihr e-Learning-Angebot ausgezeichnet, zuletzt 2017 von focus money als Top e-Learning-Anbieter.

Ihr Kontakt zu uns



Carolin Becker
Consultant Digital Learning Solutions
Tel.: 0761 898-4440
e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/digitales-lernen/content



Alle e-Learning-Kurse auf einen Blick!
Download unter
www.haufe-akademie.de/e-learning-kurse

Führung und Leadership	Webinfo-Nr.
Neu: Lernbibliothek Führung und Leadership	31.70 ▶
Richtig und effektiv delegieren	29.51 ▶
Ziele vereinbaren – effektiv mit Zielen führen	68.77 ▶
Effektive Führungsinstrumente für die Praxis	21.12 ▶
Neu als Führungskraft	21.15 ▶
Teams motivierend führen und entwickeln	21.14 ▶
Virtuelle Teams erfolgreich aufbauen und führen	27.67 ▶
Professionelle Mitarbeiterbeurteilung	29.50 ▶
Neu: Management 3.0	31.63 ▶
Persönliche und soziale Kompetenzen	Webinfo-Nr.
Der Körper spricht mit – ganzheitlich kommunizieren	68.87 ▶
Strukturiert und zielgerichtet moderieren	68.94 ▶
Meetings effektiv leiten	31.62 ▶
Zuhören lernen	29.52 ▶
Konfliktmanagement	69.16 ▶
Erfolgreiche Konfliktlösung	21.18 ▶
Entfalten Sie Ihre Kreativität	26.98 ▶
Kompetenzanalyse – meine Stärken kennenlernen	27.05 ▶
Reden Sie sich nicht klein – selbstbewusster im Berufsalltag	27.06 ▶
Neu: Fit fürs Home-Office	29.49 ▶
Neu: Die E-Mail-Flut im Griff – am Beispiel Outlook	31.65 ▶
Zeitmanagement – so minimieren Sie Zeitdiebe	18.28 ▶
Neu: Business-Knigge	31.64 ▶
Projektmanagement, Prozessmanagement und Change Management	Webinfo-Nr.
Projekte erfolgreich starten	68.76 ▶
Risikomanagement in Projekten	17.83 ▶
Projektmanagement Basiswissen	17.85 ▶

Projektmanagement Basiswissen intensiv (mit tutorieller Begleitung)	68.96 ▶
Lean-Management – volle Konzentration auf das Wesentliche	27.78 ▶
Neu: Steuerung und Überwachung von Projekten	04.64 ▶

Vertrieb und Marketing	Webinfo-Nr.
Neu: Lernbibliothek Vertrieb und Verkauf	32.66 ▶
Professionell verhandeln im Vertrieb	68.85 ▶
Professionell verkaufen kompakt	21.22 ▶
Verhandlungstraining kompakt	21.23 ▶
Reklamationsmanagement kompakt	27.82 ▶
Key Account Management kompakt	27.80 ▶
Die Grundlagen des Marketings	26.99 ▶
Digitales Marketing kompakt	26.96 ▶

International Business	Webinfo-Nr.
How to Work Successfully in German Culture	17.84 ▶
Basiswissen interkulturelle Kompetenz	69.19 ▶
Interkulturelle Business-Kompetenz	26.01 ▶
Guanxi & Wirtschaftsboom: Interkulturelle Kompetenz China	17.82 ▶
High-Tech & Karaoke: Interkulturelle Kompetenz Japan	68.95 ▶
Kimchi, K-Pop & Hangul: Interkulturelle Kompetenz Südkorea	17.77 ▶
Mega-Cities & heilige Kühe: Interkulturelle Kompetenz Indien	17.97 ▶
Barbecue & Silicon Valley: Interkulturelle Kompetenz USA	17.98 ▶

Ihr Kontakt zu uns



Carolin Becker
Consultant Competence Center Digitales Lernen
Tel.: 0761 898-4466
e-learning@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/e-learning-kurse

Lassen Sie sich beraten!
Alle Angebote sind als Mehrfach-
und Unternehmenslizenz buchbar.

Haufe Compliance College

e-Learning, Lern-Management und Services – alles aus einer Hand!



Achtsame und geschulte Mitarbeiter sind die beste Vorbeugung gegen Haftungsrisiken. Das Haufe Compliance College macht Ihnen die Schulung Ihrer Mitarbeiter leicht: Hochwertige Lerninhalte, ein einfaches Lern-Management-System und zusätzliche Services unterstützen Sie bei der erfolgreichen Verankerung von Compliance im Unternehmen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung!



Jetzt Testversion anfordern!
www.haufe-akademie.de/compliancecollege

e-Learning mit integriertem Abschlusstest



- Die Teilnahmebescheinigung dokumentiert das erfolgreiche Bestehen
- Für ein unkompliziertes Erfüllen der Dokumentationspflicht!

Lern-Management-System



- Erinnerungsservice für Mitarbeiter
- Effizientes Kursmanagement
- Cockpit für einfaches und schnelles Reporting

Nachhaltig sensibilisieren



Praxisnah und interaktiv mit Videos, Animationen und realistischen Beispielfällen werden die e-Learnings in 30–60 Minuten absolviert.

Unser Plus



- Einfaches Customizing
- Sprachversionen für internationale Trainings
- Unterstützung im Compliance-Prozess

TRAININGS-THEMEN IM ÜBERBLICK

- Code of Conduct **69.60** ▶
- Geschenke, Einladungen, Spenden und Sponsoring **69.61** ▶
- Korruptionsprävention **69.59** ▶
- Kartellrecht **69.58** ▶
- Datenschutz **69.62** ▶
- Informationssicherheit **69.63** ▶
- Trade Compliance: Exportkontrolle und Embargos **22.92** ▶
- Geldwäscheprävention **22.93** ▶
- AGG für Führungskräfte **24.57** ▶
- AGG für Mitarbeiter **24.58** ▶
- Fremdpersonaleinsatz: Arbeitnehmerüberlassung, Werk- und Dienstverträge **18.25** ▶
- Arbeitsschutz im Büro **27.41** ▶

Für Detailinformationen einfach Webinfo-Nr. **xx.xx** ▶ eingeben unter: www.haufe-akademie.de

Ihr Kontakt zu uns



Petra Schniggendiller
 Consultant Digital Learning Solutions
 Tel.: 0761 898-4440
e-learning@haufe-akademie.de

Haufe Compliance College kennenlernen?
www.haufe-akademie.de/compliancecollege



Lernen ohne Grenzen. Internationale Weiterbildung

Gestalten Sie mit uns einheitliche Mitarbeiterkompetenzen an all Ihren Unternehmensstandorten. In gewohnter Zuverlässigkeit und Qualität entwickeln Sie mit uns zusammen Personalentwicklungsprogramme im internationalen Kontext.

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

Wie Sie von globalen Weiterbildungsstrategien profitieren:

- Auf übergreifende Unternehmensziele und -werte interkulturell abgestimmte Qualifizierungsprogramme
- 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

Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie!

Wir arbeiten mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern und Beratern – alle direkt vor Ort.

- **Europa:** Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Kroatien, Monaco, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, Türkei, Ukraine, Ungarn
- **Asien:** China, Indien, Iran, Israel, Saudi-Arabien, Japan, Malaysia, Katar
- **Amerika:** Brasilien, Mexiko, USA
- **Afrika und Nahost:** Ägypten, Algerien, Marokko, Südafrika, Vereinigte Arabische Emirate, Kuwait, Libanon

Unsere Partner für internationale Kundenprojekte

IT-Trainings

Zusammen mit Fast Lane bieten wir Ihren Mitarbeitern und Ihren IT-Experten in allen Kontinenten IT-Schulungen und Highend-Technologietrainings. 

Ihr Kontakt zu uns



Birgit Junge
Leiterin Competence Center
Strategische Programme
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

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

Sprachtrainings

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

www.haufe-akademie.de/sprachtrainings



Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache!

Perspektiven erweitern. Neue Wege gehen. Business Coaching

Eingefahrene Gleise verlassen, neue Wege gehen, veränderte Sichtweisen entwickeln – das ist die Aufgabe von Coaching. Die Interaktion mit einem Coach führt zu aktivem Handeln und beschleunigt Veränderungsprozesse. Wir begleiten Sie auf diesem speziell auf Ihre Bedürfnisse abgestimmten Weg.

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 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

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.



Haufe Coaching-Ausbildung

Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Business Coach.





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

Das Seminar war erfolgreich, die Teilnehmer sind hoch motiviert. Und dann gelingt auch noch die Umsetzung in die Praxis! Mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie garantieren Sie messbar und nachhaltig den Transfer des erworbenen Seminarwissens in den beruflichen Alltag.

Machen Sie Entwicklungsprogramme messbar erfolgreicher

An der Unternehmensstrategie ausgerichtete Gestaltung
Konzeption des Entwicklungsportfolios 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

Ihr Kontakt zu uns



Katrin Thieme-Wagner

Bereichsleiterin Haufe Akademie Consulting

Tel.: 06102 74850-00

consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/train-perform

Mehrfach ausgezeichnet



Unsere ganzheitlichen Train & Perform-Programme wurden bereits mehrfach ausgezeichnet – zuletzt mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching das Programm „Frauen in Führung“ mit der Linde AG.

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/qualifyyourtrainee

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

www.haufe-akademie.de/kam

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

ALBIS

BiLFINGER

Deutsche Messe

Dr. Oetker

EFS

Endress+Hauser

ERGO

FUJITSU

HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

MERCK

OSRAM

REWE

Vaillant

WAGO

Kundenstimmen: 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
Nordrhein-Westfalen, westl.
Niedersachsen, Bremen
Regionalbüro: Düsseldorf
Tel.: +49 (0)2102 3099795
nicole.sosna@haufe-akademie.de



Martina Seemann
Nordrhein-Westfalen, westl.
Niedersachsen, Bremen
Regionalbüro: Düsseldorf
Tel.: +49 (0)2102 3099796
martina.seemann@haufe-akademie.de



Christine Widmann
Rheinland-Pfalz, Saarland,
Großraum Mannheim
Regionalbüro: Mannheim
Tel.: +49 (0)621 43700-655
christine.widmann@haufe-akademie.de



Tobias Feldmann
Baden Württemberg, Schweiz
Regionalbüro: Stuttgart
Tel.: +49 (0)7127 9736941
tobias.feldmann@haufe-akademie.de



Karl-Eugen Lang
östl. Niedersachsen, Bremen,
Hamburg, Schleswig Holstein,
Mecklenburg-Vorpommern,
Brandenburg, Berlin, Sachsen-
Anhalt
Regionalbüro: Hamburg
Tel.: +49 (0)4821 1781915
karl-eugen.lang@haufe-akademie.de



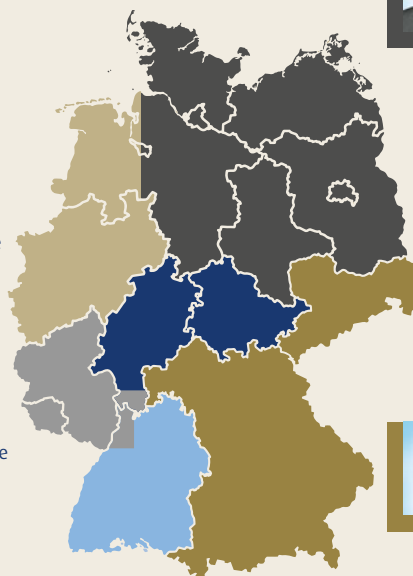
Udo Geier
Hessen, Thüringen
Regionalbüro: Frankfurt a. M.
Tel.: +49 (0)6102 7485022
udo.geier@haufe-akademie.de



Jens Heil
Bayern, Sachsen, Österreich
Regionalbüro: München
Tel.: +49 (0)89 89517185
jens.heil@haufe-akademie.de



Tobias Lagatz
Bereichsleitung Sales Excellence ppA
Tel.: +49 (0)6102 7485028
tobias.lagatz@haufe-akademie.de



Die Zufriedenheit unserer Kunden ist uns wichtig

Ausgewählte Kundenstimmen

Das Team der Haufe-Akademie ist freundlich und professionell, das Seminarangebot vielfältig und interessant, die Betreuung top, die Abwicklung reibungslos. Deshalb arbeiten wir seit Jahren gerne mit der Haufe-Akademie zusammen.

Jörg Hoffmann, Leiter Personalwesen,
EFS – Elektronische Fahrwerksysteme GmbH

Das Angebot sowohl im offenen als auch im Inhouse-Bereich ist vielschichtig und top-aktuell. Die Trainer und Referenten sind Experten in ihrem Gebiet und die Zusammenarbeit ist sehr angenehm und professionell.

Heike Glock, Abteilungsleiterin HR Development & Concepts, Endress + Hauser

Einen besonderen Stellenwert hat für uns, dass die Haufe Akademie kontinuierlich in die Absicherung des Lernerfolgs für Unternehmen investiert. Besonders schätzen wir dabei unsere Einbeziehung bei Neuentwicklungen im Bereich der lernunterstützenden Maßnahmen und der Transfersicherung.

Katrin Schwarz, Organisations- und Personalentwicklung,
euromicron AG

Ein Querschnitt an zufriedenen Kunden, die auf uns und unsere Arbeit vertrauen:



Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter

Vom Seminar bis zum individuellen Coaching.

Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Wir vermitteln praxisnahes, fachliches Know-how, Soft Skills und moderne Führungs- und Managementtechniken, die die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter erweitern und ihre Potenziale optimal fördern.

PLANUNGSSICHERHEIT

Unser Ampelsystem zeigt auf einen Blick, welche Veranstaltungen durchgeführt werden und wo noch Plätze buchbar sind.

www.haufe-akademie.de/planungssicherheit

PRAXISTRANSFER IM MITTELPUNKT

Unsere erfahrenen Referenten, Trainer und Coaches vermitteln Kompetenz & Fachwissen – immer aktuell und praxisnah.

LEISTUNGEN FÜR EINZELPERSONEN

- Seminare & Trainings
- Tagungen & Kongresse
- Englischsprachige Seminare
- Sprachtrainings
- Ausbildungen & Qualifizierungsprogramme
- Lehrgänge & Schulungen
- **Neu:** Career Lines & Expert Lines
- Blended Learning
- e-Learning
- **Neu:** Lernbibliotheken
- Trainee-Qualifizierungen
- Fernkurse und Fernlehrgänge
- Coaching & Transfercoaching
- Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
- Sommer-Programme



99.000

Teilnehmer qualifizieren sich jährlich mit der Haufe Akademie weiter.

jährlich **4.200**
Veranstaltungstermine

VERTRAUEN

Alle DAX-30 Unternehmen vertrauen auf unsere Angebote & Services.

ZUFRIEDENE KUNDEN

„Ein tolles Seminar! Gute Mischung aus Vortrag, Diskussion, Übungen und Beispielen. Ich nehme sehr viel für mich persönlich mit!“

Ursula Kittner, BNP Paribas Real Estate Holding GmbH, Düsseldorf

RENOMMIERTE KOOPERATIONSPARTNER



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES



120

neue Produkte,
Leistungen & Services

Geben Sie Gas: Mit Career Lines und Expert Lines einfach schneller zum Ziel

Mit den Career Lines und Expert Lines bieten wir Qualifizierungspfade „aus einem Guss“, die Sie systematisch in Ihrer Laufbahn fördern. Ob Führungs- oder Fachlaufbahn – unsere Career Lines und Expert Lines begleiten Sie in ausgewählten Themenbereichen bei Ihrer Karriere. Nutzen Sie die abgestimmten Weiterbildungsformen auf hohem Niveau und steuern Sie in eine erfolgreiche Zukunft.

Unsere Career Lines bringen Sie auf Ihrer Führungslaufbahn sicher und ohne Umwege direkt an Ihr Ziel. Vom Einstieg bis zur leitenden Funktion – je nach persönlichem Wissensstand und Unternehmensfunktion bieten wir Ihnen

passgenaue und zielgruppenspezifische Produkte über mehrere Level. Wir begleiten Sie auf jedem Schritt Ihrer Karriere.

Mit unseren Expert Lines können Sie sich in spannenden Spezialistenfunktionen weiterentwickeln. Zeigen Sie als Fachexperte, was Sie können und steuern Sie als Spezialist gekonnt und erfolgreich in die Zukunft.

www.haufe-akademie.de/careerlines
www.haufe-akademie.de/expertlines

Mit unseren Angeboten und Services bringen wir Sie direkt an Ihr Traumziel in Job & Karriere.



Unsere Auswahl an Qualifizierungsangeboten für Sie in der Personalentwicklung

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

Personalmanagement

Personalentwicklung und Talent Management Personalentwicklung

Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung 83.29 ▶

Wirksame Konzepte – auch mit schmalen Budgets

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

Praxisworkshop Personalentwicklung 75.40 ▶

Ihr PE-Projekt: Kollegiale Beratung und Tipps zur Umsetzung

In dieser Veranstaltung bearbeiten Sie primär Ihre eigenen PE-Vorhaben und -Projekte. Inhaltlich werden Sie dabei von einem PE-Experten und in Form der kollegialen Beratung begleitet. Vorkenntnisse in der Personalentwicklung sind erforderlich.

Personalentwicklung und Talent Management Weiterbildung

Betriebliche Bildung planen, umsetzen und kontrollieren 92.22 ▶

Von der Bedarfsanalyse bis zur Erfolgskontrolle

Die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter wandeln sich immer schneller. Im Seminar lernen Sie praxiserprobte Methoden kennen, um den Bildungsbedarf konkret zu erfassen und mit geeigneten Maßnahmen den Bildungserfolg zu sichern.

Neu: Neue Lerntechnologien kompakt 19.81 ▶

Überblicken Sie den Technik-Dschungel!

Aktuell gibt es auf dem Markt eine Vielzahl an Lerntechnologien. Neue technische Trends, die man „unbedingt haben muss“, wenn man up-to-date sein will, kommen ständig dazu. In diesem Training erhalten Sie einen kompakten Überblick über verschiedene Lerntechnologien und deren Einsatz.

Personalentwicklung und Talent Management Berufsausbildung

Berufsausbildung erfolgreich planen und organisieren 75.39 ▶

Dieses Seminar vermittelt Ihnen strukturiertes Praxiswissen über die zielführende Planung und Organisation der Berufsausbildung in der eigenen Organisation. Erprobte Checklisten, Muster und Arbeitshilfen unterstützen Sie dabei.

Fit for Future: Ausbildung im Zeitalter neuer Technologien und Generationen 32.50 ▶

Durch Digitalisierung und neue Technologien verändern sich die Rahmenbedingungen in Unternehmen sehr stark. Erhalten Sie einen Überblick über die momentanen Veränderungen und Lösungsstrategien, damit Ihre Ausbildung weiterhin zukunftsfähig und ein wichtiger Partner für das Unternehmen bleibt.

Personalentwicklung und Talent Management Talent Management

Talent Management – Was für ein Potenzial! 78.30 ▶

Mit innovativen Ansätzen punkten

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

Moderne Konzepte zur Fach- und Führungskräfteentwicklung 56.60 ▶

Mentoring, Förderprogramme und Fachlaufbahnen

Dieses Seminar zeigt Ihnen praxiserprobte Wege, moderne Ansätze und Sie erhalten wertvolle Hinweise, wie Programme zur Entwicklung von Führungskräften konzipiert, implementiert und evaluiert werden können.

Qualify your Trainee 23.67 ▶

So können Sie auch einzelne Trainees individuell entwickeln

Bieten Sie mehr als andere! Unser offenes und individualisierbares Qualifizierungsprogramm begleitet Ihre unternehmensinterne Trainee-Ausbildung über ein Jahr hinweg perfekt.

Persönliche HR-Kompetenz

Psychologie für Personal 92.38 ▶

Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

Menschliches Fingerspitzengefühl ist im Personalbereich unerlässlich. In diesem Training erhalten Sie grundlegende psychologische Hilfestellungen für Ihre Personalarbeit. Sie lernen, auch in schwierigen Situationen stets angemessen und sicher zu reagieren.

Neu: Praxistag: Beraterkompetenz für Personal 19.89 ▶

Übung macht den Meister!

Ein perfekter Mix aus Supervision, Coaching und kollegialem Austausch unter Gleichgesinnten. Es wird absolut praxisbezogen an Ihren ganz konkreten Fällen gearbeitet. Lösungsorientiert. Wertschätzend. Und ressourcenvoll. Vorkenntnisse in der systemischen Beratung sind erforderlich.

Selbstcoaching-Kompetenz für Personaler 28.89 🔍

Souverän und sicher in herausfordernden Situationen

Personaler sind immer stärker gefordert, in schwierigen Situationen gelassen, angemessen und durchsetzungsstark zu reagieren. Selbstcoaching hilft Ihnen, in Eigenregie Situationen und die eigenen inneren Reaktionen schneller zu verstehen und Handlungskompetenz daraus abzuleiten.

HR-Strategie und strategische Personalplanung

HR goes digital 22.63 🔍

Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Personalmanagement

Lernen Sie die Trends der digitalen Gesellschaft sowie deren Chancen und Gefahren kennen. Erkennen Sie, wo Ihr Human Resources Management in Zukunft noch mehr Wert für Ihr Unternehmen schaffen kann.

Schauplatz Zukunft: Personalmanagement in agilen Strukturen 35.88 🔍

Orientierung im Agilitäts-Dschungel

In vielen Unternehmen steht der Schritt zur Business Agility an. Für HR stellt sich die Frage, ob und wie HR selbst agile Methoden nutzen kann, gleichzeitig 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.

Lean Management für HR: So steigern Sie Effizienz und Wertschöpfung 19.06 🔍

Lernen Sie, wie Sie Lean Management-Prinzipien auf Ihr Personalmanagement übertragen können und wie dadurch Wertschöpfung und Kosten optimiert und die Qualität Ihrer HR-Arbeit verbessert wird.

Mitarbeiterbindung und Demografiemanagement

Lehrgang Geprüfte/r Gesundheitsmanager/in 23.71 🔍

Mit einem Zertifikat der Haufe Akademie

Der Lehrgang für die zentrale Rolle „Gesundheitsmanager/in“ im Unternehmen: Werden Sie Experte und erlangen Sie profundes und vertiefendes Wissen, welches Sie mit einer breiten Umsetzungs-kompetenz in die Praxis entlässt.

Frischekur gefällig? Mitarbeitergespräche zeitgemäß gestalten 19.10 🔍

Ist Ihr Mitarbeitergespräch noch zeitgemäß und passt zur Zielsetzung und Ihrer Kultur? Oder sollten Sie sich dieses Themas annehmen? In diesem Seminar erwarten Sie konkrete Tipps, auf was Sie bei der Einführung oder Reformierung dieses Steuerungsinstruments achten sollten, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Unternehmenskultur und Change Management

Neu: Change Management in Zeiten der Digitalisierung 19.79 🔍

Schlüsselkompetenz für HR in der Arbeitswelt 4.0

Die Digitalisierung läuft wie ein Tsunami über die Unternehmen! Wer, wenn nicht HR, sollte sich als Change Management-Profi einbringen. Dazu muss HR verstehen, was sich unter dem „Buzzword“ Digitalisierung verbirgt und wie man professionelles und zugleich pragmatisches Change Management betreibt.

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

Qualifizierungsprogramm Personalmanagement 81.01 🔍

Kurz und schmerzlos: Ihre Intensivwoche zu modernem Personalmanagement

In diesem 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.

Lehrgang Geprüfte/r Personalentwickler/in 51.88 🔍

Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

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

International Business Leadership and Personal Skills in English

Success Through Effective Communication Skills 56.59 🔍

How to communicate more skillfully and convincingly

In order to be successful in business, it is important to know about communication styles and how they are influenced by culture and language. In this seminar you will learn how to navigate skillfully through difficult communication situations to achieve the desired result. You will be enabled to create a constructive, appreciative atmosphere and to optimise your communication by means of targeted reflection.

Virtual Teamwork with Business Partners 56.77 🔍

Efficient international collaboration

When you are working in international teams, specific skills are required to cope with this challenging task. To handle the variety of personalities within a team becomes even more complicated when its members come from different countries or cultural backgrounds. In this seminar, you will learn how to deal with these challenging tasks.

Working Successfully with International Business Partners 22.88 🔍

The basics of intercultural competence Working, meeting, negotiating and corresponding with colleagues or clients from different parts of the world can be difficult. This training will help you to understand the impact of culture, to communicate more effectively and to prevent conflicts in international settings.

New: Decision Making – Quick and Easy 19.51 🔍

Effective methods for better solutions

In our professional lives, we are continuously confronted with problems that require us to make quick decisions. In this training you will receive a toolbox full of methods to analyse problems, identify appropriate solutions and make the "right" decision, from every day decisions to complex issues.

New: Conducting Professional Job Interviews 18.32 🔍

Finding the right candidate for the right position

Applicant interviews are successful when they lead to the right decision: "yes" or "no". They aim to verify the candidate's professional know-how, social skills, strengths and weaknesses, while at the same time inspiring him/her to work for the company and providing a fair selection process. This seminar provides you with the necessary techniques and methods to select fitting employees.

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

Beratung und Service

Tel.: 0761 898-4422

service@haufe-akademie.de

Anmeldung

Fax: 0761 898-4423

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

Folgen Sie uns auch auf



Individuelle Führungskräfteentwicklung – denn jeder Jeck ist anders

Das Leader-Chip-Programm ist eine interne und individuelle Führungsakademie auch für mittelständische Unternehmen!

Stellen Sie sich vor: Alle Führungskräfte bekommen genau die Weiterqualifizierung, die sie wirklich brauchen: Der Geschäftsführer bekommt individuelle Unterstützung in strategischen Planungen, der Abteilungsleiter erhält Antworten auf aktuell schwierige Führungssituationen, die Nachwuchsführungskraft lernt die Grundbegriffe professioneller Mitarbeiterkommunikation. Klingt gut? Wir zeigen Ihnen, wie es auch für kleine und mittelgroße Unternehmen gelingt.

Die Grundidee

Stärkere Nachfrageorientierung, Diversifizierung der Formate, Selbstverantwortung und Selbststeuerungskompetenz der Führungskräfte auch in der Weiterbildung sind häufig genannte Trends in Personal- und Führungskräfteentwicklung. Große Firmen können ihren Führungskräften über eigene interne Akademien die Möglichkeit bieten, ihren Bildungsweg bedarfsgerecht und individuell zu gestalten. Aber ist das auch möglich, wenn das Unternehmen eben nicht hunderte von Führungskräften hat? Ohne ein Einheitsprogramm für alle zu machen?

Es gibt einen anderen Weg: Mit dem Leader-Chip-Konzept können die Vorteile einer Akademie auch für eine geringe Anzahl von Führungskräften (z.B. 6 oder 12) umgesetzt werden. Jede Führungskraft erhält eine gleich große Anzahl von Leader-Chips, die festgelegte Zeiteinheiten darstellen (z.B. 2 Stunden pro Chip). Diese werden dann im Rahmen der von der Geschäftsführung festgelegten strategischen Schwerpunkte und Ausrichtung der Führungsarbeit in-



Mit individueller Entwicklung die größten Erfolge feiern.

dividuell für die Qualifikation eingesetzt. Die Umsetzungsform kann zwischen Einzelcoaching, Workshop und anderen Kleingruppenformaten variieren.

Phase 1: Den Rahmen setzen

Führung ist kein Selbstzweck, sondern dient im Unternehmenskontext der Strategie-Umsetzung. In einem sogenannten „Konfigurator-Workshop“ wird gemeinsam mit der Geschäftsführung festgelegt, an welchen Punkten sich Führung im Unternehmen mit Blick auf die strategischen Ziele generell verändern muss: Z.B. geht es hier auch um die Frage: Wieviel Zeit sollte reine

Führung einnehmen und was soll/kann in dieser Zeit geschehen? So wird einerseits von der Geschäftsführung ein Commitment zu dem Programm eingeholt, zum anderen gewinnen die Mitglieder der Geschäftsführung durch die intensive Zusammenarbeit Vertrauen in die durchführenden Trainer.

Phase 2: Individuelle Analyse

Jede Führungskraft analysiert nach einem festen Konzept in einem zweistündigen Einzelgespräch mit einem der durchführenden Trainer die aktuelle Führungssituation und definiert die persönlichen Entwicklungsziele und -themen. Jede

Führungskraft erhält dadurch eine klare Übersicht über ihre persönliche Führungssituation, anstehende Herausforderungen und Entwicklungsbereiche.

Phase 3: Priorisierung und Überblick der Veränderungsthemen

Die individuellen Bereiche mit Handlungsbedarf werden in diesem Schritt priorisiert und dadurch die wichtigsten Entwicklungsbereiche identifiziert. Nun werden einerseits Entwicklungsbereiche ersichtlich, die mehrere Führungskräfte betreffen, und andererseits auch Bereiche, die nur einzelne Mitarbeiter betreffen.

Phase 4: Durchführung der individuellen Qualifizierungswege

Liegen alle Analyse-Ergebnisse vor, „stricken“ die Trainer das eigentliche Qualifizierungsprogramm: Wenn mehrere Führungskräfte dasselbe Thema haben, wird ein gemeinsamer Baustein gestaltet z. B. als

Workshop; handelt es sich um Einzelthemen, wird dies im Einzelcoaching oder -training aufgegriffen.

Nun erfolgt die Umsetzung des konkret festgelegten Qualifikationsplans in Form von Trainings, Workshops und Coachings. Zu Beginn jeder Einheit wird der Fortschritt des eigenen Plans besprochen und visualisiert. Die Durchführung findet an zuvor festgelegten Tagen statt, d. h. wie bei einem modularen Programm haben sich die Führungskräfte und Trainer Termine eingeplant, die inhaltliche Gestaltung dieser Tage wird jedoch erst nach der Analysephase festgelegt. Auf Wunsch kann die Messung des eigenen Lernfortschritts auch über ein Online-Tool nachgehalten und deutlich gemacht werden.

Phase 5: Die nächsten Schritte planen

Am Ende steht ein Workshop mit der Geschäftsleitung, in dem die begleitenden Trainer die Erfahrungen aus allen Qualifizierungsmaßnahmen anonymisiert und

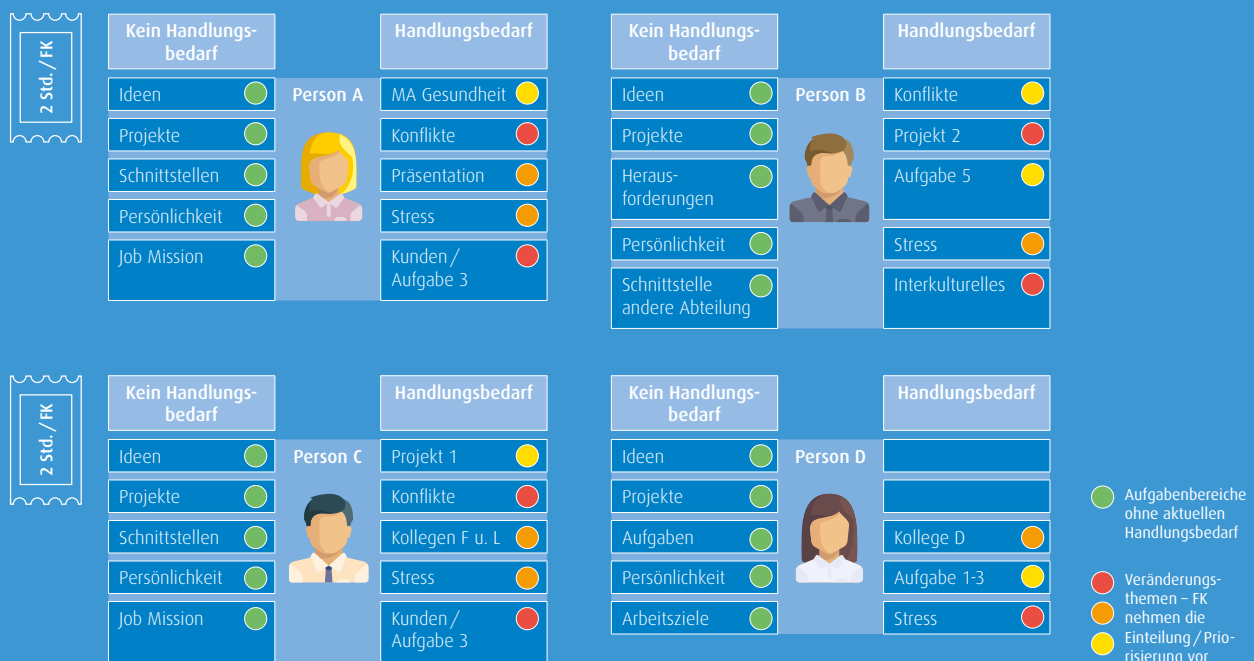
kumuliert zusammentragen. Ziel ist nicht nur die Analyse der relevanten Themen, sondern Ideen und Empfehlungen zu entwickeln, wie das Unternehmen seine Führungskräfte nachhaltig auf dem Weg der kontinuierlichen Weiterentwicklung und darin letztlich in der Steigerung des Unternehmenserfolgs unterstützen kann.

Die interne Führungsakademie – viel Nutzen auf vielen Ebenen

Durch das aktive Einbeziehen der Geschäftsleitung von Anfang bis Ende erhält das Konzept eine hohe Akzeptanz und Awareness bei der Zielgruppe und eine hohe Passgenauigkeit auf die vorhandene und gewünschte Führungskultur.

Durch die individuelle Analyse der Lernfelder und Entwicklungsthemen finden sich die Führungskräfte unmittelbar in den Inhalten wieder – gleichzeitig erhalten sie genau den Input, den sie für aktuelle, ggf. als schwierig erlebte Situationen brauchen.

Phase 2: Analyse der individuellen Ausgangssituation jeder Führungskraft



Phase 3: Priorisierung und Überblick der Veränderungsthemen

Person A	Person B	Person C	Person D	
MA Gesundheit	Konflikte	Projekt 1		
Konflikte	Projekt 2	Konflikte		
Präsentation	Aufgabe 5	Kollegen F u. L	Kollege D	
Stress	Stress	Stress	Aufgabe 1-3	
Kunden / Aufgabe 3	Interkulturelles	Kunden / Aufgabe 3	Stress	

● Veränderungen-
themen pro FK
●
●

★ Top drei Prioritäten
pro FK jeweils mit
eigenem Ticket

Phase 4: Durchführung der individuellen Qualifizierungswege

	Person A	Person B	Person C	Person D
Training Stress-Management: 4 Std.	Stress 	Stress 	Stress 	Stress 
Workshop Konflikt-Management: 4 Std.	Konflikte 	Konflikte 	Konflikte 	
Training Projekt-Management: 5 Std.	Kunden / Aufgabe 3 	Projekt 2 	Kunden / Aufgabe 3 	Aufgabe 1-3 
			1 Std. individuelles Coaching	Mitarbeiter D 

Punktgenaue Unterstützung führt dann zu schneller Umsetzung und zeitnahen Erfolgserlebnissen, die zum Ausprobieren neuer Wege ermutigen.

Wir haben auch die Beobachtung gemacht, dass das Umfeld sehr schnell Veränderungen bei den Teilnehmern bemerkt und positiv konnotiert: Zusammenarbeit wird auf einmal einfacher, der Fokus geht von der Problem- zur Lösungsorientierung, das Betriebsklima wird „konstruktiver“. HR und Personalentwicklung werden als Unterstützer deutlich wahrgenommen. Die Führungskräfteentwicklung kann Jahr für

Jahr als ein fester und kalkulierbarer Faktor aufgebaut werden. Der Rahmen bleibt. Die Inhalte passen sich Jahr für Jahr automatisch an die sich verändernde Strategie und die individuellen Bedarfe an.

Es erfordert Mut, die konventionellen Wege der Führungskräfteentwicklung sprich ein einziges Programm für alle – zu verlassen und sich auf diese individuelle Gestaltung einzulassen. Stärker als die traditionellen Qualifizierungen ist zudem hier die Geschäftsleitung gefordert, sich einzubringen und klare Vorstellungen und Commitments zum Thema Führung zu formulieren.

Wenn dies jedoch gelingt, ist das Leader-Chip-Programm ein spannendes und nachhaltiges Konzept, das durch seine Passgenauigkeit schnell sichtbare Veränderungen erzeugt. Maßgeschneidert gerade auch für kleinere und mittelgroße Organisationen. ●



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership,
Haufe Akademie



Dr. Annette Kompa

Consultant Competence Center Leadership, Haufe Akademie

Der fähige Projektleiter in der unfähigen Organisation?

Aufgrund der voranschreitenden Globalisierung und Digitalisierung nehmen der Wettbewerb und der Veränderungs- und Optimierungsbedarf an Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen in den Unternehmen immer weiter zu.

Firmen müssen immer neue Anforderungen und Aufgabenstellungen meistern, die mit der traditionellen Arbeitsteilung aus der Linie heraus nicht zu bewältigen sind. Die Projektarbeit bietet die nötigen Voraussetzungen, um sich in dem ständig wandelnden Umfeld angemessen aufstellen zu können. Diverse Studien und Statistiken belegen jedoch, wie häufig Projekte scheitern und die gewünschten Ziele nicht oder nicht in dem gewünschten Maß erreicht werden. So waren z.B., nach einer Studie der Hochschule Koblenz, nur 61 % der bewerteten Projekte erfolgreich. 32 % wurden von den Befragten als weniger erfolgreich bezeichnet, 7 % wurden sogar abgebrochen.¹

Für das Scheitern von Projekten gibt es viele Gründe. Meist fällt es auf den Projektleiter zurück. Oft genug ist die Ursache aber weniger bei ihm als im Projektumfeld zu suchen, wie die genannte Studie ebenfalls zeigt². Denn selbst der fähigste Projektleiter ist machtlos, wenn er sich Organisationsstrukturen gegenüberstellt, die nicht in Projekten denken bzw. nicht an Projekten ausgerichtet sind.

Organisationsstrukturen verhindern Erfolg

Schulungen zu den Themen Projektleitung und Projektmanagement erleben einen Boom und Unternehmen starten regelrechte Qua-

lifizierungsoffensiven, um gut gewappnet in die Projektwelt, geprägt von der Industrie 4.0-Ära, zu starten. Allzu oft zerplatzt jedoch der Traum von der schnellen Transformation zur erfolgreichen Projektschmiede, sobald die frisch gebackenen Projektleiter ihren Dienst antreten. Es stockt schon nach kürzester Zeit im Prozessgetriebe und irgendwie scheinen gelernte Theorie und erlebte Praxis in den Projekten ein unvereinbares Gegensatzpaar zu bilden. Aber woran liegt das?

Die Ursache ist oftmals darin zu suchen, dass die Unternehmensstrukturen nicht auf die neue Arbeitsweise umgestellt wurden. Es ist nämlich die eine Sache, Projektleitern ein Trainingsprogramm zugute kommen zu lassen, aber noch einmal eine ganz andere, das passende Organisationsdesign im Unternehmen zu verankern. Hierzu gehören definierte Rollen und Verantwortlichkeiten, einheitliche Standards, die Auswahl der passenden Methoden, Prozesse, Formulare und dergleichen mehr.

Ein weiterer Grund ist, dass andere beteiligte Stakeholder, welche am Projekt beteiligt sind, bei den Qualifizierungsinitiativen oft vergessen werden: Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter, Auftraggeber usw. Sie sollten möglichst genau auf ihre jeweilige Rolle und das dazugehörige Set an Aufgaben vorbereitet werden. Ebenso die Führungskräfte aus der Linie, die ansonsten nicht effizient mit den Projektleitern kommunizieren und zusammenarbeiten können.

Sprich: Eine stärkere Projektorientierung in der ganzen Organisation ist unablässig.



¹ Vgl. Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – eine evidenzbasierte Studie; Hochschule Koblenz, GPM und Heupel Consultants; Mai 2015; S. 139

² Vgl. ebd., S. 133



Doch leider sieht die Realität anders aus. Die Fälle, in denen das Management Projektleitern aus schlichter Unwissenheit einen Knüppel nach dem anderen zwischen die Beine wirft, sind leider weniger die Ausnahme als die Regel. Das gefährdet den gesamten Projektverlauf: Hier werden z.B. Anforderungen kurzfristig geändert, Deadlines nicht eingehalten, da die Abstimmungsprozesse sich unnötig ausdehnen etc. Manchmal kann in diesen Fällen ein gestandener Projektmanager erfolgreich gegensteuern und einfordern, was er für das Gelingen des Projekts benötigt, einem unerfahrenen Kollegen wird dies aber

womöglich nicht gelingen. Und so ist das Scheitern oftmals leider vorprogrammiert.

Eine strukturierte Vorgehensweise mit den genannten kritischen Erfolgsfaktoren ist damit für den Projekterfolg unabdingbar.

Kurzfristige Hilfe im laufenden Projektmanagement

Doch was tun, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist und die Projekte bereits laufen? Meist ist der Aufwand für erste nachhaltige Verbesserungen überschaubar. Letztendlich geht es darum, eine einheitliche Sprache und ein einheitliches Verständnis zu etablieren. Das nötige

Grundverständnis kann mitarbeiterseitig gut mithilfe von E-Learning-Tools vermittelt werden. Für die Projektleiter können, je nach Erfahrungs- und Wissensstand, in Einzeltrainings, mit kompletten Entwicklungsprogrammen oder auch mithilfe von Coaching-on-the-job die wesentlichen Methoden und Tools praxisorientiert vermittelt werden. Für die Führungskräfte haben sich eintägige Führungskräfteworkshops bewährt. In diesen sollten Führungskräfte in Sachen Ziel- und Auftragsklärung, Ressourcenzuteilung, Methodik, Standards, Kommunikation und ggf. der interkulturellen Zusammenarbeit geschult werden.

Auch die Sensibilisierung dafür, den Fokus vom Ziel der schnellen Umsetzung auf eine intensive Projektplanungsphase umzulenken, ist unerlässlich.

Denn wer genügend Zeit in die Planung, die Festlegung von Ergebnistypen und Zielen investiert, spart wiederum viel Kraft und Energie sowie Zeit und Geld in der Umsetzung des Projekts. Nur dann können auch Prozesse reibungslos funktionieren und müssen nicht immer wieder nachgebessert werden. Nichtsdestotrotz wird der Projektleiter auch noch häufig genug steuernd eingreifen müssen, um sein Projekt auf Kurs zu halten.

Die Kombination aus Organisationsentwicklung, Qualifizierung und Coaching bringt Erfolg im Projektmanagement

Fakt ist: Nur durch ein sinnvolles und regelmäßiges Ineinandergreifen von Organisationsentwicklung, Qualifizierung und Coaching lässt sich der optimale Erfolg für Projekte und im Projektmanagement im Allgemeinen erzielen. So können Unternehmen die Anforderung von projektorientiertem Arbeiten als entscheidenden Wettbewerbsfaktor gezielt implementieren und für sich nutzen. Natürlich nur unter der Voraussetzung, dass die Führungskräfte und das Management die Maßnahmen entsprechend unterstützen und durch konsequentes Vorleben die notwendigen Signale in die Organisation senden. ●

Das Umfeld macht den Unterschied!



© MONKEY BUSINESS IMAGES / SHUTTERSTOCK.COM



Torsten Otto

Leiter Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management

#Brückenbauer: HR zwischen Tools und Teams

HR befindet sich selbst in der Transformation und muss durch die Transformation begleiten. Neue Wege gehen, Netzwerke schaffen, Brücken bauen, sich selbst und Mitarbeiter begeistern und befähigen. Erfolgreiche Unternehmen wie Google, Twitter, Intel wenden hier als Brücke das OKR-Modell an. Ein Rahmenwerk für agile Führung und agiles Performance Management.

Soziale Netzwerke, Nachrichtenkanäle, Messenger Dienste, gamification tools, online shopping – wir alle kommunizieren und konsumieren viel, gerne online und natürlich international. Was wir als Kunden auf der einen Seite schätzen und fordern, sorgt auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette für weitreichende Folgen – insbesondere dann, wenn es darum geht, ein Unternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation zu manövrieren und international aufzustellen. Klar ist, der Unternehmenserfolg hängt letztendlich von den Mitarbeitern ab, deren Kompetenzen, Innovationsbereitschaft

und Vernetzung. Ohne die Mitarbeiter ist kein Wandel möglich und ohne den keine erfolgreiche Zukunft. Die Frage lautet also, wer diesen Weg bereiten kann? Ganz klar: HR! Denn Technik und Entwicklung sind gut, aber es braucht Menschen, die dahinterstehen. HR hat die Chance, als Brückenbauer zwischen Technik und Mitarbeitern zu fungieren, die Mitarbeiter auf dem Weg in die neue Arbeitswelt abzuholen und mitzunehmen.

HR baut um und auf

Das öffnet HR-Experten einerseits völlig neue Gestaltungsspielräume. Andererseits

stellt es sie aber auch vor neue, große Herausforderungen. Denn letztendlich geht es um nichts Geringeres als den Umbau der gesamten Unternehmenskultur. Je größer die Bedürfnisse von außen – also vom Kunden – desto wichtiger sind Strukturen, die schnelle Entscheidungen und Innovationen begünstigen, über alle Grenzen hinaus. Nur so kann man in angemessenem Tempo auf Veränderungen am Markt reagieren. Das Prinzip der Agilität, also die Fähigkeit, rasch auf diese Veränderungen zu reagieren, ersetzt Langfristpläne. HR als Brückenbauer kann hier den Stein ins Rollen bringen, indem Verantwortungsbe-



reiche Weg vom Vorgesetzten hin zum Mitarbeiter verlagert werden. Denn so werden Entscheidungen nicht mehr über mehrere Hierarchieebenen hinweg getroffen und Ergebnisse schneller sichtbar. Aber dafür müssen Führungskräfte und Mitarbeiter lernen, andere Rollen einzunehmen, ihre Arbeitsweise und Denkart zu ändern, neue Kompetenzen erlernen. Hier kann HR als Brückenbauer wirken und den Umbau des gesamten Unternehmens aktiv begleiten. Hierzu gehört der Aufbau spezifischer „digital skills“ sowie die Entwicklung notwendiger, neuer „soft skills“, die Kompetenzen und das Arbeiten mit agilen Methoden sicherstellen.

Neue Wege gehen: Agiles Performance Management mit OKR

Was genau bedeutet das für HR? Wie kann HR als Treiber einen neuen, agilen Weg bestmöglich begleiten? Ein Ansatz ist z.B. das OKR-Modell (OKR = Objectives und Key Results). OKR beschreibt eine agile Führungsmethode mit einem agilen Performance Management, das unter

anderem das klassische Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräch ersetzt. OKR greift hier die Problematik auf, die die Praxis bereits seit Langem zeigt: ein Mitarbeitergespräch, wie es in der Vergangenheit starr, und streng nach Plan durchgeführt wurde, ist wirkungslos. Es zählt in keinem Fall mehr auf die Anforderungen innovativer Mitarbeiter, geschweige denn erfolgreicher Unternehmen ein. OKR hingegen bietet ein Rahmenwerk für „Digital Leadership“ und agile Zielvereinbarungen. Es eignet sich für Zielvereinbarungen in komplexen, schnelllebigem Umfeldern, wie sie die digitale Transformation hervorbringt. Unternehmensgröße und Branche spielen für das OKR-Rahmenwerk dabei keine Rolle. Es schafft Mitarbeitern einen Raum, in dem sie selbstorganisiert die Unternehmensziele nachhaltig erreichen können. Konkret geht es darum, die Ziele für Mitarbeiter und Teams gemeinsam so zu formulieren, dass sie sich an den Werten des Unternehmens orientieren. Die Mitarbeiter sind so intrinsisch und nachhaltig motiviert, dem Unternehmen

weiterzuhelfen, seine Ziele zu erreichen. OKR basiert auf folgenden Werten:

- **Alignment** – die gemeinsame Ausrichtung auf die wichtigsten Themen
- **Transparenz** – jeder kennt alle Ziele der Mitarbeiter und steht in aktivem Austausch
- **Commitment** – Teams und jeder Mitarbeiter definieren selber die Ziele der nächsten 3–4 Monate
- **(intrinsische) Motivation** – der Mitarbeiter steht im Zentrum des Leitbilds, kennt die Vision des Unternehmens, entwickelt Leidenschaft für die Zielerreichung.

Um diese Werte in die Arbeit zu integrieren, definiert OKR einen Zyklus von 3–4 Monaten, mit elementaren Bestandteilen (siehe Grafik). Richtig eingesetzt, stellt OKR so eine Verbindung zwischen dem strategischen Leitbild und den konkreten operativen Themen des Unternehmens und der Mitarbeiter her. Wirklich erfolgreich kann OKR allerdings nur sein, wenn es als Gesamtrahmen und als Chance von allen Mitarbeitern, Führungskräften und (Top) Managern erkannt wird. Für HR-Experten ist es daher sinnvoll, bei der Einführung von agilem Performance Management von OKR-Beratern gecoacht und begleitet zu werden. Übrigens: Google, Intel, Twitter, Oracle sind nur einige Unternehmen, die bereits seit Langem ihren erfolgreichen Weg mit dem OKR-Modell beschreiten.

Elementare Bestandteile des OKR-Frameworks

1. OKR-Events:

Planning: Unternehmen, Team und Mitarbeiter definieren auf ihren Ebenen Ziele und Versprechen

Weekly: Das Team geht in einen kurzen Abgleich von Fortschritt und mit Blick auf die Zielerreichung

Review: Am Ende des OKR-Zyklus werden die OKR ausgewertet

OKR-Retrospektive: Abschluss des OKR-Zyklus mit Identifikation perspektivischer Verbesserungsmöglichkeiten

2. OKR-Rollen

Der OKR-Master ist als zentrale Person im Zyklus – im Gegensatz zur Führungskraft – Coach, Partner, Problemlöser und überwacht den OKR-Zyklus

3. OKR-Dokumentation

Die OKR-Liste bildet ALLE OKR's des Unternehmens, immer auf dem aktuellen Stand und für alle Mitarbeiter frei verfügbar, ab.

Sind Sie bereits ein Brückenbauer?

Die Bandbreite an Herausforderungen, denen sich HR in Zukunft stellen wird, ist groß. Dafür braucht es Mut, Energie und Durchsetzungsstärke. Am Anfang hilft die Analyse des eigenen HR-Standorts in der Organisation. Ist HR in Ihrem Unternehmen ein Verwalter, ein Gestalter oder ein Treiber? Ist HR bereits ein Brückenbauer? Will HR den mitunter steinigen Weg der Transformation mit dem Unternehmen gehen? Verfügt HR über die nötigen (Steuerungs-)Kompetenzen und Werkzeuge? Erst bei positiven Antworten kann der Change-Prozess gestaltet, können Brücken mit vollem Einsatz und Erfolg gebaut werden. ●



Susanne Nickel

Leiterin Competence Center

HR-Management, Haufe Akademie

Compliance-Trainings International

Compliance wird gerade im internationalen Kontext immer wichtiger. Regelkonformes Verhalten bildet die Basis im immer komplexer werdenden Welthandel und stellt Compliance-Verantwortliche vor herausfordernde Aufgaben. Das zeigt auch das Beispiel eines Zulieferers der Automobilindustrie.

Technische Brillanz, Innovationen und Effektivität sind nur ein Teil des Erfolgs international tätiger Unternehmen. Geschäftspartner wollen heute verlässliche Lieferanten, denen sie auch bei komplexen Produkten und Projekten über Ländergrenzen und Kontinente hinweg vertrauen können. Ein möglicher erster Schritt auf dem Weg zum Compliance-Management-System sind Compliance-Trainings, die Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren und Aufmerksamkeit schaffen.

Unternehmen sind heute in wachsendem Maße mit ihren Abnehmern und Kunden verbunden. Komplexe Produkte und Geschäfte mit Partnern auf anderen Kontinenten, in anderen Kulturen, erfordern Vertrauen über die förmliche Einhaltung vertraglicher und gesetzlicher Regeln hinaus. Themen wie Corporate Social Responsibility, Qualitätssicherung und Anti-Korruption spielen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern eine ebenso große Rolle wie in den Unternehmen mit ihren komplexen Strukturen selbst. In einer Umfrage unter 720 Unternehmen aus dem Jahr 2015¹ kam heraus, dass die große Mehrheit von ihren Lieferanten und Dienstleistern erwartet, dass sie über ein Compliance Management System (CMS) verfügen. Für rund 72 Prozent der Auftraggeber war dies wichtig bis sehr wichtig. Dabei gilt: Je größer die Organisation, desto wichtiger ist ihr ein CMS bei ihren Lieferanten. Die Autoren

der Studie stellen daher fest: Compliance hat inzwischen Eingang in die Marktwirtschaft gefunden, Marktgesetze sind der Treiber der Entwicklung. Auch über wirtschaftliche Bindungen und teilweise Abhängigkeiten verbreiten sich CMS. Wer sich mit dem

Thema Compliance beschäftigt, kann sogar einen Wettbewerbsvorteil erzielen, wenn die Partner das erwarten. Um ins Detail zu gehen: 15 Prozent der befragten 720 Unternehmen verlangten von ihren Vertragspartnern in der Regel Nachweise über geeignete



¹ Studie „Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft 2016“, herausgegeben von PriceWaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Von Professor Dr. jur. Kai-D. Bussmann, Claudia Nestler und Steffen Salvenmoser



Kostenloses Whitepaper

„Compliance-Mitarbeiterschulungen“. Erfahren Sie, wie Sie mit passgenauen Trainings Ihre Mitarbeiter nachhaltig sensibilisieren.
www.haufe-akademie.de/whitepaper

Compliance-Richtlinien und -Schulungen. Bei neuen Auftragnehmern sind es demnach sogar 40 Prozent!

E-Learning als nachhaltige Lösung

Diesen Herausforderungen sah sich auch ein Zulieferer für die Automobilindustrie gegenüber, der mit rund 9.000 Mitarbeitern und Standorten in Europa, Asien und Lateinamerika zu den führenden Unternehmen in seinem Bereich gehört. Einen unternehmenseigenen Code of Conduct gab es bereits, doch den Verantwortlichen war klar: Dass ein Verhaltenskodex existiert, reicht nicht aus, wenn die darin beschriebenen Werte nicht im ganzen Unternehmen bekannt sind und umgesetzt werden. Damit daraus gelebte Compliance wird und die Awareness dafür steigt, müssen die Mitarbeiter mehr darüber erfahren und sich ein Grundwissen über

die darin behandelten Themen aneignen. Das gilt nicht nur für einzelne Abteilungen und Standorte, sondern für möglichst viele, wenn nicht alle Mitarbeiter. Gesucht wurde eine möglichst effiziente, flexible und skalierbare Schulungslösung, die einfach zu implementieren ist und den Anforderungen auch qualitativ entspricht. Sich für eine E-Learning-Lösung zu entscheiden, lag nahe, da damit zudem die für Compliance-Schulungen erforderlichen Nachweise und das Reporting über ein Learning Management System abgebildet werden können.

Hohe Standards, einfache Umsetzung

Sich für Compliance-Schulungen per E-Learning zu entscheiden, ist das eine. Den passenden E-Learning-Anbieter für internationale Compliance-Schulungen zu finden, eine andere Sache. Für den Automobilzulieferer waren zwei Punkte besonders wichtig: Zum einen ging es dem Unternehmen um eine Lösung, auf die man sich verlassen kann, mit hohen Standards bei den Basisinhalten und der Möglichkeit einer schnellen, reibungslosen Individualisierung. Zum anderen bestand der Bedarf nach individueller Unterstützung bei der Administration und dem Reporting. Man wünschte sich eine Lösung, die es so einfach wie möglich macht, Compliance-Schulungen zu implementieren und administrieren, an das gesamte Unternehmen zu kommunizieren und schließlich mit einem verlässlichen Reporting zu verbinden. So fiel die Entscheidung für das Haufe Compliance College inklusive der individuellen Services der Haufe Akademie.

Individualisierung steigert Nachhaltigkeit

Eine Aufgabe von Compliance-Trainings ist es, Mitarbeiter für regelkonformes Verhalten zu sensibilisieren, eine andere, das Haftungsrisiko zu senken. Die Trainings können nur dann nachhaltig wirken, wenn sie das für den jeweiligen Arbeitsplatz relevante Wissen so vermitteln, dass der Bezug zur Arbeit jederzeit anschaulich gegeben ist. Die Individualisierung von Standardinhalten hat deshalb einen hohen Stellenwert. Rein technisch ist die Aufgabe schnell gelöst, wichtig ist die Beratung, in der die Schwerpunkte und Details für die gewünschte Individuali-

sierung festgelegt werden. Daran arbeiteten die externen Berater als Partner der Haufe Akademie gemeinsam mit dem Unternehmen und legten somit den Grundstein zu einem nachhaltigen Erfolg.

Learning Management System erleichtert Kommunikation und Administration

Ein weiterer wichtiger Punkt bei Compliance-Trainings ist die Administration und das Reporting für Compliance- oder Trainingsverantwortliche. Dafür muss das Unternehmen keine eigene IT-Infrastruktur schaffen, sondern kann auf das Learning Management System der Haufe Akademie zurückgreifen. Der Kunde entscheidet, welche Services er in Anspruch nehmen möchte. In diesem Fall konzipierte die Haufe Akademie das Lernerlebnis in der Haufe Lernwelt. Die Teilnehmer wurden initial einmalig eingepflegt. Einladungen zu Pflichtkursen und Erinnerungstermine werden automatisch durch die Lernwelt versendet. Von jedem Standort aus können Compliance-Verantwortliche neue Mitarbeiter selbstständig nachmelden und Einladungen versenden, sodass sichergestellt ist, dass auch für neue Kollegen an allen Standorten Unterweisungen zuverlässig erfolgen. Hat der Mitarbeiter einen Kurs absolviert und seinen Abschlusstest bestanden, registriert das System dies automatisch, die Nachweispflicht ist erfüllt. Auch die Anforderung, dass Reportings weltweit von den Mitgliedern der Compliance-Organisation überwacht werden müssen, ist damit abgedeckt. Die Reports passen zu den Rollen und Verantwortlichkeiten eines jeden Compliance-Verantwortlichen und es ist möglich, per Knopfdruck, den für ihn freigeschalteten Report abzurufen, um einen tagesaktuellen Einblick in den Stand der Schulungen der eigenen Mitarbeiter zu erhalten.

Mit dem Compliance College der Haufe Akademie hat der Kunde eine leicht zu implementierende und individuelle Lösung gefunden, auf die er sich verlassen kann, auch in Zukunft. Denn eines ist sicher: In einem volatilen, internationalen Umfeld wird Compliance noch wichtiger werden. ●



Kristina Teschler

Produktmanagerin Haufe Compliance College



Vertrauen über
Kontinente hinweg
als Basis für den
Erfolg.

© PIVADA JAVAREE / SHUTTERSTOCK.COM

Transnationale Führungskräfteentwicklung

Während die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit voranschreitet, stellt die notwendige Führungskräftequalifizierung noch ein vielfältiges Entwicklungsfeld dar. Es gilt, sich vom Leitbild des Globalen Managers zu lösen und neue Lernarchitekturen zu entwickeln.

Die weltwirtschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte sind sowohl auf volkswirtschaftlicher als auch auf Unternehmensebene offensichtlich. Zwar hat Deutschland relativ betrachtet Weltmarktanteile eingebüßt, dennoch ist es ein klarer Globalisierungsgewinner. In absoluten Zahlen konnte Deutschland die industrielle Wertschöpfung zwischen 1995 und 2013 um 45 Prozent steigern und insbesondere vom Europäischen Binnenmarkt und der Entwicklung in Schwellenländern profitieren.

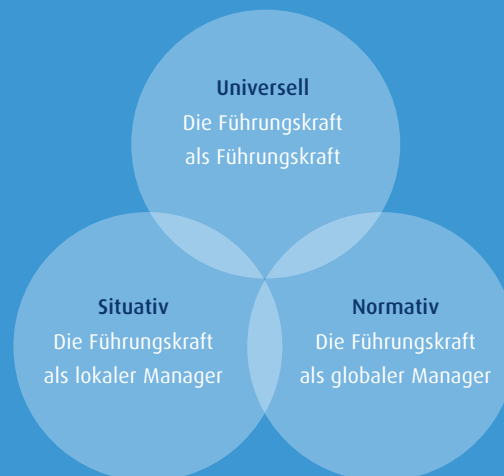
Im Zuge der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit werden nicht nur Produktionstätigkeiten, sondern zunehmend auch andere Aktivitäten der Wertschöpfungskette, wie Forschung & Entwicklung, ins Ausland verlagert. Selbst wenn die derzeitige weltwirtschaftliche Unsicherheit diesen Trend verlangsamt, so ist insgesamt von einem weiteren Wachstum von Exporten und Direktinvestitionen sowie insbesondere einem Ausbau der Auslandsstandorte auszugehen.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser internationalen Expansion stellt vielfältige Herausforderungen an die Personalarbeit. Sie verlangt vor allem ein Umdenken von der reaktiven Unterstützungshaltung zur proaktiven Ermöglichung, soll der Weg ins Ausland nicht an personellen Fragen scheitern. Gleichzeitig entstehen neue Spannungsfelder im Kontext von Integration und Differenzierung bzw. Kontrolle und Autonomie. So steht dem strategischen Ziel

einer einheitlichen globalen Ausrichtung regelmäßig die operative Notwendigkeit der lokalen Anpassung gegenüber, wenn Richtlinien und Standards der zentralen Personalabteilung mit nationalen Gegebenheiten kollidieren (vgl. Schwuchow 2015).

Den aktuellen Handlungsbedarf zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens DDI (2015): 68 Prozent der in 2.000 Unternehmen in 48 Ländern befragten Führungs-

Annahmen zur globalen Führungskräfteentwicklung



© VGL. STEERS/SANCHES-RUNDE/NARDON 2012, S. 480

Zusammen mit Joachim Gutmann ist Professor Schwuchow Herausgeber des Buches „**HR-Trends 2018**“, Haufe Lexware, 2017



kräften planen eine internationale Expansion, aber nur 22 Prozent sehen ihr Unternehmen als hierfür gut vorbereitet an. 41 Prozent halten sich selbst für effektiv, wenn es um unterschiedliche Länder und Kulturen geht, wobei Selbstbild und Fremdwahrnehmung hier zweifelsohne divergieren.

Zwar wird der globalen Führungskräfteentwicklung und die Nachfolgeplanung regelmäßig höchste Priorität eingeräumt. In der praktischen Umsetzung scheitert dies jedoch häufig bereits an der Frage nach den tatsächlichen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte in weltweit tätigen Unternehmen.

Transnationale Führungsmodelle und Führungskräfteentwicklung

Die transnationale Organisation verändert nicht nur die Anforderungen an die Personalarbeit. Sie erfordert auch neue Denk- und Handlungsmuster, wenn es um die Differenzierung zwischen national und global tätigen Fach- und Führungskräften geht. Allerdings ist das Verständnis von globaler Führung ebenso vielfältig wie diffus. Eine erste Orientierung vermitteln sieben Bestimmungsgrößen, die von Pless, Maak und Stahl (2011) definiert wurden:

- ein breiterer Kontext von Diversität,
- das Überschreiten nationaler und organisatorischer Grenzen,
- ein umfassenderer Wissensbedarf,
- mehr Stakeholder im Entscheidungsprozess,
- größere Spannungsverhältnisse im beruflichen Handeln,
- stärkere Ambiguität bei Entscheidungen und Ergebnissen,
- mehr ethische Dilemmata.

Dabei ist globale Führung kein Thema allein für Expatriates, sondern für Fach- und Führungskräfte in allen Bereichen und auf allen Ebenen relevant. Ob Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, Kunden und Lieferanten aus unterschiedlichen Ländern – der internationale Bezug und die damit verbundenen Anforderungen sind allgegenwärtig.

Bislang trägt die betriebliche Aus- und Weiterbildung der Komplexität transnationalen Handelns kaum Rechnung. Interkulturelles Wissen wird standardisiert und undifferenziert vermittelt. Dem eigentlichen Führungsprozess und den damit verbun-

denen unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Erwartungen hinsichtlich Hierarchie, Macht und Beziehungen wird wenig Bedeutung beigemessen. Auch dominieren das westliche Denken und die damit verbundenen Werte und Vorstellungen.

Die unterschiedlichen Annahmen zur globalen Führungskräfteentwicklung lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Steers/Sanchez-Runde/Nardon 2012):

- **Universell:** Anknüpfend an die durch Henri Fayol und die klassische Managementlehre geprägte universelle Denkhaltung wird unterstellt, dass Führungsprozesse auch über Kulturkreise hinweg relativ einheitlich umgesetzt werden können. Die Führungskräfteentwicklung fokussiert, jenseits einer situativen Ausrichtung, auf bestimmte Schlüsselfaktoren erfolgreicher Führung.
- **Normativ:** Im Sinne einer normativen Denkhaltung liegt der Fokus auf bestimmten Eigenschaften und Fähigkeiten, die effektive globale Führungskräfte kennzeichnen: Ziel ist ein „global mindset“, der es ermöglicht, überall auf der Welt wirksam zu führen.
- **Situativ:** Die Führungskraft wird als lokaler Manager gesehen. Es gibt keine universellen Prinzipien wirksamer Führung. Führung versteht sich als ein in einen kulturellen Kontext eingebundener Prozess, nicht als eine Reihe persönlicher Eigenschaften von Führungskräften und Mitarbeitern.

Die interkulturelle Herausforderung

Die kulturspezifischen Unterschiede unterstreicht auch eine weltweit durchgeführte Untersuchung der Fähigkeiten von 1.500 oberen Führungskräften. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeiter implizieren z. B. für europäische Führungskräfte mehr Flexibilität und Handlungsorientierung, während nordamerikanischen Managern zu weniger Aktionismus und mehr Zeit zum Zuhören geraten wird (vgl. Bains 2015).

Insgesamt bleibt die Frage, wie Führungskräfteentwicklungsprogramme effektiv in unterschiedlichen Weltregionen umgesetzt werden und in gleicher Weise individuelle und unternehmerische Bedürfnisse sowie den kulturellen Kontext berücksichtigen

Literatur

Bains, G. (2015): Leadership across cultures, Harvard Business Review, 93. Jg., Heft 5, S. 30–31

DDI Development Dimensions International (2015): Ready-now leaders – Meeting tomorrow's leadership challenges in multinational companies, Pittsburgh, PA

Pless, N./Maak, Th./Stahl, G. (2011): Developing responsible global leaders through international service-learning programs – The Ulysses Experience, Academy of Management Learning & Education, 10. Jg., Heft 2, S. 237–260

Schwuchow, K. (2015): Personalmanagement in der Globalisierung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (2015): Personalentwicklung 2016 – Themen, Trends, Best Practices, Freiburg-München (Haufe), S. 77–85

Steers, R./Sanchez-Runde, C./Nardon, L. (2012): Leadership in a global context: New directions in research and theory development, Journal of World Business, 47. Jg., Heft 4, S. 479–482

können. Auch ein mögliches Spannungsverhältnis zwischen Unternehmens- und Landeskultur sollte dabei nicht außer Acht bleiben.

Die Balance zwischen global und lokal und die Integration unterschiedlicher Perspektiven in den Managementprozess prägen das transnationale Denken. Ziel ist zum einen die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit auf globaler Ebene, zum anderen Flexibilität und Reaktionsvermögen auf nationaler Ebene. ●



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow
Center for International Management
Studies, Hochschule Bremen

Internationale Personalentwicklung im Mittelstand – Globale Strategien lokal umsetzen

Die Helm AG sieht sich selbst als globalen Partner mit regionaler Expertise. Dem entspricht auch die Strategie für Training & Development, beschreibt Jens Engel, Head of Department Training & Development im Interview. Gesteuert von der Zentrale in Hamburg handelt Helm nach dem Motto „Think global, act local“.

Herr Engel, 1962 hat die Helm AG ihre erste Auslandsniederlassung gegründet, seitdem ist das Unternehmen im In- und Ausland stark gewachsen. Was bedeutet Ihre Devise „Think global, act local“ für die Herangehensweise an die Internationalisierung Ihrer Personalentwicklungsstrategie?

Um weiter global wachsen zu können, ist es aus unserer Sicht notwendig, wichtige personalstrategische Entscheidungen zentral in Hamburg zu treffen und danach lokal auszurollen. Für die Personalentwicklung heißt das zum Beispiel, Entscheidungen für die Auswahl von Personal-, Talent- und Learningmanagement-Systemen zentral zu treffen oder auch die Implementierung von international einheitlichen Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsprogrammen, mit denen dann alle Niederlassungen und Ländergesellschaften später arbeiten. Wie wir in unseren jüngsten internationalen Meetings festgestellt haben, treffen diese Angebote aktuell genau den Bedarf an Unterstützung in den Niederlassungen.

Können Sie uns anhand der Führungskräfteentwicklung noch genauer erläutern, was die lokale Umsetzung der zentralen Strategie bedeutet?

Wichtig ist uns, dass wir nicht zentral in Hamburg entscheiden, wer an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm vor Ort teilnimmt. Die Verantwortung legen wir in Absprache ganz bewusst in die Hände der General Manager. Denn nur diese wissen um die Talente und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter vor Ort. Was die Inhalte angeht, so gibt es grundlegende Dinge, die wir vermitteln müssen, wie zum Beispiel das Führungsverständnis des Gesamtkonzerns. Die Briefings dazu

liefern wir zentral. In den Feinheiten können jedoch durchaus lokale Modifikationen vorgenommen werden. Generell wird es für uns immer wichtiger, lokale Talente zu entwickeln. Den ersten Schritt sind wir mit einem internationalen Traineeprogramm gegangen, das im Januar starten wird.

Sie haben Personal- und Learning Management Systeme angesprochen. Welche Rolle spielt grundsätzlich das Thema Technologie, wenn es darum geht, eine globale Personalentwicklungsstrategie mit lokaler Wirksamkeit zu implementieren?

Technologie spielt eine zentrale Rolle. Nur sie gewährleistet ein transparentes Learning- und Datenmanagement. Aus Hamburg können wir damit Maßnahmen und Lerninhalte zur Verfügung stellen, gleichzeitig aber auch unsere Erwartungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter deutlich machen. Wir sehen damit auch, wer bereits über diese Kompetenzen verfügt und sich unter Umständen für weiterführende Aufgabenstellungen eignet.

Sprachtrainings

Ob Firmensprachkurse oder individuelle Einzeltrainings, in Kooperation mit unserem Partner educom bieten wir Ihnen passgenaue Sprachtrainings für maximalen Lernerfolg.
www.haufe-akademie.de/sprachtraining



Die Fragen an
Jens Engel (Mitte) stellen
Susanne Vomwalde (rechts),
 Geschäftsführerin von unserem
 Kooperationspartner educom, und
Karl Eugen Lang, Key Account
 Manager der Haufe
 Akademie.

Wovon machen Sie abhängig, welche Inhalte und Programme lokalisiert werden und welche eventuell auch nicht?

Wir sind hier selbst noch in einem Lernprozess. Teilweise gibt es ganz klare inhaltliche Vorgaben. Denken wir nur mal in Deutschland an Themen wie Arbeitssicherheit und Brandschutz. Fachliche Inhalte können wir fast alle zentral steuern. Bei Trainings für bestimmte soziale oder persönliche Kompetenzen sieht das schon wieder anders aus. Wir können und wollen nicht in Hamburg entscheiden, was in Buenos Aires oder Shanghai gebraucht wird. Das liegt in der Verantwortung der jeweiligen General Manager vor Ort. Unsere Devise: Personalentwicklung ist Führungsaufgabe, das gilt auch für die internationalen Standorte. Die Personalentwicklung in der Zentrale kann zwar Angebote machen, wir haben allerdings den Anspruch an die Führungskräfte, die Entwicklung der Mitarbeiter eigenverantwortlich voranzutreiben.

Welche Möglichkeiten haben die Regionalverantwortlichen, auf die Strategie einzuwirken, wenn Themen und Systeme von Hamburg vorgegeben sind?

Technisch gesehen erfolgt die zentrale Steuerung aus Hamburg. Der „Super-Administrator“ hat auf alles weltweit Zugriff. Natürlich ist uns aber das Feedback der Niederlassungen sehr wichtig. Wir setzen uns zukünftig einmal im Jahr

mit den Regionalverantwortlichen zusammen, um Bedarfe zu klären. Wenn wir wollen, dass unser Angebot angenommen wird, müssen wir in den Dialog treten.

Welche neuen Herausforderungen bringt die Internationalisierung für die Personalentwicklung noch mit sich?

In der Tat stellen wir fest, dass der internationale Austausch deutlich zunimmt. Auch wir wachsen an unseren Herausforderungen. Bei unserer letzten Führungskräftekonferenz beispielsweise kamen rund 120 Führungskräfte aus Deutschland und 30 aus dem Ausland. Also war Englisch erstmals die Konferenzsprache. Zudem arbeiten immer mehr internationale Mitarbeiter aus dem Ausland bei uns in Deutschland.

Spielt der kulturelle Aspekt beim Zusammenwachsen eine entscheidende Rolle?

Absolut! Im Augenblick bekommt jeder, der für uns im Ausland arbeitet, ein interkulturelles Training und auch Sprachkurse. Momentan machen wir das in Form von Classroom-Trainings, aber das kann ich mir zukünftig auch gut als Blended Learning vorstellen. Auch hier sehen wir: Bei der Internationalisierung der Personalentwicklung spielt einmal mehr die Technologie eine wichtige Rolle. ●

Der goldene Schnitt internationaler Trainingsprogramme

Maßgeschneidert und flexibel. Länderübergreifende Trainingsprogramme sind dann erfolgreich, wenn sie strategische Planung mit der Passgenauigkeit vor Ort verbinden. So ermöglichen sie eine globale Entwicklung von Personal und Organisation.

Warum sind international harmonisierte Trainingsprogramme nötig? Weil Wirtschaft und Unternehmen globaler sind – oder gerade werden. Bei der Technik verschwinden die Unterschiede, bei den Human Resources nimmt die Vielfalt zu: Es kam zwar schon immer auf die Menschen an – aber heute arbeiten wir zunehmend über Grenzen hinweg zusammen und müssen uns täglich weiter vernetzen. In Zeiten von Digitalisierung und Transformation werden die Unternehmenskultur, Führung und Vernetzung immer zentraler, auch um Top Performer zu halten.

Wann ist die beste Zeit für länderübergreifende Trainings? Immer, aber realistisch insbesondere dann, wenn es Unternehmen gut geht, wenn sie expandieren, wenn Zusammenschlüsse oder Übernahmen anstehen und realisiert werden. Denn genau dann ist bei allen Beteiligten die Bereitschaft am höchsten, zu investieren.

Was bringen Trainingsprogramme rund um den Globus? Sie bringen Mitarbeiter aus ganz verschiedenen Bereichen, Regionen und Kulturen in Austausch: So können Unternehmenskultur, interne Netzwerke und gemeinsames Verständnis wachsen, (einheitliche) Mitarbeiterkompetenzen an allen Standorten reifen. Und: Personalentwickler haben die Chance, Mitarbeiter über die Grenzen hinweg auf einer gemeinsamen Basis zu entwickeln.

Eine zentrale Frage, die sich die meisten Personalentwickler stellen: Sollte man mit einem globalen Partner oder mit vielen

verschiedenen vor Ort zusammenarbeiten? Kann eine globale Herausforderung rein lokale Antworten haben kann.

70 Prozent einheitlich, 30 Prozent flexibel

Ein globaler Entwicklungspartner liefert vergleichbare Qualität bei allen Trainings. Anders als vielerlei regionale Dienstleister und Trainer. Entscheidend für den Erfolg ist der konzeptionelle Zuschnitt des internationalen Trainingsprogramms: 70 Prozent sind einheitlich, ein Dach aus fixen Themen, 30 Prozent sollten nationale und kulturelle Unterschiede berücksichtigen. Eine Feedback-Übung in Italien, beispielsweise, läuft ganz anders ab als eine in Schweden. Vor Ort, insbesondere bei Mitarbeitern aus der Produktion, heißt es hands-on und interaktiv zu sein. Schöne Konzepte und

hübsche Präsentationen reichen da nicht. Da hilft eher eine pragmatische Sprache, Kontakt auf Augenhöhe und eigene Erfahrung im Produktionsumfeld.

Erfolgsfaktoren – auf was kommt es an?

Der strategische Part: Internationale Trainingsprogramme beginnen nicht mit dem Rollout, sondern ermitteln zuerst die Bedarfslage in der Zentrale, in Bereichen und Ländergesellschaften. Anlass ist meist ein konkreter Business Need oder Leidensdruck. Die Akteure tun gut daran, Stakeholder vom zentralen Management bis hin zu den Ländergesellschaften einzubinden. Je verbreiteter das Teilnehmerfeld, desto stärker müssen integrierende Kräfte wirken. Interkulturell arbeiten heißt auch, die Unternehmenskulturen an den Standorten zu berücksichtigen.

Tipps für die internationale Praxis

- internes Kommunikationskonzept aufstellen
- die Werke vor Ort frühzeitig einbinden
- mit Bedarfsanalyse starten
- Stakeholder früh einbinden
- 70 Prozent einheitliches „Dach“
- 30 Prozent maßgeschneidert
- interkulturelle Unterschiede beachten, auch in verschiedenen Unternehmensteilen
- Vertrauen zwischen Entwicklungspartner und Unternehmen pflegen



Success Case



Am First Line Manager Programm eines international agierenden Verpackungs- und Papierunternehmens haben seit 2010 in 15 Ländern rund 800 Schichtführer, Instandhaltungs- und Logistikleiter teilgenommen. Die interne Akademie des Unternehmens setzte das Programm auf. Im Fokus des Führungsprogramms steht das Thema Sicherheit an den Standorten. Es geht um situative Führung und Feedbackregeln. Das hatte eine ausführliche Bedarfsanalyse (strategischer Part) ergeben. Zentrale Stakeholder, die es zu gewinnen galt: Die Managing Directors und die HR-Manager in den Werken verschiedener Länder. In bisher 260 Modulen schulten 20 Trainer in zwölf Sprachen (operativer Part). Das Training geht in die Werke vor Ort, verbunden mit Besichtigungen. Inzwischen wird das Programm intern aktiv nachgefragt, sein Erfolg zieht in den Arbeitsalltag ein.

Der Projektverantwortliche holt dann konzeptionell die verschiedenen Stakeholder-Interessen ab und berücksichtigt sie so weit wie möglich. Erst jetzt macht es Sinn, Ziele zu definieren, agil nicht starr. Gemeinsam bauen Unternehmen und Dienstleister eine Vorstellung für das Projekt auf. Welche Ergebnisse strebt man an? Wie sehen Zwischenschritte aus? Welches Verhalten will man erzeugen? Wie können die beabsichtigten Ergebnisse und Verhaltensweisen sichergestellt und gemessen werden? Wie sieht die Evaluationsphase aus? Wie wird der Transfer gesichert? Ein entscheidender strategischer Faktor für internationale Trainings- und Führungsprogramme ist das Vertrauen zwischen dem internationalen Auftraggeber und seinem Dienstleister. Die Frage „Denken wir, dass die das stemmen können und werden?“ sollte der Auftraggeber mit einem klaren „ja“ beantworten können.

Der operative Part: Jetzt wird es konkreter. Gretchenfrage für Unternehmer und Trainingsanbieter: Wie ist der Aufwand einzu-

schätzen? Je internationaler ein Programm ist, desto komplexer wird es. Wie viele Trainer mit wie vielen Reisen sind nötig? Eine Mischung aus internen und externen Trainern kann gute Ergebnisse liefern. Kein Programm beinhaltet heute reine Präsenzseminare, im internationalen Umfeld undenkbar. Technik ermöglicht virtuelle Coachings, Calls zur Abstimmung, E-Learning und vieles mehr. Was hat das Unternehmen schon? Was braucht es noch? Ganz praktisch: Wie ausgereift ist die technische Infrastruktur, wie stabil deren Performance?

International heißt mehrsprachig und vielfältig in kultureller Hinsicht. Ein gemeinsames Sprachlevel ist Voraussetzung – Englisch meist der kleinste gemeinsame Nenner – für gemeinsames Lernen. Folgende Aspekte bedürfen sorgsamer Überlegungen und bieten Hebel zur Optimierung:

- Einschätzung Sprachlevel der Teilnehmer (zur Not noch „Nachhilfe für Einzelne durch Sprachtrainings).
- Augenmerk bei der Auswahl der Trainer

auf deren Kenntnis der Landeskultur des Teilnehmermix und Kompetenzen im Bedienen der jeweiligen Erwartungshaltung.

- Sorgfältige Auswahl der Lokalisierung / Übersetzung von Trainingsunterlagen (Trainer / Übersetzer) und der Trainingsorte / -zeiten (Optimierung von Reisezeiten und -kosten)

Die Trainer sind der Schlüssel zum Gelingen. Internationale Programme fordern sie besonders. Neben Nähe zu Land und Kultur sollten sie Projekt, Unternehmen, seine Werte und seine Kultur verstehen. Ein gemeinsames Arbeitsverständnis hilft ihnen dabei, den Zuschnitt 70 (Strategie) zu 30 (Spezifika vor Ort) zu verinnerlichen. ●

**Birgit Junge**

Leiterin Competence Center Strategische Programme, Haufe Akademie

**Gunther Fürstberger**

Geschäftsführer, Haufe MDI GmbH

Hier erfahren Sie es zuerst ...

... auf den Fachmessen rund um Human Resources! Alle Neuigkeiten und Trends aus der Welt der Personalarbeit und die wichtigsten Termine bis zum Frühjahr 2018 auf einen Blick.

Was	Wo	Wann
HR Tech – Europe	Amsterdam	24. bis 25. Oktober 2017
e-Learning Summit Tour	Frankfurt	9. November 2017
Talent Management Gipfel	Berlin	15. November 2017
Learntec	Karlsruhe	30. Januar bis 01. Februar 2018
Personal Swiss	Zürich	17. bis 18. April 2017

Zukunftsmärkte

Bereits 2014 belegte das Magazin Markt und Mittelstand, dass 37 Prozent der deutschen Mittelständler bereits im Ausland aktiv sind. Weitere 20 Prozent planen den Schritt ins Ausland. „Die größten Wirkungen dürften jedoch von den Unternehmen ausgehen, die bereits auslandsaktiv sind“, erklärt Peter Kranzusch vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) und fügt hinzu, „Fast jedes zweite dieser Unternehmen will seine Auslandsaktivitäten weiter ausbauen.“

Magazin Markt und Mittelstand

Lust auf neue Perspektiven?

Wie können wir es Ihnen leichter machen, sich weiterzuentwickeln und Ihre Potenziale zu entfalten? Welche neuen Blickwinkel und überraschenden Sichtweisen machen Mut und bieten Inspiration, den eigenen Weg erfolgreich zu gehen?

Die Reportagen, Geschichten und Kommentare in unserem Blog „Perspektiven“ sollen Sie darin unterstützen, die besten Lösungen für Ihre Herausforderungen zu entwickeln. Wir freuen uns auf Ihren Besuch unter www.haufe-akademie.de/perspektiven

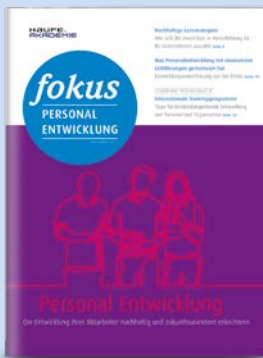


fokus

PERSONAL ENTWICKLUNG

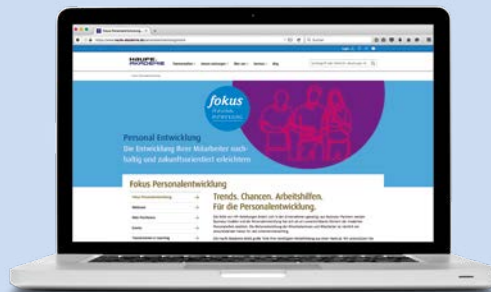
SEPTEMBER 2017

Für Verantwortliche aus dem Bereich Personalentwicklung bietet die Haufe Akademie einen speziellen Service: Magazin, Webportal und Newsletter Fokus Personalentwicklung informieren Sie über Trends, Chancen und Arbeitshilfen.



Magazin

Das Magazin erscheint zweimal jährlich, sowohl in Print- als auch in ePaper-Version. Mit informativen und praxisnahen Fachbeiträgen machen wir Sie frühzeitig auf Tendenzen und Chancen für Ihre Personalentwicklung aufmerksam. Wir unterstützen Sie mit unseren Lösungen für Ihre Organisation und zeigen Ihnen auf, wie Sie Ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten sowie die Ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln können. Zusätzlich stellt Ihnen die Haufe Akademie zusammen mit ihren Experten kostenlose Webinare und Whitepaper im Magazin zu Verfügung.



Webportal

Auf dem Webportal Fokus Personalentwicklung stellt Ihnen die Haufe Akademie das ganze Jahr viele nützliche Informationen zur Verfügung. Neben Hinweisen zu Neuigkeiten aus der Personalentwicklung, Live-Events und Arbeitshilfen bildet das Webportal die Plattform für unsere kostenlose Webinarreihe mit spannenden Themen aus dem Bereich rund um die Qualifizierung und Entwicklung für Menschen und Organisationen. Unter Downloads finden Sie interessante Studien, hilfreiche Whitepaper und die ePaper Fokus Personalentwicklung. Schauen Sie vorbei unter

www.haufe-akademie.de/fokus-pe



Newsletter

In sechs Ausgaben pro Jahr können Sie sich als Weiterbildungsverantwortlicher über ausgewählte Themenschwerpunkte informieren, über die gerade jeder spricht – egal ob an Ihrem Arbeitsplatz oder mobil. Unsere Autoren kommen aus der Praxis und halten Sie somit immer auf dem Laufenden. Außerdem holen wir Sie mit Tools, Techniken und Angeboten ab. Abonnieren Sie den Newsletter „Fokus Personalentwicklung“ kostenlos und unverbindlich unter

www.haufe-akademie.de/newsletter



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

Kompetenz für
Fach- und Führungskräfte
Beratung und Service
Tel.: 0761 898-4422
service@haufe-akademie.de

Zukunftsgestaltung für
Unternehmen
Beratung und Service
Tel.: 06102 74850-00
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

