HAUFE. AKADEMIE

fokus

PERSONAL ENTWICKLUNG

MÄRZ 2017

Zukunft der Personalentwicklung
Es ist leichter als Sie denken! Seite 10

HR als Treiber des digitalen Wandels
Agilität und Flexibilität: Auf der Suche nach dem heiligen Gral Seite 18

In eigener Sache
Unsere Angebote und Services in einer Sonderpublikation in der Heftmitte

TITELTHEMA

Quo vadis Personal-entwicklung?

Begleiten Sie Ihre Mitarbeiter optimal auf dem Weg in die Zukunft!

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

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

- Seminare und Trainings
- e-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen
- Consulting

Starten Sie durch Richtung Zukunft! Wir begleiten Sie gerne.

Liebe Leserinnen und Leser,

auf Ihrer Reise in die Zukunft stehen Personalentwickler vor weitgreifenden Herausforderungen. Einerseits will auch in der Personalentwicklung die Frage nach der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit geprüft und eindeutig geklärt werden. Andererseits verlangen Veränderungen in der globalen Marktwirtschaft sowie der demografische Wandel danach, „Humankapital“ wirksam als Wettbewerbsvorteil zu entwickeln und einzusetzen. Auch innovative Technologien haben umfassende Folgen für die Arbeitswelt und das Personalmanagement: Mitarbeiter stellen nicht nur hohe Ansprüche an die Technik, vielmehr entstehen ganz neue Dimensionen der Zusammenarbeit.

Arbeitgeber benötigen passende Utensilien, die richtige Infrastruktur und Strategie, um in Recruiting, Personalentwicklung, Führung und Unternehmenskultur auf diese Entwicklungen zu reagieren. Die Parole lautet: Unternehmen, Organisation, Mitarbeiter und insbesondere die Personalentwicklung müssen zukunftsfähig sein!

In dieser Ausgabe des Fokus Personalentwicklung geben wir Ihnen konkrete Hinweise und Tipps für das passende Rüstzeug Ihrer gelingenden Reise in die Zukunft. Hierbei ist es uns ein wichtiges Anliegen, dass beide, sowohl Personalentwicklung als auch Führungsebene, der Arbeitswelt der Zukunft effektiv vorbereitet begegnen. Unsere Fachexperten liefern Ihnen spannende Interviews, Erfahrungsberichte, sowie Downloads und Webinare rund um die Zukunftsfähigkeit.

Wir begleiten Sie gerne Richtung Zukunft, wünschen Ihnen gute Impulse und freuen uns auf Ihr Feedback.

Hansjörg Fetzer und Holger Schmenger
Geschäftsführer Haufe Akademie

Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung

6 **Warum Sinn und Leidenschaft immer wichtiger werden**
s.mile – Ein Personalentwicklungsprojekt mit Sinn.

9 **HR und PE im Wandel**
Den Rhythmus für die neue Zeit finden!

10 **Zukunft der Personalentwicklung**
Es ist leichter als Sie denken!

12 **Die richtigen und wichtigen Schritte für den erfolgreichen Wandel erkennen**
Vorteile einer HR-Standortanalyse.

14 **Professionelles Talent Management ist überlebenswichtig**
Wie sieht die zukünftige Rolle von Personalern aus?

16 **Wichtige Messetermine in 2017**
Wir begleiten Sie auf der Reise in die Zukunft.

17 **Newsticker**
Aktuelle News & Termine aus dem Bereich Personalentwicklung!

18 **HR als Treiber des digitalen Wandels**
Agilität und Flexibilität: Auf der Suche nach dem heiligen Gral.

20 **Lernform der Zukunft – vom „Muss" zum „Kann" zum „Haben wollen"**
Blended Learning: kombinierte Lernformate als moderne Lernstrategie.

22 **Projecting the future**
Projektmanagement-Kompetenz als Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit.

© STUDIOSTOKS / SHUTTERSTOCK.COM, SKYPICS STUDIO / SHUTTERSTOCK.COM, ANITTA ROZHKOVA / SHUTTERSTOCK.COM

Leadership

24 **Management Challenges 2017**
Welchen Herausforderungen sich Unternehmen und Management gegenübersehen.

26 **Das Haufe Führungsmodell**
Führung ist der Hebel für die Erreichung der strategischen Unternehmenszielе.

28 **Der „Nudge" fehlt – Wenn Können und Wissen nicht der Engpass sind**
Der letzte kleine Anstoß für neues Führungshandeln.

Impressum

Redaktionsleitung Melanie Galvez (melanie.galvez@haufe-akademie.de)
Grafik/Layout Ruth Großer
Titelbild studiostoks / shutterstock.com
Redaktion Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg
Erscheinungsweise 2 x im Jahr
Druck Dinner Druck GmbH, Schlehenweg 6, D-77963 Schwanau

Unser kostenloser Service für Verantwortliche aus dem Bereich Personalentwicklung

Whitepaper – praxisorientiert & informativ

Kostenlose, digitale Ratgeber mit praktischen Arbeitshilfen

Diese kostenlosen Whitepaper zur Zukunftsfähigkeit und viele mehr unter
www.haufe-akademie.de/whitepaper

E-Book: Strategien für die Personalentwicklung in der Digitalen Revolution – Neues Lernen für neue Arbeitswelten

Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements – kurz-, mittel- und langfristig sowie für konkrete Projekte.

E-Book: Management Challenges 2017

Downloads – aktuell & aufschlussreich

Nützliche, kostenlose Studien mit interessanten Ergebnissen

Die HR-Standortanalyse
www.haufe-akademie.de/HRStandortanalyse

Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft
www.haufe-akademie.de/whitepaper

Aktuelle Webinare – vielseitig & effektiv

Interaktive, kostenlose Web-Seminare rund um PE & OE

27. Juni 2017, 14.00 Uhr	Zukunft der Personalentwicklung – Es ist leichter als Sie denken!

Webinar-Beschreibung und Anmeldung unter **www.haufe-akademie.de/webinare**

Kostenlose Webinaraufzeichnungen – jederzeit verfügbar

Über 50 Aufzeichnungen bereits durchgeführter Webinare

Diese Aufzeichnung und viele mehr unter
www.haufe-akademie.de/aufzeichnungen

Von Personalentwicklung zu Talent Management – Entwickeln Sie noch Personal oder managen Sie schon Talente?

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

„Weil es einfach mehr Sinn macht!“

Zu wissen, wofür man sich im Unternehmen „abrackert“, verleiht den meisten Menschen einen Schub, der von keiner Gehaltserhöhung und keinem Firmenwagen getoppt werden kann. Den Sinn des Unternehmens, den Sinn der eigenen Arbeit zu kennen, kann Menschen und Organisationen beflügeln. Warum es für Personalentwickler so wertvoll ist, sich mit dem Hebel „Sinn“ in der Arbeit auseinanderzusetzen.

Ein Plädoyer von Professor Dr. Christoph Beck

Prof. Dr. Christoph Beck, Professor an der University of Applied Sciences, Koblenz, mit den Schwerpunkten Employer Branding, Personalmarketing, Recruitment und HR-Strategie. Beck ist einer der führenden Experten Deutschlands im Personalmarketing, Direktor des Instituts für Personalmanagement & Arbeitsrecht, Veranstalter des renommierten recruiting-convents und erfolgreicher Fachbuchautor.

Darum lohnt sich sinnstiftende Personalentwicklung

- Wer den Sinn seiner Arbeit und den Sinn der Arbeit von anderen versteht, ist in der Lage, Sachverhalte leichter so zu akzeptieren wie sie sind – oder aber auch einmal Workflows, Maßnahmen oder Entwicklungen infrage zu stellen.
- Sinn kann klare Mehrwerte schaffen: Transparenz statt Intransparenz, Wissen statt Ahnungen oder Vorurteile, Akzeptanz statt „nur" Toleranz.
- Sinnstiftung in der Personalentwicklung ist der Weg zu Mitarbeitern mit aktiven Denk- und Handlungsmustern, und zwar unabhängig von Fachdisziplinen und Hierarchieebenen.
- Sinnstiftung in der Personalentwicklung braucht einen langen Atem: Warum tue ich das? Welchen Sinn macht meine Anstrengung? Wir sollten uns immer wieder auf's Neue bemühen, darauf stimmige Antworten zu finden. Weil es uns Orientierung gibt und die Energie, um Ziele zu erreichen.

Als Personalentwickler ist es Ihr oberstes Ziel, Ihr Unternehmen und die Menschen darin weiterzuentwickeln. Sinn ist dabei ein ganz zentraler Hebel, denn: Indem Sie den Fokus bei den Menschen in Ihrem Unternehmen auf den Sinn legen, d. h. die Bedeutung und die Relevanz der Arbeit deutlich machen, schenken Sie Ihnen den Grund, sich weiterzuentwickeln und die berühmte Extrameile zu gehen. Genau das macht den Unterschied zum Wettbewerb aus und führt zur Exzellenz.

Es geht dabei nicht um den Sinn des Lebens oder Ähnliches, sondern ganz konkret um das Verstehen der Notwendigkeit der eigenen Arbeit. Wenn die Bedeutung und Relevanz der eigenen Tätigkeit in einen Bezug zur Wertschöpfung beziehungsweise zum Unternehmenserfolg gebracht werden kann, dann schafft dies zusätzlich Commitment und Identifikation mit dem Arbeitgeber. Dabei geht es aber nicht „nur" um eine „Ich-Perspektive" und damit das Verstehen der eigenen Arbeit, sondern auch um die „Wir-Perspektive", d. h. auch um das Verstehen der Arbeit der „anderen". Personalentwicklungsmaßnahmen, die dies zum Gegenstand machen, schaffen klare Mehrwerte: Transparenz statt Intransparenz, Wissen statt Ahnungen oder Vorurteile, Akzeptanz statt „nur" Toleranz.

Dennoch dürften Personalentwicklungsmaßnahmen mit den Inhalten der „Sinnsuche und Sinnstiftung" im Unternehmen von den Personalentwicklern nicht leicht um- bzw. durchzusetzen sein. Eines der wesentlichen Stolpersteine dürften (von Ausnahmen abgesehen) weniger die Vorstände/Geschäftsführungen sein, sondern eher die Fachvorgesetzten und die Mitarbeiter selbst. Nicht zuletzt wollen diese i. d. R. einen unmittelbaren Benefit für ihre Tätigkeit und dies am besten gemessen durch einen unmittelbaren Transfererfolg. Dies wird weder mit einzelnen Maßnahmen noch kurzfristig zu leisten sein. Wer aber davon überzeugt ist, dass Individuen, die den Sinn des eigenen Tuns und Handelns internalisiert haben, ein wesentlich höheres Engagement, Commitment und ein höheres Maß an Identifikation zeigen, der sollte es einmal mit sinnstiftender PE probieren.

Praxisbeispiel: Personalentwicklung mit Sinn

Wer von außen auf die Haufe Akademie blickt, sieht ein erfolgreiches Unternehmen. Wer sich als Mitarbeiter und Führungskraft täglich für die Haufe Akademie einsetzt, der sieht aber auch: Hinter der Entwicklung zum Marktführer mit dem umfangreichsten Portfolio im deutschsprachigen Raum steckt neben jeder Menge Arbeit vor allem das Commitment aller Mitarbeiter, sich kontinuierlich selbst zu hinterfragen: Machen wir es mit dem, was wir tun und wie wir es tun, unseren Kunden so leicht wie möglich, ihre Ziele zu erreichen? Was kön-

© KIR_S / SHUTTERSTOCK.COM

nen, was müssen wir noch tun, um unseren Kunden die Entwicklung so leicht wie möglich zu machen? Diese Frage stellt sich auch die Geschäftsführung immer wieder – 2016 sind sie dabei ganz neue Wege gegangen.

„Was wäre, wenn Menschen ihre Potenziale frei entfalten können?"

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 2 Jahre hinweg ihr persönlicher Coach zur Seite, der sie auf ihrem Entwicklungsweg berät und begleitet: Gründerinnen, Nachwuchsführungskräfte auf ihrem Weg zur ersten Führungsposition, Menschen, die aus ihrem Heimatland fliehen mussten und sich in Deutschland nun eine berufliche Perspektive aufbauen möchten, sowie Menschen, die nach längerer Auszeit wieder in den Beruf zurückfinden möchten – die Teilnehmer bilden eine sehr unterschiedliche Gruppe, die aber eines eint: Die Motivation, ihre Herausforderungen in Job und Karriere mit s.mile leichter zu bewältigen.

Tipp

Das Projekt s.mile wird filmisch vom Regisseur Kristian Gründling begleitet. Den ersten Teil „Entwicklung erleichtern. Ein Kristian Gründling Film" können Sie sich auf **www.haufe-akademie.de/entwicklung-erleichtern** ansehen. Der zweite Teil erscheint im Sommer 2017.

Das Projekt s.mile der Haufe Akademie: 12 Menschen über 24 Monate hinweg das komplette Portfolio **kostenlos** zur Verfügung stellen. **„Herr Kestler, warum initiiert man ein solches Projekt?"**

Dieses Projekt hilft uns, selbst miterleben zu können, was wir mit unserem Tun bewirken. Die Organisation ist so groß geworden, dass diejenigen, die zum Beispiel einen Trainer oder Coach einsetzen, um einem Menschen oder einem Team weiterzuhelfen, nicht immer mitbekommen, was danach passiert.

Mario Kestler ist Geschäftsführer der Haufe Akademie und einer der maßgeblichen Initiatoren des Projekts.

Als ich die Videos von den Teilnehmern gesehen habe, war ich von den Geschichten dahinter sehr bewegt. Manche Menschen finden in schwierigen Situationen den Mut, sich Hilfe zu holen, etwas zu tun. Andere haben mit tollen Ideen Unternehmen gegründet und stellen dann fest, es fehlt etwas. Ich habe großen Respekt vor jedem, der seinen Entwicklungsbedarf sieht und sich ihm widmet. Ich empfinde es als bereichernd, in diesem Bereich tätig zu sein und an so einem Projekt mitzuarbeiten.

Wir hoffen, mit dem Projekt auch den HR-Leuten und Personalentwicklern in den Organisationen ihre Entwicklung zu erleichtern. Nicht wenige hervorragende Konzepte wurden aus welchen Gründen auch immer entweder gestrichen oder nicht mit aller Konsequenz durchgeführt. Mit s.mile wollen wir den Beweis antreten, dass es sich lohnt, an der Entwicklung von Menschen konsequent weiterzuarbeiten.

„Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass es wichtig ist, den Sinn seiner Arbeit zu erkennen. Wer den Sinn kennt, ist leidenschaftlicher und kann mehr bewegen."

Im Rhythmus der neuen Zeit

Unternehmen im Umbruch, HR und PE im Wandel und schuld ist die Digitalisierung! Ganz so einfach ist die Gleichung nicht, die sich angesichts des digitalen Wandels gerade anbietet.

Der Einsatz neuer Technologien in Produktion und Verwaltung ist die Basis erfolgreicher Geschäftsmodelle. Eine Behauptung, die der näheren Betrachtung nicht standhält. Vielmehr erfordert die Digitalisierung einen Wandel in der Unternehmenskultur! Was das für die Praxis bedeutet und was dabei wichtig ist, erfuhren die Teilnehmer des 5. Talent Management Gipfels. Dieses Format hat sich zu einem der bedeutendsten HR-Kongresse Deutschlands etabliert.

Wie wir denken und handeln ist maßgeblich durch unsere Kultur bestimmt. Daran richtet sich auch aus, wie wir zum Beispiel mit modernen Technologien umgehen und wie wir sie nutzen. Den empirischen Beweis, lieferte Prof. Dr. Ernst Fehr, Verhaltensökonom am Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich. Fehr wies nach, dass Managementpraktiken sich stärker auf die Produktivität eines Unternehmens auswirken als verwendete Technologien. Die Herausforderung lautet, eine Veränderung des Denkens und Handelns, also unserer kulturellen Basis, an die Veränderungsgeschwindigkeit moderner Strategien anzupassen.

© IVECTOR / SHUTTERSTOCK.COM

Wie kann die Transformation eines Unternehmens gelingen und welche ganz praktische Rolle kommt darin HR zu? Alle organisationalen Probleme liegen vor allem in eingefahrenen Verhaltensweisen begründet. Statt den Fokus auf Prozesse und Technologien zu richten, sollte Verantwortung übernommen werden, Feedback gegeben und gelernt werden, mit Machtverlust umzugehen, sagt Marc Stoffel, CEO der Haufe-umantis AG. Erst im Zusammenspiel von Organisationsentwicklung, Mitarbeiterentwicklung und Technologie kann eine erfolgreiche Transformation gelingen. Nicht nur traditionelle Unternehmen müssen sich wandeln, sondern auch junge Unternehmen, die sich dauerhaft etablieren wollen. Gibt es grundlegende Prinzipien, die sich anwenden lassen?

Grundlegende Maßnahmen aus der Praxis

Eine grundlegende Maßnahme kann sein, Verhaltensmuster zu verändern. Zalando als schnell wachsendes, ehemaliges Start-up, hat dafür einen Culture Code entwickelt. Vier zentrale Werte gelten für die ganze Organisation, dürfen aber von den einzelnen Abteilungen ganz individuell gelebt werden. Dabei werden die Mitarbeiter mit Tools unterstützt, die Austausch und Feedback ermöglichen. Bei Ernst & Young, einem etablierten Wirtschaftsprüfungsunternehmen, war die Organisation zu bürokratisch und damit ineffizient. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wurde Diversität identifiziert und die Mitarbeiter darin bestärkt, offen für Andersartigkeit im Unternehmen zu sein.

In einem Orchester macht erst das Zusammenspiel vieler den Klang aus. Das gilt auch für Unternehmen. Jedes Individuum hat seinen Rhythmus, aber wenn alle zusammenfinden, wird daraus automatisch ein Rhythmus, der alles vorantreibt. Das ist die Aufgabe von HR: Einen neuen Rhythmus im Sinne einer passenden Unternehmenskultur zu finden, der den durch die Digitalisierung ausgelösten Wandel in Organisationen voranbringt.

Gudrun Porath
Freie Journalistin und Expertin für alle Themen rund um Digitales Lernen

Zukunft der Personalentwicklung – Es ist leichter als Sie denken!

Für die digitale Zukunft der Arbeitswelt bedarf es völlig neuer Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Eine Herausforderung für die Personalentwicklung und nicht die einzige. Den Weg vom IST zum SOLL erleichtert eine genaue Bestandsanalyse.

Digitale Technologien und eine vernetzte Wirtschaft prägen unsere Arbeitswelt, die technologische Entwicklung schreitet kontinuierlich voran. Wenn Anlagen und Systeme modernisiert werden, muss auch dem Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Damit wächst die Bedeutung der Personalentwicklung. Sie wird zum internen Treiber der Veränderungen, indem sie die Mitarbeiter befähigt, im Wandel mitzuhalten, sich selbst und ihre Kompetenzen gemessen an ihrem Bedarf weiterzuentwickeln. Eine Aufgabe, die sich angesichts der aktuellen Möglichkeiten leichter bewältigen lässt, als es zunächst scheint. Die genaue Betrachtung der Herausforderungen und der gegebenen Rahmenbedingungen hilft dabei. Kurz: Die Lernkultur verändern, vorantreiben und maßgeblich beeinflussen. Aus unserer Sicht stehen Personalentwickler heute vor vier zentralen Herausforderungen:

- Die Vielzahl der Möglichkeiten, mit denen wir heute Wissen erwerben bzw. Kompetenzen entwickeln können.
- Lernen, das zunehmend während der Arbeit stattfindet.
- Individuelle Weiterbildungsangebote bereitzustellen, die sich am aktuellen Wissensstand und Reifegrad der Mitarbeiter orientieren.
- Die Rolle der Personalentwicklung, die sich verändert.

Herausforderung Nummer eins betrifft die Vielzahl der Möglichkeiten, mit denen wir heute Wissen erwerben bzw. Kompetenzen entwickeln können. Damit steigt die Komplexität des Wissenserwerbs. Hierfür muss die Personalentwicklung die passenden Rahmenbedingungen schaffen. Es geht nicht mehr nur um das formale Lernen im Seminar oder per E-Learning. Von steigender Bedeutung ist das informelle Lernen, Lernen in der Gruppe und selbstgesteuertes Lernen. Für jede Art des Lernens gibt es entsprechende Formate, wie z. B. Konferenzen und Seminare für das formale Lernen oder kollegiale Beratung und Netzwerke für das informelle Lernen. Selbstlernformate setzen voraus, dass die Mitarbeiter über ausreichende Selbstlernkompetenzen verfügen, bzw. darin unterstützt werden, diese zu entwickeln.

Arbeitsrelevantes Wissen wird zunehmend während des Arbeitens erworben, das ist die zweite Herausforderung. Damit Lernen agil im Prozess der Arbeit stattfinden kann, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Herausfordernde Aufgaben sind dafür ebenso wichtig wie das Feedback von Kollegen und Führungskräften. Das bedeutet aber auch, dass sich eine offene Feedbackkultur im Unternehmen etabliert hat, die Fehler zulässt. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass sich das Lernverhalten verändert hat. Statt sich bei Wissenslücken interner, offizieller Quellen zu bedienen, wird bei Google oder im sozialen Netzwerk nachgefragt und das immer häufiger mit einem mobilen Device.

Als dritte Herausforderung sehen wir, dass Mitarbeiter heute gezielte, individuelle und bedarfsgerechte Angebote benötigen,

die sich an ihrem aktuellen Wissensstand und Reifegrad orientieren. Unterschiedliche Bedarfe verlangen nach unterschiedlichen Lernangeboten und Formaten. Ein Berufseinsteiger hat nach unserem Verständnis einen niedrigeren Reifegrad. Das gilt ganz altersunabhängig ebenso für jemanden, der einen neuen Job übernimmt, aber dement-

© STUDIOSTOKS / SHUTTERSTOCK.COM

Kostenloses E-Book
„Strategien für die Personalentwicklung in der Digitalen Revolution – Neues Lernen für neue Arbeitswelten“
www.haufe-akademie.de/whitepaper

Kostenloses Webinar
„Zukunft der Personalentwicklung – Es ist leichter als Sie denken!“, 27. Juni 2017, 14.00 Uhr, Anmeldung unter
www.haufe-akademie.de/webinare

sprechend um viel Erfahrung an überfachlichem Wissen reicher ist. Beide benötigen zunächst formaleres Lernen, um mit den Grundlagen ihrer Arbeit vertraut zu werden. Anders ist es bei Mitarbeitern und Profis, die in ihrem Job erfahren sind. Sie verfügen über einen hohen Reifegrad und sind daher in der Lage, sich aus zur Verfügung stehenden Dokumentations-, Informations- und Qualifizierungsangeboten selbst das benötigte Wissen anzueignen oder sich unter Experten auszutauschen.

Die vierte Herausforderung für Personalentwickler ist, dass sich die eigene Rolle verändert. Denn tatsächlich geht es beim digitalen Wandel um eine Transformation von Strategie, Struktur, Kultur und Prozessen und den Faktor Mensch. Das kann Mitarbeiter im Schichtdienst betreffen, die überzeugt werden müssen, ihr Wissen zu teilen oder die Kollegen in der Produktion, die motiviert werden müssen, sich zu vernetzen, in der Pause eine App anzusehen oder über Kollaborationstools ihr Know-how zu teilen und zu erweitern. Versteht sich die Personalentwicklung als Wegbereiter der Digitalisierung im Unternehmen, bietet sich ihr die Chance, die eigene Position zu stärken.

Mit dem digitalen Wandel verändern sich die benötigten Kompetenzen ebenso, wie traditionelle Kompetenzen durch neue Fähigkeiten ergänzt werden müssen. Wo traditionell zum Beispiel Perfektion eine große Rolle spielte, wird jetzt zusätzlich Schnelligkeit wichtig. Wo Mitarbeiter mehr Freiheiten bekommen und gleichzeitig mehr Selbstverantwortung, haben traditionelle Führungstechniken überlebt. Statt „einfach nur Chef“ zu sein, müssen sich Führungskräfte Kompetenzen eines Coachs und Mentors aneignen. Zusammenfassend gesagt: Es geht um die Veränderung der kompletten Lernkultur im Unternehmen.

Passgenaue Lernlösungen ermöglichen eine neue Lernkultur

Komplexe Herausforderungen lassen sich mit einem strategischen Ansatz am besten bewältigen. Übertragen auf die Personalentwicklung kann das bedeuten, eine Lernstrategie zu entwickeln, die Mitarbeitern zeit- und ortsunabhängiges Lernen für ihre jeweilige Arbeitssituation ermöglicht und dafür alle aktuellen Lernformate nutzt.

Passgenaue Lösungen berücksichtigen vier zentrale Anforderungen:

- Reichhaltigkeit: Die Lerninhalte sollten den jeweiligen Reifegraden der Mitarbeiter entsprechen und in einer Vielfalt an Formaten angeboten werden.
- Reichweite: Die Bereitstellung der Lerninhalte muss von Ort und Zeit unabhängig erfolgen. Es reicht z. B. nicht, Standard-Content einfach im Intranet oder in einem LMS bereitzustellen, das der Lerner nur erreichen kann, wenn er sich über das Firmennetzwerk angemeldet hat.
- Nutzung: Die Inhalte und das Format müssen entsprechend der Bedarfe der jeweiligen Zielgruppe gestaltet sein und passgenau zur Verfügung gestellt werden, sodass der Lerner sich abgeholt fühlt, Spaß hat und es ihm leicht gemacht wird (z. B. single sign on, stabile Performance, deviceunabhängig usw.)
- Nachhaltigkeit: Wissen nachhaltig zu verankern gelingt nur, wenn einzelne Inhalte in den verschiedensten Varianten und angemessenen Abständen wiederholt werden. Empfehlenswert sind kleine Wiederholungssequenzen, die sich vom ursprünglichen Lerninhalt in der Aufbereitung unterscheiden. Das können Erinnerungsmails sein, extra Tipps per Video, Posts in den entsprechenden Lerngruppen im internen sozialen Netzwerk oder kleine Quizsequenzen zwei Wochen nach der Lernsession.

Bestandsaufnahme zeigt Möglichkeiten

Die digitale Transformation wird uns langfristig begleiten und bleibt eine spannende Aufgabe für die Personalentwicklung. Sie ist umso leichter zu bewältigen, je besser die IST-Situation und bestehende Risiken bekannt sind. Die notwendigen Daten lassen sich in einem zweitägigen Assessment ermitteln, in dem ein umfangreicher Fragenpool beantwortet wird. Auf dieser Basis lassen sich Empfehlungen für Veränderungen und eine pragmatische Umsetzungsstrategie ableiten, die zu den gegebenen Rahmenbedingungen aus Budget, Organisation, Infrastruktur und Personal passt und in die bestehende Personalentwicklungslandschaft zu integrieren ist.

Das kann zu durchaus überraschenden Ergebnissen führen. So haben wir es zum Beispiel bei einem größeren mittelständischen Familienunternehmen erlebt. Die Bestandsaufnahme ergab, dass der Kunde bereits extrem agil arbeitet, ohne Silodenken und in einer auf Vertrauen basierenden Kultur. Diese Art der Zusammenarbeit war in der Historie des Familienunternehmens begründet. Das war den Verantwortlichen nur nicht bewusst, vor allem nicht in Zusammenhang mit der digitalen Transformation. In unseren Empfehlungen ging es dann vor allem darum, das Bewusstsein für die eigene Agilität zu schaffen, um entsprechende Tools zielgerichtet einsetzen zu können.

Birgit Junge
Leiterin Competence Center
Strategische Programme

Die HR-Standortanalyse – dem Ziel ein großes Stück näherkommen!

Digitalisierung, neue Arbeitswelten, projektgetriebene, fluide Organisationen sowie Mitarbeiter, die gestalten und entscheiden wollen, prägen heute das Unternehmensbild. Das verlangt ein Umdenken! HR-Professionals wollen wissen, was genau sind die nächsten richtigen und wichtigen Schritte, um den Wandel erfolgreich zu gestalten?

Das Interview führte **Heike Meier,** Themenweltmanagerin Personalmanagement der Haufe Akademie

Mithilfe einer Langzeitstudie untersucht die Haufe Akademie diese Fragen. Auf Wunsch erhalten die Teilnehmer der Studie im Nachgang eine ausführliche, kostenpflichtige Standortanalyse. HR-Studie und anschließende HR-Standortanalyse wurden von **Harri Fechtner,** HR-Direktor und Spezialist für HR-Strategien, und **Christian Berndt,** Diplom-Kaufmann und Diplom-Handelslehrer, entwickelt. Die Experten des Competence Center Human Resource Management der Haufe Akademie blicken auf langjährige Erfahrungen in HR-Strategie, OE- und PE-Management zurück.

Was genau leistet die HR-Standortanalyse der Haufe Akademie? Auf welche Bedarfe und Herausforderungen von HR zahlt sie ein?

Harri Fechtner: Sie weitet den Blick! Routine und Erfahrung, vor allem aber empfundener Erfolg, schränken die Perspektive und noch mehr das Hinterfragen des eigenen Handelns von HR-Organisationen ein. Auf der anderen Seite, außerhalb der Alltagsroutine, besteht aber dennoch großes Interesse an „innovativen Ansätzen" in der HR-Arbeit. Die Ergebnisse der Standortanalyse zeigen diese Ansätze auf. Sie zeigen, wie andere Unternehmen vorgehen, wie deren HR-Profil ausgestaltet ist und worüber sich nachzudenken lohnt. Dabei geht es nicht um ein Allheilmittel, keinen „Thermomix", sondern um die Weiterentwicklung des HR-Systems durch den Abgleich mit Benchmarks.

In einem Satz: Was ist der USP der Standortanalyse?

Harri Fechtner: Die Standortanalyse bietet Reflexion zur Positionierung der HR-Abteilung – die Bandbreite reicht hier vom Dienstleister über den strategischen Partner bis hin zum Treiber von Innovationen – und sie bietet Feedback zum Reifegrad der vorhandenen Instrumente in Bezug auf die Unternehmensstrategie und den Mitarbeiterlebenszyklus.

Was verpassen HR-ler und Manager, die an der Standortanalyse nicht teilnehmen?

Harri Fechtner: … eine Chance, mit den Kollegen/-innen im Team und im Managementkreis, oder auch mit der Unternehmensleitung, die eigene HR-Praxis mithilfe eines objektiven Fremdbildes zu verorten und strategisch weiterzuentwickeln. Sie verpassen die Möglichkeit, über die Ergebnisse der Analyse, auf Basis von Daten und Fakten, zielführend zu diskutieren und zu reflektieren. Die Standortanalyse ist ein Screening, ein intensiver Impuls, den Reifegrad des HR-Managements vor dem Hintergrund der eigenen Anforderungen zu durchdenken. Im Anschluss können vertiefende Instrumente eingesetzt werden, wie z. B. Befragungen interner Kunden oder externer Stakeholder, eine Analyse möglicher, strategischer Veränderungen usw. Diese Schritte können noch zielgerichteter gestaltet werden, erfordern aber auch mehr Aufwand als die initiale Standortanalyse.

> „Dank des wissenschaftlichen und professionellen Aufbaus der Studie, erhalten HR-Professionals alleine durch die Teilnahme eine erste Orientierung."
> **Christian Berndt**

Wie funktioniert konkret die Standortanalyse?

Christian Berndt: In einem ersten Schritt können HR-Leiter, HR-Professionals und Führungskräfte mit Personalverantwortung online und anonym an unserer

Umfrage

Nehmen Sie an unserer Langzeitstudie „Die HR-Standortanalyse der Haufe Akademie“ teil und erhalten Sie hierdurch eine erste Orientierung für Ihren Weg in eine agile Zukunft.
www.haufe-akademie.de/HRStandortanalyse

Harri Fechtner (links), HR-Direktor und Spezialist für HR-Strategien, und **Christian Berndt,** Diplom-Kaufmann und Diplom-Handelslehrer

Langzeitstudie teilnehmen. Durch den wissenschaftlichen und professionellen Aufbau der Studie, die auf den Mitarbeiterlebenszyklus und auf strategische HR-Themen aufbaut, erhalten die Teilnehmer bereits jetzt eine erste Orientierung. Die Zahlen, Daten und Fakten der anonymen Studie werden regelmäßig in den On- und Offline-Foren der Haufe Akademie veröffentlicht. Auf ausdrücklichen Wunsch, mit entsprechender Freigabe und Angabe des Kontakts, werden dem Teilnehmer in einem zweiten Schritt seine persönlichen Ergebnisse mit Benchmarkvergleichen, Stärken und Handlungsfeldern, im Rahmen eines halbtägigen Workshops präsentiert. Hierzu gehört auch ein ausführlicher Bericht. Im dritten Schritt werden, im Rahmen des Workshops, vor allem vertiefende Fragestellungen u. a. zu den Stärken und den Herausforderungen des Teilnehmers erörtert. Hier werden z. B. bestehende Vorgehensweisen im Unternehmen anhand alternativer Instrumente und Systeme reflektiert. Maßstab ist dabei die Passung zum Unternehmen und seiner Strategie.

> „Die Ergebnisse zeigen, wie andere Unternehmen vorgehen, wie deren HR-Profil ausgestaltet ist und worüber sich nachzudenken lohnt.“
> **Harri Fechtner**

Gibt es bereits Erfahrungen von Teilnehmern?

Harri Fechtner: In die Pilotläufe der Erprobungsphase konnten wir über Hundert Unternehmen einbeziehen und in einigen Dutzend von ihnen Veränderungsprojekte initiieren. Die Anwender schätzten insbesondere, dass sie mit den Vergleichsdaten auf ihre Kollegen im Management und die Geschäftsführungen oder Vorstände zugehen konnten, um bisher „Gefühltes“ mit Daten und Fakten zu belegen und für den Veränderungsprozess aufzuschließen. Dabei ergaben sich ganz unterschiedliche Ausprägungen der HR-Profile: Teilnehmer waren einerseits recruitinggetriebene Wachstumsunternehmen, andererseits professionell gesteuerte Unternehmen an einer Wachstumsschwelle oder auch Unternehmen, die Kulturumbrüche erleben. Es gab auch einzelne HR-Abteilungen von Unternehmen, die sich fragten, wie sie sich in der digitalen Transformation neu aufstellen oder welche Rolle sie dabei künftig spielen werden. Sie alle konnten ihre eigenen, neuen Impulse aus der Standortanalyse entwickeln.

Wieso kann gerade die Haufe Akademie eine solche Studie und wirksame HR-Standortanalyse durchführen oder vielmehr, was macht die Analyse deswegen besonders werthaltig?

Christian Berndt: Die Haufe Akademie ist das Kompetenzzentrum für HR-Themen und Strategien. Seit annähernd 40 Jahren ist es unser Ziel, Weiterentwicklung für Unternehmen und Menschen zu erleichtern. Mit dieser Erfahrung begleiten wir HR-Abteilungen, um ihre Herausforderungen leichter zu bewältigen. Die Analyse ist inhaltlich entsprechend nachhaltig und fundiert, der Kreis der Referenzunternehmen entsprechend groß und umfangreich. Beides ist wichtig, um qualifizierte Studien und Analysen durchführen zu können. Für die werthaltige Auswertung der Analyse ist die langjährige, wissenschaftlich fundierte Praxiserfahrung unserer Berater und Beraterinnen im HR-Competence Center ausschlaggebend. Sie begleiten HR dabei, den entwickelten Handlungsbedarf erfolgreich umzusetzen. Sie helfen bei der Positionierung von HR und steigern die interne Überzeugungskraft für HR-Anliegen.

Was hat Sie selber während der Entwicklung der Studie, der HR-Standortanalyse und des bisherigen Befragungszeitraums überrascht oder besonders begeistert?

Harri Fechtner: Interessant ist, dass wir trotz unserer umfangreichen Erfahrung – glücklicherweise – immer wieder auf Neues, Unvorhersehbares stoßen. Bemerkenswert ist aber auch das „menschliche“ Bedürfnis der HR-Abteilungen, sich mit anderen Unternehmen oder Branchen abzugleichen oder einfach nur deren Wunsch, nach professioneller Reflexion bzw. Feedback. Letztlich begeistert es uns am meisten, wenn im Workshop oder bei der Darstellung der Ergebnisse der Analyse, Aha-Erlebnisse auf der Kundenseite entstehen. Dann werden z. B. plötzlich Zusammenhänge deutlich, oder es wird durch Querverbindungen zur Unternehmenskultur klar, wieso es schwierig ist, eine Vertrauenskultur zu fördern. In diesen Momenten wissen wir, dass wir unserem Ziel ein großes Stück nähergekommen sind.

Professionelles Talent Management ist überlebenswichtig – ein Plädoyer

Die Diskussion mag nicht verstummen: Welche Rolle spielen Personaler im Unternehmen? Administrativer Erfüllungsgehilfe oder strategischer Businesspartner? Und mal selbstkritisch: Wie ist das Standing von HR in Ihrem Unternehmen?

Ein Trend ist jedenfalls eindeutig: in Großkonzernen verliert Corporate HR erst an (Personal-)Stärke und dann an Bedeutung. Denn gefragt sind Personaler, die nahe am Kerngeschäft des Unternehmens akute Probleme lösen und Wert schaffen. Die sitzen meist nicht in der Zentrale. Konzernprojekte des HR-Bereichs sind in der Vergangenheit zu oft an der Komplexität gescheitert, haben zu lange gebraucht, um positive Resultate zu bringen. Wenn überhaupt ...

Grundsätzlich ist dieser Negativtrend auch für Personalentwickler und Talent Manager zu beobachten. Erstaunlich, müsste doch deren Rolle – ebenso, wie die der Recruiter – angesichts der Herausforderungen des aktuellen Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, massiv an Bedeutung gewinnen. Denn in diesem schwierigen Umfeld ist der Anspruch an strategische, professionelle HR-Maßnahmen nicht nur berechtigt, er wird für die meisten Unternehmen geradezu überlebenswichtig. Personalentwicklung bzw. strategisches Talent Management sind längst vom „nice to have“ zum erfolgskritischen Faktor für den Bestand des Unternehmens geworden: So nimmt die Anzahl der Firmen, die mangels qualifiziertem Personal signifikante Umsätze nicht realisieren können, deutlich zu. Darüber hinaus verlangen disruptive Veränderungen von Märkten und Geschäftsmodellen mehr denn je nach strategischem Weitblick bei Unternehmensführung und langfristiger Qualifizierungsplanung. Au-

© IVECTOR / SHUTTERSTOCK.COM

Save the date: Jetzt vorab registrieren!
Talent Management Gipfel 2017, 15. November 2017, Berlin, #TMG2017.
www.talentmanagement-gipfel.de

Kostenlose Webinaraufzeichnung
„Von Personalentwicklung zu Talent Management – Entwickeln Sie noch Personal oder managen Sie schon Talente?“ www.haufe-akademie.de/aufzeichnungen

tomobilhersteller und Zulieferer, Banken und Versicherungen, Energie, ... kaum eine Branche ist davon nicht betroffen, die meisten sind bereits unter Zugzwang.

Neue Herausforderungen – wachsende Anforderungen

Es wird deutlich: Aktuelle Entwicklungen stellen uns vor neue Herausforderungen. Hieraus resultieren völlig neue Anforderungen an das Personalmanagement. Der prozessorientierte Verwalter kommt mit der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit des Business immer weniger zurecht. Gefordert sind unternehmerisch denkende und handelnde Gestalter die, nah am Business, stets die richtigen Fachkräfte mit den richtigen Kompetenzen und Erfahrungen verfügbar haben. Dabei spielt es immer weniger eine Rolle, ob diese Fachkräfte Mitarbeiter des eigenen Unternehmens oder Selbstständige, Freelancer usw. sind. Der Begriff PersonalMANAGEMENT ist somit heute zutreffender denn je.

Vor diesem Hintergrund zeigt der Blick in die Personalbereiche deutscher Unternehmen eine bittere Realität: immer wieder erleben wir, dass unternehmerische Talent-Management-Strategien lediglich im Rahmen einer Bachelorarbeit entwickelt werden. Zu häufig noch vertraut man die neu geschaffene Funktion des Talent Managers / der Talent Managerin unerfahrenen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern an. Nicht selten sind diese Quereinsteiger oder gar Berufsanfängern. Letzteres wäre nicht schlimm, würde Quereinsteigern und Anfängern eine entsprechende Professionalisierung zuteil, um ihre neuen Aufgaben, für sich selbst und für das Unternehmen, erfolgreich wahrnehmen zu können. Das Risiko, eine unternehmenskritische Funktion unprofessionell zu besetzen, liegt hier, genauso wie in vielen anderen Unternehmensbereichen, auf der Hand. Folglich lässt dieses Handeln nur einen Schluss zu: Die hohe Relevanz der Funktion des Talent Managers ist nicht erkannt. Häufig leisten sich Unternehmen eine solche Funktion, weil das Thema in der Öffentlichkeit und den Fachmedien permanent diskutiert wird, ohne sie jedoch in Sachen Kompetenz oder Budget auch nur annähernd angemessen auszustatten.

Das Versprechen eines wirksamen Talent Managements wird erst dann erfolgreich eingelöst, wenn neben der organisatorischen, strukturellen und strategischen Einbettung auch die erforderliche Professionalität aufseiten der Talent Management-Verantwortlichen vorhanden ist. Hierfür sind die folgenden drei Handlungsfelder wichtig.

Elemente des professionellen, betrieblichen Talent Managements

1. Das grundlegende theoretische Fundament

Ob Personalauswahl, Leistungsbeurteilung oder Potenzialeinschätzung: Bauchgefühl ist ein guter Ratgeber, aber eine fundierte Diagnostik bzw. wissenschaftlich gesicherte Verfahren bieten ein deutlich höheres Maß an Entscheidungssicherheit und Besetzungsqualität. Mitarbeiterbefragungen, Assessment Center, Bewerberinterviews – abgesicherte Verfahren stärken die Argumentations- und Durchsetzungsfähigkeit des Personalbereichs und sorgen für standardisierte Vorgehensweisen auf hohem Niveau.
Wichtig: Nur zu oft vertrauen Manager einer wissenschaftlich begründeten Vorgehensweise mehr als dem guten Rat ihres Personalentwicklers ...

2. Handlungskompetenz und operative Exzellenz

Neben dem notwendigen betriebsinternen Wissen über informelle Strukturen, Entscheidungswege und unternehmenspolitische Zusammenhänge braucht es die Kenntnis über einschlägige Best Practices und aktuelle Trends im Talent Management – mindestens mit Blick auf die eigene Branche, besser noch branchenübergreifend. Modernes Talent Management bedeutet Zahlen – Daten – Fakten: Gefragt sind akribische Analyse und hohe Umsetzungsorientierung, für blumige Strategien ist hier kein Platz.
Wichtig: Der „Return on Invest“ muss nicht nur errechnet, er muss auch geliefert werden.

3. Strategie und taktisches Geschick

Faktenwissen alleine hat eine geringe Erfolgswahrscheinlichkeit. Die steigt massiv durch die Fähigkeit, das „Big Picture des eigenen Talent Managements“ zu entwerfen und stets die richtigen Schritte dahin einzuleiten. Nicht immer ist das ein gerader und direkter Weg. Es gilt, trotz aller Hindernisse das langfristige Ziel im Blick zu behalten. Dazu gehört auch, jeweils das „Window of Opportunity“ zu erkennen.
Wichtig: Die Bausteine des „Big Picture des eigenen Talent Managements“, an denen das Management aktuell stark interessiert ist und sich konkreten Nutzen verspricht, müssen erkannt und aktiv angeboten werden.

Die Professionalisierung des betrieblichen Talent Managements ist überlebenswichtig für ein Unternehmen. Dabei müssen insbesondere die vorgenannten Elemente der Professionalisierung berücksichtigt und adressiert werden. Mittel- und langfristig schreiten nur jene Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft, die der gestiegenen Bedeutung des Talent Managements konsequent Rechnung tragen: durch gut qualifiziertes, erfahrenes Personal, angemessene Budgets und die Offenheit bzw. Unvoreingenommenheit, entstehende Impulse aufzunehmen und gewinnbringend umzusetzen.

Torsten Bittlingmaier
Referent der Haufe Akademie

Tipp

Weiterbildung zum Geprüften Talent Manager (mit Zertifikat)

Der Professionalisierung der Personalentwicklung trägt die Haufe Akademie Rechnung: In unserer Themenwelt „Personalentwicklung und Talent Management“ geben wir Ihnen einen ausführlichen Überblick über unsere Seminare, Trainings, Blended- und e-Learnings, Consulting und weitere Angebote und Services rund um das Talent Management. Über kostenlose Whitepaper, Webinare und Fachmagazine erfahren Sie die neuestens Trends, unsere Blog Artikel geben Ihnen Impulse und regen zum Diskutieren an. Lassen Sie sich von uns begleiten und besuchen Sie uns unter **www.haute-akademie.de/talent-management**

Personalmessen 2017

Weitere Informationen rund um die Messen, kostenlose Tickets und Terminvereinbarungen unter
www.haufe-akademie.de/messen

Richtung Zukunft – Wir sind Ihr Reisebegleiter!

Besuchen Sie uns an unseren Messeständen und verraten Sie uns, was in Ihrem Gepäck auf der Reise Richtung Zukunft nicht fehlen darf.

Sowohl die Messe PERSONAL Nord als auch die PERSONAL Süd sind die führenden Veranstaltungen für Personalmanagement in Nord- bzw. Süddeutschland. Im Mittelpunkt der Messen stehen zukunftsweisende Trends der Arbeitswelt. Die Plattform zeigt Produkt¬innovationen und Entwicklungen für alle relevanten Personalfragen – von Organisationsentwicklung und Führung über Personalsoftware, Recruiting und Weiterbildung bis hin zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Arbeitsrecht und neuen Personaldienstleistungen im digitalen Zeitalter.

Auch die Haufe Akademie als Teil der Haufe Gruppe wird auf beiden Messen vertreten sein. Ist Ihre Organisation bereit für die Arbeitswelt der Zukunft? Kann die Reise beginnen oder sind Sie bereits mitten drin? Gerne analysieren unsere Experten vor Ort, wie zukunftsfähig Ihre Personalentwicklung ist und zeigen Ihnen Wege und Lösungen auf.

PERSONAL Nord
Spotlight „Mobile Mindset“: Neues Denken für den Arbeitsplatz von morgen
25. bis 26. April 2017, Hamburg

PERSONAL Süd
Spotlight „Generation Netzwerk“: Moleküle für eine digitale Arbeits- und Lernwelt
9. bis 10. Mai 2017, Stuttgart

Save the date – Zukunft PERSONAL
19. bis 21. September 2017, Köln

Was benötigen Sie für die Reise Ihrer Personalentwicklung in die Zukunft?

Kommen Sie an einen der Messestände der Haufe Akademie und verraten Sie uns, was Sie für Ihre Reise in die Zukunft unbedingt benötigen. Mit etwas Glück gewinnen Sie einen von zehn sportlichen Rucksäcken der Firma Deuter.

© STUDIOSTOKS / SHUTTERSTOCK.COM

News FÜR DIE PERSONAL-ENTWICKLUNG

e-Learning SUMMIT Tour

Die e-Learning SUMMIT Tour lädt Bildungsmanager, Personalentwickler und e-Learning-Projektverantwortliche zu einem praxisorientierten Erfahrungsaustausch und zum Kennenlernen von innovativen Lösungsansätzen ein. Die verschiedenen Veranstaltungsformate bedienen unterschiedliche Bedarfe rund ums Thema e-Learning.

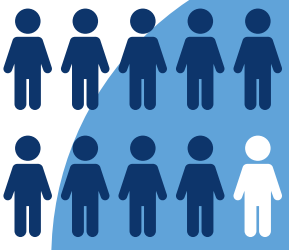
Auch die Haufe Akademie wird an mindestens zwei Terminen mit ihren Fachexperten vor Ort sein. Treffen Sie uns am 29. Juni 2017 in München im Künstlerhaus und/oder am 9. November 2017 in Frankfurt in der Arena.

www.elearning-journal.de

Learning-Trends bis 2025: Es wird noch mobiler

Mehr mobile Endgeräte und Apps, mehr soziales und kollaboratives Lernen und insgesamt mehr digitales Lernen, so sehen laut Trendstudie „Digitale Bildung auf dem Weg ins Jahr 2025“ die Learning-Trends in der Weiterbildung bis 2025 aus. Entstanden ist die Studie der Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH (MMB-Institut) in Essen im Auftrag der Learntec in Karlsruhe, die im Januar 2017 ihr 25. Bestehen feierte. **www.learntec.de**

© RAWPIXEL.COM / SHUTTERSTOCK.COM



Neun von zehn Personalentwicklern in großen Unternehmen fordern von ihren Mitarbeitern die Bereitschaft ein, sich selbst um ihre Weiterbildung zu kümmern.

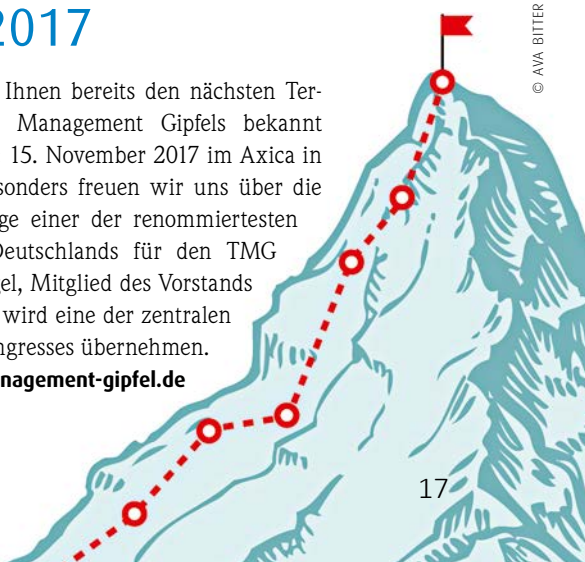
Personalentwickler fordern Eigeninitiative

Quelle: Studie der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD), „Weiterbildungstrends in Deutschland 2017“

Talent Management Gipfel 2017

Wir freuen uns, Ihnen bereits den nächsten Termin des Talent Management Gipfels bekannt geben zu dürfen: 15. November 2017 im Axica in Berlin. Ganz besonders freuen wir uns über die frühzeitige Zusage einer der renommiertesten HR-Chefinnen Deutschlands für den TMG 2017: Janina Kugel, Mitglied des Vorstands der Siemens AG, wird eine der zentralen Keynotes des Kongresses übernehmen.

www.talentmanagement-gipfel.de



© AVA BITTER / SHUTTERSTOCK.COM

Agilität und Flexibilität: Auf der Suche nach dem heiligen Gral

Ununterbrochen rasen Unmengen an Daten durch die Adern unserer Smartphones, iPads & Co. Unsere (Arbeits-)Welt und die Personalentwicklung sind schneller, globaler und digitaler geworden.

Wir sharen und liken Informationen mit Kollegen, Bekannten und Unbekannten weltweit. Nicht ohne Grund propagieren Experten, Unternehmensstrukturen diesen Bedingungen anzupassen. Begriffe wie Agilität und Flexibilität wurden zum heiligen Gral für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. So sollen Entscheidungen demokratisiert und flache Hierarchien eingeführt werden, der Mitarbeiter soll selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten. Doch wie gestaltet sich das Organisationsdesign in deutschen Unternehmen heute und wie sollte es in Zukunft sein? Welche Rolle nimmt dabei der Mitarbeiter heute und in Zukunft ein? Um dies herauszufinden, führte die ESCP Europe im Auftrag der Haufe Akademie die Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft“ durch. Ziel war es herauszufinden, wie Unternehmenseigentümer, Führungskräfte und HR-Mitarbeiter die Arbeitsumgebung ihrer Unternehmen aktuell bewerten und welche Veränderungen sie zukünftig erwarten. Insgesamt wurden hierfür 892 Personen zwischen den Jahren 2015 und 2016 befragt*.

Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Schon heute schreiben sich die befragten Unternehmen selbst die Eigenschaften einer agilen Organisation zu. So schätzen 77 Prozent ihre Unternehmen als selbstgesteuert ein. Flexible und demokratische Strukturen ermöglichen es dem Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und selbstbestimmt zu arbeiten. 70 Prozent der Studienteilnehmer weisen ihren Mitarbeitern aktuell eine solche Gestalterrolle zu.

Betrachtet man die Resultate genauer, zeigt sich eine Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit. So wünschen sich zwar 80 Prozent der Befragten Strukturen, die Eigenverantwortung, Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheit ermöglichen. Allerdings gaben nur 27 Prozent an, dass die Mitarbeiter ihres Unternehmens schon heute frei in der Planung und Durchführung ihrer Arbeit seien. Viele Studienteilnehmer zeichnen eher das Bild eines Mitarbeiters, der aktuell nur ungern Verantwortung übernimmt oder bereit ist, neue Wege zu gehen. Ein solches Verhalten erkennen nur 23 Prozent bzw. 46 Prozent der Befragten. Demgegenüber steht allerdings der Wunsch nach Mitarbeitern als Mitunternehmer, die gestaltend und eigenverantwortlich den Erfolg der Organisation vorantreiben. Mehr als 70 Prozent der Befragten wünschen sich zudem Mitarbeiter, die langfristige Probleme angehen und eigene Ideen entwickeln. Gleichfalls gaben 48 Prozent an, dass ihre Mitarbeiter aktuell nur wenig Zeit hätten, um sich mit strategischen Herausforderungen des Unternehmens zu beschäftigen.

Chance und Herausforderung für die Personal- und Organisationsentwicklung

Die zunehmende Bedeutung eines agilen und mitarbeiterzentrierten Organisationsdesigns spielt dem Personalmanagement in die Hände. So ist es rudimentäre Aufgabe der HR-Abteilung eine Organisations- und Personalentwicklung zu betreiben, die dem veränderten Bild von Unternehmensdesign und Mitarbeiterrolle gerecht wird. Schließlich ist die schöne neue Arbeitswelt ein „People Business“. Mit immer weniger Köpfen muss immer mehr geleistet werden. Hier kann sich HR positionieren, einen Rahmen schaffen und die Mitarbeiter befähigen, ihre Gestalterrolle auszufüllen. So müssen Mitarbeiter über Kompetenzen wie unternehmerisches Verhalten und Kreativität verfügen, die dazu notwendig sind, um Verantwortung zu übernehmen. HR hat hier die Aufgabe integrierend zu wirken. Es müssen sowohl an Weisung gewöhnte Mitarbeiter als auch jene, die partizipative Strukturen und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten fordern, abgeholt und mitgenommen werden. Nur so wird gewährleistet, dass die gesamte Belegschaft neue Wege geht. Der Übergang braucht allerdings professionelle Begleitung. Andernfalls zeigen sich schnell Symptome einer überlastenden Organisation: Wie in einem Hamsterrad strampelt sich dann der Mitarbeiter ab und liefert am Ende keine brauchbaren Resultate.

Doch wie weit kann die Selbstverantwortung gehen? In einigen Unternehmen entscheiden Mitarbeiter schon heute alleine oder im Team was, wie und wo sie lernen wollen. Dies zeigt, dass herkömmliche Personalkonzepte der neuen Arbeitswelt nicht mehr gerecht werden. Vielmehr gilt es, eine individuelle Personalentwicklung zu etablieren, in der Mitarbeiter mehr Mitbestimmung bei der Wahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen erhalten.

© IVECTOR / SHUTTERSTOCK.COM

Kostenloser Download

Die ausführlichen Ergebnisse der Studie „Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft" finden Sie als kostenlosen Download unter www.haufe-akademie.de/whitepaper

Bei Trainingsprogrammen sollte verstärkt auf die Vermittlung neuer Kompetenzen, wie Kreativitätstechniken geachtet werden. Hierbei zeigen sich mit Design Thinking oder Lego Serious Play bereits vielversprechende Ansätze für innovative Werkzeuge in der Personalentwicklung. Der Wandel hin zu einer agilen Organisation kann auch im Rahmen von Förder- und Talentprogrammen erfolgen.

Stärkere Einbindung der Mitarbeiter notwendig

Talentprogramme bieten bereits heute die Möglichkeit, sich außerhalb des Tagesgeschäfts weiterzubilden. Sie entsprechen damit dem Wunsch, mehr Raum zu erhalten, um sich langfristigen Herausforderungen anzunehmen. Besonders wirksam sind solche Programme jedoch erst dann, wenn deren Inhalte nicht zentral festgelegt, sondern auf die individuellen Bedarfe der Mitarbeiter angepasst werden.

Das bedeutet insbesondere für HR dafür Sorge zu tragen, Mitarbeiter stärker in die Organisation solcher Programme einzubinden. Coaching kann hier ein erster Schritt sein. Zudem muss HR raus aus der Komfortzone und den Mut aufbringen, bestehende Instrumente und Best Practices infrage zu stellen und für ihr Unternehmen neu zu denken. Grundlegend sind hier neue Arbeitsweisen und Kompetenzen in der Unternehmenskultur. Veränderungen müssen sich in gelebten Riten, neuen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen. Wenn eine Kultur im Unternehmen nicht konsequent gelebt wird, helfen auch die besten Instrumente nicht, den Grad der Mitarbeiterbeteiligung zu erhöhen.

Wandel des Personalmanagements

Für das Personalmanagement selbst bedeutet das, Vorbild zu sein und vorzuleben, was von den Mitarbeitern verlangt wird. Um diese Rolle auszufüllen, muss sich HR neu erfinden, informieren und vernetzen. Branchentrends und unternehmensweite strategische Initiativen sollten für HR genau so geläufig sein, wie die weiteren Entwicklungen, die das Unternehmen künftig beeinflussen und verändern könnten. Will HR einen Wandel in Organisation und Kultur vorantreiben, muss es wissen, welche Themen das Management auf dem Schreibtisch hat. Hierfür sind HR-interne Austauschrunden und Workshops wichtig. Persönliche Vernetzung ist das Gebot der Stunde: Wie eine Spinne im Netz können Personaler belastbare Fäden ziehen, wenn sie die richtigen Netzwerke knüpfen und Personen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens miteinander verbinden.

HR als Treiber der Veränderungen

HR sitzt in der Pole Position, mit der Chance, die neue Arbeitswelt maßgeblich mitzugestalten. Neben einer individuellen Personal- und innovativen Organisationsentwicklung muss HR hierfür selbst zum Gestalter werden. HR muss schneller, globaler und digitaler werden, eigenverantwortlich handeln, unternehmerisch denken und sich vernetzen. Damit trägt HR wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit bei – ohne dabei der Suche nach dem heiligen Gral von Agilität und Flexibilität blind zu folgen.

Susanne Nickel
Leiterin Competence Center
HR-Management

Agnes Malik
Assistenz Competence Center
HR-Management

Blended Learning: Vom „Muss“ zum „Kann“ zum „Haben wollen“

Blended Learning, die Mischung zwischen Präsenz- und Online-Lernen, scheint ein alter Hut. Tatsächlich handelt es sich um ein modernes Lernkonzept, das Lerner motiviert und Unternehmen passgenaue Lernangebote ermöglicht.

Erst vor Kurzem veröffentlichte das Beratungsunternehmen PriceWaterhouseCoopers eine Umfrage, wonach sich Unternehmen aktuell vor allem auf zwei Ziele konzentrieren: Konzerne wollen die Digitalisierung angehen, mittelständische Unternehmen mehr Wachstum. Wenn wir das genauer betrachten, geht das eine nicht ohne das andere und vor allem nur mit Mitarbeitern, die – dauerhaft – über die richtigen Kompetenzen verfügen. Das fordert die Personalentwicklung. Sie muss ein Konzept entwickeln, das regelmäßige Weiterbildung beinhaltet, auf vorhandenen Angeboten aufbaut und doch neuen Zielen und einer sich verändernden Arbeitswelt entspricht.

Ein E-Learning hier, ein Präsenztraining da, mit dieser Strategie kommt man nicht weiter. Gefragt sind vielmehr moderne Lernstrategien mit kombinierten Lernformaten, vom Präsenzlernen bis zum digitalen Lernen, die alle Altersgruppen, Hierarchieebenen und Fachkräfte ansprechen. Denn weder Präsenztrainings noch das digitale Lernen erfüllen jedes für sich die Ansprüche und Erwartungen, die sowohl Lerner wie Personalentwickler und Unternehmen an effektive und moderne betriebliche Weiterbildung stellen. Für den Einzelnen sind laut einer aktuellen Marktforschung im Auftrag der Haufe Akademie Präsenzphasen, tutorielle Begleitung, soziale Kontakte und Interaktionen wichtig. Demgegenüber steht der Bedarf der Unternehmen, möglichst viele Mitarbeiter schnell, effektiv, integriert in den Arbeitsprozess und von Zeit und Ort unabhängig zu schulen.

Lernformate neu gemischt

Jedes Lernformat hat Vor- und Nachteile. Die Palette von (digitalen) Tools, die den Lerner in seinem persönlichen Lernprozess und im Sinne des Unternehmens unterstützen, ist so groß wie nie zuvor. Das bedeutet nicht, alles, was sich an Methoden und Inhalten bereits bewährt hat, aussortieren zu müssen. Der Einstieg in eine digitale Lernstrategie gelingt auch mit einer Mischung aus Bekanntem und Bewährten plus neuen digitalen Formaten. Nehmen wir als Beispiel ein klassisches Blended Learning, kombiniert aus Präsenztraining und E-Learning. Das kommt Lernenden entgegen, weil sie über das Präsenztraining auf jeden Fall einen Ansprechpartner haben und gleichzeitig mit E-Learning flexibel und in eigener Geschwindigkeit lernen können. Es kommt Trainer und Tutoren entgegen, die eine neue Lernstrategie nicht blockieren, wenn sie ein Teil davon sind. Es kommt Unternehmen entgegen, die schnell, flexibel und dauerhaft viele Mitarbeiter schulen müssen und dafür gleichzeitig von Erfahrungen aus der Vergangenheit profitieren möchten. Nicht zuletzt stärkt es die Rolle der Personalentwicklung, in deren Händen die digitale Lernstrategie letzten Endes liegt und zum Erfolg wird.

Lernen positiv betrachten – das steigert die Lernmotivation

Wenn wir ehrlich sind, ist Lernbereitschaft am Arbeitsplatz heute ein Muss. Das kann zur Last (für die Mitarbeiter) werden, sollte es aber nicht. Auch dafür kann Blended Learning eine gute Lösung sein, denn wer auf eine Mischung aus dem Besten wie Passenden aus der Welt des Präsenzlernens wie des digitalen Lernens setzt und für relevante Lerninhalte sorgt, fördert die Akzeptanz und motiviert die Lerner. So entwickelt sich das Lernen am Arbeitsplatz vom Muss und Zwang zum Will und Kann.

Gudrun Porath
Freie Journalistin und Expertin für alle Themen rund um Digitales Lernen

© ANITTA ROZHKOVA / SHUTTERSTOCK.COM

Kostenloses E-Book
„Strategien für die Personalentwicklung in der Digitalen Revolution – Neues Lernen für neue Arbeitswelten“
www.haufe-akademie.de/whitepaper

Mit Strategie zum Ziel

Dirk Weigand über digitale Skills, Stoffmonster und Lernmotivation

Dirk Weigand ist Leiter des Competence Centers Digitales Lernen der Haufe Akademie.

Das Interview führte Gudrun Porath, freie Journalistin und Expertin für alle Themen rund um Digitales Lernen.

Herr Weigand, wenn Sie lesen, dass Unternehmen 2017 vor allem in Wachstum und Digitalisierung investieren wollen. Sind die aktuellen Trainingsstrategien darauf vorbereitet?
In einer Umfrage vom Oktober 2016 haben 80 Prozent der befragten Unternehmen geäußert, dass sie von der Digitalisierung einen positiven Effekt auf ihre Geschäftsentwicklung erwarten. Es tritt aber ganz schnell Ernüchterung ein, wenn man erfährt, dass in der gleichen Umfrage über 90 Prozent der Unternehmen angaben, nicht genügend digitale Skills an Bord zu haben. Die schlechte Nachricht ist, dass nur vier Prozent ihre Trainingsmaßnahmen an ihrer digitalen Strategie ausrichten! Das passt einfach nicht zusammen und tatsächlich wissen wir es ja auch besser. Hunderte erfolgreiche Projekte beweisen es Tag für Tag. Wichtig ist, strategisch vorzugehen, die Herausforderung zu analysieren und eine Lösung zu suchen. Für den Fall, dass wir das (Business-)Problem auf die Lernebene heruntergebrochen haben, ist die erste Frage, die wir uns stellen sollten – wie lautet das beste pädagogische Konzept für die (digitale) Lernlösung? Wie tickt die Zielgruppe? Wie erreiche ich sie? Welche Anforderungen an Aktualisierung und Geschwindigkeit liegen vor?

Das Altersspektrum in den Unternehmen ist so groß wie nie. Junge, mit digitalen Technologien aufgewachsene Nachwuchskräfte arbeiten mit erfahrenen Mitarbeitern zusammen, die sich kurz vor der Rente noch umstellen sollen. Erreichen wir die Älteren überhaupt mit digitalem Lernen?
Meine Erfahrung ist, dass die Mehrheit der Mitarbeiter selbstgesteuertes Lernen begrüßen und offen sind für digitale Lernformate. Das gilt selbst für Babyboomer wie mich. Wenn dies als Grund vorgeschoben wird, keine digitale Lernstrategie zu entwickeln, spricht das eher dafür, dass die Lerner/Mitarbeiter weiter sind als die Chefs. Das gilt übrigens auch für die von allen Altersgruppen gewünschte Vernetzung und Kollaboration innerhalb von Lernarrangements. Hier wird wertvolles Potenzial einfach liegengelassen.

Wie wichtig ist die Unterstützung durch die Führungskräfte, wenn man eine digitale Lernstrategie einführen möchte?
Vor allem die jüngere Generation erwartet von ihren Vorgesetzten, dass sie das Lernen aktiv unterstützt. Das heißt, dass sich in einem Lernarrangement sowohl Kollegen als auch Vorgesetzte treffen, sich alle vernetzen können und die Vorgesetzten auch bereit sind, sich Fragen stellen zu lassen und ihre Mitarbeiter unterstützen.

Was können Unternehmen noch tun, damit die Umstellung auf digitales Lernen möglichst reibungslos funktioniert?
Auch beim Thema Motivation werden wichtige Faktoren einfach nicht berücksichtigt. Zum Beispiel werden Kurse produziert, die ich gerne „Stoffmonster“ nenne, weil sie inhaltlich so komplex sind, dass es einen schier erschlägt. Und dann sind sie auch noch lausig und überhaupt nicht ansprechend gestaltet. Wie soll ich dann von einem Lerner erwarten, dass er sich vor den Bildschirm setzt und motiviert lernt, um den Kurs zu absolvieren? Ein weiterer Tipp lautet, es offen wertzuschätzen, wenn jemand einen Kurs absolviert hat. Dazu gibt es eindeutige Umfrageergebnisse: Über 60 Prozent der befragten Lerner finden es motivierend, wenn Vorgesetzte, Co-Lerner und die Personalentwicklung registrieren und damit auch anerkennen, dass sie erfolgreich gelernt haben!

Projecting the future – Schlüsselkompetenz Projektmanagement

Zukunftsfähigkeit – dahinter steckt vor allem die Notwendigkeit, Veränderungen umzusetzen, die Anpassungsfähigkeit zu steigern und der Wunsch, Neues zu gestalten.

Veränderungsfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Zukunftsgestaltung im Unternehmen. Aber wie können Veränderungen erfolgreich umgesetzt bzw. Neues entwickelt und etabliert werden? – und zwar nicht inhaltlich, sondern prozessual.

Hemmnisse für Veränderung – Projektmanagement als Antwort

Einen ersten Anhaltspunkt über mögliche Hürden bei der Umsetzung von Veränderungen liefert u. a. eine Studie von Hays[1]. Befragt wurden Führungskräfte und Verantwortliche aus IT, Research & Development sowie Finance & Accounting.
Frage: Welche Faktoren behindern die Umsetzung von Maßnahmen am meisten? Dies sind die 3 Top-Antworten:

- 72 % Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche
- 65 % Kerngeschäft nimmt zu viel Zeit in Anspruch
- 55 % Geringe Akzeptanz der Änderungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern

Diese Antworten spiegeln die IST-Situation vieler Unternehmen wider. Doch wie kann man diese Hemmnisse umgehen, vielleicht sogar teilweise außer Kraft setzen?

Hier findet sich ebenfalls in der Studie ein möglicher Hinweis: 62 % der Befragten sehen eine Steigerung der Projektarbeit in den letzten 2 bis 3 Jahren. Könnte Projektmanagement also die Antwort sein? Betrachtet man die Kernmerkmale von Projektmanagement, bestätigt sich diese These.

> Nur wer Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft, hat den Schlüssel zum Erfolg.

Kernmerkmale von Projektmanagement

Laut dem PMBOK von PMI ist ein Projekt „ein zeitlich begrenztes Vorhaben zur Schaffung eines einmaligen Produkts, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses." Daraus ergeben sich u. a. diese Kernmerkmale für Projekte:

1. Projekte schaffen neue Lösungen.
   Es geht darum, sich mit Neuem zu beschäftigen. Nur so können Innovationen entwickelt oder alte Prozesse und Muster durchbrochen werden.
2. Projekte sind zeitlich begrenzt.
   Durch einen definierten Anfang und ein festgelegtes Ende lässt sich Aufwand und Zeit, in der das Tagesgeschäft hinten anstehen muss, gut überblicken.
3. Projekte beschäftigen sich mit komplexen Herausforderungen.
   Anforderungen an Unternehmen werden immer komplexer, durch Projekte lassen sich diese gezielt angehen.
4. Projekte arbeiten interdisziplinär und bereichsübergreifend mit eigener Projektorganisation.
   Das Silo- und Konkurrenzdenken ist somit außen vor. Ein temporäres Team kann neben den klassischen Strukturen gebildet werden.

Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung als Schlüssel zum Erfolg

Um Veränderungs- und damit Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist das Etablieren von Projektmanagement Know-how im Unternehmen, über alle Unternehmensbereiche

1 Vgl. Pierre Audoin Consultants und Hays; Von starren Prozessen zu agilen Strukturen; 2015; Seite 11-13; https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf

© DRAGAN GRKIC / SHUTTERSTOCK.COM

Kostenloses Whitepaper
Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements – kurz-, mittel- und langfristig sowie für konkrete Projekte.
www.haufe-akademie.de/whitepaper

und Hierarchieebenen hinweg, ein großer Hebel (s. Abb. 1).

Die unternehmensweite Etablierung von Projektmanagement-Grundwissen ist dabei wie ein Katalysator für die Projektarbeit: Projektumsetzer müssen nicht mehr das „allgemeine Wie (funktioniert Projektmanagement)", sondern nur noch das „konkrete Wie und Was (passiert im Projekt)" vermitteln. Die Projektmanagement-Kompetenz einer Organisation benötigt jedoch mehr als „nur" Personalentwicklung. Das Projektmanagement Know-how ist nur die „Spitze". Darunter braucht es eine mehrschichtige Basis, die durch gezielte Organisationsentwicklung entsteht (s. Abb. 2):

Projektmanagement-Kultur u. a.:
- Fehlerkultur
- Offene, transparente Kommunikation
- Offenheit für interdisziplinäre Zusammenarbeit

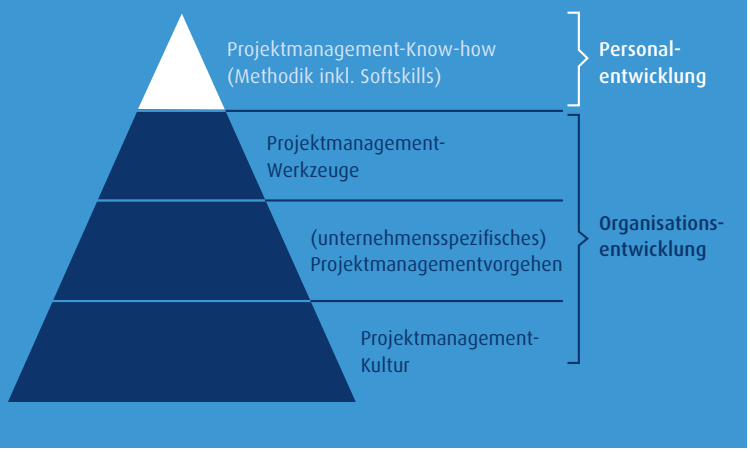
Definiertes (unternehmensspezifisches) Projektmanagementvorgehen u. a.:
- Klassisches, agiles und/oder hybrides Vorgehen
- Festgelegte Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege
- Priorisierung von Projekten

Projektmanagement-Werkzeuge u. a.:
- Vorlagen (Projektplan, Backlog etc.)
- Softwareunterstützung
- Reporting und Controlling
- Lessons-Learned-Workshops

Abb. 1: Zielgruppen und zu vermittelndes Projektmanagement-Know-how

Zielgruppe	zu vermittelndes Know-how
Projektinitiatoren und -sponsoren / Product Owner › Meist oberes und mittleres Management	› Grundwissen über Projektmanagement › Wissen über Stolpersteine, Priorisierung und „Politik" im Projektmanagement
Projektumsetzer, (Teil-)Projektleiter, Scrum Master etc. › Mittleres Management und Mitarbeiter	› Tiefes Wissen über Projektmanagement: Methodisch sowie bezüglich der Softskills (Kommunikation, (laterale) Führung, Konfliktmanagement etc.)
Projektbeteiligte und -betroffene › Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, ggf. auch Externe Partner	› Grundwissen über Projektmanagement

Abb. 2: Vier Ebenen der Projektmanagement-Kompetenz



Zukunftsfähigkeit durch Projektmanagement-Kompetenz

Projektmanagement-Kompetenz kann im Unternehmen entsprechend durch ein Ineinandergreifen von Organisations- und Personalentwicklung verankert werden (s. Abb. 2). Die Organisationsentwicklung kann dabei orientiert an etablierten Projektmanagementstandards (PMI, GPM, Prince2, SCRUM etc.) erfolgen, sollte aber in jedem Fall individuelle Gegebenheiten und Ziele des Unternehmens berücksichtigen. Für die Personalentwicklung empfehlen sich aufeinander abgestimmte Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme für die unterschiedlichen Zielgruppen, in denen sowohl etabliertes Projektmanagement-Know-how als auch die unternehmensspezifischen Aspekte des Projektmanagements vermittelt und eingeübt werden.

Dies alles trägt nicht nur dazu bei, dass Neues und Veränderungen erfolgreicher etabliert werden, sondern auch dazu, dass sich die gesamte Organisation im Sinne „neuer Zusammenarbeitsformen", Generation Y, Digitalisierung und anderer Trends zukunftsfähig aufstellt.

Lisa Simon
Consultant Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management

Management Challenges 2017

Megatrend Digitalisierung, neue Technologien, Fachkräftemangel, veränderte Kundenansprüche – Unternehmen, Management und Personalentwicklung sehen sich in unserer schnelllebigen Welt derzeit unzähligen Herausforderungen gegenüber.

Die Entwicklung und Ermöglichung einer Vision, wie auch strategische Überlegungen, treten im Unternehmensalltag leider oft in den Hintergrund. Doch die Fragen bleiben: Wie müssen Unternehmen agieren, um nicht abgehängt zu werden? Welche Themen kommen, welche bleiben? Lesen Sie hier die Kurzzusammenfassung der aktuellen digitalen Trends und Herausforderungen in Leadership, Organisationsdesign, HR, Prozess- und Innovationsmanagement, Marketing & Vertrieb sowie Finance, Compliance und Controlling: Lassen Sie sich inspirieren und die Anregungen in Ihre Unternehmensstrategie einfließen.

Führung & Leadership

Die Märkte befinden sich aktuell im Wandel. Bedingt durch die Digitalisierung werden Roboter und Computer vielerorts Aufgaben übernehmen, die zuvor von Menschen ausgeführt wurden. Dafür entstehen an anderer Stelle neue Aufgaben. Für Manager bedeutet das zu analysieren, welche das sein werden und die Strukturen im Unternehmen entsprechend anzupassen. Wie kann der Kulturwandel in eine Arbeitswelt 4.0 gelingen?

Organisationsdesign, Change & Transformation

Innovation scheint heute das einzige Mittel zu sein, mit dem Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können. Immer ein bisschen besser und schneller als die Konkurrenz – so gewinnt man Kunden und Märkte. Diese Entwicklung setzt Unternehmen enorm unter Druck. Denn eine sich ständig wandelnde Umwelt verändert auch die Organisation an sich. Welches Organisationsdesign wird dieser Transformation gerecht? Mit welchen Managementtools lässt sich dieser Wandel gestalten? Und wie genau kann Transformations-Management gestaltet werden?

Talent Management & HR als Business Partner

Zeiten, in denen Personaler reine Akten- und Datenverwalter waren, sind längst vorbei. Denn nie gab es innerhalb von Unternehmen so viele Restrukturierungsprozesse und nie wurden Marktführer schneller vom Wettbewerb abgelöst als in der heutigen Zeit. Für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet das, sich immer wieder in neue Bedingungen und Strukturen einfinden zu müssen. Damit wandelt sich auch die Rolle von HR zum aktiven Mitgestalter. Denn nachhaltiges Talent Management avanciert zum kritischen Faktor für den Unternehmenserfolg. Aber wie kann sich HR aktiv in die Strategieentwicklung einbringen und die Transformation gestalten? Wie kann eine echte HR Business-Partnerschaft mit Leben gefüllt werden?

Digitalisierung, Prozess- und Innovationsmanagement, Agilität

Erhöhter Wettbewerbsdruck, rasante technologische Entwicklungen, häufige und abrupte Änderungen von Kundenpräferenzen: Die Herausforderungen, vor denen Entscheidungsträger heute stehen, sind enorm. Treiber sind die digitale Transformation und die damit verbundene Internationalisierung der Märkte. Was kann managementseitig entgegengesetzt werden?

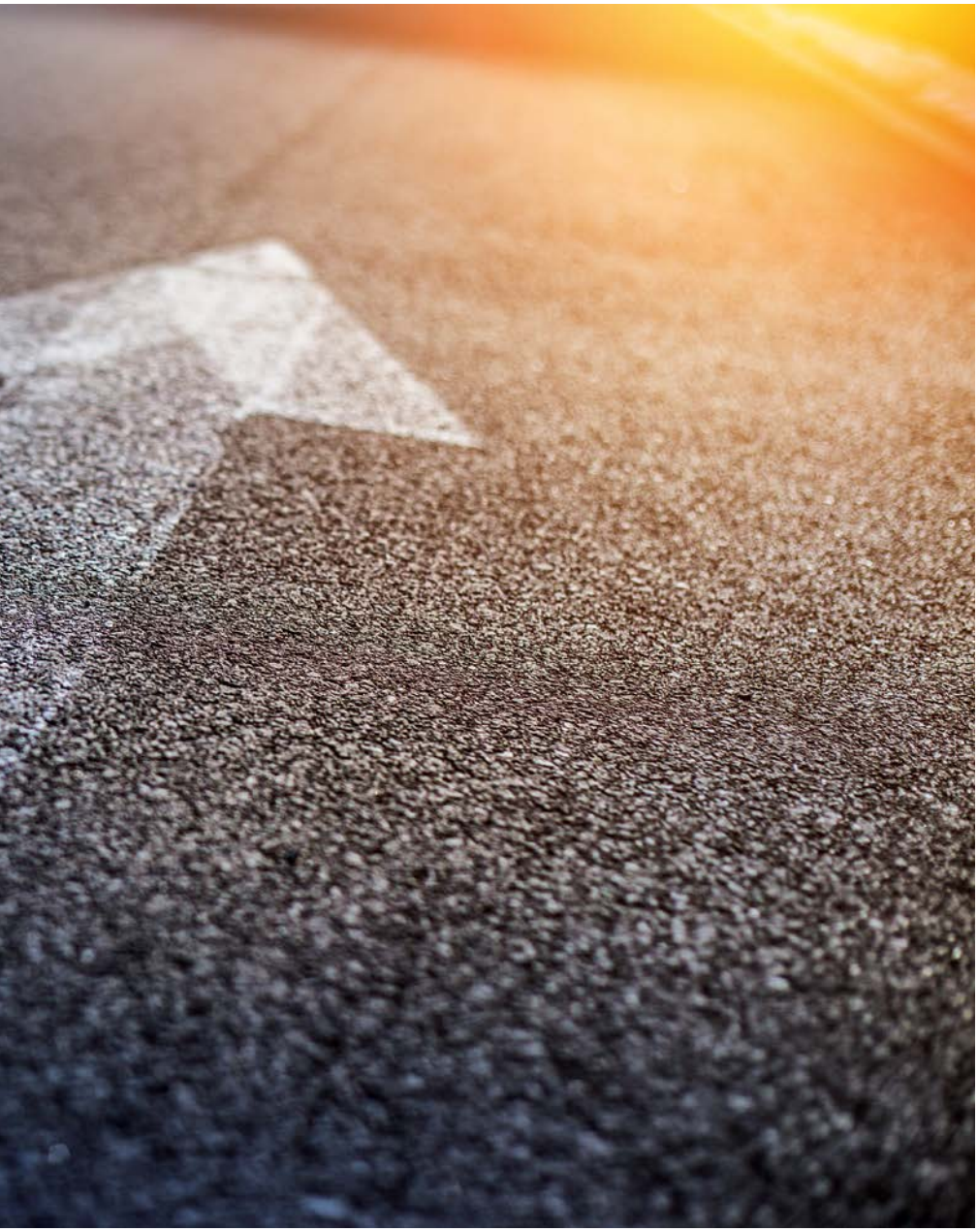
Kostenloses E-Book

„Management Challenges 2017" – Eine ausführliche Darstellung der Herausforderungen 2017 mit Lösungen finden Sie auf
www.haufe-akademie.de/whitepaper

Agilität und Innovation ist häufig die Antwort. Aber wie wird ein Unternehmen agil? Und wie sieht ein optimales Prozess- und Innovationsmanagement aus?

Marketing & Vertrieb

Auch Marketing & Vertrieb stellt die Digitalisierung komplett auf den Kopf. Denn die Kunden kennen sich besser aus als so mancher Anbieter, das bekommt insbesondere der Vertrieb zu spüren. Wenn ein Kunde heute einen Laden betritt, ist er bereits bestens über das Produkt, das er kaufen möchte, informiert. Und er weiß: Wenn ihm ein Angebot nicht zusagt, kann er jederzeit woanders kaufen. Wie muss der Verkäufer agieren, wenn der Kunde die Macht hat? Genauso wie der Vertrieb steht auch das Marketing im Wandel. Hier stehen vor allem Daten und damit auch Spezialistenwissen, diese Daten analysieren zu können, im Vordergrund. Wie befähigen Führungskräfte ihre Mitarbeiter? Und stellen sicher, dass Daten und Wissen allen jederzeit transparent zur Verfügung gestellt werden?



Finance, Controlling & Compliance

Wichtige Veränderungen für Unternehmen werden meist nur in der IT oder in Produkten erwartet. Dabei führen technische Entwicklungen und gesellschaftliche Veränderungen auch in anderen Unternehmensbereichen zu Anpassungsbedarf. Das gilt insbesondere für die vermeintlich im Hintergrund stehenden Unternehmensbereiche Finance, Compliance und Controlling. Von außen zeigt sich in diesen Bereichen häufig ein Bild unverrückbarer Abläufe, im Inneren jedoch brodelt es. Denn diese Bereiche müssen nicht nur mit den Auswirkungen der Veränderungen in den anderen Unternehmensbereichen fertig werden. Sie haben in den nächsten Monaten und Jahren auch ganz eigene Herausforderungen zu bewältigen. Neue Entwicklungen verändern den Finanzmarkt. Traditionelle Instrumente der Finanzierung verlieren dabei die Wirkung. Finance steht vor der Herausforderung: Was tun, wenn volkswirtschaftliche Theorien plötzlich nicht mehr gelten? Und auch im Controlling kommt es durch digitale Anwendungen zu geradezu spektakulären Veränderungen in den Abläufen, Hilfsmitteln und im Selbstverständnis des Controllings. Was also tun, wenn das Controlling förmlich in Big Data erstickt? Der beständige Wandel ist auch eine Herausforderung für Compliance: Compliance ist vollständig abhängig von den sich ständig verschärfenden rechtlichen Vorschriften, die sich aus den volatilen gesellschaftspolitischen Strömungen ergeben. Aber wie führt man Compliance als neue Managementfunktion in die Unternehmenskultur ein? Die Antwort finden Sie in unserem kostenlosen e-Book und auf haufe-akademie.de.

Rainer K. Kasemir
Programmbereichsleiter
Haufe Akademie

Ulrich Grannemann ist Leiter des Competence Centers Führung & Leadership der Haufe Akademie und Leiter der Boston Business School.

Was leistet das neue Haufe Führungsmodell?

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

Auf welchen Grundgedanken baut das Haufe Führungsmodell auf?

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

Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell?

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

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

Die Antwort ist einfach. Der Start liegt im Diskurs mit der eigenen Unternehmensleitung. Der Schlüssel für die

DER Business-Talk

Das neue Haufe Führungsmodell & Rhythmix – Move your company to an new beat! Jetzt anmelden unter
www.haufe.com/business-talk

Das Haufe Führungsmodell

Das Haufe Führungsmodell sowie ausführliche Informationen dazu finden Sie auf
www.haufe-akademie.de/haufe-fuehrungsmodell

Was ist einzigartig am neuen Haufe Führungsmodell, Herr Grannemann?

Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen stecken mitten in einem gewaltigen Veränderungsprozess. Disruptionen, Agilisierung und Selbststeuerung sind Begriffe, die den Diskurs bestimmen. Es braucht daher einen neuen Gesamtüberblick für das eigene Unternehmen und die aktuelle Führungssituation. Diesen liefert das neue Haufe Führungsmodell – entwickelt vom Führungsexperten **Ulrich Grannemann.**

Das Interview führte **Heike Meier,** Themenweltmanagerin Personalmanagement der Haufe Akademie

Realisierung der strategischen Ziele des Unternehmens liegt weniger in der Reorganisation, im Wechsel von Personal oder in der Organisation von Veränderungsprojekten. Der Schüssel liegt allein bei der Führung! Führungskräfte sind der Hebel für die Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmens.

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

Führungskräfte sind der Hebel für die Erreichung der strategischen Ziele.

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

Ja, die gab es tatsächlich! Der wichtigste Moment war wohl, als sich plötzlich die Grundstruktur des Modells zusammenfügte, wie elementare Puzzleteile, die ihren logischen Platz finden.

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

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

Der „Nudge“ fehlt – Wenn Können und Wissen nicht der Engpass sind

In der heutigen disruptiven VUCA[1]-Welt müssen auch Berater und Trainer den Personalentwicklern neue Mittel zur Verfügung stellen, die helfen, schneller und fokussierter neues Handeln in die Abläufe der Führungskräfte zu transferieren.

Wie können wir erfahrene Führungskräfte unterstützen, ihre Führungsfähigkeit auszubauen und in den Führungsalltag zu implementieren? Bei einem ganz wesentlichen Teil der Führungskräfte fehlt es weder an Wissen oder Können noch an der Haltung, Erlaubnis oder Motivation. Es fehlt schlicht und einfach der letzte kleine Nudge: Der Anstoß oder Schubser, der dazu führt, neues Verhalten in den Strom alter Gewohnheiten einzuschleusen.

Die Wertschöpfungskette des Lernens

Auch neues Verhalten hat eine Wertschöpfungskette, die sich für die Personalentwicklung durch folgende Fragen erschließt:

- Reach: Wie viele Führungskräfte erreichen wir mit unseren Angeboten?
  Damit werden die Möglichkeiten aller analogen und digitalen Lernsysteme vorangetrieben.
- Receive: Wie kommen die Inhalte in die Köpfe?
  Doch wenn die immer besser vermittelte Handlungskompetenz von den Führungskräften nicht „abgeholt“ wird, wie klappt dann der Weg (Implement) in die Praxis?
- Implement: Wie bekommen wir Handlungskompetenz in Handlung umgesetzt?
  Hier schlummert das große, aber ungenutzte Kompetenzvermögen in den Unternehmen. Ausdauer schlägt Geduld (Sutter, M., 2014).

1 Steht für Volatil, Unsicher, Complex und Ambivalent

In Unternehmen ruhen viele gute Ideen, Fähigkeiten, Modelle und Tools in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter und werden nicht „herausgefordert“. Wir brauchen daher ein Verfahren, dass das angehäuftes Know-how-Vermögen und Potenzial in Form von Wissen und Können „liquide“ macht. Seminare sind dabei der erste Schritt, doch bei erfahrenen Führungskräften muss man weiter denken. Je länger das Seminar her ist, umso mehr verblasst das Erlernte. Und so sieht Jung in seinem Buch „Personalwirtschaft als das größte Problem bei Personalentwicklungsmaßnahmen, die nicht am Arbeitsplatz durchgeführt werden, darin, dass der Transfer des Erlernten von der Übungssituation auf die konkrete Aufgabe am Arbeitsplatz nicht gelingt“ (Jung, 2017).

Der Nudge gegen die Macht der alten Gewohnheiten

Wie aber kann neues Verhalten gegen die Macht der alten Gewohnheiten in die Praxis implementiert werden? Warum wir tun, was wir tun“ ist der Titel eines Buches (Duhigg, 2012), das die Macht der Gewohnheit in den Mittelpunkt rückt. Wir alle wissen, dass Überzeugung und Willenskraft nicht ausreicht, um unser Verhalten zu ändern.

Führungskräfte sind mit am meisten gefordert neue Wege zu finden. Doch gerade sie sind durch hohe Arbeitsbelastung und gestiegene Anforderungen häufig nicht in der Lage, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Im Gegenteil, Menschen, die unter Druck stehen, versuchen erst recht Probleme zu bewältigen, indem sie mit ihren erlernten Kernfähigkeiten und ihren alten Gewohnheiten reagieren. Sie haben vermeintlich nicht die Zeit und nehmen sich nicht die Muße, neues Verhalten zu erlernen, einzuüben und in den mächtigen Strom bisheriger Gewohnheiten einzuschleusen. Das bestätigt auch Wilhelm Baumeister (Univsersität zu Köln): Neue Gewohnheiten brauchen Zeit, bis sie zur Gewohnheit werden können.

Wie aber bekommen wir neues Verhalten in die Führungspraxis? Wissensvermittlung alleine – „Jetzt weißt du, wie es geht – jetzt mach mal!“ reicht oft nicht. Neue Gewohnheiten zu installieren, ist nicht einfach, aber auch nicht unmöglich. Erfolge von WeightWatchers, Anonyme Alkoholiker oder Sport in Gruppen zeigen es. Wenn Gruppenmitglieder sich gegenseitig unterstützen, anstupsen, einen Nudge geben, dann zeigt sich ein signifikanter Zuwachs sowohl bei den subjektiv empfundenen eigenen Anstrengungen/Mühen als auch bei den objektiven Leistungen gegenüber individueller Arbeit oder Arbeit in einer Gruppe ohne gegenseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder (Hüffmeier et al., 2014, S. 287 ff.).

Die Herausforderung annehmen

Die Haufe Akademie und der Thinktank Leadion beschäftigen sich seit Jahren mit der Frage, wie neues, verändertes Führungsverhalten aussehen muss, wie es in die Praxis transferiert werden kann und welche Werkzeuge dafür notwendig sind.

© YELLOW/ / SHUTTERSTOCK.COM

Leadership Challenge Concept

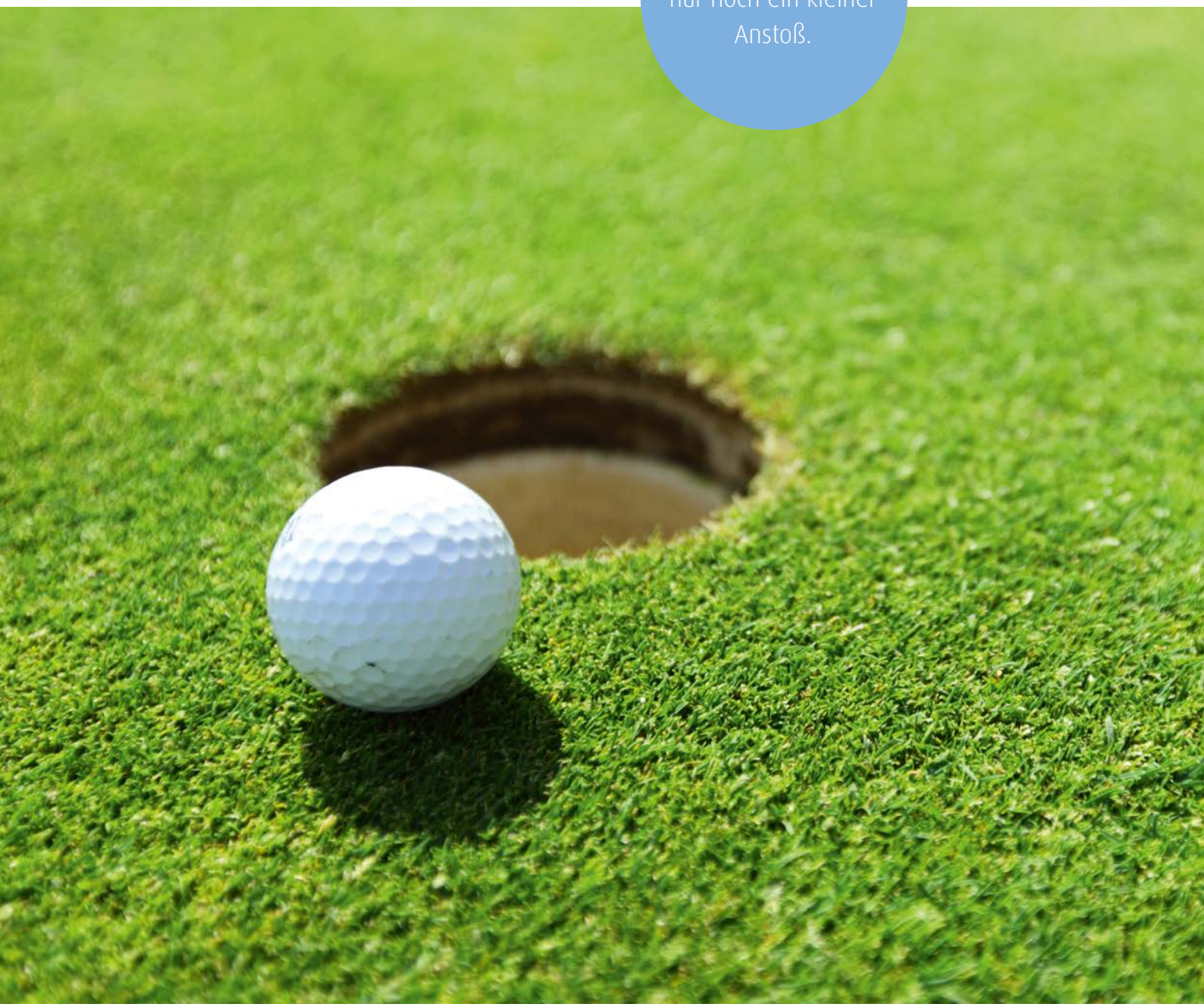
Sie haben Interesse am Leadership Challenge Concept, den letzten Anstoß für neues Führungsverhalten?
consulting@haufe-akademie.de

Dabei haben sie sich in ihrer jahrelangen Arbeit als Berater, Trainer und Coaches genau angeschaut, was passieren muss, damit sich Verhalten verändert.

Viel kann man dabei von denjenigen lernen, die erfolgreich beim Verändern besonders schwieriger Gewohnheiten waren. Endlich Nichtraucher, maßvoller und gesünder essen, abnehmen, mehr Sport treiben und so weiter. Wir kennen sie alle, die guten Vorsätze. Wenn wir etwas verändern wollen, müssen wir neue Schlüsselgewohnheiten etablieren. Im Hinblick auf das Konzept der Führungskräfteentwicklung sind dazu drei Dinge essenziell:

1. Feste Termine, die als harte Blöcke unverrückbar im Kalender stehen. Das ist das fest vereinbarte Gespräch mit dem „Sparringspartner“ oder Begleiter, wie Leadion das nennt. Das Committment gegenüber Dritten spielt eine große Rolle. Hier liegt der Erfolg von Konzepten, die auf die gegenseitige Un-

Oftmals fehlt nur noch ein kleiner Anstoß.



terstützung und die soziale Verpflichtung bauen (Meetings, Workshops, Gruppen). „Durch Befristung erhalten Aufgaben ihren Sinn in der Einhaltung der Frist. Daher werden befristete Arbeiten vorrangig durchgeführt, nicht-befristete zurückgestellt. Aus der zeitlichen Priorität einer befristeten Aufgabe wird ein wertendes Primat. So erhalten Termine und Fristen einen Eigenwert. Aufgaben, die nicht befristet sind, werden benachteiligt und schließlich abgewertet, ohne Rücksicht auf ihre sachliche Relevanz“ (Schlote, 2013).

2. Schlüsselgewohnheiten müssen zwei Bedingungen erfüllen: Sie müssen

- wichtig für den Führungs- oder Arbeitsalltag sein, d. h. sie müssen effektiv die aktuellen Engpässe überwinden helfen.
- einfach und scharf begrenzt sein, damit sie schnell und leicht an die laufenden Gewohnheiten angedockt werden können.

3. Die Umsetzung erfolgt kleinschrittig, Erfolge und Fortschritte sind sofort sichtbar. Das motiviert zum Weitermachen.

Aus den neuen Schlüsselgewohnheiten entstehen, wie in einem Dominosteineffekt, weitere Folgegewohnheiten zur ständigen Verbesserung des Verhaltens. Dazu braucht es einen „Nudger“, einen Reiseleiter und Herausforderer für das Implementieren neuer Gewohnheiten. Er ist die Brücke zwischen Kompetenz und Handlung. Er ist Experte darin, neue Gewohnheiten in laufende Arbeitsabläufe zu integrieren. Gerade für die Entwicklung und Verankerung neuer erfolgreicher Führungsgewohnheiten braucht es erfahrungsgemäß einen solchen Herausforderer. Daraus hat sich das neue Leadership-Challenge-Concept (LCC) entwickelt, das bereits zahlreiche Führungskräfte bei der Entwicklung neuer Schlüsselgewohnheiten unterstützt hat.

Das Konzept mit dem Nudge

Wie genau funktioniert das neue Leadership-Challenge-Concept (LCC)? Zunächst muss sich die Personalentwicklung oder die Führungskraft entschließen, sich der Herausforderung neuen Führungsverhaltens zu stellen. Typische Teilnehmer am LCC sind langjährige und erfahrene Führungskräfte, die man nicht mehr in ein Seminar setzen kann, ohne dass sie sich langweilen und ein Coaching alleine bewegt sich häufig in zu engen Grenzen. Häufig geht es um die Frage, wie eine Führungskraft auf anstehende Veränderungen vorzubereiten ist, wie eine Führungskraft auf einen erweiterten Mitarbeiterbereich oder auf die Übernahme einer Funktion im Top-Management vorbereitet werden kann?

Die Führungskraft und ihr Nudger

Hat sich die Führungskraft entschlossen und sich einen Begleiter oder Nudger ausgesucht, wird in einem ersten Schritt ein persönliches Gespräch vereinbart und es erfolgt eine von der individuellen Führungssituation der Teilnehmer ausgehende Analyse der aktuellen Schwerpunktthemen und Baustellen (aus der Praxis für die Praxis). Die Konzentration auf die erfolgsrelevantesten Themen, Ziele und Maßnahmen sorgt für sofortige und sichtbare Erfolge.

Passgenaue Tools für den Führungsalltag sind wichtig für das einfache und sofortige Andocken neuer Verhaltensweisen an bestehende Gewohnheiten. Durch regelmäßige Termine mit dem Nudger oder Begleiter entsteht eine Verpflichtung, aber auch die Möglichkeit des Austauschs, Ansporns und Korrektur. Dabei werden die Fortschritte festgehalten und visualisiert. Trotzdem und gerade deswegen können auch unvorhergesehene neue Herausforderungen mit eingebaut und bewertet werden. So kann die Evakuierung eines Altenheims wegen einer Bombenentschärfung genauso einbezogen werden, wie die Berufung in den Vorstand. Die abschließende Belohnung erfolgt durch die Evaluation ihres Fortschritts und ihrer Zielerreichung.

Wir wissen es alle. Selbst die besten Vorsätze verlieren sich im Alltag und erst recht im Arbeitsalltag. Doch Personaltrainer und WeightWatcher haben es vorgemacht: Ein Stupser hier, ein kleiner Nudge dort, ein Termin oder eine Verpflichtung helfen gewaltig, wenn es heißt, den eigenen Schweinehund zu überwinden. Und genau das ist die Aufgabe des Sparringspartners. Er berät die Führungskraft auf Augenhöhe, er hinterfragt, fordert und hilft.

Führungskräfte zum Leadership Challenge Concept (vormals Leadion®PraxisProgramm):

„Ich war anfangs skeptisch, auch mit den Telefongesprächen. Muss aber sagen, dass ich zunehmend begeistert bin. Es fokussiert mich auf den nächsten Termin und das hilft!“

Herr E. zum Ablauf, Abteilungsleiter, Öffentlicher Dienst

„… Schon in den ersten Tagen habe ich gespürt, dass es mich weitergebracht hat. Mittlerweile fühle ich mich sehr viel besser mit meinen Mitarbeitern und ich denke, die Mitarbeiter auch mit mir. Auf den Punkt gebracht kann … nun sagen „Seitdem ich die Betreuung meiner … als einen Arbeitsschwerpunkt von mir (sehe), klappt's viel besser, der Output ist größer, weniger Reibung, bessere Problemlösung, bessere Atmosphäre.“

Herr Dr. S. zu den eingesetzten Tools, Führungskraft im Pharmabereich

Dipl.-Kfm. Ulrich Grannemann
Leiter Competence Center Leadership, Haufe Akademie

Dipl.-Kfm Michael Schmidt
Leiter Competence Center Leadership, Leadion

HAUFE. AKADEMIE

fokus

PERSONAL ENTWICKLUNG

MÄRZ 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

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

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