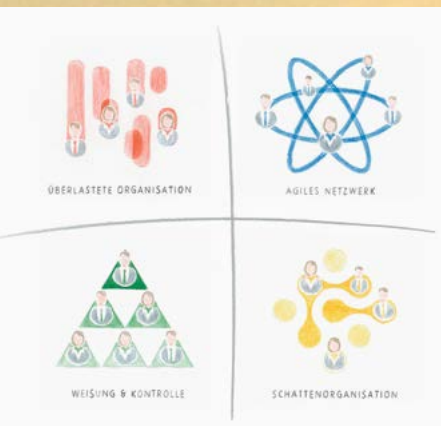


Fokus Personalentwicklung

Trends. Chancen. Arbeitshilfen.



Sichern Sie wirkungsvoll
die Zukunftsfähigkeit
Ihrer Organisation mit!

Der Haufe Quadrant hilft Ihnen, ganz leicht
den richtigen Weg zu finden. > ab Seite 6

Liebe Leserinnen und Leser,

neue Technologien, schnelle Marktzyklen, kultureller Wandel, demografische Entwicklung – Marktdynamiken und Kundenanforderungen ändern sich rasant, ja disruptiv. Wie können Sie die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation sichern?

Anders als vor 10 Jahren stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, sich schnell und grundlegend verändern zu müssen. Veränderungsfähigkeit wird Erfolgsfaktor und relevante Kompetenz für Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisation. Fest steht, dass sich der Arbeitgebermarkt in einen Arbeitnehmermarkt gewandelt hat, die Digitalisierung nicht nur die Lernkultur, sondern auch das Bewerbermanagement beherrscht und Agilität zum Innovationsgarant für Organisationen geworden ist. Die Rolle von HR-Abteilungen verändert sich vom Partner zum Enabler und diese Positionierung muss gestärkt werden. Wo liegen Ihre individuellen Herausforderungen?

Das Quadrantensystem der Haufe Akademie hilft Ihnen bei der Standortbestimmung für Ihr Unternehmen und beim Design Ihres Betriebssystems. Diese Ausgabe des Fokus Personalentwicklung liefert Ihnen spannende Informationen rund um das Thema der Veränderung unserer Arbeitswelt und bietet Ihnen als Verantwortlicher im Personalentwicklungsbereich praktischen Support in Ihrer unterstützenden und strategischen Rolle als Vordenker.

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

Ihr Torsten Bittlingmaier



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

Inhaltsverzeichnis

Unser Service für Sie	
Fokus Personalentwicklung – Trends, Chancen und Arbeitshilfen.....	4
Unser Service für die Personalentwicklung	5
Das Haufe Quadrantensystem	
Der Haufe Quadrant: Wie gut passen in Ihrem Unternehmen Struktur und Selbstverständnis der Mitarbeiter zusammen?	7
Vom Partner zum Vordenker	8
Macht endlich was ihr wollt! Markenbildung als Karrierebooster für HR und Mitarbeiter	10
Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?	12
Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.	14
Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt – der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur	16
Online Games – Spielend die passenden Bewerber finden	18
Hidden Talents in virtuellen Organisationen	20
Personalentwicklung	
Am Puls der Kandidaten: Wie Arbeitgeber profitieren, wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden	22
Neue Anforderungen an die internationale Führungskräfteentwicklung	24
Effektive Traineeprogramme – So evaluieren Sie Ihr Traineeprogramm richtig!	26
Qualifizierungsangebote der Haufe Akademie	
Zukunftsgestaltung für Unternehmen	
Individuelle Lösungen für Ihr Unternehmen.	30
Inhouse-Trainings	31
Train & Perform-Programme	32
Managed Training Services	33
Internationale Weiterbildungsprojekte	34
MyTraineeprogramm	36
Competence Profiling	37
Business Coaching	38
Consulting	40
· Consulting Leadership	41
· Consulting Talent Management	42
· Consulting HR-Management	43
· Consulting Projekt-, Prozess- und Change Management	44
· Consulting Vertrieb	45
Großkundenlösungen.....	46
Seminarportal für Rahmenvertragskunden	47
e-Learning Solutions	48
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte	
Lernen ganz nach Ihrem Geschmack – Für jedes Bedürfnis das richtige Format	57
Qualifizierungsangebote für die Personalentwicklung	59

Fokus Personalentwicklung – Trends, Chancen und Arbeitshilfen

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

Magazin Fokus Personalentwicklung

Das Magazin Fokus Personalentwicklung erscheint zweimal jährlich und wird direkt auf Ihren Schreibtisch geliefert. Es soll Ihnen frühzeitig Trends und Chancen für Ihre Personalstrategie aufweisen. Wir unterstützen Sie gerne mit Arbeitshilfen und zeigen Ihnen außerdem bei der Bewältigung richtungsweisender Aufgaben auf, wie Sie Ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten sowie die Ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln können.

Das Magazin liefert mit informativen und praxisnahen Fachbeiträgen die Grundlage für unsere kostenlosen Webinare und Whitepaper.



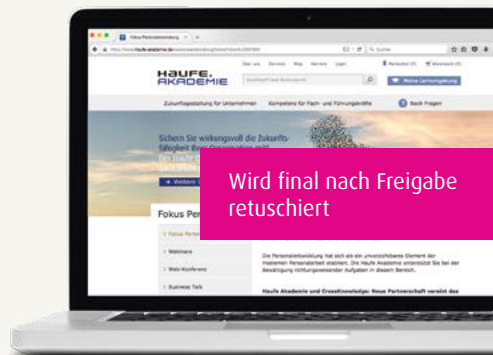
Wird final nach Freigabe retuschiert

Webportal Fokus Personalentwicklung

Auf dem Webportal Fokus Personalentwicklung erhalten Sie das ganze Jahr viele nützliche Infos und Arbeitshilfen:

- Exklusiv für Verantwortliche in der Personalentwicklung bietet die Haufe Akademie in der kostenlosen Webinar-Reihe spannende Themen aus diesem Bereich rund um die Qualifizierung und Entwicklung für Menschen und Unternehmen.
- Für Ihren Erfolg in der Personalarbeit haben wir für Sie nützliche Arbeitshilfen zusammengestellt.
- Unter Veröffentlichungen finden Sie interessante Studien und Whitepaper zum Thema Personalentwicklung.
- Alle Ausgaben von Fokus Personalentwicklung können Sie unter Magazine downloaden.

Schauen Sie vorbei unter www.haufe-akademie.de/fokus-pe



Wird final nach Freigabe retuschiert

Newsletter Fokus Personalentwicklung

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

- Themenrelevanz: Unsere Autoren kommen aus der Praxis und wissen, welche Themen gerade für Sie wichtig sind.
- Praxistransfer: Damit die Unterstützung von Fachwissen effektiv gelingt, unterstützen Sie Prüflisten, Tools und Techniken beim Transfer.

Abonnieren Sie den Newsletter „Fokus Personalentwicklung“ kostenlos und unverbindlich unter: www.haufe-akademie.de/newsletter



Wird final nach Freigabe retuschiert

Unser Service für die Personalentwicklung

Webinare

Interaktive Web-Seminare der Haufe Akademie rund um die Qualifizierung und Entwicklung für Menschen und Unternehmen.

Termin	Kostenlose Webinare	Seite
10. November 2015, 14:00 Uhr	Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?	13
11. Dezember 2015, 14:00 Uhr	So evaluieren Sie Ihr Traineeprogramm richtig!	27
15. Dezember 2015, 14:00 Uhr	HR Brand – steigern Sie Ihre HR Positionierung	11
28. Januar 2016, 14:00 Uhr	Candidate Experience: Wie Arbeitgeber profitieren, wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden.	23
17. Februar 2016, 14:00 Uhr	Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt – der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur	17
22. März 2016, 14:00 Uhr	Coaching in Traineeprogrammen	27

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

Webinar-Aufzeichnungen

Wir stellen Ihnen auf unserem Webportal Aufzeichnungen bereits durchgeführter Webinare zur Verfügung. Schauen Sie vorbei auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare/aufzeichnungen

Whitepaper

Kostenlose, digitale Ratgeber der Haufe Akademie mit nützlichen Arbeitshilfen für Ihren Alltag in der Personalentwicklung.

Kostenlose Whitepaper	Seite
Zentrale Erfolgsfaktoren für Personalentwickler	9
Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.	15
Wollen Sie am Arbeitsmarkt 2020 noch bestehen? Mit Online-Spielen Ihre Zukunft als attraktiver Arbeitgeber sichern.	18
Wie identifiziere ich „Hidden Talents“ am Arbeitsmarkt?	21
Strategien globaler Personalentwicklung	25

Download: www.haufe-akademie.de/fokus-pe/whitepaper

Eigentlich ist es ganz einfach, den richtigen Weg zu finden: wenn man sein Ziel kennt.



Der Haufe Quadrant

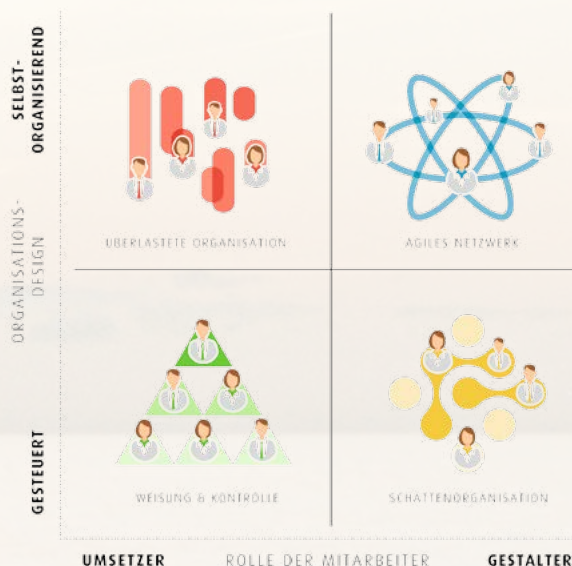
Das Zusammenspiel von Organisationsdesign und Selbstverständnis der Mitarbeiter ist ein zentraler Erfolgsfaktor für funktionierende Managementsysteme. Der Haufe Quadrant bildet dieses Zusammenspiel ab und dient als Analyseinstrument, das unabhängig von Trends funktioniert. Menschen, Teams und Unternehmen lassen sich den vier Feldern zuordnen – je nach Wechselspiel zwischen Steuerung, Selbstorganisation, Umsetzung und Gestaltungsraum. So lassen sich Ziele klar definieren, Handlungsfelder eindeutig festlegen und damit die Voraussetzungen schaffen, um das Richtige zu tun.

Überlastete Organisation

Während das Organisationsdesign den größtmöglichen Freiraum bietet und die Vorgesetzten jenseits hierarchischer Ansätze führen, sehnen sich die Mitarbeiter nach klaren Vorgaben und definierten Prozessen. Die Folge: ungenügende Outputs von geringer Qualität.

Weisung & Kontrolle

Die Mitarbeiter sind klassische Umsetzer, die effizient in definierten Prozessen arbeiten; konzeptionelles oder strategisches Denken ist nicht gefordert. Diese Organisationsform mit ihrer Top-Down-Hierarchie bildet in den meisten Unternehmen immer noch den tragenden, oft den einzigen strukturellen Rahmen.



Agiles Netzwerk

Flexible Organisationsdesigns treffen auf eigenverantwortliche, gestaltende Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln. Hohes Vertrauen des Managements in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Anforderungen zu erkennen und umzusetzen.

Schattenorganisation

Mitarbeiter beteiligen sich als Mitentscheider und -unternehmer aktiv am Unternehmenserfolg, ihre Eigenverantwortung wird jedoch durch autoritäre, starre Steuerung ausgebremst. Meist fehlen Management-Tools jenseits des hierarchisch geprägten Top-Down-Designs.

Der Haufe Quadrant: Wie gut passen in Ihrem Unternehmen Struktur und Selbstverständnis der Mitarbeiter zusammen?

Agiles Netzwerk, flache Hierarchien oder doch Weisung und Kontrolle? Welches Managementsystem ist das richtige? Hier gibt es nicht die eine korrekte Antwort, denn in erfolgreichen Unternehmen wirken unterschiedliche Systeme in Koexistenz. Und genau dieses Zusammenspiel aus vielen verschiedenen Formen der Zusammenarbeit macht Unternehmen produktiver und leistungsfähiger.

Somit können in ein und demselben Unternehmen Einheiten in hierarchisch geprägtem Top-Down-Design neben agilen Netzwerken bestehen, effektiv interagieren und in allen unternehmerischen Teilbereichen maximale Beiträge leisten.

Stehen die Mitarbeiter im Zentrum Ihres „Betriebssystems“? Wir halten es daher für einen grundlegenden Erfolgsfaktor, in jedem Unternehmen ein mitarbeiterzentriertes „Betriebssystem“ zu etablieren, das unterschiedlichsten Mitarbeiter-Typologien und diversen Organisationsdesigns gerecht wird. Diese komplexe, aber erfolgswirksame Vielfalt wird zu einem sinnvollen und produktiven großen Ganzen orchestriert.

Integrierte Lösungen für ein optimales Success-Management
Als HR-Verantwortlicher ist es Ihre Aufgabe, Ihr Unternehmen mitsamt den unterschiedlichen Abteilungen, Teams und Menschen auf ihrem Weg so zu unterstützen, dass der Erfolg gelingt. Sie sind damit nicht nur als Partner gefordert, der strategische Impulse bietet, sondern auch als Vordenker, der die Lernwege entwickelt, die Ihr Unternehmen morgen braucht. In einem Umfeld volatiler und globaler Märkte sowie neuer Technologien ist das eine spannende, aber vor allem auch eine herausfordernde Aufgabe. Es gilt, das Wissen der Mitarbeiter zu vernetzen, die Möglichkeiten für kollaboratives Arbeiten zu nützen und die Unternehmenskultur auf eine lernende Organisation hin auszurichten.

Gerne unterstützen wir Sie und Ihr Unternehmen dabei. Mit unserer Kompetenz und Leidenschaft, unserer Erfahrung sowie dem umfassenden Leistungsportfolio der Haufe Akademie und der gesamten Haufe Gruppe.

Mit unseren Angeboten und Services stärken wir Sie in Ihrer Rolle als Unterstützer, Strategie und Innovationsförderer. Und unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen zukunftsfähig auszurichten: Mit einem integrierten Portfolio aus Analyse, Beratung, Software, e-Learning, Qualifizierung und Training entwickeln wir individuelle Lösungen – von der Konzeption des Zielbildes bis hin zur aktiven Führung durch den Change zu nachhaltigem Success-Management.

Unsere Maxime ist es, dass unsere Lösungen direkt auf Ihren Erfolg wirken. Daran können Sie uns messen – versprochen.

Mehr unter: www.haufe.com/vision

Der Haufe Quadrant hilft, das Richtige zu tun: Unternehmensorganisationen zukunftsfähig gestalten.

Wer weiß, wo er steht, erkennt sehr viel klarer, wo es hingehen muss. Klären Sie die Fragen, die für Sie und Ihr Unternehmen zentral sind:

Überprüfen Sie Ihren Standort: Wie ist der Ist-Zustand?
Wo steht das Unternehmen, wo stehen einzelne Teams und Mitarbeiter? Wo stimmen Rolle, Auftrag, Zuständigkeit und Kompetenzen überein und wo nicht? Wo ist ein Richtungswechsel nötig und welche Entwicklung muss auf den Weg gebracht werden?

Definieren Sie Ihre Ziele: Wo liegt Ihre Zukunft?
Auf welchen Faktoren beruht der heutige Erfolg, welche werden ihn morgen beeinflussen? Welche Kompetenzen sind weiterhin gefordert, welche zusätzlichen Fähigkeiten müssen entwickelt werden? Wo braucht es mehr Freiraum, wo mehr Struktur?

Gestalten Sie Erfolge: Welche Veränderungen stehen an?
Jede einzelne Fach- und Führungskraft, jedes Team sowie das Unternehmen als Ganzes kann im Quadrant verortet werden. Wir unterstützen Sie dabei, Ihrer Unternehmensorganisation ein Maximum an Stabilität, Agilität, Effizienz und Innovationskraft zu geben. Lassen Sie uns gemeinsam Organisationsentwicklung, Führungsverständnis und Selbstverständnis der Mitarbeiter gestalten und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern.

Ihr Kontakt zu uns
Wir beraten Sie gerne und begleiten Sie von der Analyse bis zur Umsetzung. Wir freuen uns auf Sie.

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



Holger Schmenger
Geschäftsführer Inhouse-Training
und Consulting

Tipp

Möchten Sie mehr über agile Unternehmensstrukturen und den Erfolgsfaktor Veränderungsfähigkeit erfahren? Wir laden Sie ein, die Aufzeichnung des Webinars „Agile Unternehmensstrukturen – Die Organisationsform der Industrie 4.0?“ auf unserem Webportal anzusehen.

www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare/aufzeichnungen

Vom Partner zum Vordenker

Die Rolle von HR-Abteilungen ändert sich gewaltig. Aus Business-Partnern werden Business-Enabler. In dieser Rolle müssen sie Entwicklungen voraussehen können. Und das geht nur, wenn sie wissen, wie Geschäfte gemacht werden. In der Personalabteilung lernen sie das nicht. Deshalb sollten sie raus, um in operativen Bereichen das Business und die Führung zu lernen.

Früher war nicht alles besser, wie das Beispiel Bildungsarbeit von HR-Abteilungen zeigt. Gelernt wurde meist im klassischen Seminar, getrennt von der Arbeit. Maßstab für die Leistung des Bildungsbereichs waren Kalendertage – Seminarbesuche gut, alles gut. Der Job von Personalentwicklern eine verwaltende und administrative Aufgabe; im Personalbereich dominierten Juristen. Und die vorrangige Aufgabe von HR-Leuten ist es gewesen, Mitarbeiter einzustellen und rechtssicher zu kündigen – wenn es sein musste.

Auf die Juristen-Ära folgten Sozialwissenschaftler. Berufsbedingt setzten die sich stark mit dem Lernen auseinander. Soziologen, Psychologen, Pädagogen erschufen sich ihre eigene Welt. Personalabteilungen wandelten sich von Paragrafenreitern zu Betreibern von Wohlfühlzonen. Die Programme der Sozialwissenschaftler waren zwar toll. Aber es kam der Bezug zur Unternehmensrealität zu kurz. Aufgrund seiner mangelnden, operativen Erfahrung wurden Personalabteilungen oft weder wahr-, noch ernstgenommen.

Die nächste HR-Epoche umfasst die Jahre 1990 bis 2010. Es zählten Werte, nicht nur Leistung, und es kam die Idee von Dave Ulrich mit der Business-Partnerschaft auf. Das war ein gewaltiger Schritt, weil HR plötzlich auf Augenhöhe mit seiner Kundschaft, also mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, war.

Heute geht man einen Schritt weiter. Aus Business-Partnern werden Business-Enabler. Personaler sollen Entwicklungen vorwegnehmen, ihre Bereiche müssen neu aufgestellt werden. Und das in einem Umfeld volatiler und globaler Märkte sowie neuer Technologien.

Heute kann man das Wissen der Mitarbeiter tatsächlich vernetzen, soziale Netzwerke und Software für kollaboratives Arbeiten bieten hervorragende Möglichkeiten hierfür. Doch dazu muss die Unternehmenskultur passen und die Mitarbeiter müssen die Technologien annehmen. Lernen mittels Technik ist zudem eine organisatorische Frage: soll den Mitarbeitern gestattet werden, ihre eigenen Geräte geschäftlich zu nutzen, weil im Unternehmen steinzeitliche Kommunikationsgeräte die Regel sind?

So wie in den Fachabteilungen tun sich auch manche ältere Semester im HR-Bereich mit den neuen technischen Möglichkeiten schwer. Sie müssen sie erlernen, um kompetent beraten zu können. Und sie müssen in ihrem Denken und Handeln neue Wege gehen, um die Trennung zwischen Arbeit und Lernen aufzulösen.

Doch wie schaffen die Personaler den Wandel in der HR-Abteilung?

Personaler brauchen Mut, Unterstützung und vor allem mehr Diversity im Personalbereich. Und zwar nicht nur im klassischen Sinne, sondern durch Erfahrung aus anderen Bereichen. Typisch für Deutschland ist allerdings, dass viele Personaler ihr gesamtes Berufsleben im HR-Bereich verbringen. Es gibt nur wenige Führungskräfte im Personalbereich, die Führungserfahrung in anderen Bereichen haben.

Empfehlung für HR-Experten

Es ergeben sich daraus zwei Forderungen an die verantwortlichen Experten: HR-Manager müssen raus, an die Front. Und sie sollen Führungskräften im operativen Geschäft vermitteln, stärker an Mitarbeiter zu denken. Viele Vorgesetzte verstehen sich nämlich immer noch als oberste Sachbearbeiter und verkennen dabei ihre Hauptaufgabe: die Führung von Mitarbeitern. Mehrere Studien belegen, dass auf der mittleren Ebene immer die fachliche Qualifikation im



Der Fortschritt der Personalentwicklung



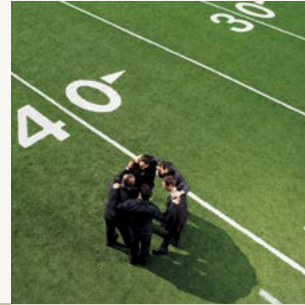
Juristen-Ära

Der Job von Personalentwicklern war eine verwaltende und administrative Aufgabe; im Personalbereich dominieren Juristen mit der vorrangigen Aufgabe, rechtssicher einzustellen oder zu kündigen – wenn es sein musste.



Werte im Fokus

Auf die Juristen-Ära folgten Sozialwissenschaftler. In ihren Programmen kam der Bezug zur Unternehmensrealität häufig zu kurz.



HR auf Augenhöhe

HR wird Business Partner – es zählen Werte, nicht nur Leistung.



Business-Enabler

Gefordert sind Business-Enabler, die ihr Unternehmen strategisch unterstützen und neue Lernwege entwickeln.

früher

heute

Vordergrund steht. Es ist aber genau diese Ebene, die die größte Führungsleistung vollbringen sollte, weil sie die meisten Mitarbeiter zu führen hat. So wird aus der Führungskrise ein Massenproblem.

Das Ende der Kaminkarriere

Zu lösen ist das, indem wir uns von Kaminkarrieren verabschieden. Wer im HR-Bereich eine Führungsaufgabe will, sollte Führungserfahrung aus einem operativen Bereich mitbringen. Die Vita des neuen Vorstandsvorsitzenden von BMW ist ein gutes Beispiel dafür: der Ingenieur Harald Krüger kam aus dem Produktionsbereich, wurde Personalvorstand, dann BMW-Chef. Diese mustergültige Durchlässigkeit sollte es auf allen Ebenen geben, vorgelebt und initiiert von Personalern. Entgegen dem funktionalen Silodenken, weil in dem zusätzlich die Vernetzung viel zu kurz kommt.

Personaler stehen aktuell vor den Fragen: Wie schaffe ich es, stärker unternehmerisch zu denken? Und wie kann ich Prozesse unterstützen? Das war auch der Tenor bei der ATD Konferenz im Mai 2015 in Orlando. Die Rolle des Personalentwicklers wurde dort gesehen als unterstützende, strategische und im Entwickeln neuer Lernwege. Der amerikanische Consultant und Wissensmanagement-Experte Marc Rosenberg sagte nach seinen Worten sinngemäß: Im Kommunikationszeitalter ist die Kernaufgabe der Personalabteilung nicht mehr, Trainings durchzuführen. Wissen wächst immer schneller, gleichzeitig altert es rapide. Trainings allein erzeugen daher keine Kompetenz. In den Vordergrund rücken neben dem Austausch in sozialen Netzwerken das informelle Lernen am Arbeitsplatz sowie Coaching und Mentoring.

Was passiert, wenn Personalentwickler sich nicht weiter entwickeln? Dann laufen sie Gefahr, der Heizer auf der E-Lok zu sein – also überflüssig. Personalentwickler braucht man nicht, wenn von denen nichts kommt, was das Unternehmen weiterbringt. Bei gutem Gelingen des Wandels erwartet sie ein Ähnliches, wie Mitte der 1990er-Jahre, als das Businesspartner-Konzept aufkam:

Personaler sind seitdem auf Augenhöhe mit ihren Kunden. Das haben viele HR-Abteilungen geschafft. Und wir können davon ausgehen, dass sie auch ihre neue Rolle einnehmen werden, als Vordenker. Dieser Wandel ist entscheidend. Nur wem er gelingt, kann sichtbar seinen Teil zur Unternehmensentwicklung beitragen und wird ernst genommen.



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

Professor für Internationales Management, Hochschule Bremen; Herausgeber Jahrbuch PERSONALENTWICKLUNG, Haufe-Lexware



Kostenloses Whitepaper

Zentrale Erfolgsfaktoren für Personalentwickler:

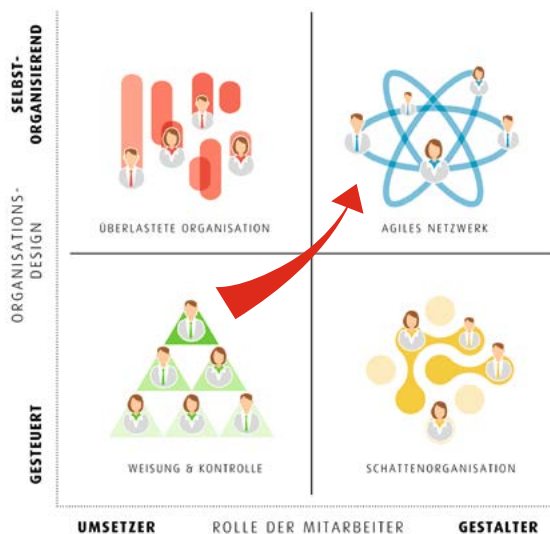
- Sie sehen sich als Vordenker.
- Sie greifen Trends, die jenseits ihres eigenen Kerngeschäftsbereichs liegen, auf und bringen sie ins Unternehmen ein.
- Sie bieten Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens beziehungsweise der einzelnen Geschäftsbereiche.
- Sie können Veränderungsprozesse erfolgreich um zu setzen.
- Sie haben das klassische Management-Dreieck „Strategie – Struktur – Kultur“ auf ihrer Agenda und behalten dabei Risiken und Chancen im Blick.

Unter www.haufe-akademie.de/fokus-pe/whitepaper finden Sie ein Whitepaper mit den Do's and Dont's, die Sie bei der erfolgreichen Ausrichtung auf Ihre künftigen Anforderungen voranbringen.



Macht endlich was ihr wollt! Markenbildung als Karrierebooster für HR und Mitarbeiter

Das Team sitzt vollzählig zusammen im Besprechungsraum – gestern erst ist die Workshop-Reihe eröffnet worden, das Projekt war erfolgreich und ist fast abgeschlossen. Der CEO des IT-Unternehmens ist da, und die Teammitglieder – aus unterschiedlichen Fachrichtungen und Abteilungen – wollen wissen, wie es weitergeht, was ihre nächste Aufgabe sein wird. Wir schreiben das Jahr 1998 und die Antwort des CEO ist für einige, die noch neu im Unternehmen sind, erst einmal verstörend: „Macht doch was ihr wollt!“



Er meint damit: Entscheidet, was ihr machen wollt, entwickelt eure persönliche Perspektive, positioniert euch, sucht euch ein Team oder schafft ein neues für Aufgaben, die ihr vorantreiben wollt. Die Geschichte klingt erstmal extrem, der Mann war seiner Zeit allerdings wohl nur um eine Nasenlänge voraus: Klar, dass Mitarbeiter, die für sich selbst Verantwortung übernehmen, proaktiv kommunizieren und für die Sache brennen, leistungsfähiger, leidenschaftlicher, flexibler und innovativer sind.

HR und die Realität

Die IT-Branche war der Vorreiter auf der ersten Welle der Digitalisierung. Heute gilt auch für alle anderen Branchen nicht mehr schneller, größer und komfortabler, sondern: agiler, flexibler und innovativer. Unternehmen stehen nicht nur mit ihren Geschäftsmodellen und ihren Produkten im Wettbewerb, sondern auch mit ihrem Organisationsdesign.

Die Antwort von HR auf diese Entwicklung war lange Jahre, Prozesse in der Personalverwaltung zu optimieren und zu automatisieren. Was immer geht, wird durch Software abgebildet und übernommen oder in die Verantwortung der Mitarbeiter übergeben. Learning Management Systeme verwalten die Weiterbildung und melden, wenn Kompetenzen abgelaufen sind, Talentmanagement Systeme managen den Talentpool und dessen Fähigkeiten. Performance Support Systeme stellen Wissen immer dann zur Verfügung, wenn es gebraucht wird. Im übertragenen Sinne sorgt HR dafür,

dass der Motor des Unternehmens immer läuft, entwickelt aber kein eigenes Profil, das die strategische Bedeutung dieses Bereichs deutlich macht. Im alten Rollenverständnis bleibt HR ausgerichtet auf Strukturen des Comand & Control, mit denen die Aufgaben in einem agilen und innovativen Unternehmen nicht zu bewältigen sind.

HR als Business Advisor

Der Fachkräftemangel und die Bedeutung von Innovationen und agilen Prozessen für den unternehmerischen Erfolg spielt HR in die Hände. Als Mittelpunkt in einem mitarbeiterzentrierten Organisationsdesign kann HR massiv auf die Unternehmenskultur einwirken und die notwendigen Management-Tools und Führungsprinzipien etablieren. Wo es auf den einzelnen Mitarbeiter ankommt, hat HR die Aufgabe, in einem Miteinander der unterschiedlichsten Generationen im Unternehmen integrierend zu wirken und altgediente, an Weisungen gewöhnte Mitarbeiter ebenso auf den neuen Weg mitzunehmen wie die Generation Y mit ihren Forderungen nach Gestaltungsoptionen in partizipativen Strukturen, Verantwortung, persönlichen Perspektiven, Flexibilität und Sinn. Genau hier liegt der Schlüssel für die zukünftige Bedeutung der Personalentwicklung: HR als Business Advisor.

Human Resources und Human Relations

In der Rolle des strategischen Beraters braucht HR die entsprechenden Beraterqualitäten und Kompetenzen. Das ist mehr, als zuhören können und zu tun, was das Unternehmen aufgibt. Es gilt, Führungskompetenzen zu entwickeln, die der Markenbotschaft entsprechen. Wer sich als Markenbotschafter präsentieren will, muss zudem wissen, wie die Botschaft wirkt und wirkungsvoll dargestellt werden kann und diese auf allen möglichen Wegen kommunizieren. Zu den notwendigen kommunikativen Kompetenzen kommt die Kompetenz zum Netzwerken. Wie eine Spinne im Netz kann HR nur dann belastbare Fäden ziehen, wenn die richtigen Netzwerke geknüpft und Personen miteinander verbunden werden.

Mit der Entwicklung einer eigenen HR-Marke zeigt die Organisationseinheit selbst eigenverantwortliches Handeln und unternehmerisches Denken, ohne sich vom Unternehmen abzukoppeln. Vielmehr stärkt der Prozess der Markenentwicklung die eigenen Mitarbeiter, wenn er an deren Zielen ausgerichtet ist. HR wird damit zum Treiber in einer agilen Organisation und macht vor, was auch Führungskräften und Mitarbeitern in der Karriere weiterhilft: Eine eigene Marke zu bilden.

Karriere geht jetzt anders

Wer in den 80er- oder 90er-Jahren Karriere gemacht hat, lieferte in der Regel, was gefordert war, agierte als fleißiger und erfolgreicher Über-Performer. In einem System aus Weisung, Kontrolle und Top-down-Kommunikation war das ein probater Weg. Das ist heute anders. In den meisten Unternehmen treffen zwar immer noch unterschiedliche Strukturen und Kommunikationsstandards aufeinander. Doch ist der Wandel absehbar und bekommt, getrieben durch die digitale Transformation und den wachsenden Innovationsdruck, eine starke Dynamik. Wer heute eine Karriere starten will, muss sich bewegen. Es reicht nicht, auf dem Stuhl sitzen zu bleiben, fleißig und erfolgreich zu sein und darauf zu warten, dass

man entdeckt wird. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich in hohem Maße vernetzen, proaktiv für ihre eigene Sichtbarkeit sorgen und kommunizieren, um ihre Karriere-Ziele zu erreichen. Ein Unternehmen, das High Potentials genau dabei unterstützt, macht die entscheidenden Punkte im „War for talents“. Treten die High Potentials als „Markenbotschafter“ auf, stärkt das die eigene Employer Reputation mehr als jede Marketing-Maßnahme.

Build Your Own Brand

Die zentrale Frage lautet: Wie können Selbstbewusstsein, Eigenverantwortung und pro-aktive Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter gestärkt werden, damit sie selbst und das Unternehmen davon profitieren?

Die Voraussetzungen sind günstig. Mitarbeiter und Führungskräfte bringen heute bereits ein anderes Demokratieverständnis mit, sind besser vernetzt als früher und haben einen wesentlich umfassenderen Zugang zu Informationen. Sie zu motivieren und ihnen Optionen zu bieten, ihre Eigenmarke zu entwickeln, sich als Person authentisch mit einem Leidenschaftsthema zu positionieren und eigenverantwortlich mit Wissen und Erfahrung zum Diskurs beizutragen, gehört zu einem innovativen Führungsstil und kann als eine maßgebliche Aufgabe von Führung gesehen werden. Noch immer ist es nicht selbstverständlich, dass Chefs einverstanden sind, wenn ihre Führungskräfte die Gelegenheiten wahrnehmen möchten, auf die Bühne zu gehen. Aber genau diese Skills werden gebraucht, um in agilen Teams selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu handeln, sich effizient zu vernetzen und zu kommunizieren.

Darüber hinaus gibt es keine bessere Marketingmaßnahme, als sich die Bühne für die Markenbekanntheit des Unternehmens zunutze zu machen. Hier kommt alles zusammen:

- Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln Präsenz im Unternehmen und außerhalb.
- Sie kommunizieren authentisch und stehen für ihre Themen und Werte.
- Das unterstützt agile Kommunikation: man weiß, mit wem man redet.
- Sie werden zu Markenbotschaftern für das Unternehmen.

Auf die-Bühne zu gehen, sich selbst präsentieren zu können, ist für junge Talente vom nice-to-have zum must-have geworden: Es ist zugleich eine Riesenchance für Corporate und Employer Branding, für die Karriere und für den Aufbau agiler und innovativer Teamstrukturen im Unternehmen, die nicht vertan werden sollte.



Kostenloses Webinar der Autorinnen

HR Brand – steigern Sie Ihre HR Positionierung

15. Dezember 2015, 14:00 Uhr

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

Referentinnen:



Regina Mehler
CEO Women Speaker Foundation



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



Anmeldung auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare



Will HR als Treiber einer agilen Organisation im Unternehmen agieren? Oder möchte es im Verborgenen bleiben?

HR als Marke gestalten

Der Prozess der Markenbildung findet auf drei Ebenen statt:

1. Einer normativen Ebene, zu der die Identität, Werte und Visionen gehören,
2. eine strategische Ebene, zu der umzusetzendes Gesamtkonzept und Aufbau eines langfristigen Images gehören,
3. und eine operative Ebene, in der es um die kurzfristige Umsetzung und Platzierung sowie konkrete Aktionen geht.

Hilfreich ist es dabei, sich folgenden Fragen zu stellen:

- Wer sind wir als HR und was ist HR für die Organisation?
- Wie will das Unternehmen HR sehen?
- Was wollen wir als HR für die Organisation sein?
- Was soll die Organisation in uns sehen, was wollen wir bewirken?
- Welche Rolle spielt HR als Treiber einer agilen Organisation in diesem Unternehmen und welche Rolle kann HR in dieser Hinsicht in Zukunft spielen?

Die Antworten zeigen, in welchen Bereichen Defizite im Image und der Wirksamkeit von HR liegen, aber auch welche Bezugspersonen HR im Unternehmen hat, ob es wirkungsvolle Netzwerke gibt und welche Kompetenzen HR aufbauen muss. Hier liegen die eindeutigen Vorteile der Markenbildung. Der Prozess vermittelt HR selbst einen klaren Blick auf das eigene Image, die eigene Wirksamkeit und die eigenen Möglichkeiten.



Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?

Change Management wird von Unternehmern, Beratern und Mitarbeitern häufig inflationär genutzt. Viele betiteln es sogar als „Buzz-Word“ des neuen Managements. Doch ist Change Management tatsächlich nur eine Worthölse, wenig fassbar und in Projekten, die richtig aufgesetzt werden, überflüssig? Oder ist es mehr als nur ein Begriff, nämlich ein entscheidender Erfolgsfaktor in Projekten? Im Sinne von Veränderungsfähigkeit sogar eine Eigenschaft, die den Gesamterfolg von Unternehmen mitbestimmt?

Projektmanagement, Change Management und Veränderungsfähigkeit

Im Rahmen von Projekten, vor allem im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung, wird meist das Ziel verfolgt, Neuerungen zu implementieren. Gutes Projektmanagement zielt darauf ab, dabei Qualität, Zeit und Kosten im Griff zu behalten. Doch trotz gutem Projektmanagement werden z. B. 70 % aller Umstrukturierungen und über 50 % aller Qualitätsverbesserungsbestrebungen am Ende als nicht erfolgreich bewertet (Lancaster & Moran).

Nicht selten liegt es an der Zieldefinition. Ein Projekt endet, wenn alle Ziele erreicht sind. Somit werden Projektziele so gesteckt, dass die Neuerung implementiert, nicht aber etabliert ist. Denn bis eine Neuerung etabliert ist, braucht es oftmals einen längeren Zeitraum. Diesen will und kann ein Projekt im Unternehmensalltag nicht abbilden. Denn viele Projekte müssen mit engen Budgets (Kosten) auskommen und werden verstärkt an ihrer Laufzeit (Zeit) gemessen. Das Ziel in Projekten muss es allerdings sein, Neuerungen nicht nur zu implementieren sondern, auch nachhaltig in der Organisation und bei den Mitarbeitern zu etablieren. An dieser Stelle kommt Change Management ins Spiel.

Betrachtet man die Definition von Change Management, so wird deutlich, dass es sogar noch einen Schritt weiter geht: *Change Management bezeichnet fortlaufende Veränderungen der Strukturen einer Organisation zur Anpassung an sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen.* (Gabler Wirtschaftslexikon)

Das eine fortwährende Anpassung notwendig ist, zeigt u. a. der Haufe Quadrant und dessen Anwendung auf die Unternehmenspraxis (siehe Seite 6). Es wird deutlich, dass sich Unternehmen anpassen müssen d. h. ihr passendes bzw. ihre passenden Organisationsform/en finden und etablieren müssen. Veränderungsfähigkeit ist die Kompetenz, die seitens des Unternehmens und auch der Mitarbeiter ausgeprägt sein muss. Im Sinne des seit Jahrtausenden zitierten Ausspruchs „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus (etwa 540–480 v. Chr.) kommen Unternehmen nicht daran vorbei, sich die Frage zu stellen: „Wie können wir uns für die Herausforderung des stetigen Wandels optimal aufstellen? D. h., wie können wir Veränderungsfähigkeit in unsere Unternehmens-DNA integrieren?“

Der Weg zur Veränderungsfähigkeit

Ein erster Schritt Richtung Veränderungsfähigkeit ist ein Bewusstsein über die Prozesse und Fallstricke in Veränderungen zu schaffen. Der zweite Schritt ist die Schaffung einer gemeinsamen Sprache und eines gemeinsamen Verständnisses, um sich über die Prozesse und Entwicklungen zielführend auszutauschen und in Veränderungen agieren zu können. Die Herausforderung besteht darin, kein abstraktes Wissen in der Organisation anzuhäufen, sondern Change-Know-how als erleb- und umsetzbare Realität zu begreifen. Doch wie kann eine Organisation diese ersten beiden Schritte gehen?

Eine Simulation, basierend auf realen Veränderungsprojekten, bietet die Möglichkeit, das komplexe Thema Change Management ebenso anschaulich wie begreifbar zu machen. Das dadurch geförderte „spielerische Verhalten“ ist die Grundlage für ein tiefes und langfristiges Lernen und Verstehen. Somit können die richtigen Wege für den Umgang mit den aufkommenden Veränderungen gefunden werden. Ziel ist es, die Worte Change Management und Veränderungsfähigkeit mit konkretem und praktischem Inhalt zu verknüpfen. (Siehe Grafik unten)

Ausprobieren – ohne Angst vor Konsequenzen und Fehlerkosten

Das bedeutet, die wichtigen Fragen, die sich Führungskräfte, Change Agents und Mitarbeiter bezogen auf Veränderungen immer wieder stellen, zu beantworten:

- Wie wird eine Veränderung angekündigt, implementiert und verankert?
- Mit welchen Widerstandsebenen ist zu rechnen, wie kann mit ihnen umgegangen werden?
- Welche Schritte sind nötig, und wo sind diese im Kreislauf einer Veränderung zu verorten?
- Welche Einflussfaktoren bei einer Organisationsentwicklung kann und muss ich noch berücksichtigen?
- Welche Mechanismen erfordern welches Eingreifen?
- Welcher Führungsstil ist wann gefordert?

Die Simulation ermöglicht es, Antworten zu diesen Fragen zu geben, die nicht hypothetisch bzw. im „losen Raum“ entstehen, sondern sich an der gelebten Praxis orientieren. Trotzdem bleiben Freiräume zur Erprobung verschiedener Verhaltensmöglichkeiten. Ein ungehemmtes Versuchen führt zu einem tieferen Verständnis von Theorien, Methoden und Werkzeugen. Treten Führungskräfte, Change Agents oder auch Mitarbeiter dann aus dem „geschützten Rahmen“ in die Praxis, so kommen sie zum dritten Schritt: In der Praxis erfolgreicher mit Veränderungen umgehen. D. h., Entwicklungen und Ereignisse erkennen, einordnen, bewerten und selbstsicherer in Veränderungen agieren.

Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft

Der vierte langfristige Schritt ist es dann, diese Fähigkeit beizubehalten und immer weiter auszubauen. Das bedeutet, sich immer wieder die einzelnen Facetten von Veränderungen und Veränderungsfähigkeit ins Bewusstsein zu rufen. Erfahrungen und Best-Practices in der Organisation und auch darüber hinaus auszutauschen. Ein solch konstruktiver Umgang und Umgang mit dem Thema Change Management stärkt nicht nur die Veränderungsfähigkeit sondern auch die zweite erfolgskritische Komponente: Die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern. Sind Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft gleichermaßen hoch ausgeprägt, entsteht ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Dieser spiegelt sich in der Geschwindigkeit und der Nachhaltigkeit von Transformationen in der Organisation wider.

Durch das dargestellte Vorgehen wird somit aus dem häufig als Buzz-Word gebrandmarkten Change Management ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen.

i **Kostenloses Webinar der Autoren**

Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?
10. November 2015, 14:00 Uhr

Referenten:



Lisa Simon
Consultant Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management
Lisa.simon@haufe-akademie.de

 XING-Profil



Tobias Wunsch
Trainer und Berater im Bereich Change Management

 XING-Profil

Anmeldung auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare



<p>Schritt 1 Bewusstsein über Prozesse und Fallstricke in Veränderungen</p>	<p>Schritt 2 Gemeinsames Verständnis/ gemeinsame Sprache im Change Management</p>	<p>Schritt 3 Erfolgreich mit Veränderungen umgehen – Entwicklungen und Ereignisse erkennen, einordnen, bewerten und selbstsicherer in Veränderungen agieren</p>	<p>Schritt 4 Fähigkeiten beibehalten und ausbauen</p>
--	--	--	--

Ziel: Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft

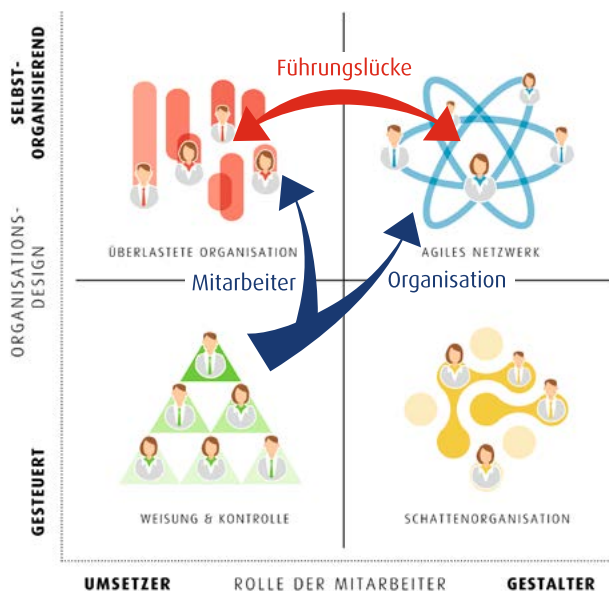


Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.

Agile Organisationen reagieren direkter, schneller, besser. Aber dafür brauchen sie nicht weniger, sondern mehr Führung. Und das Wichtigste dabei: sie brauchen eine andere.

Was erreichen agile Organisationen?

Agile Organisationen haben etwas Faszinierendes: Chefs schränken nicht ein, in Entscheidungen fließen die Ideen und Perspektiven aller Mitarbeiter ein. Dabei sind sie oft schneller und noch besser auf den Kunden ausgerichtet. Negative Führungseffekte fallen weg, Handlungsspielräume und Motivationen der Mitarbeiter steigen.



Vorsicht: Man kann Führungskräfte abschaffen, aber nicht die Führung

Auch wenn viele Formen fachlicher Führung wegfallen, heißt es nicht, dass es gesund ist, wichtige Führungsfunktionen wegfallen zu lassen. Führung beinhaltet eine ganze Reihe wichtiger Funktionen, die für Erfolg und Wirtschaftlichkeit in Arbeitsgruppen unabdingbar sind. Das lässt sich deutlich im Haufe Quadranten veranschaulichen (siehe Grafik links). Eine Organisation geht den Weg aus dem linken unteren Feld – dem vertrauten Führungssystem aus Weisung und Kontrolle – in den Quadranten oben rechts, einem System agiler Netzwerke. Befreit sich diese Organisation zu schnell von zentralen Steuerungsmerkmalen (rechter blauer Pfeil), und die Führungskräfte und Mitarbeiter werden nicht ausreichend vorbereitet und unterstützt (linker blauer Pfeil), entsteht leicht eine Führungslücke (roter Pfeil). In dieser Führungslücke fühlen sich die Mitarbeiter leicht überlastet.

Worauf ist Führung die Antwort?

Das vielleicht wichtigste Kernelement des Erfolges menschlicher sozialer Systeme ist die Arbeitsteilung. Jeder Mensch bringt das ein und kann das einbringen, was er am besten kann. Die Konzentration auf eine Fertigkeit führt zu Spitzenleistungen und wichtigen Beiträgen für die menschlichen Systeme. Spezialisierung ist dann ein unabdingbarer Teil des Erfolges. Das, was aber geteilt wurde, muss auch wieder zusammengefügt werden. Dann kommen die „Ks“ ins Spiel – Kommunikation, Kooperation, Kollaboration und Koordination. Wie wird alles wieder zusammengefügt, damit am Ende der größte Nutzen für den Kunden entsteht?

Das Reden über Inhalte nimmt ab. Das Reden über Aufgaben nimmt zu.

Bisheriges Modell: Aufgaben der Führung in einer Person vereint			Neues Modell: Aufgaben der Führung werden auf viele Personen verteilt.
Fachlich-methodische Funktionen <ul style="list-style-type: none"> · Verbesserung · Beratung · Feedback · Fachliche Anerkennung 	Soziale Funktionen <ul style="list-style-type: none"> · Negatives Teamverhalten verhindern · Wertschätzung · Psychosoziale Stabilität · Fürsorge 	Unternehmerische Funktionen <ul style="list-style-type: none"> · Zahlen, Daten, Fakten · Budgetierung · Controlling zu Input und Output · Vertretung der Interessen nach außen 	

Prinzipien der Selbstorganisation

Wie auch immer diese Funktionen genannt werden, auch in agilen Systemen verschwinden diese Führungs- oder Koordinationsfunktionen nicht. Sie werden nur anders verteilt. Ein wesentlicher Bestandteil der systemtheoretischen Grundlagen von Selbstorganisation ist die Redundanz. Sie besagt im Kern, dass Funktionen, die vorher in einem Element vereinigt waren (hier die Führungskraft) in einem selbstorganisierenden System auf alle Elemente eines Systems übertragen werden. Führungsfunktionen gehen dann von einer Funktion, von einer Person auf mehrere Personen über (siehe Grafik oben). An diesem Punkt kommt die Systemtheorie an eine Grenze, weil sie zunächst einmal die Elemente des Systems als gleiche Elemente wahrnimmt. Das ist aber nicht der Fall, wie wir wissen. Jeder Mensch ist anders, hat verschiedene Prägungen, Stärken, Schwächen und Motivationen. Oder wie die Kölner sagen: „Jede Jeck es anders“.

Eine Frage der Statistik und Wahrscheinlichkeit

Vorsicht bei der zu schnellen Abschaffung von Führungsebenen. In der Regel kommt es zu zwei extremen Auswirkungen. Es wird Gruppen und Subsysteme geben, die auf einmal einen Sprung in der Zufriedenheit und der Leistung haben, weil störende, negative Führungs-Effekte wegfallen. Am anderen Ende der Skala jedoch wird es aus reiner Wahrscheinlichkeit heraus Gruppen geben, deren Mitgliedern Koordinationsfähigkeiten und Motivation fehlen. Oder – was noch schlimmer sein kann – die entstandenen Machtlücken werden von Teammitgliedern übernommen, die machtorientiert und -bewusst sind, aber dem Team durch ihre Art zu kommunizieren schaden (Intrigen, Mobbing, verbale Verletzungen etc.). Wie stark diese Effekte sind, hängt natürlich auch davon ab, wie gut der Reifegrad der Mitarbeiter ist, und wie gut sie auf die neuen Organisationssysteme vorbereitet wurden. Vorsicht bei der Abschaffung von Führungskräften! Wir können zwar bestimmte Arten einschränkender Führung, später vielleicht sogar Führungskräfte, aber nicht die Führung selbst abschaffen. Und ja, wir schaffen bestimmte

einschränkende Formen fachlicher Führung ab, da Mitarbeiter nicht einbezogen und mitgenommen wurden.

Führung in agilen Systemen ist aber nicht Laissez faire

Das heißt aber nicht, dass wir als Führungskräfte in agilen Systemen weniger führen müssten. Ja, wir führen weniger fachlich, sitzen weniger in Meetings, delegieren und korrigieren viel weniger. Dafür brauchen wir gerade zu Beginn nicht weniger, sondern mehr Führung. Die operativen, lenkenden, entscheidenden und fachlichen Führungsfunktionen werden ganz oder teilweise an die Mitarbeiter übertragen. Aber die rahmengebenden und fördernden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse nehmen erheblich zu. Führungskräfte müssen den dafür notwendigen Rahmen schaffen und pflegen. Sie müssen die Mitarbeiter immer wieder neu befähigen und eingreifen, wenn das agile System von außen bedroht wird.

Wir sehen als Competence Center Leadership die Aufgabe darin, Unternehmen dabei zu helfen, die richtigen Teilschritte, in der richtigen Reihenfolge an den richtigen Punkten zu setzen.



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership
ulrich.grannemann@haufe-akademie.de



Kostenloses Whitepaper

Agile Organisationen brauchen nicht weniger Führung, sondern mehr Führung. Aber eine andere.

Erfahren Sie noch genauer, vor welchen Herausforderungen die Führung in agilen Unternehmen steht, und welche Schritte Sie gehen müssen, damit eine Führungslücke gar nicht entsteht.

Download unter www.haufe-akademie.de/fokus-pe/whitepaper



Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt – der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur

Eine wirksame Lernkultur ist lernerzentriert, nicht technikzentriert. Ganz klar ist: die Technologie muss Lernprozesse reibungslos unterstützen, aber viel wichtiger ist der Faktor Mensch, der über ihren Einsatz entscheidet. Digitales Lernen muss menschlich sein, emotional mitreißen und motivieren, damit es nicht wirkungslos bleibt.

Wir befinden uns in einem Zeitalter, in dem die digitale Transformation vor keinem Bereich des Lebens und Arbeitens halt macht: in unseren Unternehmen nutzen wir mehr und mehr die Vorteile von sozialen Netzwerken; wir teilen unser Wissen, statt es zu horten; wir werten enorme Datenmengen aus, damit wir mehr über unsere Märkte, Kunden und Mitbewerber wissen. In der zunehmend digitalisierten Welt ist die Herausforderung für den Einzelnen wie auch für Unternehmen, mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Und um genau das Wissen und die Kompetenzen zu erwerben, die wir heute, morgen und übermorgen brauchen, reicht der ausschließliche Einsatz traditioneller Lernmethoden nicht aus. Eine besondere Bedeutung kommt daher dem digitalen Lernen zu, insbesondere gut aufeinander abgestimmten Mischungen – sogenannten Blends – aus traditionellem Lernen, Social Learning und e-Learning. Gerade in einer digitalisierten Welt ist das die gute Nachricht: Digitales Lernen wird längst nicht mehr rein technisch betrachtet. Vielmehr dient die Technik als Enabler für die lernende Organisation, in der die Hauptrolle der Faktor Mensch spielt. Die traditionellen Rollen von internen und externen Dienstleistern in der Personalentwicklung und im Bereich Learning und Development verändern sich.

Die digitale Kultur des Lernens und Arbeitens

Wie wir heute lernen und arbeiten, ist maßgeblich durch die Kultur einer digitalisierten Welt geprägt. Sie zeichnet sich aus durch:

A Eine Kultur des Vernetzens

Mit dem Internet vernetzen sich Menschen schnell und ohne große Hindernisse mit anderen überall auf der Welt, ohne sie je persönlich gesehen zu haben. Hierarchien und Ausbildung spielen keine Rolle, Grenzen gibt es kaum. In sozialen Netzwerken finden sich Menschen mit ähnlichen Interessen zu Gruppen zusammen, Unternehmen vernetzen sich mit Kunden und Talenten, Bewerber mit Mitarbeitern, Kunden mit Lieferanten. Jeder kann mitmachen, Fragen stellen oder Antworten geben.

B Eine Kultur des Teilens – die Share Economy

Im Internet wird alles geteilt: Meinungen und Ansichten, Bilder und Texte, Kleider, Wohnungen und Autos. Und, ganz besonders, Wissen. Wer eine Erfahrung macht, teilt sie auf Twitter, Facebook oder YouTube. Kostenfrei zugängliche Videos ersetzen den Nach-

Gamification als Bestandteil eines digitalen Lernkonzepts

Aus der Forschung wie aus praktischer Erfahrung wissen wir, dass Lernen immer dann besonders gut funktioniert, wenn Lerninhalte so aufbereitet sind, dass sie intensive Emotionen auslösen. Darin liegt zum Beispiel der Erfolg von Spielen.

Auf dieser Grundlage hat sich in den letzten Jahren ein Trend herausgebildet, der gemeinhin als „Gamification“ bezeichnet wird. Laut einer Untersuchung des Marktforschungsinstituts Gartner sollen in diesem Jahr bereits rund 70 Prozent der weltweit größten Konzerne diese Prinzipien nutzen, um Mitarbeiter zu motivieren und Lernerfolge zu erzielen. Die Generation Y beflügelt diesen Trend, weil sie bereits mit der Playstation sozialisiert wurde und selbst ältere Mitarbeiter sind mit Computer- oder Videospiele vertraut. Spiele erlauben zudem, einen Lernerfolg mit motivierenden Auszeichnungen wie Badges oder Leaderboards zu belohnen und haben damit einen zusätzlichen Motivationsfaktor.

Damit Unternehmen digitale Lernspiele in ihren Learning Management-Systemen abbilden können, verfügen mittlerweile viele dieser Plattformen über entsprechende Features. Also ist nicht die Technik das größte Hindernis, sondern die Unternehmenskultur. Lernen und Spielen scheinen für viele Führungskräfte zwei ganz verschiedene Welten zu sein, die kaum zusammenpassen.

Sollen spielerische Lernansätze und Konzepte wirksam werden, müssen sie von der Organisation unterstützt werden und zu den Nutzern passen. Erst wenn Lernen grundsätzlich mit positiven Assoziationen einhergeht, findet es freiwillig und hoch motiviert statt. Die Technik kann das unterstützen, aber die Einstellung muss in der Organisation verankert sein.



hilfelehrer. Die Antwort auf eine Frage erhält nicht mehr nur der, der sie gestellt hat. Sie wird öffentlich geteilt.

C Das Sammeln und die Analyse von Daten

Jede Aktion im Internet verursacht Daten, die man sammeln und auswerten kann. Mithilfe dieser Auswertungen lassen sich Produkte und Dienstleistungen ebenso verbessern wie Prozesse, Lernprogramme oder die Auswahl der passenden Talente. Die Datenanalyse ermöglicht, Wissen immer dann zur Verfügung zu stellen, wenn man es braucht. Deutlich wird das sehr schön im Bereich des Performance Support. Aufgrund von Daten, die dabei entstehen, wenn ein User mit einem System arbeitet, „lernt“ das System, was er bereits beherrscht und wo er Hilfe braucht. Diese Hilfe erfolgt dann genau im Moment of Need, also dann, wenn sie gebraucht wird. Lernen und arbeiten finden gleichzeitig statt und sind nicht mehr voneinander getrennte Einheiten.

Obwohl die Technik in allen Aspekten eine wichtige Rolle spielt, entsteht Wissen aber vor allem dadurch, dass Menschen sich austauschen, voneinander lernen und auf diese Weise Kompetenzen für ein nachhaltig verbessertes Tun und Handeln erwerben. Dadurch lernen Menschen, ganz bewusst das Richtige zu tun: sich selbst und ihre Organisation bzw. Organisationseinheit richtig zu verorten und den richtigen Weg einzuschlagen. Dieses Voneinander-Lernen erfolgt beispielsweise im Austausch mit Kollegen, in der Peer Group, mit Fachexperten und/oder mit der eigenen Führungskraft. Gerade dieser Effekt ergibt in Kombination mit dem passenden e-Learning besonders wirksame Blended Learning-Angebote, die sich etwa für die Führungskräfteentwicklung anbieten, zum Beispiel wenn es um die Frage geht, wie eine Abteilung oder ein Unternehmen am besten geführt werden kann. Beispielsweise mit der richtigen Portion an agiler Flexibilität im Verhältnis zum gut abgestimmten Einsatz von Führungsinstrumenten aus Weisung und Kontrolle – dann sind formale Lerneinheiten zur Vermittlung von Fachwissen und Methodenkompetenz per e-Learning oder Präsenzveranstaltung ebenso wichtig wie der informelle Austausch mit den Mitarbeitern und auch mit der eigenen Führungskraft, unter anderem um sich aktiv Feedback zum eigenen Tun und Handeln einzuholen.

Damit bewegen wir uns beim digitalen Lernen weg von einer technisierten Sichtweise und nehmen viel mehr wieder die soziale Interaktion in den Fokus, die darauf ausgelegt ist, Wissen miteinander zu teilen. Wie gut das funktioniert, hängt davon ab, ob Unternehmen es schaffen, (digitales) Lernen in ihrer Kultur zu verankern und eine neue Lernkultur zu entwickeln, die maßgeblich auf einer Kultur des Vernetzens und des Teilens von Wissen beruht. Für die Personalentwicklung besteht damit die große Chance, als zentraler Treiber dieser Veränderungen zu agieren und ihre strategische Bedeutung für das Unternehmen zu untermauern.

Digitales Lernen verändert die Rolle interner und externer HR-Partner

Lernen kann nicht länger isoliert betrachtet und in eine oder mehrere „zuständige“ Abteilungen verschoben werden. Tatsächlich geht man davon aus, dass der Anteil der traditionellen Weiterbildung in Form von organisierten, geplanten Lernaktivitäten, angeregt beispielweise durch die Fachabteilungen in der Organisation, insgesamt nur bei 10 bis 20 Prozent des gesamten Lernens liegt. Den viel größeren Anteil, rund 70 Prozent, macht Lernen durch schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen aus, also der ungeplante Austausch, die eigenen gemachten Erfahrungen, Erfolge ebenso wie Misserfolge. Dieser selbstständige und zunehmend aus eigenem Antrieb erfolgende Kompetenzerwerb wird in dem Maße weiter an Bedeutung gewinnen, in dem gut aufbereitete, leicht zugängliche Informationen zur Verfügung

stehen – und ein Arbeitsumfeld, das dieses Lernen anregt, fördert und unterstützt. Interne und externe HR-Partner müssen also ein ganzheitliches Lernen ermöglichen. Das wirft neue Fragen auf, wenn es zum Beispiel darum geht, den Lernerfolg zu messen. Wichtige Lernerfolgskriterien sind zum Beispiel, wie schnell oder erfolgreich die Lerner anschließend bestimmte Aufgaben erledigen, wie hoch der Grad ihrer Vernetzung im Unternehmen ist, wie erfolgreich Projekte ins Ziel gebracht werden, oder auch, ob der Kundenservice – auf Basis smart formulierter Ziele – verbessert werden konnte.

Erfolgreiches und nachhaltig wirkendes Digitales Lernen ist also vor allem lernerzentriert, nicht technikzentriert. Die Technik ist nur so viel Wert, wie sie dazu beiträgt, den Lerner und das Lernen zu unterstützen. Sie ist Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck. Der Faktor Mensch entscheidet über ihren Einsatz. Diese Sichtweise erfordert es, sich Gedanken darüber zu machen, welche Art des Lernens für welchen Menschen und welchen Lernbedarf besonders gut und nachhaltig wirkt. Digitales Lernen muss menschlich sein, emotional mitreißen und durch entsprechende Erfolge motivieren, sonst bleibt es wirkungslos.

Eine positive Lernkultur gestalten – Lernen im Unternehmen verankern

- 1 Seien Sie sich bewusst, dass der größte Anteil des Lernens nicht als formales, angeleitetes Lernen stattfindet. Vielmehr lernen wir zu rund 90 Prozent informell, aus Erfahrungen, durch Herausforderungen oder von Mentoren und Tutoren.
- 2 Etablieren Sie interne soziale Netzwerke und Blogs. Sie helfen, das Wissen im Unternehmen zu halten und zu vermehren. Führungskräfte, die sich daran beteiligen, zeigen offen, dass auch sie daran interessiert sind, ihr Wissen auszutauschen. Das motiviert zusätzlich.
- 3 Für das informelle Lernen ist es wichtig, dass Wissen gut aufbereitet immer dann abgerufen werden kann, wenn es gebraucht wird. Performance Support-Systeme sind ein technisches Beispiel dafür, Wissen im Moment of Need zur Verfügung zu stellen.
- 4 Blended Learning-Formate vereinen das Beste aus der Welt des Präsenz- und des e-Learning.
- 5 Setzen Sie attraktive Lernformate ein. Gamification gehört zu den jungen Lernrends, die so attraktiv sind, dass Lernen vom „Must have“ zum „Will have“ wird.
- 6 Unterstützen Sie Lernen auf sozialer Ebene. Statt absolvierte Lerneinheiten einfach nur abzuhaaken, verteilen Sie Badges, veranstalten Wettbewerbe oder erstellen Sie Leaderboards. Das kann, muss aber nicht technologisch abgebildet sein.



Kostenloses Webinar des Autors

Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt – der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur
17. Februar 2016, 14:00 Uhr

Referent:



Tim Doll
Produktmanager
e-Learning Solutions



Anmeldung auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare



Online Games – Spielend die passenden Bewerber finden

Wie Sie als Mittelstand innovativ Talente gewinnen können!

In großen Unternehmen wie der Deutschen Telekom oder dem Kosmetikkonzern L'Oréal gehören Spiele bereits zum Alltag, wenn es darum geht, die passenden Bewerber zu finden. Davon profitieren jetzt auch mittelständische Unternehmen. Im Wettbewerb um die besten Bewerber steigern Spiele im Bewerbungsprozess zudem die Attraktivität als Arbeitgeber.

In vielen Positionen können sich Bewerber heute ihren Arbeitgeber aussuchen. Große Unternehmen und der Mittelstand konkurrieren um die besten Köpfe. Dabei haben große Konzerne auf den ersten Blick oft die besseren Karten, können ein höheres Gehalt anbieten oder die spannendere Karriere. Zudem können mittelständische Unternehmen ein wesentlich höheres Budget für Personalmarketing ausgeben. Für den Mittelstand bedeutet diese Situation ein doppeltes Dilemma: Die Unternehmen müssen mit interessanten Konzepten auf sich aufmerksam machen, um für die besten Bewerber die erste Wahl zu sein. Weil man sich Fehlbesetzungen bei nur wenigen Bewerbern kaum noch leisten kann, muss das Auswahlverfahren besonders sicher sein.

Die Kernfragen für die Personalsuche lauten also:

- Was können mittelständische Unternehmen tun, um sich von ihrer größeren Konkurrenz um die besten Bewerber abzusetzen?
- Wie macht man Bewerber auf sich aufmerksam, um deren erste Wahl zu sein?
- Wie lässt sich möglichst schnell und günstig herausfinden, ob die Kompetenzen und das Leistungspotenzial der Bewerber zu den angebotenen Positionen passen?

Online-Rollenspiele als Blaupause des realen Lebens

Zehn Jahre ist es her, als z. B. das Online-Game „World of Warcraft“ gegründet wurde. Second Life, das Online Game, in dem man in einer virtuellen Welt interagieren, spielen, Handel betreiben und anderweitig kommunizieren kann, ist seit 12 Jahren auf dem Markt. Online Spiele werden kontrovers diskutiert, eine Tatsache aber bleibt: zwischenzeitlich spielen Millionen von Menschen mit, der Erfolg ist ungebrochen. Online-Rollenspiele sind ein Phänomen, an dem sich Massen beteiligen. Die Vielfalt der Aufgaben und der schnelle Erfolg motivieren sie, immer weiter zu machen.

Mit den Tablet-PC und Smartphones kamen die Spiele-Apps. Mittlerweile sind Mobile Games so weit verbreitet, dass laut einer Umfrage des Statistik-Portals Statista aus dem Jahr 2014 nur 15 Prozent der Befragten angaben, keine Spiele auf ihren Mobilgeräten zu nutzen. Online-Rollenspiele und Game-Apps sind damit nicht mehr nur als ein Nischenphänomen zu bezeichnen, sondern gehören in einer breiten Masse der Gesellschaft zum Alltag.

Warum und wie sich Online-Rollenspiele für das Talent Management eignen, zeigt ein Blick auf das Wesen dieser Spiele, die in der Wissenschaft mittlerweile als Blaupause für das reale Leben betrachtet werden. Die Spieler kommunizieren miteinander, entwickeln Strategien und bringen Leistungen, werden dafür belohnt, gehen Verpflichtungen in Gruppen ein und erreichen mit ihren Teams Ziele und bestehen Herausforderungen, indem sie ihre Erfahrungen und Kompetenzen einbringen. Sie tun dies freiwillig und authentisch,

mit voller Motivation und Leidenschaft und sie hinterlassen dabei eine Menge Daten über sich und ihre Fähigkeiten.

Recruiting mit Spiele-Apps

Game-Apps liegen voll im Trend und lassen sich über die diversen App-Stores unkompliziert verbreiten. Interessierte Spieler können sie kostenlos herunterladen. Stimmen die Download-Zahlen, erreicht das Spiel einen hohen Platz im Ranking und erhält eine hohe Aufmerksamkeit, ohne dass zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind. Es verbreitet sich weiter exponentiell, denn gute Spiele werden in sozialen Netzwerken geteilt und weiterempfohlen. Gelingt es einem Unternehmen, erfolgreich ein Spiel zu platzieren und mit seinem Namen zu verbinden, steigert es dadurch auch seine Bekanntheit bei potenziellen Bewerbern. Wie das Spiel im Detail aussieht, um welche Story es geht und was ein Spieler braucht, um im Spiel erfolgreich zu sein, richtet sich nach zwei Dingen:

- Das Spiel muss attraktiv sein, um möglichst viele Spieler beziehungsweise Bewerber zu erreichen. Sind die Spieler erst von dem Spiel begeistert, färbt dessen positiver Eindruck auf das Unternehmen ab. Es profitiert von dem Erfolg des Spiels.
- Das Spiele-Design muss gleichzeitig dazu geeignet sein, Verhalten beobachten zu können, aus dem auf bestimmte Kompetenzen geschlossen werden kann, die das Unternehmen bei Bewerbern sucht, um bestimmte Positionen zu besetzen. Das in Online-Rollenspielen gezeigte Verhalten gilt als sehr authentisch und lässt zum Beispiel Rückschlüsse darauf zu, ob ein Bewerber als Führungskraft oder für strategische Aufgaben geeignet ist oder wie es um seine Teamfähigkeit bestellt ist.

Dabei ist zu beachten, dass die Datenschutzbestimmungen unbedingt einzuhalten sind. Die Spieler müssen darauf hingewiesen werden, dass ihre Aktionen ausgewertet werden und dem Spiele-Anbieter möglicherweise als Daten zur Verfügung stehen. Es bietet sich an, nur Daten von Spielern zu sammeln, die bereit sind, sich freiwillig zu registrieren und den Hinweis auf die Verwendung der Daten mit der Registrierung zu verbinden. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann das Look-and-Feel des Spiels zusätzlich die erste Bindung an den potenziellen Arbeitgeber fördern, wie die Erfahrungen mit Onboarding-Apps zeigen.



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



Kostenloses Whitepaper

**Wollen Sie am Arbeitsmarkt 2020 noch bestehen?
Mit Online-Spielen Ihre Zukunft als attraktiver
Arbeitgeber sichern.**

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





Die Spiele-App als Teil Ihres Talent Management und Recruiting Systems

Eine Spiele-App allein ist noch keine Lösung dafür, bessere und passendere Bewerber für Schlüsselpositionen zu finden. Ein Lösungsansatz wird daraus erst, wenn man die App, das Online-Spiel, als Teil des Talent Management und Recruiting versteht und in dieses System einbindet. Indem zum Beispiel das Spiel über Schnittstellen verfügt, über die sich Daten in ein Talent Management System einlesen und auswerten lassen.

Dabei müssen alle Vorgaben des Datenschutzes eingehalten werden und es empfiehlt sich, eng mit den jeweiligen Datenschutzbeauftragten und gegebenenfalls auch Betriebsräten zusammenzuarbeiten. Den Spielern muss bewusst sein, dass sie dem Unternehmen mit ihren Spiel-Aktionen Daten liefern, die auf ihr Verhalten schließen lassen.

Mit der Integration von Spiele-Apps in ihren Talent Management und Recruiting Prozess sichern sich agile Unternehmen, besonders im Mittelstand, einen innovativen Vorsprung im Wettbewerb um die besten Kräfte für ihren Unternehmenserfolg.

Wie Sie mit Spielen neue Wege im Recruiting gehen und auf sich aufmerksam machen

- Mittelständische Unternehmen gelten als konservativ. Machen Sie auf sich aufmerksam, indem Sie mit Spielen neue Wege im Recruiting gehen.
- Über die App-Stores von Google und Apple lassen sich Game-Apps vergleichsweise einfach hochladen und verbreiten, insbesondere wenn sie kostenlos sind.
- Apps zu programmieren, ist heute mit weniger Aufwand verbunden als je zuvor.
- Über die passenden Schnittstellen lassen sich die im Spiel gesammelten Daten auswerten, wenn die Frage des Datenschutzes geklärt ist.
- Fehlbesetzungen lassen sich vermeiden, denn über Spiele lassen sich Führungskompetenz und Teamfähigkeit besser feststellen, als in aufwendigen Testverfahren. Der Grund: Im Spiel verhalten sich die Bewerber authentischer als in einer bewusst erlebten Simulation wie in einem Bewerbungsgespräch.“



Hidden Talents in virtuellen Organisationen

Wie Sie von Ihrer virtuellen Organisation profitieren, um die besten Talente zu finden

Heute die Videokonferenz mit dem Team in Italien, morgen der Skype-Termin mit dem Außendienstmitarbeiter in Singapur, übermorgen das Video von der neuen Produktionsstraße in Rumänien. Welche Kommunikationskanäle Unternehmen und Teams nutzen, um zusammenzuarbeiten, ist heute längst keine Frage der Kosten mehr, sondern allenfalls eine Frage der Bandbreite. Schwieriger wird es für virtuelle Organisationen, wenn es um die wertvolle Ressource der Talente geht. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nur noch selten persönlich interagieren, weil sie weit entfernt voneinander arbeiten, besteht die große Herausforderung darin, Talente zu identifizieren und richtig einzuschätzen.

Räumliche Distanz stellt Talentsuche vor Herausforderungen

Um diese Herausforderungen zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf das traditionelle Talent Management. Allein der Prozess, Talente auszuwählen und zu identifizieren, findet dabei meist in einem streng limitierten Kreis statt. Wer ein Talent ist und wer nicht, bestimmt ein zentrales Gremium in Talent Konferenzen oder über Reviews, an denen die Talente selbst nicht beteiligt sind. Die Führungskraft schlägt das Talent vor, die Teilnehmer der Konferenz entscheiden über den Vorschlag. Von außen, zum Beispiel durch Kollegen, die mit dem Talent zusammenarbeiten, lässt sich darauf keinen Einfluss nehmen. Auch eine Bewerbung des Talents selbst ist nicht erwünscht oder möglich.

Durch die digitale Transformation von Unternehmen stößt diese Form des Talent Managements gleich mehrfach an seine Grenzen. Viele Führungskräfte sehen ihre Mitarbeiter selten vor Ort, der Kontakt beschränkt sich hauptsächlich auf virtuelle Kommunikationskanäle wie Videokonferenzen, E-Mails und das Telefon oder IT-Plattformen, auf denen Projektmitarbeiter Projekte bearbeiten. Damit steht immer die Technik zwischen dem Talent und der

Führungskraft und vermittelt womöglich ein anderes Bild, als es im direkten persönlichen Kontakt möglich wäre. Zum anderen sind gerade junge Mitarbeiter es gewohnt, sich und ihre Fähigkeiten virtuell zu präsentieren und in sozialen Netzwerken zu kommunizieren. Sachkundige Kommentare und Beiträge zeigen Kompetenzen auf und erhöhen die Chance, von Dritten oder den eigenen Führungskräften als Talent identifiziert und gefördert zu werden.

Videos und Ausschreibungen helfen im Auswahlprozess

Das traditionelle Talent Management, ausgerichtet auf den persönlichen Kontakt im Unternehmen vor Ort, steht damit vor großen Herausforderungen, die sich in folgenden Fragen zusammenfassen lassen:

- Wie können Führungskräfte Talente in virtuell aufgestellten Organisationen identifizieren und deren Kompetenzen, Potenzial und Leistungen einschätzen?
- Wie können sich Mitarbeiter als Talente ins Spiel bringen und ihre Karriere vorantreiben, ohne dass sie dabei von einer Führungskraft unterstützt werden?

Obwohl Talent Management und das Finden von Talenten in virtuellen Organisationen auf den ersten Blick ungleich schwieriger erscheint als in einem Unternehmen, in dem sich die Mitarbeiter und Führungskräfte täglich sehen, gibt es in der Praxis vor allem zwei Lösungsansätze, die sich bereits bewähren: Den Auswahlprozess zum Beispiel mit Videos zu ergänzen, in denen sich die Bewerber persönlich vorstellen. Oder den Auswahlprozess mit Ausschreibungen transparenter zu gestalten und zu kommunizieren.

Hohe Akzeptanz von Videobewerbungen

Bei diesem Ansatz bewerben sich Talente mittels einer persönlichen Vorstellung für die Talent-Konferenz.

Psychologische Testverfahren wie Intelligenz- oder Persönlichkeits-tests gehören zu den validesten eignungsdiagnostischen Verfahren. Weil viele Kandidaten und Bewerber sie nicht akzeptieren, werden sie allerdings weniger eingesetzt als Assessments, Development Center und persönliche Interviews. Die am meisten verbreiteten Auswahlverfahren sind deshalb Interviews und die persönliche Vorstellung.

Persönliche Interviews werden bei der internen Talentsuche als sehr fair wahrgenommen. Die Interviews vermitteln den Talenten das Gefühl, an einem transparenten und objektiven Auswahlprozess teilzuhaben, was zu einer hohen Akzeptanz beiträgt. Führungskräfte und Entscheider profitieren ebenfalls vom persönlichen Gespräch mit den Talenten. Der direkte persönliche Kontakt lässt eher ein Urteil darüber zu, ob und wie das Talent in die Unternehmenskultur passt, worin seine Motivation liegt oder ob sein Commitment zum Unternehmen wirklich belastbar ist.

Für die virtuelle Organisation stellt sich die Frage, wie sich die Vorteile einer persönlichen Vorstellung bei der Suche nach Hidden Talents auf die virtuelle Organisation übertragen lassen. Dabei haben sich Videointerviews als außerordentlich erfolgreich erwiesen. Das zeigt das Beispiel der Deutschen Telekom, die im Recruiting mit zeitversetzten Videointerviews arbeitet und dafür die *viasio* interview suite nutzt. Hier heißt es, dass man 20 Prozent der Top-Bewerber ohne diese persönliche Form der Vorstellung per Video nicht erkannt hätte (Frank Staffler, Leiter Recruiting & Talent Services, Telekom).

Um für alle Bewerber gleiche Chancen zu schaffen, sollten diese Interviews wie persönliche Vorstellungsgespräche zeitlich begrenzt sein. Auf diese Weise lassen sich auch möglichst authentische Antworten provozieren. Die Bewerber müssen spontan antworten, weil keine Zeit bleibt, lange über eine Frage nachzudenken.

In dieser Form dienen aufgezeichnete Videobewerbungen als ergänzende Informationsquelle, die sich in Talent-Konferenzen nutzen lässt, um die passenden Talente zu identifizieren.

Mehr Chancengleichheit und Transparenz durch Ausschreibungen
Talent-Förderprogramme öffentlich oder intern auszuschreiben, ist eine weitere Möglichkeit, Talente zu finden, ohne die Führungskräfte am eigentlichen Auswahlprozess zu beteiligen. Dies kann zum Beispiel genderspezifische Verzerrungen aufheben und die Chancengleichheit aller Mitarbeiter erhöhen (siehe auch *Festing, Kornau, Schäfer, 2015 – Festing, M., Kornau, A., Schäfer, L. (2015). Think talent – think male? Eine gender-spezifische Analyse von Talent Management. PERSONALQuarterly, 02/2015, S. 34–39.* Klassische Talent Reviews und Nominierungen von Vorgesetzten entfallen bei diesem Modell. Talente können sich vielmehr je nach Vorgabe mit einer E-Mail, einem Motivations-schreiben oder konkreten Ideen und Vorschlägen direkt für das Programm bewerben. Wer in das Programm aufgenommen wird, hängt unter anderem von der Anzahl der Bewerbungen und verfügbaren Plätze ab. Die Entscheidung über die Auswahl kann dann durch die Personalabteilung, ein dafür eingesetztes Gremium anhand vorab festgelegter Kriterien, oder ein Assessment Center getroffen werden.

Der Vorteil dieser Lösung ist, dass Talente damit aktiv in ihren Entwicklungsprozess involviert werden. Sie müssen selbst aktiv werden, um voranzukommen. Talente zu finden und zu fördern ist damit nicht mehr vorrangig abhängig von einer Führungskraft, die dieser Aufgabe unter Umständen nur unzureichend nachkommt.

Unser Tipp:

Nutzen Sie die Vorteile der virtuellen Organisation, um Talente zu finden.

Selbst wenn die räumliche Distanz den persönlichen Kontakt auf ein Minimum reduziert, lassen sich mit technischer Unterstützung wie zum Beispiel Videokonferenzen Talente finden und fördern. Für die Talente und für die Organisation birgt die Talentsuche mit virtuellen Mitteln sogar Vorteile. Beide werden dadurch unabhängiger von Führungskräften, die Talente aus den verschiedensten Gründen nicht sehen, übersehen oder nicht fördern. Talente können ihre individuellen Stärken in der virtuellen Organisation möglicherweise sogar deutlicher zeigen und die Organisation auf Potenzialträger aufmerksam werden, die sie auf dem traditionellen Weg nicht erkannt hätte. Noch einen Schritt weiter geht, wer andere Mitarbeiter als Dritte mit in den Sichtungprozess einbezieht, wie es soziale Business-Netzwerke vormachen. Dort können Mitglieder ihre Kompetenzen zwar in ihren Profilen hinterlegen. Um als Experte anerkannt zu sein, zählen aber vor allem die Nominierungen durch andere Mitglieder. Diese Methode lässt sich auf Unternehmen übertragen. Das kann so weit führen, dass sich sogar die Chefs von den Mitarbeitern wählen lassen, wie es bei Haufe-Umantis der Fall ist. Dieser mutige Schritt hat sich für das Unternehmen bereits im doppelten Sinne gelohnt: Das Konzept wurde bereits mehrfach prämiert und in renommierten Zeitschriften wie „brand eins“ als Best-Practice gelobt.

So finden Sie Ihre Hidden Talents in einer virtuellen Organisation

In einer virtuellen Organisation sind Talente häufig nicht auf den ersten Blick sichtbar. Zudem fällt es Führungskräften schwerer, Talente zu identifizieren, die sie aufgrund einer räumlichen Distanz nur selten sehen. Diese Maßnahmen helfen weiter:

- 1 Bieten Sie Videobewerbungen an. Ausgewählte Talente stellen sich in standardisierten, teil-strukturierten Videointerviews vor, die als Aufzeichnung jederzeit abgerufen werden können. Fragen und Zeit sind vorgegeben. Auf diese Weise lassen sich die Bewerbungen sehr gut vergleichen, zum Beispiel in einer Talent-Konferenz.
- 2 Schreiben Sie Talent-Förderprogramme öffentlich oder intern aus. Legen Sie fest, wie die Talente sich dafür bewerben können, zum Beispiel mit einem Motivations-schreiben oder eigenen Ideen zu einem bestimmten Thema. Legen Sie die Kriterien für den Auswahlprozess vorab fest oder führen Sie sie mit den aussichtsreichsten Kandidaten ein Assessment-Center durch.



Lynn Schäfer
Geschäftsführerin des ESCP Europe
Talent Management Institutes in Berlin



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



Kostenloses Whitepaper

Wie identifiziere ich „Hidden Talents“ am Arbeitsmarkt?

Download unter www.haufe-akademie.de/fokue-pe/whitepaper



Am Puls der Kandidaten: Wie Arbeitgeber profitieren, wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden

Jobsuche und Kaufentscheidungen weisen eine Reihe Gemeinsamkeiten auf: Kandidaten vergleichen verschiedene Arbeitgeber. Sie wägen Kosten und Nutzen gegeneinander ab, bspw. nach der Länge des Arbeitsweges oder den Aufstiegschancen. Und wie bei wichtigen Kaufentscheidungen sind rationale Überlegungen nur eine Seite der Medaille: Noch wichtiger sind die im Rahmen des Bewerbungsprozesses gemachten emotionalen Erfahrungen. Wie hat sich der erste Kontakt mit der Arbeitgebermarke „angefühlt“? Der von Arbeitgebern angebotenen **Candidate Experience** kommt daher eine enorme Bedeutung zu, wenn es um das Ja oder Nein seitens der Bewerber geht.

Interessenten in loyale Kunden zu verwandeln, am besten solche, die sich dazu noch positiv über das Produkt äußern, das ist der Grund, warum Unternehmen clevere Kaufprozesse entwerfen. Der Fokus liegt gleichermaßen auf dem Eigeninteresse des Verkaufes wie auf den Interessen des Käufers. Im Zweifel aber haben die Kundenbedürfnisse Vorrang. In der Umsetzung mündet dies in einer Vielzahl von Maßnahmen, die wir alle beim Einkaufen erlebt haben: Uns als Kunden wird der Kauf so einfach wie möglich gemacht, wir werden durch alle möglichen Annehmlichkeiten in den Verkaufsräumen in einen Wohlfühlmodus versetzt.

Und im Recruiting?

Die über viele Kaufprozesse gereifte (Anspruchs-)Haltung als Kunde überträgt sich immer mehr auf die Ansprüche in der Kandidatenrolle. Gerade für junge Bewerber/innen trifft das zu. Wer unter 30 ist, ist geradezu sozialisiert worden mit kundenfreundlichem Online-Shopping. Warum ist es bei Amazon so einfach, einen neuen Mixer mit nur einem Klick zu kaufen, aber so umständlich sich durch ein Bewerbungsportal und seine Formulare zu hangeln? Gerade gut qualifizierte Menschen sind nicht mehr bereit, als gefühlte Bittsteller vor Arbeitgebern zu stehen. Das hat Konsequenzen: Die besten Talente für sich zu gewinnen, ist für Unternehmen leichter möglich, wenn sie die Analogien aus dem Umgang mit Kunden auf

ihr Recruiting übertragen. Professionell angegangen wird so die im Bewerbungsprozess erzeugte Candidate Experience zum attraktiven Angebot des Unternehmens und seiner lebendigen Arbeitgebermarke selbst. Und die Kandidatenerfahrung wird zur ganzheitlichen Recruitingphilosophie, dem „**Candidate Experience Management**“.

Die positiven Auswirkungen liegen auf der Hand: Unternehmen, die eine durchgängig gute Bewerbungserfahrung anbieten, profitieren: Es gibt weniger Bewerbungsabbrüche und das Arbeitgeberimage wird positiv wahrgenommen. Das gilt insbesondere für diejenigen Bewerber, welche den angestrebten Job nicht bekommen. Analog einer ersten umfangreichen, deutschsprachigen Candidate Experience Studie, in der Ende 2014 rund 1.400 Bewerber zu ihren gemachten Erfahrungen befragt wurden (vgl. meta HR/Stellenanzeigen.de: Candidate Experience Studie 2014), würden sich 87 % jener Personen, die eine positive Candidate Experience hatten, wieder bei dem absagenden Unternehmen bewerben. Umgekehrt würden nur 13 % derjenigen erneut eine Bewerbung beim selben Unternehmen in Betracht ziehen, die zuvor eine negative Kandidatenerfahrung hatten.

Die Auswirkungen der Candidate Experience auf die Bewertung des Arbeitgeberimages zeigen sich in folgender Grafik:

Die Auswirkungen der Candidate Experience

	AG-Image-Einschätzung vor Bewerbungsbeginn	AG-Image-Einschätzung nach Bewerbungsbeginn	Änderung
ALLE CandEx (1-6)	4,43	3,82	-0,61
Positive CandEx (5-6)	4,70	4,99	+0,29
davon bei Einstellung	4,65	5,01	+0,36
davon bei Absage	4,85	4,90	+0,05
Negative CandEx (1-2)	4,27	2,28	-1,99
davon bei Einstellung	4,02	2,64	-1,38
davon bei Absage	4,36	2,31	-2,05

Quelle: meta HR / Stellenanzeigen.de: Candidate Experience Studie 2014



Was können Unternehmen konkret tun, um die Erfahrungswelt ihrer Kandidaten positiv zu beeinflussen?

A **Bewerbungseinreichung: Weil einfach einfach einfach ist**

Dieser ehemalige Slogan eines Mobilfunkbieters sollte stets Motto für die Bewerbungsabgabe sein. Machen Sie die Einreichung der Bewerbung so einfach wie möglich. Der Bewerber soll den Job möglichst ohne große Hürden „kaufen“ können. Die Analogie aus dem im e-Commerce gängigen One-Click-Kauf ist die One-Click-Bewerbung. Statt einer umständlichen Formularbewerbung – ggf. noch mit zuvor notwendiger Benutzeranmeldung – bevorzugen Kandidaten ohnehin zu rund 70 % die Bewerbung per eMail. Etwa jeder 10. Bewerber lehnt Online-Bewerbungsformulare komplett ab und verzichtet im Zweifel sogar auf eine entsprechend Bewerbung, wenn keine alternative Einrichtungsform angeboten wird (vgl. meta HR/Stellenanzeigen.de: Candidate Experience Studie 2014).

B **Realistic Job Preview: Lassen Sie den Bewerber den „Job“ aus der Verpackung nehmen**

Wenn wir uns als Kunden für ein spezielles Produkt interessieren, ist es in vielen Fällen möglich, das Produkt aus der Packung zu nehmen oder es sogar vorher auszuprobieren. Mindestens aber ist es üblich, genaue Abbildungen des Produktes ansehen zu können. Das kommt bei Kunden gut an und hilft eine positive Emotion gegenüber dem Produkt aufzubauen.

Übersetzt in Bewerbungsprozesse bedeutet dies, dass der Charakter des jeweiligen Jobs deutlich gemacht werden soll. Wie fühlt es sich wohl an, in dem Job zu arbeiten? Wie sehen die entsprechenden Büroräume aus und wer sind die Kollegen? Genau diese Informationen sollten Sie als Arbeitgeber großzügig bereitstellen. Realistic Job Previews über wichtige Aufgaben und über das Arbeitsumfeld sind hierzu dienlich. Dazu können für Berufseinsteiger noch Self-Assessments kommen, welche zur Orientierung der eigenen Eignung dienen. Auch reale Testimonials, in Form von authentischen Mitarbeiterstatements, bieten gute Einblicke. All dies sind schöne Contents für eine Karriere-Webseite. Die eins zu eins Analogie zum „Produkt ausprobieren“ ist letztlich ein Probearbeiten.

C **Den Bewerbern Ansprechpartner auf Augenhöhe bieten**

Wenn wir hochwertige Produkte oder Dienstleistungen kaufen, schätzen wir es als Kunden, einen persönlichen Ansprechpartner zu haben. Diese Person soll für uns leicht erreichbar sein und möglichst nicht wechseln. Es ist ein Statement über das Maß an Augenhöhe gegenüber dem Kunden. Bewerber wünschen sich Ansprechpartner mit Namen und Kontaktdaten, an welche sie sich wenden können. Personalbereiche sollten sich trauen „Gesicht zu zeigen“ und sich nicht hinter zentralen Einwahlnummern oder jobs@eMail-Adressen zurückziehen. Seien Sie für Ihre Bewerber zugänglich und erreichbar.

D **Feedback einholen**

Haben Sie vielleicht kürzlich in einem Hotel übernachtet? Wenn ja, dann haben Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit einige Tage nach Ihrem Aufenthalt eine Email erhalten, in der Sie vom Hotel selbst oder vom Buchungsportal gebeten wurden, Ihren Hotelbesuch zu bewerten. Ein mittlerweile sehr üblicher Vorgang, dessen Ergebnisse allen Beteiligten nutzen. Holen Sie auch von Ihren Bewerbern Feedbacks nach Ende des Bewerbungsverfahrens ein. Laut der Candidate Experience Studie haben bei fast 1.400 untersuchten einzelnen Bewerbungsverfahren nur 14 % aller Befragten gesagt, dass von ihnen ein Feedback zum gemachten Bewerbungserlebnis nachgefragt wurde. Dabei liegen gerade hier große Reserven für die optimale und bewerbergerechte Ausrichtung Ihrer Rekrutierungsprozesse. Die durch solche Befragungen generierten Candidate Insights können gezielt eingesetzt werden, um die Erlebenswelt Ihrer Bewerber gezielt zu verbessern und Ihren Rekrutierungsprozess effektiver zu machen.

Zusammenfassung

Mit dem Konzept der Candidate Experience übertragen Sie clevere Ansätze aus der Behandlung von Kunden auf das Recruiting. Es hilft dabei, sich als Unternehmen bewerberorientiert zu verhalten und gleichzeitig effektiver zu rekrutieren. Durch eine konsequente Anwendung schützen Sie die Reputation Ihrer Arbeitgebermarke und vermeiden es, insbesondere Top-Kandidaten durch Bewerbungsabbrüche zu verlieren.

i **Kostenloses Webinar des Autors**

Candidate Experience: Wie Arbeitgeber profitieren, wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden.
28. Januar 2016, 14:00 Uhr

Referent:



Christoph Athanas
Gründer und Geschäftsführer der meta HR Unternehmensberatung GmbH.



Anmeldung auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare



Tipp:
Seminar: Candidate Experience im Recruiting: JEDER Bewerberkontakt zählt!
Information: www.haufe-akademie.de/2266

Neue Anforderungen an die internationale Führungskräfteentwicklung

Nachdem die Wirtschaftswunderjahre durch eine Exportorientierung der deutschen Wirtschaft geprägt waren, hat sich die weltweite Arbeitsteilung mittlerweile umfassend verändert. Globale Wertschöpfungsketten und abnehmende nationale Wertschöpfungstiefen sind die Regel. So wurden z. B. im Jahr 2013 von der deutschen Automobilindustrie insgesamt 14 Millionen Fahrzeuge produziert, davon allerdings lediglich 5,4 Millionen im Inland. Von diesen wiederum wurden 77 Prozent exportiert.

Mit der Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte hat die Entwicklung der Arbeitsmärkte nicht Schritt halten können. So fehlen in Schwellenländern einfache Primärqualifikationen, stellen Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen der lokalen Mitarbeiter substanzielle Hürden bei der Umsetzung globaler Unternehmensstrategien dar. Damit verbunden ist die Frage, wie HR-Strukturen, -Prozesse und -Systeme gestaltet werden sollen, um den Anforderungen Rechnung zu tragen.

Neue Herausforderungen für die Personalarbeit

Die Unternehmensberatung Deloitte definiert in ihrem Bericht „Global Human Capital Trends 2013“ die Suche nach Führungsmodellen, die der wachsenden Agilität der Unternehmensentwicklung gerecht werden, und die Entwicklung von Führungskräften sowie die Fähigkeit, HR-Strukturen an schnell wechselnde Unternehmensprioritäten anzupassen, als die Kernherausforderungen für den Personalbereich (Abb. 1). Dabei sollte sich das Personalwesen – folgt man dem „Global Leadership Forecast 2014/2015“ des Beratungsunternehmens DDI Development Dimensions International – vom Business Partner zum Business Anticipator entwickeln.

Stärker noch als strategische und strukturelle Aspekte sind es jedoch die Denk- und Handlungsmuster der Führungskräfte, die die Unternehmensentwicklung und letztendlich auch Personalmanagementpraktiken, -konzepte und -instrumente beeinflussen. Dieses „Global Mindset“ zu erzeugen, muss als Schlüsselaufgabe der internationalen Personalarbeit angesehen werden. Da es sich jedoch nur begrenzt entwickeln lässt, ist die Rekrutierung in- und ausländischer Mitarbeiter, die durch ihr Persönlichkeitsprofil diesen Anforderungen entsprechen, der Ausgangspunkt: „Hire for attitude, train for skills“ lautet eine Maxime langfristig erfolgreicher Unternehmen, wie z. B. der amerikanischen Fluggesellschaft Southwest Airlines. Trotz der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens und der Notwendigkeit, lebenslang zu lernen und zu entlernen, fokussieren zahlreiche Unternehmen allerdings noch immer mehr auf formale Qualifikationen als auf Persönlichkeitsmerkmale.

Internationales Talent Management

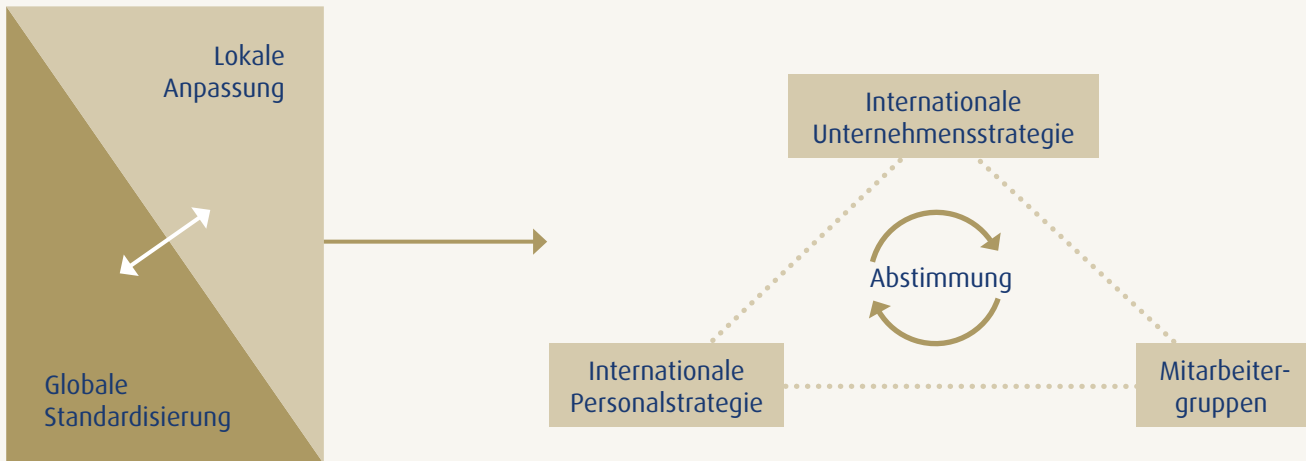
Eine Befragung der SHRM Society for Human Resource Management (2012) zum Thema „Future HR Challenges and Talent Management Tactics“ rückt die Bindung und Honorierung der besten Mitarbeiter (59%) sowie die Entwicklung der nächsten Führungsgeneration (52%) in den Vordergrund. Dabei wird der Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (40%) und der Schaffung einer vertrauensvollen, offenen Unternehmenskultur (37%) höhere Bedeutung beigemessen als der Entgelthöhe sowie den Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten (24% bzw. 26%). Den hohen

Stellenwert von Mitarbeiterbindung und strategischer Führungskräfteentwicklung im deutschsprachigen Raum unterstreicht die Studie „Megatrends und HR-Trends 2013“ der DGFP Deutschen Gesellschaft für Personalführung.

Folglich sind Talent Management-Aktivitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht weiterzuentwickeln, was entsprechende Prozesse und Funktionen innerhalb des Unternehmens erfordert. Hierbei muss dem latenten Spannungsfeld zwischen nationalen Kulturen und spezifischer Unternehmenskultur Rechnung getragen werden. Während z. B. die individuelle Auszeichnung eines Mitarbeiters als „Employee of the Month“ in den USA motiviert und bindet, sind asiatische Mitarbeiter von derartigen Aktionen eher peinlich berührt. Auch ist zu berücksichtigen, dass die Personalmanagementforschung und -praxis in Deutschland stark durch Modelle, Konzepte und Instrumente US-amerikanischen Ursprungs geprägt ist. Dies gilt in gleicher Weise für Führungstheorien und -methoden. Während die Anpassungsnotwendigkeiten in Westeuropa noch überschaubar sind, erfordert erfolgreiche Personalarbeit in asiatischen Ländern ein vollständiges Umdenken.



Internationale Führungskräfteentwicklung zwischen global und lokal



Quelle: Schwuchow/Gutmann 2015, S. 81

Ungeachtet der regelmäßig diskutierten Problemfaktoren – von hohen Kosten über substanzielle Abbruchquoten bis hin zur schwierigen Reintegration und entsprechender Fluktuation – sind Auslandsentsendungen noch immer ein Schlüsselinstrument internationaler Personalarbeit. Neben der Steuerung und Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften sowie dem Wissenstransfer ist es die Kompensation fehlender Fach- und Führungskräfte, die Unternehmen zu Expatriate-Einsätzen veranlasst.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung lokaler Talente und deren Einsatz als Inpatriates eine Kernherausforderung. Die Vertrautheit mit Sprache und Kultur sowie den lokalen Marktgegebenheiten und die vergleichsweise geringeren Kosten sind klare Argumente. Ein Problem stellt allerdings regelmäßig die Mitarbeiterbindung dar – so liegt die Fluktuationsrate in China in vielen Bereichen bei mehr als 20 Prozent, die Verweildauer der Mitarbeiter bei weniger als zwei Jahren.

Innovative Lernarchitekturen

Die Antwort auf die Frage, welche organisatorische Ausgestaltung und Prozessarchitektur sinnvoll ist, um die strategischen, kulturellen und operativen Ziele internationaler Führungskräfteentwicklung zu erreichen, offenbart zunächst ein Praxisdefizit: Es dominieren klassische Seminarveranstaltungen. Diese Methode ist jedoch nachweislich am wenigsten effektiv, wenn es darum geht, nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern Denk- und Handlungsmuster zu verändern. Nicht Führungswissen, sondern Führungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit zum kritischen Denken sind gefordert.

Notwendig ist eine Entwicklungsarchitektur, die das Erfahrungslernen, das Lernen von anderen und das formale Lernen verknüpft und in den Unternehmenskontext einbindet. Diesen Anforderungen trägt das bereits in den 1990er-Jahren von Michael Lombardo und Robert Eichinger am Center for Creative Leadership entwickelte

70-20-10-Modell Rechnung. Es impliziert einen Methoden-Mix, der das Lernen durch konkrete Arbeitserfahrung (70%), die Entwicklungsbegleitung durch persönliches Coaching (20%) und das klassische Seminar (10%) miteinander verknüpft. Dabei kommt allen Führungskräften eine aktive Rolle als Entwickler ihrer Mitarbeiter sowie als Multiplikatoren der Unternehmensstrategie zu. Ihnen obliegen Wissensvernetzung und Wissenstransfer.



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



Literaturtipps



Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.):
Personalentwicklung 2016,
Freiburg-München 2015 (Haufe-Lexware)
ISBN 978-3-648-06748-2; Preis: 99,- €



Kostenloses Whitepaper

Strategien globaler Personalentwicklung

Im Rahmen eines Global-Talent-Management-Programms können Schlüsselpositionen in international operierenden Unternehmen nachhaltig besetzt werden. Lesen Sie, wie eine internationale HR-Organisation durch langfristig ausgerichtete Planung gezielte Personalentwicklung sicherstellt.

Download unter www.haufe-akademie.de/fokus-pe/whitepaper



Effektive Traineeprogramme – So evaluieren Sie Ihr Traineeprogramm richtig!

Traineeprogramme sind bei Hochschulabsolventen sehr beliebt. Das zeigt auch die steigende Zahl der Unternehmen, die Traineeprogramme anbieten, um den Bedarf an Fach- und Führungskräftenachwuchs zu sichern.

Traineeprogramme – das heißt auch investieren! Investieren in Traineegehälter, die Konzeption des Programms sowie die Begleitung und Betreuung der Trainees durch Führungskräfte, Mentoren und die Personalentwicklung. Und Traineeprogramme kosten. Doch sind sie ihr Geld auch wert? Erbringen sie den gewünschten Nutzen? Lohnt sich der Invest?

Weisen Sie den Erfolg Ihres Traineeprogramms nach. Auch wenn die Evaluation wertvolle Ressourcen benötigt, sind Sie nur so in der Lage, Ihr Programm zu optimieren und gleichzeitig nachzuweisen, dass Sie damit einen wertschöpfenden Beitrag für Ihr Unternehmen erzielen. Damit steigen wiederum auch Ihre Chancen, PE-Budgets für weitere Programme zu erhalten.

In diesem Beitrag geben wir Ihnen einen Überblick über praktische Ansätze, um PE-Maßnahmen zu evaluieren.

Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen evaluieren – Das 6-Ebenen-Modell

Der Wunsch, den Erfolg von Bildungsmaßnahmen zu erfassen und zu dokumentieren, hat eine lange Tradition. Seit den frühen Siebzigerjahren ist hierzu das 4-Ebenen-Modell von Donald Kirkpatrick nicht mehr wegzudenken. In Weiterentwicklung dieses Modells geht man heute davon aus, dass Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, wie auch Traineeprogramme, auf sechs Ebenen evaluiert werden sollten. (Siehe Grafik unten)

Und wie evaluieren Unternehmen Traineeprogramme in der Praxis?

Das 6-Ebenen-Modell wird in der Praxis zur Evaluation von Traineeprogrammen angewendet, wobei nicht alle Unternehmen alle Ebenen in Augenschein nehmen. Die Mehrheit der Unternehmen erfasst Daten der ersten beiden Ebenen:

Kosten des Traineeprogramms evaluieren

Messen Sie alle Kosten des Traineeprogramms. Dazu gehören neben Traineegehältern und Trainerhonoraren, Reise- und Übernachtungskosten wie auch z. B. Schulungen für Mentoren, Führungskräfte etc. oder besondere Recruiting-Maßnahmen, wie z. B. die Teilnahme an Hochschulmessen o. Ä.

Zufriedenheit aller Beteiligten evaluieren

Direkt im Anschluss an eine Qualifizierungsmaßnahme sollten die Trainees selbst befragt werden. Hierzu wird fast ausnahmslos von allen Unternehmen ein Fragebogen eingesetzt, mit dem Ziel, Maßnahmen kontinuierlich – sowohl inhaltlich als auch didaktisch – optimieren zu können. Wichtig ist, dass die Fragestellungen konkrete Informationen liefern, z. B. über Praxisnähe, Relevanz und Verständlichkeit der Lerninhalte, Fachkompetenz und Rhetorik des Trainers etc. Anstelle eines Feedbackbogens können z. B. auch Interviews mit den Teilnehmern geführt werden.

Tipp

Befragen Sie auch alle anderen Beteiligten, wie sie das Programm bzw. die Ergebnisse bewerten. Dazu gehören insbesondere die betreuenden Führungskräfte und Mentoren.

Den Lernzuwachs evaluieren

Voraussetzung für den späteren Erfolg der Trainees ist vor allen Dingen der Lernzuwachs und damit auch der Erfolgsnachweis Ihres Programms. Aufgrund des Aufwands wird die dritte Ebene (Lernen) in der Praxis von Unternehmen seltener explizit evaluiert. Zum Nachweis des Wissenszuwachses eignen sich z. B. Pre- und Post-Tests, Rollenspiele und Simulationen im Rahmen von Trainings.

Die sechs Ebenen der Evaluation

Fragestellung aus der Praxis

Was ist wann für wen zu welchen Kosten gelaufen?

Wie war die Maßnahme?

Was haben die Teilnehmer gelernt?

Was wurde konkret umgesetzt?

Was hat die Maßnahme mit Blick auf die angestrebten Ziele gebracht?

Hat sich der Aufwand gelohnt?

Evaluation

1 Deskriptive Daten

2 Zufriedenheit

3 Lernen

4 Transfer

5 Output

6 Wirtschaftlichkeit

Zunehmend bildungsexterne Einflüsse



Den Praxistransfer evaluieren

Was können Trainees im beruflichen Alltag tatsächlich umsetzen? Können sie das Erlernte anwenden? Die am häufigsten verwendeten Methoden zur Evaluation der Umsetzung des Erlernten in die Praxis (Ebene 4) sind:

- Leistungs-/Performance-Gespräche z. B. zwischen Fachbereichsverantwortlicher und Trainee.
- 360°-Feedback.
- Beobachtungen durch Führungskräfte (insbesondere dann, wenn es um Verhaltensänderungen geht).

Ergebnisse des Handelns und die Wirtschaftlichkeit von Traineeprogrammen evaluieren

Ebenso bedeutend ist das Interesse der fünften und sechsten Ebene. Doch auch wenn die Methoden vielen Personalentwicklern bekannt sind, finden sich in der Praxis nur wenige Unternehmen, die sich der Evaluation von Zielerreichung sowie einer Kosten-Nutzen-Betrachtung annehmen:

Ergebnis des Handelns:

Für die Traineeprogramme bedeutet das zum Beispiel: Sind Trainees nach dem Programm in der Lage in den Zielfunktionen kompetent zu agieren? Werden Projekte besser gesteuert und so mit Blick auf Zeit, Kosten und Qualität effektiver?

Wirtschaftliche Betrachtung:

Hat sich der Invest in ein Traineeprogramm gelohnt? Stehen die Kosten in einem sinnvollen Verhältnis zum tatsächlichen Nutzen für das Unternehmen? Stellen Sie den ermittelten Kosten den Erfolg gegenüber, z. B. Übernahmequote der Trainees, kürzere Besetzungsdauer von offenen Stellen, Zufriedenheit der Auftraggeber bzw. aller Beteiligten, Zeitraum bis zur ersten Beförderung, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit etc.

Die Bedeutung von guten Traineeprogrammen wird weiter steigen. Die Evaluation ist, wenn auch aufwendig, ein unerlässlicher Bestandteil guter Personalentwicklungsarbeit. Professionalisieren Sie Ihr Traineeprogramm und werden Sie Schritt für Schritt aussagefähig mit Blick auf die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder wie Geschäftsführung, Betriebsrat etc. Erfahren Sie mehr im Webinar „So evaluieren Sie Ihr Traineeprogramm richtig“.

Checkliste für Ihr Traineeprogramm

- Festlegung und Gewichtung der Ziele des Trainee-programmes in Abstimmung mit allen Stakeholdern.
- Identifikation und Auswahl der Interessenten und Empfängerkreise für die Evaluationsergebnisse.
- Bestimmung der für Ihr Unternehmen relevanten Evaluationsebenen.
- Erarbeitung der für die Evaluation zu verwendenden Instrumente und Methoden. Wenn erforderlich: Schulung bzw. Information aller Beteiligten.
- Klärung hinsichtlich der Rollen und Verantwortungen sowie die Zeitpunkte für die Evaluation.
- Zusammenfassen in einem Evaluationskonzept für das Traineeprogramm.
- Erstellen und Präsentation der Reportings.



Kostenlose Webinare

So evaluieren Sie Ihr Traineeprogramm richtig!
11. Dezember 2015, 14:00 Uhr

Autor und Referent:



Frank Sieber Bethke
Gesellschaftergeschäftsführer eines
Beratungsunternehmens für PE/OE



Coaching in Traineeprogrammen

22. März 2016, 14:00 Uhr

Referentin:



Jacqueline Gottschalk-Rolón
HR-Managerin und zertifizierte
Systemische Business Coachin



Anmeldung auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare



Literaturtipps

Donald Kirkpatrick: **Evaluating Training Programs: The Four Levels**. ReadHowYouWant-Verlag. 16. Auflage. 28. Dezember 2012

Christine Wegerich: **Handbuch Traineeprogramme: Nachwuchskräfte finden, fördern und binden**. Schäffer-Poeschel Verlag. 17. Juni 2013

Tipp:

Termine, Infopaket sowie eine Toolbox und Webinare zur Einführung von Traineeprogrammen unter:
www.haufe-akademie.de/mytraineeprogramm

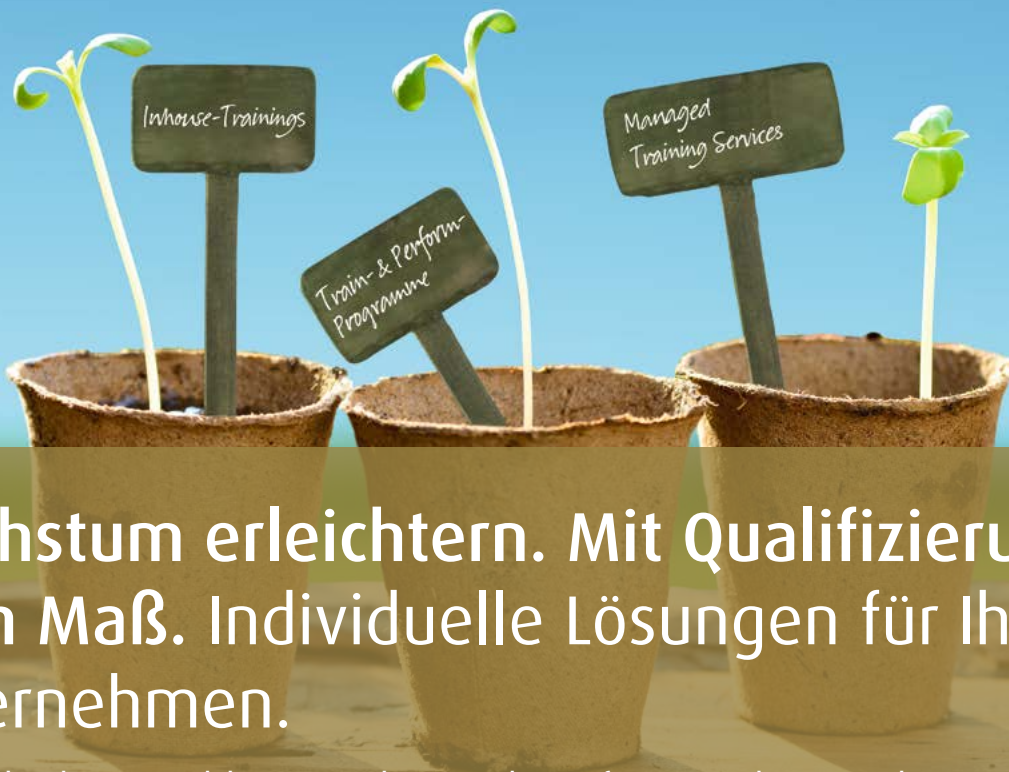




Zukunftsgestaltung für Unternehmen

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

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



Wachstum erleichtern. Mit Qualifizierung nach Maß. Individuelle Lösungen für Ihr Unternehmen.

Sie entscheiden, in welchen Bereichen Sie die Performance Ihrer Mitarbeiter und Organisation weiter entwickeln möchten. Die Haufe Akademie liefert Ihnen Inhalte und Methoden, die Ihnen Wachstum leicht machen. Sie bestimmen, welche Lösung Ihr Wachstum fördert.

Inhouse-Trainings

Alle Angebote aus unserem Qualifizierungsprogramm für Fach- und Führungskräfte können Sie auch als Inhouse-Veranstaltung buchen. Gerne passen wir die Inhalte an Ihre Anforderungen an. Unsere Erfahrung ist der Garant für Ihren Erfolg: Allein im Jahr 2014 haben wir 1.950 Inhouse Trainings mit über 22.000 Teilnehmern durchgeführt.

Train & Perform-Programme

Mit unseren Train & Perform-Programmen binden Sie Qualifizierungsmaßnahmen in Ihre Organisationsentwicklung ein. Die Teilnehmer analysieren zunächst selbst ihre Stärken und Potenziale und bauen dann gezielt ihre Kompetenzen aus. Transfermaßnahmen von e-Learnings über Lernpartnerschaften bis zu Einzel- oder Projektcoachings sichern den nachhaltigen Umsetzungserfolg.

Managed Training Services

Mit unseren Managed Training Services legen Sie ganze Geschäftsprozesse Ihrer Weiterbildung in die professionellen Hände der Haufe Akademie. Wir tun alles, damit Ihre Talente aufblühen. Sie profitieren von unserer langjährigen Erfahrung in Planung, Organisation und Abwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen. Sie sind entlastet von administrativen Aufgaben und können sich auf den Kern Ihrer Personalarbeit konzentrieren.

Know-how vermitteln. Kompetenz ernten. Inhouse-Trainings

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.

Unsere Experten für Ihre Trainings vor Ort

Für die Planung und Durchführung Ihrer Inhouse-Trainings nutzen Sie den Experten-Pool der Haufe Akademie mit mehr als 900 anerkannten Trainern, Coachs und Beratern. Auf Wunsch passen wir Themen und Inhalte Ihrem speziellen Weiterbildungsbedarf an oder entwickeln maßgeschneiderte Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter profitieren durch:

- ein breites Spektrum an aktuellen Themen
- individuelle Beratung und Bedarfsklärung vorab
- innovative didaktische Konzepte und Seminarmethoden
- unseren ausgewählten Experten-Pool und
- einen maßgeschneiderten Rundum-Service

Ihr Kontakt zu uns

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir das passende Angebot. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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



Carolin Senf
Leitung Inhouse-Training



Wählen Sie das Programm, das Sie weiter bringt:

1. Bewährte Trainings

Sie wählen ein Training aus unserem Programm aus. Unsere Referenten führen das Training am Ort Ihrer Wahl exklusiv für Ihr Unternehmen durch.

2. Individuelle Trainings oder Trainingsreihen

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir individuelle Trainings oder Trainingsreihen mit aufeinander abgestimmten Qualifizierungsmodulen, genau passend zu Ihren Zielen und dem Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter.

3. Blended Learning

Wir kombinieren für Sie Präsenztrainings mit e-Learning-Angeboten wie e-Trainings, Mobile Learning oder Virtual Classroom-Sessions. So bieten wir Ihren Mitarbeitern eine individuelle Lernprozess-Begleitung am Arbeitsplatz, unterwegs oder zu Hause.

4. Business Coaching

Mit professionellem Business Coaching unterstützen wir die gezielte Entwicklung Ihrer Fach- und Führungskräfte.

5. Zertifizierungsprogramme

Kompetenzgewinn schwarz auf weiß: Auf Wunsch integrieren wir Zertifizierungen unserer renommierten Zertifizierungspartner in Ihre Qualifizierungsprogramme.

Entwicklung nachhaltig gestalten. Wachstum fördern.

Train & Perform-Programme

Das Seminar war erfolgreich, die Teilnehmer sind hochmotiviert. Und dann gelingt auch noch die Umsetzung in die Praxis! Wie Sie Qualifizierungsmaßnahmen in nachhaltigen Wissenstransfer und Verhaltensänderungen umwandeln? Ganz einfach: mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie.

Machen Sie Trainings messbar erfolgreicher

Mit unseren Train & Perform-Programmen sichern Sie den Transfer erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag – messbar und nachhaltig. Der Beweis: Die Entwicklungsprogramme der Haufe Akademie wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. So gewann unser Talent Development Program für die SEB Group den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT – den „Trainings-Oscar“ der Weiterbildungsbranche.

Ihr Kontakt zu uns

Sie möchten erfahren, wie Sie mit Train & Perform-Programmen Lernerfolg nachhaltig im Unternehmen verwurzeln? Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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

Ihre Vorteile mit Train & Perform

- Die Inhalte der Train & Perform-Programme werden aus Ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet und an Ihre Leitbilder und Werte angepasst.
- Die Trainingsmodule werden in enger Zusammenarbeit mit Ihnen und unter Einbindung von Top-Management und Führungskräften entwickelt.
- Gemeinsam mit Ihnen ermitteln wir relevante Kennzahlen (KPI), die den Erfolg der Trainingsmaßnahmen in der Praxis belegen.
- Die Seminare selbst sprechen alle Sinne an, Inhalte werden nicht nur erlernt, sondern auch erlebt und haben damit Bestand.
- Der Transfer aus dem „Lernsystem“ in das „Arbeitssystem“ gelingt zuverlässig.



Torsten Bittlingmaier
 Geschäftsführer Inhouse-Training
 und Consulting

Textanpassungen
möglich!



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

Wachstum fördern: Train & Perform-Programm für Führungskräfte



Wachstumsvorsprung durch Outsourcing Managed Training Services

Kompetenz ist eine Pflanze, die kontinuierlich gepflegt werden will, um zur vollen Blüte zu gelangen. Nutzen Sie mit unseren Managed Training Services unsere langjährige Erfahrung in der Planung, Organisation und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Professionelle Organisation und Steuerung Ihrer Weiterbildung
Wir übernehmen für Sie Gesamt- oder Teilprozesse bis hin zur kompletten Betreuung Ihrer betrieblichen Fort- und Weiterbildung einschließlich der erforderlichen Informationstechnologie. Unsere Berater passen die Services, Prozesse und Methoden an Ihre speziellen Anforderungen an.

Ihre Vorteile bei Managed Training Services

- Spürbare Entlastung Ihrer HR-Ressourcen
- Strategische Bedarfsanalyse und inhaltliche Beratung durch unsere Experten
- Abgestimmte, sofort umsetzbare Trainingskonzepte
- Einheitliche Qualitätsstandards
- Automatisierter Workflow mit Print- oder Online-Katalog
- Anbindung an Ihre hauseigenen Systeme
- Controlling und Reporting
- Lieferantenkonsolidierung
- Attraktive Einkaufskonditionen

Ihr Kontakt zu uns

Wir tun alles, damit Ihre Talente aufblühen: Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Ihre maßgeschneiderte Managed Training Services-Lösung. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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



Jürgen Reus
Competence Center
Managed Training Services



Lernen ohne Grenzen

Internationale Weiterbildungsprojekte

Ihr Unternehmen ist in mehreren Ländern vertreten. Für Sie ist es selbstverständlich, Produktpolitik, Beschaffung und Marketing international mit Ihren Auslandsstandorten abzustimmen. Und Ihre Personalentwicklung? Die Haufe Akademie macht länderübergreifende Weiterbildung leicht wie nie.

Einheitliches Know-how erhöht Produktivität

Mit koordinierter länderübergreifender Mitarbeiterqualifikation heben Sie beachtliche Produktivitätspotenziale. Denn einheitlich entwickelte Mitarbeiterkompetenz beschleunigt Prozesse und verbessert nachhaltig den Output.

Nutzen Sie das internationale Trainernetzwerk der Haufe Akademie für eine international und interkulturell koordinierte Weiterentwicklung von Personal und Organisationen. Ganz gleich, ob Sie Standorte in Europa, Asien, Afrika, Nord- oder Südamerika einbinden möchten – die Haufe Akademie ist Ihr Ansprechpartner für globale Weiterbildungsstrategien.

Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

Die Haufe Akademie bietet Ihnen Seminare und Workshops sowie Train & Perform-Programme für Fach- und Führungskräfte in vier zentralen Bereichen:

- Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Projektmanagement
- Vertrieb

Wir machen die Umsetzung für Sie ganz bequem: Ausgehend von Ihren Unternehmenszielen entwickeln wir gemeinsam passgenaue Qualifizierungskonzepte. Und danach kümmern wir uns um die gesamte Umsetzung.

Ihre Vorteile mit internationaler Weiterbildung:

- Nachhaltige Leistungssteigerung international für den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens.
- Qualifizierungsprogramme, die an allen Standorten auf Ihre übergreifenden Unternehmensziele abgestimmt sind.
- International durchgängiger Qualitätsstandard.
- Vereinfachte Erfolgskontrolle.
- Weniger administrativer und koordinativer Aufwand.
- Effizienz- und Kostenvorteile.



Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie

Alle Programme, Seminare und Workshops führen wir mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern weltweit in folgenden Ländern durch:

Europa

Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Kroatien, Monaco, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, Türkei, Ukraine, Ungarn

Asien

China, Indien, Iran, Israel, Japan, Katar, Kuwait, Libanon, Malaysia, Türkei, Vereinigte Arabische Emirate

Amerika

Brasilien, Mexiko, USA

Afrika

Ägypten, Algerien, Marokko, Südafrika

Ihr Kontakt zu uns

Sie möchten erfahren, wie Ihr internationales Qualifizierungskonzept aussehen kann? Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 7485-00

consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen



Holger Schmenger

Geschäftsführer Inhouse-Training
und Consulting



Beliebtester Arbeitgeber Deutschlands werden! MyTraineeprogramm

Suchen Sie nicht auch erstklassigen Nachwuchs? Bieten Sie mehr als andere. Mit MyTraineeprogramm, unserem individualisierbaren Qualifizierungsprogramm, das Ihre unternehmensinterne Trainee-Ausbildung perfekt begleitet. Mit MyTraineeprogramm gewinnen Sie im Wettbewerb um Top-Talente!



Ihr Unternehmen

1. BMW Group
2. Audi
3. Porsche
4. Volkswagen
5. Daimler
6. Lufthansa*

* Quelle des Rankings: www.deutschlands100.de/top-arbeitgeber/ranking-business

Gewinnen Sie erstklassigen Nachwuchs! Wir zeigen Ihnen wie 94 % der Hochschulabsolventen finden Traineeprogramme attraktiv (Haniel-Studie, 2012). Kleinere und mittlere Unternehmen haben jedoch häufig nicht die Kapazitäten, solche anzubieten. Jetzt ändert sich das: MyTraineeprogramm ist ein modulares Ausbildungssystem, das eine gezielte Förderung möglich macht und die unternehmensinterne Ausbildung ergänzt.

Mit MyTraineeprogramm klar im Vorteil.

- Sie steigern Ihre Attraktivität als Arbeitgeber
- Sie können bestehende Traineeprogramme optimieren oder Traineeprogramme neu einführen
- Sie bieten High Potentials ein modulares Qualifizierungsprogramm, das sich optimal auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und des Trainees anpassen lässt
- Schon für einen einzigen Trainee können Sie eine individuell abgestimmte, persönliche und fachliche Entwicklungsbegleitung ermöglichen
- Ihre Investition zahlt sich aus: Sie beschleunigen die Integration Ihres Trainees und machen ihn schneller zum leistungsstarken Mitarbeiter

Ihr Kontakt zu uns

Lassen Sie sich zu myTraineeprogramm und den Gestaltungsmöglichkeiten persönlich beraten!



Jessica Breitkopf
Produktmanagement
Tel.: 0761.898-4688
jessica.breitkopf@haufe-akademie.de

Termine, Infopaket sowie eine Toolbox und Webinare zur Einführung von Traineeprogrammen unter:
www.haufe-akademie.de/mytraineeprogramm

Individuelle Stärken erkennen und fördern

Competence Profiling

Je besser Mitarbeiter eigene Stärken und Potenziale kennen, desto gezielter können sie ihre Kompetenzen entwickeln. Diagnostische Verfahren sorgen für Klarheit – schnell und zuverlässig. Das Resultat: Top-Motivation und Top-Performance von Anfang an.

Analysetools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse
Mit Competence Profiling bieten wir Ihnen eine Auswahl erstklassiger, praxisbewährter Online-Tools für verschiedenste Anwendungsbereiche. Wir beraten Sie bei der Auswahl und Anwendung sowie bei der Integration in Ihre Personal- und Organisationsentwicklung. Den einfachen Einstieg ermöglichen unsere günstigen Pakete für einzelne Mitarbeiter, bestehend aus Online-Analysetool, Ergebnisbericht und Auswertungsgespräch mit einem qualifizierten Coach.

Ihr Kontakt zu uns

Sie möchten mehr über Competence Profiling erfahren?
Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns. Wir beraten Sie gern!



Sandra Jettkandt
Produktmanagement
Tel.: 0761 898-4034
sandra.jettkandt@haufe-akademie.de

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

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter www.haufe-akademie.de/4486



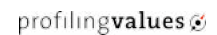
Emotionale Intelligenz: Emotionen verstehen und steuern

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter www.haufe-akademie.de/4489



Stressfaktoren erkennen – Gelassenheit entwickeln

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter www.haufe-akademie.de/4490



Competence Profiling – die Anwendungsbereiche:





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. Individueller kommen Sie nicht voran. Wir begleiten Sie auf diesem Weg.

Unsere Coaching-Angebote:

Executive Coaching
Leadership Coaching
Personal Development Coaching



Neue Perspektiven und Handlungsoptionen für Führungskräfte aller Ebenen und Fachexperten.

Team Coaching

Performance-Steigerung
für Teams.



Coaching Unternehmenslösungen

Coaching-Konzepte und individuelle Coachpools
für Unternehmen.



Coaching bewegt – wir begleiten Sie!

- Führen von Menschen und Organisationen
- (Neu-)Bewertung komplexer Management- und Führungssituationen
- Changeprozesse zum Erfolg führen
- Übernahme neuer Führungsverantwortung
- Persönliche Standortbestimmung
- Steigerung der Performance
- Teambildungsprozesse

Passend zu Ihren Themen und Ihren Anlässen erhalten Sie bei uns genau das Coaching, das Sie in Ihrer Situation weiterbringt. Finden Sie mit uns den Coach als Weggefährten, der für Ihre Aufgabe, Ihren Kontext und Ihren Standort am besten geeignet ist.

Mit ausgewiesenen Experten zu messbarem Coachingerfolg

Für Sie legen wir bei der Coach-Auswahl, bei der Auswahl von Methoden und der Gestaltung der Coaching-Prozesse hohe Standards an. Vertrauen Sie auf unsere Kompetenz und unseren Qualitätsanspruch. Unsere Angebote für Einzelne, Teams, Gruppen und letztendlich für die Organisation liefern genau die Coaching-Lösung, die Sie und Ihr Unternehmen auf Ihrem Weg voranbringt.

Unsere Coaches sind:

- professionell und zugewandt,
- effektiv und lösungsorientiert,
- wirtschafts- und branchenerfahren,
- qualitätsgeprüft nach dem Kompetenzmodell der Haufe Akademie,
- in Ihrer Nähe.

Ihr Kontakt zu uns

Sie suchen einen Coach für einen konkreten Anlass oder möchten erfahren, wie Sie einen Coaching-Pool in Ihrem Unternehmen aufbauen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie!

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



Simone Pigler



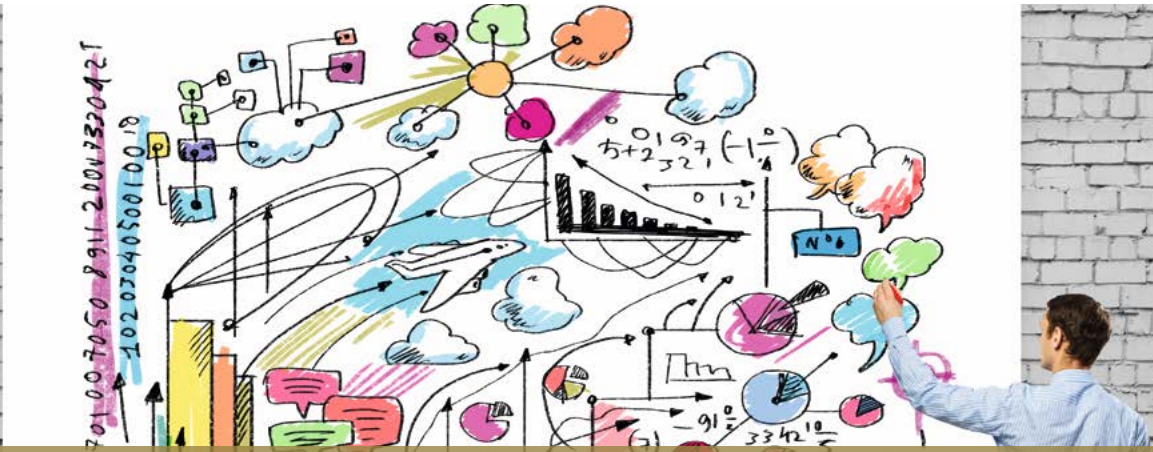
Julian Wiedensohler

Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache

Coaching im Verständnis der Haufe Akademie

- ist ein personenzentrierter, interaktiver, anlassbezogener, zielgerichteter, zeitlich begrenzter Entwicklungsprozess zwischen einem Coach und einem Coaching-Klienten im beruflichem Kontext.
- beruht auf einer gleichberechtigten Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coaching-Klient, die geprägt ist von Freiwilligkeit, Wertschätzung, Vertraulichkeit, Transparenz, Akzeptanz und klaren Vereinbarungen hinsichtlich Ziel und Methoden.
- unterstützt den Klienten darin, eigene Lösungen zu finden, Ressourcen zu mobilisieren, und fördert durch Selbstreflexion, Situations- und Systemanalyse das Erkennen von möglichen Handlungsoptionen und Verhaltensalternativen.
- setzt einen professionellen Coach voraus mit einem klaren Rollenverständnis, fundiertem methodischem Wissen sowie psychologischen und wirtschaftlichen Kenntnissen und praktischer Erfahrung im Wirtschaftskontext.

Mehr zu unserem Qualitätsversprechen unter
www.haufe-akademie.de/coaching



Mit Leichtigkeit komplexe Themen lösen. Beratung und Implementierung aus einer Hand

Veränderungen im Unternehmen werden leicht, wenn Ziele von Anfang an perfekt zu den Umsetzungswegen passen. Die Consultants der Haufe Akademie begleiten Sie daher durchgängig von der Beratung bis zur Realisierung mit Erfahrung und Leistungen aus einer Hand.

Beratungserfolg ist kein Zufall

Unsere Experten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse und Sicherheit für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Dabei setzen unsere Senior-Consultants nicht nur ihre akademische Ausbildung ein, sondern vor allem die langjährige praktische Erfahrung in der Beratung von Unternehmen nahezu jeder Größe und Ausrichtung.

Unser Anspruch für Sie: maximaler Praxisnutzen für nachhaltige Ergebnisse.

Unsere Beratungsfelder:

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

Vertrauen Sie auf unsere Consulting-Expertise

- Expertenberatung
- Prozessbegleitung
- Change- und Organisationsberatung
- Begleitendes Projektmanagement

Weitere Informationen zu unseren Consulting-Angeboten auf folgenden Seiten und unter:
www.haufe-akademie.de/consulting



Wiederholt ausgezeichnet mit dem Qualitätssiegel TOP Consultant als einer der besten Berater für den Mittelstand.

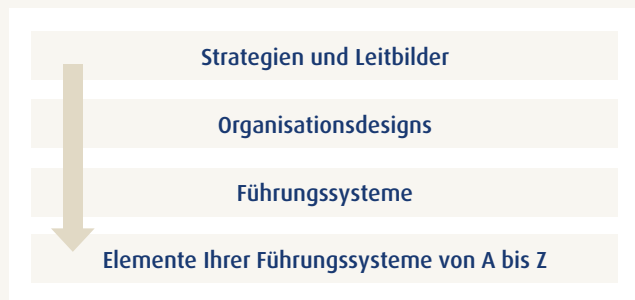
Intelligente Führungssysteme für dynamische Zeiten – Führung bewusst gestalten.

Consulting Leadership

Dynamische Zeiten führen zu diversen, intelligenten Organisationsdesigns. Gestalten Sie mit uns alle Elemente der Führung in Ihrem Unternehmen, von A wie Ausbildung bis Z wie Zielerreichung, vollständig abgestimmt auf Ihre Führungssysteme, Ihr Organisationsdesign und Ihre strategischen Ziele.

Bringen Sie Ihr Organisationsdesign und Ihr Führungssystem zusammen

Passt Ihr Organisationsdesign zu Ihrer Strategie und Ihren Leitlinien? Passt Ihr Führungssystem wiederum zum Organisationsdesign, und passen Ihre aktuellen FKE-Elemente zu Ihrem Führungssystem?



Unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen auf Zuverlässigkeit, Produktivität, Wachstum oder Innovation ausgerichtet ist, nutzen Sie die enorme Expertise und Leistungsbreite der Haufe Akademie.

Was macht Leadership Consulting?

Sie kombinieren mit unserer Hilfe die besten Konzepte, Instrumente und Berater/Trainer für aus der gesamten Bandbreite und Vielfalt aller Möglichkeiten, die angeboten werden. Von A wie Audit bis Z wie Ziele.

Sie möchten die Führung nicht dem Zufall überlassen?

Sie möchten sie zum Treiber der Strategien machen? Sie sehen Potenziale in der Führung, im gemeinsamen Verständnis, im Verhalten, in der Umsetzung von Ausbildungsinhalten und Instrumenten?

Neugierig geworden? Mit welchem Baustein würden Sie starten wollen? Rufen Sie uns an:

Tel.: 06102 74850-00
 ulrich.grannemann@haufe-akademie.de
 www.haufe-akademie.de/consulting-leadership



Ulrich Grannemann
 Leiter Competence Center Leadership

Die fünf Handlungsfelder Ihrer Führungssysteme

Führung im Unternehmen gezielt gestalten	Die richtigen Führungskräfte auswählen und fördern	Führungsfähigkeiten trainieren	Führungskräfte und Teams gezielt fördern	Führungskräften Werkzeuge an die Hand geben
Organisationsdesign und Führungssystem bestimmen	Testdurchführung	Management- und Führungsprogramme	Executive Coaching	Unternehmensinterne Werkzeugbank
Leitlinien und Führungsleitbilder	Kompetenz-Profile erstellen	Führungsnachwuchserien	Teamentwicklung	Reporting, Performance Mgt.
Leadership Konfigurator	Audits, Assessments und Co.	Inhouse Akademien	Gesund Führen	Mitarbeitergesprächssysteme
Führungs-Infrastruktur-Analyse	Auswahlseminare	Transfer- und Nachhaltigkeitsprogramme	Leadership Innovationen	Führungsgesprächs- und Meetingdesigns
Führungsbelohnungssysteme; Mitarbeiterzufriedenheitsstudien	Beförderungssysteme		Praxis-Programme	

Entwickeln Sie glückliche Talente

Consulting Talent Management

Unsere Philosophie ist sehr einfach: Wir helfen Ihnen, Ihre Talente glücklich zu machen, sodass Sie leicht neue Talente gewinnen, binden, ihre Leistungsfähigkeit stärken und diese sich in Ihrem Unternehmen hervorragend entwickeln können.

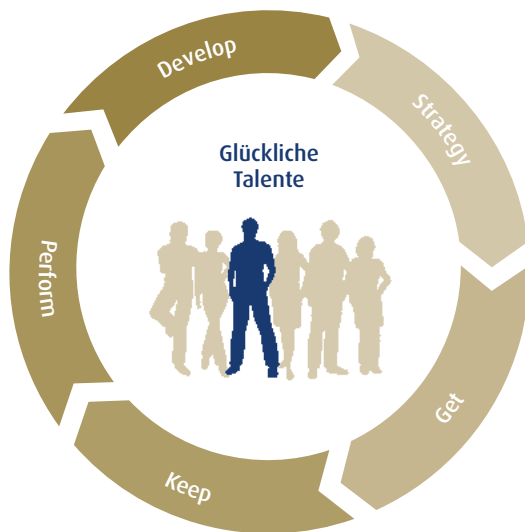
So bilden Sie ein schlagkräftiges Team

Für viele Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, ihren Personalbedarf adäquat zu decken. Die Fähigkeit, Talente zu rekrutieren und ihnen ein loyalitäts- und leistungsförderndes Umfeld zu bieten, ist längst zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden.

Talent Management Beratung der Haufe Akademie hilft Ihnen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Profitieren Sie von Beratung auf Augenhöhe: Unsere Berater kommen aus der Unternehmenspraxis und kennen alle Facetten des Talent Management aus eigener Erfahrung.

Unser Beratungsansatz: Gemeinsam Talente glücklich machen
In der Beratung betrachten wir Ihr Talent Management ganzheitlich: von Ideen über ausgearbeitete Entwicklungsprogramme für Talente bis hin zu einer passenden IT-Umgebung. Komfortabel, passgenau und alles aus einer Hand.

Erfolgsfaktoren für Ihr Talent Management



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

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

Unser Tipp

Testen Sie uns! Buchen Sie zur Einführung eines erfolgreichen Talent Management unsere Beratungsprodukte: „Impulsvortrag“, „Expertenblick“, „Employer Reputation Audit“ oder „Talent Management Audit“. Buchung unter www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement.

Ihr Kontakt zu uns

Gemeinsam machen wir Ihre Talente glücklich. Wir entwickeln tragfähige, passgenaue Lösungen für Ihr Talentmanagement. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00

consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement



Christian Severin

Leiter Competence Center Talent Management

Neue Lösungen für neue Herausforderungen

Consulting HR-Management

Zeitgemäßes Human Resource Management bedeutet Begleiten und Vorantreiben des steten Wandels eines Unternehmens, auf den sich immer schneller verändernden Märkten. Jeder HR-Manager, der das Unternehmen in den strategisch wichtigen Themen mit vorantreibt, sieht sich anderen, eigenen Herausforderungen gegenüber.

Mehr bieten

Wir unterstützen und begleiten Sie und Ihr Unternehmen bei dieser Herausforderung. Mit innovativen Leistungen machen unsere erfahrenen Experten Ihr HR-Management fit für die Zukunft und stärken so Ihre Position als Strategic Business Partner im Unternehmen.

Unsere Beratungsfelder nah am Business

Der ganzheitliche Blick auf die Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen bestimmt unser Vorgehen. Unsere Berater sind entsprechend hoch qualifiziert und verbinden ihre systemische Haltung mit praxisnahen und zielgerichteten Lösungswegen sowie langjähriger Erfahrung im Beratungsumfeld.



- **HR-Exzellenz im Mitarbeiterlebenszyklus:** Personalmarketing & Recruiting, Personal-Bindung & Talent Management, Performance & Compensation Management sowie Personalfreisetzung, gehören zu den Kernthemen unserer Beratungskompetenz.
- **HR-Strategie & OE & Change Management:** Wirkliche Exzellenz im HR-Management braucht als Grundlage vorausschauende Strategien, um auf der Handlungsebene Erfolge zu schaffen. Mit unserem HR-Audit oder der HR-Reifegradanalyse erhalten Sie eine Standortbestimmung und Handlungsempfehlungen für Ihre HR-Roadmap.

- **Strukturen & Prozesse:** Schaffen Sie Rahmenbedingungen für effektive HR-Arbeit durch effiziente Managementinstrumente. Optimieren Sie Ihre HR-Prozesse durch eine zuverlässige IT-Infrastruktur. Unsere Berater unterstützen Sie dabei.
- **Arbeitsrecht & Sozialpartnerschaft:** Auch eine stabile und von Wertschätzung getragene Arbeitsbeziehung braucht klare Regeln. Unsere Experten zeigen Ihnen tagesaktuell, welche das sind und wie sie effektiv umgesetzt werden.
- **Trends & Innovationen:** Sie sind schnelllebig und einem steten Wandel unterzogen. Wir haben hier das Ohr am Puls der Zeit und arbeiten direkt mit den kreativen „Innovations-Entwicklern“ zusammen. Ob Employer Reputation, Social Learning oder Social Business, unsere Berater vereinen für Sie brandaktuelle Themen mit professioneller Zusammenarbeit und Projektabwicklung.

Unser Tipp

Sie möchten persönliche Potentiale leichter erkennen und diagnostische Persönlichkeitsverfahren im HR-Management gezielt einsetzen? Wir beraten Sie gerne und geben Ihnen eine unabhängige und bedarfsgerechte Analyse der verfügbaren Verfahren. Präsentieren Sie sich mit unserer Unterstützung als Competence Profiling Experte.

Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie zu Ihren Herausforderungen und finden mit Ihnen neue Lösungen, nah am Business. Sie erwarten Widerstand im Betriebsrat? Gemeinsam lösen wir Konflikte in moderierten Workshops.

Tel.: 06102 74580-00

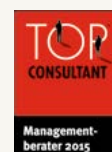
consulting@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/consulting-talentmanagement



Susanne Nickel

Leiterin Competence Center HR Management



Wiederholt ausgezeichnet mit dem Qualitätssiegel TOP Consultant als einer der besten Berater für den Mittelstand.

Unternehmenszukunft aktiv gestalten

Consulting Projekt-, Prozess- und Change Management

Sichern Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens durch proaktive Gestaltung Ihrer Strategien, Strukturen und Prozesse. Die Haufe Akademie ist Ihr erfahrener Begleiter und erleichtert es Ihnen spürbar, Ihr Unternehmen langfristig für zukünftige Entwicklungen und Veränderungsanforderungen aufzustellen.

Agieren statt nur reagieren

Wettbewerbsdruck, neue Formen der Zusammenarbeit oder Gesetzesänderungen – die Auslöser für Veränderung in Unternehmen sind vielfältig. Um die Zukunft erfolgreich zu gestalten, müssen Unternehmen heute immer wieder neu ausgerichtet werden. Das Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie gibt Ihnen mit passgenauer Beratung, Qualifizierung und Coaching nachhaltige Impulse auf Ihrem Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

Ihre Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderung:

- **Bedarfsgerechtes und leistungsfähiges Projektmanagement:** Durch die Entwicklung geeigneter Standards und den Aufbau einer für Ihr Unternehmen passenden Projektorganisation schaffen wir mit Ihnen die Basis für Innovation und Veränderung.
- **Transparentes Prozessmanagement:** Erkennen Sie Ansatzpunkte für Optimierungen und Weiterentwicklungen und heben Sie diese Potenziale mit Methoden und Tools wie BPM, Six Sigma oder auch TQM.

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

Ihr Kontakt zu uns

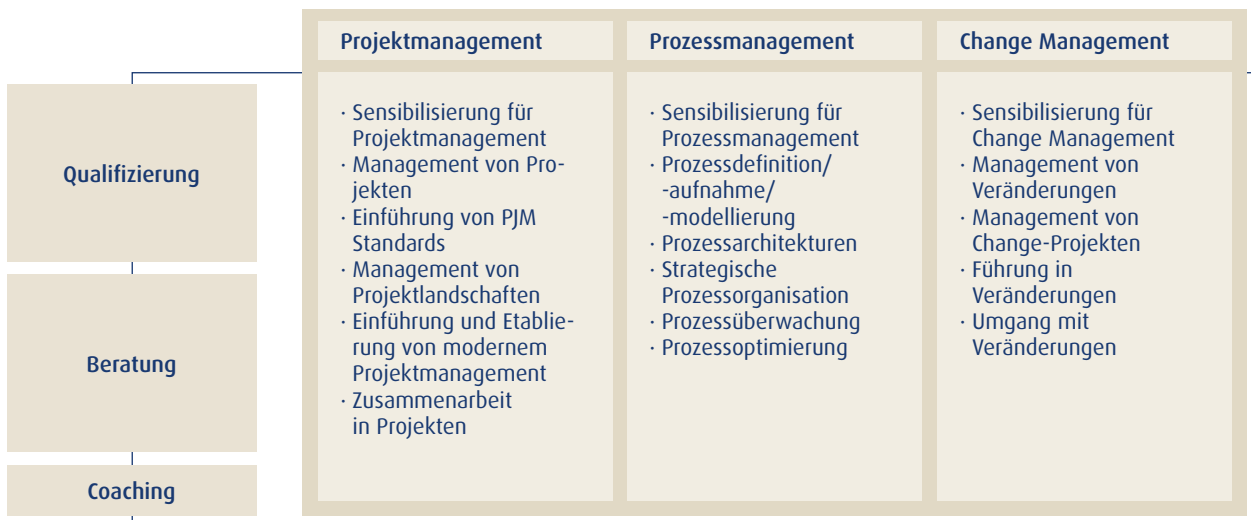
Entwerfen Sie ein klares Bild von Ihrer Unternehmenszukunft. Wir beraten Sie individuell und finden gemeinsam mit Ihnen die passende Lösung. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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



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

Ihre Themen im Projekt-, Prozess- und Change Management



Mit Leichtigkeit zu mehr Vertriebs Erfolg

Consulting Vertrieb

Gerade im Vertrieb können Optimierungen Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ihren Unternehmenserfolg spürbar verbessern. Mit der Beratung der Haufe Akademie wird es für Sie leicht, die ganze Energie Ihrer Vertriebsorganisation freizusetzen und den Markterfolg sicherzustellen.

Erhöhen Sie den Erfolg Ihrer Vertriebsorganisation

Die Experten der Haufe Akademie unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer Vertriebsmitarbeiter und beim Aufbau einer zielorientierten Vertriebsorganisation.

1. Vertriebsmanagement

Holen Sie sich wertvolle Impulse bei der Entwicklung effizienter, zukunftsorientierter Vertriebsprozesse – von der Prozessdefinition bis zur Schnittstellenoptimierung. Dabei profitieren Sie von erprobten Methoden und Instrumenten wie z. B.:

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

2. Informationsmanagement

Unsere CRM-Experten analysieren gemeinsam mit Ihnen Ihre bestehende Systemlandschaft und geben Ihnen Anregungen, welche Weiterentwicklungen sinnvoll sind. Auf Wunsch beraten

wir Sie auch bei Aufbau oder Optimierung Ihrer technischen CRM-Lösung zur strategischen Marktbearbeitung.

3. Performance-Entwicklung und Führung

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

Ihr Kontakt zu uns

Wir sind Ihr Wegbereiter zu mehr Vertriebs Erfolg. Mit unseren Tools analysieren wir Ihre Vertriebstätigkeit, geben fundiertes Feedback und finden gemeinsam die Lösung, die Ihrem Vertrieb noch mehr Power verleiht. Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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



Jan Heinemeyer
 Leiter Competence Center Vertrieb



Passt einfach – Haufe Akademie als Preferred Partner Großkundenlösungen

Die Haufe Akademie deckt große Teile Ihrer benötigten Weiterbildung aus einer Hand ab. Machen Sie sich die Weiterbildungsarbeit leicht und nutzen Sie unser vielseitiges Leistungsangebot für Ihren Erfolg.

Komfort mit Kostenvorteil

Mit uns als Preferred Partner profitieren Sie von einem breit gefächerten Themenspektrum, einem bundesweiten Experten-Netzwerk und nützlichen Services. Von offenen Seminaren über Inhouse-Lösungen bis hin zu speziellen Beratungsleistungen: Eine Großkundenlösung ermöglicht Ihnen Weiterbildung nach Maß, Kostenvorteile und deutlich reduzierten Organisationsaufwand.

Das bringt Ihnen eine Großkundenlösung:

- Interessante Rabatt- und Konditionenmodelle
- Mehr Effizienz bei Zukauf und Steuerung externer Weiterbildungsangebote
- Mehr Transparenz durch messbare Aussagen zu Anbietern, Qualität und Kosten
- Optionale Anbindung der Qualifizierungsangebote an Ihre vorhandenen Systeme (HR-, Beschaffungs-, ERP-Systeme usw.)
- Kostenfreie Erstberatung bei Ihnen vor Ort

Interessiert? Unser Key Account Management Team steht Ihnen gerne vor Ort zur Verfügung:



Tobias Feldmann
Key Account Management
Büro Stuttgart
Tel.: 07127 9736941
tobias.feldmann@haufe-akademie.de



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



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



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



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



Nicole Sosna
Key Account Management
Büro Düsseldorf
Tel.: 02102 30997-95
nicole.sosna@haufe-akademie.de

Diese und weitere Unternehmen arbeiten mit uns als ihr Preferred Partner zusammen



Kundenstimmen finden Sie auf
www.haufe-akademie.de/referenzen

Weiterbildung à la carte

Seminarportal für Rahmenvertragskunden

Sie finden es mühsam, aus den verschiedenen Weiterbildungsangeboten das Passende für Ihr Unternehmen auszuwählen? Dann stellen Sie sich doch einfach Ihr eigenes Programm zusammen. Fix und fertig aufbereitet auf Ihrem eigenen Seminarportal.

Die Shop-Lösung für das ganze Unternehmen

Wenn Sie einen Rahmenvertrag mit der Haufe Akademie abschließen, stellen wir Ihnen auf Wunsch ein individuelles Seminarportal zur Verfügung. Wir richten eine spezielle Web-Plattform für Sie ein, auf der alle berechtigten Unternehmen in Ihrem Konzernverbund das Weiterbildungsangebot der Haufe Akademie zu denselben attraktiven Rabattkonditionen buchen können.

Mit einem maßgeschneiderten Seminarportal vereinfachen und kanalisieren Sie die Beschaffungsprozesse Ihrer Weiterbildungsmaßnahmen. Der Effekt: kürzere Recherchezeiten, mehr Transparenz zu Buchung, Kosten und Qualität, intensivere Nutzung, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und zählbare Entlastung Ihres Weiterbildungsbudgets. Auf Wunsch richten wir einen Genehmigungs-Workflow ein oder verbinden Ihr Seminarportal direkt mit Ihrem e-Procurement-System.

Ihr Kontakt zu uns

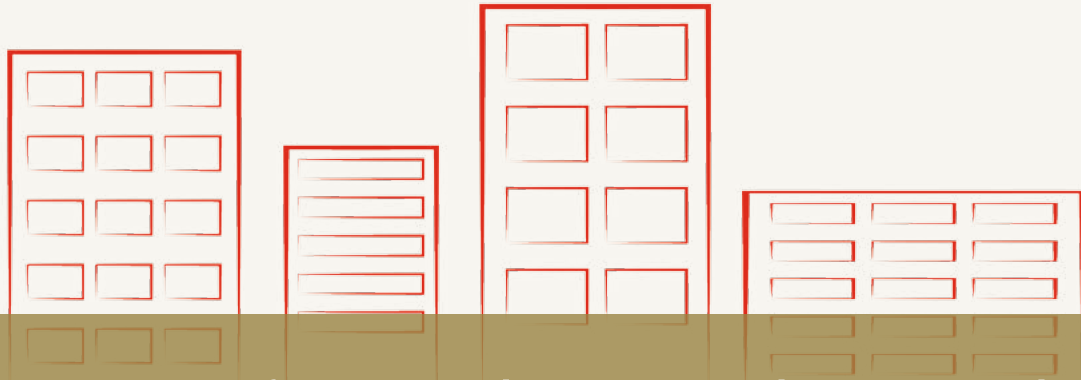
Sie möchten mehr über die positiven Effekte eines eigenen Seminarportals erfahren? Rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns. Wir beraten Sie gern!

Tel.: 06102 74850-22
udo.geier@haufe-akademie.de



Udo Geier
Leitung Key Account Management





Ihr Booster für Mitarbeiter und Unternehmen e-Learning Solutions

Die Anforderungen an Firmen und Mitarbeiter in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung werden immer vielfältiger. Nur Unternehmen, die ihre Mitarbeiter und Prozesse entsprechend weiterentwickeln, werden langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Mit e-Learning können Sie bestehende Maßnahmen unterstützen und Entwicklungsprozesse deutlich beschleunigen.

Für jeden die richtige Lösung

Ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend bieten wir Ready to Use, Individual oder Enterprise Solutions an, mit denen Sie jeden einzelnen Mitarbeiter weiterentwickeln und gleichzeitig gewünschte Veränderungen vorantreiben. Kurz: Mit e-Learning der Haufe Akademie zünden Sie den Booster für noch mehr Business-Performance!

Menschen fördern, Energie freisetzen und Entwicklungen beschleunigen: Starten Sie noch heute den e-Learning Booster für Ihr Unternehmen.







Jetzt gezielt Gas geben – mit den hocheffizienten e-Learning Solutions der Haufe Akademie

e-Learning bietet Ihnen und Ihren Mitarbeitern deutlich mehr als nur Fortbildung: Mit e-Learning unterstützen Sie jeden einzelnen Mitarbeiter und können so die Wettbewerbsfähigkeit Ihres ganzen Unternehmens langfristig steigern.

Erfolgsfaktor Wissen

Die jungen Unternehmen der Internet-Branche haben es vorgemacht: innerhalb weniger Jahre von kleinen Start-Ups zu hochprofitablen Weltkonzernen. Die Basis dieser Erfolge liegt nicht zuletzt im transparenten Wissensmanagement über alle Firmenebenen und -abteilungen hinweg.

Genau hier setzt die Haufe Akademie an – als ganzheitlicher Anbieter unterstützen wir Sie nicht nur dabei die Potenziale und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter durch Qualifizierung und Wissenserwerb zu steigern, sondern leisten darüber hinaus noch einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung Ihrer internen Unternehmensorganisation.

Punktgenaue Unterstützung für Ihr Unternehmen

Neuen Anforderungen wie der Dynamik der Wirtschaft oder der fortschreitenden Internationalisierung bedarf es mit entsprechenden Lösungen zu begegnen – beispielsweise bei Compliance-, Recruiting oder Projektmanagement-Themen. Gerade hier kann e-Learning dazu dienen, notwendiges Wissen unkompliziert, zeitnah und kostengünstig zu vermitteln – und Ihr Unternehmen wie ein Booster nach vorne zu bringen.

Individuelle Lösungen für Ihre Bedürfnisse

Besonders mit unseren Blended Learning Solutions bieten wir Ihnen wie kein anderer Anbieter passgenaue Lösungen für nahezu jede Unternehmensgröße. Kombinieren Sie e-Learning mit Präsenzveranstaltungen für nachweislich nachhaltige Qualifizierung. Mit mehr als 900 Referenten und tausenden digitalen Lerninhalten finden wir auch für Ihr Unternehmen die richtige Lösung, um Talente zu fördern und Wissen auf breiter Basis zu vermitteln – damit Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens weiter aktiv vorantreiben können.

Ein Team, 1000 Chancen – das Beste aus zwei Welten

Mit mehr als sieben Millionen Nutzern ist CrossKnowledge ein weltweit führender Anbieter von e-Learning-Lösungen.

Im Rahmen unserer strategischen Partnerschaft bieten wir Ihnen nun Zugriff auf ein Portfolio von aktuell rund 20.000 digitalen Lernobjekten wie Web Based Training und inspirierende Videos von Top-Referenten aus führenden Business-Schools weltweit.

Die e-Learning Angebote stehen Ihnen in bis zu 16 Sprachen zur Verfügung. Als Kunde profitieren Sie darüber hinaus von den neuesten Entwicklungen und Trends – wie Gamification und Social Learning.

**HAUFE.
AKADEMIE**

CROSSKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Wirksamer Schub für Ihr Unternehmen

Ihre Herausforderungen – unsere Lösungen

Die Haufe Akademie bietet Ihnen ein breit gefächertes Spektrum an e-Learning Themen und Lösungen. Das heißt: Ganz gleich, welche Business-Needs Ihr Unternehmen hat: Wir bieten Ihnen für die verschiedensten Anlässe die richtigen Strategien und Lösungen, damit Sie und Ihre Mitarbeiter optimal auf jede Art Herausforderung vorbereitet sind.

Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

Wenn Sie die strategische Personal- und Organisationsentwicklung als Schlüssel für die Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens sehen, finden Sie in der Haufe Akademie den perfekten Partner. Wir bieten Ihnen für die verschiedensten Aufgabenstellungen die passenden Angebote.

Lassen Sie sich einfach von unseren Experten beraten und entscheiden Sie, in welchem Bereich und mit welchen Zielen Ihr Unternehmen den e-Learning Turbo zünden sollte.



Unterstützung für Unternehmen

Changeprozesse

Setzen Sie e-Learning als idealen Begleiter bei komplexen, internen Veränderungsprozessen ein.

Globalisierung und Internationalisierung

Implementieren Sie e-Learning einfach und schnell an verschiedenen Standorten.

Compliance-Risiken

Minimieren Sie auf einfache Art etwaige Risiken durch Schulungen via e-Learning.

Anpassungserfordernisse an schnelle Märkte

Setzen Sie e-Learning zeitnah für die nötige, schnelle Entwicklung von Mitarbeitern ein.

Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

Entwickeln Sie Kompetenzen kontinuierlich weiter – nur so werden Sie am Markt langfristig bestehen können.

Vermittlung von Basiswissen

Bringen Sie Menschen, Teams und die ganze Organisation effizient auf einen Wissensstand.

Unterstützung bei der Personalentwicklung

Talentmanagement

Fördern und qualifizieren Sie Talente von Anfang an gezielt weiter – e-Learning bietet Ihnen dafür die besten Möglichkeiten.

Führungskräfteentwicklung

Integrieren Sie e-Learning in Ihre unternehmensweiten Programme. Wir bieten für jede Führungsrolle die richtige Lösung.

Arbeitgeberattraktivität

Verbessern Sie das Employer Branding Ihres Unternehmens – mit innovativen und kontinuierlichen Weiterbildungsmaßnahmen.

Onboarding

Vermitteln Sie neuen Mitarbeitern mithilfe von e-Learning wichtige Informationen über Produkte, Leistungen, Unternehmensstrukturen und -prozesse.

Förderung gemeinsamen Lernens

Fördern Sie mit neuartigen Lernkonzepten informelles Lernen und den Austausch zwischen Mitarbeitern. Erfolge werden durch e-Learning messbar.

Kostenreduktion

Tragen Sie mit e-Learning dazu bei, die Personalentwicklungskosten zu senken, bzw. mehr Mitarbeitern den Zugang zu Wissen zu ermöglichen.

e-Learning Solutions in Unternehmen – unser Booster erfolgreich implementiert.



1

Konzernweites Talentmanagement im Wandel

- Kunde:** Eine international aufgestellte Holding mit diversen Geschäftsfeldern und Standorten rund um den Erdball.
- Bedarf:** Ca. 1.000 Führungskräfte müssen neue Talentmanagement-Prozesse verstehen, nutzen und gegenüber ihren Mitarbeitern kommunizieren können.
- Lösung:** Ein interaktives e-Learning beantwortet in zwei Sprachen die Fragen nach dem „Warum?“, dem „Was?“ und dem „Wie?“ der Neuerungen.



2

Digitales Recruiting für ein Weltunternehmen

- Kunde:** Ein weltweit agierender Konzern der feinmechanischen Industrie mit knapp 25.000 Mitarbeitern.
- Bedarf:** Ca. 3.000 Manager weltweit müssen verstehen, wie sie ein neu eingeführtes, digitales Recruiting-System effizient nutzen können.
- Lösung:** Die Manager nutzen ein e-Learning im Intranet, das sie mit den neuen Recruiting-Prozessen vertraut macht und mit dem sie die wichtigsten Aktionen im System nachvollziehen können.



3

Entwicklung aller Mitarbeiter weltweit

- Kunde:** Ein internationaler Kosmetikerhersteller mit mehr als 70.000 Mitarbeitern weltweit.
- Bedarf:** Alle Mitarbeiter sollen die Chance haben, sich durch Denkanstöße weiterzuentwickeln und ihre Kompetenzen bedarfsgerecht zu erweitern.
- Lösung:** Unser strategischer Partner CrossKnowledge hat für den Kunden eine digitale Lernbibliothek implementiert. Mit zahlreichen Web Based Trainings, Videos und Checklisten zu diversen Themenbereichen. 60.000 Mitarbeiter weltweit nutzen das Weiterbildungsangebot.

Starten Sie jetzt durch – mit unserem individuellen Leistungsportfolio.

Wir haben unser Angebot in unterschiedliche Pakete aufgeteilt. Diese können Sie einzeln oder auch in Kombination nutzen – ganz auf Ihre Ansprüche, Wünsche und Ziele hin abgestimmt.

e-Learning-Produkte

Der Blitzstart ins e-Learning. Wählen Sie aus unserem umfangreichen Katalog an Ready to Use-Produkten die passenden Lerninhalte aus und legen Sie direkt los.

www.haufe-akademie.de/ready

Individuelle e-Learning-Projekte

Ob Content oder Einführungsberatung, LMS oder Social Learning – lassen Sie sich von uns eine individuelle e-Learning-Lösung maßschneidern. Nach einer intensiven Analyse begleiten wir Sie bis zur kompletten Umsetzung. Ihre Ziele erreichen Sie mit überschaubarem Zeithorizont.

www.haufe-akademie.de/individual

Blended Learning

Entscheidend: die richtige Mischung! Ob vorkonfigurierte Blended Learning-Produkte oder individuelle Lösungen. Wir sind überzeugt, dass gerade die richtige Mischung aus e-Learning und Präsenzangeboten Motivation und Lerntransfornachhaltig fördern. Lassen Sie sich beraten.

www.haufe-akademie.de/ready

Haufe Compliance College

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung – mit modularen, individualisierbaren e-Trainings, effizientem Kursmanagement und nachweisbarer Dokumentation. Damit reduzieren Sie Compliance-Risiken in Ihrem Unternehmensnachhaltig!

www.haufe-akademie.de/individual

Strategische Lösungen und Beratung

Damit wird e-Learning zu einem wichtigen Baustein Ihrer langfristigen Strategie. Unsere Experten unterstützen Sie bei der Entwicklung digitaler Lösungen für Ihre Personal- und Organisationsentwicklung. Gemeinsam definieren wir Ziele und KPIs und begleiten Sie bei der individuellen Umsetzung – von der Didaktik bis zur Technologie.

www.haufe-akademie.de/enterprise

Entscheidend: Die richtige Mischung.

e-Learning Lösungen bieten eine überragende Flexibilität. Allerdings sind wir überzeugt davon, dass gerade die richtige Mischung aus e-Learning und Präsenzveranstaltungen Motivation und Lernbereitschaft nachhaltig fördert. Sprechen Sie mit unseren Spezialisten und lassen Sie sich für Ihre Blended Learning Solution ein individuelles Angebot erstellen.



Lernen Sie unsere Lösungen kennen. Jetzt online unsere Services nutzen.

Machen Sie sich mit unserem Angebot vertraut. Im Internet finden Sie Informationen, Testversionen und Serviceangebote, die Sie darin unterstützen, sich ein genaueres Bild unserer Lösungen zu machen.

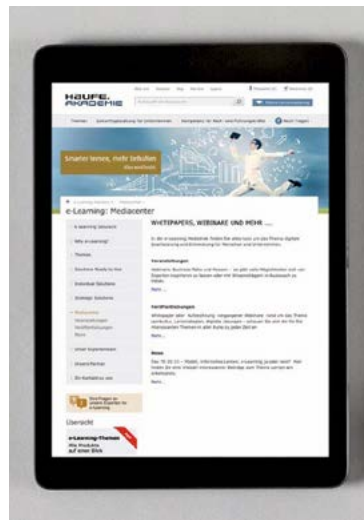
1 e-Learning Testversionen



Sie haben die Möglichkeit, einen Blick in unsere Produkte zu werfen. Fordern Sie einfach Testversionen von allen Ready to Use-Angeboten an.

www.haufe-akademie.de/testversion

2 Services im Media-Center



Studien, Whitepaper, Webinare, News oder Kundenveranstaltungen. In unserem Media-Center bieten wir Ihnen vielseitige Services rund um e-Learning.

www.haufe-akademie.de/media

3 „Handbuch für alle Skeptiker“



Nicht effektiv, zu teuer, zu isolierend? Kennen Sie diese Fragen in Bezug auf e-Learning auch? Dieses Handbuch nähert sich der Thematik auf humorige Weise. Einfach herunterladen.

www.haufe-akademie.de/handbuch

Ihr Kontakt zu uns
Sprechen Sie mit uns – unsere Experten sind gern für Sie da.

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



Petra Schniggendiller
Consultant e-Learning Solutions
Individual und Enterprise Solutions



Christina Schnürle
Consultant e-Learning Solutions
Ready to Use Solutions

www.haufe-akademie.de/e-learning



Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Sie wollen als Personalentwickler Ihre Kompetenzen und die Ihrer Mitarbeiter erweitern, um Chancen optimal wahrzunehmen?

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

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

Lernen ganz nach Ihrem Geschmack

Für jedes Bedürfnis das richtige Format

Bei uns finden Sie alles, was für das Weiterkommen Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter wichtig ist!

Eines der führenden Institute in Deutschland

Die Haufe Akademie zählt seit mehr als 35 Jahren zu den führenden Instituten für berufliche Qualifizierung und Entwicklung im deutschsprachigen Raum. Das jährliche Programm umfasst rund 3.500 Veranstaltungstermine zu über 820 unterschiedlichen betrieblichen Themen, die von mehr als 47.000 Teilnehmern in bundesweit über 65 Städten besucht werden.

Weiterbildungspartner für Unternehmen jeder Größe

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

Seminare und Trainings

Die Seminare der Haufe Akademie bereiten Wissen kompakt und spannend auf. In den Trainings nehmen Sie Neues auf, setzen sich aktiv mit Inhalten und Methoden auseinander und üben das Gelernte ein. Ausgewählte Themen können Sie auch auf Englisch trainieren.

Tagungen und Kongresse

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

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

Ständige Herausforderungen prägen den Vertrieb, der sich permanent neu definieren und auf komplexer werdende Marktanforderungen reagieren muss. Frisches Wissen für Ihren Vertriebs Erfolg erhalten Sie auf unserem Vertriebsleiter-Kongress NEOSALES – dem Wissens- und Network-Kongress für Vertriebs-Führungskräfte im Mittelstand.

Blended Learning

Mit Blended Learning verknüpfen Sie die Stärken moderner e-Learning-Formate mit denen klassischer Präsenztrainings. e-Learning ermöglicht selbstgesteuertes und flexibles Lernen. In Präsenztrainings stehen dagegen die persönliche Begegnung, der Erfahrungsaustausch und die Anwendung des Gelernten im Vordergrund. Dabei sind unendlich viele Kombinationen aus den verschiedenen Lernformen denkbar. Blended Learning steigert nachweislich Ihren Lerntransfer und trägt dazu bei, dass Sie Ihre Lernziele besser erreichen.

Umfassendes Themenspektrum

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

Praxistransfer im Mittelpunkt

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

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

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

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

Die Haufe Akademie kooperiert mit namhaften Hochschulen und Zertifizierungspartnern. Dadurch haben Sie die Möglichkeit, den Erwerb der Kompetenzen durch ein anerkanntes Zertifikat zu belegen.

e-Learning

Schnell, kompakt und nachhaltig. Mit e-Learning lernen Sie unabhängig von Ort und Zeit. Wir bieten Ihnen ein umfassendes Themenspektrum aus aktuellen, praxisorientierten Lerninhalten. Mit interaktiver Lerndidaktik und intuitiver Navigation garantieren wir Abwechslung und Inspiration. So wird aus Wissen Handeln.

Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie zu allen Veranstaltungen und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Für Ihre fachlichen Fragen, Anregungen und Kritik sind wir Ihre erste Anlaufstelle. Rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.



Stephanie Göpfert

Leiterin Kundenservice

Tel.: 0761 898-4422

Fax: 0761 898-4423

service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de

Neues Denken hat bei uns Programm.

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.

Ab Herbst 2015

Die neuen Services der Haufe Akademie

Mit einer hohen **Durchführungsquote** gibt die Haufe Akademie Ihnen als Partner Planungssicherheit für die Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeiter.

Ab **Herbst 2015** erhalten Sie und Ihre Mitarbeiter auf www.haufe-akademie.de über ein **Ampelsystem** tagesaktuelle Informationen über die Verfügbarkeit bzw. den Buchungsstatus jeder Veranstaltung. So geben wir Ihnen mehr Sicherheit und schenken Ihnen Zeit.

Wir erleichtern Ihnen als Personalentwickler oder Entscheider zukünftig die tägliche Personalarbeit als Enabler und helfen Ihnen außerdem dabei, unnötige Kosten zu verursachen.



Das neue Programm.
Gleich anfordern unter
Tel.: 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de



Qualifizierungsangebote für die Personalentwicklung: Wir haben Ihnen eine zielführende Auswahl an Weiterbildungsangeboten zusammengestellt.

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.

Praxisworkshop Personalentwicklung 75.40 ▶

Ihr PE-Projekt: Kollegiale Beratung und Tipps zur Umsetzung

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

Neurodidaktik – Personalentwicklung gehirngerecht gestalten 79.40 ▶

Individuelles Change- und Lernmanagement



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

Personalentwicklung und Talent Management Weiterbildung

Betriebliche Bildung planen, umsetzen und kontrollieren 92.22 ▶

Von der Bedarfsanalyse bis zur Erfolgskontrolle

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

Bildungscontrolling 51.90 ▶

Transfer sichern – Wertbeiträge sichtbar machen

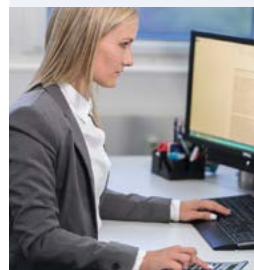
Was ist der messbare Erfolg Ihrer betrieblichen Weiterbildung? Ein professionelles Bildungscontrolling kann einen wertvollen Beitrag leisten, Erfolge spezifischer Projekte zu belegen. So können Sie idealerweise eine Kürzung des Bildungsbudgets vermeiden und den Effekt Ihrer Bildungsarbeit dokumentieren.

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

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

Personalentwicklung und Talent Management Berufsausbildung

Berufsausbildung erfolgreich planen und organisieren 79.40 ▶



Die Mit dem Input aus diesem Seminar meistern Sie Planung und Organisation der Berufsausbildung schnell und effizient. Checklisten und Arbeitshilfen unterstützen Sie zusätzlich.

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

Wer zielgerichtet ausbildet, macht sich unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt. Mit Beispielfällen und Arbeitshilfen üben Sie Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Ausbildungsarbeit optimieren und Auszubildende zeitgemäß führen.

Psychologie für Ausbilder/innen 73.52 ▶

Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

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

Personalmanagement

Personalentwicklung und Talent Management Talent Management

Moderne Konzepte zur Fach- und Führungskräfteentwicklung

56.60 ▶

Mentoring, Förderprogramme und Fachlaufbahnen

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

Talent Management – Was für ein Potenzial!

78.30 ▶

Mit innovativen Ansätzen punkten

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

Diagnostische Verfahren für Personalauswahl und -entwicklung

56.61 ▶

Orientierung im Dschungel

Vom Assessment Center über Potenzialanalysen und Audits bis zum neuesten Testverfahren – die Angebotspalette diagnostischer Verfahren ist umfangreich. In diesem Tagesseminar erhalten Sie einen produktneutralen Überblick über die wichtigsten Verfahren für Personalauswahl und systematische Personalentwicklung.

MyTraineeprogramm

23.67 ▶

Für den Mittelstand. Für bessere Nachwuchskräfte.



Mit MyTraineeprogramm gewinnen Sie im Wettbewerb um Top-Talente. Bieten Sie mehr als andere. Mit MyTraineeprogramm, unserem individualisierbaren Qualifizierungsprogramm, das Ihre unternehmensinterne Trainee-Ausbildung perfekt ergänzt.

Personalmarketing

Employer Branding: Schritt für Schritt zur überzeugenden Arbeitgebermarke

53.89 ▶

Attraktiv, authentisch, besonders: Nur mit einer starken Arbeitgebermarke können Sie im immer härter werdenden „Wettstreit um die Talente“ bestehen. Mit diesem Seminar unterstützen wir Sie dabei. Sie erhalten das Rüstzeug, um Ihre Arbeitgebermarke Schritt für Schritt aufzubauen und nachhaltig zur Wirkung zu bringen.

Erfolgreiches Personalmarketing

75.79 ▶

Wie Sie die richtigen Mitarbeiter ansprechen und gewinnen

Die passenden Fach- und Führungskräfte an Bord zu holen, ist essenziell für den Unternehmenserfolg. Lernen Sie, wie Sie die Besten für sich gewinnen – auch wenn Ihr Unternehmen noch keinen „großen Namen“ hat.

Neu: Wirksames Hochschulmarketing

22.64 ▶

Win-Win-Situationen für Unternehmen und Hochschulen



Um heutzutage passende Fach- und Führungskräfte zu finden, sind ausgezeichnete Kontakte zu Hochschulen enorm wichtig. Mit einem professionellen Hochschulmarketing können Sie sich als attraktiver Arbeitgeber platzieren und für Ihr Unternehmen frühzeitig Nachwuchskräfte für die Zukunft gewinnen.

Ich krieg' Dich! Trends und Praxis in Personalmarketing und Recruiting

53.90 ▶

Fachkräftemangel, Generation Y, Globalisierung – die Veränderungen der Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt erfordern neue Ideen im Personalmarketing. In diesem Kreativworkshop lernen Sie, diese systematisch für Ihr Unternehmen zu entwickeln.

Persönliche HR-Kompetenz

Psychologie für Personaler

92.38 ▶

Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

Fingerspitzengefühl entwickeln: In diesem Training erhalten Sie grundlegende psychologische Hilfestellungen für Ihre Personalarbeit. Sie lernen, auch in schwierigen Situationen stets angemessen und sicher zu reagieren.

Gesprächstraining für Personaler I

86.97 ▶

Grundlagen und Techniken

Unter fachkundiger Anleitung trainieren Sie, HR-Gespräche sicher zu führen und zum gewünschten Ergebnis zu bringen. Sie erarbeiten sich Basiswissen und optimieren Ihre berufliche Gesprächskompetenz.

Beraterkompetenz für Personaler

56.32 ▶

Führungskräfte professionell beraten

Geschäftsführer und Führungskräfte wünschen sich zunehmend mehr Personaler, die zu Mitgestaltern von Businessprozessen werden und beratend unterstützen. Mit diesem Seminar erweitern Sie Ihre Gesprächsführungs- und Beratungskompetenz und gewinnen Handlungssicherheit, um als interner Berater überzeugend auftreten zu können.

Standing und Durchsetzungsstärke für Personaler

54.71 ▶

Ein Persönlichkeitstraining



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

Coaching-Kompetenz für Personaler

74.88 ▶

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

Konfliktmanagement für Personaler

78.35 ▶

Kritische Gespräche professionell und konstruktiv führen

Als Personaler haben Sie oft mit konfliktbeladenen Situationen zu tun. Entweder sind Sie direkt von dem Konflikt betroffen oder Sie sind als Vermittler bei Konflikten in der Organisation gefordert. In diesem Seminar lernen Sie durch professionelle und konstruktive Konfliktgespräche maßgeblich zur Leistungsfähigkeit und Entwicklung Ihrer Organisation beizutragen.

Gekonnt moderiert: Als Personaler Workshops und Meetings erfolgreich leiten

73.44 ▶

Zu den vielfältigen Aufgaben eines Personalers gehört heutzutage auch die Moderation hausinterner Meetings oder Workshops. Lernen Sie in diesem Seminar, wie Sie mit einfachen und wirkungsvollen Werkzeugen Ihre Besprechungen zielklar, ergebnisorientiert und lebendig gestalten können.

Projektmanagement für Personaler

93.79 ▶

HR-Projekte erfolgreich managen



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

BWL-Rüstzeug für Personaler

78.29 ▶

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

In diesem Seminar erhalten Sie ein solides Basiswissen über die betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Sie erfahren, aus welchen Informationen und Kennzahlen Sie ein leicht nutzbares HR-Cockpit bauen können.

Excel für die Personalarbeit

76.40 ▶

Arbeitsabläufe mit Excel vereinfachen und automatisieren

Werden auch von Ihnen oft schnelle Auswertungen und aussagekräftige Daten gefordert? In diesem Training erlernen Sie z. B. die effiziente Zusammenführung und Weiterverarbeitung von Daten aus unterschiedlichen Quellen. Pro Teilnehmer ein PC.

HR-Strategie und strategische Personalplanung**Neu: HR goes digital**

22.63 ▶

Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Personalmanagement



Die Digitalisierung bringt neue Herausforderungen mit sich. 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.

Der HR Business Partner

56.97 ▶

Grundlagenwissen für die Neupositionierung

Die Rolle von HR als strategischer Partner der Businessorganisation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die zukünftige Geschäftsentwicklung. Das Seminar vermittelt, welche neuen HR-Rollen und Kompetenzen benötigt werden, welche HR-Organisationskonzepte für mittelständische Unternehmen passen und wie beides erfolgreich umgesetzt werden kann.

Mitarbeiterbindung und Demografiemanagement
Demografie- und Gesundheitsmanagement**Neu: Lehrgang Zertifizierte/r Gesundheitsmanager/in**

23.71 ▶

Ihre kompakte, praxisnahe Kurz-Ausbildung



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 Umsetzungskompetenz in die Praxis entlässt.

Personalmanagement

Neu: Betriebliches Gesundheitsmanagement kompakt: Stellschrauben für Entscheider 23.71 ▶



Für Entscheider, denen Mitarbeitergesundheit und Leistungsfähigkeit am Herzen liegt: Um sinnvolle Betriebliche Gesundheitsmanagement Maßnahmen anzustoßen, gewinnen Sie hier einen kompakten Überblick über das weite Themenfeld.

Lebensphasenorientierte Personalarbeit 52.54 ▶
Erfolgreiche Demografiekonzepte für den Generationen-Mix

Positionieren Sie sich jetzt mit einem realistischen Konzept für Ihr Unternehmen und schaffen Sie die Basis, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.

Fehlzeiten reduzieren – Krankenstände vermeiden 75.27 ▶

So erhöhen Sie Anwesenheit und Leistung

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

Unternehmenskultur und Change Management

Change Management für Personaler 93.41 ▶
Betriebliche Veränderungen erfolgreich begleiten und gestalten

In diesem Training erlernen Sie grundlegende systemische Beratungsmethoden und zielführende Gesprächstechniken. So überzeugen Sie auch bei betrieblichen Veränderungen als qualifizierter Ansprechpartner.

Qualifizierungsprogramm Change Management intensiv 57.80 ▶

Das Ziel dieses Qualifizierungsprogramms ist es, Sie zu befähigen, definierte Geschäftsziele effizient und effektiv mit den Führungskräften und den beteiligten Mitarbeitern zu erreichen. In insgesamt 6 Tagen erhalten Sie das komplette Rüstzeug für professionelles Change Management.

Mit Changesetter™ erleben, was Veränderungen erfolgreich macht 93.88 ▶

Viele Change-Projekte erreichen nicht die gesteckten Ziele, manche versanden sogar gänzlich. Was zeichnet also Unternehmen aus, deren Veränderungen erfolgreich waren? Sie alle haben die gleichen 8 Schritte in derselben Reihenfolge getan! Mit der Simulation Changesetter™ erfahren und lernen Sie systematisch eine Veränderung anzukündigen, zu implementieren und nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern.

Sichere Kommunikation in Change-Prozessen 73.21 ▶



Nur wenn den Mitarbeitern der Sinn und die Notwendigkeit von Veränderungen klar ist und sie wissen, was auf sie zukommt, kann der Change erfolgreich umgesetzt werden. Dieses Seminar vermittelt Ihnen die Grundlagen der Kommunikation in Veränderungsprozessen sowie ein Verständnis dafür, was es bei der Umsetzung zu beachten gilt.

Widerstand in Veränderungsprozessen analysieren und konstruktiv nutzen 53.76 ▶

Jede Veränderung von Gewohnheiten ruft Abwehr hervor. Daher müssen die betroffenen Mitarbeiter in die Gestaltung der Veränderungsprozesse eingebunden werden. Lernen Sie praxisnah, wie Sie Veränderungen erfolgreich umsetzen, indem Sie Widerstände frühzeitig identifizieren und diesen konstruktiv begegnen.

Veränderungsprozesse aktiv steuern 81.08 ▶
Change Management für Führungskräfte



Das professionelle Managen von Veränderungsprozessen kann zur entscheidenden Kernkompetenz werden, die sogar über die Zukunft von Unternehmen entscheidet. Deshalb muss jede Führungskraft mit den Spielregeln von Change Management vertraut sein, um Veränderungen begleiten und steuern zu können.

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

Qualifizierungsprogramm Personalmanagement kompakt 81.08 ▶
Einstieg und Überblick



Modernes Personalmanagement ist zu einem zentralen Faktor der Unternehmensentwicklung geworden. Das 5-tägige Qualifizierungsprogramm unterstützt Sie dabei, Ihre aktuellen und künftigen HR-Aufgaben gut in den Griff zu bekommen.

Lehrgang Geprüfte/r Personalentwickler/in 51.88 ▶

Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

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

Haufe Coaching-Ausbildung 23.97 ▶

Zertifiziert durch den Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V.

Coaching ist die nachhaltigste und individuellste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. Wenn Sie erfolgreich coachen wollen, brauchen Sie vor allem eines: Professionalität. Dies gilt für festangestellte Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen als auch für freie Coaches. In dieser anerkannten Coaching-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen. So festigen Sie Ihr Know-how und Standing als gefragter Coach und Berater.



Einfach Veranstaltung auswählen und Webinfo-Nr. auf www.haufe-akademie.de eingeben.

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 · Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg
Regionalbüro Düsseldorf · Gustav-Mahler-Straße 70 · 40885 Ratingen
Regionalbüro Frankfurt a. M. · Offenbacher Straße 98 · 63263 Neu-Isenburg
Regionalbüro Hamburg · Mecklenburger Weg 8 · 25569 Kremperheide
Regionalbüro München · Fraunhoferstraße 5 · 82152 Planegg
Regionalbüro Stuttgart · Uhlandstr. 16 · 72657 Altenriet

Folgen Sie uns auch auf

