

# Fokus Personalentwicklung

Trends. Chancen. Praxishilfen.



## Aber bitte mit Sinn!

Die Suche nach dem tieferen Sinn der Arbeit stellt Personaler vor neue Herausforderungen ▶ 10



## Haufe Akademie und CrossKnowledge

Neue Partnerschaft vereint das Beste aus beiden Weiterbildungswelten ▶ 21

## Weitere Themen in diesem Magazin:

Talent Management · Coaching · Leadership · Recruiting · e-Learning · Employer Branding · Blended Learning · Projektmanagement

# HR ist tot – es lebe HR!

**Liebe Leserinnen und Leser,**

in jüngster Zeit beobachten wir mit Besorgnis, dass immer mehr Unternehmen dem Personalbereich den Platz in der Geschäftsführung oder am Vorstandstisch verwehren – mit gravierenden Folgen! Themen wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Diversity, Qualität der Führung und viele mehr, können nur gemeinsam mit den HR-Experten bewältigt werden – für viele Personalbereiche Mühe und Chance zur eigenen Positionierung zugleich.

Die für das vorliegende Magazin ausgewählten Themen verfolgen daher das Ziel, HR mit innovativen Produkten nahe am Business zu platzieren und dort spürbaren Nutzen zu generieren.

Meine persönliche Empfehlung: die kostenfreien, vertiefenden Webinare unserer Experten zu fast jedem Fachthema! Einen Überblick hierüber und weitere Tipps finden Sie auf Seite 5.

Viel Spaß bei der Lektüre – ich freue mich auf Ihr Feedback.



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting

# Inhaltsverzeichnis



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

<b>Fokus Personalentwicklung</b>	
Trends, Chancen und Praxishilfen für Personalentwickler.....	4
<b>Webinare und Messe.....</b>	5
<b>Kompetenzen für die Personalentwicklung</b>	
Erfolgreiches Recruiting – so gewinnen Sie top Trainees für Ihr Unternehmen!.....	6
Fachkräftemangel – Den demographischen Wandel zur Chefsache machen.....	8
Aber bitte mit Sinn! Die Suche nach dem tieferen Sinn der Arbeit stellt Personaler vor neue Herausforderungen.....	10
Ein bedeutsamer Schritt: Vom Employer Branding zur Employer Reputation.....	12
<b>Talent Management</b>	
Talent Management in der Gesundheitsbranche – Dem Fachkräftemangel mit neuen Strategien begegnen.....	14
Talent Management in Schlüsselbereichen – Verlieren Sie Ihre Talente, weil Sie deren Erwartungen nicht erfüllen?.....	16
<b>e-Learning</b>	
Der Mittelstand baut beim e-Learning auf Fertiglösungen.....	18
Haufe Akademie und CrossKnowledge: Neue Partnerschaft vereint das Beste aus beiden Weiterbildungswelten.....	21
Blended Learning: Das Beste aus allen Lernwelten.....	24
<b>Social Business</b>	
Social Business – Fünf Stufen zur zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung.....	26
<b>Leadership</b>	
Es fehlt an Führung, nicht an guten Führungskräften!.....	28
Gesundheitsmanagement als betriebswirtschaftlicher Managementansatz: Krankenquote nachhaltig senken, Produktivität sichern.....	30
Leadership 3.0: Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider.....	32
<b>Coaching</b>	
Coaching wirkt – wenn die Qualität stimmt.....	34
<b>Projektmanagement</b>	
Gelungener Start in eine neue Rolle: Mit Coaching zum erfolgreichen Projektleiter.....	36
<b>Angebote der Haufe Akademie</b>	
<b>Alles wird leicht</b>	
Wir helfen Ihnen, Ihre Qualifizierungsziele direkt zu erreichen.....	39
<b>Zukunftsgestaltung für Unternehmen</b>	
Lösungen für Personal- und Unternehmensentwicklung.....	41
Inhouse-Training.....	42
Train & Perform-Programme.....	43
Managed Training Services.....	44
Neue Freiräume in der Personalentwicklung.....	45
MyTraineeprogramm.....	46
Competence Profiling.....	47
e-Learning.....	48
Unsere e-Learning Themen auf einen Blick.....	50
Consulting.....	52
Consulting Competence Center.....	53
<b>Kompetenz für Fach- und Führungskräfte</b>	
Nachhaltige Kompetenzerweiterung – ganz in Ihrer Nähe.....	59
Qualifizierungsangebote für Personalentwickler.....	60

---

# Fokus Personalentwicklung

## Trends, Chancen und Praxishilfen für Personalentwickler

Für Personalentwickler bietet die Haufe Akademie einen speziellen Service: Magazin, Website und Newsletter Fokus Personalentwicklung informieren Sie über Trends, Best Practices, Arbeitshilfen und Strategien.

### Magazin und Website Fokus Personalentwicklung

Das Magazin Fokus Personalentwicklung erscheint zweimal jährlich und liefert mit den informativen Beiträgen die Grundlage für unsere kostenlose Webinare.

Auf der Website Fokus Personalentwicklung erhalten Sie das ganze Jahr viele nützliche Infos und Praxishilfen:

- Exklusiv für Personalentwickler und Entscheider bietet die Haufe Akademie in der kostenlosen Webinar-Reihe spannende Themen rund um die Qualifizierung und Entwicklung für Menschen und Unternehmen.
- Für Ihren Erfolg in der Personalarbeit haben wir für Sie nützliche Arbeitshilfen zusammengestellt. Mit der Toolbox Traineeprogramme erhalten Sie ein Set an Informationen und Checklisten für die operative Arbeit.
- Unter Veröffentlichungen finden Sie interessante Studien und Fachbeiträge zum Thema Personalentwicklung.
- Alle Ausgaben von Fokus Personalentwicklung können Sie unter Magazine downloaden.

Schauen Sie vorbei unter [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



### Newsletter Fokus Personalentwicklung

In sechs Ausgaben pro Jahr können sich Personalentwickler 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 gelingen kann, unterstützen Sie Checklisten, Tools und Techniken beim Transfer.
- Kostenlose Webinare: In 45 Minuten erfahren Sie die wichtigsten Facts und Hintergründe über Trendthemen in der Personalentwicklung.

Abonnieren Sie den Newsletter „Fokus Personalentwicklung“ kostenlos und unverbindlich unter:

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

Die Haufe Akademie unterstützt Sie bei der Bewältigung richtungsweisender Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung.

## Kostenlose Webinare für Personalentwickler

Termin	Kostenlose Webinare	Uhrzeit	Seite
16. Oktober 2014	„Powered by pro bono“: Pro bono als neues Instrument der Personalarbeit – Selbstverwirklichung, Glück und Sinnstiftung am Arbeitsplatz	14:00 Uhr	11
17. Oktober 2014	Gewinnen Sie Top-Trainees! Effektive Recruiting-Methoden	14:00 Uhr	7
06. November 2014	Talent Management in Schlüsselbereichen – Verlieren Sie Ihre Talente, weil Sie deren Erwartungen nicht erfüllen?	14:00 Uhr	17
13. November 2014	Social Business – Fünf Stufen zur zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung	14:00 Uhr	27
26. November 2014	Bewerberinterviews mit Trainees führen	14:00 Uhr	7
09. Dezember 2014	Gelungener Start in eine neue Rolle – Mit Coaching zum erfolgreichen Projektleiter	14:00 Uhr	37
15. Januar 2015	Vom Employer Branding zur Employer Reputation – Wirtschaftlicher Erfolg durch langfristige Entwicklung einer anerkannten Arbeitgeber Reputation	14:00 Uhr	13
20. Januar 2015	Qualitätssicherung im Coaching	14:00 Uhr	35
29. Januar 2015	Medizinische Vorsorge – mit dem richtigen Personal! So nutzen Sie Talent Management in Kliniken und Pflegeeinrichtungen für Ihre Organisationsentwicklung	14:00 Uhr	15
11. Februar 2015	e-Learning im Mittelstand: Ergebnisse der MMB-Studie 2014	14:00 Uhr	20
18. Februar 2015	Coaching als integrierter Baustein in der Weiterbildung	14:00 Uhr	35
26. Februar 2015	Es fehlt an Führung, nicht an guten Führungskräften! Wir stehen vor einer Führungswende	14:00 Uhr	29
19. März 2015	Gesundheitsmanagement als betriebswirtschaftlicher Managementansatz – Krankenquote nachhaltig senken, Produktivität sichern	14:00 Uhr	31

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

### Zukunft Personal – Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

14.–16. Oktober 2014, Halle 3.2, Stand B.09

#### Tipp: HR-Expertengespräche auf der Zukunft Personal

Die Haufe Akademie bietet Ihnen an Stand B.09 in Halle 3.2 die Möglichkeit, mit HR-Experten in individuellen Gesprächen über die aktuellsten, traditionell wichtigsten oder Ihre ganz persönlichen Themen rund um das Personalmanagement zu sprechen. Die Experten kommen aus der unternehmerischen Praxis, kennen sich mit allen Facetten des Personalmanagements aus und beraten Sie auf Augenhöhe. Eine Übersicht über die Themen und Anmeldung unter [www.haufe-akademie.de/messen](http://www.haufe-akademie.de/messen)

**Gerne senden wir Ihnen bis zu zwei kostenlose Eintrittskarten für die Zukunft Personal zu.**

**E-Mail an: [messekarten@haufe-akademie.de](mailto:messekarten@haufe-akademie.de)**

► **Qualifizierungsangebote für Personalentwickler, S. 60–62**

# Erfolgreiches Recruiting – so gewinnen Sie top Trainees für Ihr Unternehmen!

In Zeiten florierenden Fach- und Führungskräfemangels gestalten sich das Recruiting und die Gewinnung qualifizierten Personals immer schwieriger. Während die einen noch immer den Traumkandidaten mit „Jung, auslandserfahren, erfolgreich, kurze Studienzeiten etc.“ suchen, legen andere Unternehmen den Fokus auf die direkte Ansprache von Hochschul- und Uniabsolventen. Dabei genießen insbesondere Traineeprogramme eine hohe Popularität – seitens der Absolventen und der Unternehmen. Bieten diese Programme doch eine intensive On- und Off the job Qualifizierung, verbunden mit der schnellen Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben sowie einer hohen Mitarbeiteridentifikation und -bindung.

Wie aber an top Trainees herankommen?

Das Recruiting gestaltet sich häufig schwierig und Großunternehmen sind im Wettbewerb um die Besten oft im Vorteil. Dabei muss das Recruiting nicht Unmengen an finanziellen Ressourcen verschlingen.

## Recruiting-Tipps für die Praxis

Unternehmen sollten nicht nur auf einen Beschaffungskanal setzen, sondern sich diverser Wege bedienen. Das A und O liegt dabei in einer optimalen Vorbereitung. Denn je fundierter die Vorbereitung, desto reibungsloser verläuft der Recruiting Prozess.

### 1. Zielgruppen definieren

Je klarer die Zielgruppe, desto fokussierter die Ausrichtung Ihrer Recruiting-Aktivitäten. Um die Zielgruppe zu definieren, stellen Sie sich u. a. folgende Fragen:

- Suchen Sie Trainees für ein Fachtrainee- oder ein allgemeines bzw. Management-Traineeprogramm?
- Absolventen welcher Studiengänge möchten Sie ansprechen?
- Welche Schwerpunkte sollte der Trainee studiert haben?
- Möchten Sie angehende Bachelor oder Master-Studenten, Fachhochschul- oder Universitätsstudenten gewinnen?



Jeder will Sie haben:  
die High Potentials,  
die perfekt zum  
eigenen Unternehmen passen.

---

## 2. Setzen Sie Ihr Unternehmen in Szene

Jedes Unternehmen hat etwas, das es auszeichnet – sogenannte Alleinstellungsmerkmale oder „Employer Value Propositions“ (EVP). Diese gilt es, herauszuarbeiten. Stellen Sie sich beispielsweise folgende Fragen:

- Wie wirkt das Unternehmen als Arbeitgeber?
- Wie will das Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen werden?

Wichtig: belegen Sie konkret Ihre Aussagen und unterstreichen Sie damit Ihre Glaubhaftigkeit und Authentizität. Definiert Ihr Unternehmen beispielsweise „internationale Personalarbeit“ als einer der wesentlichen Alleinstellungsmerkmale, dann sollte dieser Aspekt für den angehenden Bewerber glaubhaft vermittelbar sein: Sei es, dass er als Trainee im Ausland, in Abteilungen mit Auslandskontakt eingesetzt wird oder in internationalen Teams mitarbeiten kann etc.

## 3. Recruiting-Kanäle und Medien auswählen

Im nächsten Schritt geht es um die Auswahl der Kanäle und Medien, über die Sie Trainees ansprechen möchten. Dabei können unterschiedliche Wege eingeschlagen werden:

- **Hochschulmessen und unternehmenseigene Veranstaltungen:** Der große Vorteil an Hochschulmessen ist der direkte Kontakt zu den Studierenden. Unternehmenseigene Veranstaltungen, wie z. B. ein Tag der offenen Tür, bieten Unternehmen weiterhin die Chance, sich optimal zu präsentieren und dem zukünftigen Nachwuchs einen direkten Einblick in das Unternehmen zu verschaffen. Unternehmenseigene Veranstaltungen bedürfen allerdings einem höheren Invest hinsichtlich Vermarktung und Bekanntmachung.

- **Praktika:**

Sind ideal, um potenziellen Nachwuchs bereits während des Studiums kennenzulernen und frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Dabei liegt eine wesentliche Herausforderung in einer guten Organisation des Praktikums. Und noch wichtiger: ist das Praktikum beendet, sollte der Kontakt zum Nachwuchs systematisch gepflegt werden, z. B. durch das Versenden von Mitarbeiterzeitschriften an „Ehemalige“, das Einladen zu Unternehmensevents, -feiern etc.

- **Internetpräsenz, Social Media & YouTube:**

Die Ansprache über die eigene Homepage ist heutzutage nicht mehr weg zu denken. Eine klare und aktuelle Web-Präsenz mit zielgruppenrelevanten Informationen ist eine wichtige Basis. Darüber hinaus können Unternehmen auch mit Blogs aktiv werden, Informationen über Facebook posten oder über Twitter verbreiten. Wichtig: Achten Sie auf die Aktualität Ihrer Informationen (z. B. aktueller Bewerbungsstart, Bilder etc.).

YouTube bietet Unternehmen ebenfalls eine attraktive Möglichkeit, sich zukünftigen Trainees und Bewerbern vorzustellen und mit audiovisuellen Eindrücken zu punkten. Selbst mit einfachem Equipment und überschaubarem finanziellen Aufwand kann das Unternehmen sich optimal in Szene setzen. So können sich in YouTube-Sequenzen beispielsweise – neben dem Unternehmen allgemein – auch Trainees, Berufseinsteiger oder zukünftige Vorgesetzte vorstellen und von Ihren Erfahrungen berichten.

- **Mitarbeiter werben Mitarbeiter:**

Effektiv und günstig ist diese Methode, denn eigene zufriedene Mitarbeiter sind die besten Markenbotschafter für das Unternehmen.



- **Kooperationen mit Hochschulen, Innovationspreise und Stipendien:**

Weiterhin hilfreich sind Hochschulkooperationen, z. B. in Form der Betreuung von Bachelor-/Master- oder Projektarbeiten. Darüber hinaus können Innovationspreise oder Stipendien ausgeschrieben werden.

- **Einsatz klassischer Instrumente:**

Auch klassische Instrumente haben nicht ausgedient. So erfreut sich die Präsenz in diversen Job-Börsen bis hin zu klassischen Anzeigen in Hochschul-Zeitschriften weiterhin an Beliebtheit.

Bei der Wahl der Kanäle und Medien geht es in erster Linie um Authentizität und Glaubhaftigkeit. Vermarkten Sie Ihr Unternehmen deshalb so authentisch wie möglich und vermeiden Sie die Kluft zwischen Hochglanzbroschüren und der Realität.



**Stefan F. Dietl**

Leiter Ausbildung national/international bei einem weltweit führenden deutschen Unternehmen der Automatisierungstechnik. Fachautor, Trainer der Haufe Akademie.



**Quick-Win-Workshop „Traineeprogramm“:** Gemeinsam erarbeiten wir eine Grundstruktur für Ihr Traineeprogramm – ausgerichtet an Ihren Unternehmenszielen und Ihrer Ausgangssituation.

Dauer: 1 Tag, Preis: 1.595,- EUR zzgl. MwSt. Kontakt: Lena Brandes, lena.brandes@haufe-akademie.de, Tel.: 06102 74850-46

**Kostenlose Toolbox:** Arbeitshilfen und Checklisten zum Recruiting von Trainees und zur Implementierung von Traineeprogrammen erhalten Sie in unserer Toolbox auf [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

**TIPP:** Das Angebot zu MyTraineeprogramm, S. 46



### Kostenlose Webinare

Gewinnen Sie Top-Trainees! Effektive Recruiting-Methoden

**17. Oktober 2014, 14:00 Uhr**

Referent: Stefan F. Dietl

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

Bewerberinterviews mit Trainees führen

**26. November 2014, 14:00 Uhr**

Referent: Stefan F. Dietl

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



# Fachkräftemangel Den demographischen Wandel zur Chefsache machen

Deutschlands Arbeitnehmer arbeiten immer länger. Eine Erhebung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2011<sup>1</sup> zeigt, dass das durchschnittliche Renteneintrittsalter gegenwärtig bei 63 Jahren liegt – Tendenz steigend. Das Ergebnis der Studie bedeutet aber auch, dass viele Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben ausscheiden, bevor sie das gesetzliche Renteneintrittsalter von derzeit 67 Jahren erreichen.

Wer Mitarbeiter jenseits der 50 im Unternehmen halten und integrieren möchte, muss dies als aktive und integrierte Managementaufgabe definieren. Das aus dem finnischen kommende Konzept des AGE-Managements hat sich bereits in vielen Fällen in der Praxis als Managementleitfaden bewährt.

Der Begriff AGE-Management leitet sich nur auf den ersten Blick vom englischen Wort „age“ für Alter ab. Tatsächlich steht der Begriff für die „Arbeitsfähigkeits- und Gesundheits-Erhaltung“. AGE-Management basiert auf dem Konzept, dass eine Kombination gezielter Maßnahmen die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit fördern und erhalten kann. Das führt zu hoher Produktivität auf Unternehmensseite und zu mehr Lebensqualität auf Mitarbeiterseite.

AGE-Management erfordert systematische und bereichsübergreifende Ansätze in den folgenden betrieblichen Innovationsfeldern:

- Personalpolitik
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
- Führungs- und Unternehmenskultur
- Gesundheit und Arbeitsschutz
- Innovation und Wissenstransfer

#### Die Innovationsfelder im Einzelnen:

**Personalpolitik** – Die Vielfalt der Bevölkerung sollte sich auch in einer Vielfalt der Belegschaft widerspiegeln. Unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen gilt es im Sinne eines Diversity-Ansatzes produktiv zu nutzen. Das erfordert eine bessere Einbindung von Frauen, älteren Mitarbeitern und Arbeitnehmern

<sup>1</sup> Destatis: Ältere Menschen in Deutschland und in der EU. Wiesbaden: 2011. Internet: <http://tiny.cc/jaa7xw>

mit Migrationshintergrund ins Erwerbsleben. Die Personalpolitik muss künftig verstärkt auch solche Zielgruppen einbeziehen, die bisher nicht zwingend im Fokus der Rekrutierungspolitik standen. Darüber hinaus wird es künftig Aufgabe der Personalpolitik sein, diese Vielfalt zu managen und so zu integrieren, dass eine Einheit in der Vielfalt entsteht.

**Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung** – Ältere Arbeitnehmer sollten in den Bereichen eingesetzt werden, in denen sie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten am besten einbringen können. Darüber hinaus sollte die Arbeitsorganisation Berufslaufbahnen eröffnen, die alternativ zu den gängigen hierarchischen, vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten, horizontale Wege der beruflichen Weiterentwicklung ermöglichen. Beschäftigte müssen zugleich akzeptieren, dass die Tätigkeit, die sie mit 60 ausüben, nicht unbedingt mit der Tätigkeit identisch ist, die sie vor 35 Jahren einmal erlernt haben.

**Qualifizierung** – Die systematische und kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten ist eine zentrale Managementaufgabe. Dazu können beispielsweise eine betriebsinterne Weiterbildungsberatung in Form eines Coachings, die Entwicklung von Weiterbildungsplänen, die Implementierung von altersgemischten Teams und Patenschaften für das intergenerative Lernen sowie die lernfördernde Gestaltung der Arbeit gehören. Qualifizierungsmanagement betrifft nicht nur ältere Mitarbeiter, sondern Beschäftigte aller Altersgruppen, wobei die Angebote für ältere Beschäftigte speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten sein sollten. Zugleich müssen Beschäftigte selbst die Bereitschaft mitbringen, sich weiter zu qualifizieren und lebenslang im Rahmen ihrer Möglichkeiten hinzuzulernen.

**Führung und Unternehmenskultur** – Das Führungsverhalten der Vorgesetzten hat maßgeblichen Einfluss auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, vor allem für ältere Beschäftigte. Wesentliche Aufgabe ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der generationsübergreifende Wertschätzung und Kooperation ihren festen Platz haben. Dazu gehört die Anerkennung der Leistungen Älterer, ebenso wie die offene Ansprache von Defiziten bzw. solcher Punkte, in denen jüngere Arbeitnehmer leistungsfähiger sind.

**Gesundheit und Arbeitsschutz** – Gesundheitliche Vorsorge und Arbeitsschutz spielen eine zentrale Rolle in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Das umfasst die physische Gesundheitsvorsorge (ergonomische Arbeitsplätze, Rückenschulen), um Krankheiten vorzubeugen und die Arbeitskraft zu erhalten.

Eine zunehmend große Rolle werden künftig die psychischen Erkrankungen und ihre Vermeidung spielen. Die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt führen zu immer größeren seelischen Belastungen. Zu den Ursachen gehören einerseits Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und geringe Wertschätzung, aber auch die mangelnde Kontrolle, die die einzelnen Mitarbeiter über ihre Arbeitsabläufe haben.

**Innovation und Wissenstransfer** – Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit erhalten. Gerade von altersgemischten Teams können Unternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen profitieren. Umgekehrt bietet der demographische Wandel erhebliche Potenziale für neue Produkte und Dienstleistungen. Darüber hinaus wird es immer wichtiger, das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter – insbesondere der Mitarbeiter, die das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen – zu dokumentieren und so weiterzugeben, dass es von anderen Mitarbeitern genutzt und weitergetragen werden kann.



#### Die ddn Position:

Erfolgreiches AGE-Management erfordert einen integrierten Ansatz über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg. Deshalb sollte die Steuerung und Koordination möglichst in einer Stabsstelle angesiedelt sein, die Zugriff auf alle Unternehmensbereiche hat. Das macht das AGE-Management und den demographischen Wandel zur Chefsache für jedes Unternehmen, das sich dieser Herausforderung stellen und die darin liegenden Chancen nutzen will.

#### ddn: das demographie-netzwerk e. V.

Wie können sich Unternehmen auf alternde Belegschaften und den Generationenmix einstellen? Wie gehen andere Arbeitgeber mit dem demographischen Wandel um und wo steht das eigene Unternehmen im Vergleich? Diese und weitere Fragen stehen im Mittelpunkt beim bundesweiten demographie-netzwerk ddn e. V. In dem gemeinnützigen Netzwerk von Unternehmen, Kommunen und Verbänden sind derzeit schon über 400 Institutionen mit einer Personalverantwortung von 2,5 Millionen Beschäftigten zusammengeschlossen, um den demographischen Wandel aktiv zu gestalten.

Gegründet wurde ddn im März 2006 auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). ddn ist angetreten, um den demografischen Wandel zur Chefsache zu machen.

Das Herzstück des Netzwerkes bilden 12 Facharbeits- bzw. Themenkreise, in denen gemeinsam neues Wissen und Instrumentarien entwickelt und vorhandenes Know-how ausgetauscht wird. Im Mittelpunkt stehen Themen wie Gesundheit, Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Weiterbildung oder Führungs- und Unternehmenskultur. Dieses Wissen wird in die aktuell bestehenden zwanzig regionalen Netzwerke zum Nutzen der dortigen Mitglieder transferiert.

#### Drei zentrale Kernbotschaften charakterisieren das ddn:

- Botschaft 1: Im ddn schließen sich Unternehmen und Organisationen in einem Netzwerk zusammen. Das Ziel: Gemeinsam Lösungen für die Arbeitswelt von morgen entwickeln.
- Botschaft 2: Dabei stehen der generationsübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt. Denn: Das Wissen von Alt und Jung ist die Basis für die Arbeitswelt der Zukunft.
- Botschaft 3: ddn bietet die Plattform auf nationaler wie regionaler Ebene. Das Motto: Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Kommunen und Verbänden entsteht vor der eigenen Haustür.

Weitere Informationen unter:  
[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)



## Aber bitte mit Sinn!

Die Suche nach dem tieferen Sinn der Arbeit stellt Personaler vor neue Herausforderungen

### Die Sinnrevolution

Wieso gehen wir arbeiten? Der ursprüngliche Zweck, die Befriedigung materieller Bedürfnisse, hat schon längst ausgedient. Der arbeitende Mensch möchte nicht nur ein vernünftiges Gehalt sondern auch Selbstverwirklichung, Glück und Sinnstiftung am Arbeitsplatz erfahren. Dieser Wandel wird massiv, nicht nur durch die Generation Y, getrieben.

Generationsübergreifend stellen sich Mitarbeiter und Führungskräfte die Frage, welchen sinnvollen Beitrag das eigene berufliche Wirken für die Gesellschaft liefert. Personalabteilungen spüren diesen Trend bereits. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) glauben 69% der Personalverantwortlichen, dass der Wertewandel sich stark auf das Personalmanagement auswirken wird. Über ein Drittel der Deutschen lehnt es gar ab, in einem Job zu arbeiten, der nicht sinnstiftend ist (McKinsey & Ashoka, „Karrierewege für Weltveränderer“). Unternehmen, die eine glaubwürdige Antwort auf die Sinnfrage liefern, haben einen entscheidenden Vorteil auf dem hart umkämpften Talentemarkt.

### Persönliche Entwicklung durch Engagement

Welche Möglichkeiten, die über klassische Spendenprogramme hinausgehen, bieten sich für Unternehmen? Aktuell wird kompetenzbasiertes Engagement, auch pro bono genannt, verstärkt als Instrument der Personalarbeit diskutiert. Pro bono bedeutet, die unentgeltliche Bereitstellung beruflicher Kompetenzen für soziale Zwecke. In den USA ist pro bono bereits weit verbreitet und bei namhaften Unternehmen wie Deloitte, Microsoft oder IBM fest in der Personalarbeit verankert. Pro-bono-Projekte sind so vielfältig wie spannend: Personaler beraten eine Umweltschutzorganisation zu ihren Einstellungsprozessen, Controller entwickeln ein Budgetinstrument für ein Jugendförderwerk und Führungskräfte begleiten ihre Kollegen in gemeinnützigen Organisationen zu Strategieentwicklung und Personalführung. Auch in Deutschland gewinnt dieser Trend an Fahrt. Die gemeinnützige Vermittlungsagentur Proboneo baut aktuell einen Marktplatz für Pro-bono-Engagement auf.

*„Der arbeitende Mensch möchte nicht nur ein vernünftiges Gehalt sondern auch Selbstverwirklichung, Glück und Sinnstiftung am Arbeitsplatz erfahren.“*

### Pro bono, gut für die Karriere und die Gesellschaft

Für Unternehmen zahlt sich pro bono gleich doppelt aus. Gelungene Pro-bono-Arbeit verknüpft authentisches Engagement mit der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Hier stehen insbesondere die Förderung von Sozialkompetenzen, die Bindung von Mitarbeitern und das Knüpfen neuer Netzwerke im Vordergrund. Gerade in einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt werden fachübergreifende Kompetenzen immer wichtiger. Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Empathie, Teamfähigkeit, Ambiguitätstoleranz und unternehmerisches Handeln ermöglichen Führungskräften von Morgen adäquat auf zukünftige betriebliche Herausforderungen zu reagieren. Diese Kompetenzen können nur schwer durch klassische Entwicklungsmaßnahmen trainiert werden. Hier setzt pro bono an. Eine interne Untersuchung der Allianz zeigt, dass Mitarbeiter durch Pro-bono-Engagement erlernte Fähigkeiten auch am Arbeitsplatz einsetzen konnten. Außerdem zeigen sich positive Effekte auf die Mitarbeiterbindung- und Motivation.

### Zugänge und Angebote schaffen

Pro bono ist ein wirkungsvolles und wertvolles Personalinstrument. Eine von Proboneo durchgeführte Umfrage macht deutlich, dass sich die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte sozial engagieren möchte. Zeitlich stark eingespannten Fach- und Führungskräften fehlen Zugänge zu gemeinnützigen Organisationen und entsprechende Angebote des Arbeitgebers. Diese können mit pro bono auf verschiedene Bedürfnisse reagieren: von einem intensiven, eintägigen Teamprojekt bis zur längerfristigen Begleitung von gemeinnützigen Organisationen im Rahmen eines Entwicklungsprogramms ist alles möglich. Pro-bono-Programme bieten mehr als gutes Karma, sie binden motivierte Mitarbeiter und sichern die Zukunft der Unternehmen. Mit diesem Ziel entdecken vorausschauende Personaler die Potenziale von pro bono frühzeitig und binden sie in ihre Personalstrategie ein.



**Claudia Leißner**

Geschäftsführerin der Proboneo gGmbH,  
Kooperationspartner der Haufe Akademie  
im Bereich Social Learning



**Bastian Müller**

Vermittlungsmanager bei der Proboneo gGmbH



**Torsten Bittlingmaier**

Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



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

**TIPP:** Das Angebot des Competence Center  
Human Resource Management, S. 57



### Kostenloses Webinar

„Powered by pro bono“: Pro bono als neues Instrument der Personalarbeit – Selbstverwirklichung, Glück und Sinnstiftung am Arbeitsplatz

**16. Oktober 2014, 14:00 Uhr**

Referenten: **Claudia Leißner, Bastian Müller**

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

# Ein bedeutsamer Schritt: Vom Employer Branding zur Employer Reputation

Der „gute Ruf“ als Arbeitgeber bildet sich wirksam erst dann aus, wenn Unternehmen verstehen, sich als „Arbeitgeber mit Tiefgang“ zu positionieren. Anerkennung muss immer stabil über einen längeren Zeitraum wachsen. Employer Branding steht dagegen für ein „Momentum“, ist oft oberflächlich und werblich-konstruiert. Employer Reputation dagegen zielt auf Langfristigkeit, ist authentisch gewachsen und schürft tiefergründiger. Es wird Zeit für einen Paradigmenwechsel in der Nomenklatur und im Denken von Personalern, bei der Konzeption der nach innen gerichteten Personalkommunikation und der nach außen gerichteten Arbeitgeberkommunikation: Employer Reputation löst zunehmend das Modell Employer Branding ab.

Unterschiedlichen Gruppen werden differenzierte Leistungsversprechen gegeben. Eine umfassende Arbeitgebermarke unter dem Motto „One Brand Fits All“ kann diese Vielfalt nicht abbilden, ohne zu allgemein und somit belanglos zu werden. Der andere Weg nach der Leitlinie „Jeder Gruppe ihre Arbeitgebermarke“ ist ebenfalls problematisch: Oft fehlt dann die verbindende Klammer, die dem Arbeitgeber als Ganzes Profil gibt. Die Arbeitgebermarke folgt normalerweise den personalwirtschaftlichen Zielen und der davon abgeleiteten HR-Strategie. Da diese in unserer volatilen Wirtschaftswelt mit zunehmendem Tempo wechseln, ist schnell klar: Eine Arbeitgebermarke, die heute noch einen guten Job macht, muss morgen vielleicht schon von einer aktuellen, neuen Marke abgelöst werden. Unternehmen können nur dann gewinnen, wenn sie hier zur rechten Zeit wirkungsvoll (nach-)steuern, kontinuierlich schärfen und sich auch vor grundlegenden Neujustierungen nicht scheuen.

## Risiko Social Media

Schließlich nimmt die Erosion der Arbeitgebermarken durch den stark veränderten Charakter der modernen Kommunikation zu. Die erste These des „Cluetrain Manifests“ benennt den Kern der Herausforderung: „Märkte sind Gespräche“. Auch Personalmärkte sind solche Gespräche. Über Medien wie Facebook und Twitter bewerten Mitarbeiter ihre Arbeitgeber. Sie tauschen sich über deren Stärken und Schwächen aus – und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund. Auch eine gut inszenierte Arbeitgebermarke verliert an Strahlkraft, wenn sie auf einer Bewertungsplattform mit Kritik überzogen wird. Die entscheidende Größe beim internen Arbeitgeberimage sind die Führungskräfte und deren Kommunikationsfähigkeit.

## Von der Marke zum Ansehen

Starke Arbeitgebermarken sind nach wie vor entscheidend. Vor dem skizzierten Hintergrund sollte das Konzept „Employer Branding“ jedoch weiter gedacht und in einen konzeptionell-strategischen Rahmen eingebettet werden. Dieser Rahmen wirkt den bereits beschriebenen Erosionskräften Diversity, Agilität und Kommunikation entgegen und verstärkt die Strahlkraft der Arbeitgebermarke. Auf diese Weise erhält Diversity eine verbindende Basis, Agilität eine nachhaltige Perspektive und Kommunikation eine ansprechende Form. Von der gemachten Marke kommen wir so zum gewachsenen



**Vergleich – Modelle gegenüberstellen**

Employer Brand und Employer Reputation lassen sich nicht absolut trennscharf abgrenzen. Sie hängen zusammen und verbinden sich teilweise miteinander. Dennoch lohnt es sich, mithilfe der beiden Begriffe die steigenden Anforderungen an die HR-Kommunikation zu verstehen und in funktional differenzierte Modelle zu übersetzen.

Employer Brand	Employer Reputation
zielt auf Image	zielt auf Vertrauen
ist gemacht	wächst
ist zielgruppenspezifisch	ist grundlegend, umfassend
ist werblich	ist authentisch
ist durch Social Media unter Druck	wird durch Social Media gestärkt
Themen: Karriere, Vergütung & Co.	Themen: Ethik, Kultur & Co.

Quelle: Bernhard Schelenz, 2014

Ansehen eines Unternehmens als Arbeitgeber – nämlich zu seiner Reputation, zu seinem Ruf. Reputation wirkt wie gewünscht auf einer übergeordneten, klammernden Ebene: Mit einem weiten Zeithorizont weist sie über das agile Markengeschäft hinaus und der gute Ruf integriert sich semantisch in den Dialog und somit in den allgegenwärtigen Kontext der modernen Kommunikation.

**Authentische Erfahrungen**

Es kommt darauf an, dass Mitarbeiter gut über ihr Unternehmen reden, das ist verbindlich und glaubwürdig. Weil die Employer Reputation aus sich selbst heraus gewachsen ist und von den Mitarbeitern aus freien Stücken kommuniziert wird, gewinnt sie langfristig an Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und hält auch kritische Stimmen aus. Vertrauen entsteht aus echten Erfahrungen, die viele Mitarbeiter über einen langen Zeitraum mit ihrem Arbeitgeber gemacht haben. Weil der gute Ruf über lange Jahre wächst, wird er selbst in Krisenzeiten nicht so schnell beschädigt wie die Arbeitgebermarke.

**Themen mit Tiefgang**

Mit Employer Reputation sind besondere Themen verbunden. Während beim Employer Branding möglichst spezifische und eben auch wechselnde Leistungsversprechen gegeben werden (zum Beispiel: „Bei uns können Sie zügig Karriere machen“ oder: „Wir bieten Ihnen eine überdurchschnittlich hohe Vergütung“ gründet Employer Reputation tiefer. Bei ihr geht es vor allem darum, einen Sinn zu stiften und erlebbar zu machen.

**Sinn – was ist das?**

Unter Sinn ist zum Beispiel die ethische Haltung eines Unternehmens zu seinen Produktionsstandards zu sehen – seine gelebte Kultur. Sinn steht für die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeitern umgehen. Sinn ergibt sich auch aus dem Zweck eines Unternehmens, aus dem Nutzen, den seine Produkte und Dienstleistungen den Kunden und der Gesellschaft bringen. Mit dem Sinn lassen sich auch für das Personalmarketing wirksame Ableitungen treffen, die als Unternehmensbotschaft nach innen und außen zudem eine deutlich höhere Halbwertszeit haben als Marken fokussierende Kreativkampagnen. Aus den kommunikativ sichtbar zu machenden Sinnbezügen ergeben sich im Laufe der Zeit das Ansehen eines Unternehmens und seine anerkannte Reputation als Arbeitgeber, die so zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen.

**Wichtige Kommunikatoren**

Dieser Sinn muss konsequent kommuniziert werden. Ein wirkungsvolles Employer-Reputation-Management erfordert einen laufenden Dialog. Es geht darum, potenzielle und bestehende Mitarbeiter zu

einem dauerhaften und authentischen Dialog einzuladen. Geeignete Instrumente sind hier weniger die klassische Imageanzeige oder die schicke Karriereseite – die an anderer Stelle natürlich ihre Berechtigung haben –, sondern zum Beispiel substanzielle Beiträge in der Presse, eine effektive und effiziente HR-PR. Entscheidend ist der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zur (Fach-)Presse. Erreicht wird das mit überzeugenden Angeboten, zum Beispiel die offene Thematisierung eines kritischen Themas oder unpopulärer personalwirtschaftlicher Herausforderungen. Dazu gehört es auch, trendige Personalmarketingthemen gegen den Strich zu bürsten. Dann erst wirken die Erfolgsberichte und Positivbeiträge über innovative Programme des Unternehmens glaubwürdig. Auch Kontakte zu Bloggern spielen bei einem systematischen Employer-Reputationsmanagement eine entscheidende Rolle. Blogger sind Menschen, die eine kritische Auseinandersetzung suchen, die als Meinungsbildner für das Arbeitgeberansehen als relevant erkannt wurden. Sie sollten mit neuen Ideen und inhaltlichen Angeboten immer wieder überrascht werden. Generell gilt: je individueller die PR-Ansprache, desto besser. Zudem kommt es ganz entscheidend darauf an, Führungskräfte in ihrer Rolle als „Personalarbeiter“ im Sinne des Reputationsmanagements fit zu machen: Sie müssen die Reputationswerte und -stärken ihres Hauses kennen, sie vorleben und überzeugend weitergeben.

**In die Zukunft denken**

Es ist demnach eine Gesamtstrategie gefragt, die zum einen auf agile Employer Brands setzt, diesen aber dann mit einem Employer-Reputation-Konzept einen dauerhaften und stabilen Rahmen gibt. Ernsthafte Employer Reputation fordert Konsequenz, dauerhaftes Bemühen und ständige Arbeit. Leben ist Evolution. Das bedeutet, dass wir künftig offen sein müssen für sich verändernde Kulturen – ein statisches Employer Branding kann immer nur für eine beschränkte Zeit wirken. Employer Branding darf nicht zu einem festgeschriebenen System werden, es muss sich öffnen und bereit sein, offen für Veränderungen zu bleiben: Was wir brauchen sind wandlungsfähige Employer Brands, kurzum die Ablösung des klassischen Employer-Branding-Konzepts durch nachhaltige Employer Reputation.



**Bernhard Schelenz**  
Geschäftsführer Schelenz GmbH,  
Kooperationspartner der Haufe Akademie  
im Bereich Employer Reputation



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



torsten.bittlingmaier@haufe-akademie.de

**TIPP:** Das Angebot des Competence Center  
Human Resource Management, S. 57

**Kostenloses Webinar**

Vom Employer Branding zur Employer Reputation  
Wirtschaftlicher Erfolg durch langfristige Entwicklung  
einer anerkannten Arbeitgeber Reputation

**15. Januar 2015, 14:00 Uhr**  
Referenten: Bernhard Schelenz, Torsten Bittlingmaier  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Talent Management in der Gesundheitsbranche Dem Fachkräftemangel mit neuen Strategien begegnen

Das deutsche Gesundheitssystem ist in den Schlagzeilen. Leere Kassen bei den Kassen, zu wenig Mediziner und Pflegepersonal. Dazu ein hoher Wettbewerbsdruck und eine harte Konkurrenz um das knappe Personal zwischen öffentlichen und privaten Kliniken sowie Einrichtungen. Wo Talente rar und kostbar sind, ist Talent Management dringend notwendig.

Lange Jahre war die Welt noch in Ordnung im deutschen Gesundheitssystem. Der Arztberuf war hoch geachtet und begehrt, ein Beruf in der Krankenpflege galt als sichere Bank. Die Krankenkassen bezahlten was gut und teuer war, die Gesellschaft stellte die Finanzierung sicher. Die private Wirtschaft mit ihrem Konkurrenzdruck und Wettbewerb schien Lichtjahre entfernt. Personal war vorhanden – Veränderungen brauchte man nicht.

## Rahmenbedingungen fordern heraus

Das ist endgültig vorbei. In Pflege und Behandlung geht es nicht nur um die Gesundheit der Patienten, es geht um Qualitätsmanagement und Kostenführerschaft. Öffentliche Träger und private Klinikkonzerne liefern sich einen harten Wettbewerb, gedeckelte Budgets und „Fallpauschalen“ erzeugen Druck. Nicht nur die finanziellen Rahmenbedingungen lösen einen hohen Druck aus, auch der zunehmend spürbare Fachkräftemangel. Öffentliche Krankenhäuser und große Krankenhauskonzerne kämpfen mit der Pharmaindustrie um die besten Köpfe. Die Patienten werden immer mehr und immer älter, die personellen Ressourcen in einer alternden Bevölkerung immer weniger. Ärzte und Pflegekräfte sind erschöpft, haben ihre Belastungsgrenze erreicht, Personal wandert ab und aus.

## Strategisches Personalmanagement fehlt

Sind Kliniken und Pflegeeinrichtungen darauf eingerichtet, dem mit System zu begegnen? Die klare Antwort lautet: Nein. Tatsächlich wird vielerorts Personal immer noch verwaltet, statt die Perspektive eines strategischen Personalmanagements einzunehmen. In vielen Kliniken mangelt es im Funktions- und Pflegedienst an Führungs- und Managementqualifikationen. Traditionell hierarchische Strukturen, in denen sich die verschiedenen Fachrichtungen, Abteilungen und Berufsgruppen häufig weder verstehen noch verständigen und Silodenken vorherrscht, verhindern eine bereichsübergreifende Personalplanung und Talentförderung. Selbst dort, wo beste Absichten bestehen Talente zu fördern, mangelt es an einer strukturellen Verankerung, einem systematischen Vorgehen und an entsprechenden Instrumenten. Nur wenige Kliniken verfügen über die notwendigen professionellen Strukturen. „Personalentwicklungsthemen müssen zunächst in der Regelkommunikation der Mitarbeiterführung verankert werden, erst dann lassen sie sich auch übergreifend besser ansprechen – aber bereits daran mangelt es. Grundlegende Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche gelten bereits als Personalentwicklung“, sagt etwa Hans-Peter Lehnen, OP-Manager OPM + Co. Es besteht hoher Veränderungsbedarf im Bereich des Personalmanagements, des Employer Branding und Talent Recruitings sowie in der Talententwicklung.

## Wege aus dem Teufelskreis

Talent Management setzt eine Organisationskultur voraus, die

- wesentlich auf Wertschätzung und Vertrauen ausgerichtet ist,
- Personalentwicklung aus einer organisationsstrategischen Perspektive heraus definiert und
- die Person des Mitarbeitenden mit ihren individuellen Präferenzen und Kompetenzen von Anfang an in den Vordergrund stellt.

Um keine Karrieresackgassen zu produzieren, sollten schon bei der Einstellung die Entwicklungsoptionen in der Organisation mitgedacht werden. Zu berücksichtigen sind zum Beispiel Einsatzmöglichkeiten und Entwicklungsschritte im Bereich ärztlicher Management-Tätigkeiten wie Ausbildungsleitung, Steuerung des Einweisernetzwerkes, OP-Management oder der strategischen Unternehmensentwicklung.

Statt Karrieren auf die Chefarztposition zu fokussieren, bieten sich alternative Karrierepfade auf der Fach- und Oberarztebene an, wie sie zum Beispiel spezialisierte Funktionsoberärzte mit herausgehobenem Status und angemessener Vergütung darstellen. Sowohl im ärztlichen wie im pflegerischen Bereich kann man den Mitarbeitenden anbieten, ihr Potenzial gezielt zu fördern, zwischen Spezialisierung und Vertiefung zu wechseln und ihr Kompetenzprofil zu erweitern.

## Erfolgsfaktoren für Ihr Talent Management





## Fünf Schritte zum effektiven Talent Management im Gesundheitsbereich

### 1) Strategie

Identifizieren Sie Ihre Leistungsträger von morgen mit dem Personalportfolio. Wer handelt sozial kompetent und proaktiv, stellt sich als anpassungsfähig heraus und ist in der Lage, sich weiter zu entwickeln? Wenn Sie Ihre Talente identifiziert haben, sprechen Sie darüber: mit der Geschäftsführung, den Chef- und Oberärzten und natürlich mit den Mitarbeitenden selbst.

### 2) Get

Glaubwürdiges Personalmarketing und eine überzeugende Reputation als Arbeitgeber sind zentrale Bausteine, um Talente zu gewinnen. Eine persönliche Perspektive zu haben und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt zu bekommen, sind wichtige Entscheidungskriterien für Bewerber und daher ein entscheidender Punkt in der Recruitingstrategie.

### 3) Keep

Bindung, Entwicklung und Talent Management sind Teil der Führungsaufgabe von Chefsärzten. Diese sollten sich bewusst sein, dass die Führungskräfte und ihre Kommunikationsfähigkeit entscheidend für das interne Image einer Abteilung sind. Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der der Einzelne, die Zusammenarbeit und die Leistung einen positiven Wert darstellen, in der Management-Verantwortung wahrgenommen wird und kollegiale Führung statt Kontrolle erfolgt.

### 4) Perform

Bieten Sie Ihren Talenten ein Umfeld, das sie begeistert und ihre Leistungsfähigkeit fördert. Kompetenzmodelle, Kompetenzprofile und eine differenzierte Potenzialdiagnostik sorgen für eine transparente Beurteilung und zeigen Perspektiven auf. So gestalten Sie als HR-Professional gezielt die Talente-Entwicklung und eröffnen individuelle Karrierepfade. Natürlich gemeinsam mit dem direkten Linienverantwortlichen und im Dialog mit Ihren Talenten.

### 5) Develop

Gehen Sie individuell auf ihre Talente ein. Auf der Basis von Job-Familien lassen sich Karrierepfade in verschiedene fachliche Vertiefungsrichtungen entwickeln, die den Kompetenzbereichen der Mitarbeitenden entgegenkommen und individuelle Ressourcen gewinnbringend nutzen. Bereichsübergreifende Talentkonferenzen, Qualifizierungsmaßnahmen und Nachfolgepläne sind wichtige Steuerungsinstrumente und zeigen Synergien und Perspektiven auf.



**Lena Brandes**

Senior Consultant Talent Management



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



**Harri Fechtner**

Senior Consultant der Haufe Akademie



**TIPP:** Das Angebot des Competence Center Talent Management, S. 56



### Kostenloses Webinar

Medizinische Vorsorge – mit dem richtigen Personal!  
So nutzen Sie Talent Management in Kliniken und Pflegeeinrichtungen für Ihre Organisationsentwicklung

**29. Januar 2015, 14:00 Uhr**

**Referenten: Lena Brandes, Harri Fechtner**

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

# Talent Management in Schlüsselbereichen – Verlieren Sie Ihre Talente, weil Sie deren Erwartungen nicht erfüllen?

Wir leben in einer schnelllebigen Zeit. Immer kürzere Produktlebenszyklen, neue Technologien und die digitale Marktwirtschaft haben zur Folge, dass heute geforderte fachliche Kompetenzen und Jobprofile morgen schon hinfällig sind. Tatsächlich müssen sich Unternehmen heute darauf einstellen, dass ihre Strategie sich innerhalb eines Jahres nicht wie geplant umsetzen lässt. Ändert sich die Strategie, ändert sich häufig auch die Personalplanung und die geforderten fachlichen Kompetenzen, die sich in den Jobprofilen abbilden. Lediglich die Anforderungen an persönliche und soziale Kompetenzen bleiben annähernd stabil. Besonders demotiviert und verunsichert sind Talente, wenn zunächst ein Förderprogramm durchgeführt und eine Stelle im Anschluss versprochen wird, die Stelle aber nach dem Förderprogramm wegfällt, da die Strategie des Unternehmens sich zwischenzeitlich geändert hat. Im stark umkämpften Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen wichtig, Talente

zu halten. Wie können Sie im Unternehmen also in diesem unsicheren Umfeld Ihr Versprechen halten und nach dem Förderprogramm dem Talent die passende Stelle anbieten? Anhand von zwei Fallbeispielen wird das Risiko deutlich:

## Fallbeispiel: Verlust von Talenten in der IT-Abteilung

Einer der stärksten und schnellsten Treiber für Veränderungen ist die IT-Industrie. Unterhielten noch vor nicht allzu langer Zeit viele Unternehmen eigene Rechenzentren, wandern die Daten jetzt in die Cloud. Was früher selbst an Softwareanpassungen entwickelt und instand gehalten wurde, wird heute z. B. durch Software als Service aus der Cloud geliefert und nicht mehr selbst administriert. Mitarbeiter, die in diesen Bereichen beschäftigt waren, werden überflüssig, outsourced oder müssen sich neue Fähigkeiten aneignen. Talente, die mit dem Ziel eingestellt wurden, Experte

### Talent Management in Schlüsselbereichen

#### 1. Ausgangslage heute: Erwartungen *nicht erfüllen* – Talente verlieren!



#### 2. Zielbild in Zukunft: Erwartungen *erfüllen* – Talente binden!



im Rechenzentrum zu werden, müssen sich neu orientieren. Ihre Fähigkeiten, Software zu administrieren und Hardware zu warten, ist immer weniger gefragt. Stattdessen müssen sie sich mehr auf den Umgang mit Kunden einstellen, sich neue Service- und Dienstleistungskompetenzen aneignen und eine entsprechende Mentalität entwickeln. Generell stellt man im Bereich der IT einen Trend weg von Produkten und hin zu Dienstleistungen fest, der sich auch in anderen Branchen beobachten lässt.

#### Fallbeispiel: Verlust von Talenten im Vertrieb

Die Automobilindustrie stellt sich darauf ein, nicht mehr nur Autos, sondern Mobilität zu verkaufen. Ein Beispiel dafür sind Car-Sharing-Konzepte in Großstädten, bei denen es nicht mehr darum geht, ein Auto abzusetzen, sondern zusätzlich eine Dienstleistung zu erbringen. Dem Kunden soll immer nur dann ein Auto zur Verfügung stehen, wenn er es braucht. Das erfordert im Vertrieb neue Kompetenzen. Andere Hersteller sind auf dem Sprung zum vernetzten Auto mit Internetzugang, woraus sich ebenfalls neue Kompetenzanforderungen für Vertriebsmitarbeiter ergeben. Weitere Folgen dieser Umstellung, die Mitarbeiter direkt betreffen, sind neue Vergütungsmodelle. Gerade im Vertrieb, wo Provisionen eine große Rolle spielen, können sich Mitarbeiter dadurch leicht überverteilt fühlen. So muss sich ein Talent, eingestellt mit der Aussicht, im nächsten Jahr die Position des Experten Verkauf Kleinwagen zu übernehmen, möglicherweise umstellen, stattdessen Konzepte für Stadtteilautos entwickeln und mit Bezirksverwaltungen Parkplätze für diese Autos organisieren.

#### Talente binden – und Versprechen einlösen: Vom Jobprofil zur Jobfamilie

Die skizzierten Beispiele aus der IT und dem Vertrieb sind nur zwei von vielen, die zeigen, wie schnell während eines Förderprogramms eine aussichtsreiche Position für ein Talent hinfällig werden kann. Mit entscheidenden Konsequenzen für Unternehmen und Talente: Unternehmen laufen Gefahr, Talente zu verlieren. Investitionen in Förderprogramme sind weniger wirksam, wenn Talente nicht die Stelle erhalten, die ihnen mit dem Förderprogramm versprochen wurde. Talente müssen flexibel und lernbereit bleiben, wenn sie beschäftigungsfähig bleiben und sich auf veränderte Berufslaufbahnen einstellen wollen. Gefordert ist eine Talententwicklung, die zwei entscheidende Fragen beantwortet:

- Wie lassen sich Talente binden, wenn man keine Orientierung für die nächste Stelle bieten kann?
- Wie lassen sich Talente so entwickeln, dass die fachliche Kompetenz über ein Einsatzgebiet hinausreicht?

Antworten, aber auch Risiken, bieten zwei Lösungsansätze, die an unterschiedlichen Stellschrauben drehen. Der erste an der Dauer der Förderprogramme, der zweite an der Entwicklung in Jobfamilien in Schlüsselbereichen statt in Jobprofilen.

#### Schnell aber ineffektiv: Förderprogramme kürzen, Talente schneller entwickeln

Dieser kurzfristig und schnell umsetzbare Lösungsansatz verändert allein die Dauer der Förderprogramme für Talente, ändert aber nichts an den Inhalten oder der Ausrichtung. Die Talente lernen das notwendige Wissen schneller und komprimierter und können sich so schneller den Veränderungen anpassen. Möglich machen das zum Beispiel e-Learning-Programme zum Selbstlernen und der weitgehende Verzicht auf zeitintensive Präsenzseminare und Coachings.

Das Entwicklungsprogramm allein in Bezug auf die Dauer zu verändern, bannt aber nicht das Risiko, dass die geplante Position danach neuen strategischen Ausrichtungen im Unternehmen zum Opfer fällt. Lassen sich die notwendigen fachlichen Kompetenzen

nicht in dem nun verkürzten Programm vermitteln, läuft das Talent Gefahr, sich neben dem Job ständig weiter qualifizieren zu müssen. Die zusätzliche Belastung kann zu Produktionsverlust, Demotivation und im schlimmsten Fall zur Abwanderung des Talents führen.

#### Nachhaltig und effektiv: Entwicklung in Jobfamilien der Schlüsselbereiche statt in Jobprofilen

Die Chance dieses Lösungsansatzes liegt in erster Linie darin, Talent Förderprogramme für Kompetenzen anzubieten, die nicht einzelne Positionen in Form von Jobprofilen, sondern vielmehr Jobfamilien in Schlüsselbereichen ansprechen. Jobfamilien fassen Jobprofile mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen und Meta-Kompetenzen zusammen. Solche Meta-Kompetenzen können zum Beispiel sein, sich im Vertrieb auf branchenspezifische Kompetenzen wie Stadtteilautos zu konzentrieren oder sich in der IT in Richtung Kundenorientierung im Cloud Computing zu entwickeln. Wesentliche Vorteile für die Talente und das Unternehmen liegen darin,

- dass Talente am Ende des Förderprogramms wesentlich flexibler eingesetzt werden können und nicht mehr auf nur ein Jobprofil passen,
- Talente können sich innerhalb der Jobfamilie orientieren und gewinnen die Sicherheit, nicht nur für eine Stelle geeignet zu sein,
- definierte Jobfamilien machen Karrierepfade in Schlüsselbereichen transparenter, ermöglichen Talenten, sich kontinuierlich daran zu orientieren und weiterzuentwickeln,
- Jobfamilien erlauben, Expertenlaufbahnen als Alternative zum hierarchischen Aufstieg anzubieten,
- während ein Jobprofil als Stellenbeschreibung lediglich zu einer Stelle passt, lassen sich in Jobfamilien vernetztes Denken schulen und die Eigenverantwortung stärken,
- Förderprogramme in Jobfamilien binden Talente langfristig an das Unternehmen und sichern Ihre Investition in die Talente.

#### Ihr nächster Schritt: Erfüllen Sie Ihr Versprechen gegenüber Ihren Talenten und bieten Sie eine Entwicklung in Schlüsselbereichen an!

Wichtig ist, die geschilderten Herausforderungen anzunehmen und im eng umkämpften Arbeitsmarkt dafür Sorge zu tragen, dass in Unternehmen Versprechen gehalten werden. So können Sie die Bindung von Talenten und Ihr Kerngeschäft stärken und die Zukunft Ihres Unternehmens sichern. Die Antwort auf die Frage, ob Sie Ihre Talente verlieren, wenn Sie dies nicht berücksichtigen lautet also: Es kommt auf Sie an! Entwickeln Sie Jobfamilien, verknüpfen Sie diese mit Ihren Förderprogrammen und binden Sie so langfristig glückliche Talente an Ihr Unternehmen.



**Christian Severin**

Leiter Competence Center Talent Management



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

**TIPP:** Das Angebot des Competence Center Talent Management, S. 56

#### **i** Kostenloses Webinar

Talent Management in Schlüsselbereichen – Verlieren Sie Ihre Talente, weil Sie deren Erwartungen nicht erfüllen?

**06. November 2014, 14:00 Uhr**

**Referent: Christian Severin**

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



# Der Mittelstand baut beim e-Learning auf Fertiglösungen

Bereits zum zweiten Mal hat das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung gemeinsam mit der Haufe-Akademie eine Befragung zum Ist-Stand und den mittelfristigen Perspektiven des e-Learning in deutschen Unternehmen durchgeführt. Studienleiter Dr. Lutz P. Michel fasst die wichtigsten Ergebnisse hier zusammen.

Im Rahmen der diesjährigen Studie, die im Sommer 2014 durchgeführt wurde, haben insgesamt 193 Experten für Personalfragen in deutschen Unternehmen den Online-Fragebogen ausgefüllt. Davon waren 95 Vertreter aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und 98 aus Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten.

Wie im Vorjahr wurde für diese Studie bewusst eine Obergrenze für KMU bei einer Zahl von 499 Mitarbeitern gezogen, da Unternehmen ab dieser Größe im Allgemeinen über eine strategische Personalentwicklung und hierfür zuständiges Personal verfügen.

Mit der Befragung wird eine Bestandsaufnahme des aktuellen e-Learning-Einsatzes in der deutschen Wirtschaft angestrebt. Darüber hinaus bieten die Antworten einen Ausblick auf die Entwicklung des elektronischen Lernens in den kommenden drei Jahren.

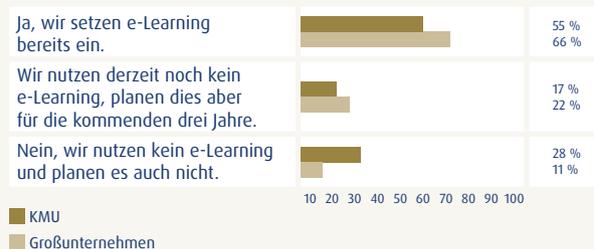
Der folgende Bericht enthält ausgewählte Ergebnisse der Befragung. Die komplette Studie wird gemeinsam von Haufe-Akademie und MMB-Institut im Herbst 2014 publiziert.

**e-Learning im Mittelstand weiter auf dem Vormarsch**  
 e-Learning wird auch in KMU mehrheitsfähig – so kann man das erste Ergebnis der aktuellen Studie kurz zusammenfassen. Der Anteil der e-Learning-Nutzer unter den deutschen KMU (bis 499 Beschäftigte) liegt im Jahr 2014 bei 55 Prozent. Weitere 17 Prozent planen den Einsatz in den nächsten drei Jahren, und nur etwa jedes vierte KMU (28 Prozent) will auch in Zukunft auf digitales Lernen verzichten. (Zum Vergleich: In der Stichprobe aus dem Jahr 2013 waren 52 Prozent der KMU unter den Nutzern, 19 Prozent planten und 29 Prozent wollten auch weiterhin auf e-Learning verzichten.) (s. Abb. 1)

In Großunternehmen ist elektronisches Lernen erwartungsgemäß noch weiter verbreitet. Bereits zwei Drittel (66 Prozent) der befragten Unternehmen zählen hier zu den Anwendern. Weitere 22 Prozent geben an, e-Learning in den kommenden drei Jahren einführen zu wollen. Mit 11 Prozent ist der Anteil der Großunternehmen, die auch zukünftig ganz auf elektronisches Lernen verzichten wollen, nur noch marginal. (Zum Vergleich: 2013 lag der Anteil der Nutzer unter den Großunternehmen bei 61 Prozent, der Planer bei 17 Prozent und der „Verweigerer“ bei 23 Prozent.)

**Abb. 1: Verbreitung von e-Learning in deutschen Unternehmen**

**Frage:** Wie sieht es bei Ihnen im Unternehmen mit e-Learning aus – nutzen Sie bereits e-Learning für die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter? Oder planen Sie den Einsatz von e-Learning innerhalb der kommenden drei Jahre?



N= 95 KMU und N= 98 Großunternehmen / Angaben in % / Haufe Akademie  
 Quelle: MMB-Institut

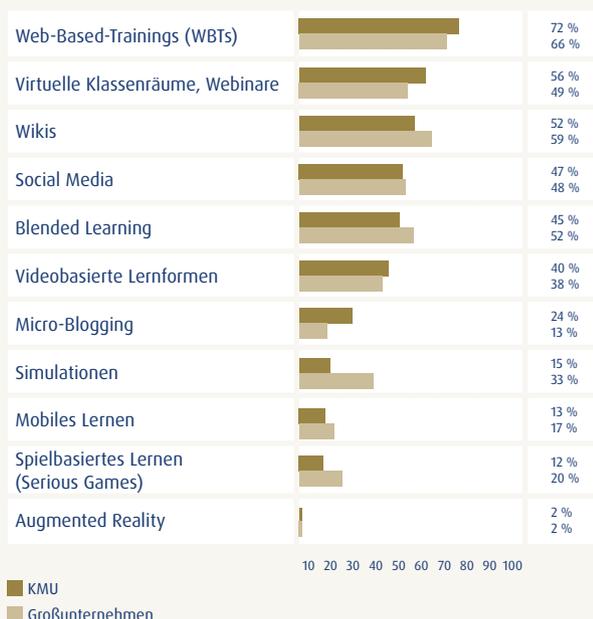
### „Web-Based-Training“ in großen wie in kleinen Unternehmen die No. 1

Bei den digitalen Lernformen sowie den eingesetzten Tools konzentriert sich das Gros der befragten KMU derzeit neben dem „e-Learning-Klassiker“ Web-Based-Training (72 Prozent) auf Virtuelle Klassenräume bzw. Webinare (56 Prozent) sowie den Einsatz von Wikis für das betriebliche Lernen (52 Prozent). Diese drei Lernformen bzw. Tools werden von mehr als der Hälfte der befragten KMU heute genutzt. (s. Abb. 2)

Anders als 2013 sind Virtuelle Klassenräume/Webinare in der 2014 befragten Stichprobe nicht mehr die bevorzugte Lernform der befragten KMU. Allerdings werden Webinare weiterhin in KMU deutlich häufiger eingesetzt als in Großunternehmen (49 Prozent). Dazu dürfte neben den vergleichsweise günstigen Kosten auch die Nähe des Konzepts Virtueller Klassenräume zum klassischen Präsenzunterricht beitragen.

**Abb. 2: Eingesetzte Formen und Tools**

**Frage:** Welche Formen bzw. Tools des e-Learning werden im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zurzeit bereits genutzt?



N = 48-79 Großunternehmen und N = 47-61 KMU (e-Learning-Nutzer und -Planer) / Angaben in % / Haufe Akademie  
Quelle: MMB-Institut

Etwa jedes zweite Unternehmen setzt auf den Einsatz von Social Media, also vor allem das Lernen über soziale Netzwerke im Internet oder Intranet (KMU 47 Prozent, Großunternehmen 48 Prozent). Auch die Kombination von virtuellem und Präsenzlernen – „Blended Learning“ – wird in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen eingesetzt (KMU 45 Prozent, Großunternehmen 52 Prozent). Videobasierte Lernformen, die zum Beispiel in den Hochschulen eine große Rolle spielen, finden auf Basis der großen Verbreitung leistungsfähiger Rechner und Netze auch in der Bildungsarbeit der Unternehmen eine hohe Akzeptanz. 40 Prozent der KMU und 38 Prozent der Großunternehmen nutzen derzeit videobasierte Lernformen.

Erwartungsgemäß werden die aufwendigeren Lernformen „Simulation“ (15 Prozent), „Serious Games“ (12 Prozent) und „Augmented Reality“ (2 Prozent) in KMU nur selten genutzt. In Großunternehmen ist die Verbreitung dieser Lernanwendungen z. T. deutlich größer. Das gilt vor allem für Simulationen, die bereits von einem Drittel der befragten Großunternehmen für das Lernen eingesetzt werden, aber auch Spielbasiertes Lernen (20 Prozent) findet hier eine deutlich größere Verbreitung.

### Neben IT sind Management-Themen für den Mittelstand am wichtigsten

Bei den Themen des betrieblichen Lernens, für deren Vermittlung e-Learning eingesetzt wird, stehen „IT-Anwendungen“ nach wie vor auf Platz 1 – und zwar mit einem identischen Wert von 1,9 in KMU und Großunternehmen. Die weitere Rangfolge der Themen ist dann jedoch sehr unterschiedlich. (s. Abb. 3)

**Abb. 3: Wichtige Themen für das e-Learning-Angebot**

**Frage:** Wie wichtig sind die folgenden Themen für das e-Learning-Angebot in Ihrem Unternehmen? Bitte stufen Sie die Wichtigkeit auf der 6er-Skala ein, von 1 „sehr wichtig“ bis 6 „völlig unwichtig“.

Themen	KMU	Großunternehmen
IT-Anwendungen (z. B. Office), IT-Geschäftsprozesse	1,9	1,9
Personalmanagement	2,8	3,3
Management, Führung	2,8	3,1
Betriebswirtschaft	3,0	3,3
Softskills (z. B. Kommunikationskompetenz)	3,2	3,2
Produktschulungen	3,2	2,6
Compliance (z. B. Regeln, Regeltreue)	3,2	2,2
Sprachen, Fremdsprachen	3,5	3,2
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	3,6	3,1

N=62-65 KMU und N=77-82 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer) / Angaben in Mittelwerten / Haufe Akademie  
Quelle: MMB-Institut

Während in KMU Management-Themen sowie Betriebswirtschaft (Werte von 2,8 bis 3,0) eine größere Rolle spielen, nutzen Großunternehmen e-Learning vor allem für das sensible Thema „Compliance“ (2,2) sowie für Produktschulungen (2,6). Dem Thema „Softskills“ (z. B. Teamkompetenz) wird von beiden Gruppen eine mittlere Bedeutung zugewiesen (jeweils 3,2), ebenso wie dem Thema „Fremdsprachen“ (Großunternehmen 3,2, KMU 3,5). >>

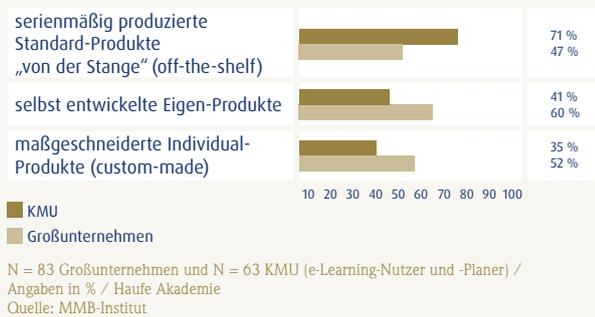
**Es zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU in Bezug auf die Herkunft des im jeweiligen Unternehmen eingesetzten e-Learning-Angebots ...**

**Make or Buy?**

Erstmals wurden die Studienteilnehmer nach der Herkunft des im jeweiligen Unternehmen eingesetzten e-Learning-Angebots gefragt. Auch hier zeigen sich wieder deutliche Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU. Während in großen Firmen mit 500 und mehr Beschäftigten vor allem auf selbst im Unternehmen entwickelte e-Learning-Arrangements (60 Prozent) gesetzt wird, nutzen KMU überwiegend serienmäßig produzierte Produkte „von der Stange“ (71 Prozent). Sehr viel seltener wird hier auf „Do-it-yourself“ gesetzt (41 Prozent), maßgeschneiderte Individual-Produkte, die von 52 Prozent der befragten Großunternehmen genutzt werden, kommen in KMU gerade mal auf 35 Prozent. (s. Abb 4)

**Abb. 4: Herkunft der e-Learning Arrangements**

**Frage:** Wie wurden bzw. werden die e-Learning-Arrangements, die in Ihrem Unternehmen bereits genutzt werden bzw. zukünftig genutzt werden sollen, hauptsächlich produziert? Es sind mehrere Nennungen möglich.



Hier spielen Skaleneffekte sicher eine wichtige Rolle. Während sich die Kosten für eine individuelle Fertigung in Großunternehmen auf eine entsprechend größere Zahl von Mitarbeitern verteilen und hier auch eher das Personal verfügbar ist, das für Eigenproduktionen die erforderlichen Kompetenzen aufweist, müssen KMU auf solche Kostenvorteile verzichten und bevorzugen deshalb Standardprodukte, die von e-Learning-Herstellern bereitgestellt werden.

**KMU investieren größeren Budgetanteil in e-Learning**

Trotz des weitgehenden Verzichts auf Eigenprodukte und maßgeschneiderte e-Learning-Arrangements sind die Kosten für digitales Lernen in KMU – relativ betrachtet – deutlich höher als in Großunternehmen: Befragt nach dem Anteil der jährlichen Aus- und Weiterbildungsausgaben, der auf e-Learning entfällt, nennen die befragten KMU einen durchschnittlichen Anteil von 21,3 Prozent, während Großunternehmen im Schnitt mit 14,6 Prozent auskommen.

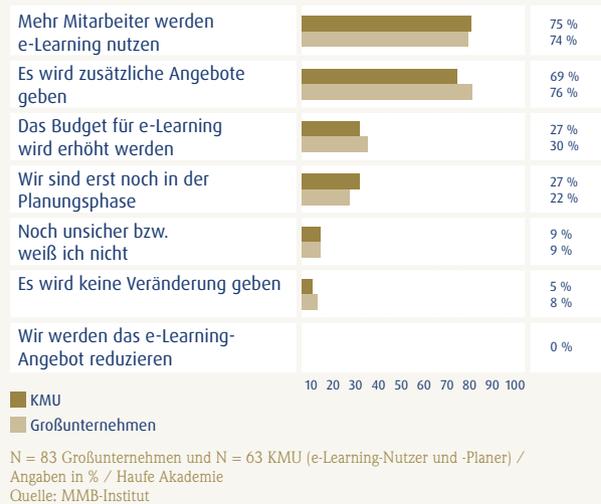
**Weitere Investitionen geplant**

Auf die Frage nach den Planungen für die nächsten drei Jahre zeigen sich die Personalexperten wie schon im Vorjahr sehr optimistisch. Dies kann als Beleg für die positiven Erfahrungen mit digitalem Lernen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gewertet werden. Besonders deutlich belegt dies der äußerst geringe Anteil der Unternehmen, die ihr e-Learning-Angebot bis 2017 reduzieren wollen. Lediglich 1 Prozent der Großunternehmen plant demnach eine Reduzierung, bei den KMU trifft dies sogar auf kein einziges der befragten Unternehmen zu.

Jeweils etwa drei Viertel der befragten KMU (75 Prozent) und Großunternehmen (74 Prozent) planen eine Ausweitung des Nutzerkreises für ihre e-Learning-Arrangements. Ähnlich groß ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Palette des digitalen Lernens um weitere Angebote ergänzen wollen (KMU 69 Prozent, Großunternehmen sogar 76 Prozent) (s. Abb. 5). Ähnlich wie im Vorjahr soll die geplante Ausweitung von Angebot und Adressatenkreis überwiegend kostenneutral realisiert werden. Weniger als ein Drittel der befragten Personalexperten planen derzeit, das Budget für e-Learning bis 2017 zu erhöhen (KMU 27 Prozent, Großunternehmen 30 Prozent).

**Abb. 5: Zukünftige Entwicklungen des e-Learning Angebots im Unternehmen**

**Frage:** Wenn Sie e-Learning bereits nutzen: Wie wird sich das e-Learning Angebot in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren entwickeln? Es sind mehrere Nennungen möglich.



Für einen kleinen Teil der befragten Personalexperten kam die Frage nach absehbaren Veränderungen beim e-Learning-Einsatz noch zu früh, da sie sich nach eigenen Angaben noch in der Planungsphase befinden (27 Prozent der KMU, 22 Prozent der Großunternehmen). Oder sie waren sich insgesamt noch unsicher, wie die Frage nach der Zukunft des e-Learning-Einsatzes in ihrem Unternehmen derzeit zu beantworten ist (jeweils 9 Prozent bei KMU und Großunternehmen).



**Dr. Lutz P. Michel**  
Inhaber und Geschäftsführer MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen

**e-Learning Studie für Personalentwickler:** Eine ausführliche Dokumentation über die e-Learning Studie des MMB-Instituts und der Haufe Akademie „e-Learning im Mittelstand: Ergebnisse der MMB-Studie 2014“ erhalten Sie als kostenloses Download unter [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



**Kostenloses Webinar**

„e-Learning im Mittelstand: Ergebnisse der MMB-Studie 2014“  
11. Februar 2015, 14:00 Uhr  
Referenten: Dr. Lutz P. Michel, Peter Mieze-Mangold  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)



## Haufe Akademie und CrossKnowledge: Neue Partnerschaft vereint das Beste aus beiden Weiterbildungswelten

Die Haufe Akademie als einer der größten Anbieter betrieblicher Weiterbildung in Deutschland kooperiert zukünftig mit dem französischen e-Learning-Spezialisten CrossKnowledge. CrossKnowledge gilt international als Marktführer und zählt zahlreiche große Konzerne zu seinen Kunden. Mit der Partnerschaft entsteht das deutschlandweit größte formatübergreifende Angebot für Weiterbildungsmaßnahmen.

*Hansjörg Fetzer, Geschäftsführer der Haufe Akademie und Peter Miez-Mangold, Bereichsleiter e-Learning Solutions, beantworten im Interview die wichtigsten Fragen zur Kooperation.*

Herr Fetzer, die Haufe Akademie ist schon jetzt einer der größten Anbieter von offenen Seminaren, Inhouse-Programmen und e-Learning in Deutschland. Wozu brauchen Sie jetzt einen Partner wie CrossKnowledge? Welche Rolle spielt das Unternehmen in Ihrer Wachstumsstrategie?

Hansjörg Fetzer: Wer erfolgreich im Weiterbildungsmarkt bestehen will, muss sich mit den Kunden weiter entwickeln. Das bedeutet, eine hohe Bandbreite an Themen und unterschiedlichen Formaten anzubieten, für jeden Wissensstand, vom Anfänger bis zum fort-

geschrittenen Professional. Tatsächlich ist damit Größe ein ganz entscheidendes Kriterium für die Auswahl des Weiterbildungsanbieters. CrossKnowledge ergänzt und erweitert unser Angebot an Beratung, Content und Technologien. Unsere Kunden erhalten mit dieser strategischen Partnerschaft das Beste aus beiden Welten, aus der Welt der klassischen Präsenztrainings und aus der Welt des e-Learnings. Mit der globalen Erfahrung von CrossKnowledge können wir unser Leistungsspektrum optimal ergänzen und insbesondere unsere international aktiven Kunden noch besser bedienen.

*„Unseren Kunden können wir mit der Partnerschaft nicht nur ein größeres Angebot bieten, sondern e-Learnings oder individuelle Formate wie Blended Learning-Konzepte noch schneller umsetzen.“*

**Peter Miez-Mangold:** In der Welt des digitalen Lernens entwickeln sich neue Formate immer schneller. Es geht heute nicht mehr nur um Web Based-Trainings, sondern um Videos, Social Learning in internen Communities, Simulationen und vieles mehr. Diese Angebote zu entwickeln und vor allem in Lernplattformen zu integrieren, erfordert eine hochgradige Spezialisierung. CrossKnowledge ist eine e-Learning-Company, die über das notwendige Expertenwissen und über jahrelange Erfahrung im internationalen Markt verfügt. Unseren Kunden können wir mit der Partnerschaft nicht nur ein größeres Angebot bieten, sondern e-Learnings oder individuelle Formate wie Blended Learning-Konzepte noch schneller umsetzen.

Mit CrossKnowledge wird die Haufe Akademie zum e-Learning-Spezialisten, außerdem bieten Sie Consulting-Dienstleistungen und fast alle denkbaren Weiterbildungsthemen in Ihrem Katalog an. Wie profitieren die Kunden davon?

**Hansjörg Fetzer:** Wir wollen unseren Kunden Entwicklung erleichtern. Das haben wir uns auf die Fahnen geschrieben und dazu gehört Vielfalt ebenso wie ein hoher Qualitätsanspruch und Spezialisierung. Alle drei Komponenten sind wichtig, um unseren Kunden optimal zu bedienen. In der Vergangenheit hat die PE oder die Fachabteilung einen Weiterbildungsbedarf erkannt und ein Präsenzseminar ausgesucht. Mussten viele Leute geschult werden, gab es Inhouse-Seminare oder gleich ein Web Based-Training. Manchmal kombinierte man diese Angebote auch. Im Zweifelsfall arbeitete man dafür mit drei bis vier Partnern zusammen, einem Consulting-Unternehmen, einem klassischen Weiterbildungsanbieter, einem e-Learning-Anbieter. Das kostet Zeit, ist aufwendig in der Koordination und: häufig birgt dieses Modell auch Sollbruchstellen, weil es an den Schnittpunkten Informationsverluste gibt oder die Anbieter ein unterschiedliches Qualitätsniveau haben. Ganz zu schweigen davon, dass Personalentwicklung und eher IT-orientierte e-Learning-Anbieter sich erst zusammenfinden müssen. Vor diesen Herausforderungen stehen unsere Kunden nun nicht mehr – wir begleiten sie in diesem Prozess von Anfang an. Wir beraten sie, finden die passenden Maßnahmen und setzen sie um. Das ist effizient und effektiv. Die Kunden der Haufe Akademie profitieren davon, dass wir alles aus einer Hand anbieten können, von der Beratung bis hin zur entsprechenden Maßnahme. Alles bestens aufeinander abgestimmt und in einer gleichbleibend hohen Qualität.

**Peter Miez-Mangold:** Die Auswahl an möglichen Weiterbildungsformaten war noch nie so groß wie heute. Daran haben e-Learning und Blended Learning, die Kombination von Präsenztraining und e-Learning, einen maßgeblichen Anteil. Man muss sich nicht mehr für das eine oder das andere entscheiden, man kann beide Lernformate verbinden und damit mehr erreichen. Bei all den neuen technologischen Möglichkeiten ist es für Personalentwickler kaum noch möglich, auf dem Laufenden zu bleiben. Dafür braucht man Spezialisten. Die Kunden können sich darauf verlassen, dass wir das, was wir in der Beratung anbieten, auch umsetzen. Was e-Learning angeht, haben wir dafür mit CrossKnowledge den besten Partner an Bord. »



### Haufe Akademie

2013 führte die Haufe Akademie über 1.600 firmeninterne Qualifizierungsmaßnahmen für Unternehmen aller Branchen sowie 3.200 Veranstaltungstermine zu rund 690 unterschiedlichen betrieblichen Themen in bundesweit 65 Städten durch. Rund 63.000 Teilnehmer setzten in diesem Jahr bei ihrer Weiterentwicklung auf die Kompetenz und Erfahrung der Haufe Akademie, die seit 1978 am Markt ist. Wir möchten es Menschen und Unternehmen so leicht wie möglich dabei machen, ihre Ziele erleichtern: Durch passgenaue Lösungen, einzigartige Services, höchste Beratungskompetenz und individuelle Qualifizierung vereinfachen wir den Erwerb von Fähigkeiten und ermöglichen nachhaltige Entwicklungen. Maßgeschneiderte Unternehmenslösungen, ein breites e-Learning Portfolio, Managed Training Services und Consulting unterstützen HR-Verantwortliche und Entscheider bei der Zukunftsgestaltung für Unternehmen. Und mit einem umfangreichen Angebot an Seminaren, Qualifizierungsprogrammen, Lehrgängen, Tagungen und Kongressen unterstützen wir Fach- und Führungskräfte darin, mehr Kompetenz aufzubauen.

### CrossKnowledge

Mit mehr als fünf Millionen Nutzern ist CrossKnowledge ein weltweit führender Anbieter von e-Learning-Lösungen und ermöglicht Unternehmen eine erfolgreiche Entwicklung durch die Förderung ihrer Mitarbeiter. CrossKnowledge ist Marktführer in der Entwicklung von Leadership- und Managementkompetenzen per Distance Learning und nutzt dazu die neuesten Technologien. Integrierte Distance-Learning-Lösungen mit exklusiven Lernformaten und eine Reihe von Zusatzleistungen ermöglichen individuelle Lösungen, ausgerichtet an den jeweiligen Bedarfen. CrossKnowledge arbeitet in Deutschland exklusiv mit der Haufe Akademie als Partner zusammen. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Suresnes, Frankreich.

### Davon profitieren die Kunden:

Mit der Kooperation haben die Kunden der Haufe Akademie und CrossKnowledge Zugriff auf ein Portfolio von aktuell über 800 Präsenzveranstaltungen, Entwicklungsprogrammen und rund 20.000 digitalen Lernobjekten wie Webinare, Videos oder Web Based-Trainings. Die e-Learning-Angebote stehen in bis zu 16 Sprachen zur Verfügung und können mit Präsenzangeboten kombiniert werden. Welche Lerninhalte und welches Lerndesign zum jeweiligen Weiterbildungsbedarf und der Zielgruppe passen, ist Gegenstand der Beratungsleistung der Haufe Akademie.

Ab Herbst 2014 steht Kunden in Deutschland zunächst ein umfangreiches standardisiertes Portfolio an digitalen Lerninhalten zur Verfügung, das sich auch in Blended Learning-Maßnahmen verwenden lässt.

Nun gibt es auch in Deutschland e-Learning-Spezialisten, die gut aufgestellt sind. Weshalb haben Sie sich ausgerechnet für CrossKnowledge entschieden? Und was hat CrossKnowledge dazu bewogen, sich auf diese im deutschen Markt exklusive Partnerschaft einzulassen?

**Hansjörg Fetzer:** Wir beobachten die Entwicklung von Cross-Knowledge schon seit Jahren und sind der Ansicht, dass beide Unternehmen gut zueinander passen. Beide wollen ihren Kunden Entwicklung erleichtern und haben einen hohen Qualitätsanspruch. CrossKnowledge war bislang kaum auf dem deutschen Markt vertreten und hat vor allem e-Learnings für internationale Konzerne entwickelt. Mit der Kooperation verschaffen wir unseren Kunden Zugang zu Lösungen, die sich bislang nur unsere Konzernkunden leisten konnten. Mit den zusammengeführten e-Learning-Angeboten der Haufe Akademie und CrossKnowledge durchstoßen wir allein von der Masse des Angebots her eine Schallmauer. Wir sehen keinen vergleichbaren Wettbewerber, der dieses Lösungs- und Leistungsportfolio in dieser Qualität bringen kann.

Mit dem Angebot an Weiterbildung bewegt sich die Haufe Akademie zu einem großen Teil im Bereich des formalen Lernens, der Wissensvermittlung. Experten sind der Ansicht, dass das informelle Lernen, das Lernen im Prozess der Arbeit, im Vergleich dazu stark an Bedeutung gewinnen wird. Was kann die Kooperation vor diesem Hintergrund mit Blick auf die Zukunft leisten?

**Peter Miez-Mangold:** Mit dieser Kooperation haben wir langfristig die große Chance, die Grenzen zwischen traditionellem Classroom Training und e-Learning aufzuheben und Lernlösungen ohne Einschränkungen zielgruppen- und bedarfsgerecht auszugestalten. Statt kurzer Lernzeitfenster in formal strukturierten Veranstaltungen ermöglichen wir unseren Kunden, in einen kontinuierlich fortschreitenden Learning & Development-Prozess zu gehen.

**Hansjörg Fetzer:** Lernen und Arbeiten sind nicht länger entkoppelt, sondern wachsen zusammen. Das ist ein erfolgsentscheidender Paradigmenwechsel. Die Halbwertszeit von Wissen ist im Internetzeitalter kürzer als je zuvor. Mitarbeiter müssen sich ständig neues Wissen aneignen und umsetzen, wenn Unternehmen erfolgreich sein wollen. Deshalb gewinnt das informelle Lernen im Prozess der Arbeit so stark an Bedeutung. Durch die Kooperation mit CrossKnowledge sind wir wie kein anderer Anbieter in der Lage, bei unseren Kunden sowohl formal organisiertes Lernen im Unternehmen, als auch informelle Lernprozesse und Lernen am Arbeitsplatz zielgerichtet zu integrieren und den nachhaltigen Aufbau von Kompetenzen zu unterstützen.



**Hansjörg Fetzer**  
Geschäftsführer Haufe Akademie



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning Solutions



**TIPP:** Das e-Learning Angebot der Haufe Akademie, S. 48–51

**Besuchen Sie uns auf unserem gemeinsamen Stand auf der Zukunft Personal in Köln (Halle 2.2, Stand P:16)**

**Handbuch für e-Learning-Skeptiker:** Dieses Handbuch nähert sich der Thematik auf eine unbeschwerte Weise und enthält eine Reihe humoriger Illustrationen. Es ist dafür vorgesehen, die Förderung von e-Learning zu unterstützen und Entscheidungsträgern im Weiterbildungsbereich, bei der Überwindung immer noch bestehender Hürden zu helfen. Kostenloses Download unter [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)





# Blended Learning: Das Beste aus allen Lernwelten

Blended Learning ist so etwas wie der Klassiker des Corporate Learning, stellte der jährlich aufgelegte Trendmonitor des MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung aus Essen im letzten Jahr fest. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie „e-Learning und Lernen am Arbeitsplatz im Mittelstand“, ebenfalls im letzten Jahr aufgelegt von der Haufe Akademie und dem MMB-Institut. Demnach setzen bereits 54 Prozent der Kleinen und Mittleren Unternehmen Blended Learning ein. Bei den Großunternehmen sind es fast 60 Prozent, die mit diesem Lerndesign arbeiten. Der „Horizon Report 2014“ als renommierte internationale Studie sagt Blended Learning ebenfalls eine blendende Zukunft voraus. Mit der sinnvollen Verknüpfung von

- klassischen Präsenzveranstaltungen, vor Ort oder in einem virtuellen Klassenraum, aber an einen festen Termin gebunden,
- freiem, selbstgesteuerten Lernen mit e-Learning-Modulen und schriftlichen Unterlagen sowie
- einer fördernden, zielgerichteten Lernbegleitung

lassen sich Lernerfolge steigern und Lernen im Unternehmen effizient gestalten.

Weder Präsenztrainings noch das technologiegestützte Lernen sind jedes für sich so wirksam wie beide Formate in einem integrierten Konzept. Das zeigt ein Blick auf die Vor- und Nachteile der verschiedenen Formate.

**Präsenzlernen motiviert, e-Learning fördert Nachhaltigkeit**  
Präsenztrainings sind in der Regel an einen festen Termin gebunden. Das gilt selbst für die moderne Form der Präsenzveranstaltung, das Treffen im virtuellen Klassenraum. Für Präsenzseminare fallen möglicherweise Reise- und Hotelkosten an, die Mitarbeiter stehen in der Zeit nicht am Arbeitsplatz zur Verfügung. Die besondere Situation außerhalb der Arbeitsumgebung erschwert den Lerntransfer an

den Arbeitsplatz, die Nachhaltigkeit ist damit nur bedingt gegeben. Andererseits kann ein Präsenztraining motivierend wirken und ein besonderes Incentive für den Lerner darstellen. Sich mit anderen zum Lernen abseits vom Arbeitsplatz zu treffen, erweitert den Blick und hilft, sich mit Kollegen zu vernetzen. Praktische Übungen unter der Anleitung eines Trainers sind dazu geeignet, das Gelernte zu vertiefen. Ebenfalls positiv am Präsenzlernen: Das direkte Feedback auf das eigene Verhalten von Trainern und anderen Seminarpartnern fördert zugleich die soziale Kompetenz.

Am mangelnden direkten Feedback und der notwendigen Selbstmotivation entzündet sich häufig die Kritik an reinen e-Learning-Maßnahmen. Das können am PC-Arbeitsplatz zu absolvierende Web-Based-Trainings sein, Simulationen oder aufgezeichnete Webinare. Ihr großer Vorteil: Der Lerner kann flexibel, unabhängig von Zeit und Ort immer dann lernen, wenn er es braucht oder die Möglichkeit hat. Auch das Lerntempo bestimmt der Lerner selbst. Er kann den Lernstoff wiederholen oder Einheiten gemäß seinem Wissensstand überspringen. Interaktive Tests nach jedem Lernmodul helfen dabei, den eigenen Lernstand zu überprüfen. Steht das Lernmaterial in elektronischer Form zur Verfügung, kann man immer wieder als Wissensressource darauf zurückgreifen und so die Nachhaltigkeit des Gelernten verbessern. Über ein Learning Management System lassen sich e-Learning-Kurse zudem zentral verwalten, buchen und Lernnachweise erbringen. Ein weiterer Vorteil technologiegestützten Lernens: Wie gut die Inhalte aufbereitet sind, ist nicht vom Trainer abhängig, es gibt damit keine Qualitätsschwankungen in der Durchführung.

## Lernen als Prozess begreifen

Wenn wir Lernen in der modernen Arbeitswelt als einen kontinuierlichen Prozess betrachten, wird deutlich, warum sich Präsenz- und e-Learning-Formate optimal ergänzen. So lässt sich zum Beispiel die mangelnde Nachhaltigkeit von Präsenzseminaren



durch zusätzliche e-Learning-Inhalte verbessern. Sie stehen über das Präsenzevent hinaus zur Verfügung und dienen zur Vertiefung oder als Hilfestellung beim Lerntransfer. Ein vorab zu absolvierender e-Learning-Kurs mit Test schafft einheitliche Voraussetzungen für die Teilnahme an einem Präsenzseminar. Statt in der kostbaren Zeit die Teilnehmer auf einen Wissensstand zu bringen, kann man das Wissen gleich mit Übungen vertiefen und den Lerntransfer einleiten. Lerninhalte, die als Kurs am PC oder als mobile Lernanwendung zur Verfügung stehen, fördern das bedarfsgesteuerte Lernen. Anwendungsorientierte und lernerzentrierte Konzepte schaffen zugleich Relevanz: Der Lerner erkennt, wie und warum ihm das Gelernte nutzen kann, sich weiterzuentwickeln und/oder seinen Job zu machen. Eine kontinuierliche, persönliche Lernbegleitung durch einen Tutor oder auch virtuelle Lerngruppen stärken die Motivation und fördern die Verbindlichkeit.

**Messbarer Erfolg stärkt Personalentwicklung und Mitarbeiter** Weiterbildungsbudgets, die mit der Gießkanne großzügig verteilt werden, sind längst passé. Vielmehr fordern Vorstand und Geschäftsführung heute von der Personalentwicklung, dass sich der Erfolg und Nutzen von Bildungsmaßnahmen jederzeit nachweisen lassen und Budgets im Rahmen bleiben. Mitarbeiter sollen in der Regel mehr lernen ohne dass es mehr kostet. Umgekehrt kann die Personalentwicklung über ein sauberes Bildungscontrolling ihren Anteil am Unternehmenserfolg darstellen. Dazu gehören neben der genauen Analyse des Weiterbildungsbedarfs das Konzept einer Maßnahme ebenso wie die anschließende Erfolgskontrolle.

#### Qualitätskriterien für Blended Learning

Blended Learning Angebote sind dann erfolgreich, wenn die Inhalte qualitativ hochwertig sind, einfach zugänglich und didaktisch gut und abwechslungsreich aufbereitet verfügbar sind.

Entscheidend ist auch die Lernkultur im Unternehmen. Sie muss das Lernen am Arbeitsplatz nicht nur tolerieren, sondern auch fördern. So sollte zum Beispiel sichergestellt sein, dass der Mitarbeiter am Arbeitsplatz ungestört lernen kann, ohne dass er angehalten wird, möglichst schnell zu seiner eigentlichen Tätigkeit zurückzukehren. Gute Blended Learning-Konzepte zeichnen sich außerdem aus durch:

- ein durchgehendes, sowohl Präsenzphasen als auch e-Learning-Einheiten berücksichtigendes Curriculum
- Wahl des passenden Lernformats. Es richtet sich nach dem Thema, dem Lernziel und den Ansprüchen/Bedarf der Lerner
- Lerninhalte, die didaktisch so aufbereitet sind, dass Lernen Spaß macht und ein Lernerfolg möglich ist
- eine kontinuierliche Betreuung der Lerner durch e-Trainer oder andere geeignete Lernbegleiter

Gute Blended Learning-Konzepte sind aufwendig in der Planung, aber äußerst effizient in der Umsetzung. Ein fehlendes Learning-Management-System im eigenen Unternehmen ist dabei kein Hindernis. Erfahrene Partner wie die Haufe Akademie, liefern dieses System zu Konzept und hochwertigen Inhalten dazu. Die Technik macht es auch möglich, Inhalte oder Lernformate auf den individuellen Bedarf anzupassen. Individuelle, bedarfsorientierte Anpassungen sind jederzeit möglich.



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning Solutions



[peter.miez-mangold@haufe-akademie.de](mailto:peter.miez-mangold@haufe-akademie.de)

**TIPP:** Das e-Learning Angebot der Haufe Akademie, S. 48-51

# Social Business – Fünf Stufen zur zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung

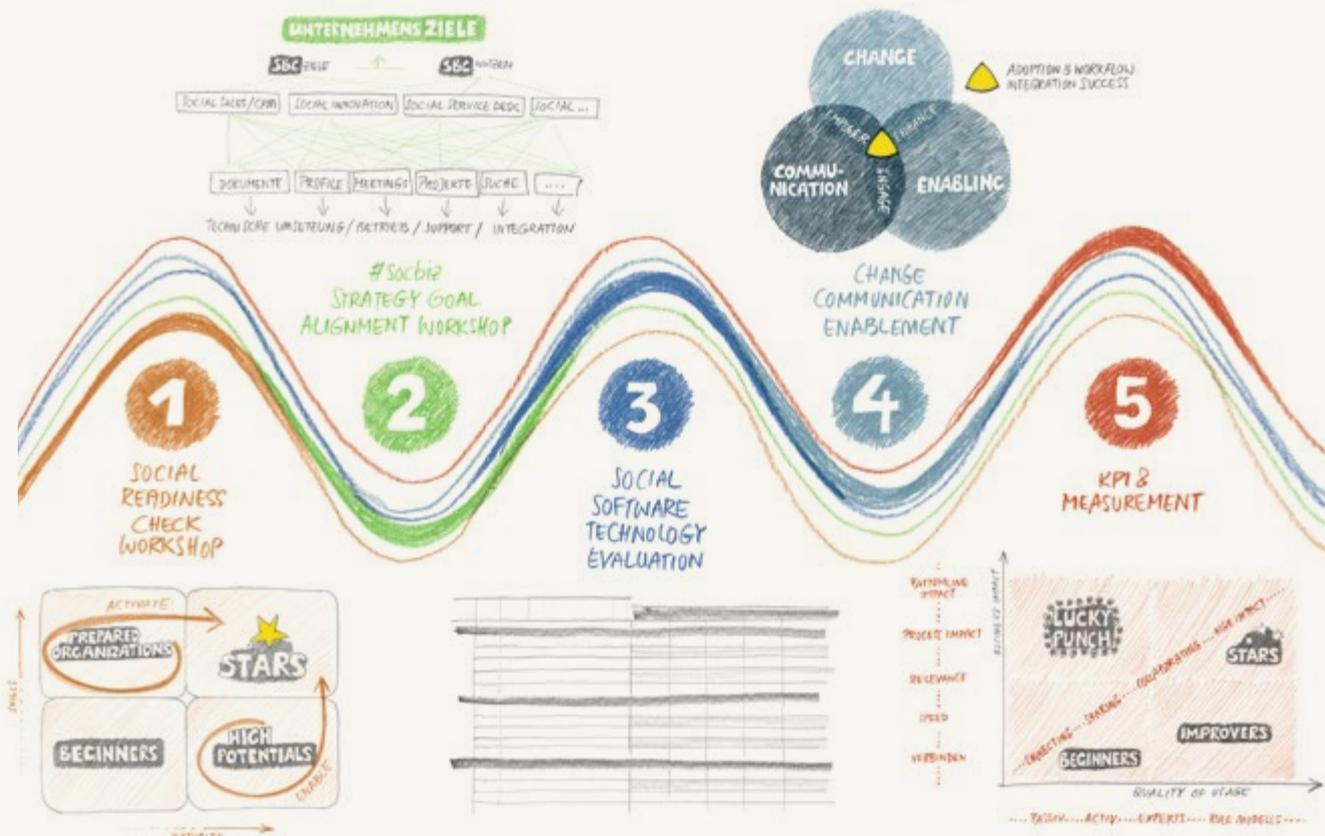
Durch den Einsatz sozialer Technologien, agiler Managementmethoden und flexibler Organisationsformen macht Social Business Unternehmen zukunftsfähig und ist die unternehmerische Antwort auf die globale Netzwerk- und Wissensgesellschaft.

Da sich Märkte schneller bewegen als Unternehmen, ist Social Business bisher lediglich die Reaktion auf Phänomene der gesellschaftlichen Vernetzung, neue Technologien, neue Werteentwicklungen, Verschiebung politischer Systeme oder neue Ansprüche von Arbeitnehmern. Man muss nicht jedem Trend hinterherlaufen, aber für manche Geschäftsführer und speziell für das Personalmanagement wird es höchste Zeit, sich mit der Entwicklung ihrer Organisation in Richtung Social Business zu beschäftigen – wer sich zu langsam verändert, bleibt sonst auf der Strecke. Aus der Systemtheorie wissen wir, dass das beurteilende System genauso komplex sein muss wie das System selbst. Wenn Märkte und Gesellschaft komplex und vernetzt sind, Unternehmen aber noch überwiegend linear und hierarchisch denken, liegt der Handlungsbedarf auf der Hand. Vernetzte Unternehmen und deren Steuerung zu entwickeln ist eine der Managementaufgaben der Zukunft.

**Social Business ist der Beschleuniger für Innovation und muss für HR zur Pflichtdisziplin werden**

Es ist keine Frage mehr nach dem OB sondern eine Frage nach dem WIE. Der Wandel hat schon lange begonnen auch in den Unternehmen in denen HR aktuell „nur“ zuschaut und noch nichts unternommen hat. Die Mitarbeiter, Kunden und Partner sind schon längst auf dem Weg des digitalen Wandels. Mitarbeiter nutzen privat soziale Medien, mobile Geräte in allen Lebenslagen und setzen beides auch für betriebliche Belange ein – egal ob datenschutzkonform oder nicht. Kunden bewerten und beurteilen die Produkte oder Services Ihres Unternehmens, unabhängig ihrer Marketingparolen oder Hochglanzbroschüren. Bewerber tauschen sich öffentlich über Ihr Unternehmen in allen Facetten zur Arbeitgeberattraktivität aus – ob Sie wollen oder nicht: viele Unternehmen sind heute gläserner und transparenter als sie es je zu glauben wagten. Nutzen Sie daher die bereits vorhandenen Chancen, verwandeln Sie den vermeintlichen Nachteil zu Ihrem Vorteil, und entwickeln Sie aktiv das Arbeiten der Zukunft – entwickeln Sie Ihr Social Business.

## High Performance SocBiz in 5 Steps



## Die Transformation auf dem Weg zur zukunftsfähigen Organisation wirft Fragen auf

„Wo sollen wir beginnen?“ dicht gefolgt von „Wer sollte sich eigentlich drum kümmern?“ sind diesbezüglich die häufigsten Fragen. „Ist das Thema etwas für HR, die IT oder doch eher Corporate Communication? Eigentlich müsste doch auch die Unternehmensleitung... und was ist mit Marketing oder dem Verkauf wenn wir extern soziale Medien nutzen? Hat die Organisationsentwicklung nicht auch damit zu tun, wenn wir agiler werden wollen? Wie wirkt sich Social Business auf unsere Unternehmensstrategie aus und wie messen wir, ob das alles überhaupt etwas bringt?“ Fragen über Fragen! Zu oft fehlen die Antworten und das Know-How diese Herausforderungen umzusetzen.

## 5 Schritte auf dem Weg zum Social Business – so wird HR zum Treiber der Transformation

Zur Beantwortung dieser Fragen skizzieren wir nachfolgend ein Vorgehensmodell in fünf Stufen. In diesem Modell liegen rund zehn Jahre Erfahrung von Experten aus Technologie, Organisation, Change Management, Kommunikation, Marketing, Sales, Strategie und agilen Entwicklungsmethoden. Nicht jedes Unternehmen durchläuft alle Stufen in gleicher Reihenfolge. Manche setzen bereits einzelne Bausteine um – andere haben bereits eine Technologie im Einsatz wieder andere wissen genau, welchen Einfluss Social Business auf ihr Unternehmen hat. Wichtig ist die ganzheitliche Sicht auf das Vorgehensmodell – der Einstieg hängt von der Dynamik und der bisherigen Entwicklung des Unternehmens ab.

# 1

### Social Readiness messen – 140 Fragen Online Check

Bei dieser „Standortanalyse“ muss festgestellt werden, wo das Unternehmen und die Mitarbeiter in der Social Readiness stehen. Wir messen die Bereitschaft nach drei Kategorien

- Wie ausgeprägt sind die Social Business Kompetenzen der Mitarbeiter?
- Welchen Reifegrad hat die IT-Infrastruktur?
- Wie effizient läuft die Kommunikation im Unternehmen?

Ein von uns entwickeltes, standardisiertes Verfahren aus 140 Fragen ermöglicht es herauszufinden, wie bereit das Unternehmen und die Mitarbeiter für den Wandel sind. Mit den Ergebnissen können gezielte Maßnahmen aufgesetzt werden.

# 2

### Social Business Strategie entwickeln

Welchen Einfluss hat Social Business auf die Unternehmensstrategie? Welche geschäftlichen Probleme werden besser gelöst als vorher? Mit der Beantwortung dieser Fragen, steigt das Management mit ins Boot. Eindeutige Anwendungsfälle, die Ihr Unternehmen schneller, besser und moderner machen, müssen hier erarbeitet werden. Ohne klare betriebliche Relevanz wird es schwer für ein Unternehmen, eine ganzheitliche Transformation zu gestalten und den Nutzen für die Mitarbeiter darzustellen.

# 3

### Die richtige Kollaboration-Technologie auswählen

Technologie erfüllt keinen Selbstzweck. Erst wenn klar feststeht, welchen Reifegrad das Unternehmen hat, welche Business Ziele erreicht und welche Anwendungsfälle bearbeitet werden sollen, kann die passende Technologie ausgewählt werden. Das Angebot an Social Business Software ist sehr groß. Auf dem Markt finden sich derzeit rund 200 verschiedene Anbieter. Mit einem systematischen Kriterienkatalog und den Ergebnissen der ersten beiden Schritte fällt die Auswahl der richtigen Software leichter.

# 4

### Wandel, Kommunikation und Befähigung

Dieser Schritt ist der wichtigste und umfangreichste für die erfolgreiche Umsetzung des Social Business. Mit rund 60 % der notwendigen Zeit für den Change Prozess ist er der ressourcenaufwendigste aber auch das Herzstück von HR. Hier geht es fokussiert darum die Transformation von der Planung in die Umsetzung zu bringen. ALLE Zielgruppen müssen abgeholt, begeistert, befähigt und davon überzeugt werden, dass jeder seinen Nutzen aus dem Social Business ziehen wird. In diesem Schritt trennt sich die Spreu vom Weizen – die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Transformationen. Der Fokus in der Umsetzung muss auf dem kulturellen Wandel des „Anders Arbeitens“ liegen. Wenn nicht HR, wer dann sollte sich darum kümmern?

# 5

### KPIs – wiegen, zählen und messen Sie Ihren Erfolg

Jetzt wird klar aufgezeigt, dass der Wandel positive Veränderungen und Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter hervorbringt. Die gesetzten Ziele müssen gemessen, abgeglichen und gegebenenfalls angepasst werden. In diesem Schritt werden die entsprechenden Werkzeuge anhand von Strategie und Zielen eingerichtet. So positioniert sich HR als strategischer Partner auf Augenhöhe und die Zukunft des Unternehmens im Umfeld der Globalisierung ist gesichert.

### Nicht Warten sondern Starten

Die Zeit ist reif für ein proaktives Agieren von HR, für ein Treiben zu einer neuen Kollaborations- und Kommunikationskultur im Unternehmen und für ein moderneres Arbeiten.

Das Vorgehensmodell die „5 Schritte auf dem Weg zum Social Business“ ist ein bewährter und praxiserprobter Wegweiser um die Transformation zum Social Business zu planen, zu messen und dauerhaft umzusetzen. Innovative Unternehmen fangen am besten gleich Morgen damit an.



**Stephan Grabmeier**

Kooperationspartner der Haufe Akademie  
im Bereich Social Business



**Torsten Bittlingmaier**

Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



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

**TIPP:** Das Angebot des Competence Center  
Human Resource Management, S. 57

# i

### Kostenloses Webinar

Social Business – Fünf Stufen zur zukunftsfähigen  
Unternehmensentwicklung

13. November 2014, 14:00 Uhr

Referenten: Stefan Grabmeier, Torsten Bittlingmaier

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



# Es fehlt an Führung, nicht an guten Führungskräften!

## Wir stehen vor einer Führungswende

Wir investieren viel in die Auswahl unserer Führungskräfte und in die Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Trotzdem steigt die Unzufriedenheit mit der Arbeit (Gallup, 2014), nehmen die Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastung zu (DAK, 2013) und immer mehr Projekte scheitern vorzeitig (Kotter, 2011). Wie kann das sein?

Mitarbeiter klagen über mangelnde Wertschätzung. Ihre Führungskräfte fühlen sich überfordert, sind verunsichert und geben an, immer weniger Zeit zum Führen zu haben. Manager der mittleren Führungsebene verbringen nur 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Führung ihrer Mitarbeiter. Dabei sagt die Mehrheit der Mitarbeiter, dass sie mit guter Führung 50 Prozent mehr leisten könnten (DDI, 2013).

Wir sind der Meinung, dass es nicht die Fähigkeiten, Haltungen, Werte und Einstellungen der Führungskräfte sind, die diese große Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit verursachen. Die Führungslücke liegt nicht in einem Mangel von Wissen und Können einzelner Führungskräfte, sondern sie liegt in einem Mangel im Führungs-T.U.N. – wobei T.U.N. für Transfer, Umsetzung, Nachhaltigkeit steht. Die Teilnehmer kommen mit sehr viel Wissen, neuen Erfahrungen und auch guten Werkzeugen aus den Trainings- und Coaching-Räumen zurück. Sie betreten dann aber eine Welt, die sehr wenig Zeit für Führung bereithält. Schon im Seminar hören Trainer die üblichen Sätze wie: „Dafür habe ich keine Zeit“, „Wann soll ich das denn auch noch machen?“ oder „Erzählen Sie das mal meinem Chef“.

## Den gut geführten Unternehmen gehört die Zukunft

Diese Führungswirklichkeit steht im starken Widerspruch dazu, dass Führung immer wichtiger wird. An der Unternehmensspitze und in den Personalabteilungen sollte endlich die Erkenntnis um sich greifen, dass sich die Zeiten ändern: Wo früher die Großen die Kleinen, dann die Schnellen die Langsamen überholt haben, werden in Zukunft die gut geführten die schlecht geführten Unternehmen überholen.

Wir stehen vor einer neuen Ära der Führung – gerade auch in Deutschland. Unsere Technologievorsprünge werden immer schneller egalisiert, Bodenschätze haben wir nur wenige. Unsere wichtigste Ressource werden in Zukunft die gut kooperierenden Mitarbeiter sein, die sich auch in komplexen, dynamischen und flexiblen Organisationen sicher bewegen. Die Unternehmen haben längst auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen reagiert. Hierarchiebezogene Stellensysteme sind von neuen Organisationsformen wie Stabs-, Projekt-, Prozess- und Matrixorganisation durchdrungen, jedoch nicht ersetzt worden. All die neuen Organisationsmuster existieren gleichzeitig und nebeneinander. Gesellschaftliche Megatrends wie Individualisierung, Flexibilisierung und Demografieentwicklung werden in den nächsten Jahren immer mehr die Unternehmensführung beeinflussen (SIB, 2013). Die Ordnungs- und Koordinationsfunktionen, die vor kurzem noch von der hierarchischen Organisation erbracht wurden, werden immer mehr von den Führungskräften übernommen werden (müssen).

Diese Entwicklung führt jedoch nicht von selbst zu einer neuen Führungsorganisation, sondern sie eröffnet vielmehr Chancen und fordert Unternehmen und ihre Führungskräfte auf, neue Wege zu gehen. Wir fordern daher, Führung aus dem Keller einer „Rest-Tätigkeit“ zu holen, zu der man kommt, wenn man mal Zeit hat, wenn die wirklich brennenden Aufgaben erledigt sind. Um das zu erreichen, sind alle Gruppen die an Führung beteiligt sind, gefordert, neu zu denken.



### Gute Führung möglich machen

Unternehmen sind gefordert, Führung zu fördern, indem sie neue Führungsstandards setzen, wirksame und alltagsgerechte Werkzeuge einführen und schließlich mit den Führungskräften in einen kritischen wie konstruktiveren Dialog zu ihrer Führungspraxis gehen. Das letzte verbindliche Werkzeug war das Mitarbeitergespräch, dessen Einführung schon einige Jahrzehnte zurück liegt. Transfergespräche, Umsetzungspläne, Briefe an sich selbst, Aktionsberichte, Führungswerkstätten sind nur ein kleiner Anfang dazu. Sie bleiben jedoch Stückwerk, wenn sie nicht systematisch verknüpft werden.

### Gute Führung belohnen

Gute Führung wird nicht belohnt, schlechte hat selten Folgen. Führungskräfte werden befördert und dafür bezahlt, dass sie entsprechend ihren Zielvereinbarungen ihre Ergebnisse erzielen – und nicht weil sie Mitarbeiter gut führen. Und das obwohl sich Unternehmen in ihren Werten zu guter, wertschätzender Führung verpflichten und ihre Mitarbeiter als ihr wertvollstes Kapital bezeichnen. Eine Osnabrücker Forschergruppe um Prof. Dr. Carsten Steinert stellt in einer Studie fest, dass 82 Prozent der Unternehmen noch nie eine Führungskraft wegen schlechter Führung entlassen haben, solange das operative Ergebnis stimmt (Steinert et. al. 2010). Dabei sind die Hauptursache für Kündigungen die Vorgesetzten (Sprenger, 2013). Betrachtet man die Zielvereinbarungen mit den oberen Führungskräften und die Beurteilungskriterien vieler Performance-Management-Systeme, gibt es hier sehr viel Nachholbedarf. Gute Führung muss sich ebenso lohnen wie das Erreichen von Umsatzszielen.

Deutschen Angestellten-Krankenkasse (DAK) (2013): Bundesweiter DAK-Gesundheitsreport 2013. In: [www.dak.de](http://www.dak.de); Gallup, Inc. (2013): The State of the Global Workplace 2013: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide. In [www.gallup.com](http://www.gallup.com); Kotter, John; Rathgeber, Holger (2011): Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. 1. Aufl., Droemer HC Verlag  
Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (SIB), (2013): Die Zukunft der Führung, Eine Trendstudie. In: [www.sib.ch](http://www.sib.ch); Sprenger, Reinhard K. (2012): Radikal führen, 1. Aufl., Campus Verlag  
Steinert, Carsten et. al. (2011): Schlechte Führung wird toleriert, wenn die Zahlen stimmen. Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen. In: Personalführung 07/2011, S.38-41  
Wellins, Richard S.; Selkovits, Aviel; McGrath, Debbie (2013): be Better Than Average: A study on the state of frontline leadership. In: [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)

### Gute Führung strategisch stärken

Nachhaltige Veränderungen sind nur zu erzielen, wenn die Führungskräfte der Führungskräfte, angefangen im Top-Management, neue Standards wirklich einfordern und sich die Umsetzungserwartung in den Beurteilungssystemen widerspiegelt. Und die Beratungsprojekte und Führungskräfteprogramme müssen sich daran messen lassen, dass sie Systeme und Instrumente entwickeln und liefern, die angepasst auf jedes Unternehmen die Mitarbeiterführung genau auf die nächste Ebene führt.



**Mareike Chaney**  
Leiterin Competence Center Leadership



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



**Ulrich Grannemann**  
Geschäftsführer, Führungsexperte,  
Autor und Publizist



**TIPP:** Das Angebot des Competence Center Leadership, S. 53



### Kostenloses Webinar

Es fehlt an Führung, nicht an guten Führungskräften!  
Wir stehen vor einer Führungswende

**26. Februar 2015, 14:00 Uhr**  
Referenten: Mareike Chaney, Ulrich Grannemann  
Anmeldung: [www.haufe-akademie.de/fokus-pe](http://www.haufe-akademie.de/fokus-pe)

# Gesundheitsmanagement als betriebswirtschaftlicher Managementansatz: Krankenquote nachhaltig senken, Produktivität sichern

Es sind erschreckende Zahlen: Selbst kleine Unternehmen zahlen sechstellige Personalkosten für kranke Mitarbeiter (Unternehmen mit 300 MA und 11,7 AU-Tagen pro MA/Jahr, 180,- EUR Arbeitgeber-Kostensatz pro MA-Tag, 135.000,- EUR Personalkosten für Krankheitstage).

Doch 36 % kleiner und mittelständischer Betriebe führen ein betriebliches Gesundheitsmanagement ein und nur etwa ein Drittel davon etabliert Gesundheitsmanagement als einen alle wesentlichen Aspekte umfassenden Prozess. Vielfach wird BGM reduziert auf Gesundheitstage, Obstkörbe und Kursangebote. Führungskräften werden singuläre Trainings zum achtsamen Führen oder Vorsorgecheckups angeboten, die ohne Einbindung nichts bewirken. Gerade im Mittelstand finden wir kaum systematische Managementprozesse. Gesundheitsmanagement: eine Personalentwicklungsmaßnahme?

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Stellhebel des Unternehmenserfolgs**

Die oben aufgeführten Zahlen vermitteln einen ersten Eindruck von den Möglichkeiten, die erfolgreiches Gesundheitsmanagement unternehmerisch bietet. Dazu bedarf es jedoch der passenden Strategie – wie in allen anderen Bereichen auch. Nur ein systematischer Prozess, schafft über eine detaillierte Analyse Klarheit und ermöglicht zielführende und nachhaltig wirkende Maßnahmen.



**Erfolgreiches und unternehmerisch angelegtes Gesundheitsmanagement setzt an, bevor es zur Reparatur-Instanz wird** Bedarfsermittlung ist für jeden Vertriebler ein zentraler Erfolgsfaktor. Bei der Gesundheitsförderung scheint er noch nicht verankert, obwohl zentral. Dazu ein Fallbeispiel: Ein BGM-Team hatte Yoga- und Laufkurse organisiert, eine Ernährungsberaterin engagiert und Stressbewältigungskurse angeboten. Der Rücklauf war enttäuschend: „Es gehen sowieso nur die hin, die es nicht nötig haben.“ Nach Durchführung einer Gesundheitsbefragung führte der BGM-Steuerkreis eine Analyse durch. Es wurden relevante Oberthemen, wie Erkrankungsrisiken, viele Langzeiterkrankte, Burnout- und Erschöpfungshäufigkeit, Führungsprobleme, Überlastung, ergonomische Probleme, niedrige Arbeitszufriedenheit und Anzeichen für innere Kündigung, Mobbing und Fluktuationsgefahr für jede Abteilung ausgezeichnet. Die Abteilungsberichte standen im Vergleich zum Gesamtunternehmen. Es wurde sichtbar, welche Einflussfaktoren in besonderem Maße auf den körperlichen, psychischen und motivationalen Gesundheitszustand wirkten. Bspw. die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Diese Einflussvariable wirkt stark auf psychische und stressbedingte Belastungssymptome und Erschöpfungszustände. Im Team wurden Lösungen zur Kinderbetreuung, die Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros usw. erarbeitet. In der Gruppe der Führungskräfte fiel in der Analyse auf, dass hier besonders viele Herz-Kreislauf-Erkrankungen auftraten. In dem Unternehmen galt die unausgesprochene Regel, dass gute Leistung mit langer Anwesenheit, oft bis in die späten Abendstunden, gleichzusetzen sei. Ein Kulturwandel war nötig, bei dem auch für die Führungskräfte die 10,5 Stunden-Regel verbindlich eingeführt wurde. Die Geschäftsführung ging mit gutem Beispiel voran. Speziell für die Führungskräfte wurde ein Lauftrainer engagiert, der (nach einer sportmedizinischen Untersuchung) eine erfolgreiche Laufgruppe aufbaute, zu der sich heute noch mehr als 2/3 der Führungskräfte regelmäßig treffen. So gelang es, eine zielgruppen- und problemgerechte Intervention einzuführen.

**Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus dieser Erfahrung allgemein ableiten?**

## **Analyse und punktgenaue Intervention**

Flächendeckende Kursangebote finden trotz vieler engagierter Bemühungen keinen Anklang und werden wieder aus dem Programm genommen. Dabei ist das Problem oft nicht das Angebot selbst, sondern seine Einbindung in das Gesamtkonzept des BGM. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind der letzte Teil der Handlungskette. Davor steht die detaillierte Analyse und Bedarfsermittlung. Besonders wichtig ist hierbei die Lokalisierung von



Problemen. Es ist wichtig zu wissen, in welcher Abteilung ein Problem besteht, um zielgruppengerechte Angebote machen zu können. Am Anfang einer nachhaltigen Gesundheitsförderung im Betrieb steht also das Aufsetzen systematischer Gesundheitsmanagement Prozesse. Im Kreis eines ganzheitlich zusammengesetzten BGM Steuerkreises sollte eine grundlegende Befragung im Unternehmen durchgeführt werden. Die sensiblen Aspekte der Anonymität beachtend sollte auf eine möglichst kleine Cluster-Größe geachtet werden, um die Zielgruppen mit ihren besonderen Belastungen und daraus resultierenden Beanspruchungen erkennen und gezielt beraten zu können.

### Früherkennung ist der Schlüssel

Will man BGM betriebswirtschaftlich wirksam machen und die Krankenquote innerhalb eines annehmbaren Zeitraumes senken, ist Früherkennung und zeitnahes Handeln erfolgskritisch. Je früher eine geeignete Maßnahme einsetzt, desto schneller UND nachhaltiger ist ihre Wirkung. Neben betrieblichen Angeboten und trotz teilweise suboptimaler Rahmenbedingungen im deutschen Gesundheitswesen (gerade für Pflichtversicherte) sind die Betroffenen verantwortlich für ihre Gesundheit. Doch viele ignorieren ihre Symptome, solange es geht und gehen weiter zur Arbeit, trotz ernsthafter Erkrankungen. Die Folge sind langwierige Krankheitsverläufe, Chronifizierung, Berufsunfähigkeit oder Schwerbehinderung. Es gilt Führungskräfte, Betriebsrat und Personalabteilung zu befähigen, in Fürsorgegesprächen mögliche betroffene Mitarbeiter gezielt anzusprechen, ihnen Tipps zu geben und auf gesundheitsrelevante Angebote des Unternehmens hinzuweisen. Optimal ist ein BGM Steuerkreis mit ganzheitlichem Ansatz: eine psychologische Mitarbeiterberatung sowie interne Fallberater, die zuständig sind für hierarchische Konflikte, Mobbingfälle, Suchterkrankungen oder Mitarbeiter, die in Not geraten sind. Darüber hinaus gehört zum optimalen Angebot ein lokales Ärzte- und Therapeutenetzwerk, mit denen besondere Versorgungsverträge geschlossen werden.

### Fazit

Betriebliches Gesundheitsmanagement gehört aus der Ecke der Personalentwicklungsmaßnahmen heraus und hinein in den Fokus eines betriebswirtschaftlichen Managementprozesses. Wie in anderen strategischen Bereichen bedarf es einer professionellen Begleitung zu Beginn. Wichtigstes Instrument ist dabei eine differenzierte Gesundheitsbefragung. Zielgruppen- und bedarfsgerecht werden daraus Wege der Früherkennung, Vorsorge und Gesundheitsaufklärung abgeleitet und damit eine mitarbeiterorientierte Unternehmens- und Führungskultur etabliert, die für das Gelingen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements wesentlich sind. Dann werden auch die Verantwortlichen erkennen können: „Wir haben die Richtigen mit unseren gesundheitsfördernden Maßnahmen erreicht!“



**Emina Mazak**  
Senior Consultant, Haufe Akademie



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



**Thomas Artmanns**  
Kooperationspartner der Haufe Akademie im Bereich Gesundheitsmanagement



**TIPP:** Das Angebot des Competence Center Leadership, S. 53



### Kostenloses Webinar

Gesundheitsmanagement als betriebswirtschaftlicher Managementansatz – Krankenquote nachhaltig senken, Produktivität sichern

**19. März 2015, 14:00 Uhr**

**Referent: Thomas Artmanns**

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



# Leadership 3.0: Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider

Umfrage von Haufe zeigt: Unternehmen müssen den Change zum Social Enterprise vorantreiben

Haufe ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter Unternehmen führen. Wie aber sieht es damit in anderen Unternehmen aus? Wie viel Mitspracherecht haben Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld? Möchten sie überhaupt gerne mitentscheiden? Wenn ja, warum? Auf Basis dieser Fragen ist die folgende Trendstudie entstanden, die im Dezember 2013 online unter 11.880 Arbeitnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde.

## Arbeitnehmer fordern mehr Verantwortung

Rund drei Viertel (73 Prozent) aller von Haufe befragten Arbeitnehmer sind der Meinung, dass sie entscheidend zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen können. Dies gilt unabhängig von der Größe und Branche des Arbeitgebers und der Position der Befragten im Unternehmen. Fast genauso viele Mitarbeiter (69 Prozent) wünschen sich, Unternehmensentscheidungen stärker beeinflussen und mehr Verantwortung übernehmen zu können. Diesem Wunsch der Mitarbeiter sollte ein modernes Management Rechnung tragen. Denn die Möglichkeit, mitzuentcheiden, trägt erheblich zur Leistungsbereitschaft der Belegschaft bei: 77 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, dass sich die Einbindung in Unternehmensentscheidungen positiv auf ihre Motivation und Leistungsbereitschaft auswirkt.

## Mitentscheiden – aber wo?

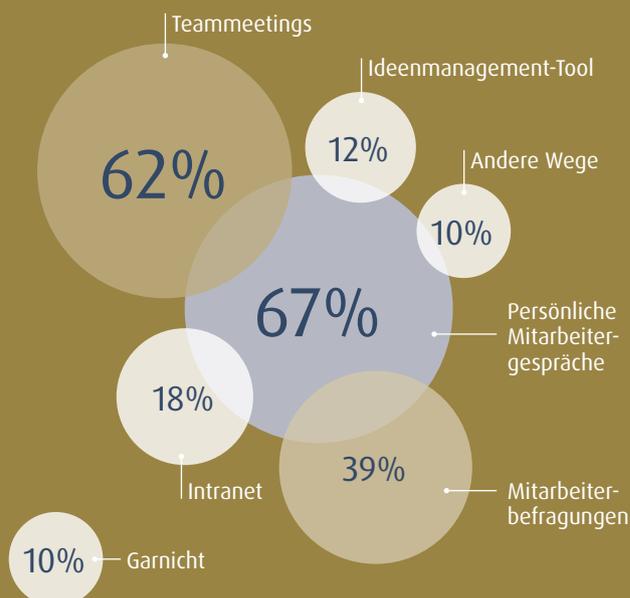
Dementsprechend groß ist auch das Bedürfnis, Unternehmensentscheidungen stärker beeinflussen und mehr Verantwortung übernehmen zu können. 69 Prozent der Mitarbeiter wünschen sich das. Mitarbeiter möchten also mitentscheiden. Gilt diese Entscheidungsfreudigkeit für alle Unternehmensbereiche? Erwartungsgemäß ist das Interesse an Entscheidungen, die das eigene Team oder die eigene Abteilung betreffen am größten. In Bezug auf die Aufgaben, die Organisation und die Struktur des eigenen Teams oder der eigenen Abteilung wünschen sich 82 Prozent der befragten Arbeitnehmer ein Mitspracherecht.

Was die Selbstorganisation, die eigenen Aufgaben, die Position und die Entwicklung im Unternehmen sowie die Arbeitszeiten angeht, möchten 61 Prozent mitwirken. Knapp zwei Viertel der befragten Mitarbeiter (42 Prozent) möchten auch eine Ebene darüber – bei der Unternehmensführung – die eigene Meinung, eigene Ideen und Vorschläge einbringen. Für das Management bedeutet das, es muss eine Kultur der „Mitbestimmung“ und die dafür notwendigen Prozesse etablieren, um die Arbeitnehmer in strategische Entscheidungen einzubinden. Es geht in Zukunft darum, Unternehmensziele sowie Produkte und Leistungen, und in der Konsequenz auch die Personalwahl, in Bottom-Up-Prozessen festzulegen. Nur dann steht die Belegschaft hinter dem, was sie tut. Die Organisation gewinnt an Agilität, Energie und Schnelligkeit.

### Warum möchtest du stärker Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen nehmen?

- 77% Das steigert meine Motivation/Leistungsbereitschaft.
- 48% Ich habe Wissen oder Kompetenzen, die für das Unternehmen wichtig sind.
- 42% Ich denke, dass die Entscheidungen von Vorgesetzten/Unternehmensführung verbessert werden können.
- 40% Ich fühle mich gewertschätzt/respektiert.
- 29% Ich denke, dass das Unternehmen dann erfolgreicher wäre.

### Über welche Kanäle nimmst du Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen?



#### Wenn das Management wüsste, was die Mitarbeiter wissen!

Im Unternehmensalltag ist die Möglichkeit der Einflussnahme von unten nach oben jedoch eher beschränkt: Nur ein Viertel der befragten Mitarbeiter gab an, heute schon strategisch mitbestimmen zu können. Bei Angelegenheiten, welche die Mitarbeiter selbst bzw. die eigene Abteilung oder das eigene Team betreffen, ist die Einbindungsquote deutlich höher: Rund drei Viertel der befragten Arbeitnehmer dürfen das persönliche Umfeld und Dinge, die die Abteilung oder das Team betreffen, mitgestalten.

84 Prozent der befragten Arbeitnehmer haben sich bereits mit Ideen oder Verbesserungsvorschlägen in ihr Unternehmen eingebracht. Etwas mehr als die Hälfte geht davon aus, dass von diesen Vorschlägen aber nur 25 Prozent bei ihren Vorgesetzten ankommen. Die bisher meist genutzten Plattformen für den Ideenaustausch sind Persönliche Mitarbeitergespräche und Teammeetings. Über 60 Prozent der befragten Mitarbeiter nutzen diese Instrumente, um Vorschläge einzubringen. An gezielten Befragungen können rund 40 Prozent der Mitarbeiter teilnehmen. Eine Möglichkeit, sich über Intranet und Ideenmanagement-Tools einzubringen, haben nur 18 bzw. 12 Prozent der befragten Arbeitnehmer. Über ein unternehmenseigenes soziales Netzwerk, z. B. Chatter oder Yammer, verfügen lediglich 4 Prozent der Arbeitnehmer. (siehe Grafik)

Die Befragung zeigt: Die Einbindung von Mitarbeitern in Unternehmensentscheidungen läuft bisher meist über die klassischen Feedback-Kanäle wie Mitarbeitergespräche und Teammeetings. Hierbei bleiben zwangsläufig viele Ideen und Änderungsvorschläge auf der Strecke bzw. werden von der Unternehmensführung nicht wahrgenommen.

#### Auf dem Weg zum Social Enterprise

Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln den aktuell schon stattfindenden Organisationswandel wieder. Unternehmen begreifen ihre Mitarbeiter zunehmend als aktive Teile der Organisation, als Mitunternehmer mit wichtigen Kompetenzen und erfolgskritischem

Wissen. Denn sie sind näher an den Kunden und Märkten und können Nachfrage- und Produktentwicklungen oft besser einschätzen. Jedoch: Das Top Management erkennt oft nicht das Potenzial der Einbeziehung aller Beschäftigten. Häufig finden Anregungen der Mitarbeiter auf oberster Ebene kein Gehör oder kommen erst gar nicht bei den Beteiligten an. In Social Enterprises sind Mitarbeiter Mitentscheider, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Zielsetzung sollte daher sein, klassisch-hierarchische Unternehmen in agile Netzwerke zu transformieren. In diesem Veränderungsprozess spielen HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Top-Management eine tragende Rolle: Sie schaffen die Kultur und den organisationalen Rahmen, in dem Eigenverantwortung und Kooperation bestmöglich gelebt werden können. Gleichzeitig muss ausreichend Raum zum Informationsaustausch und zur Meinungsäußerung entstehen.

#### Fazit

Wollen Unternehmen das Wissen und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter strategisch nutzen, müssen sie ihnen zuverlässige und einfache Möglichkeiten zur Mitgestaltung geben. Diese sind bisher nur teilweise vorhanden. Unternehmen sind gefordert, die Mitarbeitereinbindung zu institutionalisieren und sie mit entsprechenden Führungsmethoden und Instrumenten zu stützen. Berücksichtigen Unternehmen den gesellschaftlichen und technologischen Wandel nicht, riskieren sie eine geschwächte Innovationskraft und ein abnehmendes Engagement ihrer Belegschaft. Langfristig werden solche Organisationen größte Schwierigkeiten haben, wettbewerbsfähig zu bleiben.



**Bernhard Münster**



bernhard.muenster@haufe-lexware.com

# Coaching wirkt – wenn die Qualität stimmt

Coaching gewinnt als individuelle und nachhaltigste Form der Personalentwicklung immer mehr an Bedeutung. Gleichzeitig ist der Coaching-Markt in seiner Unübersichtlichkeit und ohne gesicherte Standards eine Grauzone. Qualitätssicherung und professionelles Vorgehen sind hier gefragt.

## Coaching wirkt

Coaching ist populärer denn je: die Nachfrage steigt und das Thema gewinnt bei Personal- und Führungskräfteentwicklern zunehmend an Wertschätzung. Als individuelle, maßgeschneiderte effektive und effiziente Entwicklungsmaßnahme hat es sich zum „populärsten Personalentwicklungsinstrument“ entwickelt, so die Coaching-Marktanalyse des DBVC von 2011.

Und auch die Wissenschaft hat Coaching als Forschungsfeld entdeckt und es entstehen immer mehr Studien, die sich u. a. mit dem Nachweis der Wirksamkeit von Coaching beschäftigen.

## Coaching-Verständnis der Haufe Akademie

### Coaching...

- ist ein personenzentrierter, interaktiver, zielgerichteter, Entwicklungsprozess zwischen einem Coach und einem Coaching-Klienten im beruflichen Kontext.
- ist geprägt von Freiwilligkeit, Wertschätzung, Vertraulichkeit und klaren Vereinbarungen.
- unterstützt den Coaching-Klienten darin, eigene Lösungen zu finden, Ressourcen zu mobilisieren und neue Handlungsoptionen zu erkennen.
- setzt einen erfahrenen professionellen Coach voraus mit einem klaren Rollenverständnis, fundiertem methodischem Wissen, psychologischen und wirtschaftlichen Kenntnissen und praktischer Erfahrung im Wirtschaftskontext.

Was genau aber macht Coaching so wirksam? In allererster Linie die auf die individuelle Zielstellung fokussierte Vorgehensweise, unterstützt durch ein professionelles Instrumentarium an Interventions- und Analyseinstrumenten und die permanente Rückkopplung bzgl. des Standes der Zielerreichung. Die Basis bilden klare Vereinbarungen, den Rahmen verlässliche Vertraulichkeit.

An Popularität gewinnt Coaching vor allem dadurch, dass es sich mittlerweile nicht mehr nur auf die klassische Situation Führungskraft/Manager – Coach beschränkt, sondern zunehmend auch als Maßnahme für exzellente Mitarbeiter und Fachkräfte eingesetzt wird. Es muss nicht immer eine Zweiersituation sein, ggf. arbeitet ein Coach auch mit einem Team oder einer Gruppe. Zudem gewinnen fachbezogene Coachings an Bedeutung.

## Grauzone Coaching-Markt

Schätzungen von Experten gehen davon aus, dass in Deutschland aktuell 8.000 professionelle (Business-)Coaches arbeiten. Allerdings ist der Begriff nicht geschützt und wird inflationär für alle denkbaren Themen gebraucht. Aufgrund fehlender Standards ist es oft nicht einfach, die Qualität von Coaches beurteilen zu können. Unternehmen und Coaching-Anbieter haben daher beide ein hohes Interesse daran, sich auf Mindest-Qualitätsstandards zu einigen, um die Qualität des Coachings zu sichern: Unternehmen stellen zunehmend Coachpools nach eigenen Kriterien auf und es zeigen sich Tendenzen, dass sich Coaching-Verbände zu Allianzen zusammenschließen, um gemeinsam Qualitätsstandards für die Ausbildung und Zertifizierung von Coaches festzulegen.

## Qualitätsmerkmale eines guten Business Coaches

Entscheidend für den Erfolg eines Coachings sind die angesetzten Qualitätsmaßstäbe. Klare Vorstellungen davon, was einen guten Business Coach ausmacht, sind wichtig. Man sollte nicht gleich auf die erstbeste Empfehlung zurückgreifen. Hilfreich können folgende Merkmale sein:

## Coach Kompetenzmodell der Haufe Akademie

### Persönliche Kompetenzen

- Professionelle Identität
- Reife, Lebenserfahrung
- Fundiertes Wertesystem
- Intensive Selbstreflexion und Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen

### Fachliche Kompetenzen

- Ausbildung, Studium
- Coaching-Ausbildung und weitere Qualifikationen
- Feldwissen, Berufs- und Zielgruppenerfahrung
- Ggf. Führungserfahrung

### Methodische Kompetenzen

- Methodenvielfalt und Anwendungswissen
- Interventionstechniken
- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Förderung der Eigenreflexion

### Soziale Kompetenzen

- Professionelle Intuition und Beziehungsgestaltung
- Empathische Kommunikation
- Konfliktfähigkeit und Konfrontationsbereitschaft
- Gut abgegrenzte Zugewandtheit

COACH

### Erfolgsfaktoren von Coaching

- **Zielklärung:** Was genau soll das Coaching für die Zielperson bewirken? Welches Verhalten soll anders sein?
- **Coachauswahl:** Auf Basis der Zielklärung können Anforderungen an den Coach formuliert und die Suche gestartet werden.
- **Qualität des Coaches:** Neben speziellen Merkmalen wie z. B. einer bestimmten Branchenkenntnis oder Zielgruppenerfahrung sollte jeder Coach über eine fundierte Coachingausbildung, ein ausgeprägtes Verständnis von den Möglichkeiten und Grenzen von Coaching und seiner Methodik haben und über eine reife professionelle Identität und Persönlichkeit als Coach verfügen.
- **Die Chemie muss stimmen:** Neben aller Erfahrung und Fach- bzw. Methodenkompetenz sollten Coach und Coach-Klient auch auf der persönlichen Ebene harmonieren – sonst kann kein Vertrauen entstehen, das für den Erfolg des Coachings unabdingbar ist.
- **Klare Vertragsarbeit:** Klare verbindliche Vereinbarungen zwischen Auftraggeber, Coach und Coach-Klient bilden das Fundament eines guten Coachings. Sie halten die Rahmenbedingungen fest und sichern auch Informationsfluss und Vertraulichkeit.



- fundierte und anerkannte Ausbildung als Business Coach oder vergleichbare Qualifikation
- nachweislich bereits erfolgreich durchgeführte Coachings (Referenzen)
- Erfahrungen aus einem Erstberuf, bei Zielgruppe Führungskräfte möglichst eigene Führungserfahrung
- Feld- und Branchenwissen aus dem Wirtschaftsbereich bzw. dem Bereich der Zielgruppenerfahrung
- nachweisliche Weiterbildungen und kontinuierliche Supervision
- ausgereifte professionelle Identität als Coach (Ethik, Menschenbild, Vorgehen, methodische Abgrenzung etc.)
- Bereitschaft zu einem kostenlosen Kennenlernermin mit einem potentiellen Coach-Klienten.  
(siehe Coach Kompetenzmodell der Haufe Akademie)

### Coaching als integrierter Baustein in der Weiterbildung

Coaching wird zumeist als Einzelmaßnahme eingesetzt, um eine individuelle Fragestellung zu behandeln. Die Wirkung von Coaching kann jedoch eine ganz andere sein, wenn Coaching elementarer Bestandteil der unternehmenseigenen Weiterbildungslandschaft ist. Folgende Vorteile bringt die Aufnahme von Coaching als integriertes PE-Instrument:

- **Aufwandsreduzierung:** Jedes Coaching ist als Individualmaßnahme in der Organisation sehr aufwendig: Coachsuche, das Zusammenbringen von Coach und Coach-Klient, die Vertragsgestaltung brauchen Zeit. Werden vermehrt Coaching-Maßnahmen nachgefragt, spricht vieles dafür, hier über interne Prozess-Standards nachzudenken oder sich von externen Partnern unterstützen zu lassen.
- **Zeitgewinn:** Die Coachsuche gestaltet sich wesentlich effektiver und effizienter, wenn es bereits einen definierten Coachpool gibt, der erstens die für das Unternehmen erforderlichen Kriterien (Kompetenzen, Erfahrungen, regionale Verfügbarkeit) erfüllt, zweitens den Unternehmenskontext kennt und gebrieft ist (Strategie, Herausforderungen, Unternehmensleitbild und -kultur, Führungsverständnis).

Weiterführende Informationen und Quellen:

[www.coaching-report.de/coaching-markt.html](http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html); [www.dbvc.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/Coaching-Marktanalyse/DBVC\\_Coaching-Marktanalyse\\_2011.pdf](http://www.dbvc.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Coaching-Marktanalyse/DBVC_Coaching-Marktanalyse_2011.pdf)

- **Kulturkatalysator:** Gerade die zuletzt genannte Einbindung des Coachings in den strategischen und kulturellen Kontext des Unternehmens kann das Coaching zu einem wertvollen Instrument bei der Stärkung der Unternehmens- und ggf. Führungskultur machen. Denn der Coach kann seine Arbeit auch an den Unternehmenszielen und nicht nur an den Zielen des Coach-Klienten orientieren.
- **Variable Einsatzmöglichkeiten:** Ist Coaching in diesem Sinne eingeführt und ein Coachpool zusammengestellt, erlaubt dies die Integration von Coaching in Programme, zusammen mit anderen Elementen wie Präsenzseminaren und e-Learning-Sequenzen. Denkbar wären hier z. B. Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, Prozessbegleiter-Ausbildungen, Konfliktmoderatorenprogramme etc.
- **Kommunikation:** Existiert im Unternehmen ein Coaching-Konzept, d. h. ein einheitliches Verständnis von Coaching, für wen und mit welchem Ziel es eingesetzt wird, und ist dies kommuniziert, erhöht dies wiederum die Akzeptanz von Coaching als Entwicklungsmaßnahme.



**Annette Kompa**  
Produktmanagerin Führung und Coaching



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



### Kostenlose Webinare

Qualitätssicherung im Coaching

20. Januar 2015, 14:00 Uhr

Referentin: Annette Kompa

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

Coaching als integrierter Baustein in der Weiterbildung

18. Februar 2015, 14:00 Uhr

Referentinnen: Annette Kompa, Mareike Chaney

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



# Gelungener Start in eine neue Rolle: Mit Coaching zum erfolgreichen Projektleiter

**Mit der stetig steigenden Anzahl von Projekten wächst in Unternehmen auch die Zahl der benötigten Projektleiter. Wo die internen Ressourcen an qualifiziertem Personal begrenzt sind, kann Coaching weiterhelfen.**

## **Mehr Projekte durch hohen Veränderungsdruck**

Kurze Produktlebenszyklen, hoher Wettbewerbsdruck, eine instabile Wirtschaft, neue Formen der Zusammenarbeit – Unternehmen sehen sich auf vielen Seiten einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt. Bewältigt werden diese Veränderungen heute in der Regel, indem man ein Projekt aufsetzt. Das steigert den Bedarf an qualifizierten und kompetenten Projektleitern. Wo diese fehlen, übernehmen Mitarbeiter aus Fachbereichen mit wenig Projekterfahrung diese Rolle. Sie müssen einerseits zentrale Werkzeuge und Methoden beherrschen, um die ihnen anvertrauten Projekte methodisch gut aufzusetzen und zu steuern. Andererseits, und für den Projekterfolg nicht weniger wichtig, übernehmen sie mit der Projektleitung eine Führungsaufgabe, deren Herausforderung darin besteht zu führen, ohne disziplinarische Weisungsbefugnis ausüben zu können. So entstehen komplexe Projektsysteme, die häufig zu Konflikten und Fragestellungen führen, die den Projektleiter und das Projektteam blockieren und demotivieren.

## **Coaching für den Projekterfolg**

Ein begleitendes Coaching kann wirkungsvoll und schnell das „Training on the Job“ der frisch gekürten Projektleiter unterstützen. Der Coach hilft dem Projektleiter durch seine Sichtweise von außen, die Beziehungen und Prozesse im Projekt zu reflektieren und Widersprüche zu erkennen. Damit ermöglicht er zum Beispiel dem Projektleiter, hintergründige Zusammenhänge zu betrachten,

die eigene Rolle kritisch zu reflektieren, sich der Komplexität bewusst zu werden und Ansatzpunkte für Lösungen zu finden. Das erklärte Ziel lautet, die Lösungskompetenz des Coachees nachhaltig und dauerhaft zu verbessern und ihm „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu ermöglichen.

Um dies zu erreichen, ist es wichtig, dem Coachee eine ganzheitliche, systemische Betrachtungsweise nahezubringen. Der Coach unterstützt den Coachee dabei, seine Sicht- und Verhaltensweisen sowie Handlungsmuster zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern, um so Änderungen im System zu bewirken. Das System besteht dabei aus Beziehungen, sozialen Regeln, Kommunikation und Handlungen der unterschiedlichen Akteure, die im wechselseitigen Einfluss zueinander stehen. Der Coach behält die neutrale Sichtweise und analysiert, ob seine Methoden zu dem passen, was er als Ursache für bestimmte Probleme hält. Er muss entscheiden, ob sich damit die Sichtweise des Coachees auf die Situation und die handelnden Personen beeinflussen lässt.

## **Systemischer Ansatz vermeidet blinde Flecken**

Wenn ein Coach einen Coachee beim Wechsel in eine neue Position begleitet, ist es wichtig, den Grundsatz des systemischen Denkens zu beachten. Wie Interventionen wirken, ist durch das jeweilige soziale System definiert und von System zu System verschieden. So kann es zum Beispiel ein folgenschwerer Fehler neuer Führungskräfte oder Projektleiter sein, Veränderungen zu schnell herbeizuführen, ohne zu wissen, wie diese bei den Kollegen und Mitarbeitern ankommen oder welche Konsequenzen sie nach sich ziehen. Um erfolgreich handeln zu können, muss ein Projektleiter erst das System in diesem, für ihn neuen, Umfeld kennenlernen.

Damit das Coaching gelingt, müssen Coach und Coachee ein gemeinsames Systemverständnis entwickeln und sich verstehen. Der Coachee sollte selbst seinen Bedarf formulieren können und auf freiwilliger Basis mit dem Coach zusammenarbeiten, ohne von ihm eine Expertenlösung zu erwarten. Der Coach muss nicht



unbedingt eine aktive, operative Rolle im Projekt übernehmen, sollte aber Erfahrungen im Projektmanagement haben, um die zentralen Fragestellungen und Herausforderungen zu verstehen. Verfügt er über die entsprechenden fachlichen und methodischen Qualifikationen, kann er seinen Coachee auch methodisch unterstützen. Bei unerfahrenen Projektleitern kann sonst ein Vakuum im methodischen Projektmanagement entstehen, das die Rolle des Projektleiters schwächt und langfristig zu unzureichenden Projektergebnissen führt.

#### Projekt-Coaching in der Praxis

Für ein Projekt im Investment Banking einer Bank war Torsten Otto, einer der Autoren dieses Artikels, als externer Berater eingesetzt. Ziel des Projektes war es, einen Bereich mit neuen Geschäftsmodellen im Investment Banking aufzubauen und die Geschäftstätigkeit auf das außereuropäische Ausland auszuweiten. Die fachliche Projektleiterin hatte keine Erfahrungen im Projektmanagement. Der externe Berater sollte sie als Coach methodisch und fachlich unterstützen. Um der fachlichen Projektleiterin Sicherheit zu geben, klärte der Coach zunächst deren Rolle mit ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Gleichzeitig wandte man gemeinsam die bewährten Projektmanagement-Methoden an, um das Projekt in den gegebenen Rahmenbedingungen auf den Weg zu bringen. Aufgrund einer guten Vertrauensbasis konnten auch heikle Themen angesprochen werden wie die Positionierung zum Auftraggeber und eigenen Vorgesetzten. Schließlich übernahm die fachliche Projektleiterin immer mehr Aufgaben komplett selbstständig und zeigte, dass sie die Projektmanagement-Methodik verstanden hatte. Zwischenzeitlich erwog sie sogar, ihre fachliche Laufbahn gegen eine Projektleiter-Laufbahn zu tauschen.

#### Qualifizierung und Projekt-Coaching – Erfolgreiche Werkzeuge für wirksame Veränderungen

Durch erfolgreiche Projekte schnell notwendige Veränderungen herbeizuführen wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Unerfahrene Projektleiter in ihrer neuen Rolle zu

coachen, wirkt positiv auf den Projekterfolg. Das haben Projekt-Coachings in vielen Unternehmen gezeigt. Dennoch bleibt es wichtig, und sollte an erster Stelle stehen, Projektleiter umfassend in Projektmanagement-Methodik auszubilden und ihre Soft-Skills zu fördern. Ein begleitendes Projekt-Coaching kann Projektleitern dann umso mehr in konkreten Situationen helfen, das Gelernte schnell in der Praxis anzuwenden.



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



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



**Petra Sauer**  
Marketing- und Eventmanagerin, ETECTURE GmbH



Literatur-Hinweise: Bartsch-Backes, G.: Der Projekt-Coach im Umgang mit Projektkomplexität, Krisen und Dynamik. 2011; Schmid, D.: Systemisches Coaching, Bergisch Gladbach. 2004; Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen. Wien. 2009.

**TIPP:** Das Angebot des Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management, S. 54



#### Kostenloses Webinar

Gelungener Start in eine neue Rolle – Mit Coaching zum erfolgreichen Projektleiter

**9. Dezember 2014, 14:00 Uhr**

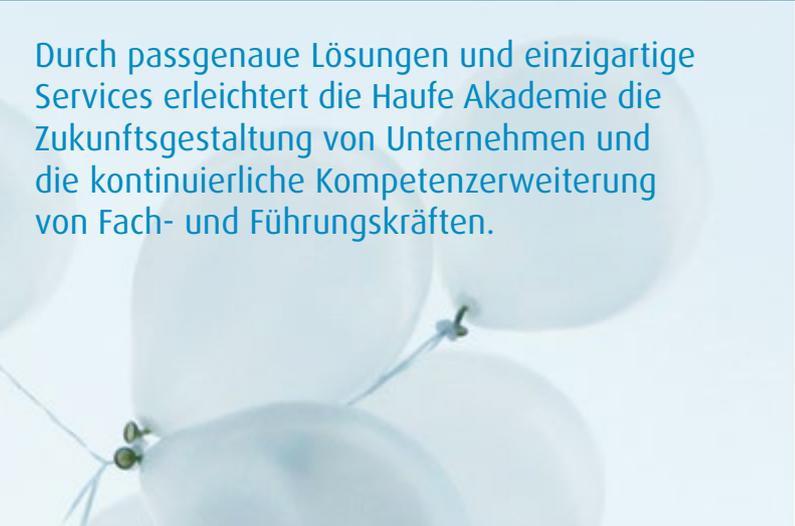
**Referent: Torsten Otto**

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

Alles wird leicht

# Möchten Sie auch leichter Ihre Kompetenzen erweitern, bessere Ergebnisse erzielen und leichter Ziele erreichen?

Entwicklung erleichtern. Unsere Arbeitswelt ist geprägt von steigenden Anforderungen – sowohl an den Einzelnen als auch an Unternehmen und Organisationen. Ständiger Zeitdruck, die wachsende Komplexität von Aufgaben und der immer intensivere Wettbewerb sind Herausforderungen, mit denen praktisch jeder konfrontiert ist. Vor diesem Hintergrund sind kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung zwar zwingend notwendig, werden aber oft als zusätzliche Belastung empfunden. Darum unterstützt Sie die Haufe Akademie mit individueller Beratung, passgenauen Lösungen und einzigartigen Services, um die Entwicklungsprozesse für Sie oder Ihr Unternehmen deutlich zu vereinfachen. Damit Sie es leichter haben auf dem Weg zum Erfolg.



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

# Alles wird leicht

## Wir helfen Ihnen, Ihre Qualifizierungsziele direkt zu erreichen. Ohne lange Umwege und unnötigen Aufwand.

### Unser Ziel ist Ihr Erfolg

Qualifizierung ist der Schlüssel zum Erfolg. Dies beginnt in der Schule, setzt sich fort in Ausbildung und Universität und ist anschließend im Berufsalltag ständig gefordert. Letzteres ist die Kernkompetenz der Haufe Akademie. Mit maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten, Beratungs- und Serviceleistungen leisten wir einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg von Menschen und Unternehmen.

### Individuelle Beratung und Begleitung

Wir behalten Ihre Zukunft im Blick. Dazu ermitteln wir Ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf und erstellen einen auf Sie oder auf die Anforderungen Ihres Unternehmens hin zugeschnittenen Maßnahmenplan. Dies erleichtert es Ihnen, die erforderlichen Entwicklungsschritte zu gehen. Und um Ihren Lernerfolg zu sichern, unterstützen wir Sie während des gesamten Qualifizierungsprozesses.

### MyTraineeprogramm

„Noch nie war es für Unternehmen so wichtig, die besten Nachwuchskräfte für ihre Fach- und Führungsaufgaben zu gewinnen. Mit MyTraineeprogramm erleichtern wir auch dem Mittelstand die Chancen im „War for Talents“. Und das Besondere daran: Das neue Angebot bietet eine individualisierbare Entwicklungsbegleitung.“



**Birgit Neubauer**, Programmbereichsleiterin  
Weitere Infos unter [www.haufe-akademie.de/5930](http://www.haufe-akademie.de/5930)

### Passgenaue Lösungen für Unternehmen

Ihre Anforderungen bestimmen die Richtung. Qualifizierung ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele zu qualifizieren. Daher beraten und begleiten wir Sie auch bei der strategischen Organisations- und Personalentwicklung. Durch systematische Arbeit an Strategie, Struktur und Kultur stärken wir Ihr Unternehmen von Grund auf und sichern Ihnen nachhaltig erfolgreiche Ergebnisse.

Alle Qualifizierungsangebote der Haufe Akademie – von Inhouse-Seminaren und Trainings über e-Learnings bis hin zu Blended-Learning-Konzepten – sind auf die besonderen Herausforderungen Ihres Unternehmens zugeschnitten. Das Gelernte schneller und leichter in die berufliche Praxis umzusetzen, ist die oberste Prämisse aller Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

[www.haufe-akademie.de/alles-wird-leicht](http://www.haufe-akademie.de/alles-wird-leicht)

### Premium-Paket

„Im Wettbewerb bestehen und die Marktdynamiken für sich nutzen, kann nur, wer sich einen signifikanten Wissensvorsprung verschafft. Diesen Vorteil sichert Ihnen die Haufe Akademie. Wir machen für Sie das Wissen renommierter Experten verfügbar. Ein Beispiel dafür sind unsere Jahres-Tagungen im Bereich Rechnungswesen. Mit unserem neuen Premium-Paket unterstützen wir Sie auch nach den Tagungen und halten Sie mit den für Sie relevanten Informationen auf dem Laufenden.“



**Regina Kern**, Programmbereichsleiterin  
Weitere Infos unter [www.haufe-akademie.de/6964](http://www.haufe-akademie.de/6964)

### Competence Profiling

„Personaldiagnostische Verfahren gewinnen für die Rekrutierung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften zunehmende Bedeutung. Die Haufe Akademie bietet modernste, leicht einsetzbare Online-Tools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse und berät Sie und Ihre Mitarbeiter individuell.“



**Birgit Neubauer**, Programmbereichsleiterin  
Weitere Infos unter [www.haufe-akademie.de/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/competenceprofiling)

# 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.

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



# Lösungen für Personal- und Unternehmensentwicklung

## Zwei Seiten derselben Medaille

Steigern Sie Ihre Performance mit den maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten der Haufe Akademie.

### Inhouse-Training

Alle Qualifizierungsangebote aus unserem Programm für Fach- und Führungskräfte können Sie auch als unternehmensinterne Veranstaltung buchen. Sie erhalten damit gezielt einsetzbare Lösungen zur Stärkung Ihrer Fach- und Führungskräfte. Bei Bedarf nehmen wir auch inhaltliche Anpassungen vor. Allein im letzten Jahr haben wir rund 1.600 Inhouse-Veranstaltungen mit mehr als 19.000 Teilnehmern durchgeführt. Viele Unternehmen nutzen die Angebote regelmäßig.

#### Ihre Vorteile beim Inhouse-Training:

- Breites Themenspektrum und hohe Themenaktualität
- Vorab individuelle Beratung und Bedarfsklärung
- Moderne Seminarmethoden und Einsatz innovativer Technologien
- Erfahrene, aus der Praxis stammende Referenten und Trainer
- Maßgeschneiderter Rundum-Service



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

### Train & Perform-Programme

Train & Perform-Programme sind Qualifizierungsmaßnahmen, die in die übergreifende Organisationsentwicklung eingebunden werden. Unternehmen profitieren von der Verbindung aus Personalentwicklung, Transfermaßnahmen und Problemlösung.

Der Ansatz ist für die Programmteilnehmer hoch motivierend. Sie analysieren zunächst selbst ihre Stärken und Verbesserungspotenziale und bauen dann gezielt ihre Fach-, Verhaltens- und Führungskompetenzen aus. Umfangreiche Transfermaßnahmen wie e-Learnings und Lernpartnerschaften bis hin zu Einzel- oder Projektcoachings gewährleisten den Erfolg bei der Umsetzung im Unternehmen.

#### Ihre Vorteile bei Train & Perform-Programmen:

- Kompetenzentwicklung im Hinblick auf konkrete Problemlösungen oder Projektziele
- Arbeit an unternehmensspezifischen Fragestellungen oder einem bestimmten Projekt
- Aktivierung der Mitarbeiter zur Wahrnehmung der eigenen Rolle im Unternehmen
- Bereichsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch
- Direkter Transfer aus dem „Lernsystem“ in das „Arbeitssystem“

### Managed Training Services

Die Managed Training Services der Haufe Akademie ermöglichen Ihnen ein professionelles Outsourcing von Geschäftsprozessen im Weiterbildungsbereich. Sie basieren auf unserer langjährigen Erfahrung in der Planung, Organisation und Abwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen aller Art. Entlasten Sie Ihre HR-Ressourcen von administrativen Aufgaben und konzentrieren Sie sich auf die Kernaufgaben Ihrer Personalarbeit.

#### Ihre Vorteile bei Managed Training Services:

- Abbau administrativer Prozesse
- Strategische Bedarfsanalyse und inhaltliche Beratung
- Abgestimmte Trainingskonzepte
- Einheitliche Qualitätsstandards auf hohem Niveau
- Automatisierter Workflow mit Print- oder Online-Katalog
- Anbindung an eigene Systeme
- Controlling und Reporting
- Attraktive Einkaufskonditionen

# Inhouse-Training

## Effiziente Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter

Die Haufe Akademie bietet eine Themenvielfalt, die den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen umfassend abdeckt.

### Für Ihr Unternehmen

Das komplette Programm für Fach- und Führungskräfte der Haufe Akademie steht Ihrem Unternehmen auch in Form von Inhouse-Veranstaltungen zur Verfügung. Sie profitieren dabei von der hohen Relevanz und Aktualität der Themen sowie modernen Seminarmethoden unter Einsatz innovativer Lerntechnologien.

### Auf Wunsch maßgeschneidert

Zur Planung und Durchführung der Veranstaltungen steht Ihnen der Experten-Pool der Haufe Akademie mit mehr als 800 anerkannten Trainern, Coaches und Beratern zur Verfügung. Auf Wunsch passen wir die Themen und Inhalte dem spezifischen Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter an. Darüber hinaus entwickeln wir komplett neue Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

### Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell, analysieren Ihren spezifischen Bedarf und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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



**Jürgen Reus**  
Leiter Inhouse-Training



### Praxiserprobtes Training

Sie wählen ein praxiserprobtes Training aus unserem offenen Programm aus – unsere Referenten kommen zu Ihnen ins Unternehmen oder an den Veranstaltungsort Ihrer Wahl und führen das Training, exklusiv für Ihr Unternehmen, durch.

### Individuelle Trainingsreihen

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Trainingsreihen mit aufeinander abgestimmten Qualifizierungsmodulen – angepasst an die Ziele Ihres Unternehmens und den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter.

### Blended Learning-Lösungen

Wir kombinieren Ihre Qualifizierungsmaßnahmen mit e-Learning-Angeboten wie z. B. e-Trainings, Mobile Learning oder Virtual Classroom-Sessions und bieten individuelle Lernprozess-Begleitung für Ihre Mitarbeiter.

### Business-Coaching

Mit unserem professionellen Business-Coaching unterstützen wir die individuelle Entwicklung Ihrer Fach- und Führungskräfte und stärken sie in ihrer beruflichen Experten- oder Führungsrolle.

### Zertifizierungsprogramme

Wir integrieren Zertifizierungen unserer renommierten Zertifizierungspartner in Qualifizierungsprogramme für Ihre Mitarbeiter.

# Train & Perform-Programme

## So gelingt die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen in die betriebliche Praxis

Mit den Train & Perform-Programmen der Haufe Akademie gelingt der Transfer frisch erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag – messbar und nachhaltig.

Im Idealfall entfaltet jedes Seminar, jede Weiterbildung off-the-job eine messbare Wirkung in der Praxis. Vermutlich wissen Sie aus eigener Erfahrung, dass die tägliche Arbeitsroutine oft eine Hürde für nachhaltige Veränderungen darstellt. Aus diesem Grund haben wir mit Train & Perform-Programmen wirksame Strategien entwickelt, mit denen Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur kurzfristig, sondern auf Dauer wirken:

### Die Bausteine für Ihren Erfolg

- Die Inhalte der Train & Perform-Programme werden aus Ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet und an Ihre Leitbilder und Werte angepasst.
- Die Trainingsmodule werden in enger Zusammenarbeit mit Ihnen vor Ort entwickelt. So ist sichergestellt, dass die Inhalte genau zu Ihren unternehmerischen Anforderungen passen.
- Gemeinsam mit Ihnen ermitteln wir relevante Kennzahlen (KPI), die den Erfolg der Trainingsmaßnahmen in der Unternehmenspraxis belegen.
- Durch das Einbinden von Top-Management und Führungskräften wird die enge Verzahnung der Seminare mit der betrieblichen Praxis gewährleistet.
- Wir sprechen mit unseren Seminaren alle Sinne an. Inhalte werden nicht nur erlernt, sondern auch erlebt – und haben daher Bestand.

### Bewährt und prämiert

Die Train & Perform-Programme der Haufe Akademie wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. Jüngstes Beispiel: Unser Talent Development Program für die SEB Group gewann den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT, der „Trainings-Oscar“ der Weiterbildungsbranche.

### Neugierig geworden?

Sie möchten erfahren, wie ein nachhaltig wirksames Train & Perform-Programm für Ihr Unternehmen aussehen kann? Sprechen Sie uns einfach an.

### Ihr Kontakt zu uns

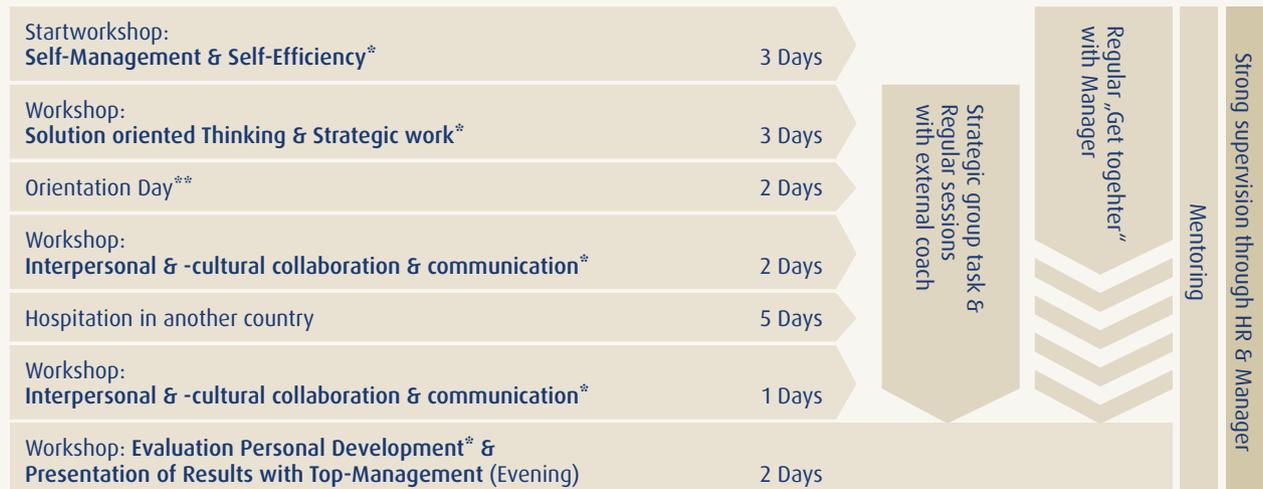
Wir beraten Sie individuell und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot. Für Ihre Fragen und Anregungen sind wir Ihre erste Anlaufstelle. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme](http://www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme)



**Torsten Bittlingmaier**  
 Geschäftsführer Inhouse-Training  
 und Consulting

### Struktur Talentprogramm: One Merchant Bank



Duration of 18 months, 13 days off the jobs – 5 days hospitation  
 \*with external coach \*\*individual recommendation for development & training afterwards

# Managed Training Services Vorsprung durch Outsourcing

Befreien Sie sich von administrativen Aufgaben und konzentrieren Sie Ihre HR-Ressourcen auf die strategische Personalentwicklung.

## Professionelle Weiterbildungsorganisation

Die Managed Training Services der Haufe Akademie basieren auf langjähriger Erfahrung in der Planung, Organisation und Abwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen. Sie ermöglichen Ihnen ein professionelles Outsourcing von Geschäftsprozessen im Weiterbildungsbereich. Wir übernehmen für Sie Gesamt- oder Teilprozesse bis hin zur kompletten Organisation und Steuerung Ihrer betrieblichen Fort- und Weiterbildung einschließlich der erforderlichen Informationstechnologie. Unsere Berater passen die Services an Ihre Anforderungen an und wählen die adäquaten Prozesse und Methoden.

### Ihre Vorteile bei Managed Training Services:

- Abbau administrativer Prozesse
- Strategische Bedarfsanalyse und inhaltliche Beratung
- Abgestimmte Trainingskonzepte
- Einheitliche Qualitätsstandards auf hohem Niveau
- Automatisierter Workflow mit Print- oder Online-Katalog
- Anbindung an eigene Systeme
- Controlling und Reporting
- Attraktive Einkaufskonditionen

## Macht für Ihre Personalentwicklung ein Outsourcing Sinn?

Diese weitreichende Entscheidung muss genau überlegt sein. Mit unserem Managed Training Services Assessment Workshop liefern wir Ihnen den notwendigen Überblick und die Transparenz für eine valide Entscheidungsfindung

- zum generellen Outsourcing,
- Outsourcing von Teilprozessen oder
- zur Optimierung der bestehenden Personalentwicklungslandschaft.

## Immer auf der Höhe der Zeit

Auch bei der inhaltlichen Gestaltung Ihrer Weiterbildungsangebote stehen Ihnen unsere Experten zur Seite. Sie geben Ihnen Impulse zu Programmgestaltung, aktuellen Themen und innovativen didaktischen Konzepten. Außerdem beraten wir Sie über den sinnvollen Einsatz von e-Learning. Mit unseren Beratungsleistungen sind Ihre Weiterbildungsmaßnahmen inhaltlich immer auf der Höhe der Zeit.

## Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell, analysieren Ihren spezifischen Bedarf und finden gemeinsam mit Ihnen eine bedarfs- und unternehmensspezifische Managed Training Services-Lösung. Rufen Sie einfach an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

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



**Holger Schmenger**  
Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



# Neue Freiräume in der Personalentwicklung Alles aus einer Hand – Ihr Preferred Partner

Reduzieren Sie Ihren Aufwand und nutzen Sie die komfortablen Leistungen der Haufe Akademie.

Die Ansprüche an eine systematische und nachhaltige Personalentwicklung steigen – und damit wachsen auch die Ansprüche an die Partner, mit denen Sie zusammenarbeiten. Nutzen Sie als Weiterbildungsverantwortlicher das umfassende Leistungsspektrum und die langjährige Erfahrung der Haufe Akademie.

Sie profitieren von unserem breiten Themenspektrum, einem bundesweiten Expertennetzwerk und nützlichen Serviceleistungen für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter. Von offenen Seminaren über Inhouse-Lösungen bis hin zu speziellen Beratungsleistungen – Sie erhalten alles aus einer Hand von einem verlässlichen Partner.

## Profitieren Sie von:

- Kostenfreier Erstberatung bei Ihnen vor Ort
- Einblicken in Best-Practices und Arbeitsweisen unserer Trainer
- Vorschlägen für die Entwicklung anschlussfähiger Trainingskonzepte
- Lösungen, wie Sie externe Weiterbildung effizienter managen und den Einkauf von Weiterbildungsmaßnahmen besser steuern können
- Möglichkeiten, Schnittstellen zu Ihren vorhandenen Systemen (HR-, Beschaffungs-, ERP-Systeme usw.) einzurichten, um Beschaffungsprozesse von Weiterbildungsmaßnahmen zu vereinheitlichen
- Interessanten Rabatt- und Konditionenmodellen für Ihr und Ihnen angeschlossene Unternehmen

Für ausführliche Informationen steht Ihnen unser Key Account Management Team vor Ort zur Verfügung:



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



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



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



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



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



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

## Das sagen Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortliche über unsere Leistungen:

„Die Haufe Akademie bietet ein sehr umfangreiches und differenziertes Weiterbildungsprogramm. Insofern war es eine logische Konsequenz, dass wir auch gerne einen Rahmenvertrag über das offene Seminarprogramm mit der Haufe Akademie abgeschlossen haben. Auch der professionelle Austausch und Kontakt mit unserem Ansprechpartner hat uns überzeugt und in unserer Entscheidung bekräftigt.“



Winfried Buff, Leiter PE-Organisation, HUK-COBURG, Coburg

„Seit mehreren Jahren ist die Haufe Akademie bei externen Seminaren für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte ein fester Partner. Das vielseitige Themenspektrum mit einer großen Auswahl an Inhalten und Terminen überzeugt uns. Auch das Feedback der Teilnehmer ist positiv. Gerne setzen wir auch in Zukunft auf die Haufe Akademie als Partner für unsere Personalentwicklung.“



Franziska Klöpfer, Referentin Personalentwicklung, Human Resources, Kabel Deutschland Vertrieb und Service GmbH, Unterföhring

„Wir haben uns für die Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie entschieden, da das Angebotsspektrum sehr breit ist und ideal unser Inhouse Trainingsportfolio ergänzt. Darüber hinaus sind wir mit der Betreuung durch die Haufe Akademie sehr zufrieden. Die Beratung ist umfassend und stets besonders freundlich und hilfsbereit. Durch die Trainingsangebote an verschiedenen Standorten bietet die Haufe Akademie uns große Flexibilität, sowohl terminlich als auch örtlich. Unsere Mitarbeiter bewerten die Trainer meist als äußerst kompetent und professionell.“



Andrea Hiller, Learning & Development Manager, DANONE GmbH, Haar

Weitere Kundenstimmen finden Sie auf  
[www.haufe-akademie.de/referenzen](http://www.haufe-akademie.de/referenzen)

# Neu: MyTraineeprogramm Für den Mittelstand. Für bessere Nachwuchskräfte.

Ihr Traineeprogramm mit Qualifizierung nach Maß durch die Haufe Akademie.

Traineeprogramme sind ein Schlüssel zu erstklassigen Mitarbeitern von morgen. 94 Prozent aller Hochschulabsolventen schätzen sie, um sich auf künftige Fach- und Führungsaufgaben vorzubereiten (Haniel/Kienbaum: Traineestudie 2011/2012). Großunternehmen sind hier im Wettbewerb um die Besten im Vorteil, weil sie ihren Trainees hochwertige Traineeprogramme mit umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen anbieten können.

Das kann der Mittelstand jetzt auch – mit MyTraineeprogramm der Haufe Akademie können Sie Berufseinsteigern Traineeprogramme auf Top-Niveau anbieten.

## Das Beste aus zwei Welten

MyTraineeprogramm bietet eine intensive Entwicklungsbegleitung zu Ihrem on-the-Job-Traineeprogramm im Unternehmen und ist für jede Art von Traineeprogramm geeignet. Dabei profitieren Sie von einer optimalen Verzahnung mit Ihren Unternehmenszielen. Denn das Programm ist so gestaltet, dass genügend Freiraum für eine Individualisierung der Inhalte bleibt. Ihre Ziele fließen von Beginn an in das MyTraineeprogramm ein.

## Webinar zur Vorstellung von MyTraineeprogramm:

23.10.14 · 21.11.14 · 11.12.14

Jetzt kostenfrei anmelden unter

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

## Nutzen für Ihr Unternehmen

- **Bessere Chancen im Wettbewerb um den besten Nachwuchs:** Mit dem MyTraineeprogramm positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber.
- **Passgenaue Entwicklungsbegleitung:** Durch Zielklärung und Individualisierung des Programms.
- **Schonung Ihrer finanziellen, zeitlichen und konzeptionellen Ressourcen:** Hochwertige Programme für einzelne Trainees oder Gruppen von Trainees etablieren.
- **Frühzeitige Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben:** Höhere Arbeitsproduktivität durch schnelle Entfaltung der Leistungsfähigkeit.
- **Höhere Mitarbeiter-Loyalität, höherer ROI:** Geringeres Risiko durch Fehlbesetzungen.
- **Besser ausgebildete Fach- und Führungskräfte:** Wettbewerbsvorsprung durch Kompetenzvorsprung.

Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir Ihre maßgeschneiderte Traineequalifizierung. Lassen Sie sich persönlich beraten!



Jessica Breitkopf

Tel.: 0761 898-4688

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

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

### Ihr Unternehmen

- bietet bisher keine Traineeprogramme an
- bietet Traineeprogramme an, wünscht sich aber eine Aufwertung und Entlastung bei der Durchführung

### Ihre Trainees

- z. B. Bachelor-/Master-Absolventen
- Fach-Trainees
- Management- und allgemeine Trainees

## Professionelle, verzahnte Heranführung an Fach- und Führungsaufgaben mit MyTraineeprogramm

### ... durch Ihr Unternehmen

- Ziele bestimmen
- Durchlauf durch Abteilungen planen
- Projektarbeiten beauftragen
- Feedbackgespräche führen
- Fach- und Branchen-Know-how „on the job“ vermitteln

### ... durch die Haufe Akademie

- **Mit individualisierten Elementen für jeden Ihrer Trainees:**
- Basisprogramm zur Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen
- Vertiefungsprogramm zur individuellen Schwerpunktsetzung
- Transfer-Elemente
- Gesamtdauer 12 Monate

# Competence Profiling

## Online-Analysetools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse

Mit Competence Profiling bieten wir Ihnen eine Auswahl erstklassiger, praxisbewährter Online-Tools für verschiedenste Anwendungsbereiche im Unternehmen.

Wir beraten Sie bei der Auswahl und Anwendung der Analyse-Tools sowie der Integration in Ihre Personal- und Organisationsentwicklung – individuell, unabhängig und an Ihren Unternehmenszielen ausgerichtet.

Nutzen Sie unsere kostengünstigen Paketangebote für einzelne Mitarbeiter – bestehend aus Online-Analysetool, Ergebnisbericht und Auswertungsgespräch mit einem qualifizierten Coach.

Weitere Informationen sowie Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/competenceprofiling)

Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns. Wir beraten Sie gern!



**Sandra Jettkandt**  
Tel.: 0761 898-4034  
[sandra.jettkandt@haufe-akademie.de](mailto:sandra.jettkandt@haufe-akademie.de)



**Sabrina Karlein**  
Tel.: 0761 898-4027  
[sabrina.karlein@haufe-akademie.de](mailto:sabrina.karlein@haufe-akademie.de)

### Unsere Angebote hierzu:

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

€ 890,- zzgl. MwSt.  
€ 1.059,10 inkl. MwSt.

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4486](http://www.haufe-akademie.de/4486)



#### Emotionale Intelligenz: Emotionen verstehen und steuern

€ 290,- zzgl. MwSt.  
€ 345,10 inkl. MwSt.

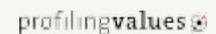
Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4489](http://www.haufe-akademie.de/4489)



#### Stressfaktoren erkennen – Gelassenheit entwickeln

€ 460,- zzgl. MwSt.  
€ 547,40 inkl. MwSt.

Ausführliche Informationen und Musterberichte finden Sie unter [www.haufe-akademie.de/4490](http://www.haufe-akademie.de/4490)



### Competence Profiling – die Anwendungsbereiche:



# e-Learning – Unbegrenzte Möglichkeiten für Ihre Weiterbildungsziele

Alles aus einer Hand: digitales Lernen und erprobte Inhalte für eine einfache und erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung.

## Lernen im Wandel

Unterstützung der Mitarbeiter durch Lernen direkt am Arbeitsplatz ist heute die Herausforderung, der sich die Haufe Akademie als Vordenker für Lernlösungen stellt, denn das formelle Lernen in Seminarveranstaltungen macht nur einen sehr kleinen Prozentsatz der Entwicklung von Menschen in der Arbeitswelt aus.

e-Learning, Lernbegleitung und Formen des Social Learnings sind in modernen, nachhaltigen Qualifizierungsmaßnahmen ein echter Mehrwert. Lernen ist ein Prozess. Damit anwendbares Handlungswissen entsteht, muss Wissen vom Kopf, über das Herz in die Hände und damit in die praktische Umsetzung im Arbeitsalltag kommen. Neue Technologien und digitale Lerndidaktik ermöglichen einen Quantensprung, sodass informelles und formelles Lernen Hand in Hand gehen können. Das zahlt sich aus: Neues Lernen unterstützt den Lernprozess und ist damit messbar nachhaltiger.

## Kooperation Haufe Akademie und CrossKnowledge. A new learning experience!

Sie als Kunde haben es einfach, denn: die Haufe Akademie hat diesen Trend frühzeitig erkannt und sorgt durch die Kooperation mit CrossKnowledge dafür, dass Sie nur einen Qualifizierungspartner brauchen. Alle Lösungen, ob Präsenz, e-Learning, Blended Learning, Workplace Learning, Social Learning kommen aus einer Hand und werden inhaltlich optimal aufeinander abgestimmt.

## e-Learning Themen

Die Haufe Akademie bietet bei den e-Learning Themen eine riesige Vielfalt, die den Qualifizierungsbedarf von Unternehmen umfassend abdeckt. Ihre Vorteile: Sie können Lerninhalte überregional und international auf die gleiche Art und Weise vermitteln und sichern so die konsistente Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter. Und sie sparen Zeit und Budget. Prüfen Sie unser Angebot auf der Folgeseite oder im Detail im Internet.

## Ihr Kontakt zu uns

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir beraten Sie gerne bei der Auswahl der passenden e-Learning-Lösung.

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



**Peter Miez-Mangold**  
Bereichsleiter e-Learning Solutions



## Haufe Akademie und CrossKnowledge – Das Beste aus zwei Welten

- Deutschlandweit größtes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen mit aktuell über 800 Präsenzveranstaltungen und mehr als 20.000 digitalen Lerninhalten.
- e-Learning-Angebote in bis zu 16 Sprachen können mit Präsenzveranstaltungen kombiniert werden.
- Bestmögliche Unterstützung von formellem und informellem Lernen im Unternehmen.

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

CROSSKNOWLEDGE 

### Ready-to-use Solutions

- Classic Content
- Premium Portal
- Best Blend

Die Ready-to-use Lösungen sind in bewährter Haufe Akademie Qualität:

- Hochwertig aufbereitete, praxisorientierte Lerninhalte kombiniert mit professioneller e-Didaktik.
- Modernste Social Learning Elemente und eine motivierende Begleitung sorgen für gesteigerten Lerntransfer!

[www.haufe-akademie.de/ready-to-use](http://www.haufe-akademie.de/ready-to-use)

### Individual Solutions

Unsere Lösungen sind natürlich nicht in Stein gemeißelt. Wir passen unsere Ready-to-use Solutions auf Ihre individuellen Bedarfe an:

- Von Ihrem Corporate Design
- über die Ergänzung von unternehmens-eigenen Lerninhalten
- bis hin zu maßgeschneiderten e-Learning-Angeboten.

Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen Ihre individuelle Lernlösung!

[www.haufe-akademie/individual-solutions](http://www.haufe-akademie/individual-solutions)

### e-Learning Consulting

Mit unserem Beratungsangebot unterstützen wir Sie

- eine nachhaltige e-Learning-Strategie zu entwickeln und diese in die Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung Ihres Unternehmens umzusetzen.
- was Sie bei der Einführung, Konzeption und Planung von e-Learning-Angeboten beachten sollten. Von der Definition der technischen und inhaltlichen Anforderungen bis hin zum erfolgreichen Roll-out – egal wo Sie in Ihrer Unternehmens-Lernentwicklung stehen – wir sind Ihr kompetenter Partner!

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



# Unsere e-Learning Themen auf einen Blick

## Ready-to-use Solutions für Ihren Unternehmenserfolg

<b>Führung und Leadership</b>		<b>Konflikt- und Verhandlungskompetenz</b>	
• Die ersten 100 Tage als Führungskraft sicher meistern	57.13	• Konfliktmanagement	52.15
• Vom Kollegen zur Führungskraft	57.14	• Verhandeln leicht gemacht – Interessen erkennen und Ziele erreichen	79.87
• Bleiben Sie authentisch – Sicherheit im eigenen Führungsstil	12.79	▲ Erfolgreiche Konfliktlösung	21.18
• Delegieren als zentrales Führungsinstrument	12.80	▲ Erfolgreiche Konfliktlösung	21.31
• Mitarbeitergespräche	52.13	<b>Persönlichkeitsentwicklung</b>	
• Ziele vereinbaren – effektiv mit Zielen führen	54.32	• Würzen Sie Ihr Profil – mehr Präsenz im Berufsalltag	57.15
• Arbeitsrecht für Führungskräfte	52.73	▲ Erfolgreich mit Persönlichkeit	21.19
▲ Die neue Führungsrolle ausfüllen	21.11	▲ Erfolgreich mit Persönlichkeit	21.32
▲ Führungsinstrumente	21.12	<b>Selbst- und Zeitmanagement</b>	
▲ Kommunikation für Führungskräfte	21.23	• Zeitmanagement in kreativ-chaotischen Zeiten	12.81
▲ Teams erfolgreich führen	21.14	• Infoflut bewältige – Zeit gewinnen	12.77
▲ Erstmals Manager	21.15	• Stressmanagement – Belastungen bewältigen und vermeiden	57.18
▲ Diversity managen	21.16	• Burn Out – noch Feuer und Flamme oder schon ausgebrannt?	57.17
▲ Die neue Führungsrolle ausfüllen	21.24	▲ Selbst- und Zeitmanagement	21.20
▲ Führungsinstrumente	21.25	▲ Stressmanagement	21.21
▲ Kommunikation für Führungskräfte	21.26	▲ Selbst- und Zeitmanagement	21.33
▲ Teams erfolgreich führen	21.27	▲ Stressmanagement	21.34
▲ Erstmals Manager	21.28		
▲ Diversity managen	21.29		
<b>Persönliche und soziale Kompetenz</b>		<b>Interkulturelle Kompetenz</b>	
<b>Rhetorik</b>		• Basiswissen Interkulturelle Kompetenz	54.30
• Red' nicht um den heißen Brei	57.16	• How to Work Succesfully in German Culture	73.80
• Wenn die Stimme stimmt – steigern Sie Ihre persönliche Wirkung	79.85	• Business-Kompetenz China	79.92
• Der Körper spricht mit – ganzheitlich kommunizieren	79.83	· Bewusstsein für interkulturelle Zusammenarbeit schärfen	
<b>Moderation und Präsentation</b>		· Business-Kultur in China – souverän handeln	
• Strukturiert + zielgerichtet moderieren	12.76	· Business-Etikette in China – Sicherheit gewinnen	
• Auftritt statt Fehltritt – wirkungsvoll präsentieren	79.86	Das e-Training-Paket Business-Kompetenz ist auch für folgende Länder im Angebot:	
<b>Kommunikation und Gesprächsführung</b>		• Business-Kompetenz Japan	79.91
• Feedback richtig geben und nehmen	57.12	• Business-Kompetenz Südkorea	79.88
• Nie mehr sprachlos – mit Schlagfertigkeit durch den Berufsalltag	79.84	• Business-Kompetenz Indien	79.90
▲ Kommunikationstraining	21.17	• Business-Kompetenz USA	79.89
▲ Kommunikationstraining	21.30	▲ Interkulturelle Kompetenz	21.35

- **Classic Content:** Aktuelle Inhalte + e-Didaktik
- ▲ **Premium Portal:** Classic Content + Social Learning Tools
- ▲ **Best Blend:** Premium Portal + Face-to-Face Trainings

### Compliance im Unternehmen

• Die Compliance – Code of Conduct	69.60
• Datenschutz	69.62
• Kartellrecht	69.58
• Korruptionsprävention	69.59
• Informationssicherheit	69.63
• Geschenke, Sponsoring und Interessenkonflikte	69.61
• Compliance – Vorteile für den Mittelstand	73.74
• AGG für Führungskräfte	59.04
• AGG für Mitarbeiter	59.05
• Sicherheit+Gesundheit am Arbeitsplatz	73.78
• Der gesunde Bildschirmarbeitsplatz	73.77
• Alkohol, Medikamente und Drogen am Arbeitsplatz	73.76

### Projektmanagement

• Projektmanagement kompakt	79.93
• Projektmanagement intensiv	49.64
• Projekte erfolgreich starten	53.30
• Risikomanagement in Projekten	73.73
• PM Skilltest	74.36

#### ▲ Erfolgreiches Projektmanagement

#### Projektmanagement PMI®

• Preparation-Course PMP®	76.57
• e-Simulation X-AM PMP®	87.83

### Personalmanagement

#### HR-Organisation und Recruiting

• Die Personalakte	73.70
• Social Media Recruiting	73.67
• Bewerberinterviews	57.11

#### Personalentwicklung

• Onboarding – Mitarbeiter professionell integrieren und einarbeiten	73.66
• Business-Knigge für Azubis	73.65
• Employer Branding – Schritt für Schritt zum attraktiven Arbeitgeber	44.84
• Mitarbeiterbindung – Maßnahmen gezielt und wirksam einsetzen	54.84
• Leistungsorientierte Ziel- und Entgeltsysteme wirksam gestalten	54.83

### Demografie- und Gesundheitsmanagement

• Gesundheitsorientiertes Führen	57.20
• Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle	57.19
• Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Unternehmen	57.14

### Vertrieb und Marketing

• Professionell verhandeln im Vertrieb	57.22
• Der letzte Eindruck bleibt – Beschwerden als Chance nutzen	12.78
• Markt- und Wettbewerbsanalysen	52.00
• Neuromarketing	59.07
• Social-Media-Guidelines	59.06
• E-Mail-Marketing	59.08

#### ▲ Professionell verkaufen

#### ▲ Verhandlungstraining

#### ▲ Professionell verkaufen

#### ▲ Verhandlungstraining

### BWL, Rechnungswesen und Controlling

• Wirtschaftlich denken und handeln	73.71
• Basiswissen BWL	51.56
• Kaufmännisches Rechnen	57.27
• Kennzahlen im Unternehmen	57.28
• Buchführung und Buchführungstechnik	57.26
• Basiswissen Umsatzsteuer	57.23
• Basiswissen Controlling	51.58
• Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	57.24

### Assistenz und Office-Management

• Veranstaltungen planen	57.02
• Rechtschreibregeln fürs Business – kleine fehler, GROSSE WIRKUNG	12.74

Einfach e-Learning Angebot auswählen und Webinfo-Nr. (xx.xx) im Internet unter [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de) eingeben.

Alle Angebote als Mehrfach- und Unternehmenslizenz zu attraktiven Preisen!

**Kontakt und Beratung:**  
e-learning@haufe-akademie.de oder Tel: 0761 898-4466

# Consulting

## Beratung und Implementierung aus einer Hand

Konsultieren Sie unsere Spezialisten für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management.

### Unser Beratungsportfolio

Die Potenziale und Fähigkeiten von Menschen in Unternehmen zu steigern, ist die Kernkompetenz der Haufe Akademie. Dies beschränkt sich nicht allein auf den Bereich Weiterbildung, sondern findet seine konsequente Fortsetzung in der Unternehmensberatung. Schwerpunkte unseres Beratungsportfolios sind die Themenfelder:

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

### Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Die Consultants der Haufe Akademie verfügen neben einer akademischen Ausbildung über langjährige praktische Erfahrung. Hohe Fachkompetenz und persönliches Engagement sind die Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Durch die Arbeit an Strategie, Struktur und Kultur generieren wir für Sie nachhaltig erfolgreiche Ergebnisse, stärken Ihr Unternehmen von Grund auf und sichern Ihren langfristigen Erfolg.

Beratungserfolg ist kein Zufall:

#### Expertenberatung

---

Unsere Experten geben Ihnen die notwendigen fachlichen und methodischen Impulse zur erfolgreichen Realisierung von Projekten.

#### Prozessbegleitung

---

Wir betreuen Ihre Mitarbeiter intensiv, um die Akzeptanz von Veränderungen zu sichern und die gewünschten Ergebnisse schnellstmöglich zu erreichen.

#### Change- und Organisationsberatung

---

Wir beraten und begleiten Sie bei Change-Projekten ganzheitlich von der Zieldefinition bis zur Umsetzung.

#### Begleitendes Projektmanagement

---

Wir steuern die Beratungsprojekte in allen Phasen, koordinieren die Zusammenarbeit, protokollieren wichtige Entscheidungen und behalten Kosten und Termine im Blick.

Unsere Consultants stehen Ihnen mit professioneller Expertise und langjähriger praktischer Erfahrung zur Seite, um individuelle Strategien zu entwickeln und zu implementieren. Sie profitieren von unserem kompletten Beratungs- und Leistungsportfolio:

- Strategie, Organisation, Change Management
- Begleitendes Projektmanagement

Unser Expertenteam wird durch ein großes Berater- und Trainer-Netzwerk unterstützt. Damit haben Sie kompetente Partner für das gesamte Aufgabenspektrum. Unsere Spezialisten kümmern sich auch gerne um die Implementierung und bei Bedarf auch um Verhandlungen mit Ihrem Betriebsrat.

### Ihr Kontakt zu uns

Wir gestalten mit Ihnen zusammen Lösungskonzepte, die optimal an Ihre Anforderungen angepasst sind: Unsere Experten geben Ihnen Impulse für eine nachhaltige, erfolgreiche Veränderung sowie Orientierung, Expertise und Sicherheit bei unternehmerischen Change-Prozessen. Lassen Sie uns das Potenzial Ihrer Organisation erschließen und in strategische Erfolgspositionen umwandeln!

Tel.: 06102 74850-00

Fax: 06102 74850-99

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

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



#### Holger Schmenger

Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



#### Torsten Bittlingmaier

Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



Unsere Kunden sind von der Professionalität unserer Beratungsleistung überzeugt. Mit dem Qualitätssiegel TOP CONSULTANT gehören wir erneut zu den besten Beratern für den Mittelstand.

# Consulting Competence Center Hochkarätig von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung

Das Consulting der Haufe Akademie bietet Ihnen innovative und zielführende Lösungen mit fünf Competence Centern.

## Competence Center Leadership

### Durch Leadership Excellence Zukunftsfähigkeit sichern

Entwickeln und stärken Sie Ihr Führungssystem, Ihr Führungskapital und Ihre Führungspersönlichkeiten in allen Entwicklungsphasen Ihres Unternehmens.

Führung ist gelebte Unternehmensstrategie. Um Führung zu stärken und Veränderungen zu ermöglichen, ist es essenziell, ganzheitlich vorzugehen: strategisch, um Visionen zu vermitteln und Orientierung zu geben. Prozessbezogen, um die Organisation leistungsfähig zu machen. Und schließlich individuell, um Führungskräfte aller Ebenen in ihrer Rolle zu stärken.

Unsere Experten entwickeln gemeinsam mit Ihnen Leadership-Strategien, die Ihren Zielen und Ansprüchen genau entsprechen. Ganz nach Ihrem Bedarf nehmen wir unsere Rolle ein als Berater, Coach, Sparringspartner, Prozessinitiator und -begleiter, Projektmanager, Trainer oder Impulsgeber. In enger Zusammenarbeit mit Ihnen gestalten wir maßgeschneiderte Beratungsprozesse und nutzen dafür unsere Best-Practice-Lösungen, vielseitigen Instrumente und Methoden sowie unser fundiertes Management-Know-how.

### Unsere Ansätze und Lösungen (Auswahl):

- Optimierung des Managementeinflusses
- Führungskultur, -konzepte und -leitbilder
- Ausrichtung der Personalführungsprozesse und -instrumente
- Messung von Auswirkung und Nutzen der Führung

- Situationsanalysen, Feedbackverfahren und Stimmungsbarometer
- Management- und Führungskräfteentwicklung
- Teambuilding, -entwicklung, -coaching
- Competence Profiling, Team Assessments und Kompetenzprofile
- Betriebliche Gesundheitsförderung, Internationale Führung, Diversity Management
- Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen

### Was können wir für Sie tun?

Lassen Sie sich beraten, welche Ansätze und Maßnahmen zur Etablierung Ihrer individuellen Leadership-Strategie beitragen.

### Ihr Kontakt zu uns

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

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting/leadership](http://www.haufe-akademie.de/consulting/leadership)



**Mareike Chaney**  
 Leiterin Competence Center  
 Leadership

## Unsere Leistungsfelder

### Führung stärken

Führungssysteme, -strukturen, -kultur wirkungsvoll etablieren und weiterentwickeln

### Führungskompetenzen entwickeln

Management und Leadership-Qualitäten nachhaltig entwickeln

### Gesundheit fördern

Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden erhalten

### Wandel gestalten

Sicherheit und Orientierung im Wandel

### Hochleistungsteams bilden & entwickeln

Schlagkraft und Performance von Führungsmannschaften, Teams und Gruppen erhöhen

### Coaching

Reflexion fördern, Ressourcen nutzen, Leistungsfähigkeit steigern

### Vielfalt nutzen

Verschiedenheit erkennen, anerkennen und nutzen

### Weltweit führen

Mit globaler und internationaler Exzellenz in Führung gehen

### Key Notes & Impulse

### Top Themen

## Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management

### Unternehmenszukunft aktiv gestalten

Sichern Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens durch individuelle Konzepte auf Basis gängiger Standards und nachgewiesener Expertise.

Wachsender Wettbewerbsdruck, neue Formen der Zusammenarbeit oder Gesetzesänderungen sind einige Beispiele von ständig auftretenden internen und externen Treibern für Veränderungen in Unternehmen. Um diese Herausforderungen zu meistern und die Zukunft erfolgreich zu gestalten, müssen Strategien, Prozesse und Strukturen im Unternehmen immer wieder neu ausgerichtet werden. Das Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie unterstützt Sie durch Beratung, Qualifizierung und Coaching ganzheitlich und nachhaltig auf Ihrem Weg in die Zukunft.

### Die Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderung

Um Ihr Unternehmen optimal für die Veränderungsanforderungen aufzustellen, sind folgende Faktoren von essenzieller Bedeutung:

- **Bedarfsgerechtes und leistungsfähiges Projektmanagement:** Durch die Auswahl des passenden Vorgehens, die Entwicklung geeigneter Standards und den Aufbau einer für Ihr Unternehmen passenden Projektorganisation schaffen wir mit Ihnen die Basis für Innovation und Veränderung.

- **Transparentes Prozessmanagement:**

Erkennen Sie Ansatzpunkte für Optimierungen und Weiterentwicklungen und realisieren Sie diese Potenziale durch die Methoden und Tools von u. a. BPM, Six Sigma oder auch TQM.

- **Nachhaltiges Change Management:**

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

### Wir bringen Sie auf den Weg

Wir garantieren Ihnen in jeder Situation und für jede Zielsetzung ein adäquates Vorgehen durch unser fundiertes Know-how, unseren Berater- und Trainerpool mit praxiserprobten Spezialisten und dem daraus resultierenden Erfahrungsschatz. Gestalten Sie mit uns die Zukunft und lassen Sie sich jetzt beraten.

### Ihr Kontakt zu uns

Wir beraten Sie individuell und finden gemeinsam mit Ihnen das passende Angebot.

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting/projektmanagement](http://www.haufe-akademie.de/consulting/projektmanagement)



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

### Ihre Themen im Projekt-, Prozess- und Change Management

	Projektmanagement	Prozessmanagement	Change Management
<b>Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Projektmanagement</li> <li>• Management von Projekten</li> <li>• Einführung von PJM Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Prozessmanagement</li> <li>• Prozessdefinition/-aufnahme/-modellierung</li> <li>• Prozessarchitekturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Change Management</li> <li>• Management von Veränderungen</li> </ul>
<b>Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management von Projektlandschaften</li> <li>• Einführung, Etablierung von modernem Projektmanagement</li> <li>• Zusammenarbeit in Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Prozessorganisation</li> <li>• Prozessüberwachung</li> <li>• Prozessoptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management von Changeprojekten</li> <li>• Führung in Veränderungen</li> <li>• Umgang mit Veränderungen</li> </ul>
<b>Coaching</b>			

## Competence Center Vertrieb

### Sales Excellence ist kein Zufall

Von der Potenzialanalyse bis zur Vertriebsmotivation: Wir helfen Ihnen dabei, die ganze Energie Ihrer Vertriebsorganisation freizusetzen.

Eine leistungsfähige Vertriebsorganisation mit hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitern ist für jedes Unternehmen Voraussetzung für Markterfolg. Gerade im Vertrieb können Optimierungen Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ihren Unternehmenserfolg spürbar verbessern. Die Experten der Haufe Akademie unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer Vertriebsmitarbeiter und beim Aufbau einer professionellen, zielorientierten Vertriebsorganisation. Drei Bereiche stehen dabei im Fokus:

#### 1. Vertriebsmanagement

Wir beraten Sie bei der Entwicklung effizienter und zukunftsfähiger Vertriebsprozesse, von der Prozessdefinition bis zur Schnittstellenoptimierung. Je nach Aufgabe kommen dabei erprobte Methoden und Instrumente zum Einsatz, wie beispielsweise:

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

#### 2. Informationsmanagement

Unsere CRM-Experten helfen Ihnen dabei, Ihr CRM-System aufzubauen oder auf einen zeitgemäßen Stand zu bringen. Sie analysieren gemeinsam mit Ihnen, wo Ihr CRM-System steht, welche Weiterentwicklungen sinnvoll sind und welche technische Lösung zu Ihnen passt.

#### 3. Performance-Entwicklung

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

#### Beleuchten Sie jetzt Ihre Ist-Situation

Mit Hilfe unseres Sales Excellence Tools führen wir eine grundlegende Analyse Ihrer Vertriebstätigkeit durch, um den genauen Beratungsbedarf zu ermitteln und damit Sie Feedback zur aktuellen Vertriebsituation in Ihrem Unternehmen erhalten. Sprechen Sie uns an.

#### Ihr Kontakt zu uns

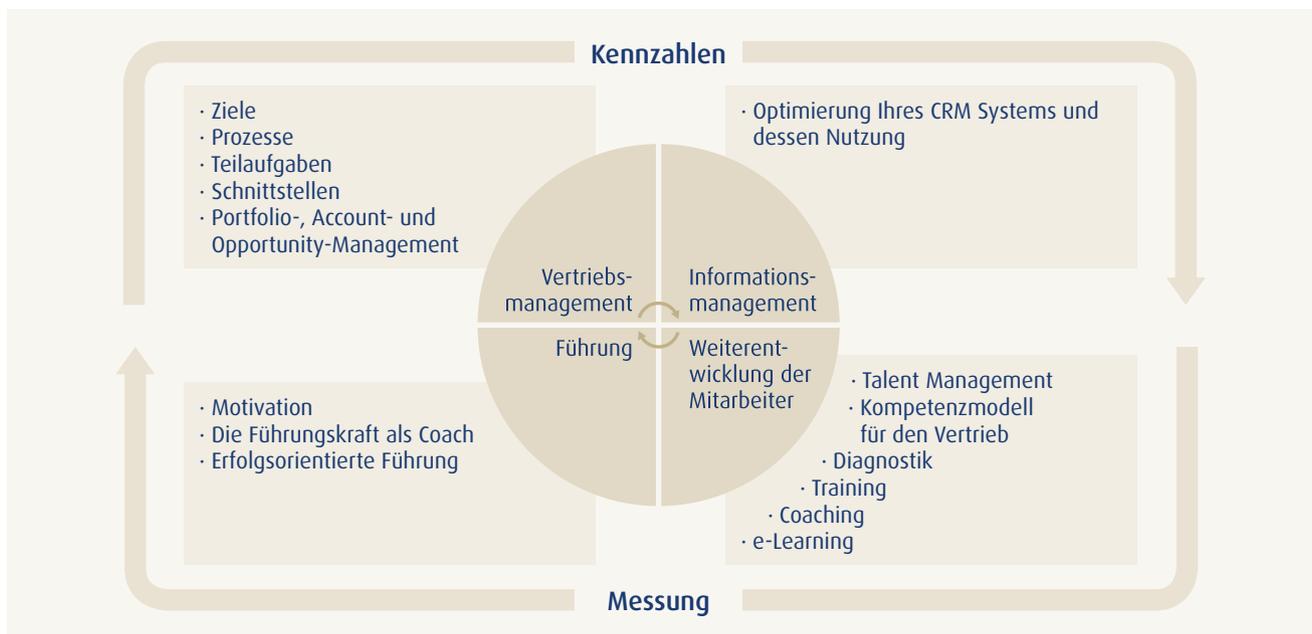
Tel.: 06102 74850-00

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

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



**Holger Schmenger**  
Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting



### Competence Center Talent Management

#### Praxiserprobte Lösungen für Ihre Talente!

Fundierte Beratung und passgenaue Konzepte – damit das Identifizieren, Entwickeln und Binden von Talenten nicht dem Zufall überlassen bleibt.

Für viele Unternehmen wird es schwieriger, ihren Personalbedarf adäquat zu decken. Die Fähigkeit, Talente zu rekrutieren und ihnen ein loyalitäts- und leistungsförderndes Umfeld zu bieten, ist längst zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Die Talent Management Beratung der Haufe Akademie hilft Ihnen, die richtigen Entscheidungen in diesem Umfeld zu treffen!

#### Unser Beratungsansatz: 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.

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



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

#### Talent Management für die Praxis

Vertrauen Sie in Beratung auf Augenhöhe: Unsere Berater kommen aus der unternehmerischen Praxis und kennen alle Facetten aus eigener Erfahrung. Ein weiterer Vorteil: Sprechen Sie mit uns, einem erfahrenen Partner, der Ihnen Lösungen aus einer Hand für Ihr Talent Management bieten kann.

#### Unser Tipp

Consulting-Produkte zur Einführung in erfolgreiches Talent Management jetzt auch online buchbar: [www.haufe-akademie.de/consulting/talentmanagement/produkte](http://www.haufe-akademie.de/consulting/talentmanagement/produkte). Testen Sie uns und buchen Sie unsere Beratungsprodukte „Impulsvortrag“, „Expertenblick“, „Employer Reputation Audit“ oder „Talent Management Audit“.

#### Machen Sie sich jetzt ein Bild

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir tragfähige und passgenaue Lösungen für Ihr Talent Management.

#### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting/talentmanagement](http://www.haufe-akademie.de/consulting/talentmanagement)



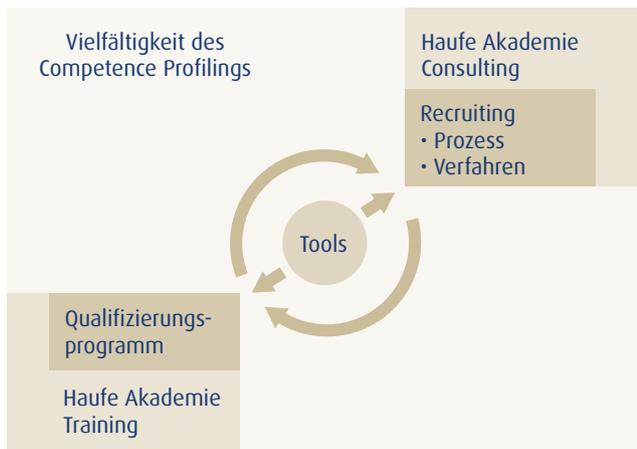
**Christian Severin**  
Leiter Competence Center Talent Management

## Competence Profiling Consulting

### Persönliche Potenziale systematisch erschließen

Wir unterstützen Sie, genau die diagnostischen Verfahren zu finden, die zu Ihren betrieblichen Anforderungen passen.

Sie denken schon länger über den Einsatz dieser Verfahren nach, finden aber die Vielfalt der Angebote am Markt unübersichtlich? Sie sind sich nicht sicher, ob und wie sich neue Verfahren in Ihre HR-Landschaft einfügen lassen?



### Zielgerichtete Analyse von Competence Profiling Instrumenten

Wir führen für Sie eine unabhängige Analyse der verfügbaren Verfahren durch. Sie entscheiden damit fundiert, welche Verfahren zu Ihren Fragestellungen und unternehmerischen Kontext passen.

Unsere Experten bereiten die Analyse präzise und verständlich auf, damit Ihre Ansprechpartner und Entscheider Inhalte und Nutzen der Instrumente klar erkennen. Auf diese Weise unterstützen wir Sie dabei, sich als kompetenten Experten im Competence Profiling zu präsentieren.

#### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting/competenceprofiling](http://www.haufe-akademie.de/consulting/competenceprofiling)



**Christian Severin**  
 Leiter Competence Center Talent Management

## Competence Center Human Resource Management

### Neue Lösungsansätze für neue Herausforderungen

Im Bereich HR Management hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Die administrative Personalarbeit wird meist mit großer Prozesssicherheit beherrscht. Aber es erwachsen neue Herausforderungen: Fachkräftemangel und ein mit den Vertretern der Generation Y/Digital Natives einkehrender Wertewandel, machen das Tagesgeschäft der Personaler noch anspruchsvoller. So rücken Frauen, ältere Mitarbeiter und ausländische Fach- und Führungskräfte zunehmend in den Fokus der Personalarbeit.

Aus diesem Grund hat die Haufe Akademie ein Competence Center für HR Management eingerichtet. Mit innovativen Leistungen machen unsere Experten Ihr HR Management fit für die Anforderungen der Zukunft:

- **HR Fitness Check:** Gemeinsam bewerten wir den Reifegrad Ihrer Organisation und entwickeln die passende HR-Roadmap.
- **Employer Reputation:** Für viele Unternehmen ist echtes „Employer Branding“ nicht praktikabel. Für sie haben wir das Konzept der „Employer Reputation“ zur einfachen Anwendung nach innen wie nach außen entwickelt.
- **Social Media Consulting:** Eine maßgeschneiderte Social Media Strategie braucht heute jede Personalabteilung – wir zeigen Ihnen, wie es geht.
- **Diversity Management:** Ob Frauenquote oder Age Diversity Management: Wir beraten Sie bei der Strategieentwicklung und der Umsetzung im Unternehmen.

Darüber hinaus bieten wir Ihnen auch bewährte „HR-Klassiker“ wie beispielsweise:

- Leistungs- und Potenzialeinschätzungsverfahren sowie Diagnostik
- Traineeprogramme und Onboardingprozesse
- Mitarbeiterbefragungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Führungskräfte- und Expertenentwicklung samt Nachfolgeplanung

### Lassen Sie sich jetzt beraten

Machen Sie Ihr HR Management jetzt zukunftsfit. Sie befürchten Widerstand im Betriebsrat? Wir sind erfahren dabei, kritische Problemstellungen in moderierten Workshops aufzulösen.

#### Ihr Kontakt zu uns

Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement](http://www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement)



**Torsten Bittlingmaier**  
 Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

# Sie möchten als Fach- oder Führungskraft Ihre Kompetenz erweitern, um Ihre Chancen optimal wahrzunehmen?

Wenn Sie Ihre beruflichen Ziele schneller erreichen und dazu Ihr fachliches Know-how, Ihre Soft Skills und Ihre Führungsfähigkeiten verbessern wollen, hat Ihnen die Haufe Akademie einiges zu bieten. In unserem neuen Programm mit rund 3.200 Veranstaltungsterminen finden Sie mehr als 690 maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu allen Bereichen der beruflichen und betrieblichen Praxis. Wir vermitteln aktuelles Fachwissen und moderne Management-Techniken in Form von Seminaren, Trainings, Tagungen und umfassenden Qualifizierungsprogrammen bis hin zu e-Learnings. Bei uns finden Sie alles, was für Ihr Weiterkommen wichtig ist.



# Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

## Nachhaltige Kompetenzerweiterung – ganz in Ihrer Nähe

Bei der Haufe Akademie sind Sie in besten Händen: Von der Auswahl des passenden Angebots bis zur Anwendung des Erlernten am Arbeitsplatz.

### 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 mehr als 3.200 Veranstaltungstermine zu rund 690 unterschiedlichen betrieblichen Themen, die von mehr als 44.000 Teilnehmern in bundesweit über 65 Städten besucht werden.

### Umfassendes Themenspektrum

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

### Praxistransfer im Mittelpunkt

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

### Weiterbildungspartner für Unternehmen jeder Größe

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

### Von erfahrenen Experten lernen

Die Haufe Akademie arbeitet mit rund 800 ausgesuchten Referenten, Trainern, Coaches und Beratern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik zusammen. Es werden ausschließlich erfahrene Persönlichkeiten mit ausgewiesenen Branchen- und Unternehmenskenntnissen verpflichtet.

### Ihr Kontakt zu unserem Kundenservice

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

Tel.: 0761 898-4422  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de



**Stephanie Göpfert**  
Leiterin Kundenservice

### 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.

### 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.

Durch die Kooperation mit namhaften Hochschulen und Zertifizierungspartnern haben Sie die Möglichkeit, die erworbenen Kompetenzen durch ein anerkanntes Zertifikat, zu belegen.

### Tagungen und Kongresse

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

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

Mit dem Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter Kongress (DVVK) finden Sie bei uns den führenden Kongress für Führungskräfte im Vertrieb. Jährlich treffen sich rund 300 Vertriebsleiter in München, um sich zu vernetzen und für Ihren weiteren Vertriebs Erfolg inspirieren zu lassen.

### e-Learning

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

## Personalentwicklung und Talent Management Personalentwicklung

### Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung 83.29 ▶

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.

### Diversity Management 58.57 ▶

Vielfalt fördern: Potenziale erkennen und nutzen



Was ist Diversity Management und wie sieht die tatsächliche Umsetzung von Diversity Management in Deutschland aus? Dieses Seminar vermittelt Grundlagen des Diversity Managements und verdeutlicht seine Chancen für eine gelungene Personalentwicklung.

### 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 75.39 ▶

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

### Auszubildende führen und sicher beurteilen 81.85 ▶

Nachwuchssicherung durch zielgerichtete Betreuung

Wer zielgerichtet ausbildet, macht sich unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt. Mit Beispielfällen und Arbeitshilfen üben Sie Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Auszubildenden auch in schwierigen Situationen sicher führen und beurteilen.

### 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.

## Personalentwicklung und Talent Management Talent Management

### Diagnostische Verfahren für Personalauswahl und -entwicklung 56.61 ▶

Orientierung im Dschungel

Die Angebotspalette diagnostischer Verfahren ist umfangreich. In diesem Tagesseminar erhalten Sie einen produktneutralen Überblick über die wichtigsten Verfahren für Personalauswahl und systematische Personalentwicklung.

### Effektive Programme zur Führungskräfteentwicklung 56.60 ▶

Vom Traineeprogramm bis zum Senior Management Development

Dieses Seminar zeigt Ihnen praxiserprobte Wege und moderne Ansätze auf und gibt Ihnen wertvolle Hinweise, wie Führungskräfteentwicklungsprogramme konzipiert und implementiert werden können.

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

Wie Sie Talente finden, entwickeln und halten

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

**Neu: MyTraineeprogramm** 59.30 ▶  
 Für den Mittelstand. Für bessere Nachwuchskräfte.



Ob Fach- oder Management-Trainee: Das MyTraineeprogramm bietet eine intensive Entwicklungsbegleitung zu dem on-the-Job-Traineeprogramm im Unternehmen und unterstützt Trainees, ihre Leistungsfähigkeit schnell zu entfalten und verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen.

**Personalmarketing**

**Employer Branding: Schritt für Schritt zur überzeugenden Arbeitgebermarke** 53.89 ▶

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

**Erfolgreiches Personalmarketing** 75.79 ▶  
 Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen

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

**Ich krieg' Dich! Frische Ideen für 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**

**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.

**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.

**Gesprächstraining für Personaler II** 96.58 ▶  
 Schwierige Personalgespräche meistern

Erweitern Sie Ihre Gesprächskompetenz, um sowohl dem Mitarbeiter als auch der Führungskraft bei kritischen Personalgesprächen ein kompetenter, lösungsorientierter Partner zu sein.

**Neu: Standing und Durchsetzungsstärke für Personaler** 54.71 ▶  
 Ein Persönlichkeitstraining



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

**Coaching-Kompetenz für Personaler** 74.88 ▶

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

**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.

**Konfliktmanagement für Personaler** 78.35 ▶  
 Konfliktgespräche 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.

**Lebendige und effektive Moderation für Personaler** 73.44 ▶  
 Besprechungen erfolgreich leiten

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.

**BWL für Personaler** 78.29 ▶  
 Wirtschaftliche Grundlagen – betriebliche Kennzahlen

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-Strategie für Personalleiter**

54.70 ▶

Entwicklung und Umsetzung



Eine Personalstrategie enthält viele verschiedene Dimensionen – wichtig ist, dass sie stets in der Unternehmensstrategie verankert ist. Erfahren Sie, wie durch eine ausgewogene Personalstrategie Ihr Personalmanagement langfristig und ganzheitlich ausgestaltet werden kann.

**Der HR Business Partner**

56.97 ▶

Grundlagenwissen für die Neupositionierung

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

**Demografie- und Gesundheitsmanagement****HR-Strategien für den demografischen Wandel**

52.54 ▶

Erfahren Sie in diesem Seminar, wie Sie sich auf den demografischen Wandel vorbereiten können. Wenn Sie Ihre Personalarbeit schon jetzt demografiesicher gestalten, schaffen Sie die Basis, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.

**Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis**

53.86 ▶

Für viele Unternehmen wird es immer wichtiger, die Beschäftigten länger fit in den Arbeitsprozessen zu halten. Lernen Sie, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und Ihren Beschäftigten Impulse für eine gesunde Lebensführung zu geben.

**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 Fehlzeitenreduzierung einführen können. Erkennen Sie kritische Erfolgsfaktoren und erzeugen Sie durch die Verankerung des Themas Fehlzeitenmanagement wieder Motivation und Leistungsbereitschaft.

**Burn-Out und psychische Erkrankungen bei Mitarbeitern**

53.88 ▶

Handlungshilfen für Personalmanagement und Führungskräfte

Burn-out, Depressionen, Angststörungen, psychosomatische Erkrankungen und Suchterkrankungen nehmen dramatisch zu. Lernen Sie, als Personalverantwortlicher oder als Führungskraft mit psychisch belasteten Mitarbeitern angemessen umzugehen.

**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.

**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**

81.01 ▶

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.

**Ausbildung zum Zertifizierten Coach**

50.10 ▶

Anerkannt 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.

# Wir geben Ihrer Entwicklung Auftrieb.

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.

Das neue Programm.  
Gleich anfordern unter  
Tel.: 0761 898-4422  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)



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

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

**Beratung und Service**

Tel.: 0761 898-4422

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

**Anmeldung**

Fax: 0761 898-4423

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

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG** · 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

