

# Fokus Personalmanagement

Trends. Tipps. Weiterentwicklung.



## *Candy Date Experience*

Anleitung für Ihr individuelles Rezept  
um die begehrten Kandidaten anzusprechen – ab Seite 8

Best Practice  
Carglass schafft Durchblick für  
die Mitarbeiter  
Seite 20

HR-Brand  
Markenbildung als Karriere-  
booster für HR und Mitarbeiter  
Seite 22

e-Learning  
Der Mensch im Zentrum einer  
sich wandelnden Lernkultur  
Seite 24

# Personalmanagement Nah am Business

## Unsere HR-Angebote und Services für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter:

- Brandaktuelle **Jahresschlusstagungen** – auch speziell für Personalleiter
- Über 150 HR-relevante **Seminare, Trainings, Lehrgänge, Qualifizierungsprogramme** – auch zu den Sonderthemen Entgelt und Arbeitsrecht
- Alle Seminar-Themen auch als **Inhouse-Veranstaltung** buchbar
- **HR e-Learning** – Know-how-Aufbau direkt am Arbeitsplatz
- **HR Consulting** – ausgezeichnet mit dem Gütesiegel TOP CONSULTANT 2012-2015
- **Unternehmenslösungen und Seminare** zu allen weiteren zukunftsrelevanten Themen



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

*Liebe Leserinne und Leser,*

Candy Date Experience – ein passendes Wortspiel, geht es doch unter anderem auch um das erste „Date“ mit der begehrten Kandidatin, dem begehrten Kandidaten. Aber was umfasst Candidate Experience wirklich? Warum ist es so wichtig? Welchen Vorteil bringt es beim harten Kampf um passende Talente und was sollte HR bei der Umsetzung eines erfolgreichen Candidate Experience Management beachten?

In der aktuellen Ausgabe des „Fokus Personalmanagement“ schauen unsere Experten kritisch auf diese Fragen und geben praxisnahe Antworten. Wir beleuchten für Sie Schlüsselbegriffe wie Karrierewebsite, Hochschulmarketing, Gamification, Employer Reputation und bieten auch hierzu wieder kostenlose Services wie Whitepaper und Webinare (S. 7) speziell für Sie als Entscheider im HR-Bereich.

Ein effektives Candidate Experience Management hilft Ihnen, den Erfolg Ihres Unternehmens aktiv mitzugestalten und so die Position von HR als „Enabler“ im Unternehmen zu sichern.

Bleiben Sie nah am Business und viel Vergnügen beim Lesen!

Herzlichst

*Ihr  
Torsten Bittlingmaier*



**Torsten Bittlingmaier**  
Geschäftsführer Inhouse-Training  
und Consulting, Haufe Akademie

torsten.bittlingmaier@  
haufe-akademie.de

*Ihre  
B. Neubauer*



**Birgit Neubauer**  
Programmbereichsleiterin  
Seminare und Trainings

birgit.neubauer@  
haufe-akademie.de

# Inhaltsverzeichnis

Tipps und Termine für Personalleiter ..... 7

## Titelthema Candidate Experience

Am Puls der Kandidaten: Wie Arbeitgeber profitieren,  
wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden ..... 8

Online Games – Spielend die passenden Bewerber finden ..... 10

Mit Absagen gewinnen!  
Trotz Absage die Candidate Experience positiv erhalten ..... 12

Karriere-Website –  
Der Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches Recruiting ..... 14

Hochschulmarketing – Personalrecruiting direkt an der Quelle ..... 16

Ein bedeutsamer Schritt:  
Vom Employer Branding zur Employer Reputation ..... 18

## Best Practice

Gut für die Employer Reputation:  
Carglass schafft Durchblick für die Mitarbeiter ..... 20

## HR-Brand

Macht endlich was ihr wollt!  
Markenbildung als Karrierebooster für HR und Mitarbeiter ..... 22

## e-Learning

Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt –  
Der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur ..... 24



Christoph Athanas vergleicht den Bewerbungs- mit einem **Kaufprozess** und eröffnet so neue Perspektiven im Kampf um begehrte Kandidaten.

Seite 8



Online Games werden kontrovers diskutiert. Richtig eingesetzt kann **Gamification** aber helfen, passende Bewerber zu finden. Christian Severin hat sich für Sie eingehend mit dem Thema beschäftigt.

Seite 10

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

## Die Angebote und Services der Haufe Akademie

### Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Train & Perform-Programme und Managed Training Services .....	27
Inhouse-Trainings .....	28
Internationale Weiterbildungsprojekte .....	29
Business Coaching .....	30
Competence Profiling .....	31
e-Learning Solutions .....	32
Consulting .....	34
Consulting HR-Management .....	35
Consulting Talent Management .....	36
Leadership Consulting .....	37
Großkundenlösungen .....	38
Seminarportal für Rahmenvertragskunden .....	39

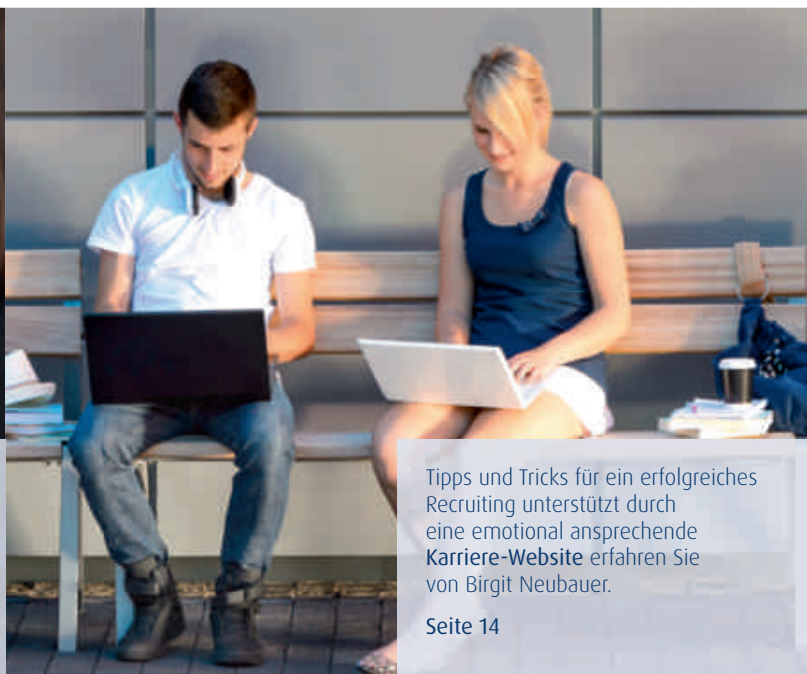
### Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Lernen ganz nach Ihrem Geschmack Für jedes Bedürfnis das richtige Format .....	41
Qualifizierungsangebote für Personaler .....	42



Kann man mit **positiven Absagen** Kandidaten für künftige Jobs gewinnen, und wie geht das? Susanne Nickel gibt Antwort auf diese Fragen.

Seite 12



Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Recruiting unterstützt durch eine emotional ansprechende **Karriere-Website** erfahren Sie von Birgit Neubauer.

Seite 14

## Strategische Chancen nutzen So bleiben Sie am Zug!

- Mindestlohn – Entlastung oder bürokratischer Exzess?
- **+** Zollprüfung – Gelassenheit oder Panik?
- Entgeltgleichheitsgesetz – Transparenz oder Chaos?
- Betriebsrente – Kür oder neue Pflichten?
- Frauenquote – Chance oder Diktat?
- Tarifeinheit – Geschenk oder Last?

**+** **Unser PLUS für Sie:**  
Praxisbericht Zollprüfung Mindestlohn  
Dr. Bernd Ramming, Sachgebietsleiter  
an diversen Hauptzollämtern



## Personalleiterforum 2016

Gesetzesänderungen strategisch umsetzen

03.12.15 Stuttgart  
04.12.15 München

21.12.15 Frankfurt a. M.  
15.01.16 Köln

28.01.16 Berlin

# Tipps & Termine für Personalleiter

## Kostenlose Whitepaper

Ratgeber der Haufe Akademie mit nützlichen Arbeitshilfen im Personalmanagement

Whitepaper	Seite
Wollen Sie am Arbeitsmarkt 2020 noch bestehen? Mit Online-Spielen Ihre Zukunft als attraktiver Arbeitgeber sichern	10
Warum Candidate Experience ein wichtiges Thema ist	12
Employer Reputation – Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken	18
Leitfaden: So verbessern Sie Ihre Candidate Experience	20

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

## Kostenlose Webinare

Interaktive Webinare der Haufe Akademie rund um das Thema Personalmanagement

Termin	Webinare	Zeit	Seite
15.12.2015	HR-Brand – Steigern Sie Ihre HR Positionierung	14:00 Uhr	23
28.01.2016	Candidate Experience: Wie Arbeitgeber profitieren, wenn Bewerber wie Kunden behandelt werden	14:00 Uhr	9
17.02.2016	Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt – Der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur	14:00 Uhr	25
23.02.2016	Lernmotivation beim Digitalen Lernen – Herausforderungen und Ziele	14:00 Uhr	25

### Webinar-Aufzeichnungen

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

## Umfrage

### Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft

Welche Zukunftsstrategien verfolgen Sie als Entscheider, Führungskraft oder Mitarbeiter? Und wie sehen Arbeitswelten der Zukunft aus? Diese Fragen untersuchen Haufe Akademie und ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, im Rahmen der Studie „Smart Workforce“. Für Ihre Teilnahme erhalten Sie als Dankeschön Ihre individuelle Standortanalyse und können attraktive Preise gewinnen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.escpeurope.de/smartworkforce](http://www.escpeurope.de/smartworkforce)



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

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

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

## Und im Recruiting?

Die über viele Kaufprozesse gereifte (Anspruchs-)Haltung als Kunde überträgt sich immer mehr auf die Ansprüche in der Kandidatenrolle. Gerade für junge Bewerber/innen trifft das zu. Wer unter 30 ist, ist geradezu sozialisiert worden mit kundenfreundlichem Online-Shopping. Warum ist es bei Amazon so einfach, einen neuen Mixer mit nur einem Klick zu kaufen, aber so umständlich, sich durch ein Bewerbungsportal und seine Formulare zu hangeln? Gerade gut qualifizierte Menschen sind nicht mehr bereit, als gefühlte Bittsteller vor Arbeitgebern zu stehen. Das hat Konsequenzen: Die besten Talente für sich zu gewinnen, ist für Unternehmen leichter möglich, wenn sie die Analogien aus dem Umgang mit Kunden auf ihr Recruiting übertragen. Professionell angegangen wird so die im Bewerbungsprozess erzeugte Candidate Experience zum attraktiven Angebot des Unternehmens und seiner lebendigen Arbeitgebermarke selbst. Und die Kandidatenerfahrung wird zur ganzheitlichen Recruitingphilosophie, dem „Candidate Experience Management“.

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

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

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

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





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

### A Bewerbungseinreichung: Weil einfach einfach einfach ist

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

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

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

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

### C Den Bewerbern Ansprechpartner auf Augenhöhe bieten

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

### D Feedback einholen

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

#### ► Zusammenfassung

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

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



#### Referent:



**Christoph Athanas**  
Senior Berater und Referent der Haufe Akademie



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

#### ► Tipp:

Seminar: Candidate Experience im Recruiting:  
JEDER Bewerberkontakt zählt!  
Information: [www.haufe-akademie.de/2266](http://www.haufe-akademie.de/2266)

Weitere Seminare zum Thema ab Seite 43

# Online Games – Spielend die passenden Bewerber finden

## Wie Sie als Mittelstand innovativ Talente gewinnen können!

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

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

### Die Kernfragen für die Personalsuche lauten also:

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

### Online-Rollenspiele als Blaupause des realen Lebens

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

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

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

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

### Recruiting mit Spiele-Apps

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

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

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



Christian Severin

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



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

### Kostenloses Whitepaper:

Wollen Sie am Arbeitsmarkt 2020 noch bestehen?

Mit Online-Spielen Ihre Zukunft als attraktiver Arbeitgeber sichern.



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

### ► Tipp:

Das Consulting-Angebot des Competence Center Talent Management Seite 36

Seminare & Trainings zum Thema ab Seite 43



### Die Spiele-App als Teil Ihres Talent Managements und Recruiting Systems

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

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

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

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

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

# Mit Absagen gewinnen! Trotz Absage die Candidate Experience positiv erhalten

„Wir müssen Ihnen leider mitteilen, dass wir Sie bei der Besetzung der Stelle nicht berücksichtigen konnten.“ Diesen Satz kennt jeder HR-Manager auswendig und hat ihn schon unzählige Male an Bewerber geschickt. Doch die Zeiten im HR-Recruiting ändern sich und längst bewerben sich Kandidaten nicht mehr nur bei Unternehmen: Auch der Arbeitgeber bewirbt sich bei seinen Kandidaten! Das Trend- und Zauberwörtchen heißt hier „Candidate Experience“, deren aktive Gestaltung und Umsetzung in der Praxis nicht schwierig und mit einfachen Mitteln machbar ist. Mit der Etablierung einer Kultur der freundlichen und offenen Kommunikation auf Augenhöhe mit allen Kandidaten ist die größte Hürde genommen. Und das nur durch die Veränderungen der Einstellung aller am bestehenden Recruitingprozess Beteiligten – ohne zusätzliche Kosten.

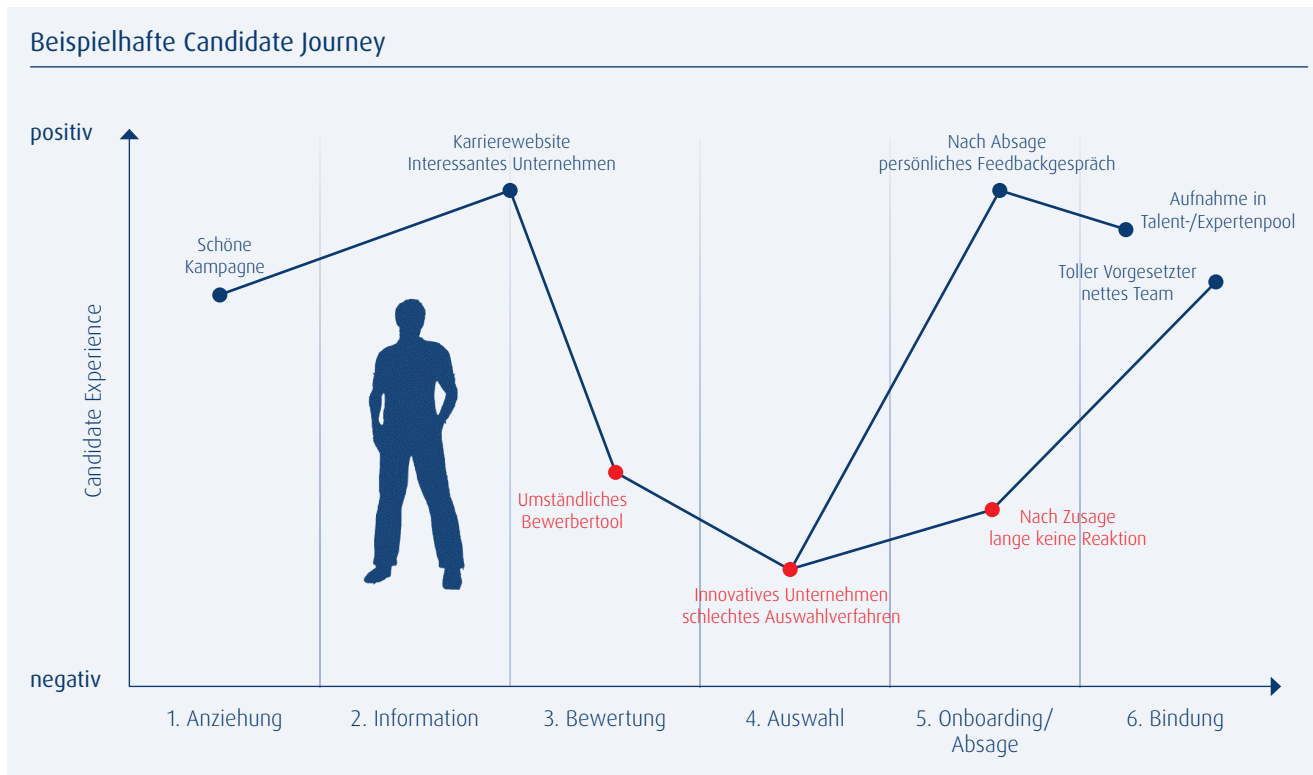
**Unternehmen bewerben sich bei Kandidaten – nicht umgekehrt**  
Um Top-Kandidaten für offene Stellen anzusprechen, ist es für Unternehmen wichtig, den klassischen Rekrutierungsprozess weiterzuentwickeln. Denn Unternehmen bewerben sich bei zukünftigen Mitarbeitern. In der Theorie klingt das logisch, in der Praxis ist eine Umsetzung nicht immer einfach. Als Orientierung kann das Modell der Candidate Journey verwendet werden. Die Candidate Journey ist die Zusammenfassung aller Touch-Points, die Bewerber mit dem Unternehmen während des Bewerbungsprozesses haben. (Siehe Grafik unten)

Laut Modell ist das Ziel von Unternehmen, ein positives Branding bereits vor der aktiven Jobsuche bei potenziellen Kandidaten zu schaffen. Regelmäßige Jobwechsel gehören zu einer aktiven Karriereplanung dazu und zukünftige Kandidaten wissen oft schon, in welches Unternehmen sie für den nächsten Karriereschritt ziehen. Unternehmen können an diesem Punkt ansetzen und mit interessierten Kandidaten durch sinnvoll strukturiertes Personalmarketing in Kontakt treten. Hier ist alles möglich: von der Unternehmenswebseite, über Social Networks und Bewertungsportale, bis hin zu Recruitingveranstaltungen. Auch betriebsinterne Recruitingaktionen sowie die Nutzung von Mitarbeiterkontakten sollten in die HR-Planung integriert werden. Hier schlummert Potenzial, denn gute Mitarbeiter kennen Talente!

### Stimmigkeit in allen Phasen und Kanälen

In der Realität ist eine umfassende Branding-Kampagne in der frühen Phase der Candidate Journey nicht immer möglich. Oft steigen Bewerber erst in späteren Phasen in den Recruitingprozess ein. Zu beachten ist dann, dass in diesem Fall Stellenausschreibung, Unternehmenswerte auf den Webseiten und Kommentare in Bewertungsportalen und Social Media-Kanälen stimmig sind. Und ist – unter Branding-Gesichtspunkten – der Auswahlprozess nicht auch ein Verkaufsargument? Ein starrer Recruitingprozess bei einem innovativen Start-up-Unternehmen zeichnet dem Bewerber nicht nur ein falsches Bild des Unternehmens, sondern schädigt das Unternehmensimage! Im Zweifelsfall steigt der Bewerber enttäuscht vorzeitig aus dem Verfahren aus und wird dies auch noch seinem Umfeld mitteilen.

Weitere Risiken, Bewerber schon früh im Verfahren abzuschrecken, liegen insbesondere in zu langen Wartezeiten zwischen den Touch-Points. Die Begeisterung nach einer versendeten Bewerbung hält



bei den Kandidaten nicht ewig an. Deshalb sollte versucht werden, die Kommunikation mit dem Bewerber in möglichst kurzen Abständen umzusetzen und die Phasen des Auswahlprozesses transparent zu kommunizieren.

### Candidate Experience – Der Bewerber wird zum König

Die Candidate Experience ist Teil eines erfolgreichen Personalmarketings und sollte über den gesamten Rekrutierungsprozess im Mittelpunkt stehen. Jeder Touch-Point des Bewerbers mit dem Unternehmen sollte ein positives und motivierendes Erlebnis sein. Als Maxime könnte gelten: Der Bewerber ist König! Und wenn Recruiter sich dann noch auf die Fahnen schreiben, sich in ihre Bewerber hineinzusetzen – z. B. mal durch eine simple, anonyme „Testbewerbung“ im eigenen Unternehmen die Perspektive zu wechseln –, spielen Sie in der Königsklasse!

### ABC-Ranking

HR-Abteilungen, die bis jetzt noch kein ABC-Ranking nutzen, können überlegen, diese Methode zum Aufbau und Ausbau des Talent-/Expertenpools zu nutzen. Hier werden Bewerber in Kategorien A, B und C eingestuft, A = geeignete Kandidaten, B = bedingt geeignete Kandidaten und C = ungeeignete Kandidaten. A-Kandidaten werden zu einem Gespräch eingeladen, B-Kandidaten werden unter Umständen eingeladen und/oder nach Rücksprache in den Talent-/Expertenpool übernommen. C-Kandidaten erhalten eine zeitnahe Absage. A-Kandidaten, die nicht für die Stelle ausgewählt werden, sollten, wenn möglich, in den Pool aufgenommen werden. Verbessern Sie die Candidate Experience weiter, indem Sie Kandidaten, die Sie in den Pool aufnehmen möchten, persönlich Feedback geben, sich deren Einverständnis holen – und ggf. sogar abstimmen, für welche zukünftigen Positionen sie geeignet sein könnten!

Ein positives Unternehmensimage kann ein verfrühtes Aussteigen der Kandidaten aus dem Bewerberprozess vermeiden, auch die Anzahl an A-Kandidaten kann dadurch hochgehalten werden. Im Optimalfall können es Unternehmen schaffen, abgelehnte Kandidaten durch einen transparenten Prozess und faires Feedback als Multiplikatoren und positive Markenbotschafter zu gewinnen. A- und B-Kandidaten sollten, nach Absprache, in den Talent-/Experten-Pool aufgenommen werden.

## Die 6 Stationen der Candidate Experience

Der Bewerber ist König/in

### 1. Anziehung

Wie wird der Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam?

### 2. Information

Über welche Kanäle informiert sich der Bewerber?

### 3. Bewerbung

Hier findet die klassische Bewerbung im Unternehmen statt.

### 4. Auswahl

Interner Auswahlprozess – Zusage oder Absage.

### 5. Onboarding/Absage

Erfolgreiche Integration des Bewerbers im Unternehmen oder, nach Absage, persönliches Feedbackgespräch.

### 6. Bindung

Halten und Weiterentwickeln des neuen Mitarbeiters oder Aufnahme in den Talent-/Expertenpool.

### Trotz Absage gewinnen

Absagen sind häufig unpersönlich, langweilig und zu formal formuliert – Hauptsache „AGG-sicher“. Somit steht die Absage in keinem Verhältnis zum Aufwand des Bewerbers. Das ist schade, denn die Absage ist ein anspruchsvoller Touch-Point der Candidate Journey und kann mit wenigen Mitteln optimiert werden. Kreative und mutige Formulierungen können helfen, der negativen Nachricht eine freundliche Note zu verleihen und den Empfänger positiv auf den Bewerbungsprozess blicken zu lassen. Nachhaltig verstärken können Unternehmen das gute Gefühl durch die Aufnahme von A- und B-Kandidaten in den Talentpool – natürlich nur nach Einwilligung des Kandidaten. Innerhalb der Richtlinien des AGG sollte eine Absage persönlich formuliert sein und den Bewerber zuversichtlich auf mögliche zukünftige Bewerbungen und seine berufliche Perspektive blicken lassen.

### Telefonisches Feedbackgespräch mit Kandidaten aus der letzten Runde als „Recruiting-Standard“

Allen Bewerbern, die Sie persönlich kennengelernt haben, sollten Sie auch persönlich absagen. Ein faires und strukturiertes Feedback kann dem Bewerber helfen, die Absage sportlich zu nehmen.

### Der Aufbau eines guten Feedbackgesprächs

- Das Gespräch beginnt mit einem positiven Rückblick auf die Bewerbungsunterlagen.
- Es folgt ein kurzer aufbauender Hinweis zum Bewerbungsgespräch.
- Sämtliche Botschaften als Ich-Botschaften formulieren.
- Begründungen für Absage auf Zulässigkeit in puncto AGG prüfen und im Gespräch selber auf eine saubere Formulierung der Gründe achten.
- Grundsätzlich wird dem Bewerber vermittelt, dass es sich bei den Ablehnungskriterien nicht um ein Gesamturteil handelt und die Absage nicht persönlich motiviert ist.
- Die Kränkung einer Absage kann nicht weggeredet werden, aber das Gespräch kann mit einer Ermutigung enden. Es gibt zukünftig weitere Positionen, die für den Kandidaten geeignet sein können!

## Beispiele für AGG-sichere Absagegründe

- Schlüsselqualifikationen, die in der Ausschreibung ausdrücklich gefordert wurden und laut Bewerbung vorhanden sind, können in einem persönlichen Gespräch nicht bestätigt werden.
- Der Bewerber machte ungefragt Angaben über vertrauliche Angelegenheiten des derzeitigen Arbeitgebers.
- Es war dem Bewerber nicht möglich, zu einer ihm geschilderten speziellen fachspezifischen Problematik Ideen oder Lösungsansätze zu entwickeln.
- Der Kandidat konnte trotz behaupteter Sprachkenntnisse kein Gespräch in der angeblich beherrschten Fremdsprache führen.
- Obwohl der Bewerber bestimmte Weiterbildungen absolviert hat, kann er keine Angaben zu deren Inhalten machen.



Susanne Nickel

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



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

Kostenloses Whitepaper:  
Warum Candidate Experience ein wichtiges Thema ist



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

► Tipp:  
Das Consulting-Angebot des Competence Center HR-Management  
Seite 35



# Karriere-Website — Der Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches Recruiting

---

Trotz Social Media: Die Karriere-Website ist die zentrale Anlaufstelle und nach den Stellenbörsen die beliebteste Informationsquelle für Bewerber<sup>1</sup>. Somit hat sie für Bewerber eine überragende Bedeutung, wenn es bei der konkreten Stellensuche darum geht, das Unternehmen kennenzulernen und sich einen ersten Eindruck zu verschaffen.

---

Um mit einer Karriere-Website richtig punkten zu können, ist es wichtig, die Bewerber emotional anzusprechen und sich so von der Masse der anderen Unternehmen abzuheben. Das Unternehmen muss sich authentisch präsentieren, um die Talente anzusprechen, die zum Unternehmen passen und umgekehrt.

Durch die Karriere-Website entstehen für Unternehmen unterschiedliche Vorteile: Zunächst ist sie die Visitenkarte und präsentiert das Unternehmen im Netz. Zugleich zeichnen innovativ gestaltete Web-Auftritte aber auch ein zukunftsorientiertes Unternehmen aus und helfen, sich strategisch zu positionieren. Denn das Hauptaugenmerk einer Karriere-Website liegt nicht auf der Repräsentation des Unternehmens, sondern vielmehr auf dem Gewinn von potenziellen Bewerbern. Und dieser Erfolg ist messbar!

## 10 Gestaltungstipps für eine erfolgreiche Karrierewebsite

- 1 Suchmaschinenoptimierung:**  
Daran führt kein Weg vorbei. Ein Ranking auf der 2. Google-Such-Ergebnisseite ist so gut wie nichts mehr wert!
- 2 Zielgruppenorientierung:**  
Die angegebenen Informationen müssen zielgruppenorientiert aufbereitet sein. Sowohl Hochschulabsolventen als auch Fachkräfte und Manager oder Quereinsteiger landen auf der Karriere-Website. Hierbei gilt: Für die verschiedenen Gruppen müssen verschiedene Inhalte bereitgestellt werden. Empfehlenswert sind direkte Ansprachen in den entsprechenden Rubriken.

Die Otto GmbH & Co. KG clustert z. B. Informationen nach Karrierestufen und führt die potenziellen Bewerber dadurch direkt zu den jeweils relevanten Informationen (Otto belegte Platz Nr. 1 des HR Benchmarks, eine fest etablierte, jährliche Studie zum Status quo digitaler Karriereseiten, durchgeführt von der NetFed GmbH).

- 3 Bedienerfreundlichkeit:**  
Eine bedienerfreundliche Oberfläche (usability) ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Bewerber mit der Website überhaupt auseinandersetzen. Dazu zählt eine übersichtliche Struktur der Inhalte im Responsive Design, d. h., die Inhalte müssen auch auf Endgeräten wie Smartphones, Tablets o. Ä. ansprechend dargestellt werden. Denn für Bewerber ist es längst eine Selbstverständlichkeit, Stellenanzeigen via Smartphone oder Tablet von unterwegs aufzurufen.
- 4 Aktuelle Informationen:**  
Bieten Sie aktuelle und umfassende Informationen. Schließlich will der Bewerber frühzeitig erfahren, mit wem er es zu tun hat, was genau hinter dem Unternehmen steckt und ob das Unternehmen für ihn attraktiv ist. Über eine lebhaft, beziehungs-aufbauende Selbstdarstellung und Einblicke hinter die Unternehmenskulissen wecken Sie Emotionen und die Aufmerksamkeit der Bewerber. Erst dann entscheidet der Kandidat, ob sich der Aufwand für ihn lohnt. Siemens lässt z. B. Mitarbeiter in Videos zu Wort kommen, um über ihre Arbeit beim Unternehmen zu erzählen.
- 5 Multimedia-Elemente:**  
Punkten Sie mit Multimedia-Elementen wie Fotos, Podcasts oder Videos. Diese wecken die Aufmerksamkeit und dienen effektiv der Veranschaulichung, insbesondere von komplexeren Themen. Webgerecht aufbereitete Texte mit Teasern, kurzen Sätzen, Zwischenüberschriften und Absätzen sind ein Muss. Wichtiger Content wird dadurch schnell erfasst und die Bewerber gelangen einfach zum Ziel.

<sup>1</sup>Untersuchung Bewerberpraxis 2013 des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Unis Bamberg und Frankfurt/M.



#### 6 Employer Value Proposition:

Dem potenziellen Bewerber muss direkt klar sein, welche Vorteile Ihr Unternehmen gegenüber dem Mitbewerber auf dem Arbeitgebermarkt bietet (Employer Value Proposition) und warum er sich gerade bei Ihnen bewerben sollte. Neben Jobinhalten, Anforderungen etc. sind für Bewerber vor allem auch Arbeitsbedingungen, Karrieremöglichkeiten, Arbeitsumfeld mit den zukünftigen Kollegen und Infos zur Work-Life-Balance ausschlaggebend dafür, ob sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können und letztendlich eine Bewerbung absenden.

#### 7 Transparentes Bewerbungsverfahren:

Der Bewerbungsprozess muss für den Bewerber klar und transparent sein. Ebenso muss es genügend Informationen über den Auswahlprozess geben, damit der Bewerber genaue Vorstellungen davon hat, was auf ihn zu kommt und was von ihm erwartet wird. Die Deutsche Bahn bietet auf ihrer Karriere-Website nicht nur eine Kontaktmöglichkeit, sondern verlinkt in den Stellenanzeigen gleich auf ähnliche Jobs, die den Bewerber ebenfalls interessieren könnten (Platz 5 des HR Benchmark).

#### 8 Effektiver Bewerbungsprozess:

Der Bewerbungsprozess selbst muss kurz und reibungslos sein. Auf einen Blick mit einem Klick: Bewerber dürfen nicht durch komplizierte Prozesse und zeitaufwendige Eingabe von Lebensläufen abgeschreckt werden. Beim Online-Bewerbungsformular ist weniger oft mehr: je einfacher die Online-Bewerbung gestaltet und zu bearbeiten ist, desto kleiner die Hürde zur Bewerbung.

#### 9 Zusätzlicher Content:

Zusätzlich können verschiedene Downloads auf der Karriere-Website in Form von Bewerberbroschüren, Interviews mit Mitarbeitern, spannende Blogbeiträge o. Ä. angeboten werden, um noch tiefergehende Information bereitzustellen und hierüber mit dem Bewerber in Kontakt zu treten.

#### 10 Online-Jobbörsen:

Schöpfen Sie die Möglichkeiten verschiedener Online-Jobbörsen aus. Jobbörsen gibt es wie Sand am Meer. Kooperieren Sie mit den Jobbörsen, die sich auf Ihre gesuchten Talente spezialisiert haben.

Eine Patentlösung für eine erfolgreiche Karriere-Website gibt es nicht, Sie muss authentisch und bei jedem Unternehmen anders aussehen. Es geht darum, die gewünschten Talente auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen und individuell und abwechslungsreich zu vermitteln, warum sie gerade bei Ihnen einsteigen sollen. Nur wenn der „Funke beim Bewerber überspringt“, wird er Sie mit einer Bewerbung belohnen. Eine hohe Bewerberquote zeigt Ihnen, ob Sie alles richtig gemacht haben oder an manchen Stellen noch feilen müssen.



**Birgit Neubauer**

Betriebswirtin

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



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



Referent  
Christoph Athanas

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

► **Tipp:**  
Seminar Karriere-Website: Ihre Visitenkarte als Arbeitgeber  
Information: [www.haufe-akademie.de/22.67](http://www.haufe-akademie.de/22.67)

Weitere Seminare zum Thema ab Seite 43



## Hochschulmarketing – Personalrecruiting direkt an der Quelle

---

Der Blick in die Zukunft macht klar: Hochschulmarketing wird für Unternehmen immer interessanter und kann mit professionellen Konzepten einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Personalgewinnung leisten.

---



Das Hochschulmarketing stellt für Unternehmen einen wichtigen Kanal bei der Gewinnung von Nachwuchskräften und neuen Mitarbeitern dar. Unternehmen können von dieser zielgerichteten „Recruiting-Plattform“ in vielerlei Hinsicht profitieren. So bietet das Hochschulmarketing die Möglichkeit, das Arbeitgeberimage positiv zu beeinflussen und die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Durch eine hohe Präsenz der Unternehmen an Hochschulen werden Studierende schon früh auf potenzielle Arbeitgeber aufmerksam und können bereits während des Studiums mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Absolventen, die eine klare Vorstellung davon haben, was der Arbeitgeber bietet und von ihnen erwartet, können sich zielgerichtet und zukunftsorientiert bewerben. Gleichzeitig wird die Qualität und die Passgenauigkeit von Initiativbewerbungen der Studenten erhöht. Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, den zukünftigen Personalbedarf direkt an der „Wurzel“ zu sichern und so die Aussicht auf gut qualifizierte Bewerber langfristig zu sichern.

### Zusammenspiel von Unternehmen und Hochschulen: eine Win-Win-Situation

Die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Hochschulen ist im „War for Talents“ essenziell. Gewinnen Arbeitgeber durch die Kooperation qualifizierte Fachkräfte und helfen Hochschulen ihren Absolventen bei dem Start ins Berufsleben, entsteht eine Win-Win-Situation für beide.

Da die Studiengänge und die angebotenen Ausbildungsschwerpunkte an den einzelnen Hochschulen mittlerweile so unterschiedlich und spezifisch sind, ist es wichtig, je nach Personalbedarf mit der passenden Hochschule zu kooperieren. Somit macht es durchaus Sinn, unterschiedliche Maßnahmen an verschiedenen Hochschulen je nach Bedarf zu planen. Ein ganz einfaches Beispiel: Einen Juristen findet man an deutlich mehr Hochschulen als einen Ingenieur für Luft- und Raumfahrttechnik, der nur an ganz wenigen Hochschulen ausgebildet wird.

Bei der Planung und Durchführung der einzelnen Marketingmaßnahmen ist es durchaus hilfreich, erst kürzlich eingestellte Hochschulabsolventen aus den jeweiligen Bereichen zu interviewen, um von ihrer noch frischen Candidate Experience zu profitieren und somit wertvolle Erkenntnisse in den Recruitingprozess einfließen zu lassen. Diese Mitarbeiter sind gedanklich noch relativ nah an der Universität oder Hochschule und sind ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Studenten als potenzielle Mitarbeiter.

### Hochschulmarketing nicht nur für Großunternehmen

Die Bandbreite an Hochschulmarketingaktivitäten ist recht groß und vielfältig. So können Unternehmen auch mit kleineren Budgets eine große Wirkung bei der Personalgewinnung erzielen. Klein- und mittelständische Unternehmen sind sich zwar häufig der Möglichkeiten und des Nutzens von Hochschulmarketing bewusst, die Unsicherheit über die konkrete Vorgehensweise und mögliche Konzepte sowie das Fehlen einer mittelfristigen Personalplanung stehen einem effektiven Hochschulmarketing leider oft im Wege.

### Ein gutes Konzept ist Voraussetzung

Am Anfang steht die Entwicklung einer passenden Strategie auf Basis der Personalplanung. Danach kann man entsprechend die infrage kommenden Hochschulen angehen. Die geeignete Hochschule und den bestimmten Studentenkreis im Visier, ist es jetzt notwendig, das Informations- und Medienverhalten dieser Studenten zu erforschen, um danach die zielführenden Einzelmaßnahmen zu bestimmen. Nach der Umsetzung ist eine begleitende Erfolgskontrolle der jeweiligen Aktivitäten unerlässlich. Diese kann anhand vordefinierter Kennzahlen wie z. B. der Anzahl der Bewerbungen oder der Rekrutierungsdauer gemessen werden. Je nach Ergebnis hat man so die Chance, bestimmte Stellschrauben im Recruitingprozess zu verändern oder weiterzuentwickeln.

### Effektive Maßnahmen für Hochschulmarketing

- **Teilnahme an Hochschulmessen und Werbung auf Career Service Centers (Plattformen der jeweiligen Hochschulen zur Unterstützung beim Übergang vom Studium in den Beruf)**  
Das Unternehmen trägt sein Image nach außen und macht so die Studenten als potenzielle Bewerber auf sich aufmerksam.
- **Medien-Mix einsetzen**  
Wie überall ist der richtige Medien-Mix ausschlaggebend. Print-Medien sollten Online-Aktivitäten unterstützen und bewerben – und umgekehrt.
- **Stellenangebote direkt an Hochschulen aushängen, Schwarzes Brett, Online-Plattform etc.**  
Auch hierbei geht es darum, Präsenz zu zeigen, um die Aufmerksamkeit der Studenten und Absolventen zu wecken und die Bewerbungshürde so klein wie möglich zu halten.
- **Unternehmensvertreter als Gastdozenten**  
In Vorträgen wird z. B. von technologischen Neuerungen im Unternehmen berichtet. Eine frühzeitige Orientierung und ein Kennenlernen des potenziellen Arbeitgebers wird so ermöglicht.
- **Anbieten von Mentorenprogrammen**  
Hier begleiten berufserfahrene Praktiker (Mentoren) die Studierenden (Mentees), um sie bei Fragen rund um Studienplanung und Berufseinstieg zu unterstützen. Dadurch kommt es schon frühzeitig zur Vernetzung von Unternehmen und Studierenden.
- **Ausschreiben von Wettbewerben**  
Über Wettbewerbe/Nachwuchspreise zu spannenden Fragestellungen aus der Praxis können Unternehmen engagierte Nachwuchskräfte identifizieren.
- **Teilnahme an Unternehmensevents**  
Unternehmen laden an Hochschulen zu Firmenveranstaltungen/-besichtigungen ein und gewähren so einen ersten Einblick in ihr Unternehmen sowie Möglichkeiten zum Austausch.
- **Kostenloses Abonnement für Mitarbeiterzeitschriften**  
Je nach Branche und Inhalt kann es für Studierende interessant sein, über dieses Medium von Unternehmen informiert zu werden.
- **Praktika für Studenten, Werkstudententätigkeiten, Vergabe von wissenschaftlichen Arbeiten** sind weitere Möglichkeiten, Studenten mit dem Unternehmen vertraut zu machen und Potenzialträger zu identifizieren.

Marketingmaßnahmen im Recruitingprozess müssen zum Unternehmen und seiner Kultur passen. Zum Erfolg führen nur jene Marketingaktivitäten, die das versprechen, was das Unternehmen halten kann. Hochschulmarketing muss innovativ gestaltet werden, um die gewünschte Zielgruppe anzusprechen und: Der potenzielle Bewerber sollte hinterher im Unternehmen das vorfinden, was ihn im Erstkontakt begeistert hat. Sonst erhöht sich zwar die Recruitingrate, aber die Kündigungsrate während der Probezeit steigt.



**Sandra Jettkandt**

Diplom-Pädagogin/Medienautorin (M. A.)  
Produktmanagerin Personalmanagement  
sandra.jettkandt@haufe-akademie.de



### Kostenloses Webinar:

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



Referent  
**Christoph Athanas**

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

► **Tipp:**  
**Seminar Wirksames Hochschulmarketing**  
Information: [www.haufe-akademie.de/22.64](http://www.haufe-akademie.de/22.64)  
Weitere Seminare zum Thema ab Seite 43

# Ein bedeutsamer Schritt: Vom Employer Branding zur Employer Reputation

Anerkennung muss immer stabil über einen längeren Zeitraum wachsen. Employer Branding steht hier für ein „Momentum“, ist oft oberflächlich und werblich konstruiert. Employer Reputation dagegen zielt auf Langfristigkeit, ist authentisch gewachsen und schürft tiefgründiger. 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 und festigt die nachhaltige Candidate Experience.

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



Der „gute Ruf“ als Arbeitgeber bildet sich wirksam erst dann aus, wenn Unternehmen verstehen, sich als „Arbeitgeber mit Tiefgang“ zu positionieren.

## 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

Form. Von der gemachten Marke kommen wir so zum gewachsenen 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 markenfokussierende 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. Ernsthaftige 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.



**Torsten Bittlingmaier**

Geschäftsführer Inhouse-Training und Consulting  
torsten.bittlingmaier@haufe-akademie.de



**Bernhard Schelenz**

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



### Kostenloses Whitepaper:

Employer Reputation – Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken



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

### ► Tipp:

Das Consulting-Angebot des Competence Center HR-Management Seite 35

Seminare & Trainings zum Thema ab Seite 43



# Gut für die Employer Reputation: Carglass schafft Durchblick für die Mitarbeiter

---

Auf der Suche nach einer neuen HR-Software, die zur Unternehmensphilosophie passt, entschied sich Carglass für umantis Talent Management. Ausschlaggebend war, dass die webbasierte Lösung das mitarbeiterorientierte Führungsmodell des Dienstleisters unterstützt und alle wichtigen Prozesse rund um Talent Management, darunter auch das Bewerbermanagement, integriert. Die Software soll den führenden Fahrzeugglasspezialisten dabei unterstützen, mehr Transparenz zu schaffen, Bottom-up-Prozesse aufzubauen und durch die stärkere Beteiligung die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Carglass ist davon überzeugt, dass nur ein attraktiver Arbeitgeber gute Mitarbeiter gewinnen und halten kann. Den ersten überzeugenden Eindruck vermittelt das Unternehmen bereits mit einer übersichtlichen Karrierewebsite und einem effizienten Bewerbungsprozess – Candidate Experience par excellence.

---

In Deutschland beschäftigt Carglass rund 2.200 Mitarbeiter, davon sind circa 1.500 speziell geschulte Monteure. Mehr als 300 Mitarbeiter arbeiten in der Hauptverwaltung in Köln, über 200 Mitarbeiter sind im Customer Contact Center beschäftigt. Das Unternehmen bearbeitet rund 1,2 Millionen Kundenkontakte pro Jahr und hilft Autofahrern in ganz Deutschland, entweder in einem der 330 Service Center oder unterwegs mit mehr als 380 mobilen Einheiten. Diese Erfolgswahlen und die Positionierung als führender Anbieter auf dem Markt schreibt Carglass Deutschland allein den Mitarbeitern zu – und weiß sie dementsprechend zu schätzen.

Aufgrund ihrer Expertise und Serviceorientierung kann der Fahrzeugglasspezialist tagtäglich Kunden von sich überzeugen. Für das Unternehmen steht eine durchdachte Personalstrategie im Fokus des Managements. Denn der Dienstleister ist auf die Leistung und Motivation seiner Belegschaft angewiesen. Das übergeordnete Ziel ist es, die Kunden immer wieder zu begeistern. Doch dafür, davon ist die Geschäftsführung überzeugt, müssen auch die Mitarbeiter begeistert sein – von ihrer Arbeit und von ihrem Arbeitgeber.

## Arbeitgeber mit ausgezeichneter Mitarbeiterorientierung

Dass dieser Ansatz gerade im serviceorientierten Dienstleistungsgeschäft Erfolg verspricht, zeigen die Auszeichnungen, die Carglass regelmäßig erhält. Erst kürzlich hat das Top Employers Institute den Fahrzeugglasspezialisten erneut als „Top Arbeitgeber Deutschland“ ausgezeichnet. Ausschlaggebend dafür war das herausragende mitarbeiterorientierte Personalmanagement. Jeder Mitarbeiter, ob Manager, Filialleiter, Monteur oder Vertriebsassistent, soll die Möglichkeit bekommen, entsprechend seiner Fähigkeiten und Kompetenzen zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Das digitale Herzstück der Personalstrategie bildet die webbasierte Software umantis Talent Management, die alle HR-Prozesse – vom Bewerbermanagement, über Onboarding und Zielvereinbarung bis hin zu Weiterbildung und Nachfolgeplanung – unterstützt. Die Software ist dabei mehr als ein administratives HR-Instrument: Sie ist intuitiv zu bedienen und bildet deshalb die ideale Plattform, um Mitarbeiter in Personalprozesse einzubinden und sie aktiv an der Gestaltung ihrer Entwicklung im Unternehmen zu beteiligen.

## Schritt für Schritt zur Akzeptanz

Die Einführung der einzelnen Module der Talent Management-Lösung erfolgt in Stufen, das wurde auch in der Betriebsvereinbarung so definiert. Im Juni 2014 ging das Bewerbermanagement live, einige Monate später folgten die Module Zielvereinbarung und Veranstaltungsmanagement. Das Ziel dahinter: Mitarbeiter und

Führungskräfte sollen die Gelegenheit haben, sich an die Neuerungen zu gewöhnen, die mit der Einführung der Software einhergehen. Denn umantis Talent Management wird nicht, wie in vielen anderen Fällen, auf bestehende Prozesse aufgesetzt. Pro Einsatzbereich und in Kooperation mit den Haufe Consultants entwickelt Carglass auch die dahinterliegenden HR-Prozesse. Anhand von Best Practices wird gemeinsam diskutiert, wie beispielsweise Mitarbeitergespräche so gestaltet werden können, dass sie den Teams und dem Unternehmen einen Mehrwert bringen. Der Dienstleister möchte mit dem HR-Transformationsprozess und jeder neuen Softwarefunktion positive Erlebnisse generieren – bei allen Beteiligten. Deshalb ist das Projektmanagement offen für Vorschläge und Ideen, wie die HR-Prozesse sinnvoll modelliert und von der Software gestützt werden können. Nur wenn die neue Vorgehensweise von allen Nutzern angenommen wird, hat die HR-Abteilung ihr Ziel erreicht. Bisher ist die Zustimmung zum softwaregestützten Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystem sehr groß – auch beim Betriebsrat. Die Begeisterung für die neue Vorgehensweise bei den Zielvereinbarungen geht sogar so weit, dass bald auch die rund 1.000 Monteure in den Prozess eingebunden werden sollen. Das Unternehmen ist überzeugt, dass es mit der neuen Software umsetzen kann, was gute Personalarbeit eigentlich leisten soll: Motivation, Förderung, Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern. Und dabei steht bei Carglass ganz eindeutig das Unternehmensziel im Vordergrund: Dienstleistung, die begeistert.

#### Ziele für Unternehmen und Mitarbeiter sinnvoll gestalten

Ein wichtiges Element des neuen Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystems „Progress together“ ist das Mitarbeitergespräch. Ziel ist es, in den regelmäßigen Meetings gemeinsam zu definieren, wo die Stärken des Mitarbeiters liegen, seine Aufgaben und sein Verhalten zu durchdenken und angemessene Ziele zu vereinbaren. Seit der Einführung des Softwaremoduls vor etwa sechs Monaten wurden bereits 1.000 Mitarbeiter in den Prozess eingebunden, darunter Filialleiter, Lagerleiter und auch Vertriebsassistenten, welche überwiegend im Homeoffice arbeiten. 2016 sollen dann auch alle Monteure folgen. Das Personalmanagement verbucht das als großen Erfolg. Denn noch vor zwei Jahren hatten lediglich 50 Personen aus dem mittleren Management ein Zielvereinbarungsgespräch. Heute zieht sich das Personalmanagement durch das gesamte Unternehmen – angefangen bei der Geschäftsführung – und kommt allen Mitarbeitern zugute.

Den Auftakt des Zielvereinbarungsprozesses „Progress together“ bildete eine Veranstaltung am Anfang des Jahres, in der über die Jahresziele des Unternehmens informiert wird. Dabei wird auf allen Ebenen Transparenz und Aufklärung sichergestellt. Die Mitarbeiter erhalten diverse Informationen und Handlungsanweisungen, sei es in Form von Veranstaltungen, Broschüren oder als Video. Von einem „Zielvereinbarungsteam“ erhalten sie individuelle Auskünfte darüber, welche Prozesse sie IT-gestützt abwickeln können. Bei Carglass wird sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter, und natürlich jede Führungskraft, auf wichtige Daten und Informationen Zugriff hat – sei es über Smartphone, Tablet oder einen PC in den einzelnen Niederlassungen. Um auch die Einbindung der mobilen Belegschaft sicherzustellen, werden in Zukunft alle Monteure mit einem eigenen mobilen Gerät ausgestattet. Über die zentrale Datenhaltung in der Software haben Personalmanager und Teamleiter jederzeit im Blick, welche Zielvereinbarung mit welchem Mitarbeiter getroffen wurde, und wie der Status der Zielerreichung ist.

Die auf Basis des Gesprächs festgelegten Ziele können in der Software zur Einsicht durch andere Mitarbeiter „freigegeben“ werden. Selbst der Leiter des strategischen Personalmanagements hat seine Ziele seinem Team digital zugänglich gemacht. Die Idee dahinter: Alle Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, konstruktives Feedback zu geben. Ziele sollen bei Carglass nicht, wie in vielen Fällen, nur für die Personalakte geschrieben werden. Der HR-Manager ist der Meinung, dass das eigene Team am allerbesten beurteilen kann, ob er seine Ziele erfüllt habe und wo er noch besser sein könnte.

#### Entwicklung mit Ausblick

Aus den Zielvereinbarungen folgt eine individuelle Entwicklungsplanung: Welche Kompetenzen sollen verbessert werden, welches Instrument wird dafür eingesetzt und woran wird das Ergebnis gemessen? Das Thema Training & Entwicklung steht bei Carglass bereits seit vielen Jahren ganz oben auf der Agenda und wurde neben der Talentstrategie im Rahmen des „Top-Arbeitgeber Deutschland“-Awards ausgezeichnet. Seit 2014 können sich die Monteure beispielsweise einer Prüfung durch den TÜV Rheinland unterziehen und dadurch das Zertifikat „Autoglasler mit geprüfter Qualifikation“ erhalten. Der Autoglasspezialist hat sich bewusst entschieden, auch für den Bereich Personalentwicklung die Software umantis Talent Management zu nutzen. Das Modul Veranstaltungsmanagement ermöglicht es, Weiterbildungen und Schulungen gezielt auf Basis der Zielvereinbarungen zuzuteilen und die Erfolge beziehungsweise den Erwerb einer Qualifizierung zu tracken. Damit ist der Fahrzeugspezialist immer im Bilde darüber, wie der Wissensstand im Unternehmen ist und wo Weiterbildungsbedarf besteht.

Und Carglass geht noch weiter: In Kürze werden die Module Skillmanagement, Lohn & Bonus, Nachfolgeplanung sowie eine Schnittstelle zur digitalen Personalakte implementiert. Auch hierzu finden wieder Gesprächsrunden mit Beratern statt, um sicherzustellen, dass Prozesse im Sinne des Unternehmens gestaltet und abgebildet werden. Alle Projektbeteiligten sind davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit zwischen Haufe und Carglass langfristig ist. Denn durch die Bottom-up-Orientierung kann die webbasierte Talent Management-Software das mitarbeiterzentrierte Personalmanagement des Dienstleisters bestmöglich unterstützen. Und auch die Leitgedanken der Partner decken sich: Personalmanagement umdenken und zukunftsfähige Organisationen schaffen, die vom Erfolg der Mitarbeiter angetrieben werden.

#### Das Talent Management-Projekt im Überblick

Anwender	Carglass GmbH, ein Unternehmen des internationalen Netzwerks Belron
Branche	Dienstleistung, Fahrzeugglas
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung einer mitarbeiterorientierten Unternehmensphilosophie</li> <li>Einbindung aller 2.200 Mitarbeiter in entwicklungsrelevante Personalprozesse</li> <li>Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Motivation</li> <li>Transparenz über Ziele, Fähigkeiten und Wissensstand der Mitarbeiter</li> </ul>
Standorte	Hauptverwaltung und Customer Contact Center in Köln, 330 Service Center und 380 mobile Einheiten bundesweit
Anzahl Mitarbeiter in D.	rund 2.200
Lösung	umantis Talent Management mit den Modulen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zielvereinbarung</li> <li>Bewerbermanagement</li> <li>Lernmanagement</li> <li>Vergütung</li> <li>Nachfolgeplanung</li> </ul>



**Bernhard Münster**  
Senior Product Manager  
bernhard.muenster@haufe-lexware.com



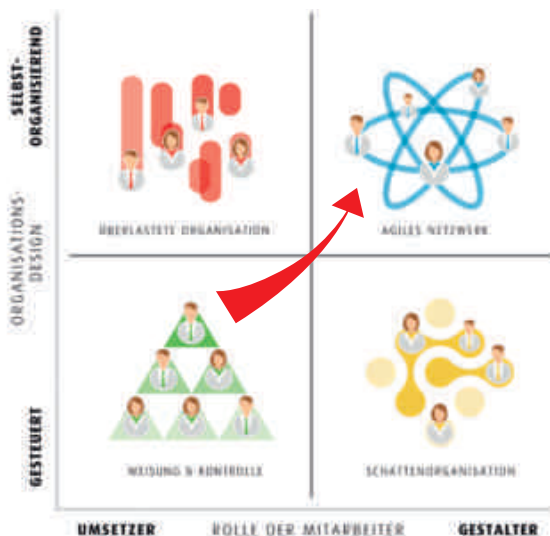
Kostenloses Whitepaper:  
Leitfaden: So verbessern Sie Ihre Candidate Experience



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

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

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



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

## HR und die Realität

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

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

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

## HR als Business Advisor

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

## Human Resources und Human Relations

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

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

## Karriere geht jetzt anders

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

Ein Unternehmen, das High Potentials genau dabei unterstützt, macht die entscheidenden Punkte im „War for talents“. Treten die High Potentials als „Markenbotschafter“ auf, stärkt das die eigene Employer Reputation mehr als jede Marketingmaßnahme.

### Build Your Own Brand

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

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

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

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

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

**Kostenloses Webinar der Autorinnen:**  
**HR-Brand – Steigern Sie Ihre HR-Positionierung**  
 15. Dezember 2015, 14:00 Uhr



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

#### Referentinnen:



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

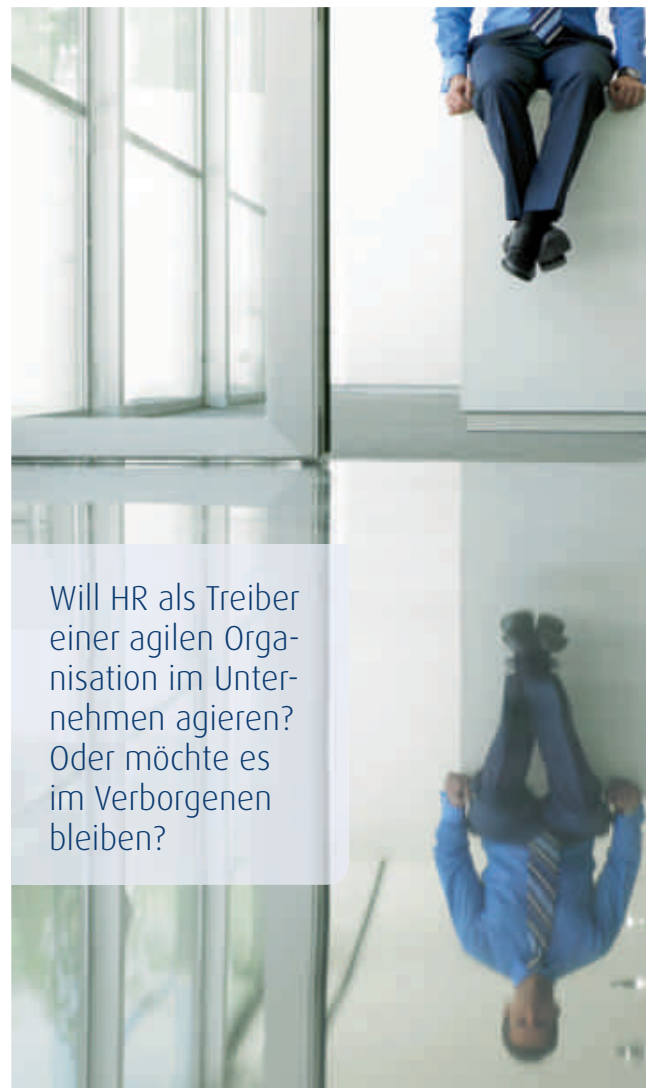


**Regina Mehler**  
 CEO Women Speaker Foundation



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

► **Tipp:**  
 Das Consulting-Angebot des Competence Centers HR-Management  
 Seite 35



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

### HR als Marke gestalten

Der Prozess der Markenbildung findet auf drei Ebenen statt:

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

Hilfreich ist es dabei, sich folgende Fragen zu stellen:

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

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

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

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

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

die lernende Organisation, in der die Hauptrolle der Faktor Mensch spielt. Die traditionellen Rollen von internen und externen Dienstleistern in der Personalentwicklung und im Bereich Learning und Development verändern sich.

## Die digitale Kultur des Lernens und Arbeitens

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

### A Eine Kultur des Vernetzens

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

### B Eine Kultur des Teilens – die Share Economy

Im Internet wird alles geteilt: Meinungen und Ansichten, Bilder und Texte, Kleider, Wohnungen und Autos. Und, ganz besonders, Wissen. Wer eine Erfahrung macht, teilt sie auf Twitter, Facebook oder YouTube. Kostenfrei zugängliche Videos ersetzen den Nachhilfelehrer. Die Antwort auf eine Frage erhält nicht mehr nur der, der sie gestellt hat. Sie wird öffentlich geteilt.

## Gamification als Bestandteil eines digitalen Lernkonzepts

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

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

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

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





## C Das Sammeln und die Analyse von Daten

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

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

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

### Digitales Lernen verändert die Rolle interner und externer HR-Partner

Lernen kann nicht länger isoliert betrachtet und in eine oder mehrere „zuständige“ Abteilungen verschoben werden. Tatsächlich geht man davon aus, dass der Anteil der traditionellen Weiterbildung, in Form von organisatorischen, geplanten Lernaktivitäten, angeregt z. B. durch Fachabteilungen, insgesamt nur bei 10 bis 20 Prozent des gesamten Lernens liegt. Den viel größeren Anteil, rund 70 Prozent, macht Lernen durch schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen aus, also der ungeplante Austausch, die eigenen gemachten Erfahrungen, Erfolge ebenso wie Misserfolge. Dieser selbstständige und zunehmend aus eigenem Antrieb erfolgende Kompetenzerwerb wird in dem Maße weiter an Bedeutung gewinnen, in dem gut aufbereitete, zugängliche Informationen zur Verfügung stehen – und ein Arbeitsumfeld, das dieses Lernen unterstützt. Interne und externe HR-Partner müssen also ein ganzheitliches Lernen ermöglichen. Das wirft neue Fragen auf, wenn es zum Beispiel darum geht, den Lernerfolg zu messen. Wichtige Lernerfolgskriterien sind zum Beispiel, wie schnell oder erfolgreich die Lerner anschließend bestimmte Aufgaben erledigen, wie hoch

der Grad ihrer Vernetzung im Unternehmen ist, wie erfolgreich Projekte ins Ziel gebracht werden, oder auch, ob der Kundenservice verbessert werden konnte.

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

### Eine positive Lernkultur gestalten – Lernen im Unternehmen verankern

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

Kostenloses Webinar des Autors:  
Digitales Lernen in einer digitalisierten Welt –  
Der Mensch im Zentrum einer sich wandelnden Lernkultur  
17. Februar 2016, 14:00 Uhr



Referent:



**Tim Doll**  
Senior Learning Consultant  
tim.doll@haufe-akademie.de



Kostenloses Webinar:  
Lernmotivation beim digitalen Lernen –  
Herausforderungen und Ziele  
23. Februar 2016, 14:00 Uhr



Referent:

**Dr. Jochen Robes**  
e-Learning Experte, Blogger, Autor

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

Zukunftsgestaltung für Unternehmen  
Lösungen für Organisationen

## Als Personalleiter wollen Sie die Zukunft Ihres Unter- nehmens nachhaltig gestalten und dazu die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter systema- tisch fördern?

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



# Wachstum erleichtern. Mit Qualifizierung nach Maß.

## Individuelle Lösungen für Ihr Unternehmen

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

### Train & Perform-Programme – erfolgreiche Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen in die betriebliche Praxis

Wir stehen Ihnen im Personalmanagement als leistungsfähiger Partner bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und deren Umsetzung zur Seite – auch international. Unsere intensive Auftragsklärung und integrative Vorgehensweise gibt Ihnen zu jedem Zeitpunkt die Sicherheit einer umfassenden, auf Ihre Organisation zugeschnittenen Lösung und sichert den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen.

### Beispiele für Qualifizierungs- und Beratungsfelder im Bereich Personalmanagement

- Spezifische Trainings im Themenbereich Personalmanagement, z. B. Konfliktmanagement, Betriebsverfassungsrecht, Entgeltabrechnung etc.
- Modulare Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogramme sowie Lehrgänge z. B. Recruiter/in, Personalentwickler/in oder HR-Manager/in.
- Coaching von Fach- und Führungskräften, z. B. von Personalentwicklern.
- Prozessbegleitung z. B. bei der Einführung neuer Entgeltsysteme oder bei der Umstrukturierung der Personalentwicklung.

### Ihre Vorteile von 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 – Vorsprung durch Outsourcing

Unsere Managed Training Services basieren auf langjähriger Erfahrung in der Planung, Organisation und Abwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und ermöglichen Ihnen ein professionelles Outsourcing von Geschäftsprozessen im Weiterbildungsbereich.

Damit entlasten Sie Ihre HR-Ressourcen von administrativen Aufgaben und fokussieren diese auf Kernkompetenzen der strategischen Personalentwicklung.

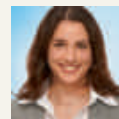
### Ihre Vorteile von Managed Training Services:

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

### 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](mailto:inhouse@haufe-akademie.de)



**Annette Vogl**  
 Inhouse und  
 Train & Perform Programme



**Jürgen Reus**  
 Leiter Competence Center  
 Managed Training Services

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



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

# Know-how vermitteln. Kompetenz ernten. Inhouse-Trainings im Personalmanagement

Mit uns setzen Sie direkt in Ihrem Unternehmen Entwicklungen in Gang um damit nachhaltig bei Ihren Mitarbeitern Kompetenzen aufzubauen. Hierfür steht Ihnen das komplette Qualifizierungsangebot der Haufe Akademie auch Inhouse zur Verfügung.

## Unsere Experten für Ihre Trainings vor Ort

In allen Bereichen des Personalmanagements bieten wir Ihnen praxisrelevante Trainings, um Ihre personalwirtschaftliche und juristische Fachkompetenz zu stärken. Auf Wunsch passen wir Themen und Inhalte Ihrem speziellen Weiterbildungsbedarf an oder entwickeln maßgeschneiderte Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

## Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter profitieren durch:

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

## Ihr Kontakt zu uns

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

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



**Stefanie Färber**  
Inhouse und  
Train & Perform Programme

Wählen Sie das Programm, das Sie weiter bringt:

### Bewährte Trainings

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

### Individuelle Trainings oder Trainingsreihen

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

### Blended Learning

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

### Business Coaching

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

### Zertifizierungsprogramme

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

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



# Lernen ohne Grenzen

## Internationale Weiterbildungsprojekte

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

### Einheitliches Know-how erhöht Produktivität

Mit koordinierter länderübergreifender Mitarbeiterqualifikation heben Sie beachtliche Produktivitätspotenziale. Denn einheitlich entwickelte Mitarbeiterkompetenz beschleunigt Prozesse und verbessert nachhaltig den Output. Nutzen Sie das internationale Trainernetzwerk der Haufe Akademie für eine international und interkulturell koordinierte Weiterentwicklung von Personal und Organisationen.

### Wo Sie sind, sind die Trainer der Haufe Akademie

Ganz gleich, ob Sie Standorte in Europa, Asien, Afrika, Nord- oder Südamerika einbinden möchten – die Haufe Akademie ist Ihr Ansprechpartner für globale Weiterbildungsstrategien. Alle Programme, Seminare und Workshops führen wir mit einem erfahrenen Netzwerk von mehr als 140 muttersprachlichen Trainern durch.

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

### Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme

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

- Leadership
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Projektmanagement

### Ihr Kontakt zu uns

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

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



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

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



# Perspektiven erweitern. Neue Wege gehen.

## Business Coaching

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

### Coaching bewegt – wir begleiten Sie!

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

### Wir begleiten Sie bei folgenden Herausforderungen:

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

### Unsere Coaching-Angebote

Executive Coaching  
Leadership Coaching  
Personal Coaching



Neue Perspektiven und Handlungsoptionen für Führungskräfte aller Ebenen und Fachexperten.

### Team Coaching

Performance-Steigerung für Teams.



### Coaching Unternehmenslösungen

Coaching-Konzepte und individuelle Coachpools für Unternehmen.



### Mit ausgewiesenen Experten zu messbarem Coaching-Erfolg

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

### Unsere Coaches sind:

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

### Ihr Kontakt zu uns

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

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



Simone Pigler



Julian Wiedensohler

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

Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache  
Mehr zu unserem Qualitätsversprechen unter  
[www.haufe-akademie.de/coaching](http://www.haufe-akademie.de/coaching)

# Individuelle Stärken erkennen und fördern

## Competence Profiling

Je besser Mitarbeiter, Teams und Unternehmen eigene Stärken und Potenziale kennen, desto gezielter kann die Personalleitung deren Kompetenzen entwickeln, oder eigene Stärken und Potenziale erkennen. Diagnostische Verfahren sorgen für Klarheit – schnell und zuverlässig. Das Resultat: Top-Motivation und Top-Performance von Anfang an.

### Gezielte Auswahl und Integration von Analyse- und Diagnosetools für Ihr Unternehmen

Sie denken schon länger über den Einsatz diagnostischer Verfahren nach? Nutzen Sie dafür unsere Erfahrung in der Konzeption, Durchführung und Auswertung verschiedenster Verfahren. Alle gängigen Diagnosetools wurden von uns sorgfältig geprüft. Dies erspart Ihnen aufwendige Recherchen. Wählen Sie mit uns die für Ihre Fragestellungen besten Analyse- und Diagnosetools, passend zu den Anforderungen Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung.

Sie möchten mehr erfahren? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Sie.

Tel.: 06102 74850-00  
sophia.wallon@haufe-akademie.de



**Eva Sophia Wallon**  
Consultant Competence Profiling

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

### Direkt einsetzbare Analysetools zur Persönlichkeits- und Kompetenzanalyse für einzelne Mitarbeiter

Persönliche Stärken heute erkennen – Kompetenzen gezielt entwickeln! Unsere ausgewählten Online-Analyseverfahren bieten einen schnellen Weg zu Ihrer individuellen Kompetenzanalyse. Der Ergebnisbericht und das Auswertungsgespräch mit einem qualifizierten Coach verdeutlichen Ihnen Ihre Stärken und Handlungsfelder. Bei Ihrer Entwicklungs- und Karriereplanung können Sie somit auf eine wertvolle Orientierungshilfe zurückgreifen.

Rufen Sie an oder schreiben Sie uns. Wir beraten Sie gerne!

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



**Sandra Jettkandt**  
Produktmanagement

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

### Competence Profiling: die Anwendungsbereiche – Ihr Nutzen



# Ihr Booster für Mitarbeiter und Unternehmen

## e-Learning Solutions

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

### Für jeden die richtige Lösung

Ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend bieten wir Ihnen digitale Lösungen, mit denen Sie jeden einzelnen Mitarbeiter weiterentwickeln und gleichzeitig gewünschte Veränderungen vorantreiben. Wir bieten Ihnen für die verschiedensten Anlässe die richtigen Strategien und Lösungen, damit Sie und Ihre Mitarbeiter optimal auf jede Art Herausforderung vorbereitet sind. Kurz: Mit e-Learning der Haufe Akademie zünden Sie den Booster für noch mehr Business-Performance!

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



**Ein Team, 1.000 Chancen – das Beste aus zwei Welten**  
Mit mehr als sieben Millionen Nutzern ist CrossKnowledge ein weltweit führender Anbieter von e-Learning-Lösungen.

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

Die e-Learning-Angebote stehen Ihnen in bis zu 17 Sprachen zur Verfügung. Als Kunde profitieren Sie darüber hinaus von den neuesten Entwicklungen und Trends – wie Gamification und Social Learning.

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

**CROSSKNOWLEDGE**  
A Wiley Brand



# Starten Sie jetzt durch Mit unserem individuellen Leistungsportfolio

Mit über 20.000 Lernobjekten wie Web Based Trainings, Videos und vielen zusätzlichen digitalen Lernmaterialien finden Sie in unserem Portfolio zahlreiche hochwertige Lernmodule zu unterschiedlichsten Themen. Unser Portfolio haben wir in Pakete aufgeteilt. Wählen Sie für Ihre Herausforderungen, welche Lösung zu Ihren Zielen am besten passt.

## e-Learning-Produkte

Der Blitzstart ins e-Learning. Wählen Sie aus unserem umfangreichen Katalog an Ready to Use-Produkten die passenden Lerninhalte aus. Von Führungsthemen über Persönlichkeitsentwicklung bis hin zum Aufbau Interkultureller Kompetenzen – einfach loslegen!

## Individuelle e-Learning-Projekte

Ob Content oder Einführungsberatung, LMS oder Social Learning – lassen Sie sich von uns eine individuelle e-Learning-Lösung maßschneidern. Nach einer intensiven Analyse begleiten wir Sie bis zur kompletten Umsetzung Ihrer Ziele – schnell und unkompliziert!

## Blended Learning

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

## Strategische Lösungen und Beratung

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

## Haufe Compliance College

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



### Lassen Sie sich beraten!

Alle Angebote sind als Mehrfach- und Unternehmenslizenz buchbar – unsere Experten sind gern für Sie da.

Tel.: 0761 898-4466

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



**Petra Schniggendiller**  
Consultant e-Learning Solutions



**Christina Schnürle**  
Consultant e-Learning Solutions

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



# Mit Leichtigkeit komplexe Themen lösen

## Beratung und Implementierung aus einer Hand

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

### Beratungserfolg ist kein Zufall

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

### Unsere Beratungsfelder:

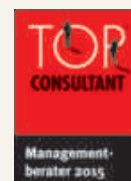
- Leadership
- Talent Management
- Human Ressource Management
- Projekt-, Prozess- und Change Management
- Vertrieb

### Vertrauen Sie auf unsere Consulting-Expertise!

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

Weitere Informationen zu unseren Consulting-Angeboten auf folgenden Seiten und unter:

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



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

# Neue Lösungen für neue Herausforderungen

## Consulting HR-Management

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

### Mehr bieten

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

### Unsere Beratungsfelder nah am Business

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



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

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

### Unser Tipp

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

### Ihr Kontakt zu uns

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

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



Susanne Nickel  
 Leiterin Competence Center HR-Management

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



# Entwickeln Sie glückliche Talente

## Consulting Talent Management

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

### So bilden Sie ein schlagkräftiges Team

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

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

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

• **Strategy:** Kennen Sie Ihre Schlüsselpositionen und Ihre Talente für diese Positionen? Wir analysieren mit Ihnen, wie Sie Ihre Talentströme sichtbar machen und effizient gestalten.

- **Get:** Ziehen Sie die richtigen Talente an? Unsere Berater analysieren Ihr Employer Branding, Recruiting und Onboarding, zeigen Handlungsempfehlungen auf und setzen diese für Sie um.
- **Keep:** Binden Sie Ihre Talente nachhaltig? Wir analysieren mit Ihnen Bindungsfaktoren für unterschiedliche Generationen mit dem Ziel, dass Ihre Talente auch morgen noch für Sie arbeiten.
- **Perform:** Bieten Sie Ihren Talenten ein Umfeld, um Bestleistung zu zeigen? Wir konzipieren mit Ihnen die passenden Kompetenzmodelle und Jobprofile, um Talenten Bestleistung zu ermöglichen.
- **Develop:** Ist Ihren Talenten bewusst, welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierepfade sich bei Ihnen bieten? Gestalten Sie mit uns Entwicklungsmaßnahmen, die Talenten die nächsten Karriereschritte ermöglichen.

### Unser Tipp

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

### Ihr Kontakt zu uns

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

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



**Katrin Thieme-Wagner**  
Leiterin Competence Center Talent Management

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



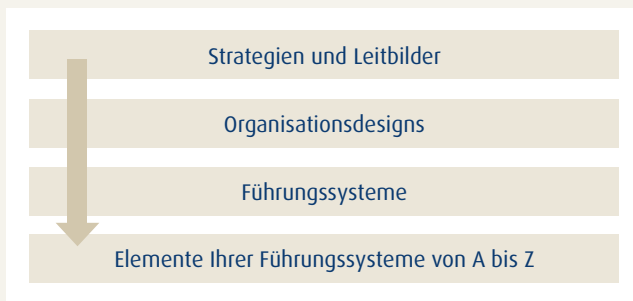
# Intelligente Führungssysteme für dynamische Zeiten – Führung bewusst gestalten

## Leadership Consulting

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

### Bringen Sie Ihr Organisationsdesign und Ihr Führungssystem zusammen

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



### Was macht Leadership Consulting?

Sie kombinieren mit unserer Hilfe die besten Konzepte, Instrumente und Berater/Trainer aus der gesamten Bandbreite und Vielfalt aller Möglichkeiten, die angeboten werden. Von A wie Audit bis Z wie Ziele, in den fünf Handlungsfeldern Ihrer Führungssysteme (siehe Grafik unten).

### Sie möchten die Führung nicht dem Zufall überlassen?

Machen Sie die Führung in Ihrem Unternehmen zu einem Treiber Ihrer Strategie. Dadurch setzen Sie Potenziale im Verhalten, im gemeinsamen Verständnis und in der Umsetzung von Ausbildungsinhalten frei – und Führung wird zum Erfolgsfaktor.

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

Tel.: 06102 74850-00

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



**Ulrich Grannemann**

Leiter Competence Center Leadership

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



### Die fünf Handlungsfelder Ihrer Führungssysteme

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

# Passt einfach – Haufe Akademie als Preferred Partner Großkundenlösungen

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

**Komfort mit nützlichen Services und Kostenvorteil**  
 Sie profitieren von einem breit gefächerten Themenspektrum und einem bundesweiten Experten Netzwerk. Von offenen Seminaren über Inhouse-Lösungen bis hin zu speziellen Beratungsleistungen: Eine Großkundenlösung ermöglicht Ihnen Weiterbildung nach Maß und deutlich reduzierten Organisationsaufwand.

### Das bringt Ihnen eine Großkundenlösung:

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

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



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



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



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



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



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



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

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



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

# Weiterbildung à la carte

## Seminarportal für Rahmenvertragskunden

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

### Die Shop-Lösung für das ganze Unternehmen

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

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

### Ihr Kontakt zu uns

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

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



**Udo Geier**  
Leitung Key Account Management





Kompetenz für Fach- und Führungskräfte  
Leistungen für Einzelpersonen

## Sie wollen als HR-Experte Ihre Kompetenzen 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 3.700 Veranstaltungsterminen finden Sie mehr als 820 maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu allen Bereichen der beruflichen und betrieblichen Praxis. Wir vermitteln aktuelles Fachwissen und moderne Managementtechniken 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.



# Lernen ganz nach Ihrem Geschmack

## Für jedes Bedürfnis das richtige Format

### 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.

Die Haufe Akademie kooperiert mit namhaften Hochschulen und Zertifizierungspartnern. Dadurch haben Sie die Möglichkeit, den Erwerb der 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. Speziell für Personalleiter haben wir unser Tagungsprogramm neu um das „Personalleiterforum 2016“ erweitert. Hier vermitteln Ihnen hochkarätige Experten kompakt alle relevanten Gesetzesänderungen für das Jahr 2016.

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

### e-Learning

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

### Blended Learning

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

### Ihr Kontakt zu uns

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

Tel.: 0761 898-4422

Fax: 0761 898-4423

service@haufe-akademie.de



**Stephanie Göpfert**

Leiterin Kundenservice

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

Auszug aus unserem Gesamtangebot an Seminaren und Trainings für das Personalmanagement

Tagungen

**Personalleiterforum 2016** 23.23 ▶  
Gesetzesänderungen strategisch umsetzen



Hochrangige Experten vermitteln Ihnen einen kompakten Überblick über alle im Personalbereich relevanten Gesetzesänderungen für das Jahr 2016. So erkennen Sie frühzeitig die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen.

**Jahresschluss-Tagung Personalbüro** 87.67 ▶  
Wichtige Änderungen zum Jahreswechsel – in 40 Städten



Die Jahresschluss-Tagung Personalbüro ist die führende Informationsveranstaltung für Personaler und Entgeltabrechner zum Jahreswechsel. Hochkarätige Referenten geben Ihnen einen kompakten Ausblick auf die wesentlichen Änderungen für 2015 in den Bereichen Arbeitsrecht, Lohnsteuer und Sozialversicherung.

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

**Qualifizierungsprogramm Personalmanagement** 81.01 ▶

Kurz und schmerzlos: Ihre Intensivwoche zu modernem Personalmanagement

In diesem Qualifizierungsprogramm erhalten sie einen kompakten, praxisnahen und intensiven Überblick über das moderne Personalmanagement mit seinen vielschichtigen, spannenden Aufgaben – für Ihre erfolgreiche Personalarbeit als kompetenter HR-Partner.

**Neu: Plötzlich Personaler** 26.46 ▶  
Schritt für Schritt fit fürs Tagesgeschäft



Mit unserem Qualifizierungsprogramm machen wir Sie fit für Ihre Arbeit als Personaler. Wir begleiten Sie bei Ihren ersten Schritten in die spannende Welt des Personalmanagements, so dass Sie von Anfang an die vielfältigen operativen Aufgaben in Ihrem Alltag souverän meistern können.

**Qualifizierungsprogramm Coaching-/Beraterkompetenz** 23.82 ▶

Methodisches Handwerkszeug für Personaler und Führungskräfte

Coaching und Beratung – das bedeutet, Menschen zielgerichtet und lösungsfokussiert zu unterstützen. Die Einsatzmöglichkeiten sind enorm vielfältig. Das Ziel ist aber immer das eine: Menschen und Situationen besser verstehen, Menschen führen und Menschen fördern. Wir geben Ihnen hierfür einen passenden Methodenkoffer an die Hand.

**Lehrgang Geprüfte/r HR-Manager/in** 92.41 ▶  
Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

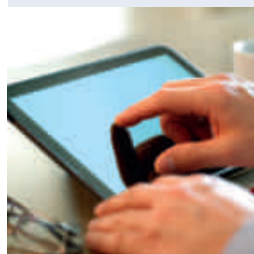
Die Anforderungen an Sie als HR-Fachkraft werden zunehmend anspruchsvoller. Zum einen benötigen Sie Kenntnisse über die relevanten Basisroutinen und verwaltenden Aufgaben. Zum anderen werden Sie bei strategischen, businessorientierten und gestalterischen Entscheidungen immer stärker gefordert. Der Lehrgang bietet Ihnen das relevante Grundlagen- und Vertiefungswissen.

**Weiterbildung zum Geprüften Talent Manager** 23.59 ▶

Wie gelingt ein zeitgemäßes Talent Management? Wo liegen die Herausforderungen? Was sind die Erfolgsfaktoren? Welche Instrumente stehen zur Verfügung? In unserer Weiterbildung geben wir Ihnen Antworten auf genau diese Fragen. Sie lernen, Talent Management ganzheitlich zu betrachten, für Ihr eigenes Unternehmen zu definieren und das Gelernte auf Ihre Unternehmenssituation anzupassen.

HR-Strategie und strategische Personalplanung

**HR goes digital** 22.63 ▶  
Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Personalmanagement



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

**HR-Strategie für Personalleiter** 54.70 ▶  
Richtungsweisende Strategien entwickeln und umsetzen

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.

## Seminare und Trainings zum Titelthema Candidate Experience

### Personalmarketing

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

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

#### Erfolgreiches Personalmarketing 75.79 ▶ Wie Sie die richtigen Mitarbeiter ansprechen und gewinnen

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

#### Wirksames Hochschulmarketing 22.64 ▶ Win-Win-Situationen für Unternehmen und Hochschulen



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

### Recruiting

#### Neu: Heute für morgen: Recruitingtrends 25.85 ▶ Was kommt, was geht, was bleibt?



Kennen Sie die aktuellen Recruitingtrends? Um auch zukünftig passende Kandidaten für Ihr Unternehmen zu gewinnen, sollten Sie die Zeichen der Zeit kennen – für Ihre erfolgreiche Personalbeschaffung von morgen.

#### Personalgewinnung von A bis Z 52.56 ▶ Vom Anforderungsprofil bis zur Zusage

Angesichts von demografischem Wandel und Fachkräftemangel finden Unternehmen immer schwerer die Mitarbeiter, die sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Lernen Sie in diesem Training alle Schritte eines kompletten Recruiting-Prozesses mit den zugehörigen Tools kennen und für Ihre Praxis zu nutzen.

#### Gezieltes Bewerbermanagement 87.68 ▶ Vom Anforderungsprofil bis zum Interviewleitfaden

Professionelles Bewerbermanagement spart Zeit und Kosten und mindert das Risiko von Fehlentscheidungen. Die Methoden und Instrumente zur Bedarfskonkretisierung und Bewerbervorauswahl bis zum Interviewleitfaden bilden hierfür die solide Basis.

#### Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile 78.31 ▶ auf den Punkt gebracht

Basis für zielführende Personalgewinnung und -entwicklung

In diesem Seminar lernen Sie prägnante Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile zielgerichtet zu gestalten und zu entwickeln.

#### Raus aus der Masse: 22.65 ▶ frische Texte im Recruiting

Von der Stellenanzeige bis zur Bewerberkorrespondenz

Lernen Sie, wie Sie mit professionell formulierten Anzeigentexten und frischen Anschreiben geeignete Kandidaten nicht nur ansprechen und zu Bewerbern machen, sondern auch den Bewerbungsvorgang einladend und positiv gestalten.

#### Personalgewinnung mit e-Recruiting und 76.45 ▶ Social Media

Lernen Sie in diesem auf die Praxis ausgerichteten Seminar, was heute möglich und vor allem sinnvoll für Ihr Internet-Recruiting ist. So sprechen Sie begehrte Mitarbeiter gezielt an, senken Ihre Budget-Streuverluste und erhöhen Ihre Recruiting-Erfolge.

#### Candidate Experience im Recruiting: 22.66 ▶ JEDER Bewerberkontakt zählt!

Bewerbererlebnisse positiv gestalten

Das Candidate Experience Management ermittelt, wie Bewerber die jeweilige Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess erleben, mit dem Ziel, jeden Touchpoint mit dem potenziellen Arbeitgeber für den Bewerber in ein positives, motivierendes Erlebnis zu wandeln.

#### Karriere-Website: Ihre Visitenkarte als 22.67 ▶ Arbeitgeber

Userfreundlich – zielgruppengerecht – ansprechend

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter rücken Karriere-Websites immer mehr in den Fokus. Sie als Arbeitgeber sollten die Möglichkeit nutzen, sich mit Ihrer Karriere-Website gut zu positionieren, Bewerber für sich zu begeistern und von Kandidaten in Suchmaschinen besser gefunden zu werden.

#### Bewerberinterviews für Einsteiger 73.45 ▶ Sicherheit gewinnen als Interviewer

In diesem Seminar lernen Sie, auch als noch wenig erfahrener Interviewer, souverän aufzutreten und mit geeigneten (Frage-)Methoden soziale Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Schwachstellen des Bewerbers zu überprüfen.

#### Bewerberinterviews professionell führen 81.97 ▶ Grundlagen und Methoden

Bei Bewerberinterviews gilt es, Kompetenzen abzuklopfen und die Bewerber auch mal aus der Reserve zu locken. Hier holen Sie sich die dafür notwendigen Grundlagen, Techniken und Methoden.

**Neu: Einsatz von AC-Elementen im  
Bewerbergespräch**

25.87 ▶

Mehr Klarheit – weniger Fehlentscheidungen



Mit AC-Übungen, die sinnvoll in ein Interview integriert sind, kann das Verhalten von Bewerbern beobachtet und wesentlich differenzierter bewertet werden. Bei der Konzeption von AC-Übungen sind viele Details zu beachten – welche, das erfahren Sie in diesem Seminar.

**Die passenden Auszubildenden finden  
und gewinnen**

87.69 ▶

Innovative und kostengünstige Wege

Stehen auch Sie im Wettbewerb um qualifizierte Auszubildende? In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie innovativ und kostengünstig Kandidaten auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen, die „Richtigen“ sicher identifizieren und langfristig binden.

**Personalentwicklung und Talent Management  
Berufsausbildung****Auszubildende zeitgemäß führen und fordern  
Leistungen sicher beurteilen – Problemfälle meistern**

81.85 ▶



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

**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  
Personalentwicklung****Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung  
Wirksame Konzepte – auch mit schmalen Budgets**

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.

**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  
Talent Management****Diagnostische Verfahren für Personalauswahl  
und -entwicklung**

56.61 ▶

Orientierung im Dschungel

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

**MyTraineeprogramm**

23.67 ▶

Für den Mittelstand. Für bessere Nachwuchskräfte.



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

**Talent Management – Was für ein Potenzial! Mit innovativen Ansätzen punkten**

78.30 ▶

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.

**Moderne Konzepte zur Fach- und Führungskräfteentwicklung**

56.60 ▶

Mentoring, Förderprogramme und Fachlaufbahnen

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

**Mitarbeiterbindung und Demografiemanagement**

Demografie- und Gesundheitsmanagement

**Lehrgang Zertifizierte/r Gesundheitsmanager/in Ihre kompakte, praxisnahe Kurz-Ausbildung**

23.71 ▶

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

**Betriebliches Gesundheitsmanagement kompakt: Stellschrauben für Entscheider**

22.62 ▶

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

**Lebensphasenorientierte Personalarbeit**

52.54 ▶

Erfolgreiche Demografiekonzepte für den Generationen-Mix

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

**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.

**Persönliche HR-Kompetenz****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.

**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.

**Aufbauseminar Beraterkompetenz für Personaler**

93.78 ▶

Professionelle Beratung auf Augenhöhe

Sie kennen die Grundlagen der systemischen Beratung und wenden diese in Ihrem Arbeitsalltag bereits praktisch an. Werden Sie sich in diesem Aufbauseminar Ihrer Beraterrolle noch bewusster und reflektieren, verstärken und professionalisieren Sie Ihre pro-aktive Gesprächsführung mit den verschiedenen Zielgruppen.

**Neu: Das klingt gut! HR-Konzepte überzeugend präsentieren**

25.88 ▶

So punkten Sie beim Management



Dieses Seminar unterstützt Sie dabei, den Nutzen und die Dringlichkeit Ihrer HR-Konzepte überzeugend darzustellen und Entscheider für Ihre Konzepte zu gewinnen. Sie erkennen, worauf es bei der Auswahl der inhaltlichen Schwerpunkte und Botschaften ankommt und wie diese aufbereitet sein müssen.

### Standing und Durchsetzungsstärke für Personaler

54.71 ▶

Ein Persönlichkeitstraining

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

### Konfliktmanagement für Personaler

78.35 ▶

Kritische Gespräche professionell und konstruktiv führen

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

### Neu: Gekonnt verhandeln in typischen HR-Situationen

24.81 ▶

Mit Strategie und Methode zum Erfolg



Sie sind als Personaler mit unterschiedlichen Verhandlungssituationen konfrontiert und möchten Ihre Gesprächspartner für ein gemeinsames Ziel gewinnen. Durch die Anwendung von effektiven Verhandlungstechniken können Sie souverän auftreten und ergebnis- und lösungsorientiert agieren.

### Projektmanagement für Personaler

93.79 ▶

HR-Projekte erfolgreich managen

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

### Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft

### Schriftlicher Lehrgang Arbeitsrecht

75.45 ▶

Flexibel lernen: 9 Lektionen zum Zertifikat

Fundierte und aktuelle Kenntnisse des Arbeitsrechts für den professionellen Umgang mit Mitarbeitern: Gewinnen Sie Sicherheit im täglichen Handeln und reduzieren das Risiko von Ungereimtheiten.

### Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft

Grundlagen- und Aufbau Themen

### Arbeitsrecht kompakt

51.22 ▶

Das Wesentliche an einem Tag

In diesem eintägigen Kompaktseminar gibt Ihnen die Referentin Antworten auf alltägliche arbeitsrechtliche Fragen. Einfach und verständlich werden Ihnen die wichtigsten Themen vom Eintritt bis zum Austritt eines Mitarbeiters vermittelt.

### Rechtssichere Personalauswahl kompakt

23.78 ▶



Die Auswahl des richtigen Mitarbeiters ist der zentrale Schlüssel für den Erfolg eines Unternehmens. Fehlentscheidungen bedeuten nicht nur zusätzlichen Aufwand, sondern vor allem bares Geld. Hier bekommen Sie die wesentlichen Grundlagen für eine treffsichere Personalauswahl vermittelt.

### Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft

Spezialwissen

### Aktuelles von der Einstellung bis zur Kündigung

87.64 ▶

Dieses Seminar ist ein Muss für jeden, der im Bereich „Personal“ tätig ist. Sie erhalten einen systematischen Überblick über alle aktuellen rechtlichen Aspekte des Arbeitsverhältnisses einschließlich der neuen gesetzlichen Regelungen sowie aktueller Gesetzesvorhaben.

### Aktuelles Arbeitsrecht für die Personalabteilung

23.76 ▶

Ob Arbeitszeit, Vertragsrecht, Kündigung, Zeugnisse oder Betriebsverfassung: Die Kenntnis der aktuellen Rechtsprechung ist für eine erfolgreiche Personalarbeit unerlässlich. Dieses Seminar vermittelt Ihnen tagesaktuell die neuesten Trends und Entscheidungen zu allen relevanten Themen rund um die Personalarbeit.

### Trennungs- und Kündigungsstrategien für Arbeitgeber

83.56 ▶

Rechtliche Fallstricke erkennen und vermeiden

Der Entschluss, sich von einem Mitarbeiter verhaltensbedingt zu trennen, ist oft schnell gefasst. Nur mit der richtigen Strategie lässt er sich effektiv umsetzen, ohne über Fallstricke zu stolpern. Hierzu gehören z. B. eine sorgfältige Vorbereitung und eine passende Prozessstrategie.

### Personalabbau effektiv und sozialverträglich durchsetzen

74.86 ▶

Unternehmerische Gestaltungsspielräume nutzen

Die Würfel sind gefallen, aus Kostengründen ist ein Personalabbau im Unternehmen unvermeidbar. Das Seminar gibt Ihnen eine praxisbezogene Handlungsanleitung und hilft, folgenschwere Fehler zu vermeiden. Die Referenten sind ausgewiesene Experten, die bereits zahlreiche Personalabbaumaßnahmen begleitet haben.

### Neu: Personalkosten reduzieren ohne Personalabbau

25.52 ▶

Konkrete Handlungsempfehlung für die Praxis



Dem Arbeitgeber stehen bei Personalkostenreduzierung zahlreiche Optionen offen. Das Seminar gibt Ihnen eine praxisbezogene Handlungsanleitung und hilft, folgenschwere Fehler zu vermeiden. Die Referenten sind ausgewiesene Experten, die bereits zahlreiche Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen begleitet haben.

► Übrigens: Wir können auch Entgeltabrechnung!  
Infos unter [www.haufe-akademie.de/fokus-hr](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr)

# Wir geben Ihrer Entwicklung Auftrieb.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Weitere Seminare, Trainings,  
Schulungen und Tagungen  
für HR-Experten finden Sie in  
unserem aktuellen Programm  
Personalmanagement/  
Entgeltabrechnung.

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





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

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

**Kompetenz für  
Fach- und Führungskräfte**  
Beratung und Service  
Tel.: 0761 898-4422  
[service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

**Zukunftsgestaltung für  
Unternehmen**  
Beratung und Service  
Tel.: 06102 74850-00  
[consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de)

Haufe Akademie GmbH & Co. KG · 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

