

Fokus Personalentwicklung

Trends. Antworten. Chancen.



PERSONAL DIGITAL

Wie Digitalisierung und Industrie 4.0 Ihre Arbeitswelt verändert ▶ Seite 6

Going digital – doing change!

Neue Anforderungen an die Personalentwicklung und die Führungskräfte ▶ Seite 12

Die wirksamsten PE-Tools

Interkulturelle Herausforderungen meistern ▶ Seite 22

Blended Learning – Case Study THOST

Erfolgreich wachsen mit qualifizierten Mitarbeitern ▶ Seite 24

Liebe Leserinnen und Leser,

haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits die „digitale Offensive“ ausgerufen? Das Megathema Digitalisierung ist in aller Munde und in der Gesellschaft sind viele digitale Komponenten bereits Alltag. In der Wirtschaft müssen Unternehmen an ihrer digitalen Strategie arbeiten, um die Transformation erfolgreich zu meistern und langfristig am Markt zu bestehen. HR und besonders die Personalentwicklung treten hier in eine Schlüsselfunktion, denn es geht um grundlegende Veränderungen in den Unternehmen: neue Geschäftsmodelle, flexible Arbeits- und Organisationsformen und vor allem das Mindsetting des Personals. Sind Sie, lieber Leser, Ihre Organisation, die bestehenden Prozesse und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit für diesen Change?

In dieser Ausgabe des Fokus Personalentwicklung beschäftigen wir uns intensiv mit dem Thema Digitalisierung. Wir zeigen Ihnen auf, wie wichtig Agilität sowie der Mut zur Veränderung auch für die Personalabteilung ist und das Attribut zum Erfolg darstellt. Sie sollten verstärkt darauf achten, dass Sie und Ihre Führungskräfte die Mitarbeiter auf die Reise in die Digitalisierung mitnehmen. Seien Sie der Change-Maker in Ihrem Unternehmen, think big! Wir unterstützen Sie dabei ...

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

Jhr Torsten Bittlingmaier



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

Inhaltsverzeichnis

Unser Service für Sie	
Fokus Personalentwicklung – Trends, Chancen und Arbeitshilfen	4
Unser Service für die Personalentwicklung	5
Digitalisierung und Industrie 4.0	
Auf dem Weg zur Industrie 4.0 – Digitalisierung stellt HR vor neue Herausforderungen	6
Transformiert euch endlich!	10
Going digital – doing change!	12
HR goes digital – Digitalisierung und die Folgen für HR	14
HR und die digitale Transformation – Geht nicht gibt's nicht – mach's neu und besser!	16
Flexible Infrastrukturen und neue Kompetenzen – Potenziale der Digitalisierung optimal nutzen	18
Mittendrin in der digitalen Transformation – Zeit für eine zukunftsorientierte Lernkultur	20
Die wirksamsten PE-Tools für interkulturelle Herausforderungen	22
Case Study	
Blended Learning „Projektmanagement Intensiv“ bei THOST Erfolgreich wachsen mit qualifizierten Mitarbeitern	24
Leadership	
Strategien für den digitalen Wandel	26
Ready for Digital Leadership?	27
Eine unternehmensinterne Leadership-Akademie – das ist doch nur was für die Großen!	28
Zukunftsgestaltung für Unternehmen	
Leistungsangebot der Haufe Akademie	30
Unsere Antworten auf die Digitalisierung	31
Zukunftsgestaltung für Unternehmen	32
Referenzen unserer Partner	33
Consulting	34
Consulting HR-Management	35
Leadership Consulting	36
Consulting Projekt-, Prozess- und Change Management	37
Consulting Vertrieb	37
e-Learning Solutions	38
Digitales Leistungsportfolio	39
Individuelle Unternehmenslösungen	42
Business Coaching	43
Inhouse-Training	44
Internationale Weiterbildungsprojekte	45
IT-Training	46
Train & Perform-Programme	47
Managed Training Services	48
Großkundenlösungen	50
Competence Profiling	52
MyTraineeprogramm	53
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte	
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte	55
Unsere Auswahl an Qualifizierungsangeboten für Sie in der PE	56

Fokus Personalentwicklung – Trends, Chancen und Arbeitshilfen

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

Magazin Fokus Personalentwicklung

Das Magazin Fokus Personalentwicklung erscheint zweimal jährlich, sowohl in der Print- als auch in der ePaper-Version. Es soll Ihnen frühzeitig Trends und Chancen für Ihre Personalstrategie aufweisen. Wir unterstützen Sie gerne mit Arbeitshilfen und zeigen Ihnen außerdem bei der Bewältigung richtungsweisender Aufgaben auf, wie Sie Ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten sowie die Ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln können.

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



Webportal Fokus Personalentwicklung

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

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

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



Newsletter Fokus Personalentwicklung

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

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

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



Unser Service für die Personalentwicklung

Webinare

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

Termin	Kostenlose Webinare	Seite
26. April 2016, 10:00 Uhr	Doing Change – mit Changesetter™ Veränderungen verstehen, gestalten und umsetzen	13
04. Mai 2016, 14:00 Uhr	Die wirksamsten PE-Tools für interkulturelle Herausforderungen	23
10. Mai 2016, 14:00 Uhr	Aus der Praxis für die Praxis: 7 Tipps für erfolgreiches Blended Learning	25
14. September 2016, 14:00 Uhr	Konflikte lösen – Kosten sparen – Zukunft sichern! Tipps und Tricks für Ihr erfolgreiches Konfliktmanagement	58
15. September 2016, 14:00 Uhr	Mittendrin in der digitalen Transformation – und nun?	20

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

Webinar-Aufzeichnungen

Wir stellen Ihnen auf unserem Webportal Aufzeichnungen bereits durchgeführter Webinare zur Verfügung.

Eine Auswahl, die sie interessieren könnte:

- Agile Unternehmensstrukturen – die Organisationsform der Industrie 4.0
- 70:20:10 – Arbeiten am Arbeitsplatz neu entdecken
- Change Management und Veränderungsfähigkeit – Buzz-Word oder Erfolgsfaktor?
- Compliance-Trainings für international aufgestellte Organisationen

Diese Auswahl und mehr Aufzeichnungen rund um das Thema Personalentwicklung finden Sie auf www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare/aufzeichnungen

Whitepaper

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

Kostenlose Whitepaper	Seite
Digitale Transformation: Schlüsselrolle für die Personalentwicklung	8
HR und die digitale Transformation: Das ist wirklich wichtig!	17
Interne Akademie – nur was für die Großen?	29

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



Auf dem Weg zur Industrie 4.0 Digitalisierung stellt HR vor neue Herausforderungen

ÜBERBLICK. Alle reden über Digitalisierung und Industrie 4.0. Die Personalentwicklung gewinnt an Bedeutung, denn sie kann **jetzt** das passende Umfeld schaffen und Mitarbeiter darauf vorbereiten, ihr Wissen und Können in neue Tätigkeiten zu transformieren.

Digitalisierung und Industrie 4.0 stellen die Personalentwicklung vor neue Aufgaben. Zwar hat die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland noch keine Digitalisierungsstrategie, gleichzeitig ist die Arbeits- und Lebenswelt aber bereits in vielfacher Weise davon durchdrungen: „Picker“ bei Amazon greifen die Versandartikel, die die Roboter ihnen angeben, Maschinen produzieren selbstständig Produkte, die Kunden per App konfigurieren. Welche konkreten Anforderungen die Digitalisierung an die Arbeitnehmer stellt und welchen Beitrag das Bildungswesen und die Personalentwicklung leisten müssen, damit die Menschen angstfrei und motiviert die neuen Herausforderungen annehmen, ist noch nicht abschließend geklärt. Worauf sich HR und damit auch die Personalentwicklung vorbereiten sollte, zeigt ein Blick auf die Prinzipien, Handlungsfelder und Personalentwicklungsinstrumente, die der Industrie, Arbeits- und Lebenswelt 4.0 (IAL 4.0) zugrunde liegen.

IAL 4.0 und das Internet der Dinge

Die Bezeichnung 4.0 leitet sich aus den Entwicklungsstufen der Industriegesellschaft ab, die mit Elektrifizierung (Stufe 1), Massenfertigung (Stufe 2), Softautomation (Stufe 3) und nun mit Big Data in die vierte Entwicklungsstufe eintritt. Auch als „Internet der Dinge“ beschrieben, sind in der IAL 4.0 Milliarden Geräte permanent beziehungsweise latent miteinander verbunden oder könnten jederzeit miteinander verbunden werden. Das Internet gestaltet die Beziehungen der miteinander verbundenen Welt der Dinge, indem Kontakte hergestellt, gehalten, verändert, abgebrochen und neu begonnen werden. Die Informationen liefert nicht mehr der Mensch, sondern die in die Geräte und Maschinen integrierten Minicomputer. Sensoren erfassen den Zustand der physischen Objekte, der Beziehungen und der menschlichen Handlungen. Das Internet speichert die Aggregatzustände von Personen, Beziehungen, Geräten und Umgebungen. Die daraus entstehenden Riesensammlungen von Daten werden als „Big Data“ in der Cloud gespeichert

und ausgewertet. In der IAL 4.0 sind die miteinander verbundenen Objekte selbstreferenziell organisiert. Sie haben sich gewissermaßen selbst permanent im Blick, bieten Anforderungen und Lösungen an, sorgen für die Funktionsfähigkeit physischer Geräte, managen Schnittstellen zwischen Menschen und Menschen, Menschen und Maschinen sowie Maschinen und Maschinen. Verbesserungen werden in der Cloud gespeichert und nicht vergessen. Das verändert nicht nur, wie wir arbeiten, sondern schafft Unsicherheit und das Gefühl von Machtlosigkeit. Die Optimierungspotenz der IAL 4.0 schließt die Effektivität und die Effizienz der Lösungen ebenso ein wie die erforderliche Befähigung der Maschinen und der Menschen. Hier kommt das HR-Management und speziell die Personalentwicklung ins Spiel.

Wie die Personalentwicklung reagieren kann

Wer im Zuge der Digitalisierung souverän bleiben möchte, dem verlangen die oben skizzierten, neuen Arbeitsbedingungen zweierlei ab: den unmittelbaren Transfer von Können in konkrete Handlungen und die Befähigung, bei Veränderungen neue Aufgaben zu übernehmen. Hier ist das HR-Management und speziell die Personalentwicklung mit Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung gefordert, die Menschen so zu qualifizieren und auch so zu motivieren, dass sie beschäftigt und beschäftigungsfähig bleiben.

Aus den beiden wichtigen Anforderungen an die Mitarbeiter ergibt sich ein dualer Charakter der Personalentwicklung. Neben der operativen Transferbefähigung muss sie also auch die Fähigkeit zum „Prinzipientransfer“ in neue Tätigkeiten vermitteln. Diese Befähigung kann man als „Good Educational Slack“, als Umstellungsreserve, bezeichnen. Es ist die Befähigung, Wissen und Können in andere oder neue Tätigkeiten zu transformieren.



Die Personalentwicklung gewinnt damit an Bedeutung – doch sie muss sich inhaltlich verändern, um den gewandelten Ansprüchen der neuen Arbeits- und Lebenswelt gerecht zu werden:

Personalentwickler werden künftig als Facilitatoren, als Lern- und Entwicklungsberater vor Ort, als Kulturagenten, als Unterstützer der sozio-technischen Systemgestaltung arbeiten. Kernkompetenz der Personalentwicklung in der IAL 4.0 wird die Fähigkeit sein, das Tempo und die Präzision der Beschaffung, Nutzung und Veränderung von Informationen dem jeweils situativen Bedarf anzupassen.

Analyse der Tätigkeiten und Anforderungen als Basis

Die Personalentwicklung muss wissen: Was bleibt unverändert, was kommt hinzu, welche Tätigkeiten werden nicht mehr benötigt? Die Analyse der Anforderungen erhebt die fachlichen Anforderungen, die insbesondere Daten-, Netzwerk-, Cloud- und Prozessbefähigung umfassen. Die persönlichen Anforderungen werden sich auf Kooperationsfähigkeit, Netzwerkbefähigung, Denken in Zusammenhängen und Ambiguitätstoleranz konzentrieren. Die Tätigkeiten und Anforderungen sind in Stellenbündeln zusammenzufassen. Als weitere Befähigungen kommen der Umgang mit Komplexität, Dynamik und Unsicherheit hinzu.

Um die Befähigung zu erreichen, müssen Personalentwickler die Weiterbildung künftig verstärkt arbeitsplatznah, arbeitsintegriert und kurzzyklisch organisieren. Arbeitsintegriertes Lernen (AIL) wird an Bedeutung gewinnen, weil die Transferstrecke zwischen Lernen und Anwenden verkürzt wird. „Brown-Bag-Training-Units“, informelle Trainings am Arbeitsplatz, dienen der Echtzeit-Einweisung in die Arbeit, Blended-Learning-Angebote und in der Cloud gespeicherte Lerninhalte machen Wissen zugänglich, wann immer, wo immer es gebraucht wird. Weiterbildung muss die Kompetenz, mit der Cloud umzugehen ausbauen. Speziell der Führungskräfteentwicklung wird in der IAL 4.0 eine wichtige Aufgabe zukommen – denn Führung wird sich stark verändern, man kann

sogar sagen, sie wird sich revolutionieren: Führungskräfte werden Spezialisten führen müssen, deren fachliche Expertise sie nicht verstehen. Die Rolle der Führungskräfte verlagert sich dadurch auf das Facilitating des Arbeitssystems. Sie müssen für eine positive Arbeitsatmosphäre sorgen und zu Innovation, Loyalität und Leistungsbereitschaft ermuntern.

Ausbildung 4.0: Die Cloud bestimmt die Inhalte

Auch die duale Berufsausbildung bedarf einer Generalüberholung. Die Ausbildungsinhalte müssen überarbeitet werden. Das gilt besonders für die Bereiche Methodenkompetenz, Denken in Zusammenhängen, Lernen an cyber-physischen Systemen. Die Berufsausbildung muss modularisiert und mit der Weiterbildung verzahnt werden.

IAL 4.0: Renaissance für die Organisationsentwicklung

Die IAL 4.0 kann als Orchestrierung von Informationen, Befähigungen und Beziehungen beschrieben werden. Das ist Aufgabe der Organisationsentwicklung, die bei der Etablierung der IAL 4.0 in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung ebenfalls gefordert ist. Die erforderlichen Strukturen, Prozesse und Beziehungen sind neu zu bestimmen. Das Prinzip der Kontinuierlichen Verbesserung und Innovation (KVP) gewinnt an Bedeutung. Das ganzheitliche systemische Geflecht der Beziehungen bewirkt, dass Veränderungen an einer Stelle des Systems stets Einfluss auf andere Elemente des Systems und auf das Gesamtsystem haben. Variabilität und Kontingenz der Strukturen, Prozesse, Personen, Beziehungen nehmen zu. Wenn Wissen und Können in der Arbeitswelt 4.0 stets situativ neu zusammengefügt werden, dann sind stabile soziale Beziehungen aufzubauen. Die Organisationsentwicklung erfährt eine Renaissance.

Ein Beispiel für eine zukunftsweisende Organisationseinheit sind die sogenannten „Communities of Practice“ (CoP): Diese Lern- und Arbeitsgemeinschaften zeichnen sich dadurch aus, dass deren

Mitglieder miteinander arbeiten, füreinander eintreten, gemeinsam lernen, emotional und intellektuell miteinander verbunden sind, ihre Aktivitäten als Gemeinschaft ausführen, gesamtverantwortlich verantwortlich und Erfolg als Gemeinschaft erzielen.

Die Mitglieder einer CoP finden sich freiwillig zusammen, lernen und arbeiten gemeinsam, sie kommunizieren offen, erkennen gegenseitig ihre Expertise an, betonen Wissen und Können. CoP-Mitglieder leben das „Management of speed“, das die IAL 4.0 kennzeichnet.

Ausblick in die IAL 4.0

Das Beispiel der CoP zeigt, was die IAL 4.0 allgemein charakterisiert: Arbeitsgruppen und Kooperationen entstehen ad hoc über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus. Sie dienen der Integration der Leistung aus vielen Quellen. Ist diese Zusammenarbeit erst einmal eingeübt, nimmt in der IAL 4.0 die Möglichkeit, Unzulänglichkeiten wie Fehlerrate, Terminverschiebungen, Überstunden, Kundenreklamationen und so weiter auf die Formalorganisation abzuschieben, drastisch ab. Gegenseitige Schuldzuweisungen, Hinweise darauf, dass die Dinge in der Hierarchie steckenbleiben, werden nicht mehr in dem Maße zu hören sein, wie dies in der Hierarchie der Massenindustrie möglich gewesen ist.

Dabei spielt auch die Individualisierung eine große Rolle: Jeder nimmt in der IAL 4.0 seine Aufgaben professionell wahr, ist zur Zusammenarbeit bereit und gestaltet die gemeinsame Nutzung von Systemen und Informationen produktiv mit – auch, wenn sie nicht formal der Organisation angehören: Die „Smart-Worker“, „Click-

Worker“ oder „Crowd-Sourcer“, die freiberuflichen „Humanvermögenskapitalisten (HUKA)“, füllen künftig die Systeme der IAL 4.0 mit Wissen und entwickeln die Systeme substanziell weiter. Die Weiterbildungsbereitschaft dieser „Ideenfarmer der IAL 4.0“ entscheidet über deren Reallohnoptionen auf dem fluiden Arbeitsmarkt der Zukunft.



Prof. Manfred Becker
Organisationsberater, lehrt an der
Martin-Luther-Universität in Halle



Kostenloses Whitepaper

Digitale Transformation: Schlüsselrolle für die Personalentwicklung

Obwohl das Thema Digitalisierung vor allem von der technischen Seite her diskutiert wird, ist klar: Der Mensch muss stärker in den Mittelpunkt rücken, der Personalentwicklung kommt eine strategische Bedeutung zu.



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



Sechs Prinzipien der Arbeitswelt 4.0

Die vorangegangenen Fragen und Beispiele zeigen einige Merkmale der IAL 4.0: Sie ist durch Echtzeit-Erleben, punktuelle Funktionalität, der Integration von realer und virtueller Welt, Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet. Zusätzlich zu diesen Gestaltungsaspekten bestimmen weitere Prinzipien die IAL 4.0. Welche Prinzipien gilt es bei der humanen und wirtschaftlichen Ausgestaltung der IAL 4.0 zu prüfen? Welche Aussagen lässt diese über die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu?

1. Substitution menschlicher Intelligenz durch künstliche Intelligenz

Art, Ausmaß und Tempo der Substitution menschlicher Intelligenz durch künstliche Intelligenz werden ökonomisch und technisch bestimmt. Kostenvergleiche zwischen Massenfertigung und personalisierter Fertigung entscheiden das Tempo der Substitution humaner durch künstliche Aufgabenerledigung ebenso wie die technische Ausstattung, mithin die Investitionsrate der Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in Endgeräte, Cloudverträge und cyber-physische Maschinen und Anlagen. Der Mindestlohn wirkt sicherlich als Beschleuniger der Substitution menschlicher Arbeit durch Maschinen, Computer und Roboter. Die technischen Voraussetzungen einer weitgehenden Substitution sind geschaffen.

2. Dequalifizierung von Beschäftigungsgruppen

Die IAL 4.0 verändert die Arbeitslandschaft massiv: Maschinen übernehmen Aufgaben, die bisher von Menschen erledigt wurden. In Wirtschaft und Verwaltung werden viele Tätigkeiten in die „Dunkelverarbeitung“ der Maschinenerledigung verlagert werden. Steuererklärungen, Wohnortwechsel, die Medikation kranker Menschen und cetera werden von Maschinensystemen übernommen. Produkte und Bescheide werden vollautomatisch erstellt. Arbeitsplätze fallen weg, Ersatz muss gefunden werden. Hier sind überzeugende Qualifizierungsprogramme gefordert. Branchen wie Banken und Versicherungen werden sicherlich mehr als ein Drittel ihrer Aktivitäten in die Dunkelverarbeitung abgeben und die Zuarbeit durch Kunden ausbauen.

3. Status-Quo-Erwartung

Berufe, die vorwiegend direkte Dienstleistungen am Menschen erbringen, bleiben von der IAL 4.0 in ihrem Kern unberührt: Zahnärzte, Lehrer, Sozialarbeiter, Pfarrer und Personalentwickler werden in der IAL 4.0 weiterhin benötigt. Gerät der Mensch in die Objekttrolle, dann werden die sozialen Aufgaben um so wichtiger.

4. Höherqualifizierung von Beschäftigungsgruppen

Gewinner der IAL 4.0 sind diejenigen, die der Revolution den Odem einhauchen: Informatiker, Techniker, Logistiker, aber auch Agenturmitarbeiter neu entstehender Unternehmen, die den Austausch von Daten, die Preisgestaltung für die Nutzung von Daten und die Weiterbildung der Mitarbeiter organisieren, gewinnen attraktive Tätigkeiten hinzu. IT-Spezialisten programmieren und installieren die Datenbanken, Ingenieure entwickeln die cyber-physischen Produktionssysteme. Datenbankspezialisten erarbeiten Algorithmen für personalisiertes Marketing, Personalentwickler kombinieren reale und virtuelle Trainingsmodule, Ärzte und Apotheker erarbeiten Gesundheitsangebote, Sportwissenschaftler verhelfen den Menschen zu Bewegung und Wohlbefinden.

5. Subjektorientierung

Die Verschiebung des Verhältnisses vom Subjekt zum Objekt entscheidet in allen Lebensbereichen darüber, wer Koch und wer Kellner in der IAL 4.0 sein wird. Die Subjektperspektive stellt den Menschen als gestaltende und entscheidende Autorität über die cyber-physischen Systeme. Art und Umfang der Nutzung, Orientierung im Prozess der Kooperation von Mensch und Maschine, Kaufentscheidungen verbleiben in der Hoheit des Menschen.

6. Objektorientierung

Die Objektperspektive stellt den Menschen hingegen unter das Diktat der Maschinensysteme. Autonomie und Souveränität gehen in der personalisierten Nutzung von „Filter Bubble“ (Eli Pariser) aller Art verloren. Die Menschen erledigen Aufgaben, für die die Technisierung und Digitalisierung entweder zu teuer oder technisch noch nicht wirtschaftlich gestaltbar ist. Souverän sind in dieser Perspektive die cyber-physischen Systeme, nicht der Mensch.

1. Substitution

Welche Aufgaben werden durch Maschinenarbeit wahrgenommen?

2. Dequalifizierung

Welche Tätigkeiten verlieren attraktive Anteile an Maschinen?

3. Status-quo-Erwartung

Welche Tätigkeiten bleiben unverändert?

4. Höherqualifizierung

Welche Tätigkeiten gewinnen attraktive Anteile hinzu?

5. Subjektorientierung

Welche Beschäftigungsgruppen erreichen mehr Autonomie, Gestaltungsfreiraum und Souveränität?

6. Objektorientierung

Welche Beschäftigungsgruppen büßen Autonomie, Gestaltungsfreiraum und Souveränität ein?

Transformiert euch endlich! Weg von der digitalen Lethargie, hin zu konkreten Initiativen

Überall hört man es: Unternehmen sollen sich endlich wandeln. Man hat das Gefühl, auf jeder Konferenz wird davon gezwitschert. Ja, sogar Nerd-Formate wie der Twitwoch haben sich mittlerweile dem Thema „Digitale Transformation“ zugewendet. Aus Sicht der Nerds steckt dahinter natürlich die Hoffnung, die etablierten Firmen würden nun endlich aufwachen und entsprechende Budgets lockermachen. Die Digitale Bohème scheint das Herumsitzen in Cafés langsam satt zu haben. Digitale Transformation.

Die Botschaft ist klar und eindeutig: die deutsche Wirtschaft – und vor allem der deutsche Mittelstand müssen sich digital besser aufstellen, wenn die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland nicht in Gefahr geraten soll. Und bei solchen Tönen wird man in Deutschland dann in aller Regelmäßigkeit wach.

Phase 1: Der Wille zählt

Überall sind also Initiativen aus dem Boden geschossen, die dem Mittelstand helfen wollen, endlich eine „Digitale DNA“ zu entwickeln. Die IHK Köln hat sogar eine Initiative namens „Digital Cologne“ gestartet. Gemeinsam mit dem extra aus Düsseldorf ange-reisten NRW-Wirtschaftsminister wurde der rote Knopf zum Start in eine digitale Zukunft gedrückt.

Nach anfänglicher Euphorie fragt man sich leise: Erst jetzt? Und wagt gar nicht danach zu fragen, was denn all die Internet-agenturen und Softwarefirmen, nicht nur in Köln, in den letzten 20 Jahren so getan haben, dass es nun der IHK-Chef persönlich anpacken muss?

Am Mangel an Angeboten scheint es nicht zu liegen: Es gibt in Köln den Startplatz, den Solution Space, eine einwöchige Internetwoche Köln, organisiert von der Kölner Internet Union, das einwöchige Festival „Interactive Cologne“. Und da wären noch Spezialkonferenzen wie die Content Marketing Conference und die inzwischen wohl weltgrößte Messe für Online-Marketing namens DMEXCO.

Phase 2: Die gemeinsame Geisterbahnfahrt

Die derzeit von Flensburg bis Garmisch-Patenkirchen stattfindenden Veranstaltungen, rund um das Thema Digitalisierung haben nämlich einige Gemeinsamkeiten, die man durchaus als auffällig bezeichnen kann.

Gern laufen die Treffen in etwa so ab: Vorn am Rednerpult werden tolle Zahlenspiele aufgeführt: „In jeder Minute werden weltweit 60 Millionen Tweets abgesendet!“ Man erfährt, dass YouTube innerhalb der letzten fünf Minuten so und so viele Videos abgespielt hat oder dass amerikanische Kaufhausketten schon zu twittern anfangen, wenn man in hundert Metern Entfernung einen Hot Dog gegessen hat.

Das Publikum fühlt sich wie auf dem Jahrmarkt – in einer Mischung aus Achterbahnfahrt und Gruselkabinett. Aber haben diese Dinge auch einen wirtschaftlichen oder sogar strategischen Mehrwert? Von oben ruft es der staunenden Menge zu: Ihr müsst Euch endlich transformieren! Apple baut Plattformen und Ihr habt noch nicht einmal eine App!

Diese Art von Treffen hinterlassen bei allen ein gutes Gefühl: Entweder man fühlt sich bestätigt, richtig zu liegen, oder man hat sich wenigstens richtig gegruselt, wie schlimm und anders die Zukunft wird.

Was genau „Digitale Transformation“ sein soll und welche konkreten Schritte ein Unternehmen gehen sollte, erfährt man selten. Für die meisten geht am nächsten Tag der alte Bürotrott weiter. Aber wenigstens weiß jeder Bescheid, wenn in der Zeitung oder im Internet mal wieder von Apple berichtet wird. Allen ist aber klar: Es ist eine gefährliche Zeit, wir sitzen auf der Titanic.

Phase 3: Der digitale Haka

Beim polynesischen Volk der Maori tanzt man den Haka, einen rituellen Tanz, der Gemeinschaftsgefühl erzeugen und den Zusammenhalt gegen Feinde von außen stärken soll (wen es genau interessiert: siehe Wikipedia). Er wurde häufig auch vor kriegerischen Auseinandersetzungen getanzt. Die neuseeländische Rugby-Nationalmannschaft führt den Haka vor jedem Spiel auf, um den Gegner einzuschüchtern und sich selbst anzutreiben.

Wer sich anschaut, welche digitale Weltmacht da jenseits des Atlantiks aufgebaut wird und welche Eroberungsansagen von Unternehmen wie UBER an die Adresse auch deutscher Kleinunternehmer zu hören sind, sieht sofort ein, dass es da nicht schaden kann, ein wenig den Haka zu tanzen. Noch besser allerdings wäre es, nach dem Tanz, konkrete Maßnahmen zu starten. Ob die ganze Folklore nämlich helfen wird, ist durchaus fraglich.

Die Frontalformate erfüllen also das zutiefst menschliche Bedürfnis, sich gegenseitig zu versichern, die Gefahren erkannt zu haben, und daher nicht allein, sondern gemeinsam auf dem richtigen Weg zu gehen, nämlich dem der Transformation hin zum Digitalen zu sein.

Phase 4: Nun muss geliefert werden

Was sich gerade in Köln abspielt, findet also auch in anderen deutschen Städten wie Stuttgart, Frankfurt oder München statt. Digital scheint es auf breiter Front voranzugehen. Digital wird Mainstream.

Die meisten Internetagenturen empfehlen ihren Kunden mittlerweile, ihr Geschäftsmodell digital zu transformieren – die Begriffe werden immer wieder neu ausgetauscht – aber dieses Mal geht es um einen ganzheitlichen Blick auf das Digitale – und das ist zunächst einmal eine sehr gute Entwicklung.

Solange derartige Initiativen offene und vernetzte Entwicklungen bleiben und nicht zu Hinterzimmer-Veranstaltungen – einer Art „Digitalem Klüngel“ – degenerieren, wäre das eine durchaus positive Entwicklung.



Allerdings sollte jedem klar sein, was es bedeutet, die Unternehmen aufzurufen, sich grundlegend zu erneuern: Es müssen richtig wegweisende Konzepte entwickelt werden! Kein Mittelmaß, kein Abklatsch.

Aber nicht nur die Otto-Normal-Mittelständler müssen sich ändern, wenn wirklich eine neue Stufe der Wertschöpfung erreicht werden soll (denn nichts anders kann „Digitale Transformation“ bedeuten).

Nein – der Forderung gilt es seitens der Digitalwirtschaft erst einmal selbst gerecht zu werden. Dazu müssen sich jedoch der Beratungsansatz sowie die Networking-Formate erheblich verändern.

Phase 5: Aufstieg oder Ernüchterung

Am Ende werden auch die wildesten Kriegstänze nicht reichen, um die digitalen Supermächte in die Schranken zu weisen. Für viele Mittelstandsunternehmen wird es keine Transformation mehr geben – sie werden aus dem Markt ausscheiden.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den ersten zwanzig Jahren des Internets könnte man so zusammenfassen: Das Internet ist ein globales Phänomen und am Ende gewinnt immer eine amerikanische Firma. Der tiefere Grund liegt in der viel zu niedrigen Kapitalisierung der europäischen Startups und Unternehmen. So kommt es irgendwann unweigerlich zur Übernahme. Es müssen also nicht mehr Tweets, sondern es muss mehr Geld und mehr Vernetzung zu relevanten Playern ins System.

Und gegen so eine Kraft hilft es nicht, sich an Bäume zu ketten, den digitalen Haka aufzuführen oder dagegen anzutwittern. Aber es macht vielleicht Mut, sich den Dingen zu stellen – wenn man dabei nicht stehenbleibt, ist das schon eine ganze Menge. Nur die inhaltliche Qualität und Klarheit der Mittelstandsinitiativen und der Schaffung neuer Standortvorteile wird hier Unternehmen und Regionen voranbringen.



Thomas Vehmeier
Berater und Trainer der Haufe Akademie



Unsere Seminarempfehlung

Digitale Technologie entscheidet! Begriffe verstehen – Trends erkennen – Wettbewerbsfähigkeit sichern

Technologie und Digitalisierung wird unabhängig von der Branche entscheidend für den Unternehmenserfolg. Dieses Seminar vermittelt Ihnen mit einem 360-Grad-Blick den aktuellen Stand und neueste Entwicklungen in der digitalen Technologie sowie deren Auswirkungen auf Branchen, Unternehmen und Geschäftsmodelle.

Informationen unter www.haufe-akademie.de/22.41



Wer heute die einschlägige Fachliteratur konsultiert, kann sich dem Begriff „Digitalisierung“ nicht mehr entziehen. Der Begriff taucht gefühlt in jedem zweiten Fachartikel auf und wird in den unterschiedlichsten Kontexten verwendet, um deutlich zu machen, dass die Unternehmen genau jetzt den Wandel einleiten müssen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Oft wird sogar suggeriert, dass Deutschland den Anschluss schon verpasst hat ...

Die Beispiele von Unternehmen, die hier eine Vorreiterrolle einnehmen, reichen von Google über Uber bis hin zu Airbnb. Wie eine Studie von McKinsey zeigt, haben Unternehmen für die Initiativen zur Digitalisierung sehr ambitionierte Ziele. Ein jährliches Wachstum und Kosteneffizienzen in Höhe von 5–10 % oder mehr innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre werden hier genannt.¹

Was steckt hinter „Digitalisierung“?

Doch was bedeutet der Begriff Digitalisierung oder neu-deutsch „Going digital“ eigentlich genau? Die Berater von McKinsey definieren Digitalisierung weniger als eine konkrete Sache, sondern vielmehr als eine Art und Weise Dinge zu tun.² Der Dreiklang der sich hieraus ableitet, bezieht sich erstens auf die konkrete neue Form der Wertschöpfung für den Kunden in Form von neuen Produkten oder Dienstleistungen. Zweitens auf den Einsatz neuer Fähigkeiten

in den wertschöpfenden Prozessen, um die Kundenerfahrung grundsätzlich neu zu gestalten und zu optimieren und drittens auf die generellen technischen und organisatorischen Prozesse und Fähigkeiten des Unternehmens, um auf Marktveränderungen schnell und agil zu reagieren. Nicht überraschen darf es hier, dass es für jedes Unternehmen wichtig ist, zu definieren, was Digitalisierung genau für das Unternehmen selbst bedeuten soll, welche konkrete Strategie verfolgt und welche konkreten Ziele mit der Digitalisierung erreicht werden sollen.

Neue Anforderungen an die Führungskräfte

Die Definition der unternehmensspezifischen Ausprägung der Digitalisierung ist klassischerweise die Aufgabe der Top-Führungskräfte des Unternehmens, des CEOs oder des, in einigen Unternehmen neu etablierten Chief Digital Officers (CDO), der im Gegensatz zu den gängigen Profilen der Kollegen aus der C-Suite nochmal ein ganz besonderes Profil mitbringen sollte.

¹ Catlin, Tanguy / Scanlan, Jay / Wilmott, Paul: Raising your digital quotient, in McKinsey Quarterly June 2015

² Dörner, Karel / Edelmann, David: What “digital” really means, in McKinsey Digital July 2015

Nach einer Studie von Russel Reynolds Associates unterscheiden sich besonders erfolgreiche CDOs vor allem in 5 Attributen von ihren Kollegen.³ Um die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen wirksam in die Organisation zu tragen und nachhaltig zu verankern, braucht es in der Rolle des CDOs Personen, die sich durch eine besonders starke Ausprägung folgender Attribute auszeichnen:

- innovativ
- disruptiv
- mutig in der Führung
- sozial-kompetent/-anschlussfähig und
- entschlossen

In Anbetracht der zu erwartenden Widerstände ist es nicht verwunderlich, dass die meisten dieser Attribute einen sehr proaktiven Charakter aufweisen. Bereits bei seinen Kollegen in der Vorstandsetage oder Geschäftsführung wird der CDO auf ausgeprägte Widerstände treffen. Und zwar spätestens dann, wenn etablierte und bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls substantiell verändert werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens für die Zukunft zu gewährleisten. Grundlegende Veränderungen dieser Art stellen die kompletten Strukturen, Prozesse und Rollen in einer Organisation infrage, was unweigerlich zu Verunsicherung, Ängsten und Widerständen bei allen Beteiligten führen kann. Geschürt durch diverse Publikationen schwingt gerade bei der Digitalisierung bei vielen Mitarbeitern die Angst um den eigenen Arbeitsplatz mit, da das Thema der Automatisierung je nach Branche und Unternehmen eine zentrale Komponente in den Projekten spielen kann.

Die besondere Bedeutung des mittleren Managements

Bei der Umsetzung der strategisch festgelegten Schritte hin zur Digitalisierung ist es besonders wichtig, dass die mittleren Führungskräfte sehr früh in die Veränderungen miteinbezogen und vor allem für ihre Rolle in der Veränderung qualifiziert werden. Den Führungskräften müssen die gängigen Konzepte im Change Management, wie z. B. die Veränderungskurve oder die Führungsstile in Veränderungsprozessen, vertraut sein, damit sie den Wandel nachhaltig und wirksam mitgestalten können.

Gleichzeitig gilt es, die Führungskräfte zu schulen, sodass sie das Potenzial für Innovationen, das in den Mitarbeitern schlummert, identifizieren, ansprechen und nutzen können. Dabei können neue Formen der Zusammenarbeit, wie agiles Management, selbstgesteuerte Teams und moderne Arbeitsmethoden, wie Design Thinking wertvolle Unterstützung leisten. Hier darf jedoch nicht vergessen werden, dass gerade diese neuen Formen der Zusammenarbeit die Rollen und Aufgaben der mittleren Führungskräfte komplett verändern und es hier eine andere Art von Führung braucht, die es gegebenenfalls zu entwickeln gilt.

In der Praxis kann man im agilen Umfeld sehr gut beobachten, was es für einen ehemaligen Teamleiter bedeutet, wenn er zukünftig als SCRUM-Master ein verändertes Aufgabenspektrum bearbeiten muss und auch in disziplinarischer Hinsicht mit anderen Spielregeln konfrontiert ist. Wird agiles Arbeiten und/oder die neuen Formen der Zusammenarbeit erfolgreich implementiert, so können hierdurch neue und große Potenziale zur Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden. Die Motivation der Mitarbeiter steigt und einer der wichtigsten Schritte hin zur Digitalisierung ist getan.

³ Russel Reynold Associates: Productive Disruptors: Five Characteristics that differentiate transformational leaders, 2015

Die Spielregeln einer erfolgreichen Digitalisierung sind noch zu definieren

Wie bei jedem Veränderungsprojekt, so gilt bei den Veränderungsinitiativen in Richtung Digitalisierung mehr denn je, dass es keine fertigen Lösungen gibt, sondern jedes Unternehmen den eigenen Weg finden muss, um hier die Weichen für die Zukunft zu stellen. Als zentrale Erfolgsfaktoren sind hier die Institutionalisierung einer treibenden Person im Top-Management, die intensive Einbindung und Qualifizierung der mittleren Führungskräfte, die Etablierung einer Vertrauenskultur, die Implementierung neuer und moderner Arbeitsweisen und vor allem eine strukturierte und wertschätzende Art des Change Managements zu nennen.

Erfolgsfaktoren der Veränderungsinitiative

- 1 Institutionalisierung einer treibenden Person im Top-Management
- 2 Intensive Einbindung und Qualifizierung der mittleren Führungskräfte
- 3 Etablierung einer Vertrauenskultur
- 4 Implementierung neuer und moderner Arbeitsweisen
- 5 Strukturierte und wertschätzende Art des Change Managements

Viele Unternehmen haben erst begonnen, sich mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen und die Zukunft wird zeigen, wie es uns allen gelingt, diesen Mega-Trend für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung zu nutzen.



Torsten Otto, PMP
Leiter Competence Center
Projekt-, Prozess- und Change Management
torsten.otto@haufe-akademie.de



Kostenloses Webinar

Doing Change – mit Changesetter™ Veränderungen verstehen, gestalten und umsetzen

26. April 2016, 10:00 Uhr

Referenten:



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



Tobias Wunsch
Trainer und Berater im Bereich
Change Management



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





Digitalisierung – 7 Veränderungen für den HR-Alltag

Diese sieben Veränderungen sind für die Zukunft des Human Resource Managements besonders relevant:

- 1 Disruption der Märkte**
Die Digitalisierung baut Märkte radikal um. Neue Wettbewerber aus fremden Branchen und entfernten Ländern verändern die Wertschöpfung und setzen Margen unter Druck.
- 2 Maschinen in der Belegschaft**
Automaten, Roboter und Algorithmen arbeiten in vielen Bereichen schneller und billiger als Menschen. In der Wissensarbeit kommen vermehrt Anwendungen der künstlichen Intelligenz zur Anwendung.
- 3 Weniger Arbeit**
Aufgrund der digitalen Disruption, der Digitalisierung von Prozessen und der Konkurrenz der Maschinen sind viele Jobs bedroht. Das gilt besonders für repetitive Arbeit, egal wie hoch deren Ansprüche sind.
- 4 Polarisierung der Anforderungen**
Die digitale Revolution erhöht die Komplexität der Wissensarbeit und die Belastung der Wissensarbeiter. Gleichzeitig gibt es langweilige Minijobs, in denen sich Arbeitskräfte dem Diktat des Arbeitsmarkts beugen.
- 5 Transparenz des Humankapitals**
Durch die Verlagerung vieler Tätigkeiten vor den Bildschirm, fallen auch bei der Arbeit immer mehr Daten an. Unternehmen nutzen Big Data, um die Effizienz und Effektivität ihres Humankapitals zu erhöhen.
- 6 Vervielfältigung der Arbeitsverhältnisse**
Im Zuge der Internetkultur gewinnen Arbeitsverhältnisse an Bedeutung, die sich zwischen Selbstständigkeit und Anstellung befinden. Man arbeitet häufig für mehrere Arbeitgeber gleichzeitig.
- 7 Digitale Diversität**
Die Digitalisierung fügt den gängigen Diversity-Kriterien ein weiteres hinzu. Bei der digitalen Diversität geht es neben digitalen Kompetenzen und der digitalen Ausstattung auch um unterschiedliche Lebensgeschwindigkeiten.

HR goes digital

Digitalisierung und die Folgen für HR

Will das Human Resource Management (HRM) auch im digitalen Zeitalter eine entscheidende Rolle in der Personal- und Unternehmensentwicklung spielen, muss es den digitalen Wandel verstehen. Der erste Schritt ist, die wesentlichen Veränderungen durch die Digitalisierung überhaupt zu kennen. Nur so kann die Personalabteilung die richtigen Schlüsse für ihre Rolle, ihre Aufgaben und die benötigten Kompetenzen ziehen.

HR muss sich auf den digitalen Wandel einstellen

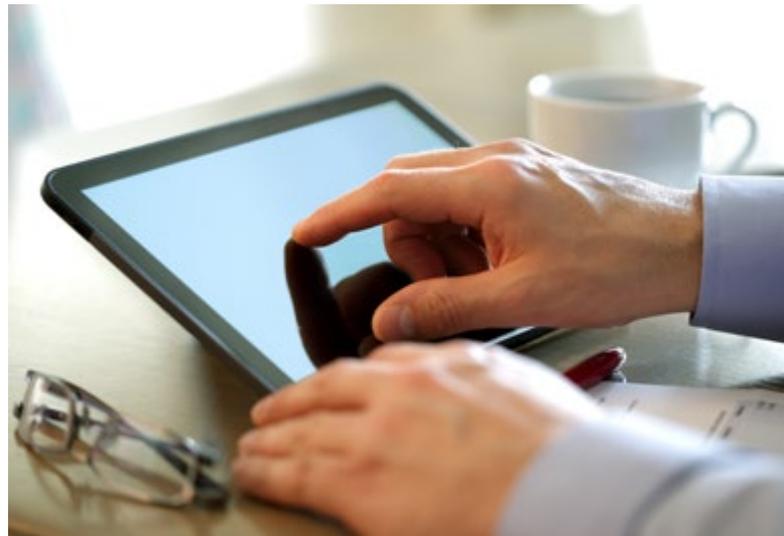
Unterschätzt das Personalmanagement diese Veränderungen, droht es entweder durch andere Abteilungen verdrängt oder in seiner Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz zusätzlich beschnitten zu werden. Es gilt, die Folgen der Digitalisierung auf das Business zu verstehen, die entsprechende Sprache zu sprechen und in der Lage zu sein, die Zusammenhänge zwischen Digitalisierung und dem HRM aufzuzeigen.

Die neue digitale Realität schafft auch neue Aufgabengebiete für das Personalmanagement. Hier müssen die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut werden, um Wertschöpfung im digitalen Wandel zu erbringen.

HR wird zum digitalen Agenten

Insbesondere akzentuiert der digitale Wandel die Rolle des HRM als Change Agent. Will es seine Position stärken, wird das HRM zum digitalen Agenten, der die Organisation im Hinblick auf Kultur, Fähigkeiten und Unternehmensarchitektur dem digitalen Kontext anpasst. Vier Aufgaben stehen im Vordergrund:

- **Digitale Märkte erschließen:** Die Märkte der Zukunft stehen ausnahmslos im Verhältnis zur digitalen Gesellschaft. Es geht um das einfache und intensive Leben sowie um Identität, Sicherheit, Recycling und neue Managementmethoden. Das HRM leistet einen Beitrag, wenn das Kompetenzmanagement auf die Erschließung der digitalen Märkte ausgerichtet wird – auch bei sich selbst.
- **Analoge und digitale Arbeitsumgebungen designen:** Die Digitalisierung und mit ihr die Generation Y fordern von Unternehmen neue Arbeitswelten. Je digitaler unser Leben wird, desto wichtiger werden die zur Verfügung gestellten digitalen Arbeitsumgebungen. HRM ist nicht nur aufgefordert, die Arbeitswelten zu (re-)designen, sondern diese auch im Sinne des Employer Branding zu vermarkten.
- **Risiko- und Datenmanagement:** Durch das Internet entstehen neue HR-Risiken. Mittels Personalentwicklung kann man den Risiken (wie Fehlverhalten in den sozialen Medien oder Cyberdiebstahl) entgegenwirken. Gleichzeitig fallen durch die Digitalisierung immer mehr Daten über die Mitarbeitenden an. Das HRM ist aufgefordert, Datenmodelle zu entwickeln und eine Datenpolitik zu definieren.
- **Digitale Diversität:** Die Digitalisierung fügt der Diversität eine wesentliche Komponente hinzu. Soll die Heterogenität der Außenwelt im Unternehmen gespiegelt und die Integration aller Mitarbeitenden gefördert werden, braucht es auch eine digitale Diversität in der Belegschaft. Diese zeigt sich nicht nur in unterschiedlichen Fähigkeiten, sondern auch in einer unterschiedlichen Zustimmung für das Digitale.



Das HRM steht vor entscheidenden Jahren.

Die Digitalisierung bietet einige Anknüpfungspunkte, um als Personalabteilung über neue Aufgaben und Instrumente die eigene Position im Unternehmen zu stärken. Entscheidend ist, dass HR ein Verständnis für die operativen Geschäftsprozesse entwickelt und die Sprache des Managements spricht.



Dr. Joël Cachelin

Gründer und Geschäftsführer der Wissensfabrik und Referent der Haufe Akademie.



Unsere Seminarempfehlung

HR goes digital

Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Personalmanagement

Lernen Sie die Trends der digitalen Gesellschaft kennen und identifizieren Sie, wo Ihr Human Resources Management in Zukunft noch mehr wert für Ihr Unternehmen schaffen kann.

Informationen unter www.haufe-akademie.de/22.63

HR und die digitale Transformation

Geht nicht gibt's nicht – mach's neu und besser!

Feierabend, 21.30 Uhr. Die Hintergrundbeleuchtung des Tablets springt an und mit ihr eröffnet sich ein Parallel-Universum: Die virtuelle Welt der Shopping-Tempel, sozialen Netzwerke, Nachrichtenkanäle, Spiele, Reisen etc. Bequemer geht es nicht! Warum vor Ort einkaufen, persönlich anrufen, auf die Tagesthemen warten ..., wenn digitale Bilder, Videos, Bewertungssysteme, (Kunden-)Kommentare einen schnelleren, meist aktuelleren Überblick verschaffen und besseren Service bieten?

Doch was z. B. der Bequemlichkeit der Online-Kunden dient, hat für die Macher auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette Folgen: Wer als Anbieter nicht mithält, hat verloren. Denn für den Online-Kunden bedarf es nur ein paar Klicks, um das gleiche Produkt bei der Konkurrenz unter die Lupe zu nehmen. Bei den Anbietern sorgt das für eine kontinuierliche Arbeitsverdichtung.

So oder so ähnlich geht es inzwischen in fast allen Branchen zu: Schnell, schneller am schnellsten – die digitale Transformation betrifft alle Sektoren. Kaum ein Geschäftszweig, der noch ohne digitale Unterstützung auskäme. Tendenz steigend.

Digitalisierung: Der Mensch zählt!

Bei all dem darf der Mensch, dürfen die Mitarbeiter, nicht in Vergessenheit geraten. Ohne sie kein Wandel und ohne Wandel keine Arbeitswelt 4.0. Wer kann hier den Weg bereiten? Einzig und allein HR! Berührt die digitale Transformation mit der Organisationsentwicklung doch eine wichtige Kernkompetenz von Personalmanagern.

Diese Tatsache eröffnet den HR-Experten künftig völlig neue Gestaltungsspielräume und stellt sie gleichzeitig vor erhebliche Herausforderungen. Letztlich geht es um nichts Geringeres als den

Umbau der gesamten Unternehmenskultur. Je größer die Bedürfnisse von außen, umso wichtiger sind Strukturen, die schnelle Entscheidungen begünstigen, um auf Veränderungen am Markt in angemessenem Tempo zu reagieren. An die Stelle von Langfristplänen rückt das Prinzip der Agilität. Wie kann HR hier den Stein ins Rollen bringen?

Weg vom Top-down-Prinzip

Zunächst müssen Verantwortungsbereiche weg vom Vorgesetzten hin zu den Mitarbeitern verlagert werden. Der Effekt: Entscheidungen werden nicht mehr über mehrere Hierarchieebenen hinweg getroffen, Ergebnisse werden rascher sichtbar.

Vorgesetzte sollten also lernen, ihre Teams zu ermutigen, eigene Ideen, Strategien und Lösungsansätze zu entwickeln. Mitarbeiter hingegen müssen in punkto Selbstmanagement geschult werden.

Diese Vorgehensweise ist konsequent. Denn in einer immer komplexeren Arbeitswelt kommen in Fachabteilungen Spezialisten zusammen, deren Know-how sich ergänzt. Das Prinzip Top-down kann hier naturgemäß nicht mehr greifen. Stattdessen sind flache Hierarchien und Kommunikation auf Augenhöhe gefragt.



Beispiel Silicon Valley: Think big!

Kann das funktionieren? Ja, denn es funktioniert bereits. Nach dem Vorbild der Big Player im amerikanischen Silicon Valley hat sich auch bei uns die Methode des Design-Thinking etabliert. Hierbei werden Arbeitnehmer von ihren Vorgesetzten angeleitet, völlig frei zu denken.

Think Big lautet die Devise: Wie lässt sich aus einem guten Produkt, einer Dienstleistung oder einem Tool ein noch besseres machen? Wie lässt sich die bisherige Arbeit mit dem zehnfachen oder 100-fachen des Budgets oder in zehn oder 100 Jahren erledigen? Wie könnte man sich einem definierten Ideal unter den gegebenen Bedingungen bestmöglich annähern?

Lange bevor es andere praktizierten, beherrschte der verstorbene Apple CEO Steve Jobs das Vorgehen des Design Thinking wie kein Zweiter. So warf er z. B. den Prototypen eines iPods vor den Augen des Entwicklers ins Wasser. Anhand der aufsteigenden Luftblasen demonstrierte er ihm, dass es noch zu viele Leerräume in dem Gerät gab. Ein noch kompakteres Design sollte möglich sein.

Die neue Lust am Experimentieren

Jobs leitete seine Mitarbeiter zu einem spielerischen Trial and Error an: Funktioniert dies nicht, mache etwas anderes. HR obliegt es, nun das entsprechende Bewusstsein in den Köpfen von Managern und Mitarbeitern zu schaffen und deren Lust am Experimentieren zu wecken.

Natürlich muss auch die Erkenntnis darüber verankert werden, wann Schluss ist, wann es sich nicht mehr lohnt, eine Idee weiter zu verfolgen. Eigenwillig zog der Protagonist Steve Jobs damals, bei seinen Mitarbeitern, einfach den Stecker, somit war das Projekt beendet.

Neue Arbeitsplatzkonzepte

Beim Aufbau innovativer und agiler Teamstrukturen ist diese neue Art der Entscheidungsfindung aber nur die eine Seite der Medaille. Die andere betrifft die Arbeitsumgebung im plastischen Sinne: Die Quelle für größtmögliche Kreativität ist ein Umfeld, in dem man sich wohlfühlt. Dies wird umso wichtiger, je mehr der Arbeitsdruck zunimmt.

Auch hier lohnt der Blick ins Silicon Valley, wo ein Trend klar zu beobachten ist: Je innovativer und kreativer das Unternehmen, desto ausgefallener die Arbeitsplätze. Bei Google rutschen die Mitarbeiter von Etage zu Etage oder schwimmen im Firmenpool. Es gibt einen Feel-Good-Manager, der sich um nichts anderes als das Wohl der Mitarbeiter kümmert.

All das geht natürlich auch kleiner. Doch in der Tat wird sich HR die Frage stellen müssen, wie die neue Arbeitswelt im Sinne einer guten Work Life Balance aussehen sollte. Wird es gemeinsame Sharing Sessions im Videoraum mit den Kollegen aus Fernort geben? Gibt es Räume für Projektteams? Wohin kann sich der Mitarbeiter aus dem Großraumbüro zurückziehen, um ungestört an kreativen Ideen zu basteln? An welchem Ort kann er sich eine Pause gönnen?

HR braucht Mut und Durchsetzungsstärke

Die Bandbreite an Herausforderungen, denen sich HR im Rahmen der digitalen Transformation stellen wird, ist groß. Zuerst gilt es, eine Entscheidung zu treffen: Will ich diesen mitunter steinigem Weg mit meinem Unternehmen gehen? Verfüge ich über die nötigen Kompetenzen, ihn zu steuern? Sind die Antworten auf dieses Selbstinterview positiv, gilt es, den Changeprozess mit vollem Einsatz zu gestalten, nur so kann das Unterfangen gelingen. Übrigens: HR Verantwortliche sollten sich trauen, hier und da externe Unterstützung von Experten einzuholen. Sie können ja nicht alles wissen!



Susanne Nickel

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



Alexander Toll

Managing Partner
Der Schwarze Falke, HR Strategieberatung



Christian Uhlig

Managing Partner
Der Schwarze Falke, HR Strategieberatung



Kostenloses Whitepaper

HR und die digitale Transformation: Das ist wirklich wichtig!

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

Unsere Empfehlung

Workshop: HR als Marke gestalten: Build your own Brand!

So gestalten Sie die neue Rolle von HR als Treiber einer agilen Organisation.

Informationen unter www.haufe-akademie.de/26.95



Flexible Infrastrukturen und neue Kompetenzen – Potenziale der Digitalisierung optimal nutzen

Mit der Digitalisierung wird eine Tatsache so deutlich wie nie: Die Abhängigkeit der Unternehmen von den eingesetzten IT-Systemen wird immer größer.

Themenfelder und Technologien, die die Digitalisierung vorantreiben, sind beispielsweise Cloud Computing, Big Data, Social Business, mobile Lösungen oder das Internet der Dinge (Internet of Things – IoT). Die Anzahl der Dinge, die über das Internet kommunizieren, wächst seit Jahren exponentiell. IoT-Lösungen mit unterschiedlichen Ausprägungen wie Smart Home, Connected Car, Smart Health, Smart Energy, Smart Cities oder Industrie 4.0, die intelligente Vernetzung von Betriebsanlagen, sind Realität. Der führende Netzwerktechnologiehersteller Cisco rechnet damit, dass 2020 rund 50 Milliarden Geräte mit dem Internet verbunden sein werden. Es besteht allerdings die Gefahr, dass diese Entwicklung verlangsamt wird, denn die Mitarbeiter und Organisationen sind vielfach noch nicht für die Herausforderungen einer umfassenden Digitalisierung bereit und entsprechend qualifiziert.

Alles ist vernetzt und kommuniziert: Digitalisierung braucht geeignete IT-Infrastrukturen

Traditionelle IT hatte Zeit. Wenn eine neue Anwendung im Businessprozess angedacht war, konnte man sich auf eine typischerweise eher Wochen und Monate dauernde Implementierungsphase durch die IT-Spezialisten einstellen. Heute wird erwartet, dass Applikations-Rollouts in Tagen, neue Server in Minuten und neue Apps in wenigen Clicks sofort auf dem firmeneigenen bzw. gehosteten Dashboard installiert werden.

Um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, müssen die Unternehmen ihre bestehende IT-Infrastruktur modernisieren. Die Infrastruktur wird dabei mehr und mehr zu dem Glied in der Kette, das erfüllen muss, was die Strategen sich ausdenken. Allerdings müssen die Strategen diese Abhängigkeit auch dementsprechend begreifen und in der Lage sein, die geeigneten Personal- und Technologieentscheidungen fundiert zu treffen.

Digitale Integration erfordert hohen Aufwand für die Kontrolle und Steuerung der enormen Datenmengen, die innerhalb des Unternehmens fließen, dieses verlassen oder von außen kommen. Nur mithilfe einer geeigneten Infrastruktur, die skalierbar, dynamisch und flexibel ist, ist es überhaupt möglich, derartig weitreichende Veränderungen im Arbeitsalltag, Kundenkontakt, der Organisation oder Geschäftsmodelle vorzunehmen.

Die Cloud als Basis

Die Cloud nimmt bei der digitalen Transformation einen zentralen Stellenwert ein. Nur durch den Einsatz dynamisch agierender und global skalierbarer Infrastrukturen, Plattformen und Services lässt sich die IT-Strategie an die sich ständig verändernde Marktsituation anpassen und die Unternehmensstrategie damit von der technischen Seite agil unterstützen. Insbesondere im Internet der Dinge spielt die Cloud eine besondere Rolle: Apps und Dienste werden oft im Internet gehostet, statt neue Infrastruktur, Personal oder Software zu verlangen.


**HAUFE.
AKADEMIE**

Digital-Know-how aus einer Hand

Nur wenige Weiterbildungsanbieter sind in der Lage, die komplexen Anforderungen der digitalen Transformation in ihren Schulungsangeboten vollständig abzubilden und das erforderliche Digital-Know-how in den Unternehmen aufzubauen. In Kooperation mit Fast Lane bietet Ihnen die Haufe Akademie alle notwendigen Technologietrainings für eine erfolgreiche Digitalisierung an.

Als Trainingspartner der führenden Technologiehersteller hat sich Fast Lane u. a. auf die Umsetzung digitaler Strategien spezialisiert. Die Weiterbildungsangebote umfassen verschiedenste Hersteller und Themen.

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, der durch das Internet der Dinge entsteht, hat Fast Lane zudem ein spezielles Internet of Things (IoT) Talentprogramm entwickelt. Innerhalb von nur 2½ Monaten bildet der Schulungsspezialist geeignete Talente zu zertifizierten Experten für komplexe industrielle Netzwerke aus. Das Komplettprogramm beinhaltet Rekrutierung, Qualifizierung und Zertifizierung der künftigen IoT-Experten.

Wissenslücken hemmen digitale Transformation – Personalentwicklung unabdingbar

Der bloße Einsatz innovativer IT für effizientere Arbeitsabläufe und flexiblere Prozesse ist allerdings noch lange keine Garantie für eine erfolgreiche digitale Transformation. Entscheidend ist vielmehr auch die digitale Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Personalentwicklung nimmt hier eine führende Rolle ein. Es geht nicht nur darum, die IT-Abteilung in die Lage zu versetzen, die neuen Infrastrukturkomponenten und IT-Lösungen umzusetzen, zu migrieren und zu integrieren. Auch die Unternehmensführung muss sich mit IT auskennen. Es geht um die entsprechende Qualifizierung und Weiterbildung der gesamten Belegschaft.

Security und Compliance: Chancen der Digitalisierung sicher nutzen

Für eine erfolgreiche Digitalisierung wird Security einer der wichtigsten Enabling-Faktoren. Wenn sie nicht ausreichend gegeben ist, wird sie jedoch der größte Hindernisgrund. Systeme und Prozesse müssen kontinuierlich in Bezug auf Sicherheit und Compliance überprüft und weiterentwickelt werden. Flexibilität und Agilität dürfen nie auf Kosten der externen oder internen betrieblichen Sicherheitsrichtlinien erlangt werden. Die Sicherheit der Infrastruktur reicht längst nicht mehr aus, vielmehr geht es um einen ganzheitlichen Ansatz und die entsprechende Qualifizierung der Beteiligten.

Agile Softwareentwicklung und Kompetenzerweiterung

Zunehmend wichtiger für agile IT-Infrastrukturen und effiziente, softwaredefinierte Umgebungen werden auch Developer-Skills, DevOps und Programmierkenntnisse. Agile / Scrum Development, mit dem Softwareentwicklungsprojekte wesentlich schneller und mit besserer Qualität abgeschlossen werden sollen, verspricht große

Vorteile. Aber auch diese sehr positiven Veränderungen erfordern signifikante Veränderungen in den IT-Betriebsprozessen und den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Jetzt handeln

Im Zuge der Digitalisierung entstehen neue Produkte und Dienstleistungen, aber auch Geschäftsmodelle, Prozesse und Wertschöpfungsketten sowie unabdingbare Kompetenzen. Die Digitalisierung und das damit einhergehende Innovationstempo betreffen nahezu alle Branchen, Unternehmen und somit auch das Personal. Starre IT-Strukturen und Digitalzweifel sind nicht angebracht. IT- und Business-Entscheider sind gut beraten, in flexible IT-Infrastrukturen und vor allem auch in der Personalentwicklung in den Aufbau der erforderlichen IT-Kompetenzen zu investieren.



Barbara Jansen
Marketing Director Fast Lane

Tipp:

Weitere Informationen zur Kooperation der Haufe Akademie und Fast Lane finden Sie auf Seite 46.

Mittendrin in der digitalen Transformation Zeit für eine zukunftsorientierte Lernkultur

Maschinen fordern automatisch neues Material an, wenn das vorhandene zur Neige geht, Roboter bestücken in Logistikzentren Pakete mit Büchern, die am nächsten Tag mit der Post nach Hause kommen. Die Kollegin im Projekt sitzt am anderen Ende der Welt und wenn es eine Frage gibt, wird die im internen sozialen Netzwerk just in time beantwortet. Im ganz normalen Arbeitsalltag sind wir schon mittendrin im digitalen Wandel. Das gilt für mittelständische Unternehmen ebenso wie für große Konzerne – und es greift in alle Unternehmensbereiche.



Im Mittelpunkt steht dabei der Mensch: Menschen sind die kreativen Köpfe und Treiber der Entwicklung. Für HR, PE und Trainingsabteilung ist das eine große Herausforderung. Denn sie sollen Mitarbeiter und die Organisation befähigen, flexibel auf neue Aufgaben und Anforderungen reagieren zu können. Neben Fach- und Medienkompetenz und IT-Kenntnissen sind insbesondere auch die sozialen und Selbstlernkompetenzen gefragt.

Dabei kommt dem technologisch gestützten Lernen eine besondere Bedeutung zu. Es kann dazu beitragen, eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, in welcher Lernen zum integralen Bestandteil des Arbeitsprozesses wird. Diese Entwicklung muss nicht vom einen auf den anderen Tag passieren, sondern kann je nach Reifegrad oder auch Bedarf des Unternehmens schrittweise, schneller oder langsamer vorstatten gehen. Weil davon alle Bereiche betroffen sind, müssen Personal- und Organisationsentwicklung Hand in Hand miteinander einhergehen.

Digitalisierung verlangt schnelles Handeln und Flexibilität

Zu den herausragenden Merkmalen der Digitalisierung gehören vor allem eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, ein steigender Vernetzungsgrad und ständige und schnelle Kommunikation – zwischenmenschlich, aber auch zwischen Mensch und Maschine. Die daraus entstehenden Arbeitsbedingungen verlangen Mitarbeitern zweierlei ab:

- Sie müssen in der Lage sein, ihr Können, auch neu erworbene Fähigkeiten, unmittelbar in konkrete Handlungen umzusetzen. Das gilt für praktische Tätigkeiten wie die eines Servicemitarbeiters, der sich auf häufige Firmware-Updates einstellen muss, aber auch für Teamleiter, die auftretende Konflikte unmittelbar lösen müssen, damit ein Projekt nicht scheitert.

- Sie müssen fähig sein, sich bei Veränderungen schnell auf neue Aufgaben zu konzentrieren und diese ohne Einschränkungen zu übernehmen. Das gilt insbesondere für neue Mitarbeiter, die sich schnell im Unternehmen zurechtfinden müssen, aber auch für diejenigen, die intern neue Verantwortungen und Aufgaben übernehmen.

Das hat Auswirkungen auf die Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Fachkräfte werden in erster Linie Experten sein, die hoch qualifiziert sind und anspruchsvollere Tätigkeiten ausüben. Mittlere Qualifikationen werden beispielsweise vertriebsunterstützende oder service-orientierte Aufgaben finden. Selbst Fachkräfte mit niedriger Qualifikation müssen höherwertige Aufgaben erfüllen. Führungskräften fällt dabei die wichtige Aufgabe zu, Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter zu schaffen, innerhalb derer sie sich entwickeln und sich die entsprechenden fachlichen und sozialen Kompetenzen aneignen können.

In vier Stufen zum digitalen Lernen

Wie kann jetzt die Personalentwicklung vorgehen, um bei dieser komplexen Herausforderung weder sich selbst noch die Organisation und die Mitarbeiter zu überfordern? Digitales Lernen bietet dazu viele Möglichkeiten. Bei der Realisierung hilft ein anschauliches, vierstufiges Reifegradmodell wie auf Seite 19 dargestellt.



Tim Doll
Learning Consultant
e-Learning Solutions
tim.doll@haufe-akademie.de



Kostenloses Webinar

Mittendrin in der digitalen Transformation – und nun?

15. September 2016, 14:00 Uhr

Referenten:



Dirk Weigand
Leiter Competence Center Digitales Lernen
dirk.weigand@haufe-akademie.de



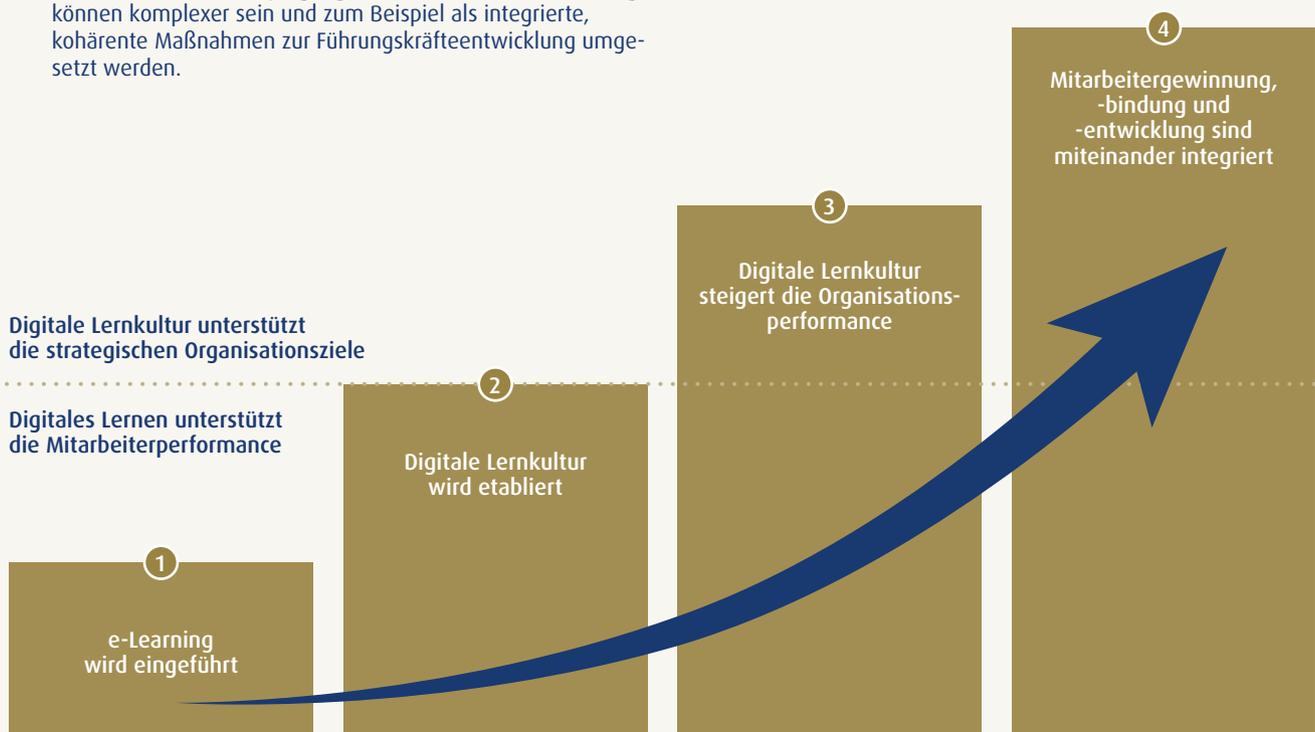
Anmeldung:
www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare



In vier Stufen zum digitalen Lernen

- 1 **Unternehmen führen e-Learning ein** und versuchen sich dabei zunächst an kleineren Vorhaben. So lassen sich zum Beispiel bestehende Präsenzmaßnahmen durch standardisierte e-Learning-Kurse ersetzen und erste Erfahrungen sammeln.
- 2 **Bestehende e-Learning-Initiativen werden erweitert** oder die Einführung von e-Learning erfolgt in einem größeren Maßstab. Gibt es einen vollständigen Content-Katalog, können sich Fach- und Führungskräfte daraus bedarfsorientiert bedienen. Solche Initiativen sind für das mittelständische Unternehmen interessant, um auch internationale Vertriebspartner oder Servicetechniker schnell mit Wissen zu versorgen. Die Herausforderung besteht darin, die hiermit verbundenen Aktivitäten zu zentralisieren und eine digitale Lernkultur zu etablieren, die sich vom Bekannten unterscheidet (z. B. mit ersten durchgeführten Blended Learning-Angeboten).
- 3 **Das Unternehmen hat eine Lernkultur etabliert**, digitales Lernen dient der Performance-Steigerung. Diese Initiativen unterstützen direkt die Unternehmensstrategie. In der Organisation sind zentralisierte Strukturen verankert, die sich verantwortlich um die Abbildung der (strategischen) Businessziele des Unternehmens in den Lernangeboten für die Mitarbeiter kümmern. Sie sorgen dafür, dass es wirksame Angebote und Entwicklungsmöglichkeiten gibt, die die Performance der Gesamtorganisation verbessern. In diesem Stadium spielen Blended Learning und Social Learning wesentliche Rollen, da Zusammenarbeit, Kollaboration und Transfer als wichtig erkannt wurden. Die Ausprägungsformen von Blended Learning können komplexer sein und zum Beispiel als integrierte, kohärente Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung umgesetzt werden.
- 4 **Enge Verzahnung von Mitarbeiterfindung, -bindung und -entwicklung**. Das ist die lernende Organisation, in der die Mitarbeiter ihr eigenes Engagement und ihre Selbstentwicklung vor dem Hintergrund der Organisationsziele leben und erleben. In diesem Stadium sind sowohl Lösungen zur Mitarbeiterentwicklung auch als Bindungswerkzeuge etabliert und eng miteinander integriert. Weiterbildungsmaßnahmen orientieren sich an definierten Skill-Profilen und die Bedarfserhebung (was brauchen die Mitarbeiter?) und Bedarfsdeckung (was kann der Mitarbeiter an Qualifizierung erhalten, sowohl als Push- wie auch als Pull-Maßnahme) sind organisatorisch, konzeptionell und technologisch miteinander verzahnt.

Dieses einfache Modell kann Unternehmen helfen, sich selbst und ihre Aktivitäten im Rahmen der digitalen Transformation der eigenen Personal- und Organisationsentwicklung zu verorten. Ganz konkret bietet es eine Orientierung, die richtigen Angebote und Lösungen für die Mitarbeiterfindung, -bindung- und -entwicklung zu finden oder auch strategische Initiativen dafür zu starten.



Die wirksamsten PE-Tools für interkulturelle Herausforderungen

Heute die Webkonferenz mit Singapur, morgen das Businessmeeting mit den Kollegen aus den USA. Die digitale Transformation bringt Mitarbeiter mit unterschiedlichem sprachlichen und kulturellen Hintergrund in Echtzeit zusammen und stellt hohe Anforderungen an ihre interkulturellen Kompetenzen. Für die Personalentwicklung stellt sich die Aufgabe, diese Kompetenzen zu identifizieren und die entsprechenden PE-Tools auszuwählen.

Webkonferenzen, virtuelle Teams und internationale Projekte gehören im Zeitalter der Digitalisierung für die meisten Unternehmen zum Alltag. Damit steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Kommunikation. Neben sprachlichen Barrieren stoßen sie immer wieder an Grenzen. Und das, obwohl viele von ihnen bereits längere Zeit im Ausland gelebt oder gearbeitet haben. Sprachkenntnisse allein reichen jedoch nicht aus, denn sie sind nicht gleichzusetzen mit der notwendigen interkulturellen Handlungskompetenz. Hier ist die Personalentwicklung gefragt. Sie muss sich der Herausforderung stellen, die Mitarbeiter auf ein diverses und vielschichtiges Arbeitsumfeld vorzubereiten. Eine systematische Vorgehensweise beginnt mit folgenden Fragen:

- Welche Aufgaben kommen auf die Mitarbeiter zu?
- Welche Kompetenzen sind individuell notwendig, um diese zu erfüllen?
- Wie wollen wir als Unternehmen den Erwerb bzw. Ausbau dieser Kompetenzen fördern?

Identifikation der Mitarbeiter und der notwendigen Kompetenzen

Ein erster Schritt ist die Identifikation aller Mitarbeiter, die geschäftlichen Kontakt zu Partnern mit anderen kulturellen Hintergründen haben. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, welche Kompetenzen dem Mitarbeiter helfen, interkulturelle Herausforderungen zu meistern.

Folgende Kompetenzen sollten dabei geprüft werden:

- Soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit oder emotionale Intelligenz
- Fremdsprachenkenntnisse und Ausdrucksvermögen
- Länderspezifisches Wissen über die Zielregion bzw. die kulturellen Hintergründe

Gute soziale Kompetenzen sind die Grundvoraussetzung interkultureller Qualifizierungsmaßnahmen. Ist eine gewisse Sensibilität bei den Mitarbeitern vorhanden oder kann sie in ersten Maßnahmen geschaffen werden, lassen sich erste Stolperfallen in der Zusammenarbeit leicht vermeiden und Konflikte vorbeugen.

PE-Tools im Vergleich

Interkulturelle Trainings

Interkulturelle Trainings sind ein guter Einstieg in die Sensibilisierung mit dem Ziel, den interkulturellen Handlungserfolg zu erhöhen. Zu unterscheiden sind kulturallgemeine und kulturspezifische Trainings.

Das **kulturallgemeine Training** bietet eine solide Grundlage für jede Form von interkulturellem Kontakt. Meist werden in Rollenspielen oder Simulationen, die auch in virtuellen Lernumgebungen

stattfinden können, verschiedene Aspekte behandelt. Die Teilnehmer lernen, wie sie selbst durch ihre „kulturelle Brille“ geprägt sind und mit Handlungsunsicherheiten umgehen können, auch wenn die Kultur bzw. eine dahinterstehende „Regel“ nicht bekannt ist.

Sie entwickeln ein allgemeines Verständnis für kulturgeprägtes Verhalten und dahinterstehende Werte. Dadurch werden sie für Situationen sensibilisiert, in denen Unterschiede zum Tragen kommen können. Stereotypische Denkmuster wie „alle Asiaten essen mit Stäbchen“ werden reflektiert.

Diese Trainings sind für Mitarbeiter geeignet, die wenig interkulturelle Vorerfahrung haben oder erste Herausforderungen in diesem Bereich erfahren haben.

Bei **kulturspezifischen Trainings** liegt der Fokus auf einem Zielland bzw. einer Zielregion. Neben Kulturstandards werden in diesen Trainings „typische“ Verhaltens- und Denkweisen sowie sprachliche Besonderheiten thematisiert. Die Teilnehmer erwerben spezifisches Wissen zu diesem Land oder der Region und werden ganz konkret auf den Auslandseinsatz vorbereitet.

Geeignet sind diese Trainings für Mitarbeiter, die sich auf ein spezielles Land vorbereiten oder bereits erste interkulturelle Erfahrungen gemacht haben und nach konkreten Handlungsempfehlungen suchen.

Fremdsprachige Trainings

Interkulturelle Trainings können auch in einer Fremdsprache durchgeführt werden. Die Fremdsprache sollte jedoch keine Barriere darstellen. Vor allem dann, wenn es um Themen geht, die bereits in der Muttersprache sehr komplex sind. Der Vorteil fremdsprachiger Trainings ist, dass die Teilnehmer sich hinterher in der Fremdsprache sicherer fühlen. Sie eignen sich auch als Ergänzung oder Alternative zu einem Sprachkurs.

Davon profitieren vor allem Mitarbeiter, die ihre Sprachkenntnisse reaktivieren möchten oder kontextbezogene Fremdsprachenkenntnisse benötigen.

Mit Coaching individuelle Lösungen finden

Die Arbeit mit einem Coach kann ein interkulturelles Training ergänzen. Der Fokus liegt darauf, gemeinsam Lösungen für konkrete Probleme mit dem Coachee zu erarbeiten. Das Coaching könnte zum Beispiel als Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung eingesetzt werden oder diese per Skype und Webkonferenzen begleiten. Indem der Coachee seine eigene Situation reflektiert, hat er nicht nur die Möglichkeit, entsprechendes Know-how zu erwerben, sondern arbeitet aktiv daran, sich selbst weiterzuentwickeln. Für die Personalentwicklung ist das Coaching der individuellste Weg, auf den persönlichen Bedarf eines Mitarbeiters einzugehen.



Mediation für den Konfliktfall

Nicht immer läuft die Zusammenarbeit in Teams oder unter einzelnen Mitarbeitern reibungslos ab. Steigt der Druck oder müssen dringend Lösungen für herausfordernde Aufgaben gefunden werden, können kulturelle Unterschiede besonders schwer ins Gewicht fallen. Es kommt zu Konflikten, die sich mit einer Mediation lösen lassen. Dabei arbeitet ein Mediator mit allen beteiligten Konfliktparteien gleichzeitig und vermittelt aktiv zwischen ihnen. Eine Auseinandersetzung zweier Mitarbeiter mit unterschiedlichen Nationalitäten ist allerdings nur dann ein interkultureller Konflikt, wenn das Kernthema kulturbedingt ist. Die Mediation hilft den Mitarbeitern, die Verständigung wieder herzustellen. Die Beschäftigung mit dem Konflikt kann zugleich dazu führen, dass die Sensibilität für kritische Situationen steigt und sich diese bereits im Vorfeld vermeiden lassen.

Interkulturelle e-Learnings:

Mit e-Learning und mobilen Lerninhalten auf Tablet PC und Smartphone ist Lernen zu jeder Zeit und an (fast) jedem Ort möglich. Mitarbeiter üben am Arbeitsplatz, fallen nicht aus und verursachen keine Reisekosten. e-Learning-Angebote sind vor allem dazu geeignet, interkulturelle Trainings mit einem breiten Wissensangebot zu ergänzen. Das können landeskundliche Informationen sein, Begrüßungszeremonien oder Klimabedingungen, die auf Leben und Arbeit einen großen Einfluss haben.

Ein großer Vorteil ist, dass sich diese Informationen bei Bedarf auch nach dem eigentlichen Training noch zur Auffrischung nutzen lassen. Sind diese e-Learning-Angebote als App oder über das Internet abzurufen, sind sie auch für Mitarbeiter geeignet, die sich bereits in der entsprechenden Situation befinden, auf dem Weg in den Auslandseinsatz sind oder die eine Ergänzung zum Präsenztraining suchen.

Diversity Management als Strategie

Ziel des Diversity Managements ist es, produktive Vielfalt herzustellen und zu steuern. Dahinter steht der Gedanke, dass eine diverse Belegschaft besser mit Heterogenität und Differenz umgehen kann, da sie diese täglich erlebt. In diesem Sinne kann es dazu beitragen, das Verständnis der Mitarbeiter für Kollegen mit anderem kulturellen Hintergrund zu fördern oder sie zumindest für bestehende Unterschiede zu sensibilisieren. Diversity Management ist allerdings keine sofort wirkende Maßnahme, sondern als eine langfristige und umfassende Strategie zu verstehen, mit der sich Unternehmensgestalter und Personalentwickler intensiv auseinandersetzen müssen. Gelingt der Prozess, wird damit auch die interkulturelle Handlungskompetenz der Mitarbeiter gefördert.

Zusammenfassung

Über soziale Netzwerke und andere digitale Kommunikationskanäle sind wir weltweit enger miteinander verbunden als je zuvor. Die Geschwindigkeit, mit der wir eindeutig miteinander kommunizieren müssen, nimmt weiter zu. Das bedeutet, Mitarbeiter müssen sich schnell und unmittelbar auf ihre Kollegen aus anderen Ländern bzw. mit anderen kulturellen Hintergründen einstellen können, damit die internationale Zusammenarbeit gelingt und das Unternehmen keinen Schaden nimmt. Sie setzt sich aus verschiedenen Kompetenzfeldern zusammen, und die vorgestellten PE-Tools eignen sich für unterschiedliche Herausforderungen, Personenkreise und Erfahrungslevel der Mitarbeiter. Jede Qualifizierungsmaßnahme sollte dabei individuell mit und auf den Mitarbeiter abgestimmt sein und sich an seinen Bedarfen orientieren.

Ob Trainings und e-Learnings oder unternehmensspezifische Lösungen aus unserem Programm – wir beraten Sie gerne zu den geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen. Kommen Sie einfach auf uns zu, wir freuen uns, Sie unterstützen zu dürfen.



Kostenloses Webinar der Autoren

Die wirksamsten PE-Tools für interkulturelle Herausforderungen

04. Mai 2016, 14:00 Uhr

Referenten:



Janina Brudy

Produktmanagement International Business,
M.A. Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz
janina.brudy@haufe-akademie.de



Clemens Hafner

Trainer und Berater

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





Blended Learning „Projektmanagement Intensiv“ bei THOST

Erfolgreich wachsen mit qualifizierten Mitarbeitern

Wer im Projektmanagement tätig ist, muss flexibel sein. Einsatzorte wechseln häufig, die Arbeitsbelastung ebenso. In diesem Umfeld Mitarbeiter zu qualifizieren, erfordert zeit- und ortsunabhängige Lösungen, auf deren Qualität man sich verlassen kann. Die international erfolgreiche THOST Projektmanagement GmbH hat verschiedene Angebote getestet und sich für Blended Learning der Haufe Akademie entschieden.

Das Unternehmen aus dem süddeutschen Pforzheim ist als Anbieter von Projektmanagement-Leistungen erfolgreich und verzeichnet ein starkes Wachstum. Mehr als 300 Mitarbeiter an 15 Standorten im In- und Ausland folgen dem anspruchsvollen Motto „Visionen werden Wirklichkeit“. Was dazu notwendig ist, weiß man bei THOST genau: gut qualifizierte Mitarbeiter nicht nur vor Ort bei den Kunden, sondern an jeder Position im Unternehmen. Alle, auch die zahlreichen neuen Mitarbeiter, müssen die Grundlagen des Projektmanagements kennen und über ein gemeinsames Basiswissen verfügen, um die Kommunikation zu erleichtern, Missverständnisse zu vermeiden und Projekte wie vorgesehen zu bearbeiten.

Fundierte und zweisprachige Standardinhalte

Vor diesem Hintergrund ergriff die Personalentwicklung bei THOST die Initiative. „Das Projektgeschäft fordert eine hohe Mobilität der Mitarbeiter“, sagt Carolin Wagner, Personalentwicklerin bei THOST. „Deshalb haben wir uns für ein Blended Learning in Form eines e-Learnings mit tutorieller Betreuung als zeit- und ortsungebundenes Lernformat entschieden.“ Um den passenden Anbieter zu finden, erstellte die THOST Personalentwicklung einen Anforderungskatalog. Wichtige Kriterien waren zum Beispiel, ob

die Kursinhalte zum Thema Projektmanagement auch auf Englisch vorliegen, die Größe der Lizenzpakete, die Kursinhalte und die Möglichkeit, standardisierte Blended Learnings bei Bedarf zu individualisieren. „Über Testzugänge zu den Lernplattformen verschiedener Anbieter konnten wir die Inhalte vergleichen. Dabei haben wir festgestellt, dass die Haufe Akademie-Inhalte sich mit unserem internen Verständnis von Projektmanagement decken“, so Wagner. Das angebotene Basiswissen sollte wissenschaftlich fundiert und in Theorie und Praxis bewährt sein und in verschiedenen Modulen die wichtigsten Themenbereiche des Projektmanagements abdecken. Für das Angebot der Haufe Akademie sprachen außerdem gute Erfahrungen mit Präsenzseminaren, die tutorielle Begleitung sowie die Möglichkeit für die Teilnehmer, über den Kurs hinaus ein Jahr lang auf alle Lerninhalte zugreifen zu können.

Kick-off Webinar steigert Commitment der Lerner

Erster Baustein des Blended Learnings ist ein 60 bis 90 Minuten langes Webinar, in dem die Teilnehmer den Tutor kennenlernen. Der Tutor stellt die Lernziele vor, erklärt das Lernformat und beantwortet erste Fragen zu Inhalten und Technik. Gemeinsam mit den Teilnehmern legt er die Meilensteine für die Bearbeitung der einzel-

nen Kursmodule fest. „Dass die Teilnehmer mitbestimmen konnten, bis wann sie das Training abgeschlossen haben sollten, kam sehr gut an und förderte das Commitment“, stellt Carolin Wagner fest. Ein weiterer Vorteil: Die Lernenden erfuhren sofort, an wen sie sich mit ihren Fragen wenden können. Das erleichtert Wagner und ihren Kollegen die Arbeit, denn sie müssen nicht mehr als Vermittler wirken und die Fragen an den Tutor weiterleiten. Eine Aufzeichnung des Webinars steht auf der Lernplattform der Haufe Akademie für alle bereit, die nicht live am Bildschirm dabei sein konnten.

Lernportal sichert nachhaltigen Lerntransfer

Der Erfolg einer Weiterbildung misst sich für Unternehmen vor allem daran, ob das Gelernte später auch umgesetzt werden kann. Häufig findet allerdings ein „Vorratslernen“ statt. Lerninhalte, die nicht sofort geübt und verwendet werden können, geraten in Vergessenheit. Das Angebot der Haufe Akademie schafft hier mit zwei entscheidenden Vorteilen Abhilfe:

Lerner Communities

Die Teilnehmer der Blended Learning- oder e-Learning-Angebote haben die Möglichkeit, sich auf dem Lernportal auszutauschen, Fragen zu stellen oder Themen zu diskutieren. Auf diese Weise beschäftigen sich die Lerner intensiver mit einem Thema und lernen verschiedene Sichtweisen und Erfahrungen kennen. Kommen in der Community Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens zusammen, steigt zudem der Grad der Vernetzung. Es entstehen Kontakte, die über den Kurs hinaus bestehen bleiben.

Freier Zugriff auf Lerninhalte über den Kurs hinaus

Die Lerninhalte stehen den Teilnehmern auf der Lernplattform der Haufe Akademie über den Kurs hinaus ein Jahr lang zur Verfügung. Bei Bedarf können sie jederzeit darauf zugreifen, Themen nachlesen, Vorlagen nutzen oder ihre praktischen Erfahrungen mit den Lerninhalten abgleichen und ihr neues Wissen vertiefen.

Der zweite Baustein des Kurses umfasst eine vier bis sechs Wochen dauernde Selbstlernphase mit tutorieller Begleitung, in der die Teilnehmer einen digitalen Lernpfad mit 21 Lernmodulen in rund zehn Stunden Lerndauer absolvieren. Während dieser Phase gibt der Tutor Lerntipps, muntert auf, führt Umfragen durch, kontrolliert den Lernstand oder beantwortet Fragen, die per E-Mail an ihn gestellt werden. „Wir erhalten Zwischenberichte über die jeweiligen Lernstände und wissen so genau, wo wir noch unterstützen müssen oder woran es liegt, wenn ein Mitarbeiter nicht weiterkommt“, beschreibt Carolin Wagner.

Community sorgt für Vernetzung und Austausch

Auf der Lernplattform der Haufe Akademie gibt es zusätzlich ein Forum, in dem sich die Teilnehmer des jeweiligen Kurses austauschen können. Diese Möglichkeit werde ganz unterschiedlich genutzt, so die Erfahrung bei THOST. Häufig seien es vor allem Teilnehmer aus der Verwaltung, die hier inhaltliche Fragen stellen, die dann von Teilnehmern, die direkt im Projektmanagement tätig sind, beantwortet werden. Daraus ergibt sich ein doppelter Vorteil: Das Forum fördert die interne Vernetzung über die einzelnen Standorte und Unternehmensbereiche hinweg und fördert den Lerntransfer. Ein Beispiel: Ein Teilnehmer aus der Verwaltung fragte nach einem Modul im Forum, ob die THOST-Mitarbeiter im Projektgeschäft die Inhalte in der Praxis vor Ort tatsächlich wie gelernt umsetzen. Über die Antworten erhielt der Teilnehmer einen Einblick in die Praxis und entwickelte ein tieferes Verständnis für das Gelernte.

Das Ende des Programms bildet ein obligatorischer Abschlusstest mit Zertifikat. Dieses Zertifikat wird in den jährlichen Weiterbildungspass aufgenommen, den THOST für jeden Mitarbeiter eingeführt hat.

Lerninhalte als Nachschlagewerk gern genutzt

Nicht alles, was die Teilnehmer lernen, können sie auch gleich anwenden. Für die Transfersicherung wichtig ist deshalb, dass die Lerninhalte des Kurses über dessen Ende hinaus noch ein Jahr für die Teilnehmer online zur Verfügung stehen. Bei Bedarf können sie jederzeit erneut darauf zugreifen. Diese Möglichkeit war ein weiteres entscheidendes Argument für THOST, sich für das Angebot der Haufe Akademie zu entscheiden. Für die operativen Mitarbeiter entständen viele Fragen erst vor Ort, on the Job beim Kunden, erläutert Carolin Wagner. Ein Beispiel: Der Mitarbeiter hat das Blended Learning absolviert und ist ein halbes Jahr später beim Kunden. Dort soll er einen Terminplan erstellen. Auf der Lernplattform bekommt er eine Vorlage und kann sich die Details des Themas noch einmal genau ansehen, bevor er den Terminplan tatsächlich nach den Vorgaben und mit den Tools des Unternehmens erstellt. „Das wird tatsächlich so genutzt“, so Carolin Wagner.

Schnellere Integration, mehr Motivation

„Das e-Learning-Angebot der Haufe Akademie fördert in idealer Weise den systematischen Kompetenzaufbau unserer Mitarbeiter im In- und Ausland: vom Einsteiger bis zum Experten“, zieht Robert Sinner, Geschäftsführer der THOST Projektmanagement GmbH ein positives Fazit. Über 80 Prozent der Teilnehmer schließen den Kurs in der vorgesehenen Zeit von sechs Wochen mit dem Test ab. Weitere lernen danach selbstständig weiter. Als weiteren Erfolg verbucht THOST, dass die Teilnehmer nach dem Blended Learning-Programm von sich aus angeben, damit einen guten Überblick über das Thema Projektmanagement erhalten zu haben. Sie fühlten sich außerdem Wert geschätzt, weil das Unternehmen in sie investiert. Das hat die Auswertung des Standardfragebogens ergeben, den jeder Lerner nach dem Kurs ausfüllt sowie wie die Nachfrage in Probezeitgesprächen. Für die THOST Projektmanagement GmbH ist dies Anlass genug, das Programm weiter auszubauen und um Präsenzseminare zu ergänzen. Während 2015 noch 86 Mitarbeiter dafür angemeldet waren, sollen es 2016 bereits 100 Mitarbeiter sein.



Kostenloses Webinar des Autors

**Aus der Praxis für die Praxis:
7 Tipps für erfolgreiches Blended Learning**
10. Mai 2016, 14:00 Uhr

Referent:



Volker Jung
Produktmanager e-Learning Solutions
volker.jung@haufe-akademie.de



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



Tipp:

Ob vorkonfiguriert als „Best Blend“ oder für Ihren Bedarf als individuelles Blended Learning entwickelt – alle unsere Blended Learnings kombinieren ideal die Vorteile von Präsenzlernen und digitalem Lernen zu einem für Sie perfekten Blend. Informieren Sie sich hier: www.haufe-akademie.de/blended

Strategien für den digitalen Wandel

Der digitale Wandel ist allgegenwärtig und stellt Unternehmen und Gesellschaft vor große Herausforderungen. Egal ob man die damit einhergehenden Veränderungen als evolutionär oder revolutionär bezeichnet – Unternehmen und deren Management müssen sich mit der digitalen Entwicklung auseinandersetzen, wollen sie nicht von neuen Innovationstreibern oder vom Wettbewerb abgehängt werden.



Thomas Vehmeier begleitet den digitalen Wandel seit fast 20 Jahren als Berater und Trainer und zeigt, was eine erfolgreiche Digitalstrategie ausmacht.

Herr Vehmeier, Sie entwickeln mit Unternehmen digitale Strategien und begleiten diese bei dem Transformationsprozess. Aus Ihrer Erfahrung – was hat sich in den letzten Jahren bei Ihren Kunden verändert?

Thomas Vehmeier: Das Internet ist heute in den Unternehmen angekommen. Viele Manager haben zwar erkannt, dass es ohne eine digitale Strategie nicht geht. Wie die Unternehmen damit umgehen, ist allerdings verschieden. Gerade im Mittelstand glauben einige immer noch, es würde reichen, eine Internetagentur zu beauftragen. Wer die digitale Transformation erfolgreich angehen will, braucht interne Entscheidungskompetenz im Management.

Sie warnen davor, dass insbesondere der Mittelstand droht, ins Hintertreffen zu geraten.

Thomas Vehmeier: Innovationen und Ideen zu teilen, war für erfolgreiche Mittelständler noch nie ein Fremdwort. Jetzt lautet die Botschaft an den Mittelstand, das Internet nicht nur als Marketinginstrument zu sehen, sondern auch zu nutzen, um in den Dialog mit den Kunden zu gehen und neue Produkte zu entwickeln. Home Automation ist zum Beispiel ein Bereich, in dem der deutsche Mittelstand Top-Produkte hervorbringt. Warum soll man dieses Geschäft kalifornischen Unternehmen überlassen, wenn man es auch in Deutschland machen kann?

Das Management spielt bei der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle. Warum?

Thomas Vehmeier: Das Internet verändert den Raum, in dem wirtschaftliches Handeln passiert, die Art und Weise wie Kunden denken und wie ihre Wünsche entstehen. Der gesamte Kontext des Wirtschaftens verändert sich. Das hat Einfluss auf die Produkte und Services, die Kunden erwarten und damit auch auf das Geschäftsmodell und den Kern des Unternehmens. Das Management muss

verstehen, wie sich das Internet auf das eigene Geschäftsmodell auswirkt und wie man es nutzen kann, um Kunden noch besser zu bedienen.

Mit welchen IT-Themen müssen sich Führungskräfte befassen, um die entsprechende Entscheidungskompetenz zu entwickeln?

Thomas Vehmeier: Eine Führungskraft braucht keine spezifischen IT-Kenntnisse. Wichtiger ist vielmehr, die Möglichkeiten von Technologien wie Content Management und Customer Relationship-Systemen oder Apps zu kennen. Oder zu wissen, welche Bereiche in die Cloud verlagert werden können, um Ressourcen freizusetzen, die man anders nutzen kann. Heute verändern sich die Anforderungen im Laufe eines Projekts häufig, es treten unvorhersehbare Probleme auf, für die es Lösungen gibt, mit denen man ebenfalls nicht gerechnet hatte. Führungskräfte sollten deshalb agile Methoden der Prozess- und Produktentwicklung kennen, die ein iteratives Vorgehen ermöglichen.

Strategien für den digitalen Wandel sind demnach vielschichtig. Gibt es eine zentrale Botschaft für den Weg zum Erfolg?

Thomas Vehmeier: Es ist wichtig, sich bewusst zu sein, dass der digitale Wandel alle Branchen und Geschäftsbereiche betrifft. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist, dass man das Internet in seiner Bedeutung für das Unternehmen richtig platziert. Es verändert das ganze Koordinatensystem. Das Management muss Raum schaffen für neue Ideen. Sollte die Unternehmenskultur das noch nicht zulassen, können diese Ideen ausgegliedert oder in einem separaten Bereich umgesetzt werden. Wenn man merkt, dass ein Geschäftsmodell nicht funktioniert, sollte man nicht daran festhalten. Die Internet-Startups sind sehr wendig und handeln nach dem Motto „Fail fast, fail often!“. Die nötige Balance und das nötige Fingerspitzengefühl zu haben, ist die unternehmerische Herausforderung. Damit bleibt der Mensch als Unternehmer im Kern der entscheidende Erfolgsfaktor.



Thomas Vehmeier
Berater und Trainer der Haufe Akademie



Unsere Seminarempfehlung

Workshop: Strategien für den digitalen Wandel

Die digitale Revolution wird deutlich dynamischer verlaufen als die industrielle Revolution im letzten Jahrtausend. Das frühzeitige Erkennen von technologischen Trends ist für die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsposition daher unerlässlich. In diesem Workshop erfahren Sie, vor welchen Herausforderungen sich Unternehmen im Bereich der IT befinden.

Informationen unter www.haufe-akademie.de/56.64

Ready for Digital Leadership?

Die digitale Entwicklung verändert Gesellschaft und Arbeitswelt radikal. Sie beeinflusst nicht nur die Produktion und die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle. Sie hat auch erheblichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Wie kann Führung auch in Zukunft erfolgreich sein?

Erfolgsfaktoren der Zukunft

Vernetzung, Offenheit, Agilität und Partizipation. Diese vier Charakteristika der digitalen Entwicklung kennzeichnen nach Willms Buhse nicht nur die inhaltliche Ausrichtung neuer Technologien und Geschäftsmodelle. Sie sind auch Werte einer neuen Unternehmenskultur. Denn die Komplexität und Dynamik der Digitalisierung erfordert nicht nur, Informationen offenzulegen. Sondern auch, unternehmensinternes Know-how und Wissensträger zu vernetzen und so verfügbare Erfahrungen sowie die kollektive Intelligenz zu nutzen. Nur wer interdisziplinär das Wissen aller nutzt, ist immer schnelleren Innovationszyklen gewachsen und kann agil auf Veränderungen reagieren.

Hilfreiche Elemente

Folgende Elemente im eigenen Führungskonzept helfen:

- Offene Kommunikation
- Offener Informationszugang – Wissen teilen
- Intensive abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Freiräume für selbstgesteuertes Arbeiten
- Definition von Zielen und Teilzielen
- Statt Kontrolle der Arbeit – Kontrolle der Zielerreichung
- Förderung der Selbstverantwortung

Aber wie kann eine solche Offenheit aller Beteiligten erreicht werden? Vertrauen und eine damit verbundene Vertrauenskultur ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft.¹

Vertrauensvolle Führung – worauf es wirklich ankommt

Offenheit und Authentizität gehören zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter. Von einem sogenannten digital Leader wird erwartet, dass er offen kommuniziert, offenes Feedback gibt und selbst offen ist für Kritik. Er arbeitet mit seinen Mitarbeitern transparent und auf Augenhöhe. Führung wird immer mehr zu einer Frage der Haltung, so die aktuelle Studie Führung 2.0 der Wiesbaden Business School unter Leitung von Prof. Dr. Thorsten Petry. Letztendlich geht es um „Empowerment“, um die Frage, wie man es schafft, alle Fähigkeiten und Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter und gegebenenfalls weiterer Stakeholder zu nutzen.

1 VOPA+ Modell: Petry, T. (2014): Führungskräften mangelt es oft noch an Digitalkompetenz, in: Human Resources Manager, Nr. 6, S. 86–87.
Buhse, W. (2014): Management by Internet, Kulmbach, S. 24

Kontrolle aufgeben – Führung behalten

Das Erfolgsrezept ist leicht auf den Punkt gebracht: Kontrolle aufgeben – Führung behalten. Aber offenbar fällt gerade dies Führungskräften noch immer schwer. Die in der Studie Befragten sehen vor allem hier den größten Mangel und Entwicklungsbedarf. Kontrolle und Zielvorgaben galten für viele Führungskräfte als gängige Führungsinstrumente. Hierarchische Strukturen und Prozesse waren bewährte Erfolgsfaktoren der Führungsarbeit. Vor allem für sie bedeutet die Umstellung auf die digitalen Herausforderungen und die damit verbundenen agileren Strukturen einen radikalen Schritt in Richtung neuer Führungsstrategien und -modelle.

Nur mit einer von Vertrauen, Offenheit, Partizipation, Vernetzung und Agilität geprägten Kultur und dem entsprechenden Führungsstil gelingt der Sprung in das digitale Zeitalter. Oder wie Lou Gerstner, ehemaliger CEO von IBM formulierte: ‘Culture isn’t just one aspect of the game – it is the game’.



Susanne Mierswa

Programmbereichsleiterin der Haufe Akademie
susanne.mierswa@haufe-akademie.de



Unsere Seminarempfehlung

Führen 2.0: Führungskompetenz im digitalen Zeitalter

Erweitern Sie Ihre digitalen Fertigkeiten. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die neuen technologischen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf zentrale Management- und Führungsthemen.

Informationen unter www.haufe-akademie.de/22.80

Tipp:

Mit der Komplexität von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen muss auch Ihr persönliches Set an fachlicher, methodischer und persönlicher Managementkompetenz wachsen. Die aktuellen Qualifizierungsprogramme, Seminare und Trainings aus dem Bereich General Management finden Sie hier: hf-aka.de/gm-programm-2016

Eine unternehmensinterne Leadership-Akademie – das ist doch nur was für die Großen!

Stimmt nicht. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihre eigene Leadership-Akademie aufbauen.

Wenn Führung zum Engpass für den Unternehmenserfolg wird, kann eine unternehmensinterne Akademie eine sichtbare und wirksame Arbeits- und Kommunikationsplattform ergeben. Zudem kann die eigene Akademie den Organisationsrahmen für die Führungsentwicklung setzen. Dadurch kann Stückwerk, der sich aus den verschiedenen Wegen einzelner Führungskräfte ergibt, vermieden werden.

Die Quadratur des Kreises: Heterogene Führungskräfte und trotzdem ein gemeinsames Führungsverständnis aufbauen.

Viele Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen werden nicht zielgruppengerecht und kontinuierlich über mehrere Jahre weiterentwickelt. Es fehlt häufig eine klare und individuelle Führungskräfteentwicklung.

Das gemeinsame Verständnis von Führung, gemeinsame Begriffe und kompatible Führungstools sind jedoch elementar, um eine erfolgreiche Führungskultur zu implementieren.

Wie kann es gelingen, dass kleine und mittlere Unternehmen ihre eigene bezahlbare Führungskräfte-Akademie aufbauen?

Am Anfang steht die Unternehmensleitung

Der systematische Aufbau einer Führungskräfte-Akademie beginnt idealerweise mit der Geschäfts- und Unternehmensleitung. Diese muss folgende Fragen beantworten:

- Welchen Stellenwert soll Führung bei uns im Unternehmen haben?
- Wie wichtig ist Führung für unseren Unternehmenserfolg?



Eigene Führungs-Akademie

Wann ist eine eigene Führungs-Akademie sinnvoll?

- Führung spielt eine herausragende Rolle für Ihren Unternehmenserfolg.
- Sie wollen Führung sichtbarer, präsenter und plakativer machen.
- Sie haben eine gewachsene, sehr heterogene Führungsmannschaft und möchten ein gemeinsames Führungsverständnis fördern.
- Sie stehen vor wichtigen strategischen Zielen, Projekten, Veränderungen, die eine gezielte Förderung der Führung nötig machen.
- Oder Sie möchten für die Umsetzung von Unternehmens- oder Führungsleitlinien neue Impulse setzen.
- Sie möchten einen Rahmen für alle Führungsmaßnahmen schaffen. Vom Executive-Coaching bis zur systematischen Vorbereitung des Führungsnachwuchses.

Die Implementierung

Die Implementierung einer bedarfsgerechten Führungskräfteentwicklung beginnt mit einer betriebswirtschaftlichen Basisentscheidung. **Es wird festgelegt, wie viel das Unternehmen pro Mitarbeiter und Jahr für die Entwicklung ihrer Führungskräfte investieren will.** Wie hoch dann letztlich der monetäre Beitrag ist, der in Führung investiert wird, hängt stark von der Branche und dem Unternehmen ab.

Welchen Stellenwert soll Führung in Ihrem Unternehmen haben?

Zu Beginn steht somit die Entscheidung, welchen Stellenwert Führung im Unternehmen haben soll. Wie viel Zeit sollen Führungskräfte in ihre Mitarbeiter investieren? Wie viel soll in ihre Ausbildung investiert werden? In der Regel liegen die Investitionen in die Ausbildung der Führungskräfte zwischen 20 und 60 € pro Mitarbeiter und Monat.

Aufbau der Führungsakademie

In verschiedenen Stufen erfolgt die Entwicklung einer erfolgreichen Leadership-Akademie.

Im ersten Schritt findet ein **Kick-off Workshop mit der Unternehmensleitung** statt. Hier werden die aktuellen und wichtigsten Führungsziele herausgearbeitet. Das kann zum Beispiel ein anstehender aktueller Veränderungsprozess, die Umsetzung bestimmter Anteile der Unternehmens- und /oder Führungsleitlinien, die konzentrierte Erweiterung verschiedener Führungskompetenzen oder die Einführung eines Führungssystems wie Mitarbeiterjahresgespräche, Performance Systeme sowie Mitarbeiterbefragungen sein.

Individueller Entwicklungsplan einer Leadership-Akademie

Weiterbildungsangebot	„Leader Chips“				
Stress Management Training	4 LC	✓		✓	✓
Workshop Konfliktmanagement	4 LC	✓	✓		✓
Projektmanagement Training	6 LC	✓	✓	✓	✓
Coaching	6 LC	✓		✓	
Kommunikationstraining	4 LC		✓		
Workshop Mitarbeitergespräche	4 LC		✓	✓	✓
Competence Profiling	2 LC		✓		✓
		20 LC	20 LC	20 LC	20 LC

In einem zweiten Schritt wird das konkrete Ausbildungsbudget für jede Führungskraft festgelegt. Während eine Führungsnachwuchskraft mehr Zeit für die Entwicklung ihrer Führungskompetenzen benötigt, braucht eine erfahrene Führungskraft mehr Zeit für die Teilnahme an eher spezifischen individuellen Maßnahmen.

Einfache Regeln für die Verteilung der Maßnahmen

Zur Vereinfachung kann man zunächst jedoch von einem gleichen Budget für jede Führungskraft auszugehen.

Je nach Führungsentwicklungsbudget erhält jede Führungskraft zum Beispiel 20 Weiterbildungseinheiten („Leader Chips“). Diese „Leader-Chips“ kann jeder Teilnehmer nach seinem persönlichen Bedarf auf die verschiedenen Angebote seiner Akademie verteilen (siehe Abbildung oben).

Pflicht und Kür

Aus den einzelnen „Leader Chips“ entsteht ein internes Akademieprogramm, das natürlich auch, je nach anstehendem Projekt und Veränderungsprozess, unter einem bestimmten Motto stehen kann.

Möglich sind sogenannte Pflichttermine, zum Beispiel Kurzveranstaltungen, an denen alle Führungskräfte teilnehmen, und bei denen die generellen Unternehmensimpulse und eine Basisanalyse der aktuellen Herausforderungen im Vordergrund stehen.

Typisch für die Akademie sind zahlreiche Maßnahmen und Veranstaltungen mit wenigen Teilnehmern und geringerem Zeitaufwand von zwei bis vier Stunden. Dabei wird jede Stunde effektiv eingesetzt und der sogenannte Gießkannen-Effekt (alle bekommen vom Gleichen ein bisschen) wird vermieden.

Zusätzlich möglich: Coachings

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Akademieprogramms können die Beratungen unter vier Augen, sogenannte Coachings, sein. Hier kann die Führungskraft auf einen Coach zurückgreifen, der mit den Unternehmenszielen, -leitlinien und Projekten vertraut ist.

Aus den einzelnen Bausteinen wird kontinuierlich Jahr für Jahr das Programm für die Leadership-Akademie auf- und ausgebaut.

Durch die Implementierung einer Leadership-Akademie wird auf den individuellen Entwicklungsbedarf jeder einzelnen Führungskraft eingegangen und trotzdem ein gemeinsamer „Bildungs-Weg“ besritten, der einen leichten und schnellen Zugang zu mehr Führungskompetenz und damit auch einen größeren Unternehmenserfolg möglich macht.



Ulrich Grannemann

Leiter Competence Center Leadership
ulrich.grannemann@haufe-akademie.de
Tel.: 06102 74850-12



Kostenloses Whitepaper

Interne Akademie – nur was für die Großen?

Erfahren Sie, wie Sie die Architektur einer ganzen Akademie gestalten, ohne schon im Voraus alle Zielgruppen und Maßnahmen zu kennen. Groß planen – klein beginnen!

Download:

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



Leistungsangebot der Haufe Akademie

Wir machen es Ihnen leichter, die Entwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer Fach- und Führungskräfte zu gestalten

Unser Ziel ist es, dass Sie mit unserem Leistungsangebot die Herausforderungen im Business und speziell in der Personalentwicklung schnell und erfolgreich lösen können. Dafür setzen sich unsere in- und externen Mitarbeiter mit Know-how, Erfahrung und Leidenschaft ein.

Seit 40 Jahren entwickeln wir mit unseren Services und Produkten Antworten auf die Fragen, die Personalentwickler, Entscheider, Führungskräfte und Mitarbeiter in den Unternehmen umtreibt.

17 Themenbereiche

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Seminare & Trainings
Tagungen
e-Learning
Blended Learning
Ausbildungen & Qualifizierungsprogramme
Lehrgänge
MyTraineeprogramm
Competence Profiling
Coaching
Transfer Coaching

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Unternehmenslösungen

Inhouse Training, Train & Perform-Programme, Managed Training Services, Business Coaching, Internationale Weiterbildungsprojekte, IT-Training

Consulting

Leadership, Vertrieb, Projekt-, Prozess- und Change Management, Human Resource Management, Digitales Lernen

e-Learning

e-Learning-Produkte, Strategische Lösungen, Blended Learning, Haufe Compliance College



Unsere Antworten auf die Digitalisierung

Services und Produkte, die Sie auf dem Weg in die Industrie 4.0 begleiten

Die Entwicklung der Haufe Akademie spiegelt die steigenden Anforderungen an Können, Kompetenz und Know-how von Menschen und Unternehmen wider. Digitale Technologien und die Globalisierung der Märkte wirken mit einer ungeheuren Dynamik und Wucht auf uns ein. Wir passen in Zeiten der Digitalisierung unser Leistungsangebot kontinuierlich Ihren Anforderungen und Bedürfnissen an.

Und: Wir entwickeln gemeinsam mit der Haufe Gruppe und mit Partnern wie HaufeUmantis, CrossKnowledge und Fast Lane Leistungen und Services integriert weiter. So sichern Sie wirkungsvoll die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation.

Leistungsangebote, die Sie in Zeiten der Digitalisierung besonders unterstützen

Consulting

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

e-Learning

Der Lernbooster für Ihr Unternehmen.

Unternehmenslösungen

Wachstum erleichtern, mit individueller Qualifizierung nach Maß.

- Coaching
- Inhouse-Training
- Internationale Weiterbildungsprojekte
- IT-Training



Seminare und Trainings zum Thema Digitalisierung

Seminare und Trainings, die Sie und Ihre Fach- und Führungskräfte auf dem Weg zur digitalen Transformation unterstützen

Workshop: Strategien für den digitalen Wandel 56.64 ▶

Technologische Herausforderungen erkennen und strategisch nutzen

Das frühzeitige Erkennen von technologischen Trends ist für die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsposition unerlässlich. In diesem Workshop erfahren Sie, vor welchen Herausforderungen sich Unternehmen im Bereich der IT befinden.

Auf Pole Position in der Industrie 4.0 24.94 ▶

Megatrends für Ihre Wettbewerbsfähigkeit

Begriffe wie Industrie 4.0 und Internet der Dinge, Lean Management und Customer Development sind derzeit in aller Munde. Damit einher gehen zahlreiche Trends. Doch welche Trends sind wichtig und beachtenswert und welche sind nur ein Hype? In dieser Veranstaltung heben wir Sie mit den wichtigsten Trends und Themen auf ein nächstes Level.

Enterprise 2.0 22.10 ▶

Digitale Transformation und agile Unternehmensstrukturen gestalten

Die Digitalisierung beschleunigt die Veränderung der Märkte und Unternehmen radikal. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die digitale Transformation im Hinblick auf eine erfolgreiche Enterprise 2.0-Strategie. Nutzen Sie dabei die zentralen Erfolgsfaktoren für Ihre Unternehmensentwicklung und stärken Sie den Wandel.

Corporate Entrepreneurship 22.09 ▶

Mit agiler Führung zu Innovation und Wachstum

Mit einem fundierten Überblick über die Erfolgsfaktoren von Start-ups stärken Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Durch Business- und HR-Modelling sowie agile Führung bauen Sie gemeinsam Brücken in die Zukunft – für Menschen, Arbeit und Business.

Digitale Technologie entscheidet! 22.41 ▶

Begriffe verstehen – Trends erkennen – Wettbewerbsfähigkeit sichern

Technologie und Digitalisierung wird unabhängig von der Branche entscheidend für den Unternehmenserfolg. Dieses Seminar vermittelt Ihnen mit einem 360-Grad-Blick den aktuellen Stand und neueste Entwicklungen in der digitalen Technologie sowie die Auswirkungen auf Branchen, Unternehmen und Geschäftsmodelle.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Lösungen für Organisationen

Sie wollen 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.

Das erste Wort hat der Kunde

Referenzen unserer Partner

Der Kunde steht bei uns im Fokus und deshalb ist es für uns entscheidend, was unsere Kunden über uns sagen.

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

OSRAM

„Seit vier Jahren ist die Haufe Akademie unser präferierter Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte im Portfolio Segment „Personal Excellence und General Skills“. Das Feedback unserer Teilnehmer ist äußerst positiv, vor allem bei den auf uns zugeschnittenen Inhouse-Trainings. Wir schätzen die individuelle und professionelle Betreuung und Beratung der Haufe Akademie sehr. Die Qualität und Tiefe der Beratungsdienstleistung unterstützt von Reportings, Analysen und neuesten Forschungsergebnissen aus dem Bereich Personalentwicklung stellen einen echten Mehrwert für uns dar. Daher freuen wir uns sehr auf die weitere Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie.“

Lucia Ramminger, Head of Learning Management
 OSRAM GmbH, München

REWE

„Seit vielen Jahren arbeiten wir gern und erfolgreich mit der Haufe Akademie zusammen. Wir nutzen die vielfältige Angebotspalette als sinnvolle und zielführende Ergänzung unserer eigenen Personalentwicklungsangebote. Kompetente Referenzen, eine zielführende und praxisnahe Wissensvermittlung sind Rückmeldungen unserer Teilnehmer nach Seminarbesuchen bei der Haufe Akademie. Hervorzuheben ist die zeitgemäße Wissensvermittlung in den Seminaren, die das Lernen erleichtert und die Möglichkeit eröffnet, sich selbst in das Seminar einzubringen.“

Hans-Jürgen Fischer, Leiter HR-Kompetenzcenter national (VZ HR KCN),
 REWE Markt GmbH, REWE GROUP, Köln



„Wir arbeiten seit 2011 sehr erfolgreich und sehr gern mit der Haufe Akademie zusammen. Die Zusammenarbeit mit einem stets sehr freundlichen und kompetenten Team für Inhouse- und externe Schulungen ist hervorragend. Auch in Sachen Flexibilität und individueller Semingestaltung ist die Haufe Akademie weiterzuempfehlen. Von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten wir durchweg positive Feedbacks über die Schulungsgestaltung und Trainerauswahl. Wir freuen uns auch zukünftig, mit der Haufe Akademie zusammenzuarbeiten und sind davon überzeugt, mit Haufe den richtigen Partner an unserer Seite zu haben, wenn es um Schulung und Qualifikation unserer Mitarbeiter geht.“

Filippo Plantera, Leiter Personalentwicklung
 Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG



Deutsche Messe

„Seit vielen Jahren arbeiten wir erfolgreich mit der Haufe Akademie zusammen. Das breite Angebot an Weiterbildungen, die kompetenten Trainer sowie die Betreuung der Haufe Akademie-Mitarbeiter führen zu einem sehr guten Feedback innerhalb der Deutschen Messe. Seminare der Haufe Akademie werden von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer gern besucht.“

Ulrike Aselmeier, Personal und Organisation
 Deutsche Messe, Hannover



BILFINGER

„Vor über einem Jahr haben wir uns dazu entschieden, mit der Haufe Akademie eine strategische Partnerschaft zur Ergänzung unserer bereits etablierten Personalentwicklungsmaßnahmen einzugehen. Mit dem professionellen, umfangreichen und vielfältigen Angebot der Haufe Akademie ergänzen wir unser Inhouse-Programm und können so unseren Mitarbeitern und Führungskräften ein breiteres Spektrum an Weiterbildungsmaßnahmen bieten. Die Haufe Akademie hat uns aufgrund der Themenvielfalt, der professionellen Semindurchführung und hoch qualifizierten Trainer überzeugt. Laut dem Feedback, welches wir auch von unseren Mitarbeitern erhalten, war dies die richtige Wahl und wir freuen uns auf eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie.“

Karen Enenkel, Corporate HR, Teamleiterin Academy
 Bilfinger SE, Mannheim



„Als international agierende multifunktionale Vertriebsorganisation und eines der weltweit größten Chemie-Marketing-Unternehmen steht für uns die fachliche Qualifikation und persönliche Entwicklung unserer Fach- und Führungskräfte im Fokus unseres Handelns. Mit der Haufe Akademie haben wir uns für einen Partner entschieden, der in Umfang und Qualität unseren hochwertigen Anforderungen voll und ganz entspricht. Speziell bei individuellen Qualifizierungsmaßnahmen für unsere Mitarbeiter schätzen wir die Haufe Akademie durch die Breite und Tiefe des Angebots sowie dem hohen Niveau der Seminare und Trainings. Die sehr positiven Rückmeldungen unserer Mitarbeiter auf die besuchten Seminare sprechen für sich. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und empfehlen die Haufe Akademie gerne weiter.“

Jens Engel, Abteilungsleiter Personalentwicklung
 HELM AG, Hamburg



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.

Unsere Beratungsfelder

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

Vertrauen Sie auf unsere Consulting-Expertise!

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

Weitere Informationen unter:

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 der Zukunft 4.0

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 strategisch wichtigen Themen wie z. B. der Digitalisierung mit vorantreibt, sieht sich anderen, eigenen Herausforderungen gegenüber.

Mehr bieten

Wir unterstützen und begleiten Sie und Ihr Unternehmen bei diesen Herausforderungen. Mit innovativen Leistungen machen unsere erfahrenen Experten Ihr HR-Management fit für die Zukunft 4.0 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, Personalbindung & 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 in die Arbeitswelt 4.0.

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

Ihr Kontakt zu uns

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

Tel.: 06102 74580-00
consulting@haufe-akademie.de



Susanne Nickel
 Leiterin Competence Center HR Management

www.haufe-akademie.de/consulting-hrmanagement



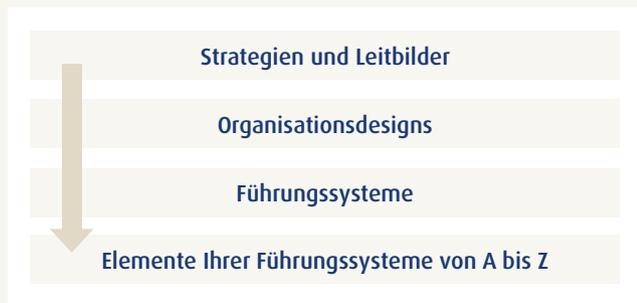
Intelligente Führungssysteme für dynamische Zeiten – Führung bewusst gestalten

Leadership Consulting

Die Digitalisierung führt 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 Digitalstrategie und Ihren Leitlinien? Passt Ihr Führungssystem wiederum zum Organisationsdesign, und passen Ihre aktuellen FKE-Elemente zu Ihrem Führungssystem?



Sie möchten die Führung nicht dem Zufall überlassen?

Machen Sie die Führung in Ihrem Unternehmen zu einem Treiber Ihrer digitalen 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



Ulrich Grannemann
 Leiter Competence Center Leadership

www.haufe-akademie.de/consulting/leadership



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:

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	Kompetenzprofile 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		Praxisprogramme	

Unternehmenszukunft aktiv gestalten

Consulting Projekt-, Prozess- und Change Management

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

Agieren statt nur reagieren

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

Ihre Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderung:

- HR-Exzellenz im Mitarbeiterlebenszyklus
- Transparentes Prozessmanagement
- Nachhaltiges Change Management

Ihr Kontakt zu uns

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

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



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



www.haufe-akademie.de/consulting-ppcm

Mit Leichtigkeit zu mehr Vertriebs Erfolg

Consulting Vertrieb

Gerade im Vertrieb können Optimierungen Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ihren Unternehmenserfolg spürbar verbessern. Mit der Beratung der Haufe Akademie wird es für Sie leicht, Markterfolg in Zeiten der Digitalisierung sicherzustellen.

Erhöhen Sie den Erfolg Ihrer Vertriebsorganisation

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

1. Vertriebsmanagement

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

2. Informationsmanagement

Unsere CRM-Experten analysieren gemeinsam mit Ihnen Ihre bestehende Systemlandschaft und geben Ihnen Anregungen, welche Weiterentwicklungen sinnvoll sind. Auf Wunsch beraten wir Sie auch bei Aufbau oder Optimierung Ihrer technischen CRM-Lösung zur strategischen Marktbearbeitung.

3. Performance-Entwicklung und Führung

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

Ihr Kontakt zu uns

Wir sind Ihr Wegbereiter zu mehr Vertriebs Erfolg, analysieren Ihre Vertriebstätigkeit, geben fundiertes Feedback und finden gemeinsam die Lösung, die Ihrem Vertrieb noch mehr Power verleiht.

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



Jan Heinemeyer
 Leiter Competence Center Vertrieb



www.haufe-akademie.de/consulting-vertrieb

Ihr Booster für Mitarbeiter und Unternehmen. e-Learning Solutions.

Digitalisierung und Globalisierung stellen Firmen und Mitarbeiter vor immer vielfältigere Herausforderungen. Nur Unternehmen, die ihre Mitarbeiter und Prozesse entsprechend weiterentwickeln, werden langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Mit e-Learning können Sie bestehende Maßnahmen in Ihrer Personalentwicklung 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.

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



Wir gestalten mit Ihnen die Zukunft digital

Unterstützung für Unternehmen

Changeprozesse

Setzen Sie e-Learning als ideales Instrument zur Begleitung komplexer Veränderungsprozesse ein.

Globalisierung und Internationalisierung

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

Compliance-Risiken

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

Anpassungserfordernisse an schnelle Märkte

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

Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

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

Vermittlung von Basiswissen

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

Unterstützung bei der Personalentwicklung

Talent Management

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

Führungskräfteentwicklung

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

Arbeitgeberattraktivität

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

Onboarding

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

Förderung gemeinsamen Lernens

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

Kostenreduktion

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

Starten Sie jetzt durch – mit unserem digitalen 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 Lernterfer 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!

Mehr zu unserem Leistungsportfolio:
www.haufe-akademie.de/e-learning



Durchstarten mit unseren e-Learning-Produkten

Lerninhalte auf einen Blick

Lernmodule

Lernmodule sind kompakte Lerneinheiten zu unterschiedlichen Themengebieten. Alle Lernmodule sind didaktisch hochwertig aufbereitet und anschaulich als Videoseminar oder Web Based Training visualisiert. Bearbeitungszeit: jeweils ca. 60 Minuten.

Führung und Leadership Webinfo ▶

- Bleiben Sie authentisch – Sicherheit im eigenen Führungsstil 12.79 ▶
- Mitarbeitergespräche 52.13 ▶
- Ziele vereinbaren – effektiv mit Zielen führen 54.32 ▶

Persönliche und soziale Kompetenz Webinfo ▶

- Rhetorik**
- Red' nicht um den heißen Brei 57.16 ▶
 - Wenn die Stimme stimmt – steigern Sie Ihre persönliche Wirkung 79.85 ▶
 - Der Körper spricht mit – ganzheitlich kommunizieren 79.83 ▶

Moderation und Präsentation

- Strukturiert und zielgerichtet moderieren 12.76 ▶
- Auftritt statt Fehltritt – wirkungsvoll präsentieren 79.86 ▶

Kommunikation und Gesprächsführung

- Nie mehr sprachlos – mit Schlagfertigkeit durch den Berufsalltag 79.84 ▶

Konflikt- und Verhandlungskompetenz

- Konfliktmanagement 52.15 ▶
- Verhandeln leicht gemacht – Interessen erkennen und Ziele erreichen 79.87 ▶

Persönlichkeitsentwicklung

- Würzen Sie Ihr Profil – mehr Präsenz im Berufsalltag 57.15 ▶

Selbst- und Zeitmanagement

- Zeitmanagement in kreativ-chaotischen Zeiten 12.81 ▶
- Infoflut bewältigen – Zeit gewinnen 12.77 ▶

Recht im Unternehmen Webinfo ▶

- Arbeitsrecht für Führungskräfte 52.73 ▶
- Compliance – Vorteile für den Mittelstand 73.74 ▶

Interkulturelle Kompetenz Webinfo ▶

- How to Work Successfully in German Culture 73.80 ▶

Projektmanagement Webinfo ▶

- Projekte erfolgreich starten 53.30 ▶
- Risikomanagement in Projekten 73.73 ▶

Personalmanagement Webinfo ▶

- HR-Organisation und Recruiting**
- Die Personalakte 73.70 ▶
 - Social Media Recruiting 73.67 ▶
 - Bewerberinterviews 57.11 ▶

Personalentwicklung

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

Demografie- und Gesundheitsmanagement

- Gesundheitsorientiertes Führen 57.20 ▶
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle 57.19 ▶
- Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Unternehmen 57.21 ▶

Vertrieb und Marketing Webinfo ▶

- Professionell verhandeln im Vertrieb 57.22 ▶
- Markt- und Wettbewerbsanalysen 52.00 ▶

BWL, Rechnungswesen und Controlling Webinfo ▶

- Wirtschaftlich denken und handeln 73.71 ▶
- Basiswissen BWL 51.56 ▶
- Buchführung und Buchführungstechnik 57.26 ▶
- Basiswissen Controlling 51.58 ▶
- Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung 57.24 ▶

Assistenz und Office-Management Webinfo ▶

- Rechtschreibregeln fürs Business – kleine Fehler, GROSSE WIRKUNG 12.74 ▶

Lernpfade

Lernpfade kombinieren 20–30-minütige Lerneinheiten verschiedenster Formate miteinander – Kurzvideos, TV-Spielfilm-Szenen oder Web Based Trainings. Zahlreiches Bonusmaterial zum Download erhöht den Praxistransfer. Bearbeitungszeit: ca. 3–4 Std.

Best Blend

Best Blends kombinieren die Vorteile von Präsenzlernen und digitalem Lernen. Die Verknüpfung von Webinar als Kick-off, Lernpfad mit tutorieller Betreuung und Präsenzseminar bietet einen optimalen Lerntransfer. Lerndauer inkl. Präsenzeinheiten: 2 Tage innerhalb von ca. 4 Wochen.

	Lernpfad	Best Blend
Führung und Leadership Webinfo ▶		
Die neue Führungsrolle ausfüllen	21.11 ▶	21.24 ▶
Führungsinstrumente	21.12 ▶	21.25 ▶
Kommunikation für Führungskräfte	21.13 ▶	21.26 ▶
Teams erfolgreich führen	21.14 ▶	21.27 ▶
Erstmals Manager	21.15 ▶	21.28 ▶
Diversity managen	21.16 ▶	21.29 ▶
Virtuelle Teams erfolgreich führen	27.67 ▶	27.68 ▶
Persönliche und soziale Kompetenz Webinfo ▶		
Kommunikationstraining	21.17 ▶	21.30 ▶
Erfolgreiche Konfliktlösung	21.18 ▶	21.31 ▶
Erfolgreich mit Persönlichkeit	21.19 ▶	21.32 ▶
Selbst- und Zeitmanagement	21.20 ▶	21.33 ▶
Stressmanagement	21.21 ▶	21.34 ▶
Interkulturelle Kompetenz Webinfo ▶		
Erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit	26.01 ▶	27.71 ▶
Business-Kompetenz China	26.02 ▶	27.72 ▶
Business-Kompetenz Japan	26.03 ▶	27.73 ▶
Business-Kompetenz Südkorea	26.04 ▶	27.74 ▶
Business-Kompetenz Indien	26.05 ▶	27.75 ▶
Business-Kompetenz USA	26.06 ▶	27.76 ▶
Projekt- und Prozessmanagement Webinfo ▶		
Projektmanagement Basiswissen	26.07 ▶	21.36 ▶
Projektmanagement Expertenwissen	27.69 ▶	27.70 ▶
Lean Management	27.78 ▶	27.79 ▶
Vertrieb und Marketing Webinfo ▶		
Professionell verkaufen	21.22 ▶	21.37 ▶
Verhandlungstraining	21.23 ▶	21.38 ▶
Digitales Marketing	26.96 ▶	26.97 ▶
Key Account Management	27.80 ▶	27.81 ▶
Reklamationsmanagement	27.82 ▶	27.83 ▶

Haufe Compliance College

Die e-Trainings des Haufe Compliance College vermitteln rechtssicher relevante Compliance-Themen. Alle Lerninhalte orientieren sich an gesetzlichen Anforderungen, ein Abschlusstest belegt das Erfüllen der Unterweisungspflicht. Bearbeitungszeit je e-Training: 30–60 Minuten.



Code of Conduct	69.60 ▶
Datenschutz	69.62 ▶
Kartellrecht	69.58 ▶
Korruptionsprävention	69.59 ▶
Informationssicherheit	69.63 ▶
Geschenke, Einladungen, Spenden und Sponsoring	69.61 ▶
Trade Compliance: Exportkontrolle und Embargos	22.92 ▶
AGG für Mitarbeiter	24.58 ▶
AGG für Führungskräfte	24.57 ▶
Geldwäscheprävention	22.93 ▶

Weitere Informationen:
www.haufe-akademie.de/compliancecollege

Lassen Sie sich beraten

Zu Ihren Fragen rund um e-Learning- und Blended Learning-Produkten sowie firmenindividuellen Lösungen beraten Sie unsere Consultants gern. Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns.

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



Petra Schniggendiller
 Consultant e-Learning Solutions



Christina Schnürle
 Consultant e-Learning Solutions

Für Detailinformationen einfach e-Learning-Produkt auswählen und Webinfo-Nr. (xx.xx ▶) unter www.haufe-akademie.de eingeben.



Wachstum erleichtern. Mit Qualifizierung nach Maß. Individuelle Unternehmenslösungen.

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

Business Coaching

Mit integrierten Coaching-Lösungen neue Wege gehen

Inhouse-Training

Firmenintern Know-how vermitteln

Internationale Weiterbildungsprojekte

Globale Strategien für die Weiterbildung entwickeln

IT-Training

IT-Experten mit Highend-Technologien auf die Überholspur bringen

Train & Perform-Programme

Entwicklung nachhaltig gestalten

Managed Training Services

Geschäftsprozesse im Weiterbildungsbereich outsourcen

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

Coaching ist Kompetenz- und Vertrauenssache
Mehr zu unserem Qualitätsversprechen unter
www.haufe-akademie.de/coaching

Know-how vermitteln. Kompetenz ernten.

Inhouse-Training

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

Ihre Vorteile bei Inhouse-Training

- Individuell Themen und Schwerpunkte setzen
- Preislicher Vorteil je nach Thema bereits ab 4–5 Teilnehmern
- Flexible Wahl bei Termin, Ort und Dauer
- Reduzierte Hotel- und Reisekosten
- Mitarbeiter auf dem gleichen Wissenslevel

Bedarfsgerecht und individuell

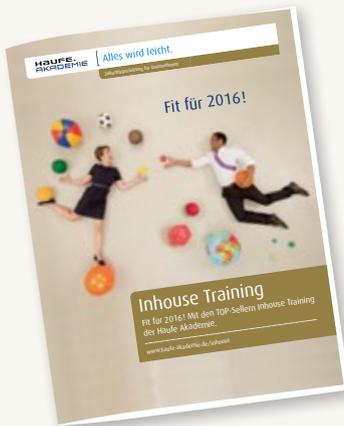
Auf Wunsch passen wir Themen und Inhalte Ihrem speziellen Weiterbildungsbedarf an oder entwickeln maßgeschneiderte Qualifizierungslösungen für Ihr Unternehmen.

Exzellenter Experten-Pool

Unsere Trainer, Berater und Coaches verfügen alle über methodisch-didaktische Kompetenz und langjährige Praxiserfahrung in ihrem Fachgebiet und unterziehen sich einem strengen Auswahlverfahren. So garantiert Ihnen die Haufe Akademie für alle Inhouse Trainings ein hohes Veranstaltungsniveau.

Bewährte TOP-Seller

Unsere Erfahrung ist Garant für Ihren Erfolg. Allein 2015 haben mehr als 25.000 Teilnehmer in über 2.200 Inhouse-Veranstaltungen auf uns vertraut. Die Top-Themen unserer Kunden haben wir für Sie in unserer Inhouse-Trainings-Broschüre zusammengestellt.



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

Acht gute Gründe für die Haufe Akademie

- Ein breites Spektrum an Themen
- Innovative didaktische Konzepte und Seminarmethoden
- Ausgewählte, qualitätsgeprüfte Trainer und Referenten
- Maßgeschneiderter Rundumservice: Beratung, Veranstaltungsorganisation, Faktura – alles aus einer Hand
- Persönliche Bedarfsklärung direkt mit dem Trainer
- Hohe Professionalität in der Abwicklung
- Reaktion auf Ihre Anfrage innerhalb von 24 Stunden
- Auf Wunsch feste Ansprechpartner für alle Servicebereiche



„Die Haufe Akademie ist bereits seit vielen Jahren für uns ein kompetenter Partner in der Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Die individuellen Schulungsanforderungen in den Bereichen Persönlichkeit und Fachkompetenz werden stets durch vielfältige und qualifizierte Angebote erfüllt. Das Feedback unserer Mitarbeiter ist immer sehr positiv. Auch bei Inhouse-Veranstaltungen ist Haufe unser Partner der Wahl: Überzeugende, kompetente Trainer und auf die Anforderungen zugeschnittene Trainingsinhalte ... auch hier erhalten wir stets positive Rückmeldungen. Das sehr freundliche Team der Haufe Akademie organisiert die Veranstaltungen stets perfekt.“
Samantha Stella, Leitung Personalentwicklung Deutschland & HR Manager Vaillant, Remscheid

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



Carolin Senf
Leitung Inhouse-Training

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



Holger Schmenger
 Geschäftsführer Inhouse-Training
 und Consulting

www.haufe-akademie.de/unternehmensloesungen



Mit Highend-Technologietrainings Ihr IT-Team auf die Überholspur bringen!

IT-Training

Ohne Prozessunterstützung durch zeitgemäße Informationstechnologien sind Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr überlebensfähig. Genauso wichtig ist ein top-qualifiziertes IT-Team. Die Haufe Akademie bringt Ihre IT-Experten mit Highend-Technologietrainings zusammen mit dem Kooperationspartner Fast Lane auf die Überholspur.

Wir unterstützen Sie zusammen mit dem neuen Kooperationspartner Fast Lane!

Machen Sie es sich leicht und beziehen Sie Ihre gesamte Personalentwicklung inklusive Highend-Technologietrainings aus einer Quelle. Mit der global agierenden Fast Lane-Gruppe, einer der größten unabhängigen Schulungsanbieter im Cisco-Umfeld und der einzige weltweite Learning-Partner von NetApp haben wir einen Partner gewonnen, der Ihren IT-Experten top-aktuelle Highend-Technologietrainings anbietet. Die Fast Lane-Spezialisten vermitteln praxisnah und herstellerübergreifend aktuellste und relevante Inhalte. Die Kursleiter verfügen über langjährige Erfahrungen im Umgang mit komplexen IT-Umgebungen sowie über umfangreiche Trainingskompetenz.

Ihre Vorteile

Sie profitieren nicht nur vom langjährigen Know-how unseres neuen IT-Trainingspartners. Sie erhalten auch alle Leistungen für Ihre Personalentwicklung aus einer Hand und können Synergien nutzen. Denn wir bieten Ihnen ein breites Portfolio an speziellen Qualifizierungen für IT-Verantwortliche. Dazu gehören zum Beispiel Trainings zu Führung sowie persönliche und soziale Kompetenzen für Ihre Ingenieure und Techniker.

Für jeden die richtige Lösung

Nutzen Sie die Vorteile von Highend-Technologietrainings als Teil eines unternehmensweiten Gesamtpakets für Ihre Aus- und Weiterbildung, egal ob offenes Seminar, firmenintern direkt bei Ihnen vor Ort oder individuelles Kundenprojekt. Unser Kooperationspartner ist ein erfahrener internationaler Player und ermöglicht Ihnen so auch eine weltweite Schulung Ihrer IT-Experten.

Eine Zusammenarbeit, von der Sie in Zukunft profitieren

Durch die neue Kooperation mit Fast Lane, einem autorisierten und mehrfach ausgezeichneten Trainingspartner der technologisch führenden IT-Unternehmen, haben wir für Ihre IT-Abteilung jetzt auch zahlreiche Highend-Technologietrainings in unser Angebot aufgenommen. So unterstützen wir Sie bei einer fundierten Aus- und Weiterbildung Ihres IT-Teams.

HAUFE.
AKADEMIE

Fast Lane



Alle Themen, Kursbeschreibungen, Schulungstermine und Buchungsmöglichkeiten finden Sie unter
▶ www.haufe-akademie.de/it-training

Entwicklung nachhaltig gestalten. Wachstum fördern.

Train & Perform-Programme

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

Machen Sie Trainings messbar erfolgreicher

Mit unseren Train & Perform-Programmen sichern Sie den Transfer erworbenen Seminar-Wissens in den beruflichen Alltag – messbar und nachhaltig. Der Beweis: Die Entwicklungsprogramme der Haufe Akademie wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. So gewann unser Trainingsprogramm „Frauen in Führung“ für die Linde AG den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching des BDVT – den „Trainings-Oscar“ der Weiterbildungsbranche.

Ihre Vorteile mit Train & Perform

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

Ihr Kontakt zu uns

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

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



Torsten Bittlingmaier
Geschäftsführer Inhouse-Training
und Consulting

www.haufe-akademie.de/entwicklungsprogramme



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

Erneut ausgezeichnet!

Seit 2003 wurden die Haufe Akademie bereits 12 Mal mit dem Trainingspreis des BDVT ausgezeichnet. Regelmäßig stellen wir uns der externen Evaluation und konnten bereits mehrfach Auszeichnungen für unsere ganzheitlich orientierten Train & Perform-Programme erzielen.

Wachstum fördern: Train & Perform-Programm für Führungskräfte



Wachstumsvorsprung durch Outsourcing

Es liegt auf der Hand – für die langfristige Unternehmensentwicklung hat ein modernes Personalmanagement eine strategische Bedeutung. Die Aufgaben sind vielfältig. Im Bereich Personalentwicklung reicht das von der Bedarfsermittlung über die Auswahl kompetenter Trainer und Coaches bis hin zur praktischen Abwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Für viele Unternehmen stellt sich irgendwann die Frage: Können aus dieser Vielzahl von Aktivitäten einzelne Abläufe ausgelagert werden oder ist es sinnvoll, über ein Outsourcing des gesamten Prozesses nachzudenken?

Es gibt viele gute Gründe, die Personalentwicklung an Spezialisten außerhalb des Unternehmens zu übertragen. Diese müssen nicht nur mit einer möglichen Kostensenkung zu tun haben. Denn häufig verfügen die externen Dienstleister eher über die benötigten Kompetenzen und Ressourcen als das Unternehmen selbst. Ein weiterer Vorteil: Aufgrund der Reduzierung des internen administrativen Aufwands wird das Weiterbildungscontrolling erleichtert und betriebswirtschaftliche Transparenz geschaffen. Und nicht zuletzt werden Synergien und Neuerungspotenziale wie z. B. Lernplattformen eröffnet. Dies funktioniert vor allem dann, wenn Outsourcing als Bildungspartnerschaft zwischen zwei Unternehmen gesehen wird!

Verschiedene Facetten von Outsourcing

Outsourcing kann unterschiedliche Facetten haben: von der Auslagerung von Subprozessen wie der Seminarverwaltung bis hin zum Outsourcing komplexer Hauptprozesse. Bei der Entscheidung darüber spielen meist Unternehmensgröße und Branche eine untergeordnete Rolle: Kleinere und mittlere Unternehmen profitieren vom Outsourcing, wenn sie entweder keinen eigenen Personalentwicklungsbereich haben oder nach einer Umstrukturierung vor der Frage stehen, einen eigenen PE-Bereich aufzubauen. Durch Outsourcing können sich diese Unternehmen Kompetenz ins „Boot“ holen.

Mittlere und große Unternehmen entscheiden sich häufig dann für Outsourcing, wenn projektbezogen in kurzer Zeit viele Ressourcen benötigt werden oder wenn nach einer Umstrukturierung neue Aufgaben entstanden sind. Bei der Entscheidung über den Umfang des Outsourcings spielt eine entscheidende Rolle, welche Kompetenzen in der eigenen Personalentwicklung bereits vorhanden sind. Davon hängt ab, ob man einzelne Maßnahmen für bestimmte Mitarbeitergruppen oder den gesamten Prozess auslagert.

Freiräume für die strategische Personalentwicklung

Durch die externe Übertragung von Prozessen in der Weiterbildung sind die Unternehmen von administrativen Aufgaben entlastet und können sich auf den Kern ihrer Personalarbeit konzentrieren. Damit behalten Sie Ihre Kern- und strategischen Aufgaben im Unternehmen und delegieren unterstützende Aufgaben.

Grundlage für die Zusammenarbeit im Outsourcing ist eine enge und gut abgestimmte Kommunikation. Auf beiden Seiten muss ein fester Ansprechpartner die Zusammenarbeit koordinieren. So können auftretende Probleme meist schnell gelöst werden.

Die Haufe Akademie als Partner

- Langjährige Erfahrung im Trainer- und Weiterbildungssegment – mit hohem Business-Impact für Ihr Unternehmen
- Hohe Flexibilität in der Anpassung der Serviceleistungen an Ihre Bedürfnisse
- Reibungslose Trainingservices – aus einer Hand
- Innovativer IT-Support
- Attraktives Preis-/Leistungsverhältnis mit gutem Potenzial für Kosteneinsparungen und hoher Transparenz der Bildungsausgaben

Ihr Unternehmen

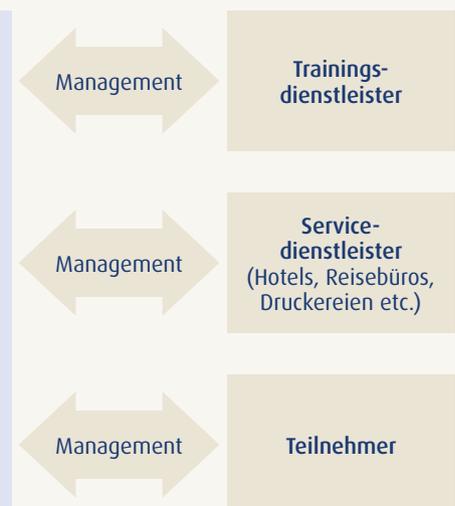
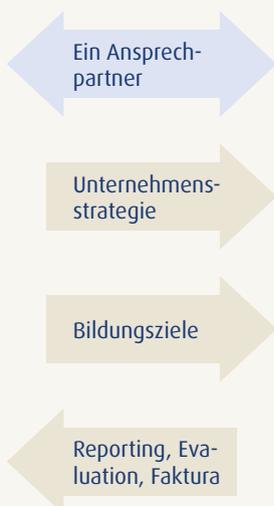
Personalentwicklung

- HR-/PE-Strategie
- Skill-Management
- PE-Steuerung
- Bildungscontrolling

Haufe Akademie

Managed Training Services

- Auswahl geeigneter Trainings- und Servicedienstleister
- Vertragsmanagement
- Veranstaltungskonzeption
- Weiterbildungsinfrastruktur
- Veranstaltungsplanung
- Kommunikations- und Marketingservices
- Veranstaltungsorganisation und -logistik
- Teilnehmermanagement
- Veranstaltungsdurchführung
- Qualitätsmanagement
- Evaluation und Controlling



Haufe Akademie als Weiterbildungspartner

Managed Training Services

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

Professionelle Organisation und Steuerung Ihrer Weiterbildung

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

Ihre Vorteile bei Managed Training Services

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

Ihr Kontakt zu uns

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

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



Jürgen Reus
Competence Center
Managed Training Services

www.haufe-akademie.de/mts



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 Expertennetzwerk. 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



Weiterbildung à la carte

Digitales Seminarportal für Rahmenvertragskunden

Sie finden es mühsam, aus den verschiedenen Weiterbildungsangeboten der Haufe Akademie 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 digitales Seminarportal direkt mit Ihrem e-Procurement-System.

ALBIS

„Die Haufe Akademie ist für uns seit Jahren ein fester Partner für die Durchführung von Seminaren. Besonders der unkomplizierte Buchungsablauf über das Firmenkundenportal ist für uns von großem Nutzen. Die hohe Zufriedenheit und das positive Feedback unserer Mitarbeiter nach Seminarteilnahme sprechen für sich. Wir freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit!“

Melanie Kaufhold, HR Management Training,
ALBIS PLASTIC GmbH

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!



Udo Geier

Leitung Key Account Management
Tel.: 06102 74850-22
udo.geier@haufe-akademie.de



Individuelle Stärken erkennen und fördern

Competence Profiling

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

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

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

Competence Profiling: Die Anwendungsbereiche – Ihr Nutzen



Beliebtester Arbeitgeber Deutschlands werden!

MyTraineeprogramm

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

> Ab einem Trainee buchbar
> Ideal für den Mittelstand



Ihr Unternehmen

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

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

Gewinnen Sie erstklassigen Nachwuchs! Wir zeigen Ihnen wie Die beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands punkten mit Trainee-programmen. Das können Sie jetzt auch! MyTraineeprogramm ist ein modulares Ausbildungssystem, das eine gezielte Förderung möglich macht und die unternehmensinterne Ausbildung ergänzt.

Mit MyTraineeprogramm klar im Vorteil.

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

Ihr Kontakt zu uns

Lassen Sie sich zu myTraineeprogramm und den Gestaltungsmöglichkeiten persönlich beraten!

Tel.: 0761.898-4688

jessica.breitkopf@haufe-akademie.de



Jessica Breitkopf
Produktmanagement

www.haufe-akademie.de/mytraineeprogramm

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



Kompetenz für Fach- und Führungskräfte
Leistungen für Einzelpersonen

Sie wollen als Fach- und Führungskraft 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 Management-Techniken in Form von Seminaren, Trainings, Tagungen und umfassenden Qualifizierungsprogrammen bis hin zu e-Learnings. Bei uns finden Sie alles, was für Ihr Weiterkommen wichtig ist.



Unser neues **Ampelsystem** visualisiert für Sie die Verfügbarkeit und Durchführungssicherheit der Veranstaltungstermine und erleichtert Ihnen die Anmeldung. So können im Endeffekt über 98% unserer Kunden ihr Wunschseminar besuchen.

Weitere Informationen unter
www.haufe-akademie.de/planungssicherheit

Lernen ganz nach Ihrem Geschmack

Für jedes Bedürfnis das richtige Format

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

Eines der führenden Institute in Deutschland

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

Weiterbildungspartner für Unternehmen jeder Größe

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

Seminare und Trainings

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

Tagungen und Kongresse

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

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

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

Blended Learning

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

Umfassendes Themenspektrum

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

Praxistransfer im Mittelpunkt

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

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

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

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

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

e-Learning

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

Ihr Kontakt zu uns

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



Stephanie Göpfert

Leiterin Kundenservice

Tel.: 0761 898-4422

Fax: 0761 898-4423

service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de



Ganz leicht das Richtige tun.

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert Ihnen die Haufe Akademie die kontinuierliche Kompetenzerweiterung Ihrer Fach- und Führungskräfte.

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

Unsere Auswahl an Qualifizierungs- angeboten für Sie in der PE

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

Personalmanagement

Personalentwicklung und Talent Management Personalentwicklung

Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung 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 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

Ein professionelles Bildungscontrolling kann einen wertvollen Beitrag leisten, Erfolge spezifischer Projekte zu belegen. So können Sie idealerweise eine Kürzung des Bildungsbudgets vermeiden und den Effekt Ihrer Bildungsarbeit dokumentieren.

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

55.50 ▶

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

**Personalentwicklung und Talent Management
Berufsausbildung****Berufsausbildung erfolgreich planen und organisieren**

75.39 ▶

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

**Auszubildende zeitgemäß führen und fordern
Leistungen sicher beurteilen – Problemfälle meistern**

81.85 ▶

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

Psychologie für Ausbilder/innen

73.52 ▶

Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

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

**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!

78.30 ▶

Mit innovativen Ansätzen punkten

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

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.

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.

Persönliche HR-Kompetenz**Psychologie für Personaler**

92.38 ▶

Praktische Wahrnehmungs- und Handlungshilfen

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

Gesprächstraining für Personaler I

86.97 ▶

Grundlagen und Techniken

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

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 als interner Berater Handlungssicherheit.

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.

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: Workshop Qualifizierung zum unternehmensinternen Konfliktmoderator

Streiks und Konflikte kosten deutsche Unternehmen Millionen. Ein Grund mehr, den dringenden Bedarf an konstruktiver Konfliktlösung durch Konfliktlotsen und Mediatoren zu decken. Diese Positionen intern auszubilden, ist ein strategischer Beitrag zum Erfolg Ihres Unternehmens. In unserem Workshop erhalten Sie innovative Impulse und effektive Strategien für Ihr nachhaltiges Konfliktmanagement. Das Ergebnis ist eine höhere Erfolgsquote beim Vorbeugen und Lösen von Konflikten. Eine Investition, die sich lohnt, nicht nur finanziell!

Kontakt und Information

susanne.nickel@haufe-akademie.de

„Tolle Begleitung in ein völlig neues Lernfeld mit hohem Praxisbezug!“

Oliver Renz, Stabsbereich Strategie, GKV Informatik GbR

Kostenloses Webinar

Konflikte lösen – Kosten sparen – Zukunft sichern!
Tipps und Tricks für Ihr erfolgreiches Konfliktmanagement
14. September 2016, 14:00 Uhr

Anmeldung:

www.haufe-akademie.de/fokus-pe/webinare**Projektmanagement für Personaler**

93.79 ▶

HR-Projekte erfolgreich managen

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

BWL-Rüstzeug für Personaler

78.29 ▶

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

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

Excel für die Personalarbeit

76.40 ▶

Arbeitsabläufe mit Excel vereinfachen und automatisieren

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

HR-Strategie und strategische Personalplanung**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.

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

23.71 ▶

Ihre kompakte, praxisnahe Kurzausbildung

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

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.

Fehlzeiten reduzieren – Krankensstände vermeiden

75.27 ▶

So erhöhen Sie Anwesenheit und Leistung

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

Unternehmenskultur und Change Management

Change Management für Personaler

93.41 ▶

Betriebliche Veränderungen erfolgreich begleiten und gestalten

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

Qualifizierungsprogramm Change Management intensiv

57.80 ▶

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

Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge

Qualifizierungsprogramm Personalmanagement

81.01 ▶

Kurz und schmerzlos: Ihre Intensivwoche zu modernem Personalmanagement

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

Lehrgang Geprüfte/r Personalentwickler/in

51.88 ▶

Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

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

Haufe Coaching-Ausbildung

23.97 ▶

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

In dieser anerkannten Coaching-Ausbildung lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen. So festigen Sie Ihr Know-how und Standing als gefragter Coach und Berater.



DAS IST NEU!

100 neue Seminare und Trainings

Für Sie zusammengestellt in einer Broschüre zum Download:
www.haufe-akademie.de/das-ist-neu

Eine Auswahl an neuen Veranstaltungen
für Sie als Personalentwickler.

Neu: Das klingt gut! HR-Konzepte überzeugend präsentieren

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.

www.haufe-akademie.de/25.88

Neu: Gekonnt verhandeln in typischen HR-Situationen

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.

www.haufe-akademie.de/24.81

Neu: Plötzlich Personaler

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, sodass Sie von Anfang an die vielfältigen operativen Aufgaben in Ihrem Alltag souverän meistern können.

www.haufe-akademie.de/26.46

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

www.haufe-akademie.de

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

**Zukunftsgestaltung für
Unternehmen**
Beratung und Service
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

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

Folgen Sie uns auch auf

