



Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen

Ein integrativer Ansatz

Autor: Dirk Scheffer
Ort: München
Datum: April 2008

accuo consulting GmbH
Isartorplatz 5 80331 München

fon +49 (0)89 / 23 92 82 29
mobil +49 (0)172 / 88 77 340
mail scheffer@accuo.de
web www.accuo.de

CHANCEN&KARRIERE
Premium Personalmarkt

Überblick

- Einstieg 3
- Das Scheitern von PE-Maßnahmen 4
- Notwendige Voraussetzungen und integrierter Ansatz 5
- Der integrierte Ansatz 6
- Führungskräfteentwicklung 8
- Teamentwicklung und Mitarbeiterentwicklung 9
- Mitarbeiterentwicklung, Kulturentwicklung, Zielsysteme 10
- Regelkommunikation, KPO, Innovation und Wandel 11
- Leistungs- und zielorientierte Vergütung 12
- Beispiel zur Sicherung der Nachhaltigkeit einer PE-Maßnahme 12
- Fazit 14
- accuo consulting GmbH und Autor 15

Einstieg

„Gedacht ist nicht gesagt,
gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht einverstanden,
einverstanden ist noch lange nicht beibehalten,
beibehalten ist noch lange nicht beibehalten.“
(nach Konrad Lorenz)

Die Aktualität dieses Spruches lässt nicht nur Bildungsforscher in Zeiten von PISA-Studien schauern, sondern auch viele Top-Führungskräfte und Personalentwickler, wenn es darum geht die Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen zu bewerten.

Die Auswertungen vieler Unternehmensvisionen und –leitsätze zeigen, dass fast alle Unternehmen ein „nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum mit gelebter ökologischer und sozialer Verantwortung“ verbindet. Mit der zunehmenden Globalisierung, dem Anstieg der technologischen Komplexität und dem demographischen Wandel stellen sich die größten Herausforderungen für das Personalmanagement, insbesondere für die Personalentwicklung.

Der demographische Wandel bedingt:

1. Die Anzahl der Erwerbstätigen sinkt ab diesem Jahr 2008 erheblich und nach 2013 dramatisch.
2. Der Bedarf an Fachspezialisten, die die komplexen Technologien beherrschen, steigt weiter an.
3. Alle Unternehmen werden zukünftig mehr mit deutlich älteren Mitarbeitern innovativer, produktiver und leistungsfähiger im globalen Markt agieren müssen.

Die Personalentwicklung ist gefordert, ihren Beitrag zur Realisierung der Nachhaltigkeit in den drei Feldern ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu leisten. In diesem Beitrag möchte ich mich auf die Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne der erfolgreichen Umsetzung konzentrieren mit dem Ziel, Ihnen Denkanstöße für Ihre praktische Arbeit und Diskussionen zu geben.

Das Scheitern von PE-Maßnahmen

Die Ursachen für das Scheitern von PE-Maßnahmen sind vielschichtig, häufig sogar die Kombination von mehreren Faktoren. In zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern, Personalern und Führungskräften wurden immer wieder folgende Ursachen benannt:

- Keine ausreichende Unterstützung seitens des Topmanagements, sondern nur Lippenbekenntnisse.
- Keine Akzeptanz bei den Führungskräften, „wir haben das nicht nötig, machen Sie nur meine Mitarbeiter fit.“
- Zu wenig finanzielle Ressourcen. Budgetstreichungen zuerst bei der Personalentwicklung.
- Zu wenig zeitliche Ressourcen. Veränderungen brauchen Zeit.
- Keine Motivation bei der Zielgruppe. Keine Zeit dafür.
- Keine Priorität im Unternehmen.
- Keine kompetenten Trainer.
- Keine strategische Personalentwicklung, sondern nur „Flickenteppich“ oder „Feuerwehrsyndrom“.
- Veraltete PE-Ansätze, reine Wissensvermittlung über Dozenten. „Gießkannenprinzip“.
- Schlechte Kommunikation über den Sinngehalt von PE-Maßnahmen.
- Keine Verbindung mit einem Ziel- und Vergütungssystem.
- Externe Einflüsse, wie Übernahmen

Obige Ursachen zeigen auf, dass man in den meisten Unternehmen von der Realisierung des Modells „Personalmanagement als Business Partner“ noch weit entfernt ist. Die Professionalisierung der Personalentwickler in den Unternehmen schreitet noch nicht so schnell voran, wie die Anforderungen an die Personalentwicklung. Zwar ist vielen das Phasenmodell von Becker mit Bedarfsanalyse, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung bekannt, jedoch scheitert es schon in der ersten Phase der Bedarfsermittlung, weil das hierfür notwendige Wissen an systemischer Arbeitsweise, insbesondere der zirkulären Fragetechnik fehlt und Zusatzqualifizierungen für die Personalentwicklung oft für überflüssig gehalten werden.

Notwendige Voraussetzungen und integrierter Ansatz

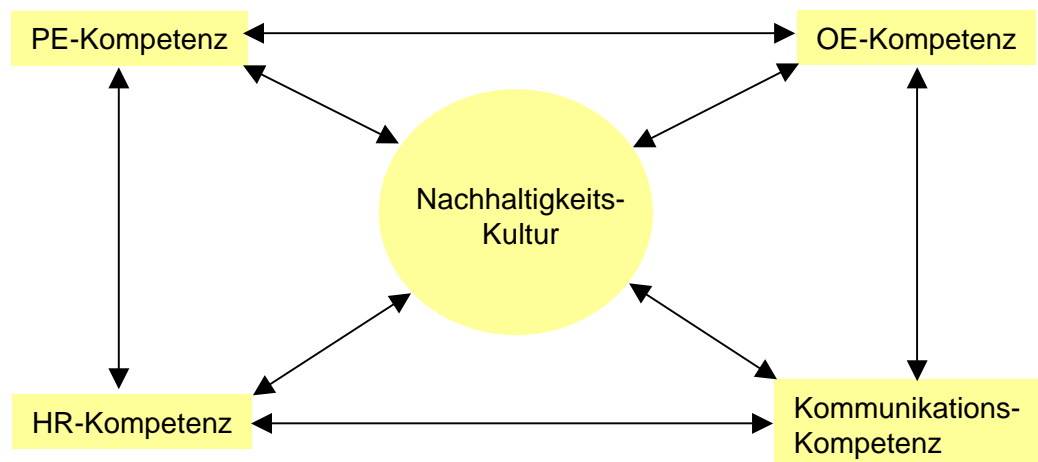
Nachhaltig wirkende PE-Maßnahmen entstehen nicht im leeren Raum, sondern bedürfen einiger Grundvoraussetzungen. Sind diese Grundvoraussetzungen nicht erfüllt, dann liegt ein Scheitern, wie zuvor erwähnt, nahe.

Zu den Grundvoraussetzungen gehören:

1. Die Einstellung muss stimmen, es herrscht eine Kultur der Offenheit.
2. Auf die Führungskräfte kommt es an.
3. Der Sinngehalt und die Ziele müssen relevant und klar sein.
4. Transparente Kommunikation.
5. Aus Betroffenen Beteiligte machen.
6. Mitarbeiter für Erfolge bestärken, am Erfolg beteiligen.
7. Die Ressourcen Zeit und Budget müssen gewährt werden.

Sind diese Grundvoraussetzungen gegeben, so kommt es im Weiteren auf die PE-Instrumente und das Zusammenspiel in einem integrierten Ansatz an.

Der integrierte Kompetenzansatz



Der integrierte Kompetenzansatz beinhaltet die vier Kompetenzbereiche Personal- und Organisationsentwicklungskompetenz, HR-Managementkompetenz, Kommunikationskompetenz und berücksichtigt die Nachhaltigkeitskultur im Unternehmen als Teilbereich einer Performance Culture.

Der integrierte Ansatz

Die Sicherung der Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen findet im systemischen Sinne im Gesamtszenario von Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur statt. Ein zentraler Erfolgsfaktor dabei ist zudem die HR-Managementkompetenz.

HR-Managementkompetenz

Der HR-Bereich als Business Partner hat u.a. die Aufgabe, mit dem Verständnis der Linienanforderungen die strategische Personalentwicklung im Unternehmen sicher zu stellen. Die Folgen des demographischen Wandels erfordern neue Konzepte, um die Nachhaltigkeit der Leistungsfähigkeit von der älter werdenden Belegschaft zu sichern. Dem Mangel an Fachkräften in Schlüsselpositionen muss durch ein Talentmanagement im Unternehmen begegnet werden. Die steigende Komplexität erfordert einen schnelleren Wissensaufbau und vor allem Flexibilität und eine hohe Lernbereitschaft der gesamten Belegschaft. Diese Herausforderungen sind durch das HR-Management alleine nicht zu bewältigen. Die Aufgabe des HR-Managements ist es, als Treiber alle relevanten Unternehmensbereiche in den Personalentwicklungsprozess zu integrieren. Die Unternehmensleitung gibt nicht nur die strategische Zielrichtung vor, sondern stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung und treibt als Schirmherr den Prozess. Mit den Linienmanagern werden die inhaltlichen Themenfelder der PE-Maßnahmen sowie deren Umsetzung in die Praxis erarbeitet. Die Organisationsentwicklung passt die Strukturen und Arbeitsprozesse zu den PE-Maßnahmen an, damit die Mitarbeiter in einem den Anforderungen entsprechenden Umwelt ihre Leistungsfähigkeit voll entwickeln können.

Organisationsentwicklungskompetenz

Die systemische Organisationsentwicklung passt im Zusammenspiel mit dem HR-Management und den Linienmanagern die Strukturen und Prozesse des Unternehmens den Anforderungen des Marktes und der Personalentwicklung an. In diesem Zusammenwirken gilt es insbesondere, flexible Stellenprofile und Kompetenzmodelle mit dem Zielvereinbarungsprozess und dem Vergütungssystem zu synchronisieren. PE-Maßnahmen müssen dabei kulturadäquat ein- und durchgeführt werden. Nicht nur das Vorgehen in kleinen, überschaubaren Schritten, sondern auch die Beherrschung von Projektmanagementkompetenzen fördern die nachhaltig erfolgreiche Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

Der integrierte Ansatz

Kommunikationskompetenz

Der Stellenwert der Kommunikation in Bezug auf PE-Maßnahmen wird in vielen Unternehmen derzeit noch unterschätzt. Die Information über geplante PE-Maßnahmen tröpfeln vereinzelt zu den Mitarbeitern oder werden mittels einer klaren „Ansage“ kommuniziert. Eine abgestimmte Kommunikationsstrategie zu den PE-Maßnahmen beinhaltet neben der Regelkommunikation top-down und bottom-up auch die interne Unternehmenskommunikation. Hauptziel dabei ist es, die Sinnhaftigkeit und den individuellen Nutzen der PE-Maßnahmen herauszustellen. Wenn jeder Teilnehmer einer PE-Maßnahme sowie deren Führungskräfte den Sinngehalt und den Nutzen der PE-Maßnahmen verstehen und einverstanden sind, dann gelingt es, durch die Unterstützung der Führungskräfte die Nachhaltigkeit in der Praxis beizubehalten.

PE-Maßnahmenkompetenz

Mit PE-Maßnahmenkompetenz wird die Fähigkeit beschrieben, bedarfs- und zielorientierte sowie nachhaltig wirkende Personalentwicklungskonzepte zu planen und umzusetzen. Die Schnelllebigkeit und Komplexität der globalen Wirtschaftswelt gepaart mit den Ressourcenbeschränkungen in den Personalentwicklungsabteilungen führt häufig zu einem Qualitätsverlust in der Planung und Realisierung von PE-Maßnahmen. Entweder es fehlt an der strategischen Ausrichtung mit einem systemischen Ansatz oder es mangelt an den finanziellen oder zeitlichen Ressourcen, die eine nachhaltige Wirkung ermöglichen. Gleichwohl schaffen es PE-Profis, auch unter widrigen internen wie externen Rahmenbedingungen nachhaltig wirkende PE-Maßnahmen durchzuführen. Angeregt von der erfolgreichen Praxis möchte ich Ihnen kurz die wichtigsten Instrumente für nachhaltige PE-Maßnahmen vorstellen:

- **Führungskräfteentwicklung**
- **Teamentwicklung**
- **Mitarbeiterentwicklung**
- **Kulturentwicklung**
- **Zielsysteme**
- **Regelkommunikation**
- **Kontinuierliche Prozessoptimierung**
- **Innovation und Wandel**
- **Leistungs- und zielorientierte Vergütung**

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfteentwicklung wird häufig als „Königsdisziplin“ bezeichnet. Nicht nur weil die „Könige“ oder „Regionalfürsten“ ausgebildet werden, sondern weil das Wirken der Führungskräfte den entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Das Ziel der Führungskräfteprogramme ist es, die Führungsleistung zu verbessern. Die nachhaltige Wirkung von Führungskräfteprogrammen basiert auf der Kombination von:

- Individuenorientierten Themen
- Dialogorientierten Themen
- Teamorientierten Themen
- Innovation und Wandel orientierten Themen

Hier ein Beispiel für eine viermodulige Qualifizierungsreihe, die neben dem Inhalt auch die Vernetzung der Teilnehmer fördert. Zur individuellen Leistungssteigerung hat sich ein prozessbegleitendes Coaching als nachhaltig wirkend erwiesen. Die Module sind jeweils dreitägig.

| Wirkungs- ebene | Modul | Inhalte |
|-----------------------------------|---|---|
| Individuum | Rolle, Aufgabe und Positionierung als Führungskraft | <ul style="list-style-type: none"> • Einstellungen, Verhaltensweisen • Führungsstile und eigene Persönlichkeit • Erkennen der eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale |
| Dialog mit einzelnen Mitarbeitern | Leistungen im Dialog entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungsprozess • Mitarbeitergespräche führen • Themenzentrierte Interaktion |
| Team | Teamperformance entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> • Teamorientierte Führung • Teamentwicklung • Fehlerkultur als Performancetool |
| Unternehmen | Innovation und Wandel gestalten | <ul style="list-style-type: none"> • Wandel als kontinuierlicher Prozess • Innovationstreiber erkennen und fördern • Change Management |

Teamentwicklung und Mitarbeiterentwicklung

Teamentwicklung

Bei Teamentwicklung geht es in erster Linie um Verhaltensänderungen. Die Teamperformance hängt zudem von jedem Individuum ab. Jedoch ist das wirkungsvolle Zusammenspiel aller Teammitglieder mehr als die Summe seiner einzelnen Teammitglieder.

Teamentwicklung spielt für die Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen eine fördernde Rolle. Entscheidet sich ein Team, dass es an seinen Kompetenzen oder und an seinem Zusammenwirken arbeiten möchte, so wird der „innere Schweinehund“, der uns Menschen dazu verleitet, in alte Verhaltensweisen zurückzufallen, leichter überwunden. Teamentwicklung fördert nicht nur das Erreichen von Zielen, sondern macht aus Betroffenen Beteiligte im Prozess. Teamentwicklung kann daher als einzelne PE-Maßnahme beispielsweise bei Teamkonflikten wirkungsvoll sein oder auch als Kombination zu fachlichen Qualifizierungsprogrammen.

Mitarbeiterentwicklung

Die häufigsten Qualifizierungsthemen für Mitarbeiter sind Fach-, Methoden-, Handlungs-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen, die gestärkt werden sollen. Ziel dabei ist es, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gemäß ihren Talenten und den Anforderungen an ihre Schlüsselposition zu entwickeln. Die kompetenzbasierte Personalentwicklung strebt dabei an, die in einem Kompetenzmodell abgebildeten Kompetenzen und die vorhandenen Lücken zum Kompetenzprofil zu schließen. Dabei ist kritisch zu hinterfragen, ob der Teilnehmer förderungsfähig, -willig und –würdig ist. Ein Schlüsselfaktor für die nachhaltige Wirkung der PE-Maßnahmen auf Mitarbeitererebene sind die Führungskräfte der Mitarbeiter. Die Führungskräfte bestimmen im Jahresgespräch den Entwicklungsbedarf mit jedem einzelnen Mitarbeiter. Nach der Bedarfsmeldung an die Personalentwicklung werden die spezifischen Seminare festgelegt und gebucht. Eine zentrale Aufgabe ist das Entsendegespräch vor dem Seminar. In diesem Gespräch werden die Erwartungen und Ziele für das Seminar im Vorfeld definiert. Nach dem Seminar gibt der Mitarbeiter nicht nur der PE-Abteilung, sondern auch seiner Führungskraft ein Feedback bzgl. des Seminars und einen Aktionsplan.

Mitarbeiterentwicklung, Kulturentwicklung, Zielsysteme

Die nachhaltige Wirkung von Seminaren wird deutlich erhöht durch eine präzise Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Die Führungskraft fordert im Entsendegespräch zum Seminar seine Mitarbeiter auf: „Wenn Sie am ersten Seminartag nicht drei Themen kennen lernen, die Sie in die Praxis umsetzen können, dann verlassen Sie bitte das Seminar und kommen an Ihren Arbeitsplatz zurück.“ Dieser Aufforderung folgend, berichtet der Mitarbeiter seiner Führungskraft nach dem Seminar, welche Themen er im Seminar verstanden hat und sie in der Praxis umsetzt. Das Thema „Beibehalten“ geht nun mit in die Verantwortung der Führungskraft. Der Mitarbeiter hat seinen Aktionsplan und die Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter, seine Vorsätze in die Tat umzusetzen.

Kulturentwicklung

Jede PE-Maßnahme hat eine Wirkung auf die Unternehmenskultur. Insbesondere bei der Führungskräfteentwicklung wird die Unternehmenskultur stark beeinflusst, da die Führungskräfte die Treiber der Kultur sind. Führungskräfte legen die Zielsetzungen und Philosophien fest. Sie geben Strukturen, Prozesse und Systeme vor. Die Aufgabenausführung der Mitarbeiter ist stark abhängig von den Führungskräften. Die Führungskräfte beeinflussen die Kultur zudem durch ihre Kommunikation, Machtausübung und ihren Führungsstil. Insofern ist bei dem integrierten Ansatz stets die Wirkung der PE-Maßnahmen auf die Unternehmenskultur zu prüfen. Die Nachhaltigkeit einer PE-Maßnahme in Verbindung zur Unternehmenskultur lässt sich durch die Messung der Ursachen und Veränderungshebel der Unternehmenskultur mit einem Benchmark nachweisen. Ein Instrument hierzu ist beispielsweise das Organizational Culture Inventory® und das Organizational Effectiveness Inventory® von Human Synergistics in Deutschland GmbH.

Zielsysteme

Zielsysteme erhöhen die Transparenz der Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen. Die Wirkung auf die Nachhaltigkeit ist stark von deren Anwendung und der gelebten Kultur abhängig. So werden Zielsysteme oft noch falsch als Controllinginstrumente wahrgenommen. Wichtig ist, dass die Zielsysteme nicht nur als Vergütungsrichtlinie verstanden werden, sondern dass die Mitarbeiter diesen Prozess verstehen, mit ihm einverstanden sind und ihn beibehalten. So wird dann das vereinbarte persönliche Entwicklungsziel auch nachhaltig umgesetzt.

Regelkommunikation, KPO, Innovation und Wandel

Regelkommunikation

Die Steigerung der Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen muss in die Regelkommunikation integriert werden. Das erworbene Wissen aus den PE-Maßnahmen soll als Multiplikatorwirkung in Teambesprechungen thematisiert werden. Ein Teil der Team- oder Abteilungsbesprechung sollte zudem der Nachhaltigkeit gewidmet werden. Der Nutzen besteht in der Multiplikation des Wissens, in der Wertschätzung und Motivation der Mitarbeiter und in der Steigerung der Arbeitseffizienz.

Kontinuierliche Prozessoptimierung (KPO)

Nachhaltige PE-Maßnahmen führen zu einer kontinuierlichen Prozessoptimierung. Nachhaltigkeit und Kontinuität bedingen einander. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist eine offene Fehlerkultur. Nur wenn es erlaubt, ja sogar erwünscht ist, dass Fehler gemacht werden und offen darüber gesprochen wird ohne disziplinarische Maßnahmen fürchten zu müssen, wird es gelingen, kontinuierlich die eigenen Prozesse zu verbessern. PE-Maßnahmen können nur dann nachhaltig wirken, wenn das Neue auch zu Fehlern führen darf. Neue Verhaltensweisen stoßen auf alte Verhaltensweisen und Strukturen. Mit dem neu erworbenen Wissen gilt es, die tradierten Werte und Normen zu überprüfen und - falls erforderlich - schnell, flexibel und nachhaltig an den Erfordernissen des Marktes neu auszurichten. Nichts ist so motivierend wie selbst initiierte Veränderungen.

Innovation und Wandel

Innovation und Wandel sind die Treiber für das Überleben von Unternehmen in der heutigen Wirtschaftswelt. Nachhaltige PE-Maßnahmen berücksichtigen nicht nur diesen Umstand, sondern thematisieren ihn in jeder Qualifizierungsreihe. Egal ob Mitarbeitergespräche oder Excel-Schulungen, jedes Thema soll zur Leistungssteigerung im Unternehmen führen. Also ist jedes Thema dazu prädestiniert, Innovation und Wandel im Unternehmen voranzutreiben. Die nachhaltige Wirkung der PE-Maßnahmen kann dann auch am Innovationsgrad des Unternehmens gemessen werden.

Leistungs- und zielorientierte Vergütung

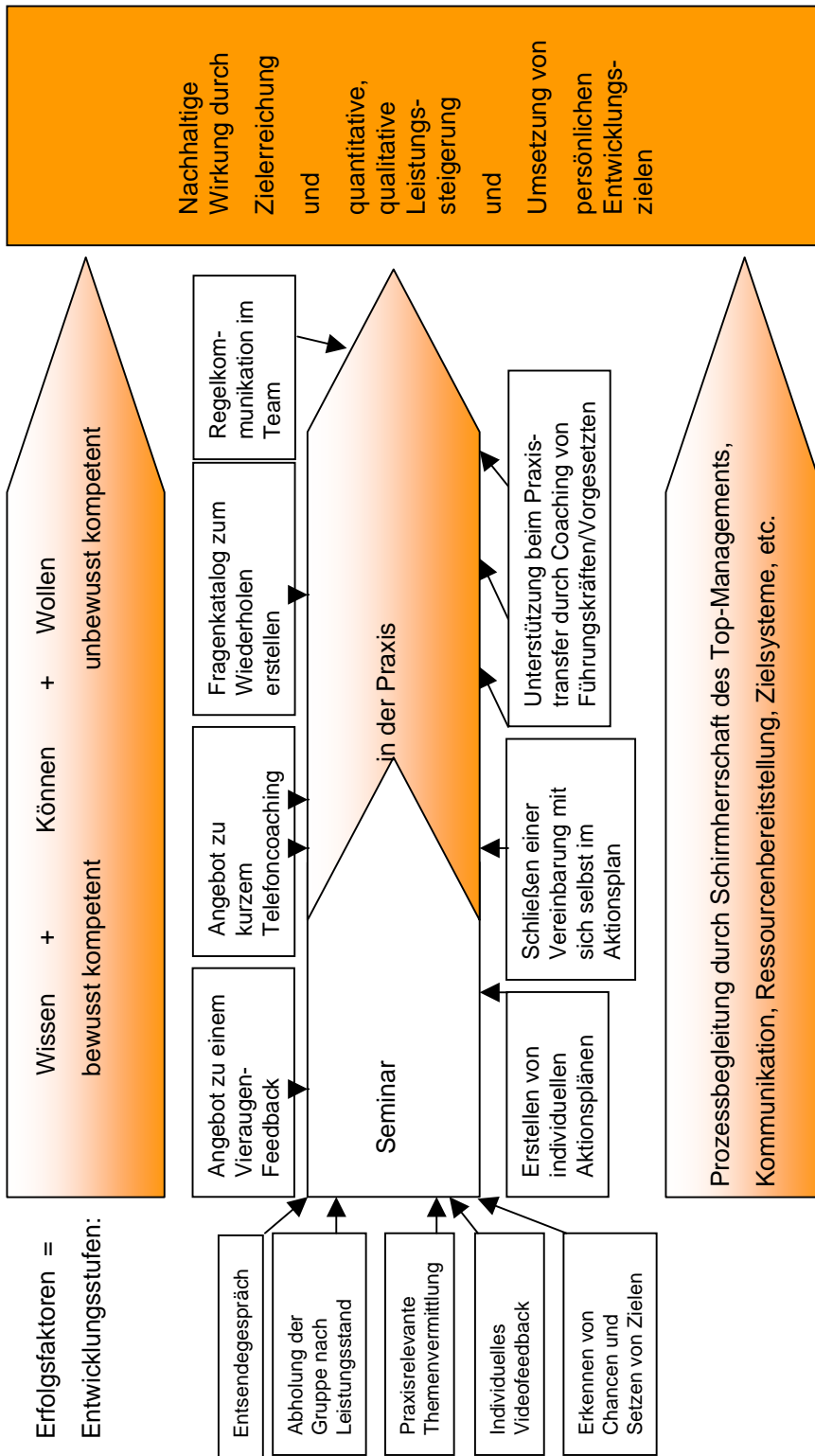
Leistungs- und zielorientierte Vergütung

Die Vergütung nach Leistung, die an Zielen ausgerichtet ist, basiert auf den Anforderungen an den Arbeitsplatz, dem Unternehmenserfolg und den individuell erbrachten Leistungen. Neben der Grundvergütung, auch Fixum genannt, kommen Leistungskomponenten sowie Bonuszahlungen, die von dem Unternehmenserfolg und dem individuellen Erfolg abhängig sind, dazu. Nachhaltige PE-Maßnahmen fördern auf individueller Ebene das Erreichen der persönlichen Entwicklungsziele, die im Zielsystem in den individuellen Leistungszielen hinterlegt sind. Die intrinsische Motivation der Teilnehmer kann durch die extrinsische Motivation gestärkt werden und fördert somit die Nachhaltigkeit der PE-Maßnahme. Die betriebliche Mitbestimmung bei der Neugestaltung von Verträgen darf hierbei nicht außer acht gelassen werden.

Beispiel zur Sicherung der Nachhaltigkeit einer PE-Maßnahme

An folgendem Beispiel wird dargestellt, wie die Nachhaltigkeit der Wirkung einer PE-Maßnahme strukturiert erhöht werden kann. Dieses Nachhaltigkeitskonzept erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ist ein Auszug aus einer Anforderung zur Sicherung des Lerntransfers für Einzelseminare in einer Bildungsinitiative.

Beispiel zur Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen



Fazit

Die Nachhaltigkeit von PE-Maßnahmen ist nicht nur eine Herausforderung und Forderung an die Personalentwickler, sondern auch an das HR-Management als Business Partner. Die seit je her knappen Ressourcen für die Personalentwicklung müssen bewusster und effizienter eingesetzt werden, um die angesprochenen Probleme der Gegenwart und Zukunft zu lösen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren dabei sind:

1. Die Unternehmensleitung sieht die nachhaltige Personalentwicklung als Erfolgsfaktor an und stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.
2. Die Professionalisierung des HR-Management, insbesondere der Personalentwicklung wird von der Unternehmensleitung und der Personalentwicklung selbst kontinuierlich vorangetrieben.
3. Nachhaltige PE-Maßnahmen sind mit einem integrativen Ansatz aller Unternehmensbereiche zu konzipieren und umzusetzen.
4. Es wird eine offene Fehlerkultur und somit eine Leistungskultur gefördert.
5. Aus Betroffenen werden Beteiligte im Prozess der Nachhaltigkeit.
6. Die Führungskräfte sind die Treiber der Nachhaltigkeit und finden diese Aufgabe in ihren Stellenprofilen.

Abschließend möchte ich meine Hochachtung und Bewunderung für viele Personalentwickler aussprechen, die es verstanden haben, hoch kreative spannende Entwicklungsprojekte zu konzipieren und wie Don Quijote gegen ihre Windmühlen aus Vorständen, Betriebsräten und Führungskräfte scheinbar aussichtslos anzutreten. Sie leben in ihrem Tun ein hohes Maß an Nachhaltigkeit. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg beim Beibehalten von nachhaltigen Personalentwicklungsmaßnahmen.

accuo consulting GmbH

accuo (lat.) bedeutet: „ich schärfe“

Wir und unsere Kunden schärfen:

- die eigenen Zielsetzungen, Profile und Fähigkeiten
- die Strategien und Prozesse von Unternehmen
- die Performance Culture.

Das Ergebnis:

- Top qualifizierte und hoch motivierte Talente setzen Ihre Unternehmensstrategie in einer konstruktiven Performance Culture um.
- Als Arbeitgeber sind Sie attraktiv und begehrt für Talente.

Autor:

Autor des Beitrages ist Dipl.-Kfm. Dirk Scheffer, Geschäftsführer und Gründer der accuo consulting GmbH.

„Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er ist es, der mit seinen Talenten Strategien zum Leben erweckt und durch sein proaktives, konstruktives Handeln Innovation und Wandel in Unternehmen vorantreibt. Die Führungskräfte haben hierbei den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur, die maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Mein Ziel ist es, gemeinsam mit meinen Kunden und Kollegen den Menschen einen Entwicklungskorridor zu ermöglichen, damit sie ihre Talente zur Entfaltung bringen. Mit unserem ganzheitlichen, humanistischen und betriebswirtschaftlich-zielorientierten Ansatz bieten wir weit mehr als modular aufgebaute Seminarreihen mit Nachhaltigkeitskonzepten. Wir stehen für den erlebbaren und messbaren Wandel zu einer Performance Culture.“

Meine Beratungs-, Trainings- und Coaching-Schwerpunkte sind:

Organisations- und Personalentwicklung unter dem Dach der Entwicklung einer Performance Culture inklusive Benchmarking, Führungscoaching und Vertriebstraining, umfassender Background und Erfahrungen im Bereich Medien und Vertrieb.