

Anne Dreyer

# Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2014



DEUTSCHER  
BILDUNGSPREIS

# FACHBEITRAG Vispiron GmbH

Eine Bestellmöglichkeit für das Jahrbuch 2014 „Bildungs- & Talentmanagement“ finden Sie unter dem folgenden Link:

<https://www.tuev-sued.de/akademie-de/buch-service/fachbuecher-bildungsmangement>

## V-Academy – ein strategieunterstützendes Personalentwicklungssystem

### Definition eines Kompetenzkatalogs für eine transparente und zielgerichtete Karriereplanung

#### Zusammenfassung

VISPIRON hat im Jahre 2010/2011 seine HR-Strategie von Grund auf neu entwickelt. Als Basis für diese Entwicklung sowie für die Implementierung der Personalentwicklungselemente wurde das Grid-Modell verwendet, welches um die Ansätze der Positiven Psychologie und der Lominger Kompetenzen erweitert wurde. Ziel war ein strategieunterstützendes Personalentwicklungssystem, welches sich auf die Stärken der einzelnen Mitarbeiter fokussiert.

Der Einfachheit halber wird im Folgenden von „dem Mitarbeiter“ gesprochen, damit sind weibliche und männliche MitarbeiterInnen gemeint.

### 1. Grundlagen

Die Leitgedanken für unser strategieunterstützendes Personalentwicklungssystem waren die Identifikation von Talenten und die persönliche Entwicklung des Einzelnen gemäß seiner Karrierestufe und gemäß unternehmensspezifisch festgelegter Kompetenzen. Bei der Ermittlung dieser Kompetenzen haben wir uns an den mittel- bis langfristigen Zielen von VISPIRON orientiert: „Wo wollen wir hin? Welche Kompetenzen machen uns langfristig (strategisch) stark?“ (Lombardo/Eichinger, 2012:176ff.)



### 1.1 Orientierungsmodell

Das Konzept der V-Academy, unseres unternehmenseigenen Weiterbildungsportfolios, basiert auf dem Orientierungsmodell, mit den drei Eckpunkten:

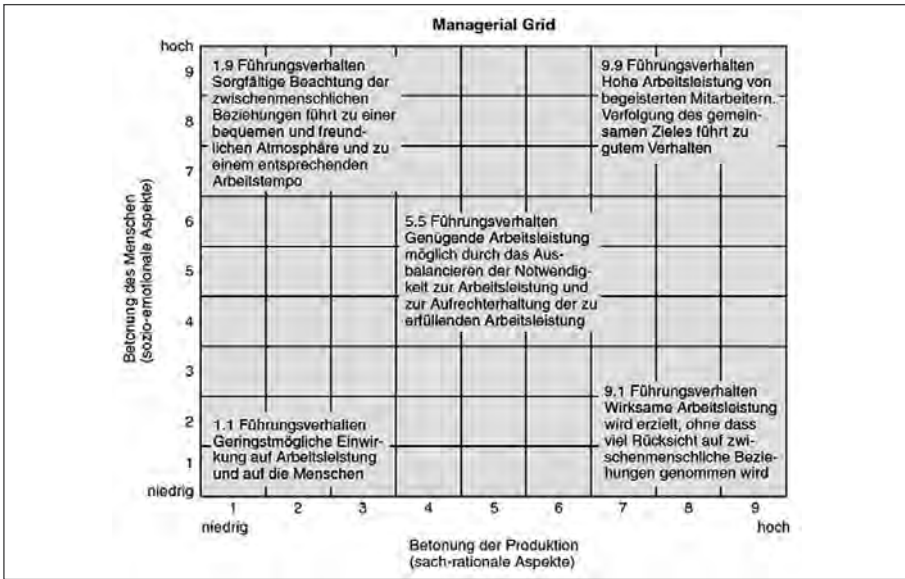
- » „Talent“ (= Mitarbeiter weiß um seine persönlichen Stärken)
- » „Engagement“ (= Mitarbeiter soll an einem Arbeitsplatz eingesetzt sein, der seinen persönlichen Stärken entspricht, mit dem Ziel, möglichst häufig einen sog. „Flow-Effekt“ zu erleben) und
- » „Vision“ (= die Unternehmensvision muss bekannt sein, und die persönlichen Ziele sollten in Einklang mit dieser stehen)

Dafür ist es wichtig, dass die Unternehmensvision greifbar ist und motiviert. Ferner muss sie auf jeden Unternehmensbereich und weiter auf jede Karrierestufe heruntergebrochen werden, sodass jeder Mitarbeiter weiß, was er persönlich erreichen soll, um zum Erreichen der Vision beitragen zu können. Bindeglied der drei Eckpunkte ist die „Beteiligung“, die für die materielle Beteiligung am Unternehmenserfolg mittels der Gewinnbeteiligung und für die immaterielle Beteiligung am Unternehmensgeschehen durch die Fähigkeit und die Ermächtigung, eigene Entscheidungen zu treffen, steht.

### 1.2 Grid-Modell

Das „Managerial Grid“ von Robert R. Blake und Jane S. Mouton (auch „Verhaltensgitter“ genannt) basiert auf der Annahme, dass es zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt: die sog. Sach- oder Leistungsorientierung sowie die Mitarbeiterorientierung, die den zwischenmenschlichen Beziehungen große Bedeutung einräumt. Fünf grundsätzliche Führungsstile werden unterschieden, davon vier mit extremen Ausprägungen sowie ein mittelmäßiger. Da die Spanne der beiden Orientierungen von eins (niedrig) bis neun (hoch) ist, wird bei gleichzeitiger hoher Ausprägung von 9.9 gesprochen.

Abbildung 46: Das Grid-Modell (Verhaltensgitter) nach Robert R. Blake und Jane Mouton



Bei diesem idealen Führungsstil, als „Team Management“ betitelt, sind beide Orientierungen optimiert. Team Management bedeutet, dass der Leader stark in beiden Orientierungen ist, sowohl in der Aufgabenerfüllung als auch in der Mitarbeiterorientierung beziehungsweise in der Schaffung von Beziehungen zu seinen Followern. Führungskräfte dieses Typs sind wirkliche Leader, die ihre Teammitglieder ermutigen, sich einzubringen. Aufgaben und Personen sind gleich wichtig. Der ideale Leader strebt die optimale Zielerreichung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter an.

### 1.3 Positive Psychologie

Um die Motivation, insbesondere durch die Förderung der Bereiche „Talent“ und „Engagement“ zu erreichen (s. o. 1.1. Orientierungsmodell), wird das Konzept der „Positiven Psychologie“ (Seligman, 2000) angewendet, welches eine Fokussierung auf die Stärken (statt Verbesserung der Schwächen) der Mitarbeiter zum Ziel hat. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass die Verbesserung der Schwächen um ca. 30 Prozent möglich ist. Bei der Verbesserung der Talente ist eine Steigerung um 150 Prozent und mehr möglich. Mittels der Positiven Psychologie sind v. a. die Stärkung der positiven Emotionen, denn a) diese stärken die intellektuellen, physischen und sozialen Ressourcen, b) in guter Stimmung wird man mehr gemocht, baut leichter Freundschaften auf, und c) man ist toleranter, kreativer, freundlicher, offener und widerstandsfähiger.

### 1.4 Kombination Grid-Modell und Positive Psychologie

In Kombination des Grid-Modells mit der Positiven Psychologie wird das Verhaltensgitter um die individuellen Stärken erweitert mit dem Ziel, dass Mitarbeiter und Führungskräfte, basierend auf deren individuellen Stärken, ein Verhalten mit hoher Sach- und Mitarbeiterorientierung aufzeigen. Es ist erwiesen, dass Menschen eine positivere Einstellung zum Job erleben, wenn ihre Bedürfnisse erfüllt sind. Eine zentrale Rolle spielt die Führungskraft. Orientiert sich ihr Führungsstil am 9.9-Zustand, interessiert sie sich für die sozialen Belange ihrer Mitarbeiter, macht diese zu Followern und steigert somit die Jobzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

### 1.5 Lominger-Kompetenzen

Die vier Unternehmensbereiche der VISPIRON beinhalten unterschiedliche Ziele, Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierestufen. Je Bereich wurden die Kompetenzen erarbeitet, die man mitbringen, innerhalb der Position erarbeiten und als Vorbereitung für die nächste Position anstreben muss. Die Kompetenzen für den jeweiligen Bereich und die jeweilige Position wurden anhand des Leadership Architects® beziehungsweise des Lominger-Kompetenzmodells (Lombardo/Eichinger, 2004), gemeinsam mit externen Beratern, erarbeitet.

Der Leadership Architect® bezeichnet die Sammlung von forschungsbasierten Werkzeugen, die Führungskräften und Nachwuchsführungskräften die Möglichkeit anbieten, ihre Fähigkeiten zu analysieren und effektiv durch Coaching und/oder Training weiter zu entwickeln: „Sammele alle Talente, die du [als Unternehmen] benötigst und entwickle sie, während sie bei dir beschäftigt sind. Da die Auswahl an Talenten auf dem Arbeitsmarkt beschränkt ist, wird das bloße Einstellen von neuen Mitarbeitern grundsätzlich niemals reichen. Man muss sie entwickeln. Es lohnt sich.“ (Lombardo/Eichinger, 2002:164)

Die Lominger-Kompetenzen unterteilen sich in sechs Bereiche: strategische und operative Skills, Mut, Energie und Drive, organisationale Beweglichkeit und zwischenmenschliches Geschick (Lombardo/Eichinger, 2002:21ff.). Hierbei wird zwischen drei Ausprägungsgraden unterschieden: „overused skill“ (zu stark ausgeprägt) – „skilled“ (Idealausprägung) – „unskilled“ (zu wenig ausgeprägt).

## 2. Umsetzung

Das Schulungsangebot der V-Academy wurde auf Basis der erarbeiteten Kompetenzen entwickelt und basiert auf vier Säulen: persönliche, fachliche, methodische und sprachliche Trainings. Das Konzept der „Positiven Psychologie“ findet seinen Einsatz in allen vier Bereichen, damit der stärkenorientierte Einsatz der Mitarbeiter als langfristiges Ziel verfolgt werden kann, zum Beispiel zielen methodische und persönliche Weiterbildungen vor allem auf den Einsatz und die Weiterentwicklung der emotionalen Intelligenz ab. In den Führungskräfte trainings wird zum Beispiel ein sog. MBTI®-Test durchgeführt, in dem jede Führungskraft individuell ihre besonderen Stärken erfährt.

## 2.1 Führungskräfte trainings

Die Führungskräfte durchlaufen ein dreistufiges Führungskräftetraining:

1. das VISPIRON-Führungsverständnis
2. die Führungskraft als Coach und
3. der Mitarbeiterdialog (siehe 2.2. Mitarbeitergespräche)

### 2.1.1 Das VISPIRON-Führungsverständnis

Das VISPIRON-Führungsleitbild bildet die Grundlage und den Maßstab für das gewünschte Führungsverhalten innerhalb der VISPIRON. Es dient den Führungskräften zur Orientierung und unseren Mitarbeiter zur Einschätzung ihrer Vorgesetzten. Auf diese Weise finden wir ein gemeinsames Grundverständnis in Bezug auf Ziele, Werte und Stärken unserer Zusammenarbeit. Die Hauptpfeiler des VISPIRON-Führungsverständnisses sind:

- » Vorbild
- » Delegation
- » Verantwortung
- » Motivation
- » Zielvereinbarung / Bewertung
- » Entscheidungen
- » Entwicklung / Förderung
- » Information / Kommunikation

### 2.1.2 Situatives Führen

Eine weitere Rolle in diesem Führungskräfteschulungsmodul spielt das Konzept des situativen Führens nach Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard (Hersey/Blanchard/Johnson, 2007:171ff.). Es wird zwischen einem aufgabenbezogenen und einem beziehungsbezogenen Führungsstil unterschieden.

Je nach Reifegrad der geführten Mitarbeiter ist ein anderes Verhalten des Vorgesetzten erfolgversprechend. Nach Hersey und Blanchard lassen sich vier wesentliche Führungsstile („leader behaviour“) als Empfehlungen für Vorgesetzte ableiten:

Führungsstil 1: Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen: Der Vorgesetzte sollte konkret sagen, was zu tun ist, wie es getan werden soll und kontrollieren. Gerade in zeitkritischen Situationen und bei unerfahrenen/neuen Mitarbeiter ist dieser Führungsstil empfehlenswert.

Führungsstil 2: Bei Mitarbeitern mit geringer bis mäßiger Reife ist es empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen, ihnen die Entscheidungen zu erklären, Details zu besprechen und Gelegenheit für Klärungen und Fragen zu geben.

Führungsstil 3: Bei mäßiger bis hoher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen teilhaben zu lassen, Ideen zu teilen, um sie zu motivieren, zu unterstützen und zu ermächtigen.

Führungsstil 4: Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den Vorgesetzten, noch braucht man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens zu machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren oder zur Risikobereitschaft anregen.

Nach Anwendung der Regeln des situativen Führens sind diejenigen Führungskräfte erfolgreich, die je nach Situation den passenden Führungsstil erkennen und gegenüber ihren Mitarbeitern anwenden können.

### 2.1.3 Die Führungskraft als Coach

Das zweite Modul der Führungskräfteentwicklung fokussiert sich auf das Coaching der Mitarbeiter. „Coaching durch die Führungskraft ist ein interaktiver und dynamischer Prozess, in dem die Führungskraft ihre Mitarbeiter (oder Kollegen) in ihrer professionellen Rolle unterstützt, ihre Ziele zu erreichen. Es ist eine Mischung aus prozessbegleitender Beratung, zielorientierter Anleitung und handlungsorientiertem Training, um das Potenzial zu nutzen, die Selbstverantwortung zu stärken, die Leistung zu optimieren“ (Stäbler, 2013:6).

### 2.2 Mitarbeitergespräche

Als letzter Schritt wurden die Mitarbeitergespräche angepasst, damit diese sowohl den unternehmerischen Zielen als auch der persönlichen Entwicklung gerecht werden. VISPIRON entwickelte ein zweistufiges Vorgehen: Ab Winter 2011/12 wurden die sog. Wintergespräche als Zielvereinbarungsgespräche (Fokus: Unternehmensziele) geführt. Dabei werden maximal fünf Ziele pro Mitarbeiter definiert, die für die Führungskraft unternehmerisch wichtig sind. Als Beurteilungszeitraum wird ein Jahr angesetzt.

Ab Sommer 2012 lag der Fokus der Sommergespräche, der Mitarbeiterdialoge, auf der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter. Im Mitarbeiterdialog wird anhand der definierten Kompetenzen und Ausprägungsstufen gemeinsam besprochen, wo der Mitarbeiter aktuell steht und wohin er sich („als Mensch“) entwickelt. Aus dem Portfolio der relevanten Kompetenzen je Hierarchiestufe und Position wählt die Führungskraft maximal fünf Kompetenzen für den Mitarbeiterdialog aus. So kann der Fokus klar auf das Entwicklungspotenzial gelegt werden. Gleichzeitig weiß die Führungskraft, welche Maßnahmen (Coaching, Workshop, on-the-job) mit welchen Inhalten dem Mitarbeiter für die optimale Ausprägung seiner Kompetenzen und damit seiner persönlichen Entwicklung angeboten werden können.



### 3. Fazit

Die Einführung des beschriebenen Vorgehens führte zu einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit, sehr großer Akzeptanz der Mitarbeitergespräche und einem höheren unternehmerischen Bewusstsein der Mitarbeiter.

### 4. Quellen

Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Johnson, D. E. (2007): Management of Organizational Behaviour – Leading Human resources. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education

Lombardo, M. M.; Eichinger, R. W. (2002): The Leadership Machine – Architecture to Develop Leaders for Any Future. Minneapolis, USA: Lominger Ltd Inc.

Lombardo, M. M.; Eichinger, R. W. (2004): For Your Improvement – A Guide for Development and Coaching. Minneapolis, USA: Lominger Ltd Inc.

The Myers and Briggs Foundation, zurückzuführen auf Cook Briggs, K.; Briggs-Myers, I. (1985): Myers-Briggs Type Indicator:  
[www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/](http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/) (16.04.2014)

Seligman, M. (2000): Seligman Europe Positive Psychologie:  
<http://www.seligmaneuropa.com/index.php/positive-psychologie> (16.04.2014)

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2014): Gabler Wirtschaftslexikon – Die ganze Welt der Wirtschaft: Das Grid-Modell (Verhaltensgitter) nach Robert R. Blake und Jane Mouton:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/managerial-grid.html> (16.04.2014)

Stäbler, M. (2013): Trainingsunterlagen „Die Führungskraft als Coach“, Fotoprotokoll

Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie – aus: Papadakis, A. (2006–2007):  
<http://www.psychology48.com/deu/d/person-job-fit/person-job-fit.htm> (16.04.2014)

Zell, H. (2009): Lern- und Lehrseiten, Management und Führung:  
<http://www.ibim.de/management/3-3.htm> (16.04.2014)

## Die Autorinnen



Carolin Gerling, Jahrgang 1981, studierte an der Hochschule für Wirtschaft, Technik und Gestaltung in Konstanz International Business and Management Communication in Asia/Indonesia und setzte dabei ihren persönlichen Fokus auf das Personalmanagement. In 2006 stieg sie bei der heutigen VISPIRON ENGINEERING GmbH im Recruiting ein. Inzwischen leitet sie die HR-Abteilung der Unternehmensgruppe und ist Prokuristin sowie stellv. Business Unit Manager der VISPIRON ENGINEERING GmbH.



Karolina Kozyra, Jahrgang 1980, studierte Rechtswissenschaften an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und an der Adam-Mickiewicz-Universität in Posen (Polen). Ende 2009 stieg sie bei der heutigen VISPIRON ENGINEERING GmbH im Recruiting ein und wechselte 2011 in die HR-Abteilung der Unternehmensgruppe. Ihre Aufgaben liegen im operativen und im strategischen HR-Management mit den Schwerpunkten Personalentwicklung, -administration, -bindung und arbeitsrechtliche Betreuung.

## Das Unternehmen

Das Technologieunternehmen VISPIRON gliedert seine Geschäftstätigkeit in die vier Bereiche Engineering, Messtechnik, Flottenmanagement und Energy. Die Einheit Engineering ist mit den Schwerpunkten Elektrotechnik und Informationstechnologie Entwicklungspartner zahlreicher Industrieunternehmen. Die ROTEC-Messtechnik wird weltweit seit über 25 Jahren im Bereich der Drehschwingungsanalyse von Motoren, Getrieben oder Turbinen eingesetzt. Im Segment Flottenmanagement wird ein Fahrtenbuch Management System angeboten. In der Sparte Energy werden Modul-Montagesysteme entwickelt und schlüsselfertige Photovoltaik-Kraftwerke gebaut. Die VISPIRON betreut über 200 namhafte Kunden an nationalen und internationalen Standorten. In den letzten Jahren wurde die Unternehmensgruppe mehrfach für ihr Wachstum und ihre Unternehmenskultur ausgezeichnet. Mit derzeit knapp 400 Mitarbeitern wird ein Jahresumsatz von rund 55 Mio. Euro generiert.

# INITIATOREN



Akademie

## TÜV SÜD Akademie

Ob Handel, Industrie, Handwerk, öffentlicher Dienst oder Privatpersonen: Die TÜV SÜD Akademie gehört zu den führenden Aus- und Weiterbildungspartnern und hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen zu qualifizieren und die Zukunft von Unternehmen und Arbeitnehmern zu entwickeln. Professionelle Wissensvermittlung, innovative Produktentwicklung und flexible Lösungen für Unternehmenskunden zeichnen die TÜV SÜD Akademie als Bildungsberater aus.

Das breit aufgestellte Weiterbildungsprogramm der Akademie bietet Seminare in mehr als 400 Fortbildungsthemen aus den Bereichen Management, Medizin und Technik an. Auch in aktuellen und zukunftsorientierten Themen wie beispielsweise Elektromobilität, Energiemanagement oder Medizintechnik bildet die TÜV SÜD Akademie aus. Die erworbenen Qualifikationen und zertifizierten Abschlüsse entsprechen höchsten Qualitätsanforderungen und genießen in der Wirtschaft ein weltweites Ansehen. Neben den vielfältigen Seminaren, die in verschiedenen Sprachen angeboten werden, unterstützt die TÜV SÜD Akademie als Komplettanbieter Unternehmen im Bereich Bildungsmanagement, zum Beispiel bei Personalentwicklungsplanung und Bildungsbedarfsanalyse, beim Anlegen von Kompetenzprofilen und Qualifizierungsplänen oder beim Aufbau eines modernen Bildungscontrollings und der Sicherung des Wissenstransfers. Zudem werden auf den Kunden und dessen Inhalte spezifisch zugeschnittene Inhouse-Schulungen konzipiert, um den bestmöglichen Lernerfolg für den Mitarbeiter und ein optimales Ergebnis für das Unternehmen zu erreichen. Rund 110.000 Teilnehmer bildet die TÜV SÜD Akademie jährlich weiter. Die mehr als 10.000 Seminare werden durch rund 60 verschiedene Fachtagungen ergänzt. Sitz der TÜV SÜD Akademie ist München, 500 Mitarbeiter und mehr als 3.000 Trainer an über 80 Standorten weltweit sorgen für eine flächendeckende Präsenz.

### Beispiele für Kompetenz und Erfahrung:

- » Wissenschaftlich fundiert: Das Qualitätsmodell des Deutschen Bildungspreises ist Grundlage aller Analyseangebote.
- » Methodenvielfalt: Neben Seminaren und Workshops konzipiert die TÜV SÜD Akademie zum Beispiel auch E-Learning-Angebote oder Blended Learning-Pakete.
- » Höchste Qualität im In- und Ausland: Die TÜV SÜD Akademie bietet den gesamten Seminkatalog in gleichbleibend hoher Qualität weltweit an.

## EuPD Research Sustainable Management



EuPD Research Sustainable Management ist ein führendes internationales Forschungsunternehmen im Bereich der nachhaltigen Managementsysteme. EuPD Research Sustainable Management stellt höchste Qualitätsansprüche an die eigene Arbeit, macht Forschung effizient, transparent, intelligent.

EuPD Research Sustainable Management ist führender Anbieter für die Analyse, Auditierung und Modellierung nachhaltiger betrieblicher Managementsysteme. Einen besonderen Fokus bilden die Themenbereiche Gesundheitsmanagement sowie Bildungs- und Talentmanagement.

Die Kooperation mit einem einzigartigen Netzwerk aus Fachexperten, Wissenschaft und Medien macht es möglich, neue Themen fundiert zu identifizieren, nachhaltige Managementsysteme zu analysieren, zu auditieren und zu implementieren. Einen besonderen Schwerpunkt legt EuPD Research Sustainable Management dabei auf die Praxisvalidierung. Das Unternehmen identifiziert gemeinsam mit seinem Netzwerk erfolgskritische Faktoren und verbindet so wissenschaftlichen Anspruch mit der notwendigen Funktionalität. ([www.eupd-rsm.de](http://www.eupd-rsm.de))

### EuPD Research Sustainable Management besitzt langjährige Erfahrung und umfangreiche Expertise in folgenden Bereichen:

- » Managementanalyse
- » Managementworkshops
- » Modellierung nachhaltiger Managementsysteme
- » Ausbildung und Schulung
- » Benchmarkingstudien
- » Auditierung/Zertifizierung
- » Kundenzufriedenheit
- » Mitarbeiterzufriedenheit
- » Markt- und Wettbewerbsanalysen



Akademie

EuPD Research

| Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Anne Dreyer

# Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2014

Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2014 informiert über den Status quo sowie die Entwicklung des Bildungs- und Talentmanagements in deutschen Unternehmen. Die Ergebnisse basieren auf der anonymisierten Auswertung von 126 Qualifizierungsbögen, die im Rahmen der Bewerbungsphase des Deutschen Bildungspreises 2014 eingegangen waren.

Das Jahrbuch gibt im ersten Kapitel einen fundierten Einblick in das Qualitätsmodell der Initiative und wertet die im Rahmen des Deutschen Bildungspreises 2014 gewonnenen Daten aus. Hier werden Handlungsfelder und Optimierungspotenziale in deutschen Unternehmen identifiziert. Neben diesen aktuellen wissenschaftlichen Ergebnissen kommen im zweiten Kapitel Autoren verschiedener Unternehmen in Fachbeiträgen zu gelungenen Best-Practice-Ansätzen zu Wort. Sie beschreiben, wie Unternehmen die betriebliche Weiterbildung organisieren und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter strukturiert fördern. Die Gewinner- und Exzellenzunternehmen der Initiative Deutscher Bildungspreis werden schließlich im dritten Kapitel vorgestellt. Sie zeigen in ihren Kurzportraits, warum sie zu den besten Talentförderern Deutschlands gehören.

Der Deutsche Bildungspreis hat die Zielsetzung, Qualitätsstandards im Bildungs- und Talentmanagement zu etablieren und die hohe Relevanz betrieblicher Bildung im öffentlichen Diskurs hervorzuheben. Der Deutsche Bildungspreis ist eine Initiative von TÜV SÜD Akademie und EuPD Research Sustainable Management. Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2014 wird von den Initiatoren des Deutschen Bildungspreises gemeinschaftlich herausgegeben. Schirmherr der Initiative ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de)