

# Investors in People – Vorstellung eines internationalen Qualitätsstandards für nachhaltige Personal- und Unternehmensentwicklung



mib Management Institut Bochum GmbH  
Heinrichstraße 67  
44805 Bochum

**t** +49 (0) 234 913 86 – 0








**f** +49 (0) 234 913 86 – 29

**e** [info@mi-bochum.de](mailto:info@mi-bochum.de)





[www.mi-bochum.de](http://www.mi-bochum.de)

# Inhalt

-  Hintergrund
-  Der Standard
-  Umsetzung und Zertifizierung
-  Kosten
-  Fallstudie TNT Schweiz
-  Weitere IIP Leitfäden
-  Quellen und weiterführende Links



# Investors in People

-  Investors in People (IIP) ist ein internationaler Qualitätsstandard & Leitfaden zur Personalentwicklung, Effizienzsteigerung und Erfolgsoptimierung.
-  IIP dient Unternehmen als Leitfaden, um die Qualifikation der Führungskräfte und MitarbeiterInnen – und damit ein wesentliches Erfolgspotenzial einer Organisation – systematisch und in Abstimmung & Einklang mit ihren Zielen zu verbessern.

# Entstehung des Standards

Die Entwicklung von Investors in People begann Anfang der 90er Jahre in England auf Initiative der britischen Regierung, der Gewerkschaft TUC und führenden englischen Unternehmen (Britischer Industrieverband CBI).

Als Anstoß diente eine von der britischen Regierung in Auftrag gegebene Studie „Towards a Skills Revolution“, in der britische Unternehmen im Vergleich zum europäischen Festland sehr schlecht abschnitten.



# Entstehung des Standards

Aus dem Projekt zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit wurde eine Erfolgsgeschichte.

Inzwischen wurden international bereits mehr als **40'000 Organisationen** mit dem Investors in People Label ausgezeichnet, davon in **Großbritannien circa 30'000**, weitere **20'000 Organisationen** weltweit führen Investors in People ein.

Nahezu **1/3 aller britischen ArbeitnehmerInnen** arbeitet bei einem Unternehmen, das nach dem IIP Standard ausgezeichnet ist.



# Investors in People – Organisationen international

IIP ist nicht nur in England ein Erfolg. Koordiniert von Investors in People UK (IIP UK) entwickelt sich IIP immer stärker zu einem internationalen Label. Momentan laufen in insgesamt über 20 Ländern in Afrika, Europa, Nordamerika, dem Nahen Osten sowie Australien und Asien Projekte zur Einführung von Investors in People.

Europäische Länder:



Großbritannien



Jersey und Isle of Man



Irland



Frankreich



Niederlande



Schweiz (Pilotprojekte)



Österreich (Pilotprojekte)



Dänemark (Pilotprojekte)



Finnland (Pilotprojekte)



INVESTORS IN PEOPLE

# Investors in People – Übersicht grobe Strukturen UK



## Dachorganisation Investors in People

- Aufgabe ist die Verbesserung und Weiterentwicklung des Standards
- Förderung des Bekanntheitsgrades



## Quality Centre (QC)

- Ausbildung der Assessoren und Berater
- Beratung bei der Einführung und Weiterentwicklung IIP in den Unternehmen
- Koordinierung der Assessments
- 13 OC in UK



## Berater (Delivery Partners)

- Unabhängige ausgebildete Berater und Practicioners
- 1500 registrierte Berater in UK

# Aufbau IIP



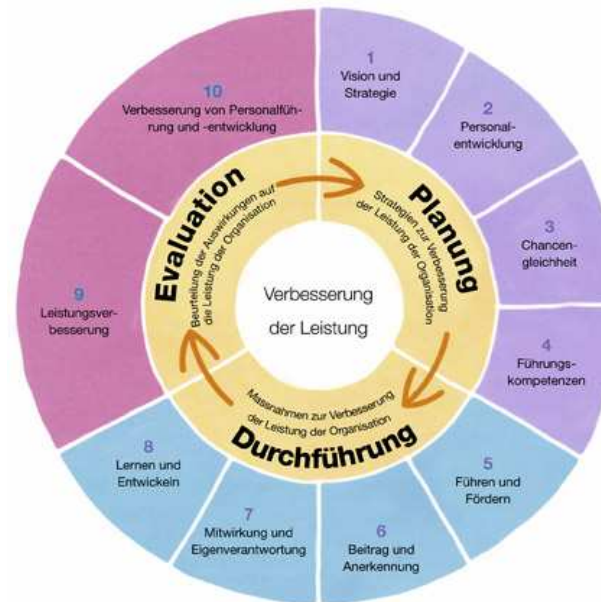
3 Prinzipien



10 Indikatoren



39 Nachweise



# Investors in People – Der Standard



Der Investors in People Standard basiert auf drei einfachen Prinzipien:



## Planung

Ein Investor in People entwickelt wirksame Strategien, um die Leistung der Organisation durch die MitarbeiterInnen zu verbessern



## Durchführung

Ein Investor in People ergreift wirkungsvolle Maßnahmen, um die Leistung der Organisationen durch die MitarbeiterInnen zu verbessern.

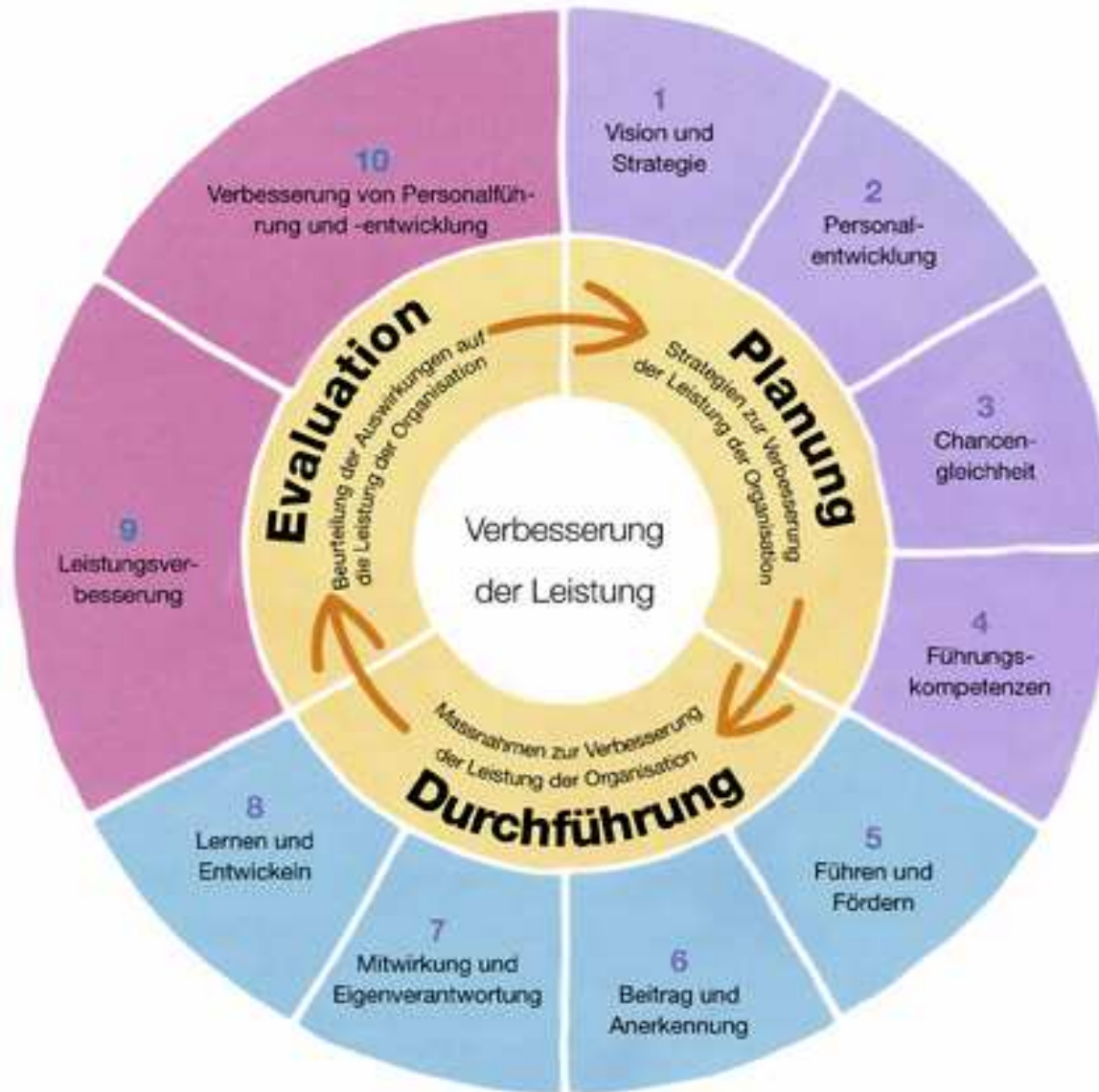


## Evaluation

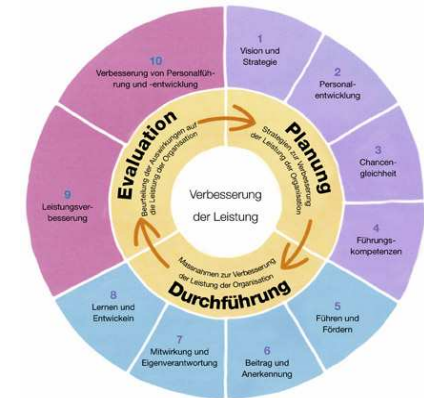
Ein Investor in People kann die Auswirkungen seiner Investitionen in MitarbeiterInnen auf die Leistung darlegen.

Diese **drei Prinzipien** basieren auf **10 Indikatoren**, die je ein zentrales Thema behandeln.

# Investors in People – Der Standard



# Investors in People – Indikatoren Planung



## Indikator 1 (Unternehmensstrategie)

**Eine Strategie zur Verbesserung der Leistung der Organisation ist klar definiert und verstanden.**

Dieser Indikator überprüft, ob die Organisation über eine klare Strategie verfügt - sie weiß genau, was sie macht, wohin es geht und wie sie dort hinkommen wird – und ob die Strategie in der ganzen Organisation verstanden wird.

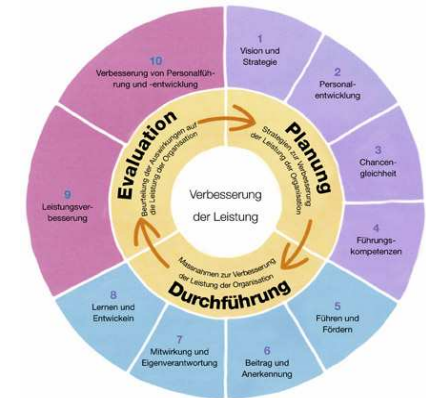
## Indikator 2 (Lern- und Entwicklungsstrategie)

**Lernen und Entwicklung sind geplant, um die Organisationsziele zu erreichen.**

Dieser Indikator misst, inwieweit Weiterbildung und Personalentwicklung so geplant sind, dass sie direkt mit den Zielen der Organisation verknüpft sind.

Quelle: [http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP\\_standard.pdf](http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP_standard.pdf)

# Investors in People – Indikatoren Planung



## Indikator 3 (Führungsstrategien & Chancengleichheit)

**Führungsstrategien sollen Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern.**

Dieser Indikator testet, ob in der Organisation ein Umfeld geschaffen werden konnte, in dem alle dazu ermutigt werden, Ideen zu äußern, die ihre eigene Leistung sowie die Leistung anderer verbessern, und in dem jeder die Unterstützung bekommt, die er braucht, um seine persönliche Leistung zu verbessern.

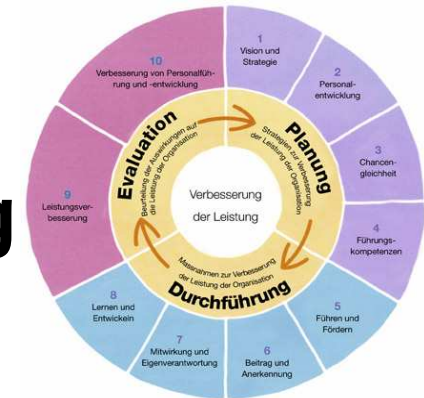
## Indikator 4 (Management Skills)

**Fähigkeiten der Führungskräfte zur effektiven Führung, Leitung und Entwicklung von MitarbeiterInnen sind klar definiert und verstanden.**

Dieser Indikator beurteilt, ob die Organisation einen klaren Managementstil kommuniziert, ob die Führungskräfte verstehen, was von ihnen erwartet wird, und ob sie entsprechend ausgebildet werden.

Quelle: [http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP\\_standard.pdf](http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP_standard.pdf)

# Investors in People – Indikatoren Durchführung



## Indikator 5 (Management Effektivität)

**Führungskräfte sind effektiv im Führen, Leiten und Entwickeln von MitarbeiterInnen.**

Dieser Indikator testet, ob die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen und Teams wirksam führen und fördern, und ob sie über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgabe erfüllen zu können.

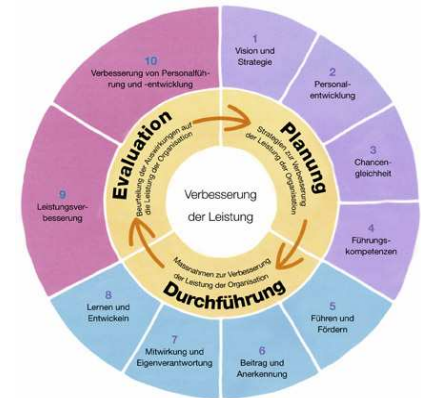
## Indikator 6 (Anerkennung und Wertschätzung)

**Beiträge der MitarbeiterInnen zu den Zielen der Organisation werden anerkannt und geschätzt.**

Dieser Indikator beurteilt, inwieweit Führungskräfte den Beitrag einzelner zum Erfolg der Organisation anerkennen und schätzen.

Quelle: [http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP\\_standard.pdf](http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP_standard.pdf)

# Investors in People – Indikatoren Durchführung



## Indikator 7 (Mitgestaltung und Übertragung von Verantwortung)

**MitarbeiterInnen werden ermutigt, unternehmerisch zu denken und Verantwortung zu übernehmen, indem sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.**

Dieser Indikator testet, ob die MitarbeiterInnen dazu ermutigt werden, sich an Entscheidungen zu beteiligen und ob sie die Eigenverantwortung für Entscheidungen übernehmen.

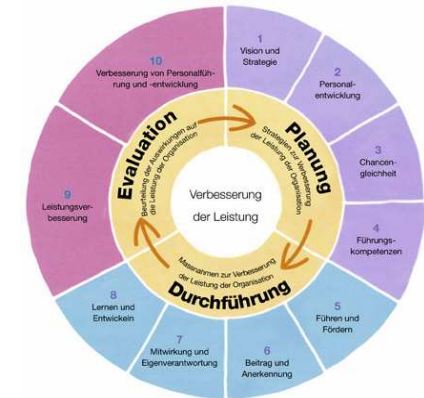
## Indikator 8 (Lernen & Entwicklung)

**MitarbeiterInnen lernen und entwickeln sich effektiv.**

Dieser Indikator zeigt, wie Führungskräfte Weiterbildungs- und Entwicklungspläne umsetzen und ob sie sicherstellen, dass die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der MitarbeiterInnen gedeckt werden.

Quelle: [http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP\\_standard.pdf](http://www.investorsinpeople.ch/images/docs/IIP_standard.pdf)

# Investors in People – Indikatoren Evaluation



## Indikator 9 (Nutzevaluierung)

### **Investitionen in die MitarbeiterInnen verbessern die Leistung der Organisation.**

Dieser Indikator zeigt, ob die Investitionen in die MitarbeiterInnen Früchte getragen haben und ob die MitarbeiterInnen die Auswirkung dieser Investitionen auf die Gesamtleistung der Organisation verstehen.

## Indikator 10 (KVP)

### **Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen werden laufend verbessert.**

Dieser Indikator überprüft, wie die Organisation von gemachten Erfahrungen profitiert, in dem sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schafft.

# Investors in People – Nachweise Planung

## 1 Eine Strategie zur Verbesserung der Leistung der Organisation ist klar definiert und verstanden.

1. Die oberste Führungsebene stellt sicher, dass die Organisation über eine klare Aufgabe und Vision verfügt, die durch eine Strategie zur Leistungsverbesserung unterstützt werden.
2. Die oberste Führungsebene stellt sicher, dass die Organisation über einen Business Plan mit messbaren Leistungszielen verfügt.
3. Die oberste Führungsebene stellt eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Personalvertretung (soweit vorhanden) sicher und bezieht diese bei der Entwicklung des Business Plans mit ein.
4. Führungskräfte können beschreiben, wie sie MitarbeiterInnen in die Entwicklung des Business Plans und in die Vereinbarung von Einzel- und Teamzielen einbeziehen.
5. Mitglieder der Personalvertretung können bestätigen, dass es eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen oberster Führungsebene und ihnen gibt und dass sie bei der Entwicklung des Business Plans informiert und beigezogen werden.
6. MitarbeiterInnen können - entsprechend ihrer Funktion - die Organisations- und Teamziele schlüssig darlegen und können beschreiben, was von ihnen zur Entwicklung und Erreichung dieser Ziele erwartet wird.

# Investors in People – Nachweise Planung

## 2 Lernen und Entwicklung sind geplant, um die Organisationsziele zu erreichen.

1. Die oberste Führungsebene kann die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Organisation, die zur Erfüllung dieser Bedürfnisse vorhandenen Pläne und Ressourcen, die Zusammenhänge mit dem Erreichen spezifischer Ziele sowie die Evaluierung der Auswirkungen darlegen.
2. Führungskräfte können die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse ihrer Teams und die geplanten Aktivitäten zur Erfüllung dieser Bedürfnisse, die Zusammenhänge mit dem Erreichen spezifischer Teamziele sowie die Evaluierung der Auswirkungen darlegen.
3. MitarbeiterInnen können ihre Beteiligung an der Identifizierung ihrer Lern- und Entwicklungsbedürfnisse und die geplanten Aktivitäten zur Erfüllung dieser Bedürfnisse beschreiben.
4. MitarbeiterInnen können beschreiben, welchen Nutzen sie selbst, ihr Team und die Organisation aus den Lern- und Entwicklungsaktivitäten ziehen sollen.

# Investors in People – Nachweise Planung

## 3 Führungsstrategien sollen Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern.

1. Die oberste Führungsebene kann vorhandene Strategien beschreiben, die alle MitarbeiterInnen ermutigen, Ideen zur Verbesserung der eigenen Leistung und der Leistung anderer beizutragen.
2. Die oberste Führungsebene nimmt die verschiedenen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wahr und kann vorhandene Strategien beschreiben, die angemessenen und fairen Zugriff auf benötigte Unterstützung sowie Chancengleichheit bezüglich der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zur persönlichen Leistungsverbesserung für alle MitarbeiterInnen sicherstellen.
3. Führungskräfte nehmen die verschiedenen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wahr und können beschreiben, wie sie angemessenen und fairen Zugriff auf benötigte Unterstützung sowie Chancengleichheit bezüglich Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zur persönlichen Leistungsverbesserung für alle MitarbeiterInnen sicherstellen.
4. MitarbeiterInnen sind der Überzeugung, dass sich die Führungskräfte ehrlich verpflichtet fühlen, angemessenen und fairen Zugriff auf benötigte Unterstützung sowie Chancengleichheit bezüglich der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zur persönlichen Leistungsverbesserung für alle MitarbeiterInnen sicherzustellen.
5. MitarbeiterInnen können Beispiele nennen, wie sie ermutigt wurden, Ideen zur Verbesserung der eigenen Leistung und der Leistung anderer beizutragen.

# Investors in People – Nachweise Planung

## 4 Fähigkeiten der Führungskräfte zur effektiven Führung, Leitung und Entwicklung von MitarbeiterInnen sind klar definiert und verstanden

1. Die oberste Führungsebene kann Wissen, Fähigkeiten und Verhalten, welche die Führungskräfte zur effektiven Führung, Leitung und Mitarbeiterentwicklung benötigen sowie Pläne zur Sicherstellung hierfür beschreiben.
2. Führungskräfte können Wissen, Fähigkeiten und Verhalten, welche sie zur effektiven Führung, Leitung und Mitarbeiterentwicklung benötigen, beschreiben.
3. MitarbeiterInnen können beschreiben, was ihre Führungskräfte tun sollten, um wirkungsvoll zu führen, zu leiten und ihre Entwicklung zu unterstützen.

# Investors in People – Nachweise Durchführung

<b>5</b>	<b>Führungskräfte sind effektiv im Führen, Leiten und Entwickeln von MitarbeiterInnen.</b>	1. Führungskräfte können darlegen, wie sie ihre MitarbeiterInnen effektiv führen, leiten und entwickeln.
		2. Führungskräfte können anhand von Beispielen darlegen, wie sie ihren MitarbeiterInnen regelmäßig und zum passenden Zeitpunkt konstruktives Feedback über deren Leistung geben.
		3. MitarbeiterInnen können darlegen, wie ihre Führungskräfte sie wirkungsvoll führen, leiten und entwickeln.
		4. MitarbeiterInnen können Beispiele nennen, wie sie von ihren Führungskräften regelmäßig und zum geeigneten Zeitpunkt konstruktives Feedback über ihre Leistung erhalten.

# Investors in People – Nachweise Durchführung

<b>6</b>	<b>Beiträge der MitarbeiterInnen zu den Zielen der Organisation werden anerkannt und geschätzt.</b>	1. Führungskräfte können Beispielen nennen, wie sie Beiträge der einzelnen MitarbeiterInnen zur Organisation anerkennen und schätzen.
		2. MitarbeiterInnen können beschreiben, was sie zur Organisation beitragen und wie sie die Leistung der Organisation positiv beeinflussen.
		3. MitarbeiterInnen können beschreiben, wie ihr Beitrag zur Organisation anerkannt und geschätzt wird.

# Investors in People – Nachweise Durchführung

<b>7</b>	<b>MitarbeiterInnen werden ermutigt, unternehmerisch zu denken und Verantwortung zu übernehmen, indem sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="745 528 2029 695">1. Führungskräfte können beschreiben, wie sie unternehmerisches Denken und Verantwortung fördern, indem sie MitarbeiterInnen dazu ermutigen, sich individuell und durch die Personalvertretung (sofern vorhanden) an Entscheidungsprozessen zu beteiligen.</li><li data-bbox="745 711 2029 831">2. MitarbeiterInnen können beschreiben, wie sie ermutigt werden, sich entsprechend ihrer Funktion an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, welche die Leistung der einzelnen MitarbeiterInnen, der Teams und der Organisation beeinflussen.</li><li data-bbox="745 855 2029 1007">3. MitarbeiterInnen können beschreiben, wie sie ermutigt werden, entsprechend ihrer Funktion unternehmerisch zu denken und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, welche die Leistung der einzelnen MitarbeiterInnen, der Teams und der Organisation beeinflussen.</li></ol>
----------	---	--

# Investors in People – Nachweise Durchführung

## 8 MitarbeiterInnen lernen und entwickeln sich effektiv.

1. Führungskräfte können beschreiben, wie sie den Lern- und Entwicklungsbedarf der MitarbeiterInnen abdecken.
2. MitarbeiterInnen können beschreiben, wie ihr Lern- und Entwicklungsbedarf abgedeckt wurde, was sie gelernt und wie sie das Erlernte in ihrer Funktion umgesetzt haben.
3. Neue MitarbeiterInnen und solche in neuen Funktionen können beschreiben, wie ihnen ihre Einführung geholfen hat, ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen.

# Investors in People – Nachweise Evaluation

## 9 | Investitionen in MitarbeiterInnen verbessern die Leistung der Organisation.

1. Die oberste Führungsebene kann die Gesamtinvestition der Organisation von Zeit, Geld und Ressourcen in Bezug auf Lernen und Entwicklung beschreiben.
2. Die oberste Führungsebene kann darlegen und falls angebracht quantifizieren, wie Lernen und Entwicklung zur Verbesserung der Leistung der Organisation beigetragen haben.
3. Die oberste Führungsebene kann beschreiben, wie die Evaluierung ihrer Investitionen in MitarbeiterInnen in die Strategieentwicklung zur Leistungsverbesserung der Organisation einfließt.
4. Führungskräfte können anhand von Beispielen darlegen, wie Lernen und Entwicklung zur Leistungsverbesserung ihres Teams und der Organisation beigetragen haben.
5. MitarbeiterInnen können Beispiele nennen, wie Lernen und Entwicklung ihre Leistung sowie die Leistung ihres Teams und der Organisation verbessert haben.

# Investors in People – Nachweise Evaluation

**10 Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen werden laufend verbessert.**





1. Die oberste Führungsebene kann Beispiele nennen, wie die Evaluierung ihrer Investition in MitarbeiterInnen zur Verbesserung der Strategien zur Mitarbeiterführung und -entwicklung beigetragen hat.
2. Führungskräfte können Beispiele nennen, wie sie ihre Mitarbeiterführung und -entwicklung verbessert haben.
3. MitarbeiterInnen können Beispiele nennen, wie die Organisation die Mitarbeiterführung und -entwicklung verbessert hat.

# Schritte zur Einführung IIP





## MANAGEMENTPRAXIS: 6 SCHRITTE ZUM IIP



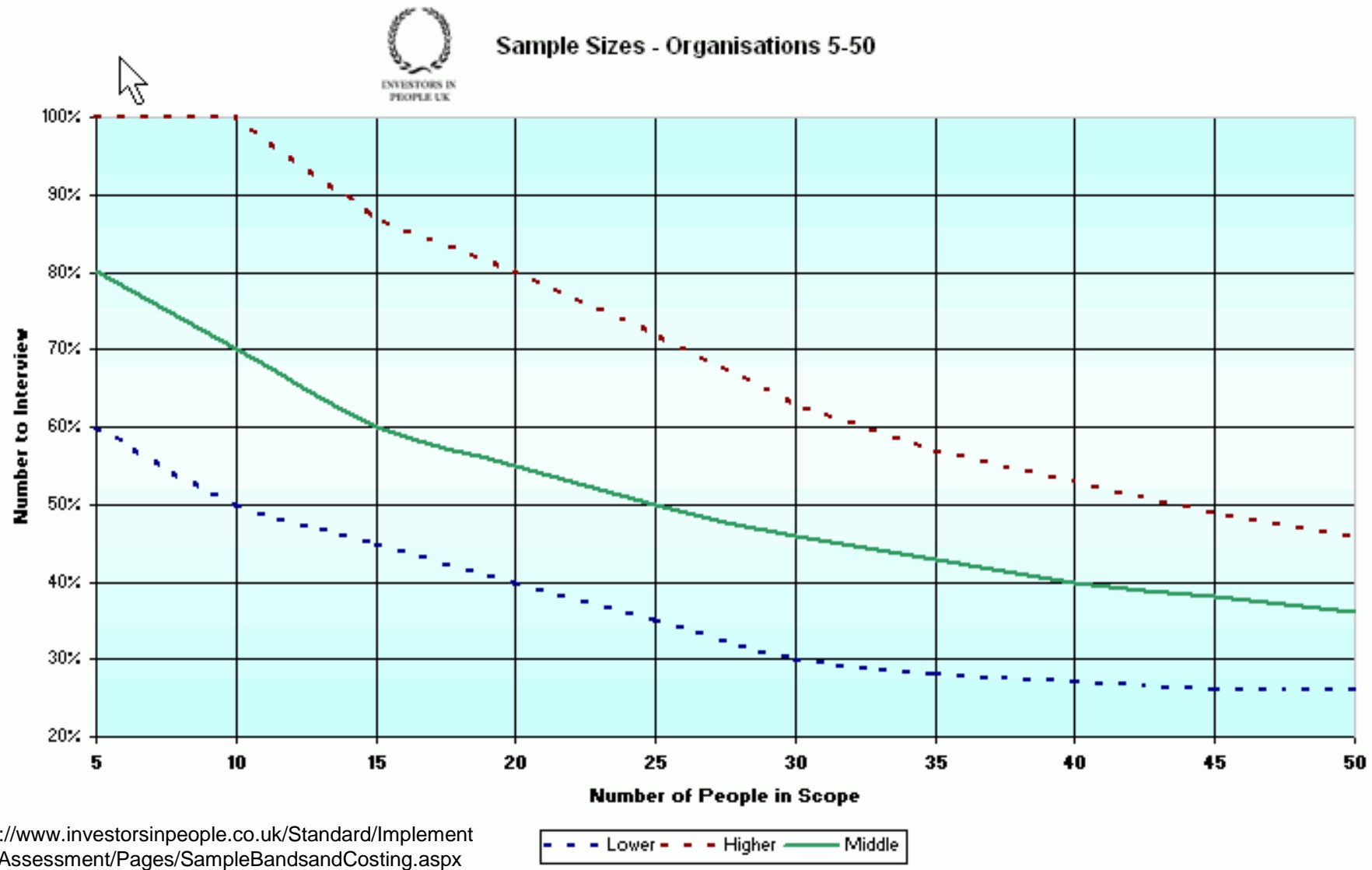
# Evaluierung & Verleihung

-  Die Bewertung des erreichten Levels erfolgt durch **externe Assessoren**.
-  Die Umsetzung des Standards in allen Unternehmensbereichen ist ein laufender Prozess, der etwa **9 bis 18 Monate** dauert.
-  Auf Basis des Berichts der Assessoren verleiht ein **IIP Panel** aus unabhängigen Juroren (Vertreter von IIP zertifizierten Unternehmen) das IIP Label.
-  Es gilt für **3 Jahre**, danach ist ein neuerliches vereinfachtes Assessment nötig.

# Assessment

-  Die Bewertung des erreichten Levels erfolgt durch **externe Assessoren**.
-  Kann zusammen mit **anderen Managementsystemen bewertet/auditert** werden.
-  Nachweise werden durch **Interviews** mit den Mitarbeitern, **Einsehen von Dokumenten** und **Beobachten** bewertet.
-  **Art des Assessments** und **Anzahl der Interviewpartner** wird vor dem Assessment mit dem Quality Centre festgelegt.

# Vorgabe Anzahl der Interviewpartner



# Kostenfaktor

 In den UK wird der Tagessatz mit höchstens 750 £ berechnet.\*

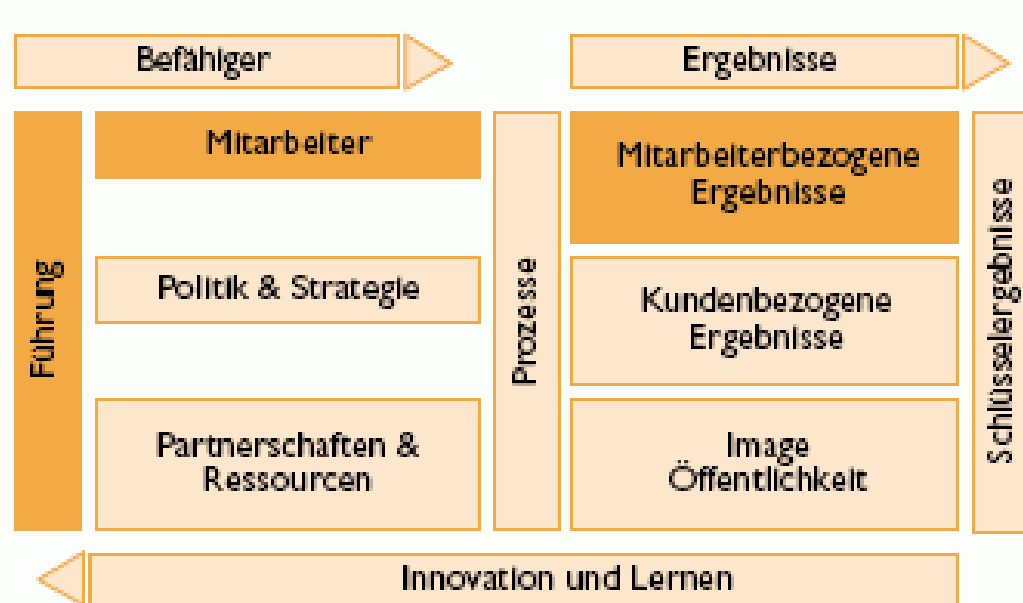
 Kosten in Österreich für ein Initial Assessment\*\*


» 100 MA	7.000-13.000 EUR
» 500 MA	11.000-19.000 EUR
» 1000 MA	17.000-25.000 EUR


\* Quelle:  
<http://www.investorsinpeople.co.uk/Standard/Implementing/Assessment/Pages/SampleBandsandCosting.aspx>

\*\*Quelle: [http://www.investorsinpeople.at/pdf/IIP\\_Praesentation.pdf](http://www.investorsinpeople.at/pdf/IIP_Praesentation.pdf)

# IIP in Verbindung mit anderen Managementmodellen – Beispiel EFQM bei TNT Deutschland



 Mindestens drei der neun EFQM-Kriterien werden durch die Einhaltung des IIP-Standards unterstützt.

 Sowohl das EFQM-Modell als auch der IIP-Standard haben die **kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung** im Fokus und zeichnen Unternehmen für Spitzenleistungen im Wettbewerb aus.













## Ergebnisse von Studien

Eine Untersuchung bei 2000 Investors in People Unternehmen zeigte:





- **70%** haben ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert
- **70%** haben ihre Produktivität gesteigert
- **80%** haben die Kundenzufriedenheit erhöht
- **80%** haben die Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden erhöht.

Quelle: "Capability in the 21st Century", CREATE, 1999







# Studie Shaping up for Change through Investors in People

 <b>Stärkerer Fokus auf Training und Entwicklung</b>	<b>62 %</b>
 <b>Motivierte Arbeitskräfte</b>	<b>59 %</b>
 <b>Besserer Kundenservice</b>	<b>55 %</b>
 <b>Effektive Kommunikation</b>	<b>52 %</b>
 <b>Besseres Unternehmensimage</b>	<b>43 %</b>
 <b>Verbesserte Fähigkeiten der Mitarbeiter</b>	<b>35 %</b>
 <b>Höhere Produktivität</b>	<b>30 %</b>
 <b>Geringere Fluktuationsrate</b>	<b>27 %</b>
 <b>Erhöhte Rentabilität</b>	<b>26 %</b>
 <b>Rekrutierung von besser qualifiziertem Personal</b>	<b>22 %</b>

# Durchgeführte Verbesserungen – Fallstudie TNT Swiss Post AG

-  Verbesserung der Personalentwicklungsinstrumente z.B. bei Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergesprächen, das betrieblichen Vorschlagswesen und der bisherigen Führungskräfte-schulung.
-  Verbesserung der Kommunikationswege z.B. klare Zielpaper, Workshops, monatliche Teammeetings.
-  Verbesserung der Weiterbildung z.B. Festlegung von Weiterbildungszielen, Bewertung der Maßnahme gemeinsam mit Führungskräften, Abschlusstests.
-  Verbesserung des Führungsverständnis, Führungskräfte können Unternehmens- und Teamziele verbessert kommunizieren.

# Nutzen – Fallstudie TNT Swiss Post AG

-  **Ebene Unternehmensleitung:** Die klare Definition und Kommunikation einer Vision, Mission und Strategie hat zur Leistungsverbesserung beigetragen.
-  **Teamebene:** offene Sitzungskultur, Fördergespräche und Feedbackgespräche werden vermehrt auf Erfolg geprüft.
-  **Personalebene:** Verbesserung des Umgangs mit den Mitarbeitenden, Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter erhöht, Fluktuation und Absenzen wurden gesenkt.
-  **Personalentwicklungsebene:** Einordnung sämtlicher Instrumente in ein stimmiges Gesamtkonzept, messbare Personalentwicklung.
-  **Führungsebene:** Führung und Förderung findet bewusster und zielorientierter statt. „Investors in People“ hat das Bewusstsein geweckt für das, was wir wollen.“
-  Einführung von **EFQM** wurde erleichtert.

# Investors in People – Beispiele zertifizierter Unternehmen



Logistik



a member of the Hager Group

Entwicklung & Vertrieb drahtloser elektronischer Erzeugnisse

BMW Werk  
Hanns Hall



Freude am Fahren



Dienstleistungen der Informationstechnologie



Automobilbranche



Dienstleistungen rund ums Gebäude



Informationstechnologie



Personaldienstleistungen

# Investors in People – Auswahl an Leitfäden



## **Recruitment & Selection**

Leitfaden zur Personalauswahl- und einstellung



## **Work-Life-Balance**






Leitfaden zum Managen von Work-Life-Balance & Arbeitszeitmodellen



## **Leadership & Management**

Leitfaden zur Führungskräfte Entwicklung

# ...und in Deutschland?

-  Zur Zeit kein Pilotprojekt zur Einführung einer deutschen Investors in People Organisation.
-  Nur 23 Prozent der Beschäftigten von KMU`s beteiligen sich bundesweit an der beruflichen Weiterbildung.
-  Es wird immer schwieriger qualifiziertes Personal zu finden und dieses im Unternehmen zu halten.
-  Prinzip „lebenslanges Lernen“ wird noch nicht ausreichend umgesetzt.
-  Einstellung auf den sich ändernden Arbeitsmarkt muss erfolgen.

# Investors in People – Informationsquellen im Internet

 <http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx> Offizielle Homepage der britischen Stammorganisation

 <http://www.investorsinpeople.at/> Offizielle Homepage Österreich

 <http://www.investorsinpeople.ch/> Offizielle Homepage der Schweiz und Liechtenstein

 <http://www.iipnl.nl/> Offizielle Homepage Niederlande

 [http://www.tnt.de/ \\_C1256CFE002B2C2D.nsf/html/935368e77b84bc7cc1256d5f0041689b.html](http://www.tnt.de/ _C1256CFE002B2C2D.nsf/html/935368e77b84bc7cc1256d5f0041689b.html) Information zur Umsetzung IIP bei TNT Express

**Ein herzliches Danke-Schön an die Investor in People Organisationen  
UK, Schweiz und Österreich für das umfangreiche Material auf ihren  
Internetseiten!**