

Deutsches Weiterbildungsforum 2009

„Intelligente Weiterbildung in Zeiten der Krise“

Themenshop I:

„Erfolgreiche Weiterbildung in Unternehmen – aber wo?“

Krisen in Lernchancen für den Managementnachwuchs verwandeln:
Wie Sie in wirtschaftlich turbulenten Zeiten Ihre Top Talente fördern
und halten können.

Volker Maschmeyer, CONTUR GmbH

Unsere Gesellschaft

CONTUR GmbH Training, Coaching & Consulting

Seit 1997 tätig im Bereich Training, Personal- und Organisationsentwicklung für Unternehmen - Büros in Hannover, Frankfurt, Regensburg, Timisoara und Sibiu

Team aus 30 Mitarbeitern (Trainer, Berater, Organisation) + 150 Netzwerkpartner weltweit

Umsatz 2008 6,1 Mio. € Gesellschafter: Trainer/Berater der CONTUR, CAG, Synergie



Pumpen Intelligenz.



Unser Portfolio: Training

Führungstraining

Persönlichkeitsentwicklung

Arbeits- und Management-Techniken

Internationales Management

Sprachentrainings

Interkulturelle Trainings

BWL/ Statistik/ Recht/ Qualität

Projektmanagement

Informationstechnologie; etc.



Unser Portfolio: Beratung



Personalentwicklungsprogramme

Potenzialanalyse, Assessment Center

360° Feedback

Coaching und Mentoring

Strategie-Entwicklung und Umsetzung

Post Merger Integration

Performance Improvement

Projekt- und Change Management

Teambuilding und -entwicklung

Konfliktmoderation

Die Wirtschafts- und Finanzkrise trifft den Automobilzulieferer CONTINENTAL hart

- Konzernumsatz sinkt im 1. Quartal 2009 mit dem Markt um 35 %
- Umsatzrückgang in besonders betroffenen Divisionen bis 60-70 % (z.B. Lkw-Erstausrüstung)
- Das operative Konzernergebnis rutscht deutlich in die Roten Zahlen
- Negative Prognosen für die Zuliefererindustrie:
 - Wegfall von 15 % der Arbeitsplätze bis Ende 2009
 - Zunahme des Insolvenzrisikos (EUR 10-15%, US 50% der TOP 30)
 - Frühestens 2014 Rückkehr zum bisherigen Produktions-/Gewinn-Niveau
 - Bis dahin bleiben voraussichtlich 500 der 4.000 Zulieferer auf der Strecke
- VV Dr. Neumann : "Wir sind energisch auf die Kostenbremse getreten, doch diese enormen Markterschütterungen haben wir nicht kompensieren können. Das Umfeld bleibt auch im 2. Quartal 2009 sehr schwierig!"

Reaktionen eines Zulieferers auf die Krise (1)

- Oberstes Ziel ist Schuldenabbau/Einhaltung der Kreditauflagen
- Verschiebung der Tariferhöhungen auf Ende 2009, der Juni-Gehälter in den Juli 2009
- Wegfall von Dividendenzahlungen, deutliche Einsparungen bei Investitionen und Fixkosten
- Drastische Einschränkung von Reisetätigkeit und Trainings-/Beratungsaktivitäten
- Schnelle Ausweitung der Kurzarbeit auf vom Auftragsrückgang besonders betroffene Bereiche, Kündigung von Leiharbeitern, Ankündigung von Produktionsstillegungen (Hannover, Clairoux)

Reaktionen eines Zulieferers auf die Krise (2)

November 2008:

- Einfrieren des Trainingsbudgets 2009 auf 75% Niveau
- Weitergehende Ausgabensperre bzgl. Teilnahme an offenen Trainings, „Zero-Budget-Entscheidung“ bei einzelnen BU's/Segmenten
- Absage wichtiger PE-Programme auf Konzern-/Divisionsebene für 2009 und Verschiebung in 2010
- Reduzierung der Development Center für D/Westeuropa
- Keine TN an Business School Programmen, Verzicht auf Executive Coaching

Februar 2009:

- Weitere Reduktion der Trainingsbudgets (40-50%)
- Gleichzeitig steigende Nachfrage nach „Qualifizierungsmaßnahmen“ im Rahmen der Kurzarbeit gem. AZWV, bzw. ESF.

Reaktionen eines Zulieferers auf die Krise (3)

Aber auch:

- Kritisches Feedback/Widerstand seitens ausgewählter HR-/Linien-Manager und betroffener Nachwuchskräfte
- Infragestellen des positiven Arbeitgeberimages resp. der Nachhaltigkeit von Aussagen zur Bedeutung von Top Talents für die Zukunft des Unternehmens

„Preferred Employer auch nach der Krise?“

„Können wir so den „War for talents“ gewinnen?“

Konsequenzen für den Trainingsdienstleister

- Dem „Strategischen Partner CONTUR“ bricht auf breiter Fläche die Nachfrage weg:
 - Ca. 40% im Bereich Training (Offen + Inhouse)
 - Ca. 25% Im Bereich zielgruppenspezifischer PE-Programme, bzw. OE-Projekte
- Zusätzlicher Ergebnisdruck durch Nachverhandlungen mit dem Konzerneinkauf („Marktpreisverfall“)
- Einführung von Kurzarbeit, teilweiser Personalabbau, Substitution externer Trainerleistungen durch CONTUR-Mitarbeiter

- Parallel intensiver **DIALOG** mit HR-/Linienmanagern über „Krisen-PE/OE“

Wie kann CONTUR unterstützen?

Krisen als Lernchancen nutzen - Key Findings aus dem Management-Dialog

- Verteidigung der Budgetkürzungen als „probates Mittel kurzfristiger Kostensenkung“ bzw. zur Einhaltung der Kreditauflagen
- Eingeständnis persönlicher Betroffenheit und Verantwortung
- Fokus eher auf Cost Cutting und Reorganisation als auf Innovation und Wachstum
- Verständnis antizyklischer Krisenintervention:

„Denn so unentbehrlich radikale Kostensenkungen in Krisenzeiten sind, so wenig weisen sie allein den Weg in eine gute Zukunft“ (D. Zetsche)

- Fokus der Krisen-PE/OE auf Überprüfung, Adaption, Veränderung der bisherigen Strategien, Konzepte, Strukturen und Prozesse sowie insbesondere auf Halten von Talenten



Seven Offers

Krisen als Lernchancen nutzen - Seven Offers der CONTUR

Ansatz: „Wo lernen unsere Top Talente mehr über Unternehmensführung, Projektmanagement, Struktur- und Prozessveränderungen, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation, Teamarbeit als in der Krise?“



Top Talente in zentrale Kostensenkungs-/Reorganisations-/Wachstumsprojekte einbinden (BIPs)

Zielgruppe

- Top Talente mit Potential für zukünftige Positionen als Linienmanager, Experte oder Leiter eines strategischen Projekts

Bedarfe der Zielgruppe

- Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten
 - Wirtschaftskrisen als einzigartige Lernchancen nutzen, im Rahmen realer Kostensenkungs-, Reorganisations- oder Wachstumsprojekte
- Erfahrung mit funktionsübergreifender, internationaler Projektarbeit (Virtual Teams)
- Erweiterung der funktionsübergreifenden Erfahrung
 - Über den „Tellerrand“ hinaus neue Geschäftsideen denken und erarbeiten können



Top Talente in zentrale Kostensenkungs-/Reorganisations-/Wachstumsprojekte einbinden (BIPs)

CONTUR-Support

- Zuordnung der Projekte zu den Talenten
- Begleitung beim Projekt-Start
- Angebot von Inputs zu Strategie, Marketing, Finanzen, Benchmarks, Projekt Management, Networking, ...
- Coaching der individuellen und Team- Entwicklung während der Projektlaufzeit
- Sicherstellung des Ergebnistransfers

Dauer

- 2 Tage Vorbereitung des Teams auf Verhandlungen mit Sponsor (1/2 Tag) und Durchführung eines Projekt-Start-up Workshops (1 1/2 Tage)
- Teamcoaching im Durchschnitt 1-2 Tage/Monat

BIT – Business Impact Tires 2009 – an action-oriented development program

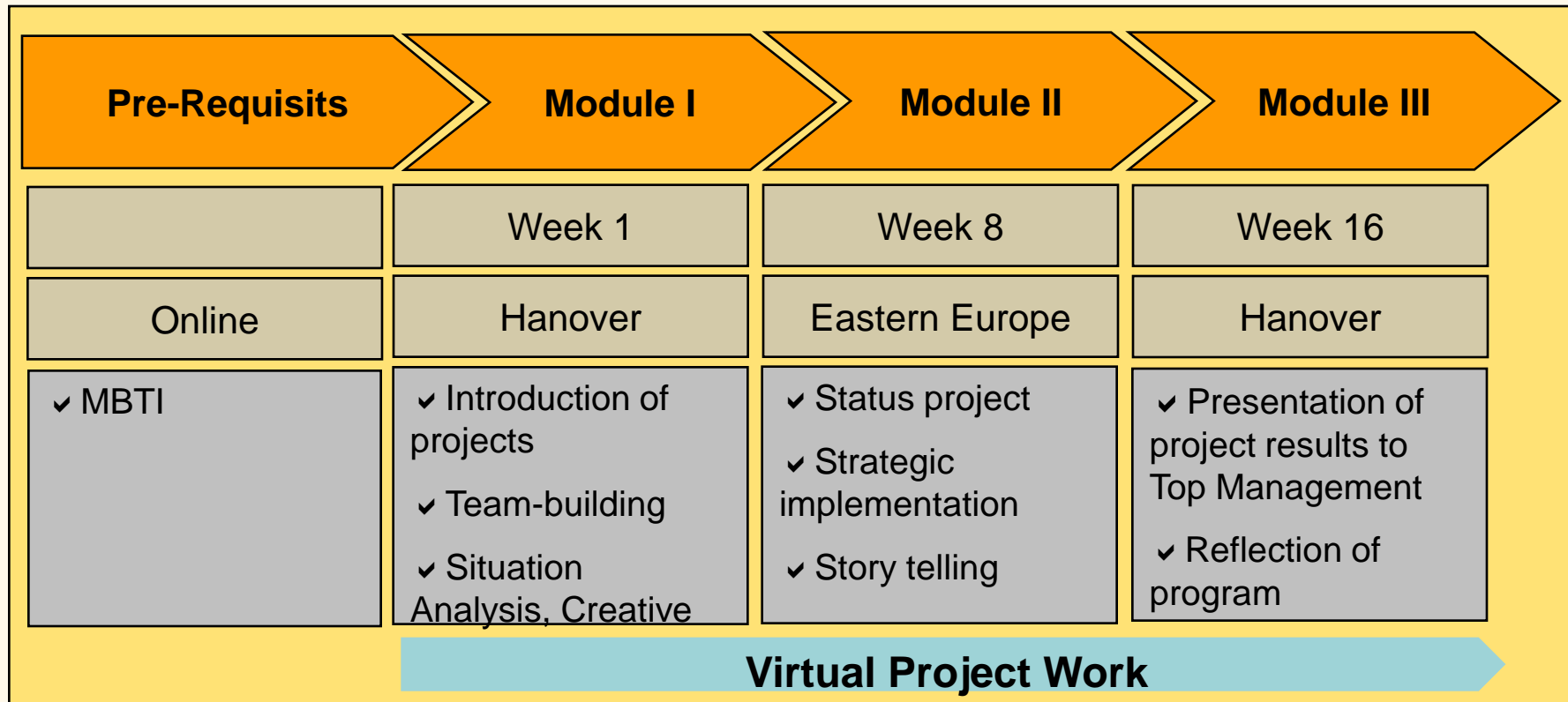
Both tire divisions are facing the most challenging crises in their history. In this time, development programs seem not be the first priority. However, there are burning business topics which promise short-term pay-back and also mid-term competitive advantage, but need to be addressed.

The members of the tire management board decided to challenge talents in the organization with these projects by offering them at the same time the opportunity to participate in an attractive development program: Business Impact Tires – short BIT.

Motivation for the participant

- ▶ X-functional, international project teams (-> networking, x-function knowledge)
- ▶ Theoretical input on important management skills and immediate application
- ▶ Experience: Problem solving in virtual teams
- ▶ Management exposure

BIT – Business Impact Tires 2009 – an action-oriented development program



4 months, coop. of internal/external coaches, workload: 1 day/week + 8 days off, costs: 2.000,- €

JUMP – Juniors Managing Projects

Content	The program consists of project work on cross-functional projects, supplemented by trainings / seminars and teambuilding / networking opportunities
Target	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systematically supporting and developing young employees from an early stage ▶ Developing skills how to lead oneself most efficiently (Leading Self) ▶ Getting first experience in cross-functional project work ▶ Building a local network among young employees
Target Group	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Well performing employees with 1-4 years of work experience ▶ JUMP is a perfect next step for employees who have successfully finalized the mandatory Corporate Entry Program (CEP) - modules
Timeframe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Minimum 1 year, maximum two years (with change of 50% participants after 1 year) ▶ 50 % work-time, 50 % spare time
Nomination process	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification and nomination by HR(D) Manager after HRD conference ▶ Local HR conduct short selection interview ▶ Invitation by HR for selected participants and information to superiors
Contact	Kathrin Sauer (Kathrin.Sauer@conti.de)

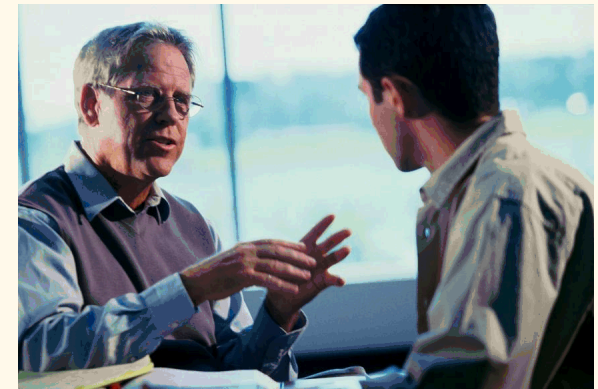
Mentoring for Mission Critical People

Zielgruppe

- Mentoren und Mentees mit hoher Bedeutung für das jeweilige Unternehmen.

Mentoring in turbulenten Zeiten

- Mentoren sind besonders wichtig in Zeiten von Krisen und Veränderung
- Mentoren können in turbulenten Situationen helfen, eigene Sicht- und Vorgehensweisen zu überdenken, zu verändern und so sicher durch schwierige Zeiten zu steuern
- Mentoren lassen teilhaben an ihren Erfahrungen mit anderen kritischen Situationen
- Mentoren unterstützen, wenn rasches persönliches Wachstum gefordert ist
- Mentoren helfen Talente in die künftige U-Strategie einzubinden und dadurch erfolgreich ans Unternehmen zu binden



Mentoring for Mission Critical People (2)

CONTUR-Support

Vorbereitung

- Aufbau eines Mentoren-Pools mit besonderem Fokus auf Erfahrungen mit schwierigen Business Situationen

Durchführung des Programms

- Konferenz zur Zusammenstellung der Tandems (Matching)
- Kick-Off mit Mentoren und Mentees
- Team Coaching mit Mentoren und der Gruppe der Mentees

Hintergrund-Prozesse

- Feedback und Reflexion über den Prozess

Dauer: 6 Monate

Führen und Motivieren in turbulenten Zeiten

"MÄNNER GESUCHT FÜR EINE
GEFÄHRLICHE REISE. GERINGER
LOHN, EXTREME KÄLTE,
.....PERMANENTE GEFAHREN, SICHERE
HEIMKEHR UNGEWISS. EHRE UND
RUHM IM FALLE DES ERFOLGS!"

(Stellenanzeige von
Sir Ernest Shackleton, 1914)



Führen und Motivieren in turbulenten Zeiten (2)

Zielgruppe

- Führungskräfte aller Ebenen

Bedarfe der Zielgruppe

- Tieferes Verständnis und Weiterentwicklung in der Rolle als Führungskraft in Krisenzeiten

Ziele

- Führen heißt Kommunizieren/im Dialog sein
- Warum müssen wir agieren- was wird sich ändern?
- Standhalten in ethischen Dilemmata
- Personalgespräche in turbulenten Zeiten
- PE: wie kann ich Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken, sie richtig einsetzen, an wichtigen Projekten teilhaben lassen, sie binden etc.?
- OE: Strukturen, Prozesse, Arbeitskulturen überdenken/neu gestalten

Dauer

- 1-2 Tage

Führen von Virtuellen Teams („Remote Leadership“)

Zielgruppe

- Führungskräfte/Projektleiter mit ihren Mitarbeitern

Bedarfe der Zielgruppe

- Führen von Mitarbeitern/cross-cultural Teams auf Distanz

Ziele

- Kenntniserwerb bzgl. der Fertigkeiten zum Führen von virtuellen Teams
- Erarbeitung erfahrungsbasierter Lösungen für herausfordernde Situationen, wie z.B. ineffektive Kommunikation, interkulturelle Fehlinterpretation von Verhalten oder politische Einflüsse
- Abgleich und Neuinterpretation von etablierten Prinzipien der Teamführung
- Techniken für virtuelle Meetings erfolgreich einsetzen

Dauer

- 1+2 Tage (Training/ Begleitung von Meetings/ Coaching on the job/ Feedback)



Strategie Aktions-Plan

Zielgruppe

- Mittlere/ Obere Führungskräfte

Bedarfe der Zielgruppe

- Langfristige strategische Ziele mit kurzfristigen Kostensenkungs-/ Reorganisationsmaßnahmen balancieren

Ziele

- Potentiale durch kurzfristige Kostensenkungen/ Effizienzsteigerung generieren
- Zukunftsbilder für die Zeit nach der Krise entwickeln und
- eine Strategie erarbeiten, wie der Unternehmensbereich neue Marktchancen/ Produkt- und/oder Prozessinnovationen gezielt realisieren kann

Dauer

- 2 Tage Workshop, a) Reflexion Ist-Situation, Gruppenübungen, b) Zukunftsbild
- 3 x ½ Tag Feedback und Coaching



„Success Stories“

Erfahrene Führungskräfte berichten, wie sie herausfordernde Situationen gemeistert haben, z.B.

- ein Wegbrechen von Absatzmärkten
- Projekte in kritischem Zustand
- Personalabbau (Fabrikschließungen, Standortverlagerungen, o.ä.)
- Business Turnaround
- gescheiterte Mergers & Acquisitions bzw. Integrationsprojekte

Ziele

- Erfahrungs- und Meinungsaustausch zwischen Seniors und Juniors

Zielgruppe

- Manager aller Ebenen, Nachwuchskräfte



„Success Stories“ (2)

Bedarfe der Zielgruppe

- Vertrauen gewinnen in unbekanntem und herausfordernden Situationen
- Kennen lernen von Tipps und Tricks wie man Herausforderungen meistert
- Reflexion über das Einbinden von Teams und Schlüsselpersonen
- Kennen lernen der Vorgehens-/ Verhaltensweisen und Einstellungen in den einzelnen Phasen der Krisen bzw. des Veränderungsprozesses

CONTUR-Support

- Identifikation von „Success-Stories“ zusammen mit den Linien-/ Personalmanagern
- CONTUR begleitet Präsentation und Diskussion der „Success-Stories“
- Durchführung in Form eines Business Frühstücks, Mittagessens oder einer After-Work-Diskussion

Dauer: z.B. 1/2 Tag (zweimonatlich)

Zusammenfassung und erste Erfahrungen

- Intelligente Weiterbildung in der Krise braucht nicht unbedingt neue, innovative Lernformen, sondern nutzt konsequent das Lernen an realen Business-Projekten (Top-Management Fokus)
- Das Entwickeln und Umsetzen von Unternehmens-/Bereichsstrategien, das Reorganisieren bestehender Strukturen und Prozesse, das Entwickeln neuer, innovativer Produktideen für veränderte Kunden- und Marktanforderungen, das Führen von Projektteams lernt man am besten anhand realer Business-Cases mit Relevanz für den jeweiligen Unternehmensbereich
- Gerade in Krisenzeiten braucht der Managementnachwuchs erfahrene Seniors als Mentoren, die ihnen helfen erfolgskritisches Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen zu erwerben und sofort anzuwenden

Zusammenfassung und erste Erfahrungen (2)

- Dabei wächst in global aufgestellten Unternehmen die Bedeutung des „Virtual Learnings“ unter Nutzung intelligenter „Blended Learning Konzepte“.

Letztere werden aber nie Ersatz sein können für die persönliche Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Anleitung durch erfahrene Führungskräfte sowie die Erfahrung erfolgreichen „Peer Learnings“, i.S. d.

Yes, we can!