# Mitarbeiter- und Managemententwicklung in Deutschland

## *Herzlich willkommen!*

**Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,**

*in einem Geschäftsumfeld des permanenten Wandels ist eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Weiterbildung die Voraussetzung für unsere Leistungsfähigkeit als On Demand Company und bildet die treibende Kraft des Erfolges der IBM Geschäftsbereiche. Das Wissen und die Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der IBM.*

*Lernziele und Lernangebote werden von HR Learning am Bedarf unserer Kunden ausgerichtet, um die fachlichen und sozialen Fähigkeiten sowie die Erfahrung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die* ***IBM Values und Foundational Competencies*** *beschreiben die grundsätzlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften, über die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen sollten, und bilden die Basis für die angebotenen Kurse.*

*Neben den traditionellen Klassenraumkursen, 'offline' in Schulungsräumen, bieten wir Ihnen heute durch Nutzung neuer Technologien Trainingsmöglichkeiten, die unter dem Begriff* ***e-Learning*** *zusammengefasst sind.*

*Hierzu zählen Intranetangebote, Lotus-Learning-Space-Module, Live Virtual Classrooms sowie eine Vielzahl anderer e-Learning-Module. Diese Flexibilität ermöglicht selbstgesteuertes Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ausgerichtet am konkreten Bedarf der Geschäftseinheiten und ihrer Kunden.*

*Ergänzend zu den von HR Learning angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen sollten Sie* ***Coaching und Mentoring*** *aktiv als Entwicklungschancen einfordern und nutzen.*

*Für Ihre Weiterentwicklung ist die Erstellung eines* ***Individual-Development-Plans (IDP)*** *ein wichtiger Baustein. Die darin festgehaltenen Maßnahmen eröffnen neue Chancen, um für Ihre derzeitige Tätigkeit mehr Kompetenz zu erwerben oder mehr Verantwortung zu übernehmen.*

*Unser umfassendes Learning-Portfolio wurde vor kurzem vom 'Training Magazine' ausgezeichnet. Damit wurde die Qualität unseres Weiterbildungsangebots auch extern bestätigt.*

*Um Ihnen den Zugang zum Learning-Angebot zu erleichtern, stellen wir Ihnen in dieser Broschüre unser Konzept, unsere zentralen Angebote und, nicht zuletzt, unser Team näher vor.*

*Ich lade Sie ein, von unserem hervorragenden Learning-Angebot Gebrauch zu machen. Nutzen Sie es zu Ihrer Weiterentwicklung und zu Ihrem und unserem gemeinsamen Erfolg!*

*Dr. Juliane Wiemerslage*
*Vice-President Human Resources, Central Region*

## *Inhalt*


| | |
|---|---|
| Herzlich willkommen! | Seite 3 |
| IBM Values | Seite 5 |
| Foundational Competencies | Seite 6 |
| Leadership Competencies | Seite 8 |
| Expertise | Seite 10 |
| Duale Karriereentwicklung | Seite 11 |
| Skillmanagement & Entwicklungsplanung | Seite 12 |
| Umsetzung | Seite 13 |
| e-Learning | Seite 14 |
| IT-Lernangebote | Seite 15 |
| Employee Development | Seite 16 |
| Business English | Seite 17 |
| Project Management | Seite 18 |
| Sales Learning | Seite 19 |
| Management Development | Seite 20 |
| IBM Bibliothek & Students@IBM | Seite 21 |
| Ihr Learning Team in Deutschland | Seite 22 |

## *IBM Values*

Seit seinen Anfängen vor fast einem Jahrhundert ist unser Unternehmen auf feste Überzeugungen gegründet. Diese Überzeugungen bilden unsere Identität auf dem Markt, unsere Geschäftspolitik und unsere Unternehmenspraxis.

Das vergangene Jahrzehnt war besonders geprägt durch eine zunehmende Dynamik von Veränderungen. Globalisierung, Fortschritte der Informationstechnik und gesellschaftlicher Wandel sind nur einige Stichworte dafür, wie einschneidend sich die Arbeitswelt verändert hat.

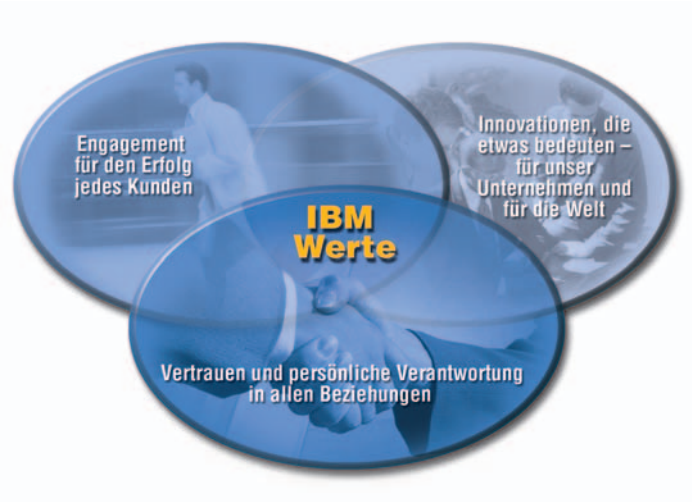
Sam Palmisano hat 2003 durch den IBM Value Jam auf innovative Weise alle IBM Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Aktualisierung unserer Leitprinzipien beteiligt. Nach Auswertung der Mitarbeiterbeiträge wurden Ende 2003 die Ergebnisse des Value Jams zusammengefasst und für alle als gültige Leitlinie unter dem Namen 'IBM Values' angekündigt:

- *Engagement für den Erfolg jedes Kunden*
- *Innovationen, die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt*
- *Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen*

Ziel ist es, die IBM als ein führendes Unternehmen zu positionieren, das nicht nur den notwendigen 'Shareholder Value' erwirtschaftet, sondern in gleichem Maße auch Werte für seine Kunden, Partner und Mitarbeiter bietet.

Gelingt uns die Umsetzung dieser Werte, dann legen wir damit die Basis für langfristigen Erfolg, weil wir uns als führendes Unternehmen deutlich von anderen Firmen und von unseren Wettbewerbern unterscheiden – als ein offenes, erfolgreiches, sympathisches und selbstbewusstes Unternehmen.

Dieses Ziel sollte für jede IBM Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter Motivation sein, die IBM Values in der täglichen Arbeit umzusetzen und zu leben.



## *Foundational Competencies*

Unsere Werte beschreiben, was uns als Unternehmen leitet, während die IBM Foundational Competencies unsere Handlungsweisen definieren, die eine auf Werten basierende High-Performance-Kultur schaffen und erhalten.

IBM hat zusammen mit einem externen Partner die uns nun vorliegenden Foundational Competencies erarbeitet. Mehr als 27.000 Mitarbeiter und Führungskräfte halfen durch ihre Beiträge, neun Foundational Competencies zu identifizieren und zu validieren – neun Eigenschaften und Merkmale, die notwendig sind für herausragende berufliche Leistungen.

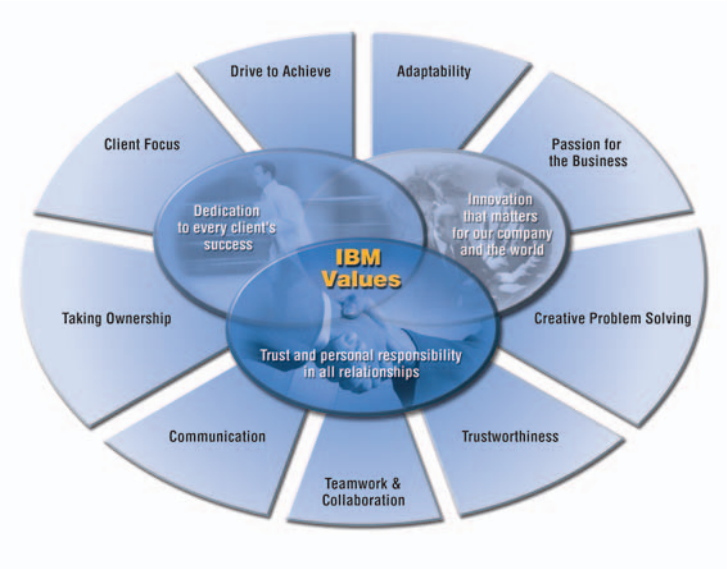
Diese Kompetenzen und die damit verbundenen Verhaltensmuster gelten für alle Mitarbeiter, unabhängig von deren Tätigkeit, Lokation und Business Unit.

Je IBM Wert wurden drei Foundational Competencies definiert:

**Engagement für den Erfolg jedes Kunden**
*Taking Ownership*
*Client Focus*
*Drive to Achieve*

**Innovationen, die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt**
*Adaptability*
*Passion for the Business*
*Creative Problem Solving*

**Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen**
*Trustworthiness*
*Teamwork & Collaboration*
*Communication*



## *Foundational Competencies*

*Die Kompetenzen, über die jeder Mitarbeiter verfügen soll*

| Kompetenzen | Eigenschaften, Verhaltensweisen |
|---|---|
| **Taking Ownership**<br>Eigenverantwortung | Verantwortung übernehmen auch in schwierigen Situationen |
| **Client Focus**<br>Kundenorientierung | Kenntnis Ihrer Kunden, Gespür für Kundenbeziehungen und -erwartungen, Kundenzufriedenheit |
| **Drive to Achieve**<br>Zielstrebigkeit | Motivation und Bereitschaft, Überdurchschnittliches zu erreichen, Streben nach Effektivität und Effizienz, Einsatzbereitschaft und Produktivität, persönliches Engagement |
| **Adaptability**<br>Anpassungsfähigkeit | Veränderungen erfolgreich meistern; Flexibilität und Aufgeschlossenheit, Zeit- und Stressmanagement |
| **Passion for the Business**<br>Begeisterung für das Geschäft | Begeisterung für IBM, Arbeitsfreude, die sich auch auf die Umgebung überträgt |
| **Creative Problem Solving**<br>Kreatives Problemlösen | Erkennen von Problemen und Erarbeiten von Alternativen, effiziente Zeit- und Aufgabenplanung, Entwickeln von innovativen Lösungen |
| **Trustworthiness**<br>Vertrauenswürdigkeit | Beachtung der Standards und Richtlinien von IBM, Einhalten der getroffenen Vereinbarungen, Zuverlässigkeit, gute und würdige Vertretung der IBM |
| **Teamwork**<br>Teamarbeit | Networking und Einsatz von Teamwerkzeugen, effiziente Teamarbeit, Verhandlungsgeschick |
| **Communication**<br>Kommunikation | Aktives Zuhören, Wahl geeigneter Kommunikationsmittel und -kanäle, offene und ehrliche Kommunikation, gewinnende Präsentationen |

## *Leadership Competencies*

Die IBM Leadership Competencies gehören zum Kern der Management-Entwicklung und beschreiben notwendige Verhaltensweisen sehr erfolgreicher Führungskräfte.

Es handelt sich dabei um elf Competencies, die 1996 nach umfangreichen Untersuchungen des Verhaltens erfolgreicher Manager und Executives für das komplette Management eingeführt wurden.

Unter 'Focus to Win' fallen die Competencies, welche die IBM braucht, um am Markt erfolgreich zu sein. Zu diesem Bereich gehören die Leadership Competencies:

- *Customer Insight*
- *Breakthrough Thinking*
- *Drive to Achieve*

'Mobilize to Execute' beschreibt Verhaltensweisen, um Strategien umzusetzen und Ziele zu erreichen. Hierzu gehören:

- *Team Leadership*
- *Teamwork*
- *Straight Talk*
- *Decisiveness*

Die dritte Kategorie 'Sustain Momentum' geht auf die Entwicklung von Mitarbeitern und Organisation ein.

Zu dieser Kategorie gehören die Leadership Competencies:

- *Building Organizational Capabilities*
- *Coaching*
- *Personal Dedication*

Den Kern (Core) des IBM Leadership-Modells bildet die Leadership Competency 'Passion for the Business'.

Die Leadership Competencies werden derzeit überarbeitet und sollen zukünftig stärker die On Demand Strategie berücksichtigen. Die Ergebnisse werden 2005 umgesetzt. Bis dahin gelten in vollem Umfang die beschriebenen Leadership Competencies.

## *Leadership Competencies*

*Die Kompetenzen, die erfolgreiche Manager auszeichnen*

| Kompetenzen | Eigenschaften, Verhaltensweisen |
|---|---|
| **Customer Insight**<br>Kundenverständnis | Übertrifft Kundenerwartungen, versteht Kundenbedürfnisse in aller Tiefe |
| **Breakthrough Thinking**<br>Innovatives Denken | Generiert neue Ideen über Grenzen hinweg, verbindet komplexe Gegebenheiten zum Vorteil von IBM |
| **Drive to Achieve**<br>Zielstrebigkeit | Setzt herausfordernde Ziele zur Leistungssteigerung, richtet Energie auf Wesentliches |
| **Team Leadership**<br>Teamführung | Fördert Eigenverantwortung und Entscheidungsfähigkeit des Teams, führt Veränderungsprozesse an und fokussiert auf Prioritäten |
| **Teamwork**<br>Teamarbeit | Hält Versprechungen ein, formt einen Teamgeist, auch über Grenzen hinweg |
| **Straight Talk**<br>Klare Worte | Erzeugt ein Klima, das Klarheit und Ehrlichkeit fördert; agiert integer |
| **Decisiveness**<br>Entschlossenheit | Übernimmt kalkulierbares Risiko, entscheidet und setzt Entscheidungen effizient um |
| **Building Organizational Capability**<br>Organisationstalent | Baut und fördert Netzwerke über alle Grenzen hinweg, um Anforderungen zu erfüllen; hilft anderen, effektive Leader zu werden |
| **Coaching/Developing Talent**<br>Coaching | Fördert und forciert die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter |
| **Personal Dedication**<br>Persönliches Engagement | Setzt Prioritäten, die mit den IBM Zielen konsistent sind, unterstützt die IBM Strategie mit Enthusiasmus |
| **Passion for the Business**<br>Begeisterung für das Geschäft | Zeigt Enthusiasmus für IBM und den Willen zu gewinnen |

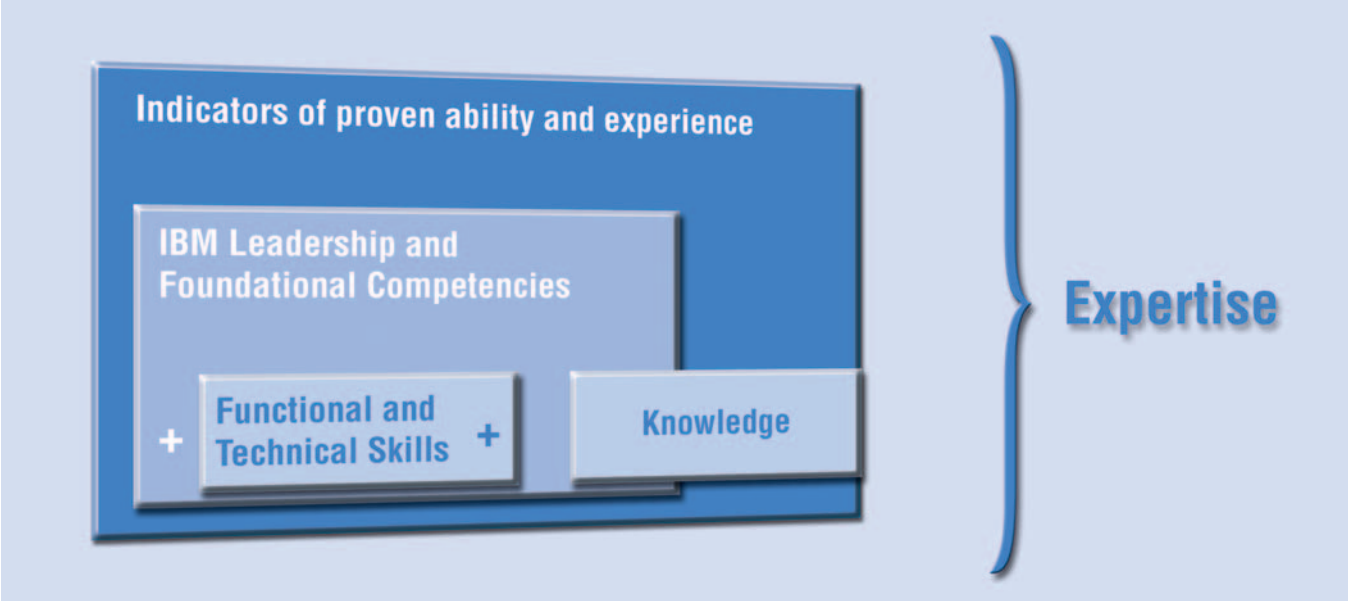
## *Expertise*

Die dargestellten Foundational und Leadership Competencies beschreiben notwendige Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg.

Die Expertise eines Mitarbeiters basiert daneben selbstverständlich noch auf weiteren Elementen: Fachkompetenz (Functional and Technical Skills), Wissen (Knowledge) und, nicht zuletzt, konkrete Erfahrungen z. B. aus Projekten und Aufgaben.

Ziel eines jeden Mitarbeiters soll es sein, die eigene Expertise – in all den genannten Feldern – aktuell und marktfähig zu halten und auszubauen.

Dies geschieht abhängig von den Geschäftszielen und nach Absprache mit der Führungskraft.

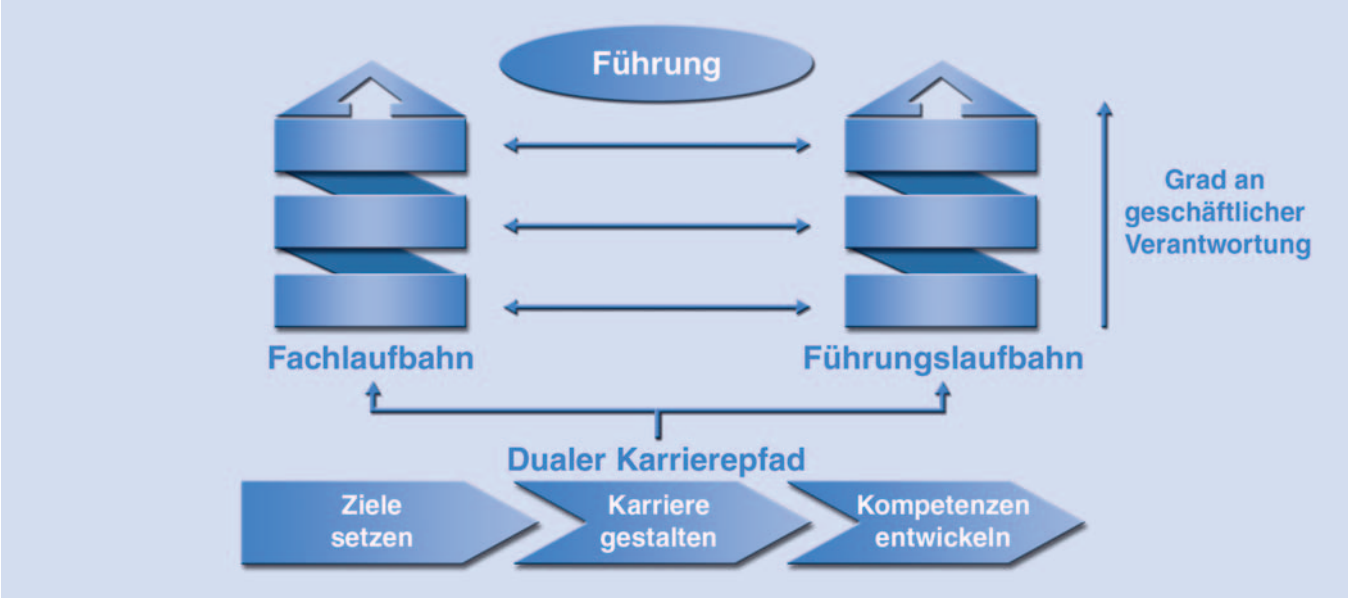


## *Duale Karriereentwicklung*

Die Fach- und die Führungslaufbahn bilden einen dualen Karrierepfad in der IBM, der grundsätzlich einen Wechsel in beide Richtungen erlaubt, sofern die individuellen Voraussetzungen dafür vorhanden sind.

Die persönliche Entwicklung innerhalb der jeweiligen Pfade richtet sich nach der Expertise sowie dem damit verbundenen Grad an geschäftlicher Verantwortung und dem sichtbaren Erfolg.

Um die Fachkompetenzen (Functional & Technical Skills) zu entwickeln, existieren sieben Professions als spezifische Entwicklungspfade in der Fachlaufbahn. Durch Zertifizierungs- und Rezertifizierungsprozesse wird die Expertise für Mitarbeiter nachweisbar aktuell und marktfähig gehalten.

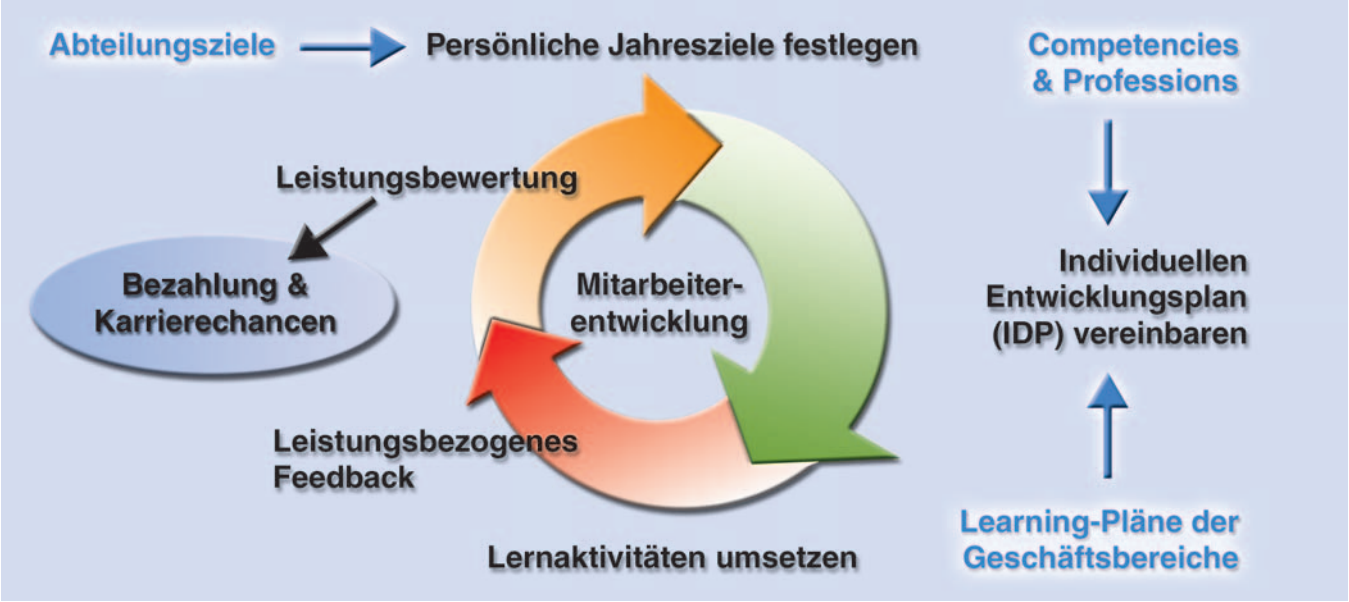


## *Skillmanagement & Entwicklungsplanung*

Der Skillmanagement-Prozess ist ein fest etabliertes Vorgehen zum Aufbau und zur Erweiterung der Expertise jedes Mitarbeiters.

Die persönlichen Fähigkeiten und die Karriereplanung jedes einzelnen Mitarbeiters sowie die individuellen Ziele ergeben einen bestimmten Lernbedarf, der als Vorlage für den individuellen Entwicklungsplan (IDP) dient.

Die Ziel- und Entwicklungsplanung erfolgt in enger Abstimmung mit der direkten Führungskraft und im Rahmen der Learning-Pläne der Geschäftsbereiche, die an der Geschäftsstrategie ausgerichtet sind.



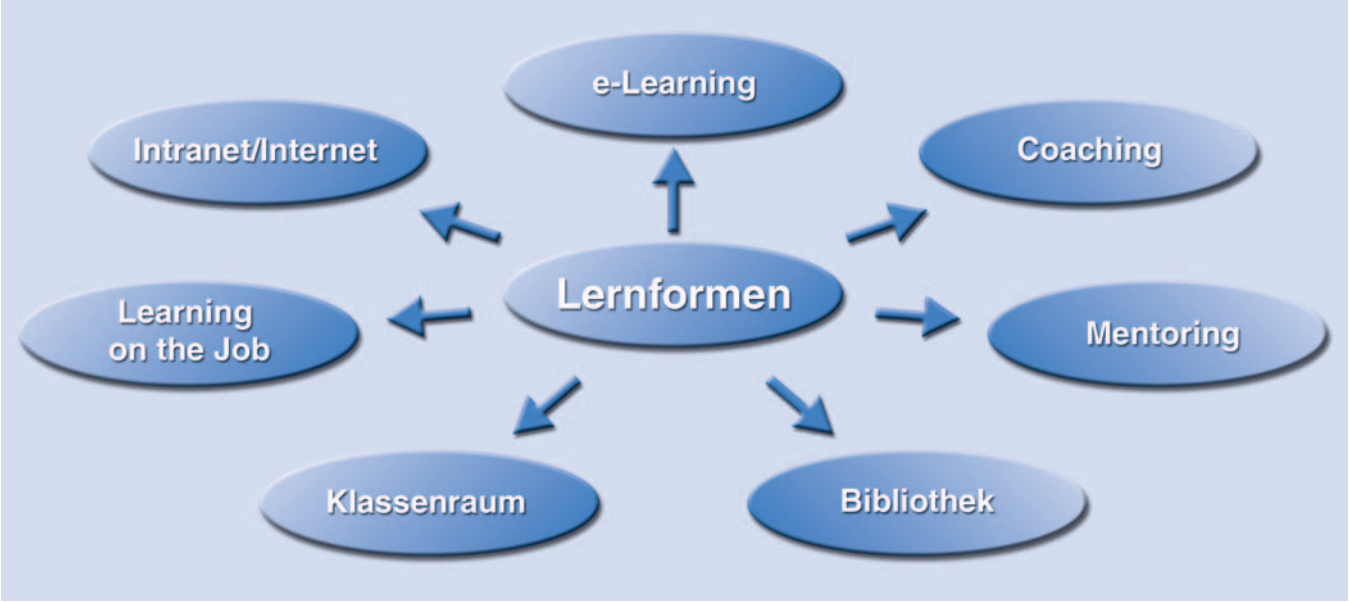
## *Umsetzung*

Wissensvermittlung geschieht heute nicht mehr nur in Präsenzveranstaltungen, wie bei den bekannten Klassenraumangeboten, sondern zunehmend durch IT-basierte Lernangebote. Hierzu zählen das Intranet, Lotus-Learning-Space-Module, Live Virtual Classrooms und eine Vielzahl von e-Learning-Modulen. In der Summe bieten die IT-basierten Lernformen durch selbstgesteuertes Lernen ein hohes Maß an Flexibilität.

Coaching und Mentoring können wesentlich dazu beitragen, aktiv persönliche Entwicklungsschritte zu verfolgen und sich damit neue Perspektiven für die eigene Karriere zu eröffnen. Im Dialog mit dem Coach Ziele zu klären, die aktuelle Situation zu verstehen, Optionen zu entwickeln und Aktionen daraus abzuleiten bietet ein großes Potenzial für die persönliche Entwicklung.

Learning on the Job liefert die wichtigsten Erfahrungen, begleitet durch zahlreiche Informationen aus Intranet, Internet oder auch der IBM Bibliothek.

Unterstützung finden Sie im Intranet durch weitere Tools wie dem IDP Tool, Career Planner, Personal Skill Update (PSU) bzw. Professional Development (PD) Tool und dem Global Campus. Beachten Sie bitte, dass nicht alle Instrumente in allen Unternehmensbereichen angewendet werden.



## *e-Learning*

Das Lernen mit Unterstützung durch moderne Kommunikations- und Informationstechnologien bezeichnet man als 'e-Learning'.

Jeder IBM Mitarbeiter kann von den verschiedenen e-Learning-Formen auf vielfältige Weise profitieren:

- *Self-paced e-Learning erlaubt die individuelle Bestimmung des Lerntempos und die Auswahl der Inhalte.*
- *Die umfangreiche Weblecture-Bibliothek enthält aktuelle Online-Präsentationen zu zahlreichen Themen.*
- *Die neueste Live-Virtual-Classroom-Technologie bietet ein hochinteraktives und kollaboratives Erlebnis. Diese Lernmethode eignet sich besonders für Mitarbeiter in verteilten Lokationen.*

**e-Learning@IBM**

Um die Nutzung von e-Learning in der IBM stärker zu forcieren, gibt es seit Anfang 2004 das e-Learning@IBM Programm, das es allen IBM Mitarbeitern ermöglicht, auf zahlreiche e-learning-Ressourcen ohne Kurskosten zuzugreifen. Nebenstehend finden Sie einige besondere Beispiele für das umfangreiche Angebot.

**Everyday English**

Everyday English ist ein interessanter und effizienter Weg, sein Englisch zu verbessern. Die täglich wechselnden Inhalte dieses Moduls ermöglichen ein intensives und lebendiges Erlernen der Sprache.

**Books 24x7**

Mit dieser Online-Referenz haben Sie Zugriff auf tausende von Online-Fachbüchern zu diversen Businessthemen.

**e-Learning Selection of the Month**

Jeden Monat empfiehlt das EMEA-Team einen e-Learning-Kurs, der als besonders nützlich für alle IBM Mitarbeiter gilt.

**On Demand Learning Site**

Diese Initiative wurde zur Förderung des Verständnisses der IBM On Demand Strategie entwickelt. Einen sehr guten Einstieg schaffen Sie mit dem Kurs 'Playing on Team IBM ... Understanding the IBM Strategy' (Kursnummer: STR001).

## IT-Lernangebote

Dieses Curriculum bietet eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen im IT-Umfeld an. Dazu gehören Standard-Klassenraumkurse, Workshops, technische Konferenzen und Symposien sowie elektronisch gestützte Trainings für alle Anwendergruppen, Einsteiger wie Professionals, Endanwender wie Systemadministratoren.

**Die Themen im Überblick:**

**Anwendungsentwicklung und e-business:** differenzierte Trainings für alle Rollen im J2EE-Umfeld

**Cisco:** das offizielle Cisco-Curriculum, das zu den begehrten Zertifizierungen führt. IBM ist Cisco Learning Solutions Partner.

**Citrix:** die offiziellen Citrix-Trainings im Server Based Computing. IBM IT Education Services ist Citrix Authorized Learning Center.

**DB2 Information Management:** Kurse für bestimmte Rollen oder Plattformen zu DB2, Business Intelligence, Content Management und Informix

**IBM Printing Systems:** alles zu IBM InfoPrint, Tools, Verfahren und Drucken in heterogenen Umgebungen

**Informatik-Akademie:** das Forum für übergreifende Konzepte und Technologien in der Informatik, entstanden in Kooperation mit führenden Universitäten und Hochschulen

**iSeries und OS/400:** Kurse für unterschiedlichste Zielgruppen, von Einsteigern bis zu Spezialisten für logische Partitionierung und Profi-Updates

**ITSO-Workshops:** Profi-Workshops mit den Spezialisten aus den internationalen IBM Entwicklungslabors

**Linux:** Basiskenntnisse, Systemadministration, Programmierung bis zur Zertifizierung

**Lotus:** Domino, Notes, Sametime für Endbenutzer ebenso wie für Systemadministratoren oder Anwendungsentwickler, einschließlich Zertifizierungen

**Microsoft Technologies:** IBM ist Microsoft Certified Education Center und unterstützt IT-Profis bei Windows 2000, XP oder .Net.

**Networking/Internet:** von den Grundlagen der Telekommunikation bis zur Implementierung von Netzwerkstandards auf Großrechnern

**Office Applications:** Endbenutzer werden in allen Anwendungen für PC Client Desktops geschult.

**PC Institut und xSeries:** technisches und Service-Training für Techniker und Hardware-Spezialisten mit Vorbereitung auf Zertifizierungen

**pSeries und AIX:** Überblickskurse, Symposien, Ausbildungswege für die aktuellen AIX-Versionen, Cluster und Hochverfügbarkeit

**Security:** Ziele, Konzeption und Implementierung von Maßnahmen für die Informationssicherheit im Umfeld der wichtigsten Plattformen

**Storage:** alles zu Platten- und Bandspeichertechnologie, Storage Networking und Lösungen im IBM TotalStorage-Umfeld

**Technical Practice and Solution Workshops:** intensive Praktika, um die Arbeit an realen Implementierungsprojekten zu unterstützen

**Tivoli/Systems Management/ITIL:** Know-how, um eine geschlossene Gesamtsicht aller IT-Ressourcen zu bekommen, bis hin zum Storage Management im SAN

**WebSphere MQ Family/CICS:** alles zur Integration von Unternehmensanwendungen, bis hin zu drahtlosen Einheiten

**zSeries, z/OS und z/VM:** Implementierung von Anwendungen, Administration für eine effiziente Auslastung, Architekturen, Migrationen, Updates: Basisausbildung und Workshops für Spezialisten direkt vom Hersteller

## *Employee Development*

Das Employee-Development-Curriculum hat als Hauptziel die praktische Vermittlung der IBM Foundational Competencies. Das Angebot umfasst sowohl Klassenraumkurse als auch e-Learning-Kurse. Die folgende Tabelle zeigt einige konkrete Kursangebote zu den Foundational Competencies Communication, Teamwork und Adaptability.

Im Rahmen des Employee-Development-Curriculums gibt es außerdem Lernangebote für Professionals, in denen sie sich intensiv mit dem Leadership-Modell der IBM auseinandersetzen können. Dies ist wichtig, da auch Professionals zunehmend Leadership-Rollen wahrnehmen (z. B. Projektmanager).

Diese Angebote ermöglichen es, das eigene Verhalten in Bezug auf das IBM Leadership-Modell zu reflektieren und Entwicklungsfelder zu erkennen.

Die nachfolgenden Kurse sind nicht frei buchbar, sondern nur nach Nominierung durch die Führungskraft zugänglich:

- *PPD: Professional Potential Development*
- *TLT: Technical Leadership Today*
- *MC: Technical Leaders Master Classes 1 & 2*

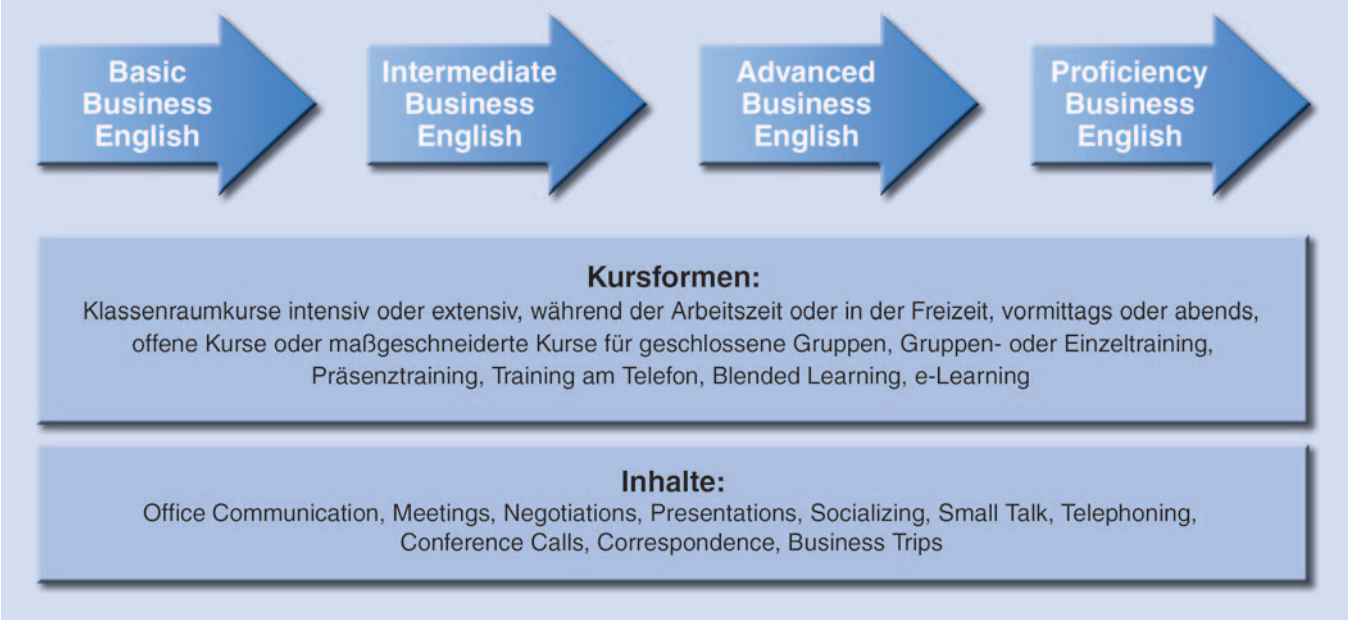
| Kurse | | Foundational Competencies |
|---|---|---|
| **Überzeugend argumentieren und präsentieren** | (Kurs-Nr.33K301K) | Communication |
| **Verkaufswirksam präsentieren und auftreten** | (Kurs-Nr.3D5121K) | Communication |
| **Frauen kommunizieren wirkungsvoll** | (Kurs-Nr.3F001DE) | Communication |
| **Professionelle Kommunikation am Telefon** | (Kurs-Nr.3D5183K) | Communication |
| **Zusammenarbeiten im Team** | (Kurs-Nr.33K40DE) | Teamwork |
| **Konflikte als Chance nutzen** | (Kurs-Nr.33K50DE) | Teamwork |
| **Effektiv verhandeln** | (Kurs-Nr.3D520DE) | Teamwork |
| **Kommunikation in virtuellen Teams** | (Kurs-Nr.97022DE) | Communication / Teamwork |
| **Moderatorentraining** | (Kurs-Nr.33L03DE) | Teamwork |
| **Zeitmanagement und Arbeitstechnik** | (Kurs-Nr.97032DE) | Adaptability |

## *Business English*

Die mündliche und schriftliche Kommunikation in englischer Sprache gehört in der IBM zum täglichen Business.

Das Business-English-Programm bietet deutschlandweit Schulungen für unterschiedliche Levels und in diversen Kursformen an. Ziele der Trainings sind – in Abhängigkeit vom bereits vorhandenen Skill-Level – der Aufbau, die Vertiefung sowie die Verfeinerung der kommunikativen Kompetenz, das Erlangen rezeptiver und produktiver Sprachfertigkeiten und somit die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit in englischer Sprache, um international in aufgaben- und bereichsspezifischen Geschäftssituationen effektiv und erfolgreich kommunizieren zu können.

Um die bereits vorhandenen Englischkenntnisse zu ermitteln, den inhaltlichen Bedarf zu analysieren und passende Kurse zu belegen, ist vor Kursbuchung ein Einstufungstest durchzuführen (Kurs-Nr.: 98TESTDE).



## *Project Management*

Ziel dieses Curriculums ist die Sicherstellung professionellen technischen Wissens in der Project-Management-Disziplin.

Hierzu werden folgende Lernformen angeboten:

- *e-Learning-Kurse*
- *Klassenraumkurse*
- *PPM Self Assessment Tool*

Das Angebot im Project-Management-(PM-) Curriculum ist in untenstehender Grafik dargestellt. Es ist ein 3-tier Learning Modell, in dem die Teilnehmer PM Kenntnisse erwerben, mit anschließender PMI- und IBM Zertifizierung.

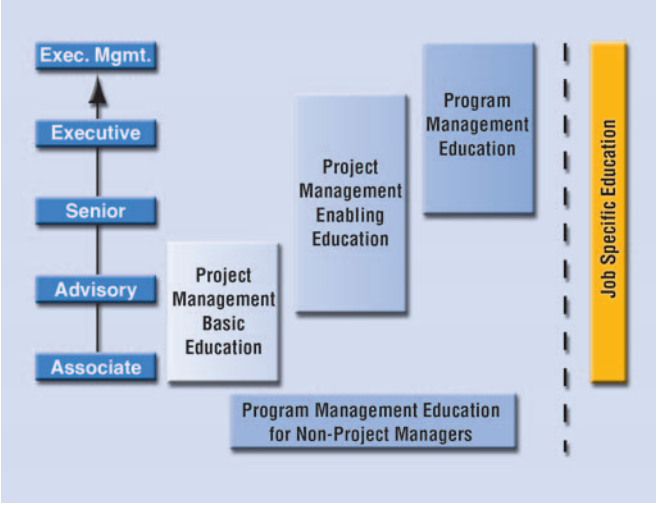
Das Curriculum umfasst folgende Bausteine:

**PM Basic Education**
Kurse, die für die PMI-Zertifizierung notwendig sind – PM Fundamentals Workshop

**PM Enabling Education**
Kurse zu den relevanten PM-Tools und zum individuellen Skillaufbau – Project Definition Workshops

**PM Education**
Auswahl von Kursen für Projektleiter in multiplen, komplexen Projekten (Complex Projects and Program Management Workshops)

**PM Education for Non-Project Managers**
Kurse für Teilnehmer außerhalb der PM-Profession – z.B. Manager Workshops on PM



## Sales Learning

Das Sales-Curriculum richtet sich an alle Vertriebsmitarbeiter der IBM, mit dem Ziel, ihre Verkaufskompetenzen und Kundenorientierung auszubauen.

**Global Sales School**

Ausgangspunkt ist die Global Sales School (GSS) für Neueinsteiger sowie für erfahrene Vertriebsmitarbeiter. In der GSS werden notwendige Tools, wie Signature Selling Method (SSM) und Call Model, zur Verfügung gestellt, die für den Erfolg bei der täglichen Verkaufsarbeit wesentlich sind.

Für Mitarbeiter, die neu im Vertrieb sind, bietet die GSS ein 'blended learning'-Programm (Kombination aus e-Learning und Klassenraumtraining) an, das aus mehreren über das Jahr verteilten Modulen besteht und mit einer Graduation (Prüfung) endet.

Erfahrene Vertriebsmitarbeiter haben die Möglichkeit, in einem einwöchigen 'Refresh-Kurs' der GSS das schon vorhandene Vertriebswissen auszubauen.

Darauf aufbauend gibt es für Sales Professionals folgende Vertiefungsthemen:

- *Client Executive Program (CEP)*
- *Major Deal Making (MDM)*
- *Customer Based Value Initiative (CBVI)*

Zur Verbesserung der rhetorischen Kompetenzen und des persönlichen Auftritts sind folgende Kurse verfügbar:

**Fragen, Argumente, Motive:**

Gesprächsinformationen gezielter nutzen. Fragetechniken üben. Formulierungen auf ihre Wirkung hin prüfen und verstärken.

**Aktive und clevere Konferenzmoderation:**

Sitzungen und Konferenzen systematisch vorbereiten. Einfluss nehmen auf die Motivation der Teilnehmer. Angestrebte Resultate erzielen.

**Kommunizieren mit Top Executives, Teil 1 & 2:**

Verbessern der rhetorischen Kompetenz. Bewusster und gezielter bewegen im Manager-Ritual. Wissen, worauf es bei der Akquisition in der Chefetage ankommt. Erhöhung der Sensibilität im differenzierten Umgang mit unterschiedlichen Menschen.

## *Management Development*

Das Ziel von Management Development ist die kontinuierliche Entwicklung der Management-Qualität, um die Anforderungen an die On Demand Strategie zu erfüllen. Dazu gehört, die Entwicklung angehender Führungskräfte systematisch zu unterstützen – orientiert an den Leadership Competencies. Darüber hinaus berät und schult Management Development ernannte Führungskräfte im Kernbereich People Management.

Dies umfasst unter anderem folgende Themen:

- *Business-Leadership-Modell*
- *Leadership Competencies*
- *Managerial Styles*
- *Coaching*
- *Conflict Management*
- *Organizational Change and Facilitation*
- *Basic Management Education*

Die Angebote sind lokale und internationale Präsenzveranstaltungen, e-Learning-Kurse, Simulatoren, QuickViews und Durchführung von Surveys.

Im Oktober 2004 startet weltweit ein neuer Prozess zur Managementauswahl und Entwicklung unter dem Titel LEADing@IBM (Leadership Enablement and Development). Die nachfolgende Grafik bietet einen Überblick über die Phasen des Prozesses. Die Phasen LEAD 1 und LEAD 2 beginnen zwei bis drei Jahre vor Ernennung zur Führungskraft. Bisherige Programme wie das EPD (Employee Potential Development) und das LDC (Leadership Development Center) werden in abgewandelter Form Teil dieses neuen Prozesses sein. Im Anschluss daran ist geplant, dass LEAD 3 bis LEAD 5 bis in das gehobene Management begleiten.

## IBM Bibliothek & Students@IBM

**IBM Bibliotheks-Services**

Die IBM Bibliothek im Entwicklungszentrum Böblingen bietet umfangreiche Möglichkeiten der individuellen Weiterbildung für jeden IBM Mitarbeiter. Die wichtigsten Services, wie, z. B. Ausleihe, sind online verfügbar. Zu dem Angebot der Bibliothek gelangen Sie am einfachsten über die 'Infothek' der Intranetseite Deutschland unter dem Punkt 'Sich weiterbilden'.

Der überwiegende Teil des Bücherangebots konzentriert sich auf die Sachgebiete Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Technik und IT/Informatik. Darüber hinaus sind bei der IBM erstellte Diplom- und andere Abschlussarbeiten sowie Fachzeitschriften (ca. 30 Abonnements) verfügbar. Über die Intranetseite können Sie sich über den Bestand informieren und direkt ausleihen.

Neben den IBM eigenen Büchern können auch Bücher aus anderen, öffentlichen Bibliotheken bestellt und ausgeliehen werden. Dies gilt auch für die Lieferung von Zeitschriftenartikeln.

Außerdem besteht die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter der Bibliothek für Sie detaillierte Fachinformationen zu Wirtschaft, Wissenschaft und Technik recherchieren und die Informationen entsprechend aufbereiten.

**Students@IBM**

Studenten von Universitäten oder Fachhochschulen sowie die IBM Berufsakademie-Studenten (BA) und Auszubildenden sind sehr gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter. Als Praktikanten oder Diplomanden können sie eine Abteilung gerade in vorhersehbaren Spitzenzeiten, beispielsweise im Rahmen von Messen oder Projekten, aber auch im Tagesgeschäft, in vielen Bereichen unterstützen. Die Studenten verfügen über technische und fachliche Skills, die der BA-Studenten auch über tiefergehende Unternehmenskenntnisse der IBM. Die einheitlich festgelegte Vergütung wird bei externen Praktikanten von der jeweiligen Abteilung getragen, für die BA-Studenten entstehen den Einsatzabteilungen keine Zusatzkosten.

Students@IBM ist eine Lotus-Notes-Applikation und unterstützt den ganzen Prozess von der Bewerbung bis zum Zeugnis für Praktikanten und Diplomanden.

## *Ihr Learning Team in Deutschland*

Anfang 2003 wurden die internen Personalentwicklungsfunktionen aus dem aufgelösten Bereich Learning Services unter dem Dach von HR Learning zusammengeführt.

Wie die Broschüre zeigt, sind wir im Bereich Professional Development verantwortlich für die Global Sales School, das Project Management, zahlreiche Angebote zum Employee Development (Verhandlungsführung, Präsentationstechniken etc.) sowie Onboarding (YourIBM) neuer Kolleginnen und Kollegen, um sie schnell in die Kultur und Arbeitsabläufe der IBM zu integrieren. Außerdem steuern wir für Deutschland die überaus wichtige Aufgabe der Führungskräfteentwicklung und -auswahl.

Wir haben ein global einheitliches und modernes Konzept, um das uns viele unserer Mitbewerber und Kunden beneiden. Das allseits bekannte alte Schulungskatalogkonzept nach dem Motto ‘learning just in case’ ist out. Wir bieten heute ein flexibles Lern- und Wissensmanagementmodell, das sich mit den drei Schlagworten ‘on demand‘, ‘just for IBM‘s business needs’ und ‘just for my job’s needs’ charakterisieren lässt. Ein immer größer werdender Anteil unserer Bildungsangebote ist in ein Blended-Learning-Konzept integriert; kein anderes Unternehmen nutzt e-Learning so erfolgreich in der Aus-und Weiterbildung wie die IBM.

Als Mitarbeiter haben wir früher gefragt: „Welche Trainingsangebote gibt es?“ Heute soll die Frage heißen: „Was brauche ich für meinen Auftrag?“ Die Führungskräfte orientieren sich an der Leitfrage: „Richtet sich der individuelle Entwicklungsplan am Unternehmensbedarf und der Unternehmensstrategie aus?“

Lebenslanges Lernen und Learning On Demand sind bei IBM bereits Realität und integraler Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbststeuerung und Offenheit für neue Lernformen. Nehmen Sie dies als Entwicklungschance wahr und nutzen Sie hierfür unsere HRL-Website, die allen Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung steht.

Prof. Matthias Landmesser

Dr. Ehler Lange

## *Ihr Learning Team in Deutschland*

**Prof. Matthias Landmesser**
Leiter HR Learning Deutschland
Verantwortlich für die gesamte Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter und Führungskräfte

**Dr. Ehler Lange**
Leiter HR Learning
Internal Education

**Torsten Kronshage**
Ausbildungsleiter

**Jürgen Bernd**
Country Leader
Management Development

**Dr. Wolfgang Dieterle**
Operations, Skills & Professions

**Udo Drein**
Curriculum Owner
Global Services Method

**Thomas Engler**
Trainer/Coach Sales Learning

**Petra Gall**
Curriculum Owner
Employee Development

**Hans-Rüdiger Göbel**
Program Manager
Banking & Insurance

**Petra Henkies**
Curriculum Owner Sales Learning

**Dr. Lothar Kipshagen**
Finance and Operations

**Karsten Klink**
Trainer/Coach
Management Development

**Sybille Klotz**
Program Manager
EMEA Marketing Education

**Heinz-Georg Laqua**
Trainer Employee Development

**Cornelia Lehnert**
Program Manager e-Learning

**Dr. Ferdinand Möller**
Program Manager IT-Trainings

**Bettina Ottawa-Mäder**
Trainer Employee Development

**Friedrich Rudolph**
Curriculum Owner Project Management

**Katrin Schöpf**
EMEA HR Learning Partner S&D

**Ute Schollmayer**
Trainer/Coach
EMEA Management Development

**Wolfgang Sommermeyer**
Curriculum Owner EPD/LDC

**Michael Stelter**
Trainer YourIBM

**Arno Thelen**
Curriculum Owner YourIBM

**Sandra Tönnies**
Program Manager PPD

**Andrea Valentin**
Trainer Employee Development

**Wolfgang Weigelt**
Trainer/Coach
Management Development

**Günter Wiederschein**
Program Manager IT-Trainings

## *Weitere Informationen*

Vertiefende Informationen und weiterführende Links zum Thema ‘Mitarbeiter- und Managemententwicklung in der IBM’ erhalten Sie unter folgendem Intranetlink:

http://w3-3.**ibm.com**/services/learning/w3lslh.nsf/folders/germany

IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
**ibm.com**/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
**ibm.com**/at

IBM Schweiz
Bändliweg 21, Postfach
8010 Zürich
**ibm.com**/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
**ibm.com**

IBM, das IBM Logo, das e-Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation. On Demand Business und das On Demand Business Logo sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken anderer Hersteller sein.

© Copyright IBM Corporation 2004
Alle Rechte vorbehalten.

IBM Form GM12-6616-00 (09/2004)