Exzellentes Management für exzellente Forschung

Programm für Nachwuchsführungskräfte

HELMHOLTZ
GEMEINSCHAFT

Akademie für Führungskräfte

INHALT

3 Vorwort

4 Das Programm für Nachwuchsführungskräfte
Zielgruppe
Auswahlverfahren
Partner in der Managementausbildung

6 Wissenschaftsmanagement lernen

8 Mentoringprogramm

10 Workshops

12 E-Learning-Plattform

13 Kamingespräche

14 Veranstaltungsort

WISSENSCHAFTSMANAGEMENT FÜR DIE FORSCHUNG VON MORGEN

Die Wissenschaftslandschaft hat sich in den vergangenen Jahren tiefgreifend verändert: Forschungseinrichtungen stehen heute vor der Herausforderung, Forschungsprogramme zu koordinieren, die sich durch eine komplexe Finanzierungs- und Kooperationsstruktur auszeichnen. Die tägliche Organisation und langfristige Steuerung solcher Forschungseinrichtungen erfordert hervorragende Managementkenntnisse – in Theorie und Praxis. Aus diesem Grund hat die Helmholtz-Gemeinschaft eine Akademie für Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement ins Leben gerufen. Das Angebot der Akademie richtet sich zum einen an die oberen Führungsebenen und zum anderen an exzellente junge Forscherinnen und Forscher sowie Nachwuchsführungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen und dem Infrastrukturbereich. Als größte Wissenschaftsorganisation Deutschlands treibt die Helmholtz-Gemeinschaft somit die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements auf verschiedensten Ebenen voran.

Prof. Dr. Jürgen Mlynek,
Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft

DIE HELMHOLTZ-AKADEMIE: DAS PROGRAMM FÜR NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE

Beim Start im Jahr 2007 stand das Programm für Nachwuchsführungskräfte zunächst nur den Angehörigen der Helmholtz-Gemeinschaft offen. Auf Grund der positiven Evaluation nach Abschluss des ersten Jahrgangs sowie der großen Nachfrage öffnet die Helmholtz-Akademie das Programm ab 2009 auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Forschungsorganisationen, für Angehörige von Hochschulen, Ministerien und von forschungsintensiven Unternehmen. Das ist mit Vorteilen für alle Beteiligten verbunden: Die Öffnung der Akademie wird den Austausch und die Diskussion über unterschiedliche Organisationsstrukturen in der Wissenschaft fördern. Das Verständnis der Wissenschaftslandschaft Deutschlands wird auf diesem Wege erweitert und vertieft. Darüber hinaus können die Akademie-Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Netzwerk knüpfen, das weit über die Grenzen der eigenen Institution und Forschungs-Community hinausreicht.

Warum jetzt eine Management-Akademie eigens für die Wissenschaft?
In der Vergangenheit hat man meiner Auffassung nach viel zu wenig Wert darauf gelegt, dass das Führungspersonal in Forschungseinrichtungen und Universitäten neben der wissenschaftlichen Qualifikation auch Management-Kompetenzen sowie Erfahrung in der Mitarbeiterführung mitbringen muss: Nicht jeder ist ein Naturtalent und kann eine Gruppe von 30 Mitarbeitern führen, aber nahezu jeder kann es lernen.

Wie profitieren Forschungseinrichtungen und Hochschulen, wenn sich ihre Nachwuchsführungskräfte in Programmen wie der Helmholtz- Akademie für Nachwuchsführungskräfte fortbilden?
Ich bin überzeugt davon, dass sich Forschungseinrichtungen und Hochschulen angesichts des internationalen Wettbewerbs, in dem sie bestehen müssen, neu aufstellen müssen. Und das betrifft neben einer unabdingbar guten wissenschaftlichen Leistung vor allem den Bereich Management. Es geht bei Forschungsprojekten heutzutage vielfach um Millionenbeträge, und innerhalb dieser Projekte kooperiert – gerade bei EU-Projekten – eine Vielzahl von Partnern in verschiedenen Ländern. Um solche Forschungsprojekte zu managen, braucht es das notwendige Handwerkszeug. Wenn Mitarbeiter die richtigen Management-Instrumente kennen und anwenden, kann das viele Prozesse und Arbeitsabläufe vereinfachen. Auf diese Art und Weise können wir unsere Ressourcen viel effektiver nutzen.

Gibt es Kriterien, die einen Mitarbeiter für die Teilnahme qualifizieren?
Wir haben uns viele Gedanken darüber gemacht, wen wir ansprechen wollen: Es sind zum einen diejenigen Mitarbeiter, die auf dem Sprung sind, Führungsverantwortung auf höherer Ebene zu übernehmen. Zum anderen sind es Personen, die bereits auf dieser Stufe angekommen sind, die aber das vorhandene Rüstzeug noch verbessern wollen, um ihre Führungsaufgaben effektiver gestalten zu können.

Dr. Josef Puchta, Administrativ-Kaufmännischer Vorstand des Deutschen Krebsforschungszentrums in Heidelberg, gehört dem Lenkungsausschuss der Helmholtz-Akademie an.

Ist das Programm der Helmholtz-Akademie für Nachwuchsführungskräfte eher für Forscherinnen und Forscher oder für administratives Personal bzw. Mitarbeiter im Infrastrukturbereich geeignet?
Uns ist wichtig, dass in der Helmholtz-Akademie Personen aus den unterschiedlichen Bereichen zusammenkommen. Sie sollen sich austauschen, sich gegenseitig verstehen lernen. Dass diese Verständigung funktioniert, ist sehr wichtig für die jeweilige Einrichtung – gerade im Hinblick auf Management-Prozesse.

Zielgruppe

Das Programm richtet sich an exzellente junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Nachwuchsführungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen und dem Infrastrukturbereich. Bewerber sollten bereits Personalverantwortung tragen und kurz davor stehen, weitere Führungsverantwortung zu übernehmen. Soweit sie aus der Forschung kommen, sind wissenschaftlich herausragende Leistungen eine Voraussetzung. Die Teilnehmer der Helmholtz-Akademie für Nachwuchsführungskräfte sind in der Regel nicht älter als 40 Jahre.

Auswahlverfahren

Pro Jahrgang nimmt die Helmholtz-Akademie bis zu 45 Nachwuchsführungskräfte in das Programm auf (drei Kurse à 15 Personen). Die jeweilige Leitung der entsendenden Institution schlägt dem Lenkungsausschuss der Helmholtz-Akademie geeignete Nachwuchskräfte zur Teilnahme am Programm der Helmholtz-Akademie vor. Diesem Auswahlgremium gehören die Vorstände der Helmholtz-Zentren an, den Vorsitz hat der Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft inne. Der Lenkungsausschuss behält sich vor, über die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen zu entscheiden.

Partner in der Managementausbildung

Bei der gesamten Konzeption und Organisation des Programms für Nachwuchsführungskräfte der Helmholtz-Akademie kooperiert die Helmholtz-Gemeinschaft mit dem Malik Management Zentrum St. Gallen. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist eine maßgeschneiderte Fortbildung für das Forschungsmanagement, die das Know-how der Helmholtz-Gemeinschaft auf dem Gebiet von Forschung und Wissenschaft mit der jahrelangen Erfahrung des Malik Management Zentrums verbindet. Auf der Grundlage eines systematischen Teilnehmer-Feedbacks entwickelt die Helmholtz-Gemeinschaft das Programm in Zusammenarbeit mit den Management-Experten aus St. Gallen ständig weiter.

WISSENSCHAFTSMANAGEMENT LERNEN

Bislang werden Nachwuchsführungskräfte in Wissenschafts- und Forschungsorganisationen meist nicht systematisch auf die Aufgaben und Anforderungen eines professionellen Wissenschaftsmanagements vorbereitet. Diese Lücke schließt die Helmholtz-Akademie mit dem Programm für Nachwuchsführungskräfte. Das Fortbildungsangebot für Nachwuchsführungskräfte bietet eine Managementausbildung, die sowohl die allgemeinen Grundsätze und Aufgaben als auch die Werkzeuge wirksamer Führung umfasst. Hier werden Management- und Führungskompetenzen vermittelt, die den speziellen Anforderungen eines wissenschaftlichen Arbeitsumfeldes entsprechen.

Berufsbegleitend und praxisorientiert

Das Ausbildungsprogramm ist berufsbegleitend konzipiert und erstreckt sich über eineinhalb Jahre. In diesem Zeitraum finden acht Präsenzworkshops à zwei bis drei Tagen statt, die über eine Lernplattform im Internet (E-Learning-Plattform) vor- und nachbereitet werden. Damit sind die Teilnehmer in ihrer Zeiteinteilung sehr flexibel und fehlen nur sehr selten an ihrem Arbeitsplatz (weitere Informationen zu Workshops und E-Learning-Plattform auf S. 10-12).

Neben theoretischem Wissen über Grundsätze und Aufgaben wirksamer Führung stehen vor allem die notwendigen Werkzeuge für die praktische Umsetzung im Mittelpunkt der Fortbildung. Die Wissensvermittlung ist so konzipiert, dass sie über den gesamten Programmablauf hinweg stets eng verbunden ist mit konkreten Projekten und der Arbeitswirklichkeit der einzelnen Teilnehmer.

Individuelle Zeiteinteilung

Das reine Faktenwissen sowie die Handhabung von Management-Werkzeugen erarbeiten sich die Teilnehmer eigenständig über die virtuelle Lernplattform. Durch diese intensive Wissensvermittlung im Vorfeld kann der Schwerpunkt der Präsenzveranstaltungen auf die Anwendung, Übung und Umsetzung des Gelernten gelegt werden. Während der Selbstlernphasen stehen die Teilnehmer über die E-Learning-Plattform ständig in Kontakt mit Trainern und Tutoren sowie mit ihren Akademie-Kollegen.

Kontinuierlicher Lernfluss

Erfahrungsgemäß wenden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer etwa zehn Stunden pro Woche für die Vor- und Nachbereitung bzw. die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen auf. Letzteres kann beispielsweise heißen, dass die Teilnehmer den Auftrag bekommen, eine Organisationsanalyse ihres Arbeitsplatzes zu erstellen. Diese „Hausaufgabe“ wird bereits in der Selbstlernphase von den Online-Tutoren begleitet, und die Diskussion darüber in den Präsenzworkshops im Rahmen einer kollegialen Fallberatung fortgesetzt. In dieses Gespräch bringen alle Teilnehmer ihre Erfahrungen ein und erarbeiten gemeinsam eine Lösung für diese und andere konkrete Management-Fragen. Der Trainer übernimmt in dieser Lernsituation die Rolle des Moderators. Präsenzzeiten sowie Lern- und Arbeitsphasen über die E-Learning-Plattform sind auf diese Art und Weise eng miteinander verzahnt, sodass die Teilnehmer über den gesamten Zeitraum in einen kontinuierlichen Lernprozess eingebunden sind.

Mit erfahrenen Referenten lernen

Die Workshop-Leiter, Trainer und Online-Tutoren sind auf ihrem jeweiligen Gebiet ausgewiesene Experten. Sie gehören zum Team des Malik Management Zentrum St. Gallen. Es sind Fachkräfte u.a. aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Psychologie und Pädagogik mit den Spezialgebieten Strategie, Führung, Personal, Organisationsstruktur und Führungskultur. In der Regel waren die Referenten zuvor selbst in leitender Position tätig.

Von Erfahrungen und Netzwerken profitieren

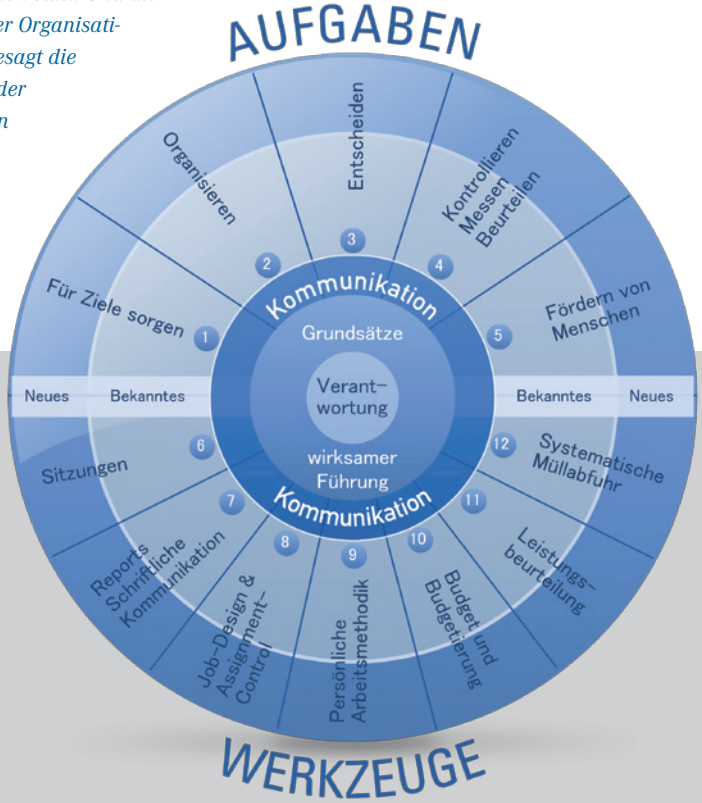
Während der Dauer des Programms werden die Teilnehmer von Mentorinnen oder Mentoren begleitet. Ziel des Mentorings ist es, die Qualifikationen und Potenziale der Akademie-Teilnehmer im Dialog mit dem Mentor zu stärken und weiterzuentwickeln (mehr dazu auf Seite 8-9). Ebenfalls programmbegleitend finden Kamingespräche statt. Hier haben Akademie-Teilnehmer die Gelegenheit, sich mit Gästen u.a. aus Wirtschaft, Politik und Sport in ungezwungener Atmosphäre auszutauschen (mehr dazu auf Seite 13).

Ruedy Baarfuss ist studierter Jurist und Psychologe mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Beratung und Ausbildung von Führungskräften. Er ist Partner und Geschäftsführer im Malik Management Zentrum St. Gallen und als Projektleiter verantwortlich für das Nachwuchsführungskräfteprogramm der Helmholtz-Akademie.

„Zusammen mit der Helmholtz-Gemeinschaft haben wir ein weltweit einmaliges Programm entwickelt, das speziell auf die Arbeitssituation im Wissenschaftsmanagement zugeschnitten ist. Das heißt, wir berücksichtigen die strategischen, strukturellen und kulturellen Besonderheiten des wissenschaftlichen Umfeldes. Das Programm für Nachwuchsführungskräfte musste darüber hinaus flexibel genug sein, um es in den Berufsalltag zu integrieren. Hierfür haben wir selbstgesteuerte Lernphasen über eine E-Learning-Plattform mit Präsenzphasen kombiniert. Dies führt im Gegensatz zu tageweisem Präsenzlernen zu einem kontinuierlichen Lernen über einen längeren Zeitraum.

Neben den Unterschieden gibt es aber auch viele Parallelen beim Management von Wissenschaftsorganisationen und Unternehmen. Wissenschaft findet heute – genauso wie unternehmerische Aktivitäten – in komplexen Organisationen statt. Und die Ressourcen dieser Organisationen, genauer gesagt die Transformation der Ressource Wissen in Ergebnisse muss gemanagt werden.

Die Grundelemente des Managements sind deshalb überall dieselben. Ihre Anwendung aber stellt in der Wissenschaft ganz besondere Anforderungen: Aus diesem Grund legen wir bei der Interpretation und Anwendung der Management-Instrumente ganz besonderen Wert darauf, dass ein ausreichendes Maß an Freiraum für Selbstorganisation und Selbstregulation bleibt.
Richtiges und gutes Management orientiert sich nicht an Modetrends, es ist ausgerichtet an den Funktionen eines komplexen Systems. Effektives Management und wirksame Führung heißt für mich deshalb, komplexe Systeme zweckbestimmt zu gestalten und weiter zu entwickeln.“



© Malik Management Zentrum St. Gallen

Das Malik Management Zentrum St. Gallen ist ein professionelles Beratungs- und Ausbildungsunternehmen im Management mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. An den Standorten St. Gallen, Zürich, Berlin, Wien, London, Shanghai und Toronto geben über 280 praxiserprobte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Antwort auf die Frage: Was ist richtiges und gutes Management? Das Ziel des Gründers Prof. Dr. Fredmund Malik ist, Management ebenso lehr- und lernbar zu machen wie jeden anderen verantwortungsvollen Beruf.

MENTORINGPROGRAMM

Als Teil des Programms für Nachwuchsführungskräfte werden die Teilnehmer der Helmholtz-Akademie von hochkarätigen Mentorinnen und Mentoren aus Forschung und Industrie begleitet. Das Mentoringprogramm fördert die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Nachwuchsführungskräfte und unterstützt zudem den Auf- und Ausbau eines Führungskräftenetzwerkes.

Ziel des Mentorings ist es, Potenziale und Qualifikationen eines Mentees durch die Begleitung eines Mentors zu stärken und weiterzuentwickeln. Themen des Dialogs zwischen den Mentoring-Partnern können z. B. die Karriereplanung, die Entscheidungsfindung zur weiteren beruflichen Orientierung oder auch die persönliche Weiterentwicklung des Mentees sein.

Die Mentoren werden sorgfältig für jeden einzelnen Teilnehmer ausgewählt. Dabei sind als Kriterien vor allem der berufliche Werdegang und die derzeitige Tätigkeit der Teilnehmer von Bedeutung (weitere Informationen zum Mentoringprogramm finden Sie im Merkblatt für Mentoren und Mentees).

Wie wichtig ist Ihnen das Mentoringprogramm als Teil der Akademie für Nachwuchsführungskräfte?
Mir ist sehr wichtig, dass ich mich auch mit jemandem austauschen kann, der nicht direkt mit mir zusammenarbeitet, der aber den Wissenschaftsbetrieb und das Umfeld gut kennt. Es ist unglaublich hilfreich, dass ich mit meiner Mentorin Fragen zur eigenen Karriereplanung aber auch zum Verhandeln und Verhalten in verschiedenen Situationen des Arbeitsalltages besprechen kann. Sie schaut von außen mit einer gewissen Distanz darauf und kann mir Hinweise dazu geben, was aus ihrer Erfahrung strategisch sinnvoll erscheint. Das kann Themen betreffen wie: Soll ich mich auf eine bestimmte ausgeschriebene Stelle bewerben und wann ist der richtige Zeitpunkt? Wohin soll meine berufliche Entwicklung gehen?

In welcher Art und Weise ergänzt das Mentoringprogramm die Managementausbildung?
In der Auseinandersetzung mit der Mentorin erkenne ich, wie Management-Instrumente erfolgreich eingesetzt werden können und wie praxistauglich sie sind. Ich denke dabei zum Beispiel an Themenfelder wie Mitarbeiterführung oder Zeitmanagement. Äußerst hilfreich ist, sich auch über solche Aspekte der Konflikt- und Stressbewältigung auszutauschen, die nicht „in Büchern aufgeschrieben“ sind.

Sie hatten keinen Einfluss auf die Wahl ihres Mentoring-Partners. Wie zufrieden sind Sie mit der Wahl?
Für mich wurde eine Mentorin ausgewählt, die so wie ich in der Administration arbeitet. Das war eine gelungene Wahl: Mir gefällt, wie sie arbeitet, denkt, handelt und auch, dass sie eine Frau ist.

Wie meistern Sie mit den Erfahrungen der Akademie „im Rücken“ neue Aufgaben und welchen Anteil hat das Mentoring-Programm daran?
Das Wesentliche ist, dass mir die Akademie die Möglichkeit – und vor allem auch die Zeit – gibt, mir über entscheidende Fragen meiner Arbeitsweise und meiner Persönlichkeit bewusst zu werden. Ich finde Antworten auf Fragen wie: Welche Fähigkeiten habe ich? Welche Schwächen habe ich? Was liegt mir, was liegt mir nicht? Manchmal erfahre ich auch einfach Bestätigung. Dabei wird mir klar, dass ich die Dinge schon in der Vergangenheit richtig angepackt habe. Oder ich stelle fest, dass meine Mentorin Fähigkeiten besitzt, die ich auch habe. Dadurch habe ich viel Selbstvertrauen gewonnen.

Mentee

Dr. Antje Niemann, Chemikerin und Mitarbeiterin der kaufmännischen Geschäftsführung am Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie.

Mentor

Prof. Dr. Rudi Balling, seit 2001 Wissenschaftlicher Geschäftsführer des Helmholtz-Zentrums für Infektionsforschung in Braunschweig.

Was hat Sie dazu bewogen, Teilnehmer der Helmholtz-Akademie für Nachwuchsführungskräfte als Mentor zu begleiten?
Ich empfinde es einfach als sehr schöne Aufgabe, einen Menschen in seiner Entwicklung zu unterstützen. Umgekehrt profitiert man auch als Mentor von diesem Austausch. Für mich gibt es eine gewisse Verpflichtung, die eigenen Erfahrungen weiterzugeben, denn ich selbst habe auch vom Rat erfahrener Personen in meiner Umgebung profitiert. Ich finde, dass nicht jeder jeden Fehler wiederholen muss, daher gebe ich gerne meine Erfahrungen weiter.

Was bringen Sie als Mentor in die Mentoring-Beziehung ein?
Hauptsächlich natürlich meine Erfahrungen. Hier gewähre ich den Mentees gerne Einblick – mit allen positiven aber auch negativen Erfahrungen, die ich selber gemacht habe. Als Mentor hat man ja häufig eine berufliche Position erreicht, die die Mentees anstreben, und daher haben die Mentees hier die Gelegenheit, quasi einen Blick in die Zukunft zu werfen. Der zweite sehr wichtige Punkt ist, dass ich mir im Laufe der Zeit ein Netzwerk an Kontakten aufbauen konnte, an dem ich meine Mentees sehr gerne teilhaben lasse.

Was sollten Mentees für eine fruchtbare Mentoring-Beziehung mitbringen?
Unbedingt Offenheit und Gesprächsbereitschaft, aber auch die Fähigkeit, konstruktive Kritik zu verarbeiten. An manchen Stellen müssen Mentees auch Geduld mit ihren Mentoren haben, denn auch sie kochen nur mit Wasser, und als Mentor lerne ich selbst von jedem Mentee etwas Neues dazu.

Macht es für Sie einen Unterschied, ob ihr Mentee in oder außerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft tätig ist?
Ich glaube, dass das für die Beziehung erstmal keinen Unterschied macht. Vor allem deshalb, weil die Problemfelder, über die man spricht, zunächst mal allgemeiner Natur sind, also übergreifend und organisationsunabhängig.

Warum ist das Mentoringprogramm als Bestandteil der Helmholtz-Akademie für Nachwuchsführungskräfte so wichtig?
Für Führungskräfte spielt eben nicht nur die fachliche Weiterbildung eine wichtige Rolle. Daneben sind persönliche Erfahrungen, Kontakte, der Austausch mit Anderen und der Umgang mit Konflikten ganz besonders wichtige Komponenten. Im Begriff Führungspersönlichkeit spiegelt sich das sehr gut wieder. Das Mentoringprogramm ist also eine ganz wichtige Säule des Gesamtkonzepts.

WORKSHOPS

Die Lerninhalte der acht Präsenzworkshops und der Online-Module sind in ihrer Abfolge so aufeinander abgestimmt, dass die Teilnehmer die jeweils korrespondierenden Online-Module bereits vor den Workshops durchgearbeitet haben.

Die zwei- bis dreitägigen Workshops dienen dann der Vertiefung des Gelernten, vor allem aber dem Praxistransfer. Hierzu werden Fallbeispiele gemeinsam bearbeitet und die Anwendung auf die jeweilige Praxis reflektiert. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, die jeweiligen Lerninhalte in ihrer Vollständigkeit zu vermitteln, sondern sie bezogen auf die besondere Arbeitssituation der Teilnehmer anschaulich werden zu lassen.

Während des achten und letzten Präsenzworkshops legen die Teilnehmer eine Abschlussprüfung ab, die sich auf die Themen der Management Praxis Online Module (MPO) bezieht.

Wie gelingt es Ihnen Management-Instrumente, die Sie in der Helmholtz-Akademie erlernt haben, direkt an Ihrem Arbeitsplatz umzusetzen?
Die Management-Instrumente, die mir die Trainer auf sehr eingängige Weise nahebringen, kann ich hier größtenteils 1 : 1 umsetzen. Einige wenige wandle ich ab und passe sie an die Situation im DLR an, denn wir haben eine ganz eigene Arbeitskultur.

Wie wirkt sich das unmittelbar an Ihrem Arbeitsplatz aus?
Früher gingen bei mir die mit der Führungsverantwortung verbunden Aufgaben der Mitarbeiterführung eher im Tagesgeschäft unter. Jetzt arbeite ich zum Beispiel mit dem Personalführungsinstrument „Job Assignment“ zur Systematisierung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. Diese Form der Standardisierung erleichtert meine Führungsrolle ungemein. Verantwortung für die Mitarbeiterführung kann man leichter übernehmen, wenn man sich diese Management-Instrumente zu Eigen macht.

Und wie werden Sie langfristig davon profitieren?
Mein Ziel als Leiterin der Abteilung Wirtschaftsinformatik und Unternehmensorganisation ist es, für die 5.600 Mitarbeiter im DLR eine angenehme Verwaltungsatmosphäre zu schaffen. Das kann ich zusammen mit meinen Kollegen jetzt viel effizienter umsetzen.

Dr. Katrin Schuster, Leiterin der Abteilung Wirtschaftsinformatik und Unternehmensorganisation beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) in der Helmholtz-Gemeinschaft.

PROGRAMMABLAUF

Managementausbildung für Nachwuchsführungskräfte

Workshop I: Kick Off

- Management ist ein Beruf – keine Berufung
- Grundsätze wirksamer Führung
- Integriertes Management System (IMS)®: Ganzheitliche Steuerung für erfolgreiche Organisationseinheiten
- Einführung in die Struktur des Programms für Nachwuchsführungskräfte
- Vorstellung und Training der Online-Tools (E-Learning-Plattform)

Präsenzworkshops		E-Learning
Workshop II: Grundsätze des Managements • Das Führungsrad: Grundlagenmodell für erfolgreiche Führung • Das Malik General Management System: Beziehungen zwischen Organisation, Umwelt und Management	**begleitende Aufträge**	**MPO* II** Grundlagen
	Aufträge zu Workshop II	
Workshop III: Aufgaben wirksamer Führung • Die Königsdisziplin: Ziele formulieren und kommunizieren • Ziele umsetzen: Entscheiden und Kontrollieren • Ziele umsetzen: Messen und Beurteilen • Menschen fördern: Mitarbeiter in ihren Karrierephasen unterstützen		**MPO III** Aufgaben
	Aufträge zu Workshop III	
Workshop IV: Werkzeuge wirksamer Führung • Sitzungsmanagement: Sitzungen effektiv leiten • Job Design und Assignment Control: Gestaltung von Jobs, Stellen und Aufgaben • Persönliche Arbeitsmethodik: Zeitmanagement • Systematische „Müllabfuhr“: Was sollte ich nicht mehr tun, weil es veraltet oder überflüssig ist?		**MPO IV** Werkzeuge
	Aufträge zu Workshop IV	
Workshop V: Auftreten und Wirken, Umgang mit Medien • Gesprächsführung: Schwierige Gespräche führen • Inhalte wirksam präsentieren • Sicheres Auftreten bei Kunden und Projektpartnern		**MPO V** Kommunikation
	Aufträge zu Workshop V	
Workshop VI: Innovationsmanagement • Unterscheidung von Idee – Erfindung – Innovation • Anlässe für Innovationen • Geeignete Organisationsformen für erfolgreiche Innovationen • Analyse des Kundennutzens		**MPO VI** Innovation
	Aufträge zu Workshop VI	
Workshop VII: Finanzielle Führung • Controlling im Integrierten Management System (IMS)® • Betriebliche Führung mit Zahlen • Finanzielle Gesamtführung von Organisationseinheiten und Projekten		**MPO VII** Controlling

Workshop VIII: Abschlusstreffen

- Zusammenfassung und ausführliches Feedback
- Abschlussprüfung zu Management Praxis Online Modulen (MPO)

*MPO: Management Praxis Online Module

E-LEARNING-PLATTFORM

Über die E-Learning-Plattform bereiten sich die Teilnehmer des Nachwuchsführungskräfteprogramms auf die Präsenzworkshops vor. Mit Hilfe der Management Praxis Online Module (MPO-Module) erschließen sie sich zunächst eigenständig die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamen Managements sowie die Themen Kommunikation, Unternehmensstrategie und finanzielle Führung.

Die Online-Lerneinheiten behandeln diese Themen anhand von einleitenden Filmsequenzen, Fachtexten und Fallbeispielen sehr ausführlich. Die zu jedem Thema angebotenen Checklisten und Praxisaufgaben erleichtern die Umsetzung im Berufsalltag. Ein abschließender Selbsttest gibt Teilnehmern Auskunft über ihren Lernstand. Alle Module können während des gesamten Programms beliebig oft wiederholt werden. Ein personalisiertes Planungstool unterstützt die Teilnehmer in diesen Selbstlernphasen.

Die zweite Säule der E-Learning-Plattform ist die Online-Kommunikation. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bilden virtuelle Lern- und Arbeitsgruppen. Diese treffen sich mindestens ein Mal pro Monat mit ihren Online-Tutoren in der Onlinekonferenz. Dort wird das Gelernte in kleinen Gruppen vertieft und mögliche Anwendungen diskutiert. Außerdem tauschen sich die Teilnehmer über das Onlineforum aus und diskutieren dort Fragen des Managements sowie der Organisations- und Personalentwicklung mit den Experten des Malik Management Zentrum St. Gallen. Alle Trainer und Referenten der Präsenzveranstaltungen sind über die E-Learning-Plattform ebenfalls jederzeit erreichbar.

Sie sind ein hoch ausgezeichneter und viel beschäftigter Geowissenschaftler – wie ist es Ihnen da möglich, zusätzlich auch noch an der Helmholtz-Akademie für Nachwuchsführungskräfte teilzunehmen?
Rein zeitlich gesehen, stellt die Helmholtz-Akademie durch das kontinuierliche Erarbeiten der Module und die regelmäßigen Präsenzworkshops natürlich eine Mehrbelastung dar. Diese Zeit ist jedoch mehr als gut investiert, denn einer der Schwerpunkte ist ja gerade auch die Optimierung des eigenen Zeitmanagements.

Dr. Marco Bohnhoff, Geophysiker am Helmholtz-Zentrum Potsdam und 2007 Heisenberg-Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Zurzeit halten Sie sich als Gastwissenschaftler in den USA auf, ist das ein Problem für Ihre Teilnahme an der Akademie?
Nein, das ist unproblematisch. Jetzt betreue ich Mitarbeiter an zwei Standorten gleichzeitig und kann dabei Teile der in der Akademie erlernten Führungswerkzeuge gezielt einsetzen. Die Chance an der Akademie teilzunehmen wie auch der Stanford-Aufenthalt im Rahmen meines Heisenberg-Stipendiums haben sich zeitgleich ergeben, das war so nicht geplant.

Wie hat die Gesamtorganisation des Akademie-Programms Sie beim Zeitmanagement unterstützt?
Es war von vornherein klar definiert, wann welcher Zeitaufwand erforderlich sein würde, sodass sich jeder Teilnehmer darauf einstellen konnte. Man muss sich ob des hohen Niveaus der Lerninhalte – die für mich als Geophysiker ja primär fachfremd sind – dann allerdings die Zeit auch konsequent nehmen.

Inwieweit war die E-Learning-Plattform in dieser Situation eine besondere Hilfe?
Sie erlaubt zum einen, die Module orts- und zeitunabhängig zwischen den Online-Sitzungen zu erarbeiten. Die Sitzungen selbst bieten mir dann hier aus der Ferne die Möglichkeit, den direkten Kontakt mit meinen Akademie-Kollegen zu halten.

Welche Rolle haben dabei die Tutoren und Referenten gespielt?
Die Professionalität der Referenten und Tutoren des Malik Management Zentrums ist quasi der ‚rote Faden', der sich durch die gesamte Helmholtz-Akademie zieht. Schon allein deshalb kommt man gar nicht erst auf die Idee, mal den Fuß vom Gas zu nehmen...

KAMINGESPRÄCHE

Für die Gesprächsrunden auf Gut Liebenberg werden regelmäßig interessante Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Sport eingeladen. Diese Gäste der Helmholtz-Akademie sind besonders herausragende Leistungsträger in ihren Wirkungsbereichen und gewähren den Akademie-Teilnehmern bei Gesprächen in kleiner Runde interessante Einblicke – zuweilen auch in Bereiche, die fernab des Wissenschaftsbetriebs liegen.

Neben namhaften Wissenschaftlern waren bisher unter anderem Christian Schenk, Olympia-Sieger im Zehnkampf (Seoul 1988), der Physiker, Manager und Forschungsstratege Prof. Dr. Dieter Röß sowie der Medienmanager und langjährige ZDF-Intendant Prof. Dr. Dieter Stolte zu Gast auf Schloss & Gut Liebenberg. Bei den Kaminrunden in lockerer Atmosphäre drehen sich die Gespräche auch um die Frage, wie sich Erfahrungen aus anderen Bereichen in die Welt der Wissenschaft übertragen lassen. Gemeinsam mit Prof. Röß, der heute Vorstandsvorsitzender der Wilhelm und Else Heraeus-Stiftung ist, diskutierten die Akademie-Teilnehmer beispielsweise darüber, welche Bedeutung Zeitmanagement für erfolgreiche Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen hat.

Prof. Dr. Dieter Röß beim Kamingespräch mit Akademieteilnehmern

VERANSTALTUNGSORT SCHLOSS & GUT LIEBENBERG

Sitz und Veranstaltungsort der Helmholtz-Akademie ist Schloss & Gut Liebenberg. Das Tagungszentrum der DKB Stiftung ist ein Treffpunkt für Wirtschaft, Wissenschaft, Musik und Sport. Etwa sechzig Kilometer nördlich von Berlin liegt der ehemalige Gutshof inmitten einer wald- und seenreichen Landschaft. Zu dem historischen Ensemble gehört neben dem 1743 erbauten Schloss und dem Seehaus als ältestes Gebäude eine mittelalterliche Feldsteinkirche. Von der Schlossterrasse aus hat man einen Blick über den von Joseph Peter Lenné gestalteten Landschaftsgarten.

Diese stilvolle wie entspannte Atmosphäre wird durch Tagungsräume ergänzt, die mit modernster Technik ausgestattet sind. So bietet dieser Ort ideale Rahmenbedingungen für die Veranstaltungen der Helmholtz-Akademie. Ein Shuttle-Service zwischen Schloss & Gut Liebenberg und den Destinationen „Hauptbahnhof Berlin“ sowie „Flughafen Tegel“ garantiert zudem die reibungslose An- und Abreise der Teilnehmer.

Ihre Ansprechpartnerin für das Programm für Nachwuchsführungskräfte der Helmholtz-Akademie:

Sabine Helling-Moegen
Bereichsleiterin Administration
Helmholtz-Gemeinschaft
Geschäftsstelle Berlin
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2
10178 Berlin
Tel.: +49 30 206329-12
Fax: +49 30 206329-70
sabine.helling-moegen@helmholtz.de
www.helmholtz.de/akademie

DIE MITGLIEDER DER HELMHOLTZ-GEMEINSCHAFT

Alfred-Wegener-Institut
für Polar- und Meeresforschung
Am Handelshafen 12
27570 Bremerhaven
Telefon (0471) 4831-0
Telefax (0471) 4831-1149
E-Mail info@awi.de
www.awi.de

Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY
Notkestraße 85
22607 Hamburg
Telefon (040) 8998-0
Telefax (040) 8998-3282
E-Mail desyinfo@desy.de
www.desy.de

Deutsches Krebsforschungszentrum
Im Neuenheimer Feld 280
69120 Heidelberg
Telefon (06221) 42-0
Telefax (06221) 42-2995
E-Mail presse@dkfz.de
www.dkfz.de

Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt
Linder Höhe
51147 Köln
Telefon (02203) 601-0
Telefax (02203) 673-10
E-Mail kommunikation@dlr.de
www.dlr.de

Forschungszentrum Jülich
Wilhelm-Johnen-Straße
52425 Jülich
Telefon (02461) 61-0
Telefax (02461) 61-8100
E-Mail info@fz-juelich.de
www.fz-juelich.de

Forschungszentrum Karlsruhe
Hermann-von-Helmholtz-Platz 1
76344 Eggenstein-Leopoldshafen
Telefon (07247) 82-0
Telefax (07247) 82-5070
E-Mail info@fzk.de
www.fzk.de

GKSS-Forschungszentrum Geesthacht
Max-Planck-Straße 1
21502 Geesthacht
Telefon (04152) 87-0
Telefax (04152) 87-1403
E-Mail presse@gkss.de
www.gkss.de

GSI Helmholtzzentrum
für Schwerionenforschung
Planckstraße 1
64291 Darmstadt
Telefon (06159) 71-0
Telefax (06159) 71-2785
E-Mail info@gsi.de
www.gsi.de

Helmholtz-Zentrum Berlin
für Materialien und Energie
Glienicker Straße 100
14109 Berlin
Telefon (030) 8062-0
Telefax (030) 8062-2181
E-Mail info@helmholtz-berlin.de
www.helmholtz-berlin.de / www.hmi.de

Helmholtz-Zentrum
für Infektionsforschung
Inhoffenstraße 7
38124 Braunschweig
Telefon (0531) 6181-0
Telefax (0531) 6181-2655
E-Mail kontakt@helmholtz-hzi.de
www.helmholtz-hzi.de

Helmholtz Zentrum München -
Deutsches Forschungszentrum
für Gesundheit und Umwelt
Ingolstädter Landstraße 1
85764 Neuherberg
Telefon (089) 3187-0
Telefax (089) 3187-3322
E-Mail presse@helmholtz-muenchen.de
www.helmholtz-muenchen.de

Helmholtz-Zentrum Potsdam
Deutsches GeoForschungsZentrum – GFZ
Telegrafenberg
14473 Potsdam
Telefon (0331) 288-0
Telefax (0331) 288-1600
E-Mail presse@gfz-potsdam.de
www.gfz-potsdam.de

Helmholtz-Zentrum
für Umweltforschung – UFZ
Permoserstraße 15
04318 Leipzig
Telefon (0341) 235-0
Telefax (0341) 235-2791
E-Mail info@ufz.de
www.ufz.de

Max-Delbrück-Centrum
für Molekulare Medizin (MDC) Berlin-Buch
Robert-Rössle-Straße 10
13125 Berlin
Telefon (030) 9406-0
Telefax (030) 949-4161
E-Mail presse@mdc-berlin.de,
www.mdc-berlin.de

Max-Planck-Institut für Plasmaphysik
(assoziiertes Mitglied)
Boltzmannstraße 2
85748 Garching
Telefon (089) 3299-01
Telefax (089) 3299-2200
E-Mail info@ipp.mpg.de
www.ipp.mpg.de

Herausgeber
Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft
Deutscher Forschungszentren e.V.
Büro Berlin
Kommunikation und Medien
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2
10178 Berlin
Telefon 030 206329-57
Telefax 030 206329-60
E-Mail info@helmholtz.de
www.helmholtz.de

Text und Redaktion:
Dr. Angela Bittner, Sabine Helling-Moegen,
Kristina Vaillant www.vaillant-texte.de
V.i.S.d.P: Thomas Gazlig

Fotos: David Ausserhofer, Schloss und Gut Liebenberg

Layout: unicom-berlin.de

Druck: H. Heenemann GmbH & Co KG
Auflage 500 Exemplare, Stand 10/2008

Frauen und Männer sollen sich von dieser Publikation gleichermaßen angesprochen fühlen. Allein zur besseren Lesbarkeit werden häufig geschlechterspezifische Formulierungen auf die maskuline Form beschränkt.

www.helmholtz.de/akademie