

# EFMD bittet PE-Abteilungen jetzt zum Assessment

**EXECUTIVE EDUCATION.** Unternehmen, die ihre Aktivitäten und Strategien regelmäßig kritisch überprüfen, können von der Kooperation mit einer Business School profitieren. Worauf sie dabei achten sollten, erklärt der Weiterbildungsexperte Martin Möhrle. Er ist auch zuständig für „Clip“. Mit „Clip“ wird die Personalentwicklung eines Unternehmens einer internationalen Akkreditierung unterzogen.



Foto: Rawpixel Ltd / Alamy / mauritius-images.com

**Executive Education ist für viele internationale Business Schools neben den MBA-Studiengängen ein wichtiger Bereich ihres Angebots. In Deutschland ist der Begriff noch recht unbekannt. Was versteht man genau darunter?**

**Dr. Martin Möhrle:** Executive Education steht für Managementweiterbildung. Zu den Inhalten gehören die strategische Unternehmensführung und die Reflexion über den Markt und das Umfeld, in dem ein Unternehmen agiert. Oft geht es auch um die systematische Auseinandersetzung der Teilnehmer mit sich selbst und ihrer Position im Unternehmen. Das kann in offenen und firmeninternen Programmen stattfinden. Inzwischen haben viele Business Schools ihr Portfolio erweitert und bieten auch Trainings zu grundlegenden Themen an. Da geht es dann zum Beispiel darum, wie man ein Team führt. Damit wurde der Begriff verwässert und diese Programme können nicht-akademische Weiterbildungsinstitute oder Einzeltrainer natürlich genauso gut anbieten.

**Wann lohnt es sich für ein Unternehmen, mit einer Business School zusammenzuarbeiten?**

**Möhrle:** Das kann man in drei Stufen aufteilen. Kleine Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern haben oft kein eigenes Weiterbildungsprogramm und nutzen daher externe Angebote. Das können auch Business Schools sein. Das reicht dann vom zweitägigen Kurs bis zum MBA-Studium. Ob ein Mitarbeiter an einem Programm



**Dr. Martin Möhrle.** Der Frankfurter Unternehmensberater ist auch Associate Director bei der Akkreditierungsgesellschaft „European Foundation for Management Development“ (EFMD) in Brüssel. Dort verantwortet er den Corporate Learning Improvement Process („Clip“). Zuvor war er HR-Manager bei der UBS und der Deutschen Bank.

derum haben ein eigenes Portfolio und arbeiten in der Regel mit externen Weiterbildungsinstituten, darunter auch Business Schools, zusammen.

**Wie sehen Sie den Markt für Executive Education in Deutschland?**

**Möhrle:** Die deutschen Hochschulen fangen erst allmählich an, den Weiterbildungsmarkt zu entdecken. Viele gründen dafür eine gemeinnützige GmbH, um mehr Flexibilität bei der Vertragsgestaltung zu haben. Inzwischen gibt es da durchaus solide Angebote. Im europäischen Vergleich ist der Markt aber noch recht klein. Allerdings arbeiten viele deutsche Unternehmen mit ausländischen Business Schools zusammen. Bei firmeninternen Programmen macht das vor allem Sinn, wenn es um globale Themen und Teilnehmer geht. Auch viele

So koordiniert zum Beispiel das IMD in Lausanne von seinem Büro in Singapur aus seine Angebote in Asien. Daneben gibt es große globale Anbieter wie die Duke Corporate Education oder die FT/IE Corporate Learning Alliance, bei der sich die IE Business School in Madrid mit der Tageszeitung „Financial Times“ (FT) zusammengetan hat, um weltweit firmeninterne Programme anzubieten.

**Aber wie finde ich die richtige Schule?**

**Möhrle:** Für die meisten Mittelständler dürfte es schwierig sein, das Angebot zu überblicken. Der Markt ist nicht sehr transparent. Oft läuft es so, dass der Mitarbeiter einer Schule zum Beispiel über Alumni im Unternehmen akquiriert und man mal etwas ausprobieren. Die größeren Unternehmen haben natürlich ihre Personalentwickler, die die Kapazität haben, sich systematisch mit dem Markt auseinanderzusetzen. Ein Problem ist, dass man meist nur die großen Marken kennt. Dabei gibt es manchmal auch durchaus gute Schulen in der zweiten Liga. Es muss nicht immer gleich Harvard sein. Manchmal wählt auch die Einkaufsabteilung ein paar Anbieter aus, die dann präsentieren und HR trifft die Entscheidung. Das halte ich allerdings nicht für optimal. Man sollte schon mehrere Auswahlrunden machen und den Anbietern mehr Raum für die Kreativität und das Potenzial bieten.

**Worauf sollte ich achten?**

**Möhrle:** Bei firmeninternen Kursen würde ich als Unternehmen immer die Design-Kompetenz des Anbieters einfordern. →

**„Business Schools sollten für Neukunden mehr tun, als nur ein bereits bestehendes Angebot etwas aufzupeppen.“**

teilnimmt, wird allerdings oft wenig systematisch und ad hoc entschieden. Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitern, deren Manager vielleicht sogar in verschiedenen Ländern verteilt sind und die ein Programm suchen, um zum Beispiel das Wachstum in ihren Märkten besser zu steuern, kann sich ein maßgeschneidertes Programm mit einer Business School lohnen, um das Management mit den wesentlichen Zukunftsfragen zu konfrontieren. Die großen Konzerne wie-

Mittelständler sind heute international aufgestellt und ihre Manager sind in verschiedenen Märkten tätig. Und wer zum Beispiel bei einem größeren Transformationsprozess Hunderte von Führungskräften in verschiedenen Ländern erreichen will, der braucht einen Anbieter, der über ein globales Netzwerk an Professoren, Moderatoren und Referenten verfügt. Manche Business Schools bilden dabei Allianzen mit anderen Schulen. Oder sie haben Büros in verschiedenen Ländern.

→ Das ist für mich ein klares Auswahlkriterium. Dazu muss dieser aber zunächst einmal die Herausforderungen des Unternehmens genau kennen, sei es auf dem Markt oder intern. Das lässt sich nicht in zwei Gesprächen mit der Einkaufsabteilung abklären. Da braucht es schon einen intensiven Dialog.

Man sollte daher darauf achten, wie stark man als individueller Kunde wahrgenommen wird oder ob nur ein bereits bestehendes Angebot etwas aufgepeppt wird. Denn das Ziel ist doch eine möglichst große Wirkung des Programms. Dazu gehört aber auch die Konzentration auf einige wenige kritische Erfolgsfaktoren. Damit tun sich gerade deutsche Unternehmen oftmals schwer.

## Inwiefern?

**Möhrle:** Die haben manchmal ein äußerst komplexes Leadership-Modell, in dem auf vielen Seiten in epischer Länge unzählige Kompetenzen beschrieben werden. Aber für ein effektives Programm muss ich mich auf drei bis vier kritische Erfolgsfaktoren fokussieren. Wichtig ist auch die Einbindung der Topmanager. Die kommen in der Regel allenfalls mal zu einem Kaminabend. Aber das genügt nicht. Sie müssen mehr Rollenvorbild sein oder als Mentor oder Sponsor von Projekten eingebunden werden.

## Welche Rolle spielen die Professoren bei der Executive Education?

**Möhrle:** Die Professoren einer guten Business School haben einen starken Praxisbezug in ihrer Forschung und meist auch

nicht-akademische Anbieter in der Regel nicht leisten.

## Inwieweit sollten die Professoren bereits bei der Vorbereitung eines firmeninternen Kurses einbezogen werden?

**Möhrle:** Das macht jede Schule etwas anders. Am IMD sucht man sich zum Beispiel stets einen Lead-Professor, der sich intensiv mit dem Kunden beschäftigt und sich dann dazu die passenden Kollegen sucht. Ich halte die frühe Einbeziehung der Professoren aber für ein wichtiges Qualitätskriterium. Einen Professor nur mal zu einem Vortrag in den Kurs zu schicken, genügt definitiv nicht.

## Immer häufiger werden auch Coaches in Managementprogramme einbezogen.

### Sind die Business Schools dafür überhaupt gerüstet?

**Möhrle:** Viele Schulen haben ihr Kompetenzspektrum in den letzten Jahren erweitert und auch einen Coach-Pool aufgebaut. Oder sie haben sich Experten aus der Praxis dazu geholt. Die FT/IE Corporate Learning Alliance bindet sogar Redakteure der Financial Times ein, die oft sehr gute Branchenkenntnisse haben. Je mehr Ohren und Augen von Externen in den Prozess involviert sind, desto mehr erfahre ich auch über mein Unternehmen. Aber das wird leider häufig nicht abgerufen.

## Das Ganze klingt aber auch sehr teuer.

**Möhrle:** Billig ist es sicher nicht. Ein einwöchiger Kurs mit 20 bis 30 Managern an einer Topschule kann schon 150.000

## Sie sind bei der European Foundation for Management Development – kurz EFMD – in Brüssel zuständig für die „Clip“-Akkreditierung. Was verbirgt sich dahinter?

**Möhrle:** „Clip“ steht für Corporate Learning Improvement Process und basiert auf den Grundlagen der EQUIS-Akkreditierung, die die EFMD an Business Schools vergibt und die – neben der AACSB – die wichtigste internationale Akkreditierung für MBA-Schulen ist. „Clip“ ist ein umfassender strategischer Entwicklungsprozess, der sich über mehrere Monate zieht und in dem analysiert wird, wie die Lernfunktion oder Personalentwicklung in einem Unternehmen aufgestellt ist und wo es noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Das ist sozusagen ein strategischer Qualitätsmanagement-Prozess.

## Wie läuft das ab?

**Möhrle:** Initiiert wird „Clip“ in der Regel vom Chief Learning Officer oder dem Leiter der Personalentwicklung. Das Ganze macht nur Sinn, wenn der Weiterbildungsbereich einen angemessenen Umfang, einen gewissen Reifegrad und eine internationale Ausrichtung hat. Wenn ein Unternehmen die Voraussetzungen erfüllt, muss es in den Spiegel schauen und ein Selbst-Assessment erarbeiten, bei dem es sich mit unseren 35 Standards abgleichen muss. Unser Modell besteht aus zwei grundlegenden Aspekten: der Professionalität im Lernprozess (zum Beispiel: Wie gut sind meine Angebote auf die Zielgruppen abgestimmt? Wird der Lernprozess effektiv gemanagt? Welche internen Ressourcen habe ich und wie ist das Reporting?).

Beim zweiten Aspekt geht es um den Strategiebezug und um Innovationen (Gibt es einen intensiven starken Dialog mit dem Topmanagement? Wie schnell und agil kann die Lern- und Entwicklungsabteilung neue Themen umsetzen?). Schon die Erstellung des Selbst-Assessments wird in vielen Unternehmen als sehr hilfreicher Teamentwicklungsprozess erlebt. Und der Prozess wird von uns auch begleitet. Liegt der Report des Self-Assessments vor, gibt es ein dreitägiges Peer Review von vier externen Lernexperten, darunter sind drei Chief Learning Officer aus inter-

## „Wer kritisch über seine Position und seine Zukunft reflektieren will, kann aus der Zusammenarbeit mit einer guten Business School enorm profitieren.“

selbst umfangreiche Erfahrungen in Unternehmen, sei es als Berater, Manager oder Gründer. Sie beschäftigen sich mit den wichtigen Megatrends und können erklären, wie sich diese auf ein Unternehmen auswirken können. Wer daher kritisch über seine Position und Zukunft reflektieren will, kann daher aus der Zusammenarbeit mit einer guten Business School enorm profitieren. Das können

Euro oder auch deutlich mehr kosten. Wenn ein Unternehmen mehrere Durchgänge eines Kurses garantiert, sollten die Design-Kosten im Gesamtpreis abgedeckt sein. Ansonsten wird das meist extra in Rechnung gestellt. Dabei muss das Design aber auch leben und immer wieder überarbeitet und angepasst werden. Dafür sollten dann keine Extrakosten mehr anfallen.

nationalen Unternehmen, die den Prozess selbst durchlaufen haben, und ein Vertreter aus einer Business School.

#### Und was machen die?

**Möhrle:** Sie führen rund 30 Interviews mit 50 bis 100 Personen, vom Topmanager über externe Partner, Teilnehmer von Weiterbildungen und Mitarbeitern der Personalentwicklung. Das wird dann in einem Abschlussbericht verdichtet. Darin erfährt das Unternehmen dann, in welchen Bereichen die externen Experten Exzellenz sehen, welche Stärken die Lernfunktion hat und wo sie noch Entwicklungspotenzial sehen. Zudem gibt es noch Empfehlungen für die Zukunft. Das Ganze kostet zwar 40.000 Euro, aber wenn man bedenkt, dass die Experten rund 200 Stunden damit verbringen, den Weiterbildungsbereich zu analysieren und dann gezielte Optimierungshinweise geben, dann relativiert sich das doch recht stark.

#### Was hat denn bei Licht betrachtet der HR-Bereich dann davon?

**Möhrle:** Bei „Clip“ ist meist die interne Wirkung am wichtigsten. Gerade durch die Interviews erkennen manche Stakeholder erst, dass die Lernfunktion in ihrem Unternehmen viel mehr bewirken

könnte, wenn man sie ließe. Sehr wirkungsvoll sind häufig die Interviews mit Topmanagern. Denn die sind oft unsicher, ob das viele Geld für die Weiterbildung gut investiert ist. Für sie ist die Personalentwicklung oft so was wie eine Blackbox.

Durch „Clip“ erfahren sie, wo ihre eigene Personalentwicklung steht. Denn „Clip“ bietet eine externe und unabhängige Begleitung durch Experten, die im Gegensatz zu Beratern keine kommerziel-

len Interessen haben. Das hilft natürlich auch zur Positionierung von HR im Unternehmen und bringt mehr Sicherheit und Selbstbewusstsein. Und natürlich gibt es auch externe Effekte. Die „Clip“-Akkreditierung ist schließlich auch ein Plus beim Employer Branding. Künftige

### „Topmanager sollten mehr Rollenvorbild sein und auch als Mentor eingebunden werden.“

Mitarbeiter sehen, dass das Unternehmen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter ernst nimmt. Und last, but not least ist „Clip“ ein sehr wirksames Mittel, um die Lernfunktion kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln und daher ein strategisches Dialog-Instrument zwischen der Lernfunktion und ihren wesentlichen Stakeholdern.

**Wie viele Unternehmen sind bisher akkreditiert?** →

ADVERTORIAL

**GISMA**

## Maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote

Produkte unterliegen Lebenszyklen, individuelle Karrieren auch. Herausragende Produkte haben irgendwann ihre besten Jahre hinter sich, und gleiches kann erfolgreichen Karrieren widerfahren. Daher ist es erforderlich, aktuelles Wissen und wichtige

Kompetenzen kontinuierlich zu erwerben und auszubauen, und dabei einen unverwechselbaren Stil zu entwickeln. Denn jeder Mensch ist anders, hat einzigartige Interessen, Talente und Fähigkeiten, die er ausbauen und entwickeln sollte, aktiv und

zielgerichtet.

Die GISMA Business School unterstützt und begleitet mit Ihren hochkarätigen Aus- und Weiterbildungsprogrammen Fach- und Führungskräfte in allen Phasen ihrer Karriere relevantes Wissen aufzufrischen, neue Kompetenzen zu erwerben und persönliche Stärken weiterzuentwickeln.

Die aktuellen GISMA-Weiterbildungsprogramme werden an den Standorten Berlin und Hannover angeboten, auch in Kooperation mit den international renommierten Partnerschulen SDA Bocconi School of Management und UCD Michael Smurfit Graduate School of Business.

#### Kontakt:

**GISMA Business School GmbH**

**Tel.: +49 511 54609-0**

**E-Mail: [executive-education@gisma.com](mailto:executive-education@gisma.com)**

**Web: [www.gisma.com](http://www.gisma.com)**



Die GISMA Business School unterstützt und begleitet mit Ihren hochkarätigen Aus- und Weiterbildungsprogrammen Fach- und Führungskräfte in allen Phasen ihrer Karriere.

→ **Möhrle:** Derzeit sind 19 Unternehmen akkreditiert, darunter drei deutsche. Dazu gehören die Corporate University von MLP, die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG in Montabaur und der Siemens-Konzern, der sich vor Kurzem reakkreditieren ließ. VW und Deutsche Bank waren mal akkreditiert, haben dann aber die Reakkreditierung, die nach fünf Jahren ansteht, nicht mehr gemacht und sich wieder abgekoppelt. Im europäischen Vergleich sind spanische und fran-

zösische Unternehmen deutlich aktiver. Auch in Asien steigt die Nachfrage stärker.

### **Wird der Austausch der „Clip“-Mitglieder gefördert?**

**Möhrle:** Die akkreditierten Unternehmen sind Teil unserer sehr vitalen Community, die sich zweimal im Jahr zu einem Workshop trifft und sich über Best Practices austauscht. Zudem haben wir bereits vier Best Practice Reports erstellt. Unterneh-

men, die überzeugt sind, dass sie bereits exzellent arbeiten, können sich auch – unabhängig von „Clip“ – mit einem Fallbeispiel für den jährlich vergebenen „Excellence in Practice Award“ der EFMD bewerben, bei dem sechs Jurymitglieder ihre Weiterbildungsaktivitäten bei einem bestimmten Projekt begutachten. Das ist ein wertvolles internationales Benchmarking und bringt natürlich auch internationale Sichtbarkeit.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

## „Blinde Flecken aufdecken“

**Fallbeispiel.** Siemens ist eines der wenigen deutschen Unternehmen, dessen Lernfunktion über eine „Clip“-Akkreditierung verfügt und vor Kurzem reakkreditiert wurde. Kai-Holger Liebert, Leiter des Global Learning Campus, sprach mit uns über die Vorteile.

### **Warum hat Siemens eine „Clip“-Akkreditierung?**

**Kai-Holger Liebert:** Siemens Global Learning Campus prüft seine Leistungsfähigkeit durch kontinuierliche Benchmarks und den Austausch mit anderen Unternehmen und Institutionen. „Clip“ ist eine besonders strukturierte Form des Benchmarks. Das Selbst-Assessment fördert eine kritische Auseinandersetzung mit dem Status quo. Die Interviews von verschiedenen Stakeholdern durch die bei „Clip“ aktiven Leiter von Lerneinheiten globaler Unternehmen in den „Peer Interviews“ decken die „blinden Flecken“ ziemlich schonungslos auf.

### **Was hat es gebracht?**

**Liebert:** Wir haben zum einen bestätigt bekommen, dass wir im Bereich Globalisierung führend sind. Zum anderen haben wir eine Reihe von Schwächen gefunden, die wir bisher so nicht wahrgenommen haben.

### **Warum hat Siemens nun auch für die Reakkreditierung entschieden?**

**Liebert:** In den fünf Jahren hat sich so vieles verändert, dass es an der Zeit war, mal wieder kurz innezuhalten und zu schauen, ob wir noch auf dem richtigen Pfad sind. Und das sind wir.

### **Gerade deutschen HR-Managern wird oft vorgeworfen, dass sie kein strategischer Business Partner seien.**

#### **Kann „Clip“ dabei helfen?**

**Liebert:** „Clip“ ist zum einen ein Markenzeichen. Wird man von einer anerkannten Institution wie der EFMD akkredi-



Foto: Siemens

**Kai-Holger Liebert.** Er leitet von München aus den Global Learning Campus von Siemens.

tiert, so bedeutet das, dass man einen intensiven Check gemacht hat, wie die Lernorganisation zur nachhaltigen und strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens beiträgt.

Diese externe Bestätigung unterstützt unsere interne Kommunikation und Wahrnehmung. Benchmarking ist eine klassische Methode in unseren Geschäftsbereichen. Je mehr wir uns als Lernorganisation wie ein Geschäftsbereich aufstellen und vergleichbare Kriterien an uns selbst anlegen („Learning as a Business“), umso professioneller agieren wir im Umgang mit unseren Kunden in den Siemens-Geschäftsbereichen. Und das ist die Grundlage für eine wirkliche Partnerschaft.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

## Gold für Insead und Telenor

**Executive Education.** Das norwegische Telekommunikationsunternehmen „Telenor“ wollte agiler und innovativer werden. Zusammen mit der Business School Insead hat es eine Entwicklungsmaßnahme durchgeführt, für die sie jetzt von der Akkreditierungsgesellschaft „EFMD“ mit einem OE-Award in Gold ausgezeichnet wurde.



Genau gesagt bekamen Telenor und Insead von der European Foundation for Management Development (EFMD) den „Excellence in Practice Award“ in Gold verliehen – und zwar für das Projekt „Creating a Culture of Innovation“ ([www.efmd.org/companies/excellence-in-practice/eip-awards-winners-2017](http://www.efmd.org/companies/excellence-in-practice/eip-awards-winners-2017)).

„Wie wird aus einem der weltweit größten und ältesten Telekommunikationsunternehmen ein agiler, innovativer und kundenorientierter Provider?“, „Wie richtet man 13 autonome Geschäftseinheiten in Europa und Asien auf die neue Strategie aus?“ und „Wie gelingt es, 36.000 Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich im Sinne der neuen Innovationskultur zu engagieren?“. Der norwegische Telekommunikationsanbieter Telenor wandte sich mit diesen Fragen an die Insead Business School in Fontainebleau bei Paris und den dort tätigen Strategieprofessor Nathan Furr, der zusammen mit dem US-Professor Jeff Dyer Autor des Bestsellers „Innovator’s Method“ ist. Darin beschreiben die beiden Autoren, wie die besten Innovatoren einen systematischen Prozess nutzen können, um ihre Ideen zu überprüfen, bevor sie auf den Markt geworfen werden. Dieser Prozess heißt „Rapid Prototyping“. Durch eine Reihe von Experimenten und Optimierungen (und nicht durch einen großen Masterplan) werden Innovationen zur Marktreife getrimmt.

### Altes fortführen und gleichzeitig Neues erfinden

Ziel bei dieser OE-Maßnahme war es, zunächst eine neue Innovationskultur zu schaffen, um die neue Strategie zu implementieren und diese Kultur im zweiten Schritt in alle Geschäftseinheiten und in die globale Gruppe zu kaskadieren. Erprobte, traditionelle Managementtechniken seien oft der beste Weg, Strategien umzusetzen, erklärte Susanne Hoffmann, Leiterin für strategisches Leadership Development bei Telenor. „Wir wollten diesmal aber auch neue Techniken ausprobieren.“ Eine davon hieß Ambidextrie. Das ist die Ausweitung des bestehenden Geschäfts bei gleichzeitiger Schaffung von Innovationen.

Dafür entwickelte die Telenor-Abteilung für Managementweiterbildung gemeinsam mit Insead eine Kombination von Präsenz- und Onlineprogrammen. Dabei sollten die

Senior Manager aller Geschäftseinheiten mittels Präsenzseminaren in die sogenannte „Innovator’s Methode“ eingeführt werden. Danach wurden dem Mittelmanagement dieselben Erkenntnisse und Werkzeuge in einem Onlineprogramm vermittelt. Dieses Onlineangebot war ein MOOC (Massive Open Online Course), der auf die besonderen Herausforderungen des Unternehmens Telenor abgestimmt war. Insead-Professoren standen allen MOOC-Teilnehmern interaktiv zur Seite. So entstand letztlich kein einzelnes Programm, sondern eine Reihe von miteinander verbundenen Initiativen. Zunächst startete ein viertägiges Programm für 180 Senior Manager aus allen Geschäftseinheiten in fünf Gruppen. Dabei arbeiteten die Manager selbst mit „Rapid Prototyping“ und mussten – basierend auf dem realen Produkt eines Start-ups – Experimente designen und überprüfen, ob die vermuteten Kundenprobleme damit gelöst werden würden. Ein Trick dabei war, dass die in den ersten Präsenzkursen entwickelten Prototypen dann als „Rapid Prototypes“ für die nächsten Gruppen eingesetzt wurden. Am letzten Tag ging es darum, die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz und die Weitergabe an untergeordnete Mitarbeiter zu planen. Zudem sollten die Senior Manager den Prototyp eines Onlineprogramms für die Mittelmanager entwickeln – was dann quasi eine zweite Live-Fallstudie war, bei der die Kunden diesmal die untergeordneten Manager waren. Der Onlinekurs sollte vier einwöchige Module haben, jedes sollte drei Stunden dauern und in kurze Lernhappen aufgeteilt werden.

### Akzeptanz und Erfolgskontrolle

Während der Durchführung wurde das Programm immer wieder verbessert. Im Jahr 2016 nahmen 1.228 Manager teil, im Frühjahr 2017 folgten weitere 1.400 Manager und im Herbst sind zwei weitere Kohorten geplant, sodass dann insgesamt mehr als 4.000 Telenor-Manager weltweit das Programm absolviert haben werden. 85 Prozent der Online-Teilnehmer in den ersten beiden Gruppen würden das Programm weiterempfehlen. In der dritten Gruppe gaben 90 Prozent eine exzellente Bewertung ab.

Bärbel Schwertfeger ●