

# Zertifizierung zum CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (CMC)



CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT

**Diese nach ISO 17024 akkreditierte  
Personenzertifizierung entspricht den international  
gültigen Standards und genießt weltweite  
Anerkennung.**



# Handbuch

## Zertifizierung zum CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT

### WAS BEDEUTET DIE ZERTIFIZIERUNG CMC?

Mit dem internationalen CMC-Zertifikat des „International Council of Management Consulting Institutes“ (ICMCI) repräsentieren Sie das weltweit stärkste Qualitätssiegel in der Beratung und dokumentieren Spitzenqualität. Das schafft Vertrauen beim Kunden und sichert das Business der Zukunft.

### NUTZEN

- Dokumentation von „State-of-the-art“ Ihrer Beratungskompetenz
- Qualitätsdarstellung und Marktpositionierung
- Mehr Geschäft durch erfolgreichere Kundenakquisition - Der Fachverband UBIT promotet die Marke CMC im Bereich des Berater- und Kundensystems. Ein spezielles Internetservice erleichtert es potenziellen Kunden, die richtige Auswahl zu treffen.
- Neue Möglichkeiten auf dem internationalen Markt durch das in rund 50 Ländern weltweit be- und anerkannte Zertifikat
- Grenzüberschreitendes Networking der Unternehmensberater und IT-Consultants
- Exklusives Networking über die Präsentationsplattform des CMC Masters Club auf höchstem Niveau
- Die Zertifizierung dokumentiert außerdem die Orientierung in den Beratungen nach dem internationalen Standard EN 16114

### VERFAHREN

Die Zertifizierung erfolgt nach einem zweistufigen Verfahren: **Stufe 1** ist die Prüfung der formalen Zulassungskriterien (schriftlich einzureichende Zertifizierungsunterlagen), **Stufe 2** ist ein kommissionelles Hearing. Der/die Zertifizierte erhält nach positivem Abschluss des Verfahrens das Zertifikat CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT sowie das Recht, dieses Zertifikat als Person bis zur Fälligkeit der ReZertifizierung zu führen.

### PROZEDERE

Die Anwärter/innen melden sich mit beiliegender Anmeldung zur (Re-)Zertifizierung verbindlich an (Mail: office@incite.at; Fax: 05 90 900-3794). Danach erhalten sie eine Rechnung über die entsprechende Zertifizierungsgebühr an die angegebene Rechnungsadresse. Sobald der Betrag bei incite eingelangt ist, werden die CMC-Zertifizierungskriterien zum Zusammenstellen aller erforderlichen Unterlagen zugesandt. Danach sollen die kompletten Zertifizierungsunterlagen elektronisch an incite übermittelt werden – eine Einreichung in Teillieferungen ist nicht gültig. Die Antragsunterlagen müssen spätestens drei Wochen vor dem geplanten Hearingtermin bei incite eingetroffen sein. incite prüft die Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen, beurteilt die Antragsunterlagen und lädt im Falle der Erfüllung der notwendigen Voraussetzungen den/die Anwärter/in zum CMC-Hearing ein.

## HEARING

Im Hearing wird die Befähigung der Anwärter/innen durch eine Kommission überprüft. Das Qualifikationsverfahren dauert pro Anwärter/in max. 45 Minuten. Das Hearing findet als Gruppenhearing statt. Eine Anwesenheit während der gesamten Hearingdauer ist erforderlich.

## VORAUSSETZUNGEN

Der Antritt zum Hearing ist nur bei positiver Beurteilung der eingereichten Zertifizierungsunterlagen durch incite möglich.

## KOMMISSION

Die Hearingkommission setzt sich wie folgt zusammen:

1. Kommissionsvorsitzende/r (Vertreter/in von incite)
2. Vertreter/in der Wirtschaft (Vertreter/in potentieller Auftraggeber/innen von Beratungsleistungen)
3. Vertreter/in der Wissenschaft
4. ein CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANTS, der sein Hearing mit Auszeichnung bestanden hat

## ABLAUF DES HEARINGS

Details werden im Punkt C „Zulassungskriterien“ erläutert.

## KOSTEN\*

- EUR 790,- zzgl. 20% USt. (Hearingpräsentation: zwei Projekte)
- Bei Buchung des CMC-Beraterlehrgangs mit Zertifizierung: EUR 590,- zzgl. 20% USt.  
(Hearingpräsentation: ein Projekt)
- Bei besonderen Kompetenznachweisen (Hearing entfällt)\*\*: EUR 290,- zzgl. 20% USt.
- Bei Constantinus-Nominierung (Sonderregelung für das Hearing): EUR 390,- zzgl. 20% USt.

\* Stand Jänner 2013, Änderungen vorbehalten

\*\* Hearing entfällt bei besonderen Kompetenznachweisen: erfolgreiche Absolvierung des GCP-Lehrgangs und -Hearings mit dem Abschluss „Akademische/r Unternehmensberater/in“, alternativ UB-Prüfung zwischen 1978 und Februar 1998

## ENTZUG DES ZERTIFIKATS

Ein Verstoß gegen die Bedingungen für Zertifikatsinhaber/innen führt zum sofortigen Entzug des Zertifikates ohne Anspruch auf Rückerstattung von Gebühren.

## LAUFZEIT UND REZERTIFIZIERUNG

Das Zertifikat ist fünf Jahre gültig. Es fällt eine jährliche Identifikationsgebühr in der Höhe von EUR 100,00 (zzgl. 20% USt.) an. Bis zum Ende des fünften Geltungsjahres kann auf Antrag die ReZertifizierung für weitere fünf Jahre erfolgen. Details zu den zu erfüllenden Kriterien der ReZertifizierung werden im Punkt 9 „CMC-REZERTIFIZIERUNG“ der Zulassungskriterien erläutert. Die Kosten der ReZertifizierung sind mit der jährlich zu entrichtenden CMC-Identifikationsgebühr abgedeckt.

# A Allgemeines zum CMC

## 1 Was ist CMC?

CMC – Vorsprung in Qualität, Image und Erfolg

### Certified Management Consultants (CMC)

- sind international orientierte Berater/innen mit dokumentierter Fach- und Methodenkompetenz
- agieren erfolgsorientiert
- legen auf Qualifizierung und Image besonderen Wert
- sind national und international vernetzt.

Die **Zertifizierung zum CMC** ist folgendermaßen charakterisiert:

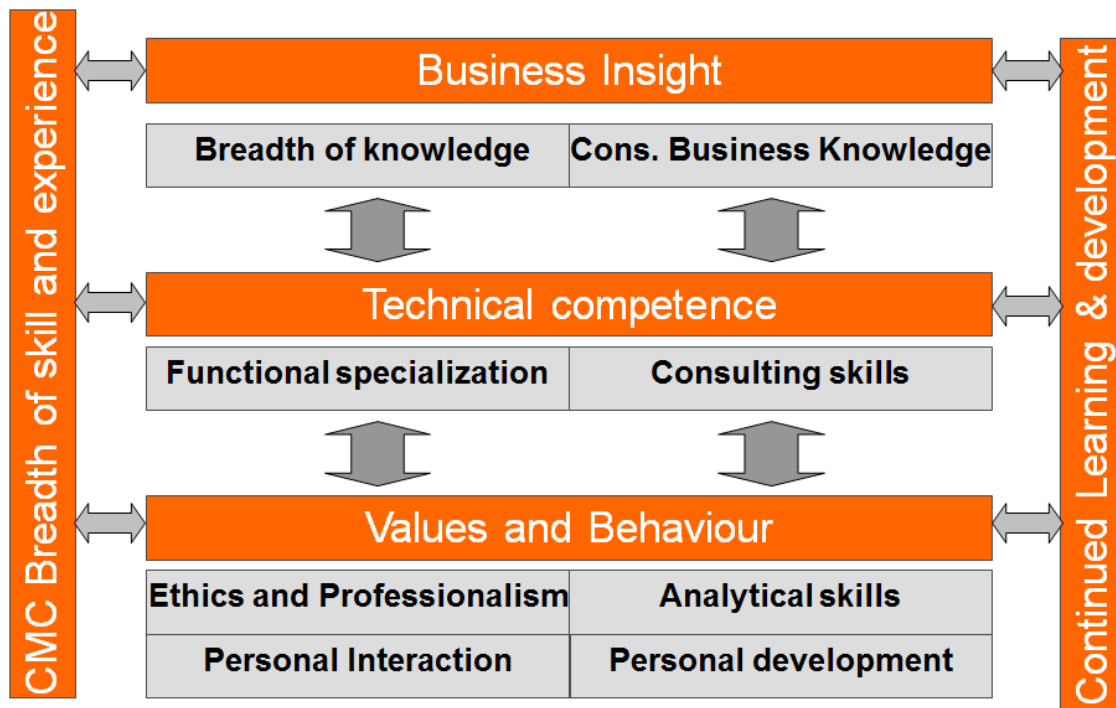
- **International** definierter **Qualitätsstandard** für **Berater/innen-Kompetenz** (gilt für die Einzelperson) hinsichtlich Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, ethisches Verhalten.
- Internationale **Zertifizierung/Qualifizierung** für Berater/innen, derzeit in über 50 Industrieländern weltweit verbreitet.
- **Vergabe** des Zertifikates durch die Qualitätsakademie **incite** (institute for management consultants and information technology experts, [www.incite.at](http://www.incite.at)) im Auftrag des Fachverbandes für Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT). Der Fachverband UBIT ist Mitglied des internationalen Dachverbandes, des International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), [www.icmci.org](http://www.icmci.org)

## 2 Entwicklung des CMC:

1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung des Qualitätsstandards CMC durch den internationalen Dachverband der Beraterverbände, das <b>International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)</b></li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste CMC-Verleihung in Österreich</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der CMC-Standard gilt in mehr als 40 Ländern weltweit</li> <li>• Weltweit gibt es mehr als 10.000 Certified Management Consultants</li> <li>• In Österreich sind über 100 Berater/innen CMC-zertifiziert, Tendenz steigend</li> </ul>
2012 +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung des CMC-Zertifizierungsverfahrens durch ICMCI zur internationalen Vereinheitlichung</li> <li>• Europaweite und internationale Standardisierung der Grundsätze professioneller Beratung insbesondere zur formalen Anerkennung in den Gremien der Europäischen Union unter der Federführung von ICMCI und dem Fachverband UBIT</li> <li>• In Österreich sind über 600 Berater/innen CMC-zertifiziert, Tendenz steigend</li> </ul>

### 3 Das CMC-Kompetenzprofil

## ICMCI CMC Core Competency Model



Gemäß dem internationalen Kompetenzprofil für Managementberatung, dem ICMCI CMC Core Competency Model, verfügen professionell agierende und qualifizierte Berater/innen über nachfolgend angeführte **Kenntnisse** (Uniform Body of Knowledge) und orientieren sich am europäischen Standard EN 16114 (siehe Ergänzung Seite 9).

1. Allgemeine Kenntnisse der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre
2. Allgemeines Berater Know-how; Kernkompetenzen des Beraters
3. Vertiefte Kenntnisse in seinem Spezialgebiet (Funktion oder Branche)
4. Allgemeine Kenntnisse zur Entwicklung des Berufs und zu ethischen Grundsätzen und Sanktionen

## 1. Allgemeine Kenntnisse der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre (PESTEL)

### 1.1 Allgemeine Kenntnisse der Betriebswirtschaft

- 1.1.1. Unternehmensziele
  - Strategische Planung; Strategieentwicklung
  - Organisationsentwicklung
  - Zielsysteme, Zielkonflikte
  - Grundkenntnisse des Gesellschaftsrechts
  - Businesspläne
- 1.1.2. Unternehmensführung
  - Funktion des Managements
  - Personalführung und -entwicklung
  - Managementsysteme und -techniken
  - Qualitätsmanagement
  - Umweltmanagement
  - Datenschutzmanagement
- 1.1.3. Betriebliche Leistungsprozesse
  - Marketing/Absatzplanung
  - Produktionsplanung
  - Bereitstellungsplanung
  - Informationsmanagement
  - Vertriebs- und Logistikmanagement
- 1.1.4. Finanzen
  - Betriebliche Finanzplanung
  - Finanzierungsinstrumente
  - Rechnungswesen im Unternehmen
  - Controlling / Kostenrechnung
  - Grundzüge der Bilanzierung

### 1.2 Allgemeine Kenntnisse von PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental Situation)

- 1.2.1 Politische Einbindung

Das Verständnis des Beraters für die Einbindung des Kunden in das politische Umfeld ist von großer Bedeutung, um sinnvollen und umsetzbaren Rat zu geben.
- 1.2.2 Ökonomische Einbindung
  - Makroökonomische Faktoren
  - Mikroökonomische Faktoren
  - Marktpotentiale
  - Ressourcen Allokation
- 1.2.3 Soziale Einbindung
  - Nationale Kultur
  - Organisationskultur
  - Wirtschaftsethik
  - Zwischenmenschliche Beziehungsgeflechte
- 1.2.4 Technologische Einbindung
  - Wahrnehmung technischer Veränderungen
  - Bedürfnisse, Bedarfe und Möglichkeiten
  - Infrastruktur
  - Kommunikation

1.2.5 Rechtliche Einbindung  
Der Berater muss die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Klientenunternehmen agieren, in die Beratungsaufgabe einbeziehen können.

1.2.6 Umweltschutz  
Klienten und Berater haben die Verantwortung für ein umweltgerechtes Verhalten. Dem Berater müssen die Grundregeln des Umweltschutzes bewusst sein, um Vorschläge zu vermeiden, die einen Schaden für die Umwelt verursachen können.

- 1.3 Technologische Grundkenntnisse
- IKT Grundkenntnisse
  - Elektronische Marktplätze
  - Grundlagen und Mechanismen des eBusiness
  - Einflüsse der Informationstechnologie

## 2. Allgemeines Berater Know-how / Kernkompetenzen des Beraters

2.1 Beratungsprozess / Berater-Klienten-Beziehung; Nachbetreuung bereits abgeschlossener Aufträge bzw. Pflege bestehenden Kundenkontakte

2.2 Recht der Unternehmensberatung

2.3 Management von Beratungsunternehmen

- 2.4 Beratungstechniken
- Projektmanagement
  - Moderationstechnik
  - Kommunikation, Gesprächsverhalten, Interviews etc.
  - Präsentationstechniken
  - Techniken zur Teambildung
  - Kreativitätstechniken
  - Akquisitionstechniken

- 2.5 Beratungsmethoden/Problemlösungsmethoden \*)
- Change-Management-Methoden
  - Business-Reengineering
  - Konfliktmanagement
  - Gesamtkosten-Wertanalyse
  - Benchmarking

\*) Der Berater muss die Methoden nicht beherrschen, aber erklären können, worum es dabei geht. Wichtig ist die verpflichtende und nachweisbare ständige Weiterbildung im Sinne ‚lebenslangen Lernens‘ in einer sich ständig durch die moderne Technologie verändernden Umwelt des Beraters und seines Klienten.

2.6 Sozialkompetenz

Der Berater besitzt die Fähigkeit, sowohl in sozialen als auch in gesellschaftlichen Zusammenhängen denken und verantwortungsbewusst handeln zu können. Hierzu gehört zum Beispiel der Umgang mit Widersprüchen, Konfliktmanagement und die Analyse und Steuerung von Gruppenprozessen.

## 3. Vertiefte Kenntnisse in seinem Spezialgebiet (Funktion und/oder Branche)

Hier liegt der wichtigste Punkt in der gesamten Know-how-Beurteilung des Beraters. Man kann allerdings darüber diskutieren, ob dies zum „Uniform“ Body of Knowledge gehört oder nicht. Da der Unternehmensberaterberuf so breit gefächert ist, kann an dieser Stelle nicht für jedes Spezialgebiet das erforderliche Mindest-Know-how aufgeführt werden.

## 1. Allgemeine Kenntnisse zur Entwicklung des Berufs und zu ethischen Grundsätzen und Sanktionen

- 4.1. Entwicklung des Berufsstandes, national und International
- 4.2. Umsatzentwicklung und Markttendenzen
- 4.3. Berufsgrundsätze und Standesregeln für Unternehmensberater und Informationstechnologen ([www.ubit.at](http://www.ubit.at)) bzw. die der Berufsgruppe des Beraters entsprechenden Grundsätze und Regelungen
- 4.4. Abgrenzungen zu verwandten Berufen (z.B. Wirtschaftsprüfer/Public Accountants, Rechtsanwälte, Steuerberater, Finanzdienstleistung etc.)
- 4.5. Grundsätze für freiberufliches Handeln und berufliche Kooperation
- 4.6. Funktionsweise, Aufgaben und Sanktionsmöglichkeiten der Ethikgemeinschaft (Arge pro Ethik ([www.wko.at](http://www.wko.at)))

Die entsprechenden **Verhaltens- und Ethikgrundsätze** professionell agierender und qualifizierter Berater/innen sind in den **Berufsgrundsätzen und Standesregeln** der jeweiligen Berufsgruppen angeführt.



## 3.1 Aktuelle Ergänzung zum europäischen Standard EN 16114/Norm für Unternehmensberatung

### Warum gibt es eine Norm für Unternehmensberatungsdienstleistungen?

Standards und Normen gelten als Zeichen von Professionalität und Qualität. Auch die EU fordert in der Direktive 2006/123/EC die Etablierung von Servicestandards für die verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Seit Ende 2011 kann auch die Unternehmensberatung auf ein solches Rahmenwerk setzen.

### Wer hat den Inhalt der Norm entwickelt?

Der Inhalt wurde von Europas führenden Beraterverbänden ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) und FEACO (European Federation of Management Consultancies) in Zusammenarbeit mit dem europäischen Normungsinstitut CEN erarbeitet. Er orientiert sich daher an bewährten Empfehlungen und der europäischen Branchenpraxis.

### Was ist der Nutzen der Norm für Anbieter?

Die Norm wird es den Profis unserer Branche künftig einfacher machen, Kunden den Wert ihrer Arbeit darzustellen und sich als Unternehmensberater/innen von Beratungsanbieter/innen anderer Branchen zu unterscheiden. Sie zeigen mit der Anwendung der Norm, dass Sie von der Angebotsphase bis zum Beratungsergebnis auf Transparenz setzen.

### Worin besteht der Nutzen der Norm für Beratungskunden?

Kunden können damit vor allem ihre Effektivität und den erbrachten Nutzen besser beurteilen. Gerade in der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Situation suchen Kunden nach Richtlinien, Bewertungskriterien und nach Möglichkeiten zur Risikominimierung. Vor allem sie werden es künftig sein, die in Ausschreibungen und Anforderungsprofilen die Anwendung der Norm als Voraussetzung definieren werden.

### Kerninhalte und Eckpunkte der Norm:

- Die Anwendung der Norm erfolgt freiwillig.
- Der Einsatz der Norm ist weder an Audits noch an Zertifizierungen gebunden.
- Die Norm beschreibt den Beratungsprozess von der Spezifizierung, über die Umsetzung bis hin zum Abschluss in einem leicht nachvollziehbaren Richtlinienkatalog und orientiert sich an den Ergebnissen der Beratungsphasen.
- Sie skizziert den Beratungsprozess und macht ihn so für alle Beteiligten transparent. Der Fokus liegt im Verständnis der Kundenanforderungen.
- Die Norm bezieht sich ausschließlich auf Beratungsanbieter, nicht auf Kunden.
- Die Wahl der Methoden und damit Raum für Innovation und Differenzierung obliegt weiterhin den Beratungsanbietern/innen.

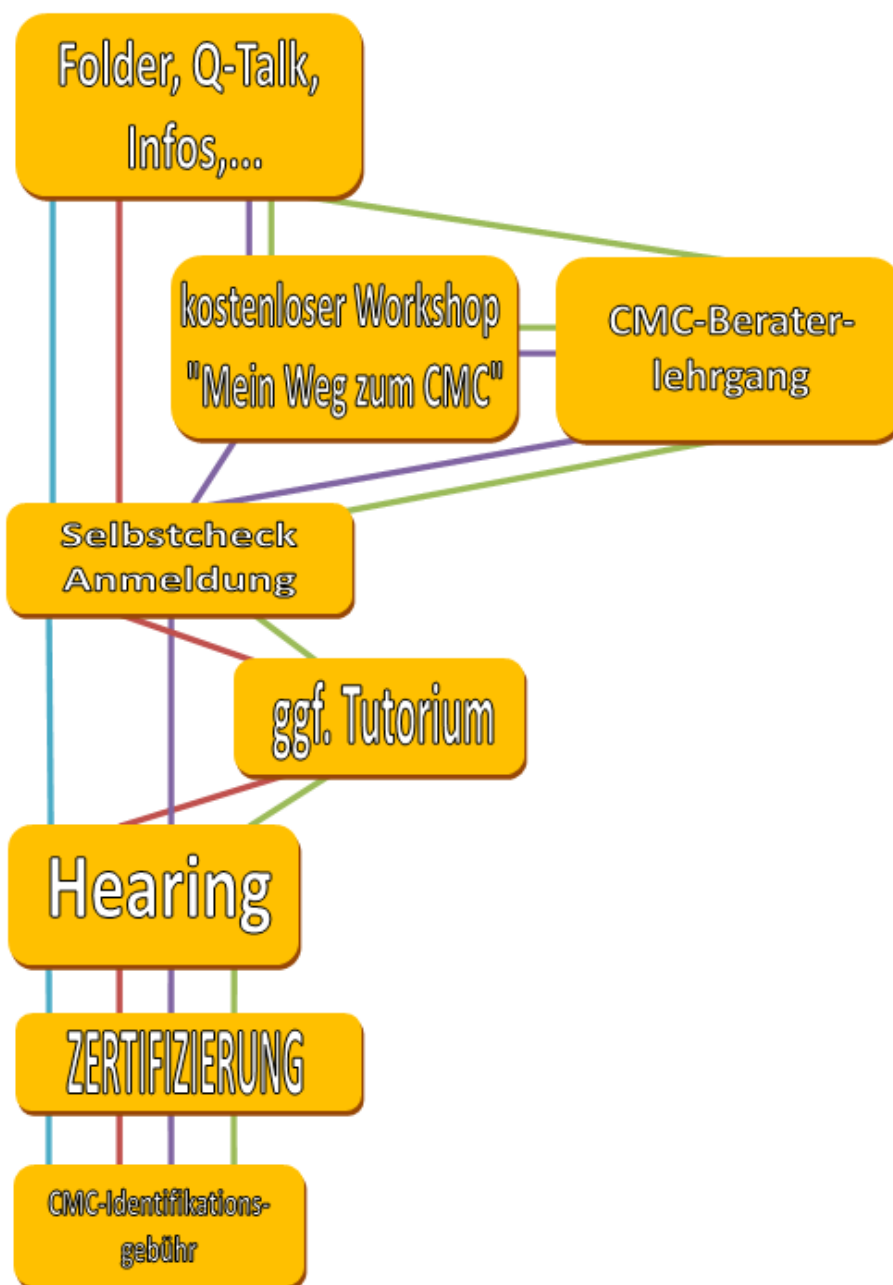
### Wo wird die Norm zur Anwendung kommen?

In den kommenden Monaten werden ausschreibende Stellen und Kunden die Einhaltung der Norm vermehrt in ihr Anforderungsprofil aufnehmen - nicht nur in Österreich, sondern in ganz Europa. In den kommenden Jahren soll der europäische Standard zu einem international gültigen ISO-Standard ausgeweitet werden und damit den grenzüberschreitenden Markt für Managementberatungsleistungen nicht nur europaweit, sondern darüber hinaus öffnen.

### Quelle

Wie alle europäischen und nationalen Normen ist auch EN 16114 ausschließlich über das Österreichische Normungsinstitut bzw. Austrian Standards plus GmbH erhältlich. [www.astandis.at](http://www.astandis.at)

## B Der Weg zum CMC im Überblick



### ERLÄUTERUNGEN:

#### Workshop „Weg zum CMC“

Dieser kostenlose CMC-Workshop dient dazu, Ihnen das erforderliche Wissen über die Zulassungsvoraussetzungen zum CMC-Hearing sowie zur Vorbereitung auf das CMC-Hearing in kompakter Form zu vermitteln.

#### CMC-Lehrgang

Dieser optionale 11-tätige Lehrgang vermittelt wettbewerbsentscheidendes, vertiefendes Beratungs-Know-how und bereitet auf das CMC-Hearing vor. Mehr Informationen dazu finden Sie unter [www.incite.at](http://www.incite.at).

Im Rahmen des CMC-Lehrganges wird auch ausführlich ein individueller Beratungsfall bearbeitet, welcher als CMC-Case für das CMC-Hearing verwendet werden kann.

## Tutorium

Ein Tutor/eine Tutorin kann gefunden und gebeten werden, bei der Vorbereitung auf die CMC-Zertifizierung zur Verfügung zu stehen.

Der Tutor / die Tutorin

- ist ein erfahrener, mehrjähriger CMC
- unterstützt bei der Beantragung bzw. Vorbereitung der formalen Zulassungskriterien
- gibt Empfehlungen für etwaige erforderliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Qualifizierungsplan)
- ist **Sparring-Partner** im Rahmen der Vorbereitung der Cases. Üblicherweise werden die Cases mit dem Tutor / der Tutorin vorbereitet und weiteren CMC-Kandidaten/innen zur Stellungnahme präsentiert. Die Erfahrung zeigt, dass diese Vorgehensweise wesentlich zu einer effizienten Hearingvorbereitung beiträgt.
- nimmt ggf. beim Hearing teil (nicht stimmberechtigt).

## Einreichen der CMC-Antragsunterlagen

Die obligatorischen und fakultativen Antragsunterlagen (wie in Kapitel C „Das Zertifizierungsverfahren im Detail“ dargestellt) müssen gemeinsam mit der Zahlungsbestätigung **spätestens 3 Wochen** vor dem geplanten CMC-Hearingtermin bei incite elektronisch eingelangt sein.

incite prüft die Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen, beurteilt die Antragsunterlagen und lädt im Falle der Erfüllung aller Voraussetzungen den/die CMC-Anwärter/in zum CMC-Hearing ein.

## Hearing

Hierbei werden seitens der CMC-Anwärterin/des CMC-Anwärters abgewickelte und für das CMC-Hearing vorbereitete **Cases** (Fallbeispiele) präsentiert. Näheres dazu finden Sie unter Kapitel C „Das Zertifizierungsverfahren im Detail“.

## CMC Masters Club Austria

Ein CMC wird automatisch zum CMC Masters Club-Mitglied.

### Die Mission

Mit dem CMC Masters Club hat die UBIT-Qualitätsakademie incite eine attraktive Business-Plattform für die Träger des CMC-Titels geschaffen. Der CMC Masters Club bietet ein exklusives und starkes Leistungsprofil. Als zertifizierter CMC werden Sie im Web in einem eigenen Expertenverzeichnis gelistet (<http://www.cmcmastersclub.at/ausbildung/de/mitglieder>). Potentielle Kunden, Klienten und Kooperationspartner können über Suchfunktionen den für sie passenden Berater ausfindig machen.

### Networking und Veranstaltungen

Der CMC Masters Club, dem namhafte österreichische Unternehmensberater und Wirtschaftsexperten angehören, veranstaltet unter der Federführung von UBIT-Fachverbandsobmann KR Alfred Harl, MBA, CMC exklusive regionale und bundesweite Networking-Events, wie beispielsweise die CMC Masters Club Standpunktdiskussionen, bei denen Wirtschaftsthemen aufgegriffen und im Expertenkreis Standpunkte sowie Lösungsansätze dazu formuliert werden. Damit wird CMCs der direkte Kontakt zu interessanten Kooperationspartnern und Kunden eröffnet.

### VIP-Status

Für die Träger des CMC-Titels und Mitglieder des CMC Masters Club gibt es VIP-Aktivitäten bei vielen Veranstaltungen (z. B. Constantinus Award, Staatspreis Consulting, Österreichischer IT- und Beratertag). Es stehen hochwertige CMC-Artikel zur Verfügung, um die Marke CMC nach außen sichtbar zu machen (Kugelschreiber, Seidenschal, goldener USB-Stick, Notizbuch, goldene CMC-Nadel, Aufkleber).

[www.cmcmastersclub.at](http://www.cmcmastersclub.at)

## C CMC-Zulassungskriterien

Vom CMC-Anwärter/von der CMC-Anwärterin sind die folgenden **obligatorischen** Kriterien zu erfüllen:

1. RECHTLICHE IDENTIFIKATION DES/DER ANWÄRTER/IN
2. PRAXISNACHWEIS FÜR DIE BISHERIGE TÄTIGKEIT IM BEREICH (UNTERNEHMENS-) BERATUNG/IT-CONSULTANCY
3. REFERENZSCHREIBEN
4. ANERKENNUNG DER (INTER-)NATIONALEN BERUFSGRUNDSÄTZE UND STANDESREGELN
5. ANERKENNUNG DES EUROPÄISCHEN STANDARDS EN 16114
6. LAUFENDE AUS- UND WEITERBILDUNG
7. AUFNAHME IN DAS EXPERT/INNENVERZEICHNIS

Vom CMC-Anwärter/von der CMC-Anwärterin sind neben den obligatorischen Kriterien **zumindest zwei der folgenden drei fakultativen** Kriterien zu erfüllen:

8. FORTGESCHRITTENE KENNTNISSE IN EINER FREMD-/WIRTSCHAFTSSPRACHE
9. FACHPUBLIKATIONEN/LEHRAUFTRÄGE/FACHVORTRÄGE/TRAININGS
10. HAFTPFLICHTVERSICHERUNG FÜR VERMÖGENSSCHÄDEN

Weitere beizubringende Unterlagen:

11. LEBENSLAUF
12. ERTEILUNG VERBINDLICHE SELBSTAUSKUNFT
13. CASES AUS DER TÄTIGKEIT (UNTERNEHMENS-)BERATUNG/IT-CONSULTING
14. CMC-HEARING
15. CMC-VERFAHREN BEI BESONDEREN KOMPETENZNACHWEISEN

**Anmerkung:**

incite gewährleistet für alle im Zusammenhang mit der Zertifizierung beigelegten Unterlagen die Wahrung des Datenschutzes und der Vertraulichkeit.

# 1. Rechtliche Identifikation des Kandidaten

Kriterium: obligatorisch

## Begründung:

Die Berechtigung zur Führung der CMC-Marke kann erworben werden, wenn der Nachweis über die aktuelle Berufsausübung durch Gewerbeberechtigung, Firmenbuchauszug, Angestelltenvertrag, etc. erbracht wird.

## Erbringung des Nachweises:

Für Inhaber einer Gewerbeberechtigung Unternehmensberatung oder Informationstechnologie kann der Nachweis durch Beilage einer Kopie des Gewerbescheines erfolgen (falls erforderlich, kann Ihnen die Gewerbebehörde ein Duplikat Ihrer Gewerbeberechtigung ausstellen). Der Nachweis kann auch durch Beilage eines aktuellen Ausdrucks aus dem „Firmen A-Z“ auf [www.wko.at](http://www.wko.at) erfolgen.

Berater/innen, die unselbständig in einem Dienstverhältnis stehen und beratende Tätigkeiten ausüben, sollen ein Schreiben des Dienstgebers vorlegen, aus dem hervorgeht, seit wann sie im entsprechenden Unternehmen in beratender Funktion tätig sind.

Für CMC-Anwärter/innen, die in der Beratung tätig sind, aber über keinen Gewerbeschein verfügen, gilt es eine auf die CMC-Anforderungen zugeschnittene Kurzfassung der Kriterien, welche eine entsprechende Ausbildung verbunden mit dem Nachweis einer mehrjährigen Praxis in der Unternehmensberatung/Informationstechnologie vorsehen und gegenüber **incite** zu belegen sind, nachzuweisen:

Besondere Voraussetzungen:

- Fachliche insbesondere betriebswirtschaftliche Ausbildung
- Wirtschaftsrechtliche Kenntnisse
- Beraterkompetenz (Gestaltung und Steuerung von Beratungsprozessen)
- Nachweis über zumindest dreijährige fachlich einschlägige Tätigkeiten

## 2. Praxisnachweis für die bisherige beraterische Tätigkeit

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Es muss ein Nachweis der entsprechenden beraterspezifischen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen durch die CMC-Anwärter/innen erfolgen. Um den Anforderungen der CMC-Zertifizierung zu genügen, ist der Praxisnachweis für eine hauptberufliche Tätigkeit als (Unternehmens-)Berater/in bzw. IT-Consultants im Ausmaß von insgesamt drei Jahren als Untergrenze anzusehen und zu erbringen.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis erfolgt durch eine Auflistung von Kunden/Referenzaufträgen/Kurzbeschreibung von Beratungsaufträgen der letzten 3-5 Jahre im Bereich Unternehmensberatung/Informationstechnologie (mindestens 2 Projekte pro Jahr aus den letzten 3-5 Jahren). Eine beispielhafte Vorlage der Darstellung steht auf [www.incite.at](http://www.incite.at) zum Download zur Verfügung.

Anzugeben sind in Kurzform (für jedes Beratungsprojekt):

- Kunde
- Art des Referenzprojektes
- Branche
- Unternehmensgröße
- Auftraggeber
- Projektteam
- Beraterrolle(n)
- Projektdarstellung: Ziele, Projektschritte/Vorgehensweise, Dauer, Aufwand, Ergebnisse
- Herausforderungen und wie diese gelöst wurden
- Kundennutzen
- Zeitraum/Dauer/Aufwand.

Zum konkreten Nachweis sind für diese Projekte auszugsweise Kopien von Beratungsberichten, Angeboten, Honorarnoten, Auftragschreiben, Arbeitsproben und sonstige Belege vorzulegen, die einen glaubhaften Eindruck davon vermitteln, dass der/die CMC-Anwärter/in tatsächlich als (Unternehmens-)Berater/in/Informationstechnologe/in durch mindestens drei Jahre hindurch tätig war.

Anmerkung:

*Ist der/die CMC-Anwärter/in als unselbständig Beschäftigte(r) in einem Unternehmen tätig, gilt der Nachweis auch dann als erbracht, wenn dieser vom dienstgebenden Unternehmen bestätigt wird und der/die CMC-Anwärter/in nachweisbar maßgeblich am gegenständlichen Auftrag mitgewirkt hat.*

### 3. Schriftlicher Nachweis von Kundenreferenzen (Referenzschreiben)

Kriterium: obligatorisch

#### Begründung:

Die finale Beurteilung, die über die Qualität einer Beratung oder IT-Leistung letztendlich entscheidet, ist insbesondere auch den Kunden vorbehalten. Durch die Vorlage von Kundenreferenzen finden unabhängige Bewertungskriterien über die Beratungsqualität und Kundenorientierung seitens des Marktes Eingang in die Gesamtbeurteilung des CMC.

#### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis erfolgt durch zumindest **drei schriftliche Referenzschreiben** von Kunden, die in Form der beiliegenden Fragebögen vom Berater/von der Beraterin einzuholen sind. Eine Wordversion des Dokuments steht zur vereinfachten Bearbeitung auf [www.incite.at](http://www.incite.at) zum Download zur Verfügung.

#### Anmerkung:

*Ist der/die CMC-Anwärter/in als unselbständig Beschäftigte(r) in einem Unternehmen tätig, gilt der Nachweis auch dann als erbracht, wenn dieser vom dienstgebenden Unternehmen bestätigt wird und der/die CMC-Anwärter/in nachweisbar maßgeblich am gegenständlichen Auftrag mitgewirkt hat.*

# Fragebogen für Kunden

Name des/der (Unternehmens-)Beraters/Beraterin: .....

Referenzprojekt: .....

## Referenzauskunft

Kunden-Unternehmen: .....

Ansprechpartner/in des Kunden-Unternehmens: .....

### 1. Allgemeines

1.1 In welchem Jahr/welchen Jahren fanden die Beratungsleistungen statt? .....

1.2 Was war *Thema* der Beratungsleistungen? .....

.....

.....

Bitte vergegenwärtigen Sie sich Ihre Erfahrungen im Zusammenhang mit allen Beratungsleistungen des oben genannten (Unternehmens)-Beraters/Beraterin. Dieser Fragebogen dient dem Qualifikationsnachweis zum „Certified Management Consultant“ (CMC).

### 2. Professionelles Verhalten und Ethik

2.1 Hat der Berater/die Beraterin gemäß Ihrem Kenntnisstand *stets ethisch* gehandelt?

(Verantwortungsbewusstsein, Nutzenstiftung)

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....

.....

2.2 Hat der Berater/die Beraterin Sie darüber informiert, dass seine Beratungsleistung auf dem europäischen Standard EN 16114 basiert?

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....

.....

2.3 Hat der Berater/die Beraterin das erwartete *persönliche Engagement* gezeigt?

(gut vorbereitet, Interesse an Aufgabe, Motivations- und Überzeugungskraft)

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....

.....



### 3. Fachliche Qualifikation

Legende:    ++ = bestens    + = akzeptabel    - = nur knapp genügend    -- = inakzeptabel

++    +    -    --

3.1. Wie beurteilen Sie die *fachliche Qualifikation des Beraters/der Beraterin*?               

3.2. Entsprach die fachliche Qualifikation *insgesamt Ihren Erwartungen*?

( ) Ja                                      ( ) Nein/teilweise                      Bitte kommentieren:

.....  
 .....  
 .....

### 4. Vorgehen und Methodik

Legende:    ++ = bestens    + = akzeptabel    - = nur knapp genügend    -- = inakzeptabel

++    +    -    --

4.1 Wurde der *Beratungsauftrag/-prozess in jeder Phase gut geführt* (soweit im Einflussbereich auf Beraterseite)?               

4.2 Wie beurteilen Sie die mündliche und schriftliche *Kommunikation* von Beraterseite *mit dem Kunden*?               

4.3 Wurden aus Ihrer Sicht die eingesetzten *Methoden, Instrumente oder sonstigen Hilfsmittel zielorientiert angewendet*?

## 5. Zusatzfragen

5.1 Würden Sie den Berater/die Beraterin für ähnliche Aufgaben vorbehaltlos *weiterempfehlen*?

Ja                       Nein/teilweise                      Bitte kommentieren:

.....  
.....  
.....

5.2 Bestehen aufgrund Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen *irgendwelche Gründe, die gegen die individuelle Zertifizierung „Certified Management Consultant“ (CMC) des Beraters/der Beraterin sprechen*?

Ja                       Nein/teilweise                      Bitte kommentieren:

.....  
.....  
.....

5.3 Bemerkungen

.....  
.....  
.....

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mithilfe!

Datum:

Unterschrift und Stempel:

---

## 4. Anerkennung der (inter)nationalen Berufsgrundsätze und Standesregeln

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Dem Markt wird signalisiert, dass ein CMC an strenge Regeln gebunden ist, deren fahrlässige Verletzung mit berufsständischen Konsequenzen verbunden ist.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis erfolgt durch untenstehende Anerkennung und Unterzeichnung der vom Fachverband UBIT für die jeweiligen Berufsgruppen herausgegebenen Berufsgrundsätze und Standesregeln (siehe [www.ubit.at/ub](http://www.ubit.at/ub), [www.ubit.at/it](http://www.ubit.at/it) oder auf [www.incite.at](http://www.incite.at)). Ist der CMC-Kandidat kein Mitglied des Fachverbandes UBIT gelten die seiner Berufsgruppe entsprechenden Grundsätze und Regelungen oder die Berufsgrundsätze und Standesregeln des Fachverbandes UBIT.

### **Zustimmungserklärung**

Ich erkläre ausdrücklich, in meinem beruflichen Verhalten die Grundsätze des fairen und korrekten Wettbewerbs, der korrekten Behandlung von Kundensituationen und die Regelungen des Datenschutzrechtes insbesondere die vom Fachverband herausgegebenen Berufsgrundsätze und Standesregeln einzuhalten. In Streitfällen werde ich die Personenzertifizierungsstelle incite informieren, welche berechtigt ist, ein Schiedsgericht zu installieren.

---

Ort, Datum

rechtsverbindliche Unterschrift

## 5. Anerkennung des europäischen Standards EN 16114/Norm für Unternehmensberatung

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Standards und Normen gelten als Zeichen von Professionalität und Qualität. Auftraggeber suchen nach Richtlinien, Bewertungskriterien und nach Möglichkeiten zur Risikominimierung. Ziel der Norm EN 16114 ist es, die Transparenz und das Verständnis zwischen Klienten und Unternehmensberatungen zu verbessern. Sie skizziert den Beratungsprozess und macht ihn so für alle Beteiligten transparent.

Der europäische Standard soll langfristig zu einem international gültigen ISO-Standard ausgeweitet werden und damit den grenzüberschreitenden Markt für Managementberatungsleistungen nicht nur europaweit, sondern darüber hinaus öffnen. Ein CMC steht für hohe Beratungsqualität und orientiert sich an diesem Standard.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis für Ihre Anerkennung des europäischen Standards EN 16114/Norm für Unternehmensberatung, Ihre Kenntnis des Inhalts und Ihre Orientierung daran erfolgt durch Ihre Unterschrift.

Informationen zur Norm unter:

[www.ubit.at/unternehmensberatungsnorm](http://www.ubit.at/unternehmensberatungsnorm)  
[www.en16114.eu](http://www.en16114.eu)

### **Zustimmungserklärung**

Ich erkläre ausdrücklich, mich bei meinen Beratungsdienstleistungen am europäischen Standard EN 16114, der Norm für Unternehmensberatung, zu orientieren.

---

Ort, Datum

rechtsverbindliche Unterschrift

## 6. Laufende Aus- und Weiterbildung

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Durch eine fachlich einschlägige Ausbildung sowie laufende Weiterbildung erfolgt die Sicherstellung, dass ein CMC nicht nur den Standard der fachlichen Eignung wie auch der Sozialkompetenz halten kann, sondern diese auch laufend erweitert.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis für eine laufende Weiterbildung in den vergangenen drei bis fünf Jahren erfolgt durch eine Selbstdarstellung/Auflistung mit detaillierten Angaben hinsichtlich der Absolvierung von Seminaren, Fachvorträgen, Schulungen, Kongressen, Konferenzen etc. Zum konkreten Nachweis sind Besuchsbestätigungen, Zeugnisse etc. beizulegen (unter besonderer Berücksichtigung des Nachweises in den Bereichen Beratungs- und Sozialkompetenz).

## 7. Aufnahme in das Expert/innenverzeichnis

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Um der qualifizierten Öffentlichkeit, insbesondere der Nachfrageseite des Beratungs- und IT - Marktes das Angebot der CMC nicht nur zur Kenntnis bringen zu können, sondern auch möglichst transparent zu machen, betreut und promotet **incite** ein CMC-Expert/innenverzeichnis (Veröffentlichung im Internet unter [www.incite.at](http://www.incite.at) und [www.cmcmastersclub.at](http://www.cmcmastersclub.at)). Ferner werden die CMCs im internationalen Verzeichnis von ICMCI veröffentlicht.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis erfolgt durch die schriftliche Zustimmung zur Aufnahme der Stamm- und Leistungsdaten des CMC in das CMC-Expert/innenverzeichnis.

Sie werden in weiterer Folge gebeten, hierzu anhand eines Datenblattes Ihre Stamm- und Leistungsdaten mitzuteilen (siehe Seite 51).

### **Zustimmungserklärung**

Ich gebe meine Zustimmung zur Aufnahme meiner Stamm- und Leistungsdaten in das Expert/innenverzeichnis von **incite** sowie ins internationale CMC-Verzeichnis von ICMCI.

---

Datum , Ort

rechtsverbindliche Unterschrift

## 8. Fortgeschrittene Kenntnisse in einer Fremdsprache (Wirtschaftssprache)

Kriterium: fakultativ

### Begründung:

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft, die gegenseitige Anerkennung der CMC-Qualitätsmarke unter den Mitgliedsverbänden, u.a. des International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), der sich zunehmend beschleunigende Integrationsprozess der Europäischen Union, die Internationalisierung des Beratungs- und IT-Geschäftes inkl. Networking, sowie die Tatsache, dass die maßgebliche Literatur und die am besten entwickelten Informationsquellen für Unternehmensberater/innen und IT-Consultants in englischer Sprache abgefasst sind, macht es sinnvoll, den Nachweis der Beherrschung der englischen Wirtschaftssprache vorzusehen. Anerkannt werden als Alternative jedoch auch fortgeschrittene Kenntnisse jeder anderen lebenden Sprache (insbesondere auch osteuropäische Sprachen), sofern die Kenntnisse für den normalen Geschäftsverkehr eines/r Unternehmensberaters/in/IT-Consultants ausreichend sind.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis der fortgeschrittenen Kenntnisse in einer Fremdsprache (Wirtschaftssprache) **wird** wie folgt erbracht:

- Selbstdarstellung über die fortgeschrittenen Kenntnisse in der entsprechenden Fremd-/Wirtschaftssprache und den Einsatz dieser
- Zum konkreten Nachweis sollen Belege beigefügt werden:
  - z.B. Prüfungszertifikat eines anerkannten Fremdspracheninstitutes wie z.B. Berlitz, Inlingua, etc.
  - Nachweis eines Post-Graduate Studiums an einer fremdsprachigen Universität oder vergleichbaren Institution.
  - Andere Nachweise (Zeugnisse von Universitäten, Nachweis der beruflichen Tätigkeit in der Fremdsprache, Arbeitsproben, Korrespondenzauszüge etc.).

Generell wird empfohlen, zusätzlich die Vorlage des Europass Sprachenpass zu verwenden (verfügbar unter [www.ubit.at/bildung](http://www.ubit.at/bildung)).

## 9. Fachpublikationen oder Lehraufträge / Fachvorträge / Trainings

Kriterium: fakultativ

### Begründung:

Das Verfassen von Fachpublikationen und die Erfüllung von Lehraufträgen sowie Fachvorträgen an Universitäten, Fachhochschulen, Höheren Berufsbildenden Lehranstalten, Fachakademien, anderen qualifizierten Ausbildungsstätten etc. gilt im internationalen Consulting sowie der Informationstechnologie als zusätzlicher Maßstab für die Qualität eines/r Unternehmensberaters/in/Informationstechnologen/in. Trainings- und Seminartätigkeiten, die vom CMC eigenverantwortlich durchgeführt wurden, gelten als gleichwertig mit Lehraufträgen an den genannten Bildungseinrichtungen.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis wird durch eine Selbstdarstellung und durch Vorlage von Belegen, die einen Eindruck davon vermitteln, in welchem Ausmaß Fachpublikationen veröffentlicht oder Lehraufträge und Fachvorträge bzw. Trainings erfüllt wurden, erbracht.



## 10. Haftpflichtversicherung für Vermögensschäden

Kriterium: fakultativ

### Begründung:

Das Erfordernis des Nachweises über den Abschluss einer Haftpflichtversicherung im Bereich Vermögensschaden während der gesamten Dauer der Tätigkeit als CMC dient dem Zweck, dem Beratungs- und IT - Markt die Botschaft zu vermitteln, dass die CMCs einerseits hohen Qualifikationserfordernissen genügen müssen, jedoch nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch hoch qualifizierte und seriöse Unternehmensberater/innen / Informationstechnologen/innen Fehler begehen können. Der Vermögensschaden im Falle einer Minderleistung kann minimiert werden, wenn eine entsprechende Haftpflichtversicherung zugunsten des Klienten vorliegt.

Anmerkung: Die Berufsgruppe Buchhaltung mit der Gewerbeberechtigung „Unternehmensberater für das Rechnungswesen“ ist eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung verpflichtend.

### Erbringung des Nachweises:

Vorlage einer Versicherungspolize über den Abschluss einer Vermögensschadenhaftpflicht-Versicherung. Ist der CMC in einem Unternehmensberatungs- oder IT - Unternehmen unselbständig beschäftigt, gilt der Nachweis auch dann als erbracht, wenn diesen Nachweis das dienstgebende Unternehmen erbringt (schriftliches Bestätigungsschreiben durch den Dienstgeber, dass der/die CMC-Anwärter/in im Rahmen des Dienstverhältnisses entsprechend mit abgesichert ist).

Hinweis:

Der Fachverband UBIT hat für Sie einen Rahmenvertrag über eine Haftpflichtversicherung (Berufs- und Bürohaftpflicht) und Rechtsschutzversicherung (Straf- und Beratungsrechtsschutz) abgeschlossen. Auf Basis dieses Versicherungsvertrages sind österreichweit alle Mitglieder des FV UBIT berechtigt, diesem Rahmenvertrag beizutreten und die darin enthaltenen Versicherungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Bisher hat es am österreichischen Versicherungsmarkt kein vergleichbares Angebot für die UBIT-Berufsgruppen gegeben.

Detailinformationen zum Rahmenvertrag und Prämiensystem erhalten Sie unter [www.ubit.at](http://www.ubit.at).

## 11. Lebenslauf

Kriterium: Weitere beizubringende Unterlagen

### Begründung:

Der Lebenslauf dient einerseits zur Beurteilung der Ausbildung und der bisherigen Tätigkeit im Bereich Unternehmensberatung/Informationstechnologie sowie andererseits als Unterlage für die Kommission beim abschließenden Hearing.

### Erbringung des Nachweises:

Als Nachweis ist ein umfassender Lebenslauf: beizulegen, der die folgenden Punkte aufweist:

- Sozialer Status
- Aus- und Weiterbildung
- Beruflicher Werdegang

Es wird empfohlen, die Vorlage des Europass Lebenslauf zu verwenden (verfügbar unter [www.ubit.at/bildung](http://www.ubit.at/bildung)).

## 12. Erteilung einer verbindlichen Selbstauskunft

Kriterium: Weitere beizubringende Unterlagen

### Begründung:

Bei rechtskräftiger Verurteilung wegen Wirtschaftsdelikten sowie bei laufendem Konkurs- oder Ausgleichsverfahren ist eine Zertifizierung nicht auszusprechen bzw. eine bereits erteilte Zertifizierung ruhend zu stellen.

Eine allfällig ruhend gestellte Zertifizierung hebt die Gültigkeitsdauer der Zertifizierung nicht auf.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis wird durch eine Selbstauskunft mit rechtsverbindlicher Unterschrift des/der CMC-Anwärters/in erbracht.

### **Verbindliche Selbstauskunft:**

Ich bestätige hiermit, dass ich nicht rechtskräftig wegen eines Wirtschaftsdeliktes verurteilt bin und dass ich derzeit in keinem Konkurs- oder Ausgleichsverfahren verwickelt bin.

Sollte nach der Erteilung der Zertifizierung (Qualifizierung) einer der oben erwähnten Fälle eintreten, bin ich verpflichtet, dies umgehend an incite zu melden, worauf incite die Zertifizierung solange ruhend stellt, bis die finanziellen Angelegenheiten wieder geregelt sind.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Rechtsverbindliche Unterschrift: \_\_\_\_\_

### 13. Cases/Fallbeispiele aus dem bisherigen Tätigkeitsbereich

Kriterium: Weitere beizubringende Unterlagen

#### Begründung:

Der/Die CMC-Anwärter/in hat eine ausführlich detaillierte Darstellung der beraterspezifischen Erfahrung, Fähigkeiten und Kompetenzen an Hand von **zwei** umfassenden Projekten darzustellen.

#### Erbringung des Nachweises:

Hier sind in einer besonders detaillierten, umfassenden und selbsterklärenden schriftlichen Art und Weise **zwei** vom CMC-Anwärter/der CMC-Anwärtlerin durchgeführte Projekte darzulegen, die sich idealerweise am europäischen Standard EN 16114 orientieren. Dies erfolgt durch Darlegung der nachfolgenden Punkte (Auszug):

Projektbeschreibung:

- Akquisitionsaktivitäten
- Anbotspräsentationen
- Auftragsklärungsgespräche
- Projektmanagement/Prozesssteuerung
- Beschreibung Projektablauf / Projektpläne (Beschreibung wichtiger Schritte des Projektes)
- Projektausarbeitungen
- Beraterberichte
- Beraterrollen, innerhalb derer der/die CMC-Anwärter/in agierte (Fachberatung, Prozessberatung)
- Projektevaluierung

Weiters Glaubhaftmachung, dass der/die CMC-Anwärter/in diese Projekte tatsächlich durchgeführt hat durch z.B. Darlegung folgender Punkte:

- Referenzbrief des Kunden
- Mandatsvereinbarung
- Honorarnoten
- Auftragsschreiben
- und sonstige Belege, die einen glaubhaften Eindruck davon vermitteln, dass der/die CMC-Anwärter/in tatsächlich die dargestellten Projekte durchgeführt hat.

**Besondere Kompetenznachweise siehe Kapitel 15.**

## 14. CMC-Hearing

Kriterium: Weitere beizubringende Unterlagen

### Begründung:

Um sicher sein zu können, dass die Vergabe des CMC-Qualitätszertifikates tatsächlich nur an hoch qualifizierte und seriöse Unternehmensberater/innen und Informationstechnologen/innen erfolgt, müssen die CMC-Anwärter/innen neben der Erfüllung der formalen Zulassungsvoraussetzungen auch den Nachweis ihrer Befähigung im Bereich der Beratungskompetenz (unter der Voraussetzung der erforderlichen Fachkompetenz) im Rahmen eines CMC-Hearings erbringen.

Im Rahmen einer ca. 45-minütigen Präsentation und Diskussion stellt der/die CMC-Anwärter/in vor einer CMC-Hearingkommission (Manager aus Wirtschaft, Vertreter aus der Wissenschaft, ein ausgezeichneter CMC, Vorsitzender der Hearingkommission als Vertreter von **incite**) sowie weiteren CMC-Anwärttern/innen eigens abgewickelte Cases (Projekte) aus dem Bereich Unternehmensberatung bzw. IT-Consulting dar.

An einem CMC-Hearing Termin nehmen etwa fünf bis acht CMC-Anwärter/innen teil. Das individuelle CMC Hearing dauert ca. 45 Minuten. Da die einzelnen CMC-Anwärter/innen aktiv bei jedem individuellen Hearing teilnehmen, muss sich jede/r CMC-Anwärter/in darauf einstellen, daß der gesamte Hearing Prozess von ca. 9.30 bis 18.00 dauert. Am Ende des Hearingtermines erfolgt die Beurteilung der CMC-Anwärter/innen und die Information über die Ergebnisse durch die Hearingkommission.

Hinweis: Um die Qualität des CMC-Hearings aufrechtzuerhalten, ist zwingend und ausnahmslos die Anwesenheit aller CMC-Anwärter/innen während des gesamten CMC-Hearings notwendig.

### **Der Ablauf des CMC-Hearings im Detail:**

- **Präsentation** eines eigenen, selbst abgewickelten Cases (Projektes) aus dem Bereich Unternehmensberatung / IT-Consulting in einer umfassenden Form (Dauer ca. 20 Minuten) zuzüglich
- eines **anders gelagerten Cases** in Kurzform (Dauer ca. 10 Minuten). Der zweite Case muss ein **andersartiges Beratungsfeld oder -vorgehen** erkennen lassen. Damit soll die Fähigkeit zur Methodenvielfalt sowie die Breite des Kompetenzfeldes der Beraterin / des Beraters zum Ausdruck gebracht werden.
- **Diskussion** zu den präsentierten Cases
- **Beurteilung** am Ende des Hearingtermines.

Jede/r CMC-Anwärter/in muss eigens abgewickelte Cases (Projekte) darstellen, in welchen besonders die Aspekte der Prozessgestaltung / Beraterverhalten / Rollenverständnis dargestellt werden (Fachberatungsteile sind lediglich als Hintergrundthemen zu behandeln). Jedenfalls ist anzugeben, was an den präsentierten Cases für die eigene Arbeit im Bereich der Prozessberatung typisch ist.

### **Beurteilung:**

Am Ende des gesamten Hearings beurteilt die CMC-Hearingkommission unter Beiziehung der Meinungen der am CMC-Hearing teilnehmenden CMC-Anwärter/innen anhand eines Beurteilungsbogens

- die besondere Prozessorientierung (Beratungsansatz)
- das Beraterverständnis, die Beraterethik und das Beraterverhalten
- das Rollenverständnis
- das Projektmanagement
- das Veränderungsmanagement
- die Qualität der Präsentation sowie
- das Diskussionsverhalten der einzelnen CMC-Anwärter/innen.

Es erfolgen eine Zusammenfassung der Beurteilungsergebnisse durch den Vorsitzenden der CMC-Hearingkommission und die Erstellung eines Protokolls. Im Anschluss daran werden die CMC-Anwärter/innen über die Ergebnisse des CMC-Hearings informiert.

Hinweis: Die CMC-Hearingkommission kennt nicht die in der CMC Info-Mappe dargelegten Inhalte (Lebenslauf, Referenzen, Projektbeschreibungen, dargelegte Cases)! Die Beurteilung der Qualität der CMC Info-Mappe einerseits und das CMC-Hearing andererseits wird seitens **incite** systemimmanent bewusst von zwei unabhängigen Gremien durchgeführt.

Die Zertifizierung erfolgt auf der Basis: mit Auszeichnung bestanden / bestanden / nicht bestanden. Ein Rechtsmittel / eine Berufung gegen die Entscheidung der Kommission ist nicht möglich. Im Falle der „NichtZertifizierung“ ist eine nochmalige Einladung zum CMC-Hearing möglich. Die CMC-Hearingkommission behält sich jedoch vor, allfällig einen Mindestzeitraum bis zum nächsten CMC-Hearing zu definieren, um dem/der CMC-Anwärter/in die Möglichkeit zu geben, sich zwischenzeitlich die entsprechend fehlenden Kriterien anzueignen.

Im Falle der nochmaligen Absolvierung des CMC-Hearings ist eine neuerliche Gebühr von € 500.- zzgl. 20% USt. zu entrichten.

Nach der CMC-Verleihung wird **incite** Sie einladen, Ihre Erfahrung als CMC-Tutor/in für CMC-Anwärter/innen zur Verfügung zu stellen.

### **Empfehlung für den inhaltlichen Aufbau der Präsentation für das CMC-Hearing:**

Grundsätzlich besteht für das CMC-Hearing Gestaltungsfreiheit für den/die CMC-Anwärter/in bei der Wahl der Präsentationsart (durch die Art und Weise der gewählten Präsentationsmethodik demonstriert der/die CMC-Anwärter/in u.a. auch das prozessorientierte Vorgehen).

Demgemäß wird die Darstellung der nachfolgenden Inhalte für den Aufbau der Präsentation der Cases empfohlen:

#### **A Einleitung**

- 1. Vorstellung Person, Werdegang und Unternehmen**, ggf. Referenzen
- 2. Vorstellung des Kunden-Unternehmens** (Branche, Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Produkte, etc.)  
Hinweis: Sofern es aus Vertraulichkeitsgründen zweckmäßig ist, muss der Name des Kunden-Unternehmens nicht explizit genannt werden.

#### **B Darstellung des/der Cases (Projektes)**

##### **Hinweise:**

- Im Falle der **Spezialisierung** auf IT-Consulting oder Internationalisierung soll ein Projekt aus dem IT-Bereich bzw. ein internationales Projekt vorgestellt werden.
- Der nachfolgend dargestellte Aufbau bzw. die empfohlenen Themenbereiche gelten grundsätzlich für beide Cases. Für den 2. Case sollte jedoch besonders auf die **Unterschiede zum 1. Case** (andersartiges Beratungsfeld oder –vorgehen) eingegangen werden.
- **Kurzinformation:** um den knappen Zeitraum von 20 Minuten für den 1. Case bzw. 10 Minuten für den 2. Case einhalten zu können, ist es empfehlenswert, die einzelnen Themen kurz zu umfassen.
- Schwerpunkt (Hauptteil) des CMC-Hearings ist die Darstellung der besonderen Kompetenz im Bereich der **prozessorientierten Beratung** und damit die detaillierte Diskussion der prozessorientierten Vorgangsweise in besonderen (allfällig kritischen) Situationen im gesamten Projektablauf.
- Legen Sie daher generell einen besonderen Schwerpunkt auf **hervorhebenswerte (allfällig kritische) Projektschritte / -zeitpunkte**. Fokussieren Sie jedenfalls auf die **prozessorientierte Vorgangsweise** und Tools (insbesondere auf Change-Management, Konfliktmanagement, Interventionen von Seiten des/der CMC-Anwärters/in, Ergebnisse der Interventionen etc.).
- Allfällige Fachberatungsteile und damit konkrete Inhalte des Projektes oder standardisierte Formalabläufe dienen als Hintergrund und sind deshalb nur im unbedingt notwendigen Ausmaß in möglichst kurzer Form darzustellen.

## Empfehlung für den inhaltlichen Aufbau:

### 3. Akquisition und Auftragsklärung

- Anlass für den Ankauf der Beratungsleistung?
- Von wem wurde die Beraterin / der Berater geholt? Aus welchen Gründen?
- Mit wem wurde das Auftragsklärungsgespräch geführt? Wer war anwesend?
- Gab es bereits Erfahrungen mit Beratung?

### 4. Darstellung der Ausgangssituation

- Worin bestand das Problem?
- Wie lange existierte es bereits in der Kundenorganisation?
- Was wurde bisher getan, um das Problem zu lösen?
- Wer war davon betroffen?
- Welche Wirkungen hat das Problem in der Kundenorganisation erzeugt?

### 5. Darlegung des Beratungsauftrages

- a) Worin lag der offizielle, **manifeste** Beratungsauftrag?
- b) Was war der „**psychologische**“ **Vertrag** („**hidden agenda**“)? Hier werden Vorbehalte (z.B. Ängste, etc.) des Auftraggebers angesprochen, die nicht explizit im schriftlich festgelegten Vertrag enthalten sind, jedoch zumeist entscheidend für den Beratungserfolg sind.
- c) Welche **Annahmen (Hypothesen)** über die Situation in der Kundenorganisation wurden vom Beraterstab getroffen (z.B. über Veränderungsbedarf, erforderliche Strategien, benötigte Ressourcen etc.)?
- d) Was war(en) das **Ziel / die Ziele** der Beratung? Welche **Ergebnisse** wurden erwartet und tatsächlich erzielt bzw. nicht erzielt (letzteres mit Begründung)?
- e) Was war explizit **Nicht-Ziel**? D.h. was war explizit aus dem Beratungsprojekt ausgeschlossen und durfte/sollte nicht thematisiert werden?

### 6. Beratungstypologie / Beratungsrollen

- In Abhängigkeit von der Art der Unterstützung des Kunden: Fachberatung (Advising)? Fach- und Prozessberatung? Reine Prozessberatung (Counselling)?
- Weitere Rollen: Moderator, Coach, Trainer, Mediator, Supervisor?

### 7. Beschreibung des Projektes (nach den Grundsätzen professionellen Projektmanagements)

- a) Welcher **Aufwand** war zur Abwicklung des Projektes erforderlich (zeitlich, kostenmäßig), sowohl auf Beraterseite als auch auf Kundenseite?
- b) Welche **kritischen Faktoren / Rahmenbedingungen** sind im Projekt aufgetreten (Projekt-Umfeldanalyse)?  
Beispiele: Einstellung „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“, Familiensituation, Widerstände einzelner Personen/Gruppen, etc.
- c) Darstellung der **Projektorganisation**:
  - Auftraggeber bzw. ggf. Steering Committee?
  - Projektleiter(in) in der Kundenorganisation?
  - Aufbau des Projektteams?
  - Sonstige Einflussgruppen (Stakeholder)?
  - Zusammenarbeit Beraterstab und Projektorganisation (Ansprechpartner in der Kundenorganisation, Aufgabenverteilung, Berichtswesen)? Ist die Externalität der Beraterin / des Beraters gegeben?
  - Hat es besonders kritische Personen oder Gruppen gegeben? Was waren generell deren Erwartungen und Befürchtungen bzw. Widerstände?

## 8. Architektur des Beratungsprozesses

- a) Darstellung des **Beratungsprozesses** in den einzelnen **Phasen** (z.B. gemäß Projektstrukturplan: z.B. Planung, Analyse, Soll-Konzeption, Umsetzung, Evaluierung)
- b) Zuordnung der **Beratungsmaßnahmen (Interventionen)** zu den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses:
  - Wann wurde auf **individueller Ebene** (mit Einzelpersonen) gearbeitet, wann auf der **organisatorischen Ebene** (mit Gruppen)? Begründung?
  - Welche **Beratungsmaßnahmen (Interventionen)** wurden angewendet? In welcher Phase? Hinweis: Typische Beratungsmaßnahmen sind: Meetings, Workshop, Interviews, Training, Coaching, Mediation, Supervision, Reflexionen
  - Welche **Beratungstools (Interventionstechniken)** wurden angewendet bzw. mit welchen Beratungstools arbeiten Sie generell? Hinweis: Typische Beratungstools sind:
    - Techniken zur effektiven Kommunikation (Fragen, Feedback, etc.)
    - Techniken für effektives Konfliktmanagement (Rollenspiele, Konfrontationsmeetings, etc.)
    - Problemlösungstechniken
    - Kreativitätstechniken
    - Aufstellungen, etc.
  - Weiters soll im Rahmen der CMC-Präsentation **eine Beratungsmaßnahme** detailliert dargelegt werden: z.B. die Moderation eines bestimmten Workshops oder Trainings, und dabei dessen **Design** (d.h. das Design des speziellen Workshops oder Trainings), die dabei angewendeten Beratungstools/Interventionstechniken sowie die daraus gewonnenen Erfahrungen dargestellt werden.  
Diese detaillierte Darstellung ermöglicht der Hearingkommission eine fundierte Beurteilung Ihrer methodischen und sozialen Beraterkompetenz.

## C Evaluierung / Zusammenfassung

### 9. Projektcontrolling

- Wie wurde die Nachhaltigkeit der Beratungsmaßnahmen vorbereitet und sichergestellt? Wie kann das System auch ohne Berater/in längerfristig existieren?

### 10. Nutzen der Beratung für den Kunden

- Wie erfolgte die Erfolgskontrolle?
- Wie erfolgte die Kundenbewertung (Kundenzufriedenheit)?
- Folgeaufträge?

### 11. Selbstreflexion

- Was habe ich gelernt?
- Was hat der Auftraggeber / das Kundensystem gelernt?
- Was würde ich künftig anders machen?

### Technische Vorbereitungsempfehlungen:

- Bei Präsentation in elektronischer Form entweder den eigenen Laptop mitbringen (Beamer ist vorhanden) oder die Präsentation spätestens 2 Tage vor dem Hearing an **incite** übermitteln: [office@incite.at](mailto:office@incite.at) und eine Sicherungskopie (CD-ROM, USB-Stick) zum CMC-Hearing mitbringen.
- Mindestens 5 Stück Hardcopy-Handouts (Farbkopien) mitbringen.

**incite** wünscht Ihnen viel Erfolg bei der Vorbereitung auf das CMC-Hearing und steht Ihnen für weitere Fragen gerne zur Verfügung. Bei Bedarf können Sie auch das CMC-Tutoring durch erfahrene CMCs in Anspruch nehmen.



## 15. CMC-Zertifizierungsverfahren bei besonderen Kompetenznachweisen

Dieser Punkt gilt nur, wenn der/die CMC-Anwärter/in besondere Kompetenzen nachweislich erfüllt. Dazu zählen:

1. Erfolgreiche Absolvierung des **incite Berater-Lehrganges**
2. Erfolgreiche Absolvierung des **incite GCP-Lehrganges**
3. Erfolgreiche Absolvierung der obligatorischen **Unternehmensberaterprüfung** zwischen 1978 und Februar 1998
4. Projekte, die im Rahmen des Qualitätspreises **Constantinus** zu einer Nominierung oder Auszeichnung geführt haben.

CMC-Anwärter/innen, die die CMC-Zertifizierung gemäß besonderer Kompetenznachweise anstreben, müssen den nachfolgend beschriebenen Nachweis erbringen, da es sich hierbei um ein vereinfachtes und begünstigtes Verfahren handelt. Die jeweiligen Gebühren für die CMC-Zertifizierung werden von incite in Abstimmung mit dem Fachverband UBIT festgelegt.

### Erbringung des Nachweises:

#### 1. CMC – Lehrgang oder eine gleichwertige Ausbildung

11-tägiges Programm, in welchem die für die Lösung von komplexen Phasen, wichtigen Instrumente / Methoden behandelt werden. Es werden die neben dem Fachwissen wichtigen Erfolgsfaktoren im Bereich Beraterverhalten (Prozessorientierung, Sozial- und Methodenkompetenz, emotionale Intelligenz) im Rahmen von Fallbeispielen erarbeitet, insbesondere

- die Architektur und das Design von Beratungsprozessen
- Changemanagement, Unternehmensentwicklung und Transformationsmanagement
- spezifische Beratungsaufgaben in komplexen Phasen der Unternehmensentwicklung (Familienunternehmen, Startups, Post Merger Integrationsphasen nach Unternehmenszusammenschlüssen etc.).

Im Rahmen dieses Berater-Lehrganges wird auch ausführlich ein individueller Beratungsfall bearbeitet, welcher für das CMC-Hearing verwendet werden kann (Verwendung als CMC-Case).

Als „**besonderer Kompetenznachweis**“ gilt – zusätzlich zur Erfüllung der obligatorischen und fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen (Punkt 1 bis Punkt 13) - die Kopie der Teilnahmebestätigung über die erfolgreiche Absolvierung des incite Berater-Lehrganges.

Voraussetzungen für die CMC-Zertifizierung:

- Erfolgreiche Absolvierung des **incite Berater-Lehrgangs** (Kopie der Teilnahmebestätigung)
- Erfüllung der **obligatorischen** und **fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen** (Punkt 1 – 13)
- **Besonderheiten** zu Punkt 12 und Punkt 13:  
Es muß lediglich **1 Case** mit den schriftlichen Unterlagen eingereicht werden und **1 Case** im Rahmen des **CMC-Hearings** präsentiert werden (Dauer der Präsentation: 20 Minuten).

## 2. GCP-Lehrgang (General Consulting Program) – Akademische/r Unternehmensberater/in

Absolvierung des von **incite** durchgeführten Lehrgangs universitären Charakters GCP General Consulting Program und anschließende Absolvierung des **GCP- Hearings** (nicht zu verwechseln mit dem CMC-Hearing) zur Erlangung des Titels: **Akademische/r Unternehmensberater/in**

Diese sehr breite Ausbildung, die neben fachspezifischen Themen insbesondere auch den Bereich Beraterverhalten, Soft Skills, soziale Kompetenz abdeckt:

- Beratungskompetenz, Beratungs - Know-how (soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz, Prozessorientierung, Analyse - / Diagnoseprozess, Projektmanagement, Moderation, Präsentation etc.)
- Wirtschaftsrecht für Unternehmensberater
- Unternehmensführung und Organisation (strategische Unternehmensführung, Prozess-management, Changemanagement, Unternehmensbewertung, Organisationskonzepte etc.)
- Unternehmensplanspiel für Unternehmensberater
- Strategisches und operatives Marketing
- Grundlagen des Finanz- und Rechnungswesens, Kostenrechnung
- Controlling, Fertigungs- und Materialwirtschaft
- Innovative Finanzierung
- Personalmanagement
- Strategien des Informationsmanagements.

Als „**besonderer Kompetenznachweis**“ für die CMC-Zertifizierung gilt – wenn der CMC-Anwärter / die CMC-Anwärterin zum Zeitpunkt der Absolvierung des GCP-Hearings die obligatorischen und fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen erfüllt (Punkt 1 bis Punkt 13) - die Kopie der Teilnahmebestätigung über die erfolgreiche Absolvierung des incite GCP-Lehrganges, welche zur Teilnahme am GCP-Hearing berechtigt.

Voraussetzungen für die CMC-Zertifizierung:

- Erfolgreiche Absolvierung des **incite GCP-Lehrgangs** (Kopie der Teilnahmebestätigung)
- Erfüllung der **obligatorischen** und **fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen** (Punkt 1 – 13)
- **Besonderheiten** zu Punkt 12:  
Es muß lediglich **1 Case** mit den schriftlichen Unterlagen eingereicht werden.
- **Besonderheiten** zu Punkt 13:  
Das CMC-Hearing ist Teil des **GCP-Hearings**, bei welchem **1 Case** (Fallbeispiel) präsentiert und diskutiert wird. Es gelten grundsätzlich die in Punkt 13 angeführten Regelungen.

GCP-Absolventen, die zum Zeitpunkt des Abschlusses des GCP-Lehrgangs und des abschließenden GCP-Hearings die obligatorischen und fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen **noch nicht** erfüllen, benötigen als „**besonderen Kompetenznachweis**“ für die CMC-Zertifizierung die Kopie der Verleihungsurkunde zum/zur Akademischen Unternehmensberater/in.

Voraussetzungen für die CMC-Zertifizierung:

- Erfolgreiche Absolvierung des **incite GCP-Lehrgangs** und **des GCP-Hearings** (Kopie der Verleihungsurkunde zum/zur Akademischen Unternehmensberater/in)
- Erfüllung der **obligatorischen** und **fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen** (Punkt 1 – 13)
- **Besonderheiten** zu Punkt 12 und Punkt 13:  
Es muß lediglich **1 Case** mit den schriftlichen Unterlagen eingereicht werden und **1 Case** im Rahmen des **CMC-Hearings** präsentiert werden (Dauer der Präsentation: 20 Minuten).

**Hinweis:** Wurde der incite GCP-Lehrgang und das GCP-Hearing ab 2007 erfolgreich absolviert, so entfällt das Hearing zum CMC, wenn mindestens 2 Mitglieder der CMC-Hearingkommission bei der Case-Präsentation des GCP-Hearings anwesend waren (**Procedere 3**).

### 3. Unternehmensberaterprüfung zwischen 1978 und Februar 1998

Vor 1978 war der Erhalt der Gewerbeberechtigung ohne Unternehmensberaterprüfung (bei Erfüllung der sonstigen Kriterien) möglich. Seit Februar 1998 wurde der Zutritt zum Unternehmensberatungsgewerbe liberalisiert.

#### Anmerkungen zur Unternehmensberaterprüfung

Zwischen 1978 und Februar 1998 war das Ablegen einer umfassenden Unternehmensberaterprüfung zur Erlangung des Gewerbescheines zwingend vorgeschrieben. Im Rahmen einer

- ca. 6-stündigen schriftlichen und
- ca. 1-stündigen mündlichen Prüfung

wurden folgende Fähigkeiten überprüft:

- fachliche, betriebswirtschaftliche Themen
- Wirtschaftsrecht
- Beraterverhalten
- Soft Skills
- soziale Kompetenz.

Als „**besonderer Kompetenznachweis**“ für Unternehmensberater/innen, die den gewerberechtigten Befähigungsnachweis (inklusive der damals obligatorischen umfassenden Unternehmensberaterprüfung) zwischen 1978 und Februar 1998 erbracht haben, gilt – zusätzlich zur Erfüllung der obligatorischen und fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen (Punkt 1 bis Punkt 12) - die Kopie des Prüfungszeugnisses.

#### Voraussetzungen für die CMC-Zertifizierung:

- Erfolgreiche **Ablegung der Prüfung zwischen 1978 und Februar 1998** zur Erlangung der Gewerbeberechtigung (Kopie des Prüfungszeugnisses)
- Erfüllung der **obligatorischen** und **fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen** (Punkt 1 – 12)
- **Besonderheiten:** Punkt 12 (Cases) und Punkt 13 (CMC-Hearing) entfallen.  
Im Falle von Unklarheiten, die sich aufgrund der Prüfung der Erfüllung der CMC-Zulassungsvoraussetzungen ergeben, veranlasst incite ein Fachgespräch mit dem CMC-Anwärter/der CMC-Anwärterin, durchgeführt von ausgewählten Vertretern der CMC-Hearingkommission.

#### 4. Nominierte des Constantinus-Award

Als besonderer Kompetenznachweis für Constantinus-Nominierte und –Sieger/innen (Projektverantwortliche) gilt –zusätzlich zur Erfüllung der obligatorischen und fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen (Punkt 1 bis Punkt 12) – der Nachweis des eingereichten Projektes, d.h. dass der/die Anwärter/in im Bundesbewerb in einer Kategorie nominiert wurde und eine Constantinus-Nominierungs- bzw. Winner-Urkunde vorlegen kann.

##### Voraussetzung für die CMC-Zertifizierung:

- Berechtigt für dieses Procedere ist der/die **Projektverantwortliche** des Projektes, welches **im Rahmen des Constantinus nominiert oder ausgezeichnet** wurde.
- Erfüllung der **obligatorischen** und **fakultativen CMC-Zulassungsvoraussetzungen** (Punkt 1-12)
- **Besonderheiten** zu Punkt 12: Als Case (Fallbeispiel) soll das beim Constantinus eingereichte Projekt dargestellt werden.
- **Besonderheiten** zu Punkt 13: Es muss lediglich dieser eine Case im Hearing präsentiert werden.

Das Hearing für Constantinus-Nominierte und –Sieger/innen ist jeweils ein Einzelhearing. Es gibt spezielle geschlossene Hearingtermine ausschließlich für Constantinus-Nominierte. Die Kommission setzt sich hierbei aus zwei Mitgliedern zusammen: dem/der Vorsitzenden der CMC-Kommission und einem/r Vertreter/in der Wissenschaft oder ersatzweise einem/r Vertreter/in der ausgezeichneten CMCs als jeweilige/n Experten/Expertin für Methodik und Prozess-Know-how.

Dies liegt darin begründet, dass der/die Nominierte ihr/sein Projekt nach bestehenden Kriterien bereits im Rahmen des Constantinus Award-Prozederes aufbereiten und an eine unabhängige 7-köpfige Jury einreichen und von dieser prüfen lassen musste. Diese Jury hat das entsprechende Projekt nach wirtschaftlichen Aspekten genau angesehen und diskutiert und aus vielen Einreichungen heraus als auszeichnungswürdig beurteilt. Aus diesem Vorprozedere heraus kann daher eine fachlich hochwertige Beratungsleistung abgeleitet werden.

Im Hearing gilt es daher nun die Methoden- und Prozesskompetenz zu dokumentieren.

Das jeweilige Projekt liegt der Kommission bereits im Vorfeld schriftlich aus dem Punkt 12 der CMC-Zertifizierungsmappe vor. Das Projekt wird daher in einer kurzen 10minütigen Präsentation vorgestellt. Hierbei sollen zwei von der/vom Anwärter/in frei auszuwählende Bereiche aus denen auf Seite 27 des Zertifizierungshandbuchs geforderten Punkte zur Prozessgestaltung Schwerpunkt sein.

## D Die CMC-ReZertifizierungskriterien

**Nach jeweils fünf Jahren erfolgt eine Überprüfung folgender obligatorischer Kriterien durch incite:**

1. RECHTLICHE IDENTIFIKATION DES CMCs
2. PRAXISNACHWEIS FÜR DIE TÄTIGKEIT IM BEREICH (UNTERNEHMENS-) BERATUNG/IT-CONSULTING INNERHALB DER VERGANGENEN 3 JAHRE
3. REFERENZSCHREIBEN
4. LAUFENDE WEITERBILDUNG
5. ANERKENNUNG DES EUROPÄISCHEN STANDARDS EN 16114

### **Anmerkungen:**

1. incite gewährleistet für alle im Zusammenhang mit der ReZertifizierung beigelegten Unterlagen die Wahrung des Datenschutzes und der Vertraulichkeit.
2. Um die Qualifizierungsstandards auch bis zur ReZertifizierung nach 5 Jahren zu gewährleisten, werden die CMC ab der ersten ReZertifizierung alle 2 Jahre aufgefordert, die laufenden Weiterbildungen zu dokumentieren. Außerdem werden im Rahmen der CMC-Masters Club Meetings die Teilnahme und somit die Consultants-Aktivitäten festgehalten.
3. Die ReZertifizierung ist mit keinen Kosten verbunden, da die CMCs durch die jährliche Identifikationsgebühr die Kosten hierfür bereits beglichen haben.

# 1 Rechtliche Identifikation des Kandidaten

Kriterium: obligatorisch

## Begründung:

Die Berechtigung zur Führung der CMC-Marke kann verlängert werden, wenn der Nachweis über die aktuelle Berufsausübung durch Gewerbeberechtigung, Firmenbuchauszug, Angestelltenvertrag, etc. erbracht wird.

## Erbringung des Nachweises:

Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um die Mitteilung an die Zertifizierungsstelle ob es eine Änderung in Ihrem Beschäftigungsstatus seit der Erstzertifizierung gegeben hat.

**Hat sich Ihr Selbständigenstatus/Ihr Beschäftigungsverhältnis seit Ihrer Erstzertifizierung geändert?**

- ( ) **Nein**, es gab keine Änderungen, ich bin weiterhin tätig
  - ( ) als selbständige/r Unternehmensberater/in bzw. IT-Consultant  
(Nachweis: *aktueller* Auszug Firmen A-Z)
  - ( ) als unselbständige/r Dienstnehmer/in einem Beratungs-/IT-Unternehmen  
(Nachweis: Bestätigung durch Dienstgeber)
  - ( ) in sonstiger beratender Funktion  
(Nachweis: Bestätigung durch Dienstgeber)

Erläuterung dazu:

.....  
.....

- ( ) **Ja**, es hat Änderungen gegeben, ich bin aktuell tätig
  - ( ) als selbständige/r Unternehmensberater/in bzw. IT-Consultant  
(Nachweis: *aktueller* Auszug Firmen A-Z)
  - ( ) als unselbständige/r Dienstnehmer/in einem Beratungs-/IT-Unternehmen  
(Nachweis: Bestätigung durch Dienstgeber)
  - ( ) in sonstiger beratender Funktion  
(Nachweis: Bestätigung durch Dienstgeber)

Erläuterung dazu:

.....  
.....

---

Ort, Datum

rechtsverbindliche Unterschrift

## 2 Praxisnachweis

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Um den Anforderungen der CMC-ReZertifizierung zu genügen, ist der Praxisnachweis für eine hauptberufliche Tätigkeit als (Unternehmens-)Berater/in bzw. Informationstechnologe/in innerhalb der letzten drei Jahre zu erbringen.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis erfolgt durch eine Auflistung von Kunden/Referenzaufträgen/Kurzbeschreibung von Aufträgen der letzten (zumindest) drei Jahre im Bereich Unternehmensberatung/Informationstechnologie (mindestens 2 Projekte pro Jahr = 6 Projekte).

Anzugeben sind in Kurzform (für jedes Beratungsprojekt):

- Kunde
- Art des Referenzprojektes
- Branche
- Unternehmensgröße
- Auftraggeber
- Projektteam
- Beraterrolle(n)
- Projektdarstellung: Ziele, Projektschritte/Vorgehensweise, Dauer, Aufwand, Ergebnisse
- Herausforderungen und wie diese gelöst wurden
- Kundennutzen
- Zeitraum (von/bis mit Angabe Monat/Jahr).

Zum konkreten Nachweis sind für drei dieser sechs Projekte die im Punkt 3 geforderten Kundenreferenzen beizubringen.

### Anmerkung:

*Ist der CMC als unselbständig Beschäftigte(r) in einem Unternehmen tätig, gilt der Nachweis auch dann als erbracht, wenn dieser vom dienstgebenden Unternehmen bestätigt wird, sofern der CMC maßgeblich am gegenständlichen Auftrag mitgewirkt hat.*

### 3 Schriftlicher Nachweis von Kundenreferenzen (Referenzschreiben)

Kriterium: obligatorisch

#### Begründung:

Die finale Beurteilung, die über die Qualität einer Beratung oder IT - Leistung letztendlich entscheidet, ist insbesondere auch den Kunden vorbehalten. Durch die Vorlage von Kundenreferenzen finden unabhängige Bewertungskriterien über die Beratungsqualität und Kundenorientierung seitens des Marktes Eingang in die Gesamtbeurteilung des CMC.

#### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis erfolgt durch zumindest **drei schriftliche Referenzschreiben** von Kunden zu dreien im Punkt 2 angeführten Projekten, die in Form der beiliegenden Fragebögen vom Berater eingeholt werden.

#### Anmerkung:

*Ist der CMC als unselbständig Beschäftigte(r) in einem Unternehmen tätig, gilt der Nachweis auch dann als erbracht, wenn dieser vom dienstgebenden Unternehmen erbracht und bestätigt wird, sofern der CMC maßgeblich am gegenständlichen Auftrag mitgewirkt hat.*



# Fragebogen für Kunden

Name des (Unternehmens-) Beraters/der Beraterin: .....

Referenzprojekt: .....

## Referenzauskunft

Kunden-Unternehmen: .....

Ansprechpartner/in des Kunden-Unternehmens: .....

### 1. Allgemeines

1.1 In *welchem Jahr/welchen Jahren* fanden die Beratungsleistungen statt? .....

1.2 Was war *Thema* der Beratungsleistungen? .....

.....

.....

Bitte vergegenwärtigen Sie sich Ihre Erfahrungen im Zusammenhang mit allen Beratungsleistungen des oben genannten (Unternehmens)-Beraters/Beraterin. Dieser Fragebogen dient dem Qualifikationsnachweis zum „Certified Management Consultant“ (CMC).

### 2. Professionelles Verhalten und Ethik

2.1 Hat der Berater/die Beraterin gemäß Ihrem Kenntnisstand *stets ethisch* gehandelt?

(Verantwortungsbewusstsein, Nutzenstiftung)

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....

.....

2.3 Hat der Berater/die Beraterin Sie darüber informiert, dass seine Beratungsleistung auf dem europäischen Standard EN 16114 basiert?

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....

.....

2.3 Hat der Berater/die Beraterin das erwartete *persönliche Engagement* gezeigt?

(gut vorbereitet, Interesse an Aufgabe, Motivations- und Überzeugungskraft)

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....

.....

### 3. Fachliche Qualifikation

Legende: ++ = bestens + = akzeptabel - = nur knapp genügend -- = inakzeptabel

++ + - --

3.1. Wie beurteilen Sie die *fachliche Qualifikation des Beraters/der Beraterin*?

3.2. Entsprach die fachliche Qualifikation *insgesamt Ihren Erwartungen*?

( ) Ja ( ) Nein/teilweise Bitte kommentieren:

.....  
.....  
.....

### 4. Vorgehen und Methodik

Legende: ++ = bestens + = akzeptabel - = nur knapp genügend -- = inakzeptabel

++ + - --

4.1 Wurde der *Beratungsauftrag/-prozess in jeder Phase gut geführt* (soweit im Einflussbereich auf Beraterseite)?

4.2 Wie beurteilen Sie die mündliche und schriftliche *Kommunikation* von Beraterseite *mit dem Kunden*?

4.3 Wurden aus Ihrer Sicht die eingesetzten *Methoden, Instrumente oder sonstigen Hilfsmittel zielorientiert angewendet*?

## 5. Zusatzfragen

5.1 Würden Sie den Berater/die Beraterin für ähnliche Aufgaben vorbehaltlos *weiterempfehlen*?

Ja                       Nein/teilweise                      Bitte kommentieren:

.....  
.....  
.....

5.2 Bestehen aufgrund Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen *irgendwelche Gründe, die gegen die individuelle Zertifizierung „Certified Management Consultant“ (CMC) des Beraters/der Beraterin sprechen*?

Ja                       Nein/teilweise                      Bitte kommentieren:

.....  
.....  
.....

5.3 Bemerkungen

.....  
.....  
.....

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mithilfe!

Datum:

Unterschrift und Stempel:

---

## 4 Laufende Weiterbildung

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Durch eine laufende Weiterbildung erfolgt die Sicherstellung, dass ein CMC nicht nur den Standard der fachlichen Eignung wie auch der Sozialkompetenz halten kann, sondern diese auch laufend erweitert.

### Erbringung des Nachweises

Der Nachweis für die laufende Weiterbildung im Mindestausmaß von 30 Lehreinheiten (1 LEH=45 Minuten) pro Jahr bzw. 15 Tagen innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgt durch eine Auflistung hinsichtlich der Absolvierung von Seminaren/Lehrgängen, Fachvorträgen, Schulungen, Kongressen, Konferenzen etc. Zum konkreten Nachweis sind Besuchsbestätigungen, Zeugnisse etc. beizulegen. Für Veranstaltungen des Fachverbandes/der Fachgruppen UBIT, von incite oder Experts Groups sowie Weiterbildung aus e-Learning und Selbststudium sind keine Belege einzureichen. Diese sind lediglich zu beschreiben.

## 5 Anerkennung des europäischen Standards EN 16114/Norm für Unternehmensberatung

Kriterium: obligatorisch

### Begründung:

Standards und Normen gelten als Zeichen von Professionalität und Qualität. Auftraggeber suchen nach Richtlinien, Bewertungskriterien und nach Möglichkeiten zur Risikominimierung. Ziel der Norm EN 16114 ist es, die Transparenz und das Verständnis zwischen Klienten und Unternehmensberatungen zu verbessern. Sie skizziert den Beratungsprozess und macht ihn so für alle Beteiligten transparent.

Der europäische Standard soll langfristig zu einem international gültigen ISO-Standard ausgeweitet werden und damit den grenzüberschreitenden Markt für Managementberatungsleistungen nicht nur europaweit, sondern darüber hinaus öffnen. Ein CMC steht für hohe Beratungsqualität und orientiert sich an diesem Standard.

### Erbringung des Nachweises:

Der Nachweis für Ihre Anerkennung des europäischen Standards EN 16114/Norm für Unternehmensberatung, Ihre Kenntnis des Inhalts und Ihre Orientierung daran erfolgt durch Ihre Unterschrift.

Informationen zur Norm unter:

[www.ubit.at/unternehmensberatungsnorm](http://www.ubit.at/unternehmensberatungsnorm)  
[www.en16114.eu](http://www.en16114.eu)

### **Zustimmungserklärung**

Ich erkläre ausdrücklich, mich bei meinen Beratungsdienstleistungen am europäischen Standard EN 16114, der Norm für Unternehmensberatung, zu orientieren.

---

Ort, Datum

rechtsverbindliche Unterschrift

## Beurteilung zur CMC-ReZertifizierung:

Nach Ablauf der Fünf-Jahresfrist werden die CMCs aktiv von incite zur ReZertifizierung aufgefordert.

incite beurteilt anhand der eingereichten Unterlagen auf Basis eines Beurteilungsbogens die Erfüllung der erforderlichen Voraussetzungen für die Weiterführung der CMC-Zertifizierung.

Die ReZertifizierung erfolgt auf der Basis: bestanden/nicht bestanden. Im Falle der „Nicht-Zertifizierung“ erfolgt eine Einladung zu einem Fachgespräch. Bei Nichterfüllung wird die Berechtigung zum Weiterführen der bestehenden Zertifikate nicht verlängert. Dies gilt auch, wenn die erforderlichen Unterlagen zur ReZertifizierung nicht innerhalb von 6 Monaten ab dem ersten Erinnerungsschreiben durch incite an incite weitergeleitet werden. Ein Rechtsmittel/eine Berufung gegen die Entscheidung von incite ist nicht möglich.

Im Falle der Erfüllung aller Voraussetzungen werden die CMCs von incite schriftlich informiert.

## E Ausgewählte Literatur

Die nachfolgend angeführten Literaturempfehlungen geben einen Einblick bzw. Überblick zum Thema Beratung.

Sie können eine Hilfe darstellen bei der Vorbereitung auf das CMC-Hearing.

Ergänzend dazu empfehlen wir jedoch auch die Teilnahme an dem von **incite** angebotenen CMC-Beraterlehrgang, da dieser eine vertiefende Bearbeitung und Reflexion eigener Beratungsprojekte ermöglicht.

Anthony F. Buono, Ralph Grossmann, Hubert Lobnig, Kurt Mayer (Editors)  
*The Changing Paradigm of Consulting: Adjusting to the Fast-Paced World*  
Information Age Publishing, Inc., Charlotte, North Carolina 2011

Roswitha Königswieser, Axel Exner  
*Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanger*  
Schäffer-Pöschl, Stuttgart 2008

Joana Krizanits  
*Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde was sie wird*  
facultas.wuv, Wien 2009

Karl Prammer  
*Transformations Management. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse*  
Carl Auer, Heidelberg 2009

Fritz B. Simon, Conecta  
*„Radikale Marktwirtschaft“. Grundlagen des systemischen Managements*  
Carl Auer, Heidelberg 2005

Fritz B. Simon  
*Einführung in die systemische Organisationstheorie*  
Carl Auer, Heidelberg 2007

## F Hinweise für die Titelerwendung CMC

Die berufliche Verwendung der Bezeichnungen «CMC» sowie das Zertifikatslogo CMC «Certified Management Consultant» werden Ihnen zusätzlich Akzeptanz und Anerkennung bringen.

Die Bezeichnung «CMC» kann gemeinsam mit dem CMC-Logo auf Briefen, Visitenkarten, Geschäftspapieren, E-Mails, in Pressemitteilungen über Ihre Tätigkeit sowie bei veröffentlichten Artikeln zusammen mit Ihrem Namen verwendet werden.



**CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT**

Das CMC-Logo erhalten Sie unter [office@incite.at](mailto:office@incite.at).

### **Verwendungsrechte:**

Die CMC-Bezeichnung sowie das Zertifikatslogo dürfen ausschließlich von CMC-zertifizierten Unternehmensberatern/innen und Informationstechnologen/innen verwendet werden.

Die CMC-Bezeichnung sowie das Zertifikatslogos dürfen nicht verwendet werden:

- von den Firmen der zertifizierten Berater/innen
- von nicht zertifizierten Beratern/Beraterinnen.



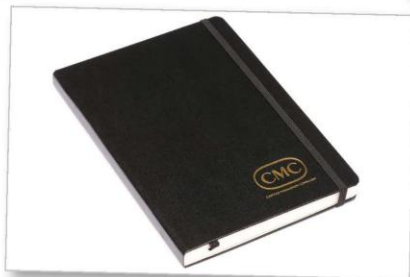
# G CMC-Merchandiseprodukte

Mit den attraktiven CMC-Produkten machen Sie Ihre zertifizierte Qualität sichtbar!

**incite**  
DIE QUALITÄTSAKADEMIE  
DES FACHVERBANDES ÜBIT



**WKOL**  
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH  
Unternehmensberatung • IT



#### Notizbuch „Leuchtturm1917“

schwarz, CMC-Logodruck gold, Maße 145 x 210 mm  
249 nummerierte Seiten, Inhaltsverzeichnis, Falttasche im Einband, Verschlussgummi/Lesezeichen, tintensichere Papierqualität, Titel- und Rückenschilder zur Archivierung  
Preis EUR 20,- (zzgl. USt.)



#### Kugelschreiber Senator

schwarz, CMC-Logo-Lasergravur  
goldfarbig, Länge 13 cm  
in praktischem Etui/Geschenkbbox  
Preis EUR 9,- (zzgl. USt.)



#### Schal, 100 % Seide

schwarz, CMC-Logoprint  
goldfarbig  
Maße: 30 x 158 cm  
Preis EUR 25,- (zzgl. USt.)

#### CMC-Pin

12 mm, goldfarbig plattiert  
wahlweise Magnet- oder  
Butterflyverschluss  
einzeln im Polybeutel  
verpackt  
Preis EUR 3,- (zzgl. USt.)



#### USB-Stick „Goldbarren“

2 GB  
CMC-Logo-Lasergravur  
Maße: 60 x 20 x 10 mm  
Preis EUR 12,- (zzgl. USt.)

Bestellen Sie unter [www.ccmastersclub.at](http://www.ccmastersclub.at) oder per Mail an [office@incite.at](mailto:office@incite.at)  
Bearbeitungs-/Versandkosten je Bestellung EUR 5,- (entfallen ab einem Bestellwert von EUR 50,-)

# Zertifizierung

## Certified Management Consultant (CMC)

### Anmeldung zur CMC-Zertifizierung

(bitte möglichst alle Daten in Blockschrift und leserlich ausfüllen)

An **incite**

Wiedner Hauptstraße 57/II 2  
A-1040 Wien

Name: \_\_\_\_\_ Tutor/in (optional): \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Straße, PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Tel/Fax: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

**Rechnungsadresse** (falls von o.a. abweichend)

Firma: \_\_\_\_\_

Straße, PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Tel/Fax: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Ich verfüge über besondere Kompetenznachweise (wenn zutreffend bitte ankreuzen):

- Erfolgreiche Absolvierung des **incite CMC-Beraterlehrganges**
- Erfolgreiche Absolvierung des **incite GCP-Lehrganges**
- Erfolgreiche Absolvierung der obligatorischen **Unternehmensberaterprüfung** zwischen 1978 und Februar 1998
- Nominierung im Rahmen des Constantinus Award

**1.) Ich melde mich hiermit verbindlich für die Zertifizierung CMC – Certified Management Consultant an und habe die Allg. Geschäftsbedingungen und die Bedingungen für Zertifikatsinhaber/innen von incite vollinhaltlich zur Kenntnis genommen.**

Ich erhalte eine Rechnung über die entsprechende Zertifizierungsgebühr, die ich umgehend begleichen werde.  
Anschließend übermittle ich meine Zertifizierungsunterlagen zur Prüfung an incite.

**2.) Ich melde mich verbindlich für das CMC – Hearing am \_\_\_\_\_ an und verpflichte mich, die CMC-Unterlagen elektronisch bis spätestens 21 Tage vor dem Hearing (bei incite vorliegend) zur Prüfung einzureichen.**

Nach erfolgreicher Überprüfung aller Zulassungsvoraussetzungen erhalte ich von **incite** eine Bestätigung und die Einladung zum CMC-Hearing.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die jährlich zu entrichtende CMC-Identifikationsgebühr zu begleichen ist. Die jährliche CMC-Identifikationsgebühr beträgt 100,- € exkl. USt.. Sie wird auf Grundlage des Individualjahres (Monat der Jährgang des Zertifizierungsdatums) rückwirkend fällig und bei der ReZertifizierung zur Gänze angerechnet. Die Anpassung an den Verbraucherpreisindex und die Erhöhung der Jahresgebühr aufgrund der Beitragshöhe der ICMCI sind vorbehalten. Die Nichteinzahlung führt zur Löschung aus dem CMC-ExpertInnenverzeichnis, zu einem Ausscheiden aus dem CMC Masters Club Austria und zum Entzug der CMC-Identifikationserlaubnis.

Datum und rechtsverbindliche Unterschrift  
CMC-Anwärters/in

(ggf.) Datum und rechtsverbindliche Unterschrift des/der  
des Tutors/der Tutorin

# ReZertifizierung

## Certified Management Consultant (CMC)

### Anmeldung zur CMC-ReZertifizierung

(bitte möglichst alle Daten in Blockschrift und leserlich ausfüllen)

#### An incite

Wiedner Hauptstraße 57/II 2  
A-1040 Wien

Name: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Straße, PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Tel/Fax: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

#### Rechnungsadresse (falls von o.a. abweichend)

Firma: \_\_\_\_\_

Straße, PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Tel/Fax:: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Ich habe alle erforderlichen Unterlagen zur CMC-ReZertifizierung zusammengestellt und diese elektronisch an incite übermittelt. Nach erfolgreicher Überprüfung aller Zulassungsvoraussetzungen erhalte ich von incite eine schriftliche Bestätigung.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die jährlich zu entrichtende CMC-Identifikationsgebühr zu begleichen ist. Die jährliche CMC-Identifikationsgebühr beträgt 100,- € exkl. USt.. Sie wird auf Grundlage des Individualjahres (Monat der Jährgang des Zertifizierungsdatums) rückwirkend fällig und bei der ReZertifizierung zur Gänze angerechnet. Die Anpassung an den Verbraucherpreisindex und die Erhöhung der Jahresgebühr aufgrund der Beitragshöhe der ICMCI sind vorbehalten. Die Nichteinzahlung führt zur Löschung aus der CMC-Beraterdatenbank, zu einem Ausscheiden aus dem CMC Masters Club Austria und zum Entzug der CMC-Identifikationserlaubnis.

---

Datum und rechtsverbindliche Unterschrift des CMC

## Stammdatenblatt für das Expert/innenverzeichnis auf [www.incite.at](http://www.incite.at)

Familienname: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_ Titel: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Homepage: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_ PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Mobiltelefon: \_\_\_\_\_ e-Mail: \_\_\_\_\_

Ich bin auf Grund meiner Gewerbeberechtigung(en):

- Unternehmensberater/in
- Informationstechnolog/in
- Gewerbliche/r Buchhalter/in
- Telekomdienstleister/in

Ich bin in folgenden Sprachen beruflich tätig:

\_\_\_\_\_

Ich bin in folgenden Bundesländern beruflich tätig:

\_\_\_\_\_

Ich bin in folgenden Ländern beruflich tätig:

\_\_\_\_\_

Meine Fachgebiete (bitte maximal 3 auswählen):

- Corporate Strategy
- Economic and environmental studies
- Financial and administration systems
- Human resources
- Information technology and systems
- Innovation and quality control
- Management development
- Marketing and corporate communication
- Organisation development
- Other
- Production management
- Project management
- Services management