

Palette der Ansprüche wird breiter

WEITERBILDUNG Im oberen Management sind zunehmend nicht nur die fachlichen, sondern auch die sozialen Kompetenzen entscheidend. Entsprechend müssen die Top-Kader wieder die Schulbank drücken, wie die neuste Bildungsumfrage zeigt.

THOMAS PFISTER

Für viele Chefs ist ohnehin alles Chefsache. Und um zu wissen, was gerade Sache ist, heisst es, sich selbst kontinuierlich weiterzubilden. Oder zumindest seine Zuträger. Denn «gerade auch in einem anspruchsvollen Marktumfeld sind hervorragend qualifizierte Mitarbeitende entscheidend», weiss zum Beispiel die Credit Suisse. Und auch in der ABB «ist Weiterbildung langfristig für den unternehmerischen Erfolg entscheidend».

Zahllose Studien zeigen jedoch immer wieder, dass die durchschnittliche Arbeitszeit eines durchschnittlichen Managers so um die 60 Stunden oszilliert. Da mag er sich zu Recht fragen, wann er denn bloss noch Weiterbildung betreiben soll: Die neuste Studie, die das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der Fachhochschule St.Gallen ge-

40 Prozent der Firmen bevorzugen die Samstage für die Weiterbildung.

meinsam mit der «Handelszeitung» im Frühsommer 2008 bei den 1550 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz durchgeführt hat, gibt darüber schlüssig Auskunft: am Samstag.

40% der antwortenden Unternehmen «bevorzugen» demnach neben den Werktagen die Samstage für Weiterbildungsmaßnahmen. Wohl weil ihnen gar keine andere Wahl bleibt. Ausser

vielleicht die Sonntage. In der Tat ergibt die Studie, dass bereits bei 4% der Unternehmen das Wochenende für externe Weiterbildungen bevorzugt wird. 14% nehmen dafür auch gerne die Abende unter der Woche in Anspruch.

Leadership muss aufholen

Und was wollen oder eher müssen unsere Top-Manager lernen? Bei den sogenannten «harten Themen» sind im laufenden wie im kommenden Jahr die Unternehmensstrategien Spitzenreiter. Weit oben stehen auch das Erlernen von Managementtechniken sowie die Dauerbrenner Verkauf und Marketing. Zunehmend wird nach Erwartung der Befragten aber auch das Technologie- und Innovationsmanagement an Bedeutung gewinnen (siehe Tabelle).

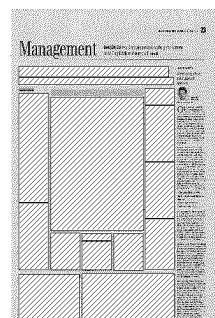
Doch es gibt nicht nur die «hard skills»: Der Trend, dass weiche Themen bei Managerinnen und Managern aller Stufen klar an Gewicht gewinnen, bestätigt sich auch bei der diesjährigen Umfrage. Die fachlichen und methodischen Kompetenzen mögen zwar bedeutsame Voraussetzungen sein, um den Job überhaupt zu bekommen und zu behalten; zur optimalen Ausübung desselben gewinnt die Leadership beziehungsweise die Sozialkompetenz jedoch immer mehr an Bedeutung: Emotional intelligente Führungspersönlichkeiten sind nach Auskunft der befragten Firmen offenbar nötiger denn je. 39% (Vorjahr 33%) der antwortenden Unternehmen messen deshalb der Stärkung der Sozial- und Selbstkompetenz die grösste Bedeutung zu. Stark überdurch-

schnittlich sind es übrigens die grossen Unternehmen, die dieses Kriterium bei ihren Führungskräften offenbar vermissen.

Gleich nach der Sozialkompetenz sind auf Stufe Top-Management Fähigkeiten im Change Management gefragt: Wie umgehen mit dem Wandel, wie die Nase oben behalten im Strudel, das sind die Fragen, welche die Führungstechniken von heute und morgen beeinflussen.

Bei 62% der Unternehmen genehmigt die Geschäftsleitung den Weiterbildungsentscheid, bei kleineren und mittleren Unternehmen sind es sogar um die 76% - hier ist Weiterbildung im wahrsten Sinn des Wortes Chefsache. Was insofern einleuchtet, als dass auch 76% der antwortenden Unternehmen für sämtliche Weiterbildungskosten auf Managementstufe aufkommen. Bei 24% gibt es immerhin gemischte Rechnungen, wie bei der CS, wo die «Mitarbeitenden einen Selbstbehalt von 20% tragen».

Aber woher wissen die Interessierten, wo es was im Angebot gibt? Gleich nach den guten alten Broschüren der Bildungsinstitutionen kommt hier bereits das Internet als Informationsbasis zum Zug - und sei es auch nur, um die Broschüren



Argus Ref 32843899

zu bestellen. Wichtig zum Einschätzen der Qualität ist nach Aussage der Firmen die Mund-zu-Mund-Propaganda von ehemaligen Besuchern. Ganz flach kommen hingegen die Messen raus - obwohl sie doch eigentlich als die klassischsten Informationstauschmärkte und Kommunikationsplattformen gelten. Offensichtlich ist der Zeitaufwand für die Informationsbeschaffung auf diesem Weg im Vergleich zum Internet bereits zu gross geworden.

Was bringt die Zukunft?

Man könnte erwarten, dass die Ausgaben für Weiterbildung genauso wie diejenigen für Marketing zu den ersten gehören, die in konjunkturellen Flauteu zusammengesetzt werden, da ihre Kosten direkt, ihr Nutzen dagegen nur schlecht messbar ist. Doch dem

scheint nicht so zu sein: «Die Ausgaben für Weiterbildung werden sich 2009 nicht wesentlich von den diesjährigen unterscheiden», sagt die Swiss Re ebenso wie ABB, bei der es heisst: «Man kann davon ausgehen, dass die Ausgaben im kommenden Jahr in etwa gleich gross sein werden.»

Diese Entwicklung bestätigt Markus Büchi, Personalleiter bei Siemens Schweiz: «Die Ausgaben für die interne und externe Kaderweiterbildung werden in etwa gleich bleiben.» Und auch die Credit Suisse antwortet entsprechend: «Derzeit sind für alle Mitarbeitenden und Hierarchiestufen keine Änderungen im Budget vorgesehen.» Einzig die Novartis schert aus diesem Reigen aus: «Das Learning-Budget ist von verschiedenen Faktoren abhängig, wie der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen oder

auch dem Ausbau der Geschäftsaktivitäten in strategischen Wachstumsmärkten. Daher ist tendenziell eher ein Anstieg zu erwarten.»

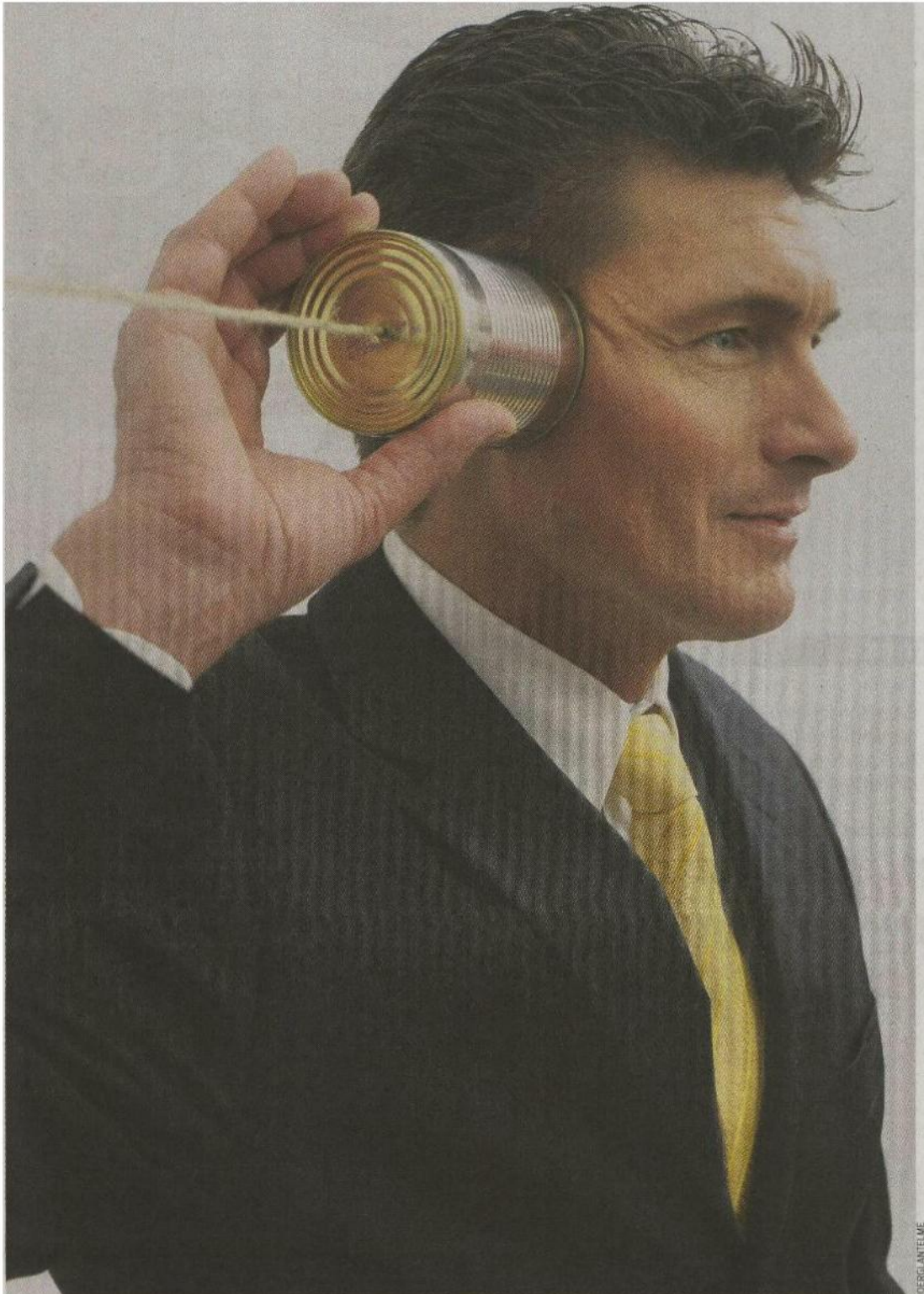
Diese Aussagen entsprechen genau den Resultaten der Studie: Die meisten, konkret 62%, der Befragten sehen keinen Zusammenhang zwischen den Wirtschaftsprognosen und der Weiterbildungsnachfrage. Gar 90% vertreten die Meinung, dass die Weiterbildung auf Managementstufe nicht von der Wirtschaftslage abhängig gemacht werden sollte.

Jetzt gilt es nur noch, den Worten Taten folgen zu lassen.

Die BIMAX-Studie kann über iqb@fhsg.ch oder Fax 071 228 63 34 bestellt werden. Sie kostet 55 Fr. und wird ausschliesslich elektronisch zugestellt.

WAS DAS TOP-MANAGEMENT LERNT		
	Rang 2008	Rang 2009
Hard skills		
Unternehmensstrategie	1	1
Managementtechniken	2	2
Verkauf und Marketing	3	3
Projektmanagement	4	4
Technologie- und Innovationsmanagement	6	4
Finanz- und Rechnungswesen	6	5
Prozessmanagement	7	6
Controlling	5	7
Qualitätsmanagement	9	8
Organisation	8	9
Soft skills		
Leadership	1	1
Change Management	2	2
Coaching	3	3
Personalentwicklung	4	4
Angewandte Kommunikation	5	5
Personalmanagement	7	6
Konfliktmanagement	6	7

QUELLE: IQB-FHS/HZ

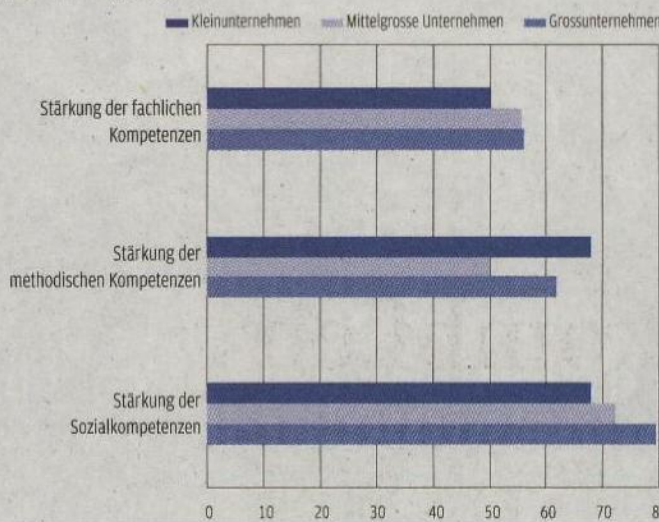


Das Ohr nahe am Geschehen und an den Mitarbeitenden: Gefragt sind emotional intelligente Chefs.

Argus Ref 32843899

Welche Ziele die Weiterbildung verfolgt

(nach Betriebsgrösse) in %



WO GERN GELERNT WIRD

Rang Institutionen für Top-Management

1. HSG - Universität St. Gallen
2. ZFU - Zentrum für Unternehmensführung
3. ETH - Eidgenössische Technische Hochschule
4. Malik Management Zentrum St. Gallen, UZH - Universität Zürich
5. Harvard Business School
6. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften
7. IMD Business School, London Business School
8. FHNW - Fachhochschule Nordwestschweiz, INSEAD
9. Universität Bern, ZHAW - Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
10. BFH Berner Fachhochschule, EPFL - Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

QUELLE: IQB-FHS/HZ