

# Finanzkrise als Antriebsfeder für eine Weiterbildung?

Wie eine Umfrage der Fachhochschule St.Gallen unter den 1500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz zeigt, kann die konjunkturelle Entwicklung durchaus einen Einfluss auf die Weiterbildungsnachfrage der Unternehmen haben.

VON LUKAS ANDREAS SCHERER, THANH TRAN UND DANIEL JORDAN

Die Schweizer Wirtschaft ist aufgrund der Krise im Finanzsektor geschwächt. Dies schlägt auf die Konjunktur durch und macht sich in einem langsameren Wirtschaftswachstum bemerkbar. Mit diesen Prognosen werden sich Managerinnen und Manager langfristig auseinandersetzen müssen. Die steigenden Marktanforderungen erfordern von Führungskräften nebst hoher Flexibilität auch ein sehr fundiertes Fachwissen in Führungsfragen. Die Weiterbildung von Managerinnen und Managern gewinnt in der heutigen Zeit deshalb einen immer höheren Stellenwert. Um diesen Stellenwert zu belegen, hat das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der FHS St.Gallen zwischen April und Juni 2008 erneut eine Forschungsstudie zum Weiterbildungsmarkt durchgeführt. Das Ziel dieser Studie bestand darin, Erkenntnisse über die aktuellen Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf die Weiterbildung zu erhalten.

## Stärkung der Sozialkompetenz als wichtigstes Weiterbildungsziel

Der Trend, dass soziale Fähigkeiten bei Managerinnen und Managern zunehmend an Bedeutung gewinnen, bestätigt sich auch bei der diesjährigen Umfrage. Fachliche und methodische Kompetenzen sind zwar weiterhin bedeutsame Voraussetzungen, die Sozialkompetenz rückt jedoch immer mehr in den Vordergrund. Dies zeigt sich bei der Frage, welche Ziele die Unternehmen mit der Weiterbildung verfolgen. 39% der befragten Unternehmen messen der Stärkung der Sozial- und Selbstkompetenz die grösste Bedeutung zu. Aufgrund der heutigen Marktanforderungen und Organisationsstrukturen ist es nicht verwunderlich, dass soziale Kompetenzen wie emotionale Intelligenz oder Teamfähigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen.

## Samstag als zusätzlicher Weiterbildungstag?

Eine weitere interessante Entwicklung zeichnet sich bei der zeitlichen Gestaltung der Weiterbildungsver-

## KRITERIEN BEI IHREM WEITERBILDUNGSENTSCHEID

Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien bei Ihrem Weiterbildungsentscheid	Rang
Programminhalt	1
Praxisbezug (Lerntransfer in die berufliche Arbeitswelt)	2
Dozierende (Leistung und Reputation der Lehrpersonen, Trainer/innen)	3
Reputation des Bildungsanbieters	4
Feedbacks der Teilnehmenden	5

anstaltungen ab. Hierbei stellt sich für die Unternehmen die Frage, zu welchem Zeitpunkt Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt werden sollen, um den Arbeitsfluss nicht zu sehr zu beeinträchtigen. Die Studie hat gezeigt, dass nebst den allgemeinen Werktagen auch Samstage für Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend an Bedeutung gewinnen. 40% der befragten Unternehmen bevorzugen demnach Werktage inkl. Samstage für Weiterbildungsmaßnahmen. Dies entspricht einem Anstieg von 7% gegenüber dem Vorjahr. Hier stellt sich die Frage, ob der Workload der Führungskräfte nicht schon hoch genug ist. Oder lässt es sich aufgrund des Arbeitsaufwandes

nicht vermeiden, in Zukunft vermehrt Samstage für Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen?

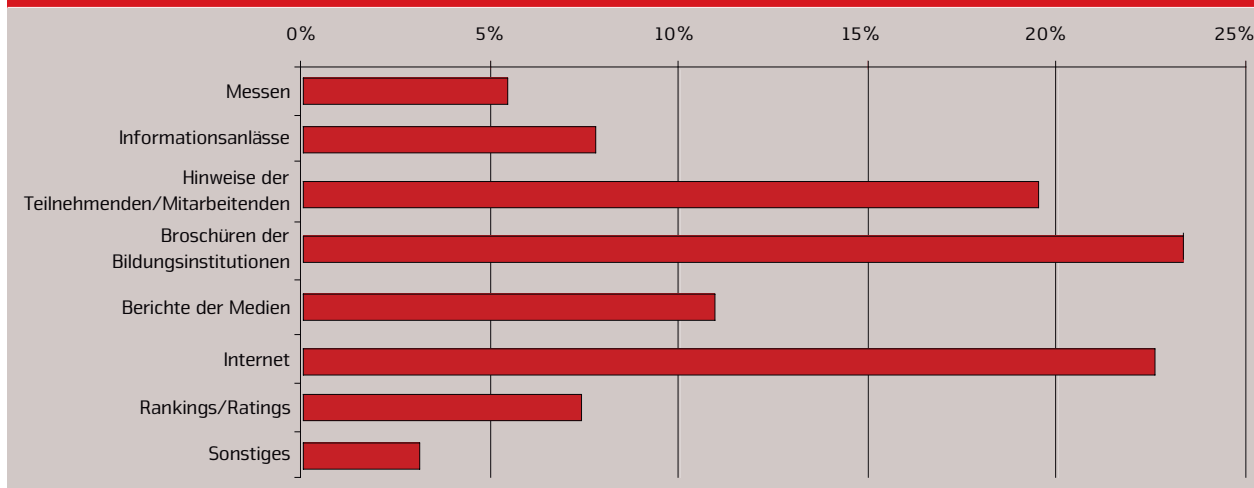
## Broschüren und Internet als Hauptinformationsquellen

Die meisten Unternehmen informieren sich über laufende Weiterbildungsangebote mithilfe von Broschüren oder über das Internet. Für Bildungsinstitutionen lohnt es sich demnach, ihre Homepage à jour zu halten und den Internetauftritt einfach, übersichtlich und informativ zu gestalten. Meinungen und Hinweise von Mitarbeitenden oder ehemaligen Teilnehmenden sowie Mund-zu-Mund-Propaganda werden ebenfalls sehr geschätzt. Hierin sehen sich vor allem Grossunternehmen im Vorteil, da Informationen bezüglich Weiterbildungsmöglichkeiten oft durch interne Netzwerke weitergegeben werden. 95% der befragten Unternehmen erachten die Hinweise von (ehemaligen) Teilnehmenden als eher wichtig bis wichtig. Weniger stark benutzte Kanäle sind hingegen Messebesuche oder die Informationsbeschaffung über Rankings und Ratings.

## Weiterbildung ist nicht nur eine Frage des Preises

Beim Weiterbildungsentscheid steht für die Unternehmen der Programminhalt an erster Stelle. Zudem wird der Praxisbezug bzw. der Lerntransfer in die Arbeitswelt als sehr

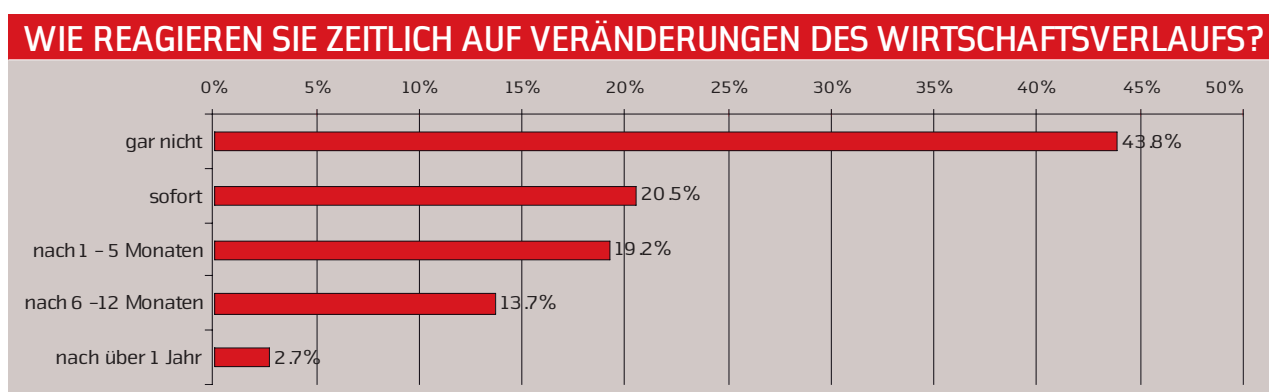
## WIE INFORMIEREN SIE SICH ÜBER DAS EXTERNE WEITERBILDUNGSANGEBOT?



wichtig empfunden. Auch die Reputation und Leistungen der Dozierenden spielen beim Entscheid eine wichtige Rolle. Auffallend ist, dass der preisliche Faktor beim Entscheid eine untergeordnete Rolle spielt, belegt dieser Aspekt in der Studie doch lediglich Rang 14. Dies deutet darauf hin, dass sich die Unternehmen intensiv mit den Weiterbildungsangeboten auseinandersetzen und nicht nur geldwerte Faktoren in die Entscheidung mit einbeziehen.

### Technologie- und Innovationsmanagement auf dem Vormarsch

Bei der Themennachfrage gaben die Unternehmen an, welche Weiterbildungsthemen Sie in Zukunft stärker nachfragen werden. Bei der Betrachtung der harten Themen bleibt die Unternehmensstrategie für das Top-Management sowohl für das Jahr 2008 als auch für das Jahr 2009 weiterhin Spitzenreiter. Auch das Erlernen von Management-Techniken ist für die Befragten von hoher Bedeutung. Stark an Gewicht wird nach Aussage der Befragten in Zukunft das Technologie- und Innovationsmanagement gewinnen. Dies nicht zuletzt deshalb, da sich die Globalisierung zunehmend auch in der Schweiz bemerkbar macht und Me-



too-Produkte aus Billiglohnländern weiter auf dem Vormarsch sind.

Bei den Soft Skills steht das Leadership sowohl für das Top- wie auch das mittlere und untere Management wie im letzten Jahr klar an der Spitze. Ein weiteres Thema, das vor allem für das Top-Management hohe Bedeutung einnimmt, ist das Change-Management, das den zweiten Rang belegt. Egal ob Mergers & Akquisitionen, Management-Buyout oder die Finanzkrise, überall wo man hinhört sind Veränderungsprozesse im Gange, die Auswirkungen auf das Unternehmen und ihre Belegschaft haben. Die einzige Konstante bildet der Wandel selbst. Der ständige Wandel stellt die Führungskräfte somit vor grosse Herausforderungen und ver-

langt, dass Führungstechniken laufend weiterentwickelt werden.

### Weiterbildungsnachfrage leicht steigend

Die Nachfrage nach Weiterbildungstagen (interne und externe) wird bei den befragten Unternehmen im nächsten Jahr voraussichtlich von durchschnittlich 5,7 auf 6 Tage beim Top-Management und von 6,4 Tagen auf 6,7 Tage beim mittleren und unteren Management steigen. Bemerkenswert ist, dass für das mittlere und untere Management mehr finanzielle Mittel und Weiterbildungstage zur Verfügung gestellt werden als für das Top-Management.

### Konjunktureller Einfluss auf Weiterbildungsnachfrage?

In der FHS Studie 2007 stellte sich die Frage, ob konjunkturelle Schwankungen einen wesentlichen Einfluss auf die Weiterbildungsnachfrage haben. Ist zu erwarten, dass bei steigendem BIP die Weiterbildungsnachfrage in der Folge steigt?

In der diesjährigen Studie sind nur 13% der befragten Unternehmen der Meinung, dass die Konjunkturprognosen einen eher starken bis starken Einfluss auf die Weiterbildungsnachfrage haben. Die Mehrheit, d.h. 62%, vertritt jedoch den Standpunkt, dass Wirtschaftsprognosen neutral auf die Nachfrage nach Weiterbildung wirken. Eine klare Mehrheit sieht zwischen den Wirtschaftsprognosen und der Weiterbildungsnachfrage somit keinen direkten Zusammenhang.

Spannend ist in diesem Zusammenhang jedoch das Antwortverhalten der Unternehmen auf die Frage, wie sich das eigene Unternehmen verhalten wird. Hier zeigen sich deutlich unterschiedliche Verhaltensmuster: 26% der befragten Unternehmen vertreten die Ansicht,

dass die Weiterbildungsnachfrage bei positiven Konjunkturprognosen zunimmt. Knapp 10% der befragten Unternehmen steigern ihre Weiterbildungsnachfrage bei negativen Wirtschaftsprognosen und leicht über 10% der Befragten würden ihre Weiterbildungsnachfrage in schlechten Zeiten senken. Präventiv denkende Unternehmen, die in schlechten Zeiten ihre Weiterbildungsnachfrage steigern, stehen demnach budgetgetriebenen Unternehmen gegenüber, die bei negativen Konjunkturverläufen Kürzungen im Weiterbildungsbudget vornehmen und sich auf das operative Geschäft konzentrieren.

Es stellt sich ausserdem die Frage, ob Unternehmen bei der Nachfrage nach Weiterbildungen zeitgleich reagieren oder ob sich die Auswirkungen des Konjunkturverlaufs erst nachwirkend auf die Weiterbildungsnachfrage bemerkbar machen. Knapp 90% aller befragten Unternehmen vertreten die Meinung, dass die Weiterbildung auf Managementstufe nicht von der Wirtschaftslage abhängig gemacht werden sollte. Dennoch reagieren über 50% auf irgendeine Weise auf Veränderungen der wirtschaftlichen Entwicklung. Dieses Resultat erscheint gegensätzlich und spricht dafür, dass ein positiver oder negativer Wirtschaftsverlauf oftmals doch einen Einfluss auf die Planung der Weiterbildungsmassnahmen im Unternehmen hat. ■■■■

**Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer** ist Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Thanh Tran, Daniel Jordan** sind wissenschaftliche Mitarbeitende am Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

## TOP-THEMEN BEI DEN HARD SKILLS

Top-Management			
Hard Skills	Rang 08	Rang 09	Veränderung
Unternehmensstrategie	1	1	■
Management-Techniken	2	2	■
Verkauf und Marketing	3	3	■
Projektmanagement	4	4	■
Technologie- und Innovationsmanagement	6	4	+
Finanz- und Rechnungswesen	6	6	■
Prozessmanagement	8	7	+
Controlling	5	8	-
Qualitätsmanagement	10	9	+
Organisation	9	10	-

## TOP-THEMEN BEI DEN SOFT SKILLS

Top-Management			
Soft Skills	Rang 08	Rang 09	Veränderung
Leadership	1	1	■
Change-Management	2	2	■
Coaching	3	3	■
Personalentwicklung	4	4	■
Angewandte Kommunikation	5	5	■
Personalmanagement	7	6	+
Konfliktmanagement	6	7	-