

Welche Weiterbildungsthemen besonders gefragt sind.

Eine jährlich durchgeführte Befragung des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der Fachhochschule St.Gallen zeigt, dass aus dem reichen Weiterbildungsangebot vor allem Weiterbildungen im Bereich Unternehmensstrategie nachgefragt werden.

VON LUKAS SCHERER UND DANIEL JORDAN*

Das Weiterbildungsangebot auf Managementstufe ist in der Schweiz sehr umfangreich und vielschichtig. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen häufig schwierig, sich einen Überblick zu verschaffen. Eine vom Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der FHS St.Gallen durchgeführte Studie bei den umsatzstärksten Unternehmen soll dazu beitragen, die Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf die Weiterbildung des Managements zu erkennen. Ausserdem untersucht diese bereits zum fünften Mal durchgeführte Studie Veränderungen sowie Trends in der Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten.

Sozial- und Selbstkompetenzen als Weiterbildungsziele. Sowohl CEOs wie auch angehende Führungskräfte sind sich einig: Unabdingbar für einen Job auf höchster Verantwortungsstufe ist eine hohe Sozialkompetenz. Bei der Thematik der Leistungsbereitschaft sind sich die aktuellen Führungskräfte noch nicht im Klaren, ob diese bei jungen Managern in genügendem Masse auch tatsächlich vorhanden ist. Zudem ist festzuhalten: Weiterbildungsinstitute sind gefordert, ihre Ausbildungsprogramme vermehrt auf soziale Fähigkeiten wie Personalführung und Change Management auszurichten, wie 2010 in einem Artikel von «NZZexecutive»¹ zu lesen war.

Die reine Fach- und Methodenkompetenz ohne die Fähigkeit, Beziehungen erfolgreich zu gestalten, führt langfristig nicht mehr automatisch zu einem erfolgreichen Berufsleben. Dennoch bleiben die Fach- und Methodenkompetenzen als Grundkompetenzen ebenfalls von Bedeutung. Diese wurden ebenfalls von mehr als der Hälfte der Befragten als Weiterbildungsziel genannt.

Der Impuls für eine Weiterbildungsmassnahme wurde bei mehr als einem Drittel der Unternehmen (39,7%) von der Geschäftsleitung gesetzt. An zweiter Stelle folgten die Weiterzubildenden, die eine Weiterbildung vorderhand aus intrinsischer Motivation anstreben. Weniger stark ist und bleibt der Einfluss durch die direkten Vorgesetzten, die lediglich in 13,2% der Fälle ihren unterstellten Mitarbeitenden einen konkreten Impuls gegeben haben.

Weiterbildungskosten – Quo vadis? Weiterbildung kostet bekanntlich Geld. 76,9% der Unternehmen gaben 2011 an, zwischen 80 bis 100% der Weiterbildungskosten zu übernehmen. Lediglich 1,5% der Befragten sind der Meinung, dass die

Finanzierung der Weiterbildung alleinige Sache der Arbeitnehmenden sei. Grosse Konzerne betonen immer wieder, dass sie in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter stark investieren. Aufgrund der angespannten Wirtschaftslage sind jedoch vor allem viele mittelständische und kleinere Unternehmen nicht immer in der Lage, Weiterbildungswillige voll zu unterstützen. Aus diesem Grund gehen private Weiterbildungsinstitute davon aus, dass Arbeitnehmer ihre berufsbegleitende Weiterbildung künftig zunehmend selbst finanzieren müssen.

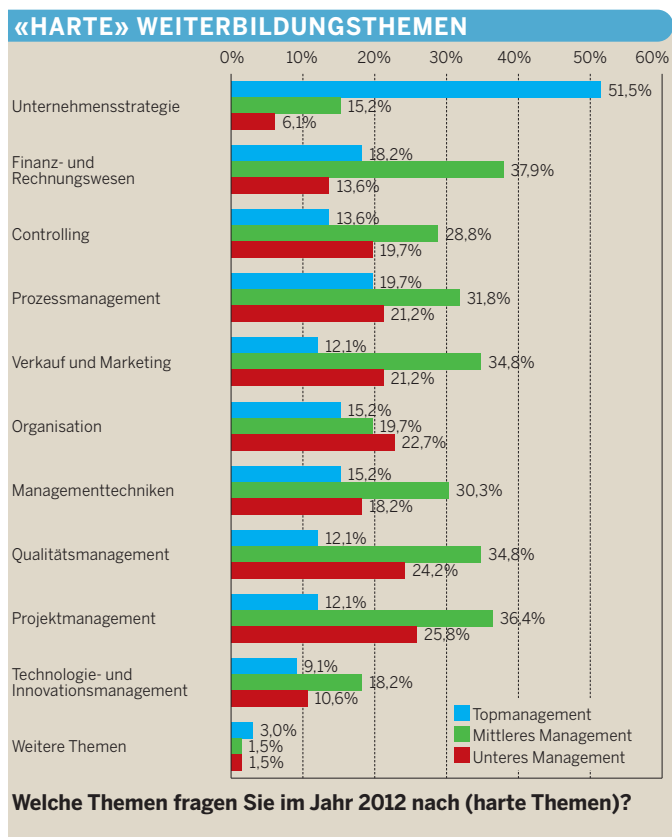
Unternehmensstrategie als Weiterbildungsthema Nr. 1. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht, welche harten Themen von den befragten Unternehmen im Jahr 2012 nachgefragt werden. Im Bereich des Topmanagements stand das Thema Unternehmensstrategie mit 51,5% klar an erster Stelle. Unternehmen können sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil nur dann sichern, wenn sie eine von der Konkurrenz differenzierende Marktpositionierung einnehmen, ihre Geschäftsprozesse auf die strategische Stossrichtung abstimmen und dabei eine klare Festlegung zugunsten einer strategischen Ausrichtung vornehmen. Bevor die Unternehmensstrategie ausgearbeitet und formuliert wird, ist eine Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung daher unerlässlich. Weitere Themen, die 2012 für das Topmanagement von Relevanz sein werden, sind das Prozessmanagement sowie das Finanz- und Rechnungswesen. Für das mittlere Management stehen 2012 voraussichtlich die Themen Finanz- und Rechnungswesen, Projektmanagement sowie Verkauf & Marketing und Qualitätsmanagement im Vordergrund. Im Bereich des unteren Managements wurden die Weiterbildungsthemen Projektmanagement, Qualitätsmanagement sowie Organisation am häufigsten genannt. Von weitaus geringerer Bedeutung war auf diesem Level das Finanz- und Rechnungswesen.

Auch «weiche» Themen sind stark gefragt. Im Bereich der weichen Themen (für das Topmanagement) wurde die Leadership sehr stark nachgefragt (57,6%). Nur wer in der Krise rasch reagiert, kann erfolgreich handeln. Dafür erforderlich sind gut funktionierende Frühwarnsysteme, vorbereitete Szenarien und Pläne für «best cases» wie «worst cases» und nicht zuletzt die Fähigkeit, im entscheidenden Moment trotz Ungewissheiten zu handeln. Einen weiteren wichtigen Aspekt für das Topmanagement bildet das Change Management, das 2012 von 34,8% nachgefragt wird.

Für das Kaderpersonal des mittleren Managements werden im Jahr 2012 voraussichtlich die Themen Personalentwicklung, Leadership sowie Change Management am stärksten nachgefragt. Die hohe Nachfrage nach Change-Management-Seminaren überrascht nicht, denn wer Unternehmen modernisieren will, muss die Mitarbeitenden begeistern können: Rund 30% aller Veränderungsprozesse sind nur wenig oder gar nicht erfolgreich. Nach wie vor werden sogenannte weiche Faktoren gering geschätzt. Dabei steht oft die Psychologie der Mitarbeiter als grösstes Hindernis vor Veränderungen². Eine zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der zweiten Führungskräfte-Ebene zu, ist sie doch der Mittler zwischen Topmanagement und unterem Management³.

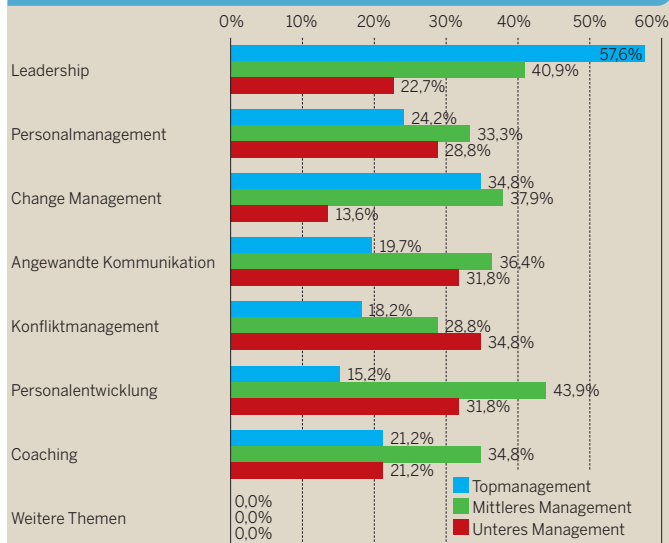
Für das untere Management stehen die Themen Konfliktmanagement (34,8%), Angewandte Kommunikation sowie Personalentwicklung (je 31,8%) hoch im Kurs. Eine klare Tendenz zu einem spezifischen Themenfeld ist auf diesem Managementlevel jedoch nicht erkennbar. Das Thema Change Management spielt im unteren Management eine geringe Rolle. Hier stellt sich die Frage, ob dieses Ergebnis damit zusammenhängen könnte, dass sich das untere Management für die Leitung von Veränderungsprozessen nicht primär verantwortlich fühlt, sondern diese Funktion eher der mittleren und obersten Geschäftsleitungsebene bzw. dem Topmanagement zuschreibt.

Work-Life-Balance als Trendthema. Nebst den harten und weichen Themen beschäftigt sich die Studie alljährlich mit den Trendthemen, die im zukünftigen Jahr zu erwarten sind. Für sämtliche Managementstufen steht im Jahr 2012 das Thema Work-Life-Balance zuoberst auf der Nachfrageliste. Vor allem beim mittleren Management ist der hohe Nachfragewert (33,3%) sehr gut erkennbar. Am Arbeitsmarkt haben sich die Machtverhältnisse verschoben. Arbeitgeber müssen sich ins



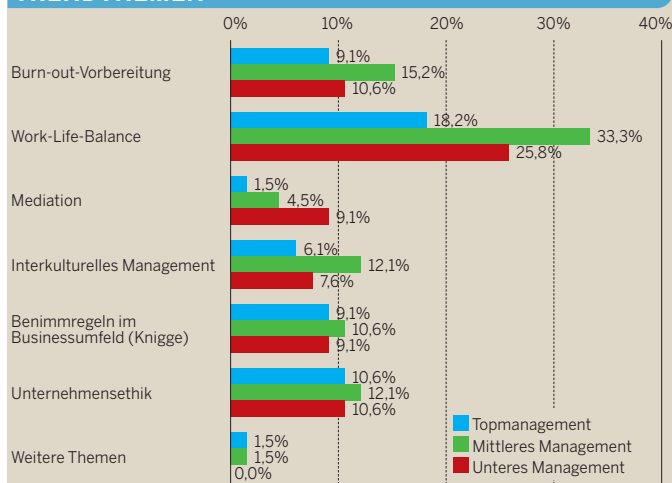
Zeug legen, damit ihre Leistungsträger nicht zur Konkurrenz wechseln. Vier Möglichkeiten haben Arbeitnehmer, die sich eine kleine Auszeit gönnen möchten: Teilzeit, Sabbatical, Elternzeit oder Bildungsurlaub⁴. Hierbei gilt es für die Unternehmen, optimale Angebote für ihre Arbeitnehmenden zu schaffen, sowohl auf Management- als auch auf Angestelltenstufe.

«WEICHE» WEITERBILDUNGSTHEMEN



Welche Themen fragen Sie im Jahr 2012 nach (weiche Themen)?

TRENDTHEMEN



Welche Themen fragen Sie im Jahr 2012 nach (Trendthemen)?

Nach einer aktuellen Untersuchung der Europäischen Beobachtungsstelle für berufsbedingte Risiken im spanischen Bilbao gehen 60 % der versäumten Arbeitstage auf Stress zurück, der mehr als jeden Fünften (22%) betrifft. Das Institut beziffert den so verursachten jährlichen wirtschaftlichen Schaden in Europa auf über 20 Milliarden Euro⁵.

Auch Arbeitskräfte 50plus müssen sich weiterbilden. Aus aktuellem Anlass befasste sich die Studie in der diesjährigen Befragung mit den Themen «Herausforderung Arbeitskräfte 50plus» sowie dem «demografischen Wandel im Unternehmen». Trotz langjähriger Erfahrungen sowie tendenziell gut ausgeprägter fachlicher und sozialer Kompetenzen fällt es älteren Personen häufig schwer, eine feste Anstellung zu finden bzw. sich im fortgeschrittenen Alter weiterzubilden. Mittlerweile hat dies auch die Politik erkannt und entsprechende Fördermassnahmen beschlossen. Aber auch in den

Unternehmen beginnt ein Umdenken. Hinzu kommt, dass in bestimmten Bereichen zunehmend über einen Fachkräftemangel geklagt wird. Mit einigen Fragen zu diesen Aspekten wollte das Forschungsinstitut unter anderem in Erfahrung bringen, wie stark Weiterbildungsmaßnahmen bei älteren Arbeitskräften gefragt sind und welche Formen der Weiterbildung für die ältere Belegschaft infrage kommen.

Wie die Studie ermittelte, absolvierten bei den befragten Unternehmen 17,5% der Arbeitskräfte 50plus im Jahr 2010 keine Weiterbildungsmaßnahme. Lediglich bei 6,3% der Unternehmen besuchten über 80% der älteren Belegschaft einen Weiterbildungskurs.

In Bezug auf die Form der Weiterbildung für die älteren Arbeitnehmenden (50plus) wurden vor allem kurze, intensive Veranstaltungen stark nachgefragt. Tagungen wurden von 40,9% der Arbeitskräfte 50plus besucht, Kurzseminare (ein- bis zweitägige Veranstaltungen) sogar von 69,7% der älteren Belegschaft.

Demografischer Wandel als Chance und Herausforderung.

Personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeiter wie z.B. spezifische Weiterbildung oder Laufbahnberatung nach 50 werden von den Unternehmen bisher eher spärlich angeboten. Personalpolitische Reformvorschläge wie Teilzeitarbeit gegen Berufsende, angepasste Anreizsysteme sowie arbeitsorganisatorische Massnahmen sind noch wenig verbreitet. Erfreulich ist jedoch festzuhalten, dass im Jahr 2010 bereits bei 82,5% der Unternehmen die älteren Arbeitskräfte (50plus) mindestens eine Weiterbildungsmaßnahme absolviert haben.

Allen in allem müssen sich Unternehmen zwangsläufig mit dem Einfluss von Entwicklungen wie fortlaufenden gesellschaftlichen Umstrukturierungen sowie der Alterung der Bevölkerung befassen, besonders in Verbindung mit den speziellen Bedürfnissen einer steigenden Zahl älterer Arbeitnehmenden. Angesichts dieser Entwicklungen und des verstärkten Fachkräftemangels resultieren daraus beträchtliche Herausforderungen und Hürden für die zukünftige Personalpolitik, jedoch auch neue Chancen und Wege hinsichtlich altersspezifischer bzw. gesellschaftsgerechter Beschäftigungsformen.

ZITIERTER LITERATUR:

- ¹ **NZZexecutive (2010).** Ohne Sozialkompetenz kein Weg nach oben. Gefunden am 9. Mai 2011 unter <http://news.nzzexecutive.ch>
- ² **manager magazin (2008a).** Change Management – Umbau gegen die Mitarbeiter. Gefunden am 27. Mai 2011 unter www.manager-magazin.de
- ³ **Graf, J. (2011).** *Seminare 2011.* Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2011.
- ⁴ **Zeit Online (2011).** Work-Life-Balance – Auszeit vom Job. Gefunden am 27. Mai 2011 unter www.zeit.de/karriere/beruf/2011-05/auszeit-arbeitsrecht
- ⁵ **manager magazin (2008b).** Work-Life-Balance – Der tägliche Balance-Akt. Gefunden am 27. Mai 2011 unter www.manager-magazin.de

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

Daniel Jordan ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.