

Institut für Betriebswirtschaft



Universität St.Gallen

Management–Weiterbildung

Drei Hebel für mehr Wirkung



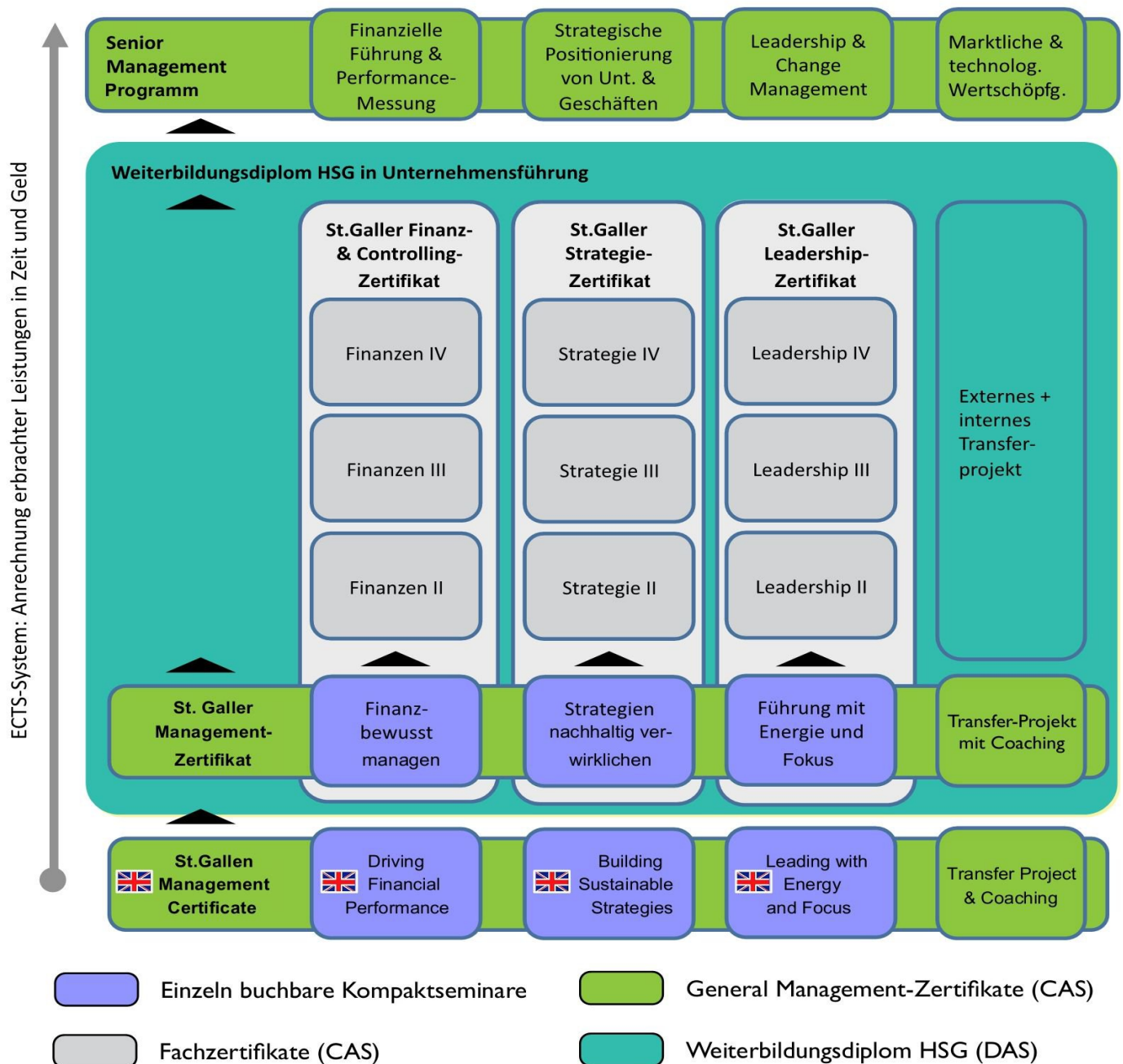
High Impact Learning – Ganzheitliche Unternehmens-
führung – Flexible Weiterbildung durch ECTS

3., aktualisierte Auflage

Jürgen Spickers

VOLLINTEGRIERTE WEITERBILDUNG

GENERAL MANAGEMENT UND FACHPROGRAMME



DAS = Diploma of Advanced Studies, CAS = Certificate of Advanced Studies

Eine Kooperation der Institute für Betriebswirtschaft (IfB-HSG), Führung und Personalmanagement (IFPM-HSG) und Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG)

VORWORT



Weiterbildung wird zum Luxusgut! Die Zeiten, in denen Mitarbeitenden zwecks “Retention” noch ein Seminar mit 5-stelligem Preisschild und noblen Durchführungsorten in das Paket gelegt wurde, sind vorbei. Das wird man auch als Anbieter nicht ernsthaft beklagen wollen. Denn Qualifizierungsbedarf besteht angesichts der Komplexitätssteigerung bei Produkten und Märkten und dem daran anschliessenden Zeit-, Kosten- und Qualitätswettbewerb ungebrochen. Also ist Wirkungssteigerung analog der Kundenseite auch im Weiterbildungsangebot gefragt.

Die Beiträge, die in dieser Broschüre zusammengefasst sind, gehen das Thema aus drei Richtungen an. Da die für Weiterbildung verfügbare Zeit knapper wird, müssen die Formate effizienter werden. Dazu tragen Effizienzhebel wie e-Learning ebenso bei wie flexible Architekturen. Letztere erlauben es, umfassende Entwicklungsvorhaben und lebenslanges Lernen ohne grosse zeitliche und finanzielle Reibungsverluste aufzugliedern. Damit wird eine zentrale Idee des ECTS-Konzepts verwirklicht.

Solche Modularisierung geht aber mit der Gefahr einher, dass das Verständnis für die Zusammenhänge zu kurz kommt. Hier helfen ganzheitlich-integrierte Bezugsrahmen - an der HSG in der Tradition des St.Galler Management-Modells. Sie sind und bleiben zugleich eine Antwort auf die Kritik, dass zersplitterte Fachsichtweisen wesentlich zu den vergangenen und gegenwärtigen Wirtschaftskrisen beigetragen haben.

Das Verständnis für Ganzheitlichkeit und Integration kommt besonders gut zum Tragen, wenn Wissen in der vernetzten Alltagswirklichkeit praktisch angewendet wird. Mit den dahinter liegenden Fragen des Kompetenzerwerbs befasst sich der erste Artikel und untermauert damit Forderungen, wie sie auch aus dem Blickwinkel des “Action Learning” gestellt werden.

Wenn alles Wissen der Welt im Internet verfügbar ist, kann das durch Strukturierungshilfen gelenkte (Fakten-)Lernen im Vorfeld geschehen. Weiterbildung wird dann zur kontextbezogenen Verbesserung von Fähigkeiten veredelt. Das ist der eigentliche Luxus, den alle haben sollten.

Für die 3. Auflage wurden die Programminformationen und die Anrechnungsmodalitäten auf den Stand 2014 angepasst.

Dr. Jürgen Spickers
Leiter Management-Seminare
Institut für Betriebswirtschaft
Universität St.Gallen (HSG)

High Impact Learning

Von Jürgen Spickers

Unternehmen erwarten von Weiterbildungsmaßnahmen einen Nutzen im Sinne eines «Return on Investment». Entsprechend wird nach Konzepten verlangt, die ein hochwirksames Lernen bewirken. Doch liegt das Problem überhaupt im Lernen?

Unserer Erfahrung nach sind die Frauen und Männer, die aus Unternehmen zur Weiterbildung kommen, nachweisbar gut vorbereitet – zum Beispiel durch Web-basierte Trainings inklusive Tutoring. Sie sind in der Präsenzphase engagiert bei der Sache. Sie trainieren die Anwendung der Konzepte und Instrumente mit Methoden des Erfahrungslernens, etwa Outdoor-Übungen oder Unternehmensplanspielen. Und sie absolvieren entsprechende Erfolgskontrollen mit Bravour. Gleichwohl nimmt man im Unternehmen wenig oder gar keine Wirkung wahr.

Schlüsselfaktor «Kompetenz»

Um diesem unbefriedigenden Ergebnis entgegenzuwirken, ist es hilfreich, quasi noch einmal einen Gang zurückzuschalten und sich zu vergewissern, dass der gewünschte «Return» prinzipiell in einer Entfaltung beziehungsweise Verbesserung der Kompetenz des Unternehmens

Dr. Jürgen Spickers, Leiter der Management- Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen, juergen.spickers@unisg.ch

liegt. Kompetenz wiederum lädt quasi die Leistungsfähigkeit auf. Und im Wettbewerb setzt Leistungsfähigkeit zwingend überdurchschnittliche, weder imitierbare noch substituierbare Kompetenz voraus.

Damit stellt sich die Frage, wie Kompetenz entsteht oder woraus sie sich zusammensetzt. Hierzu gibt es einen Leitsatz, der uns am IfB-HSG seit vielen Jahren hilft, das im strategischen

Etwas Wertvolles tun können

Management mit «Dynamic Capabilities» bezeichnete Erklärungsmuster für nachhaltig überdurchschnittliche Renditen zu operationalisieren. Kompetenz ist demnach jemand, der in der Lage ist, etwas Wertvolles tun zu können. Das gilt sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene. Unternehmen haben es jedoch mit zusätzlichen Bedingungen zu tun, etwa der instabilen Zusammensetzung ihrer Mitglieder angesichts natürlicher Fluktuation oder aufgrund von Grössenveränderungen. Grafik 1 steckt die Dimensionen ab:

1. Wissen

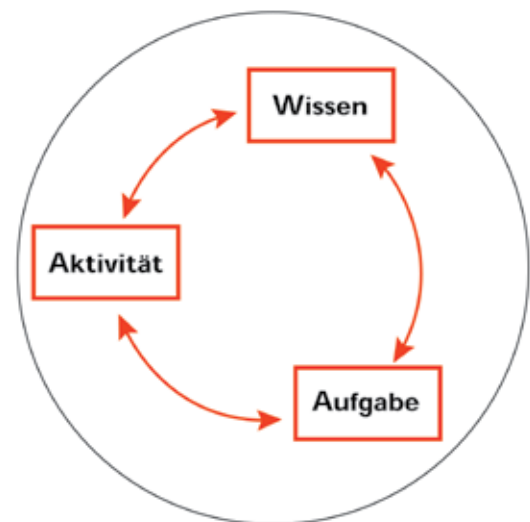
Um zu etwas in der Lage zu sein, braucht es Ressourcen, und hier spielt Wissen in der Tat eine zentrale Rolle. Fundierte Erkenntnisse zum Beispiel über wirksame Wettbewerbsstrategien helfen, kompetent Entscheidungen zu treffen, statt sich nur auf Intuition zu verlassen. Die Schaffung einer Faktenbasis steht insofern aus gutem Grund meist am Beginn einer Neuentwicklung oder Verbesserung von Kompetenz. Die dynamische Seite liegt dann im fortschreitenden Lernen

3. Aufgabe

Schliesslich und vor allem muss Kompetenz für jemanden wertvoll sein, muss Nutzen stiften. Der Wertaspekt ist deshalb so wichtig, weil Kompetenz sonst zu einer rein internen Angelegenheit ihres Trägers wird. Das bedeutet zugleich, dass die Frage, ob jemand kompetent ist, letztendlich von seinem Umfeld bestimmt wird. Aus einer dynamischen Sicht gilt es darum, beständige Sensibilität für diese Werthaftigkeit des Wirkens zu gewährleisten.

Kompetenz-Konzept

Grafik 1



Quelle: Lechner 1999

2. Aktivität

Doch Wissen ist nicht alles, man muss es auch tun können. Zur Entfaltung von Kompetenz gehört ein tragfähiges Netzwerk von Aktivitäten. Sonst würde es bestenfalls zu Zufallstreffern kommen. Dynamik bedeutet hier, dass ebenso effektive wie effiziente Routinen entwickelt werden müssen, die selbst erschwerten Bedingungen, Komplikationen und Zeitdruck standhalten.

Herausforderung «Beziehungsgeflecht»

Zentral für unsere Frage nach High Impact Learning ist nun einerseits der relationale Charakter von Kompetenz. Sie ist sozusagen nur im Paket von Wissen, Aktivität und Aufgabe zu haben. Im Folgenden wollen wir uns auf die Verbindung zwischen Wissen und Aktivität konzentrieren, wohl wissend, dass die Wahrnehmung der Aufgabe

ebenfalls eine wichtige und dauerhafte Rolle spielt. Denn sie lenkt das Lernen und die Bildung von Routinen in Richtung Werthaftigkeit und kanalisiert dabei die Erwartungen derjenigen, zu deren Wohl die Kompetenz gebildet und gepflegt wird.

Andererseits muss Kompetenz auf Ebene der Unternehmung erlangt werden. Keine Frage, dass es dazu kompetente Personen braucht. Aber gute Spieler machen nicht automatisch eine gute Mannschaft. Ebenso müssen die organisationalen Rahmenbedingungen, also Strukturen, Systeme und die Kultur die Entfaltung von Kompetenz begünstigen.

Drei Wege zu mehr Wirkung

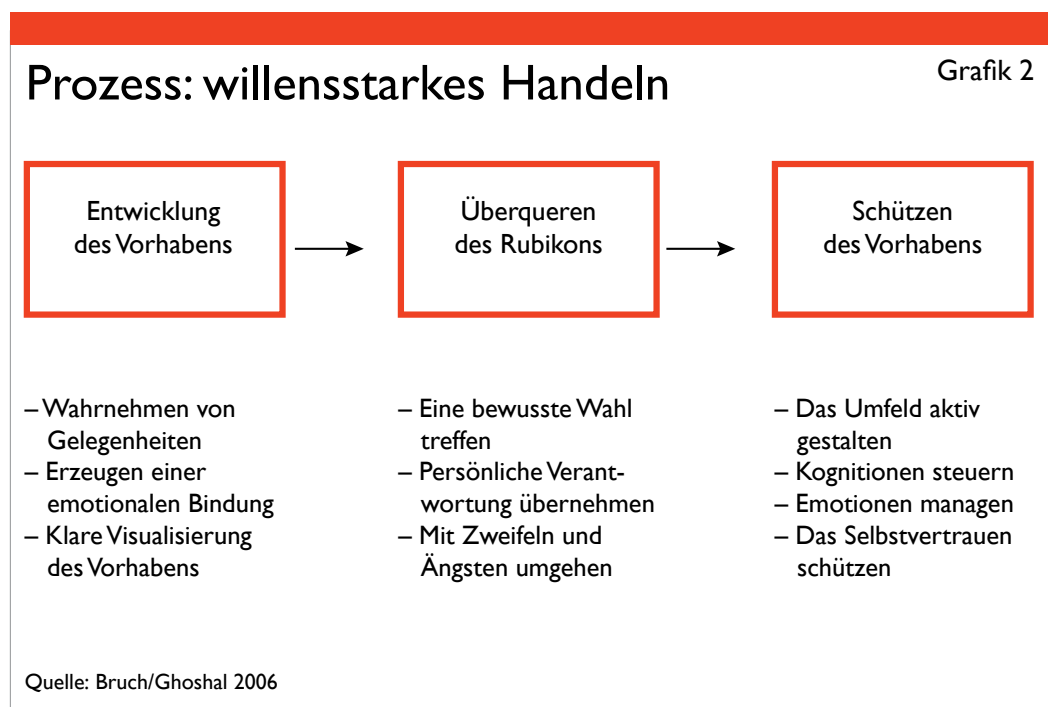
Damit sind drei Stossrichtungen angesprochen, in denen Massnahmen zum Ausbau von Kompetenz jenseits der Anhäufung von Wissen greifen: die individuelle, die gemeinschaftliche und die organisatorische. Sie alle orientieren sich vorderhand an der Aktivierung von Wissen. Zugleich aber haben sie das Ziel, die Kompetenzbasis mit dem Prozesswissen, das sich zwingend als Lerneffekt während dieser Aktivierung bildet, weiter anzureichern.

Selbstführung

Die Leadership-Forschung an der Universität St.Gallen leistet mit den Erkenntnissen zum Unterschied zwischen Motivation und Willenskraft einen wichtigen Beitrag

Handeln ohne Rückkehr

zur Wirkungssteigerung des Lernens auf individueller Ebene. Im Ergebnis läuft



es darauf hinaus, dass nur Personen mit zugleich hoher Energie und starkem Fokus zielgerichtet und wirksam handeln. Ist eine oder sind sogar beide der Dimensionen schwach beziehungsweise gering ausgeprägt, so drohen unfokussierte Hyperaktivität («busyness»: 40 Prozent der Manager zeigen ein solches Verhalten), energiearme Distanziertheit (20 Prozent) oder Zauderei (30 Prozent). Letztere ist in vielen Fällen allerdings auch «nur» eine zeitlich befristete Vorstufe mit allerlei Ersatzhandlungen, bevor Zielgerichtetheit Überhand gewinnt.

Insbesondere zeichnet sich zielgerichtetes Handeln dadurch aus, dass es einen Punkt gibt, von dem aus keine Rückkehr mehr zugestanden wird – den «Rubikon». Wird er überschritten, herrscht eine tiefe emotionale Verbindung zum Vorhaben, Zielkonflikte lösen sich auf, und die rationalen Ziele stimmen mit den emotionalen überein. Diese Phase wird von einer

vorbereitenden und einer nachbereitenden begleitet, in der das Vorhaben entwickelt und gestützt wird (Grafik 2).

Eine hochwirksame Lernumsetzung setzt zudem voraus, drei spezifische Fallen zu umgehen. Überwältigenden Anforderungen muss durch Prioritätenbildung und klare zeitliche-inhaltliche Strukturierung des Arbeitsalltags Einhalt geboten werden. Bei Einschränkungen, die das Vorhaben unerträglich belasten, sind neben Kompromissen auch ausgewählte Regelbrüche in Betracht zu ziehen. Zugleich ist es wichtig, die Konfliktbereitschaft und Toleranz zu stärken. Schliesslich besteht die Gefahr begrenzter Wahlmöglichkeiten. Deshalb ist es wichtig, sich Optionen bewusst zu machen und sie systematisch zu erweitern.

Gemeinsame Praxis

Persönlicher Kompetenzaufbau ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für das Erlangen und Entwickeln von Kompetenz auf Unternehmensebene. Hier kann

die Bedeutung gemeinsamer Aktivitäten nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn durch das Ausprobieren, wie es funktioniert, entsteht auch auf dieser Ebene wiederum zusätzliches Wissen im Sinne von Prozess Erfahrung. Sie ist essenziell für den Aufbau von Routinen. Derartiges «Learning by Doing» ist nämlich zugeschnitten auf die spezifischen Möglichkeiten und Grenzen, die sich aus dem organisationalen Kontext ergeben, und nur durch entsprechende Reflexion können die Grenzen verschoben werden.

Gegen Umsetzungslücken vorgehen

In aller Regel wird die gemeinschaftliche Gestaltung des Kompetenzbausteins «Aktivität» durch pilotartiges Einarbeiten veränderter Praktiken in bestehende Prozesse bewältigt. So wird vermieden, dass negative Erfahrungen sich schlagartig in der gesamten Unternehmung auswirken.

Ebenfalls weit verbreitet sind Kompetenzzentren, die um Routinen entlang einzelner Dimensionen besorgt sind. Welche Strukturform auch immer gewählt wird: Es ist hilfreich, mit gemeinschaftlichen Aktivitäten frühzeitig zu beginnen, etwa in Form eines Erspielens der neuen Kompetenz. Das berühmte Beer Distribution Game des MIT für Supply Chain Excellence hat diesbezüglich Schule gemacht. Die aus Aktivitäten gewonnenen und insofern um

eigene Kontextaspekte angereicherten Erfahrungen haben es im Vorgang des Kompetenzaufbaus offenbar leichter, weil sie auf höhere Akzeptanz stossen.

Ausräumen organisatorischer Hindernisse

Leider sind die strukturellen, systembedingten und kulturellen Gegebenheiten im organisatorischen Kontext, in dem die beiden vorgenannten Massnahmen zu mehr Lernwirkung angesiedelt sind, der Absicht

häufig nicht förderlich. Darum sind die Forschungserkenntnisse zur organisatorischen Umsetzungslücke (sogenannt «Knowing-Doing Gap» – siehe Pfeffer/Sutton 2002) in Erinnerung zu rufen, die vor einiger Zeit an der Stanford University entstanden sind.

Diese Untersuchung zeigt fünf häufig anzutreffende organisatorische Hindernisse auf: Worte statt Taten, Rückwärts statt Vorwärtsgewandtheit, Angst statt Handlung, besessenes Messen statt guter Urteilsfähig-

keit, interner Wettbewerb statt gegenseitiger Unterstützung. Entsprechend sind die Gegenmassnahmen darauf auszurichten, solche Hindernisse aufzuspüren und auszuräumen, und zwar bis hin zu ihren Wurzeln in fehlleitenden kulturellen Werten und hinderlichem Führungsverhalten.

Management-Weiterbildung

Das 1954 durch Hans Ulrich gegründete Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen bietet seit jeher Management-Weiterbildung an, da die Unterstützung der Praxis durch wissenschaftliche Erkenntnisse zum Fundament des St.Galler Management-Modells gehört. In jüngster Zeit ist dieser Transferfokus wieder stärker in den Vordergrund gerückt worden:

- Das Weiterbildungsdiplom (HSG) in Unternehmensführung fokussiert inhaltlich auf Strategie, Finanzen und Leadership. Es nutzt die dadurch freigesetzte Zeit einerseits für Aktionslernen (Unternehmensplanspiel, strategisches Capstone-Projekt, Führungcoaching), andererseits für ein Transferprojekt im eigenen Verantwortungsbereich bzw. der eigenen Institution.
- Das Senior Management-Programm bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, eigene Herausforderungen im Plenum ausführlich zur Diskussion zu stellen und darüber hinaus von akademischem Coaching durch die Experten des Instituts für Betriebswirtschaft zu profitieren.
- Auch das sowohl in Deutsch als auch in Englisch angebotene Zertifikatsprogramm zu den Grundlagen des Managements konzentriert sich thematisch auf Strategie, Finanzen und Führung. Der Transfer findet im Rahmen eines Transferprojektes mit individuellem fachlichen Coaching statt. Das Zertifikat kann dadurch 1:1 auf das Diplom angerechnet werden.

Des Weiteren werden spezialisierte Programme, Kompaktseminare und Tagungen in den Bereichen «Strategie», «Leadership» sowie «Finanzielle Führung und Controlling» angeboten. In innerbetrieblichen Programmen wird der Wirksamkeit des Lernens durch begleitende Projekte und spezifische Follow-up-Massnahmen Rechnung getragen.

Infos: www.es.unisg.ch/management-seminare

Literatur

C. Lechner: Die Entwicklung von Allianzsystemen. Überlegungen an einem Beispiel aus der Telekommunikationsindustrie. Bern/Stuttgart/ Wien 1999.
H. Bruch und S. Ghoshal: Entschlossen führen und handeln. Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen. Wiesbaden 2006.
J. Pfeffer und R. I. Sutton: Wie aus Wissen Taten werden. So schliessen die besten Unternehmen die Umsetzungslücke. Frankfurt am Main 2002.

Im Original erschienen in Management und Qualität, Heft 1-2/2011, S. 12-14

“ *Ich konnte
aus jedem Modul sehr viel Konkretes mitnehmen und bei mir
direkt umsetzen.* ”

-Martin Kessler, Leiter Personelles/
Ausbildung, Genossenschaft Migros Aare
(Unternehmerseminar / Senior
Management-Programm)

“ *Mit meiner Transferarbeit
habe ich inzwischen in unserem Unternehmen grosse positive
Aufmerksamkeit erzielt, da das Thema sehr wichtig ist und vom
Vorstand als Best Practice für andere Bereiche vorgegeben wurde.* ”

-Frank Breier, Area Service
Manager, Computacenter AG
(Kaderseminar / Middle Management-Programm)



Ganzheitliche Unternehmensführung

Jürgen Spickers

Unternehmertum in schwierigen Zeiten durch einen Bezugsrahmen mit hoher Integrationsleistung zu untermauern, ist die Absicht dieses Beitrages. Das vorgeschlagene Konzept hat sich in der Unternehmenspraxis und der Weiterbildung bewährt. Darum bringt es Synergien zwischen Management- und Unternehmensentwicklung. Es fokussiert auf neun zentrale Dimensionen von Wertmanagement.

Woran soll man sich im Management angesichts der grossen Instabilität orientieren, die uns aktuell bewegt und wohl auch noch auf längere Zeit begleiten wird? Das Plädoyer aus St.Galler Sicht lautet vielleicht nicht ganz überraschend, man möge eine ganzheitlich-integrierte Beurteilung der sich stellenden Herausforderungen anstreben und entsprechend schlüssige Argumentationen, Entscheidungen und Handlungen ableiten. Innerhalb der Unternehmung kann man den externen Verwerfungen damit Stabilität entgegen setzen, und zwar insbesondere in der Auseinandersetzung um den zu verfolgenden Kurs. Hierzu wiederum leisten belastbare Bezugsrahmen wertvolle Dienste. Es soll also abstrakt gesprochen nicht alles

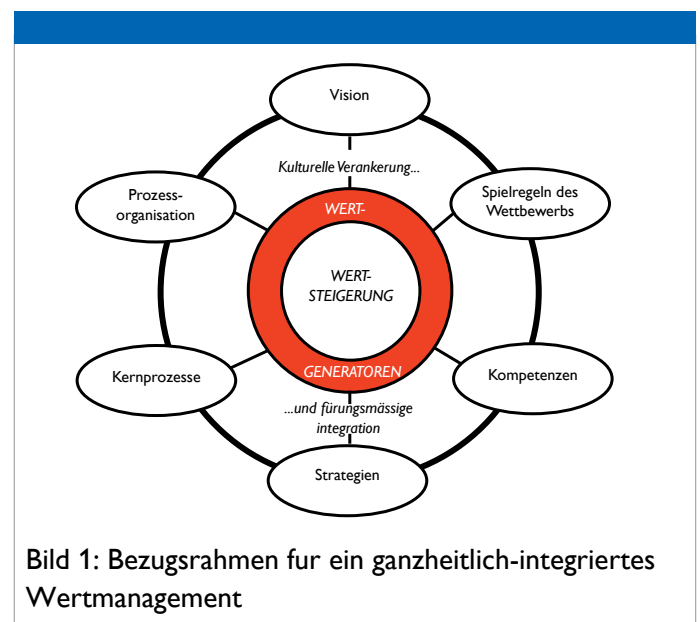
über einen Kamm («Xyz is King») geschert, sondern auf eine elastische Koppelung in sich eigenständiger, erklärungsmächtiger Dimensionen hingearbeitet werden. Das begünstigt den Aufbau und das Durchhalten «dichter» Beschreibungen und ermöglicht es, Erkenntnisfortschritt und Spannungsfelder konstruktiv zu verarbeiten. Denn grundlegende Zusammenhänge von Unternehmertum werden durch die globalen und lokalen Turbulenzen zwar massiv herausgefordert, aber nicht ausser Kraft gesetzt. Und da Wertsteigerung aus dem Kern des unternehmerischen Selbstverständnisses nicht wegzudenken ist, steht es dann auch im Zentrum der nachfolgenden Betrachtungen.

Das sogenannte VIP-Konzept wird als ein solcher Bezugsrahmen vorgeschlagen. Schon vor längerer Zeit von Peter Gomez an der Uni St.Gallen entwickelt («Ganzheitliches Wertmanagement»,

1998), bewährt es sich bis heute als Kompass bei der Ausrichtung von Unternehmen und ihrer Teilbereiche. Gleiches gilt in der diesbezüglichen Weiterbildung, speziell auf der Kaderstufe. In dem Zusammenhang ist das Konzept auch erstmals angewendet worden. Wir schulten damit die Firmenkundenberater einer Bank, als es darum ging, das Kreditgeschäft vom «Asset-based Lending» hin zu einer mehr zukunftsorientierten Kreditvergabe zu entwickeln. Dazu waren höhere Fähigkeiten in der Einschätzung der unternehmerischen Kraft und damit des Zukunftspotenzials der Firmenkunden zu entwickeln (Bild 1).

VIP steht nicht für «Very Important Person». Es steht für den Weg «von der Vision zur Prozessorganisa-

Standhaftigkeit. Natürlich wird eine massive Auswahl getroffen, wenn auf nur neun Dimensionen fokussiert wird. Aber Landkarten werden nicht dadurch besser, dass immer mehr Informationen hinein gelangen, sondern durch Konzentration auf das Wesentliche. Im Hintergrund des VIP-Konzeptes verspürt man den Strategie-Struktur-Kultur-Dreiklang des St.Galler-Management-Modells. Die gross angelegte Untersuchung von Nitin Nohria und Kollegen an der Harvard Business School («Was wirklich zählt», 2003) hat die Bedeutung der drei Perspektiven einmal mehr bestätigt. Etwas tiefer gelegt, empfehlen wir insofern guten Gewissens, den folgenden neun Fragen in dieser oder anderer sinnvoller Reihenfolge nachzugehen.



tion» als Voraussetzung für nachhaltige Wertsteigerung. Über die Jahre haben wir die ursprünglichen Dimensionen nur um Kultur und Führung erweitert. Mit seinem starken Rückhalt in der St.Galler Tradition des vernetzten Denkens und Handelns zeigt der Bezugsrahmen eine hohe

1. Ist die Wertsteigerungsmechanik verstanden und wird sie umfassend angestrebt?

In Anbetracht zunehmender Schwankungen im Geschäftsverlauf (Auftragseingänge, Ressourcenauslastung, Lager-

bestände usw.) ist ein stabiler Cash Flow aus gutem Grund ein zentrales Anliegen unserer Finanzdozenten. Das sichert einerseits die Versorgung der Unternehmung mit «Sauerstoff». Andererseits induziert es Wertsteigerung, sofern die zukünftigen freien Cash Flows höher als die Kapitalkosten sind. Und schon mit Blick auf die Strategie sei die Erkenntnis von Eric Olsen und Kollegen von der Boston Consulting Group hervorgehoben («Value Creators Report», 2010), dass je länger der Betrachtungszeitraum ist, um so mehr das Wachstum zum grössten singulären Treiber der Kapitalrendite wird. Doch neben der finanziellen Wertsteigerung gilt es inzwischen auch, den sozialen und den ökologischen Leistungsnachweis zu erbringen («Triple Bottom Line»). Jüngst kommt unter Strategie-Guru Michael Porter und Mark Kramer («Die Neuerfindung des Kapitalismus», 2011) noch die Forderung hinzu, diese drei Beobachtungen von Wert nicht als Trade-off mit entsprechender Pflicht zur Ausbalancierung zu sehen, sondern ein Sowohl-als-auch anzustreben. Als Beispiele für derartigen «Shared Value» werden Wachstum durch margenträchtige, ökologisch optimierte Produkte oder Produktivitätssteigerungen durch sozial verantwortliches Sourcing angeführt.

2. Wird der Wert von Wertsteigerung von allen geteilt? und 3. Führt die Führung andere (und sich selbst) entsprechend?

Von der Qualität der kulturellen Verankerung und der führungsmässigen Integration hängt es ab, wie verbindlich Wertsteigerung in den strategischen Manövern und im

strukturell-prozessualen Unterbau zum Tragen kommt. Kultur und Führung sind ja selbst nicht das unmittelbare Leistungsergebnis der Unternehmung. Sie sind aber impliziter beziehungsweise explizit spürbarer «Schmierstoff» des sozialen Miteinanders, das Unternehmungen von Maschinen unterscheidet. Ihre enorme Ordnungs- und Integrationsleistung wird etwa im Bezug auf die Vision deutlich. Sie ist zugleich ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher transformationaler, also werteverändernder Führung, und je mehr Frustrations- oder Begeisterungspotenzial die Umfeldentwicklung bereit hält, umso mehr ist entsprechendes Leadership gefragt. Erkenntnisse aus der positiven Psychologie von Martin Seligman von der Uni Pennsylvania («Stärken Sie Ihre mentale Fitness», 2011) und zur Rolle von Willenskraft von Sumantra Ghoshal und Heike Bruch von der Uni St. Gallen («Entschlossen führen und handeln», 2006) akzentuieren schliesslich die hierbei nicht minder wichtige Rolle erfolgreicher Selbstführung.

4. Ist eine Vision mit hoher Orientierungskraft vorhanden?

In stürmischen Zeiten ist nicht nur die Frage nach dem Wert des sich Mühens drängender, sondern auch nach dem Ziel, zu dem es führen soll. Es braucht insbesondere unter den Leistungsträgern eine geteilte Vorstellung vom zukünftig zu erreichenden Zustand. Dabei ist gemäss der psychologischen Forschung von Hugo Kehr von der TU München («Wie Unternehmen ihre Vision finden», 2011) wichtig, dass die Vorstellung bildhaft ist, weil dies unbewusste Motive ihrer Träger an-

regt. Die Rolle bildhafter Vorstellungen wiederum kommt auch in den soeben im Zusammenhang mit Selbstführung angeführten Forschungsergebnissen zu willensstarkem Handeln zum Tragen: Wer den «Point of no return» beider Verwirklichung eines ambitionierten Ziels überschreitet, hat ein glasklares Bild des angestrebten Zustandes vor Augen. Damit korrespondiert die Erkenntnis des Psychologen Peter Kruse von der Uni Bremen («Management im Wandel», 2004), dass eine Vision Ambiguitätstoleranz fördert und damit die Bereitschaft zu Musterwechseln, also zur Änderungen von Grundannahmen, erhöht. Wenn man Krisen wie die gegenwärtige auch als Chancen betrachten will, mag eine Revision der Grundannahmen enormes Potenzial beinhalten. Dazu kontrastieren allerdings stark die Allgemeinplätze («erfolgreichster», «grösster», ...), die viele explizit dargestellte Visionen völlig austauschbar erscheinen lassen.

5. Beschreibt die Strategie den geeignetsten Weg, um die Vision zu erreichen?

Je unspezifischer die Vision, umso breiter werden bei aller guten Absicht, aber verschiedensten Ausbildungs- und Erfahrungshintergründen der Beteiligten die Auslegungen, wie sie zu erreichen sei. Tatsächlich führen viele Wege nach Rom, es ist jedoch sehr aufwändig, eine grosse Anzahl davon gleichzeitig zu verfolgen. Das gezielte Aufsuchen von Weichenstellungen, die Auswahl der Stossrichtung und die fokussierte Festigung der angestrebten Wettbewerbsposition ist darum das Mantra von Michael Porter («Nur Strategie sichert auf

Dauer hohe Erträge», 1996) zum Charakter von Geschäftsstrategien. Das bedeutet nicht, dass man nicht eine Vielzahl von strategischen Initiativen verfolgen kann, um evolutionär zu ermitteln, was verhebt – so der Ansatz von Markus Kreutzer und Christoph Lechner von der Uni St. Gallen («Implementierung von Strategien», 2009). Es wäre aber hilfreich, wenn sie konsistent bezüglich der Wettbewerbsposition sind. Auf die immense Bedeutung von Wachstum für die Erzielung nachhaltig hoher Kapitalrenditen ist eingangs schon hingewiesen worden. Es gibt aber neben solchen explorativen Manövern immer auch die Seite des Ausschöpfens und Optimierens bestehender Potenziale. Die «Beidhändigkeit» in der Anlage und die damit verbundenen Herausforderungen werden derzeit verstärkt unter dem etwas sperrigen Titel der «Ambidex-terität» erforscht und propagiert, siehe etwa die oben angeführten Beispiele zur Erzielung von «Shared Value».

6. Ist die Umfeldanalyse zeitgemäss und faktenbasiert? und 7. Sind die Entwicklungspotenziale und -notwendigkeiten bei den Kompetenzen klar bestimmt?

Der strategische Handlungsbedarf sollte auf einer plausiblen Synthese von Umfeld- und Unternehmensanalyse fussen. Im Hinblick auf die Wertsteigerung aus der operativen Geschäftstätigkeit stehen bei ersterer die Spielregeln von Markt und Wettbewerb im Vordergrund. Auf der Innenseite sind es entsprechend die Kompetenzen, auf den Märkten vorteilhaft im Sinne der Wertsteigerung zu agieren. Allem voran sei im Zusammen-

hang mit dem strategischen Argumentarium auf das Vordringen der Verhaltensökonomik hingewiesen. Sie fragt nicht so sehr nach der inhaltlichen Seite der Faktenbasis, sondern danach, unter welchen Entscheidungsprämissen sie zustande kommt. Dass dabei Denkfallen bestehen, dass es aber auch Wege gibt, sie einzudämmen, zeigt unter anderem Nobelpreisträger Daniel Kahneman von der Princeton Uni («Checkliste für Entscheider», 2011). Von der Sache her wird die unsichere Umfeldentwicklung unter Titeln wie «schwarze Schwäne» (Ereignisse mit hoher Unwahrscheinlichkeit, aber grosser Wirkung) geführt, und es erfolgt der Ruf nach strategischer Weitsicht – so von Adrian Müller und Günter Müller-Stewens von der Uni St.Gallen («Strategic Foresight», 2009). Auf der Innenseite gibt es neue Ein-

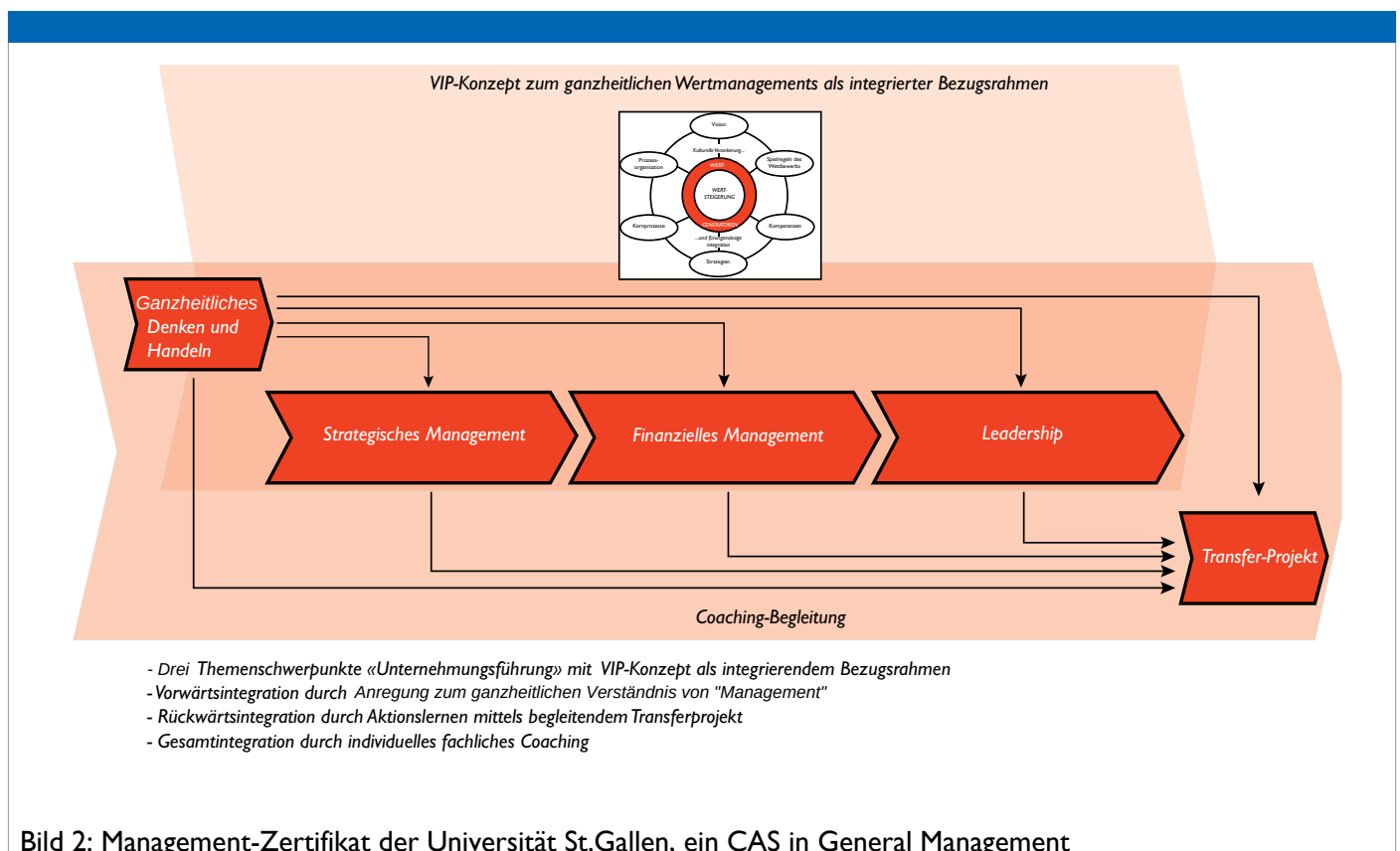
sichten zur dynamischen Entwicklung von Kompetenzen, die insbesondere die Wechselwirkung von Aufgaben/Sensibilisierung, Wissen/ Lernen und Aktivitäten/Effizienz unter die Lupe nehmen («High Impact Learning», 2011).

8. Sind die Prozesse der operativen Exzellenz verpflichtet, und unterstützen sie die Umsetzung der Strategie? und 9. Bilden Strukturen und Systeme eine gute Basis für nachhaltige Wertsteigerung, und sorgen sie für das richtige Mass an Aufsicht?

Damit wäre schliesslich auf die linke Seite des VIP-Zirkels übergeleitet. Strategien können nur auf der Innenseite ver-

wirklicht werden, denn man kann nur sich selbst beziehungsweise die eigene Unternehmung lenken, nicht hingegen direkt und nachhaltig Märkte und Konkurrenten. Insofern ist es im Sinne der Integrationsleistung des Bezugsrahmens günstig, dass die Aktivitäten, die bei der Analyse des strategischen Bedarfs an Kompetenzentwicklung eine Rolle spielen, in Form der Prozesse nun wieder auftauchen. Die Erkenntnisse zum Prozessmanagement und zu operativer Exzellenz sind Legion. Entsprechend hoch ist der Fundus an Instrumenten und deren Weiterentwicklung, so etwa im Rahmen des Lean Sigma-Ansatzes. Mike Rother von der Uni Michigan («Die Kata des Weltmarktführers», 2009) sei höchst exemplarisch für den gesamten Opex-Komplex angeführt. Uns ist hier vor allem an der Integration die-

ser Themen mit Strategie, Kultur und Führung gelegen. Die Prozesse wiederum stehen in enger Verbindung zu den Organisationsstrukturen und den Systemen, insbesondere der IT mit ihrer starken Rolle als «Enabler». Mit aktuellen Bezügen kann hier nicht zuletzt das Thema der Aufsicht angebunden werden. Damit würden wir von den Geschäften zur Gesamtunternehmung wechseln. Angesichts der Komplexität der dort vorhandenen Herausforderungen empfiehlt es sich jedoch, auf einen anderen Bezugsrahmen zu wechseln, wie etwa das 10-Planeten-Modell von Matthias Brauer und Günter Müller-Stewens von der Uni St.Gallen («Corporate Strategy & Governance», 2009).



Aktualisiert, im Original erschienen in Maschinenbau, Jahreshauptausgabe 2011, S. 102–105



“ *Der ganzheitliche Denkansatz
und die Inhalte beziehen sich extrem gut auf die Realität der
Unternehmensführung.* ”

-Rudolf Schreivogel, Leiter Ressourcen, Lang Papier
GmbH (Kaderseminar / Middle Management-Programm)

“ *Mit dem General Management
Navigator verfüge ich nun über ein universelles Meta-Tool. Es
strukturiert die komplexen Prozesse des strategischen Manage-
ments griffig und leitet mich bei der konsequenten Implementierung.* ”

-Dr. Marco Benkert, Projektleiter, Rohde & Schwarz
GmbH (Kompaktseminar Strategisches Management)

Flexible Weiterbildung durch ECTS

Jürgen Spickers

Das European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) ist auf dem Weg, sich in der Aus- und Weiterbildung durchzusetzen. Hauptanliegen sind die Vermeidung ungewollter Doppelspurigkeiten bei den Lernenden und eine höhere Flexibilität bei der Wahl der Anbieter.

Die Absolventen haben den Anspruch, bereits erbrachte Leistungen auf weiterführende Lehrgänge angerechnet zu bekommen. Das Weiterbildungsangebot der Universität St.Gallen im Bereich «Management» ist als eines der ersten konsequent in diese Richtung optimiert worden. Damit ist es auch für die institutionen-übergreifende Weiterbildung gerüstet.

Der Reformprozess des europäischen Hochschul- und Forschungsraums startete mit der Bologna-Erklärung von 1999. Auf der Folgekonferenz 2001 wurde das Thema «lebenslanges Lernen» hervorgehoben. 2002 etablierte sich zusätzlich der Kopenhagen-Prozess für die europaweite Reform der Berufsausbildung. Beides förderte die Ausdehnung der Dynamisierungs- und Flexibilisierungsmassnahmen auf die Weiterbildung. 2004 beschloss die

Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten, auch für die Weiterbildungsangebote ihrer Häuser einheitliche Stufen zu definieren. Massgeblich ist hier ebenfalls die Lernzeit. Sie umfasst nicht nur klassisches Präsenzlernen inklusive Vor- und Nachbereitung, sondern auch andere Formen des Selbstlernens, Transferprojekte, Plan- und Coaching usw.

Definierte Abschlüsse

Im europäischen Rahmen werden vier Stufen unterschieden: Weiterbildungskurse (unter 250h), Zertifikatslehrgänge (250 bis 300h), Diplome (900h) und Masterprogramme (1800h). Die Zeiten verstehen sich als Untergrenzen. Jeweils 25 bis 30h entsprechen einem ECTS Credit. Die Credits sind also keine Noten, sondern weisen aus, wie viel Zeit investiert wurde – allerdings insofern erfolgreich, als dass Lernerfolgskontrollen im System vorgesehen sind. Zum Vergleich der Volumina: An der HSG umfasst ein Bachelor-Studium 180 ECTS, ein Master der Erstausbildung 90-120 ECTS.

Weiterbildung bedeutet «Advanced Studies». Folglich heissen die Abschlüsse, die es erst ab Stufe «Certificate» gibt, CAS, DAS und MAS. Für Weiterbildungskurse gibt es wie bis anhin «nur» die klassische Teilnahmebescheinigung. Aber auch sie kann – geprüfter Lernerfolg vorausgesetzt – mit ECTS belegt und damit anrechenbar gemacht werden. Damit sind die Hauptziele des ECTS-Konzepts angesprochen: Die Anrechnung nachweisbar erbrachter Leistungen auf weiterführende Fortbildungsmassnahmen in Zeit und Geld, und die Möglichkeit, zwischen einzelnen Stufen den Anbieter zu wechseln. Die Abbildung zeigt, wie dies im Rahmen der Management-Weiterbildung der Universität St.Gallen umgesetzt wurde (siehe Bild).

Bedenkenswertes zur Programmwahl

Eine Herausforderung bei der ECTS-bewussten Auswahl einer Weiterbildung besteht darin, die Eigenständigkeit eines Programms mit der Anschlussfähigkeit an weiterführende Massnahmen unter einen Hut zu bringen. Erstere gibt den Teilnehmenden einen unmittelbaren Nutzen aus Themenvielfalt, Methodenmix, Transfermassnahmen usw. Letztere bestimmt, welcher Anteil des Investments in die unmittelbare Qualifikation zugleich eine Option für kommende Schritte ist – sei es als lebenslanges Lernen, sei es als Verteilung knapper Ressourcen wie Zeit und Geld über einen längeren Zeitraum. Je genauer Inhalte, Dauer und Struktur (zum Beispiel Modularisierung) der aufnehmenden Massnahme und des vorher absolvieren Programms zueinander passen, umso leichter fällt die Anrechnung. Je eigenständi-

ger dagegen die unmittelbare Qualifikation zum Beispiel im Hinblick auf eine hohe Themenbreite bei geringerer Tiefe ist, umso höhere Anteile kommen ggfs. für eine Anrechnung aus inhaltlichen, strukturellen oder klassendynamischen Gründen nicht in Frage. Man kann dann die Teile nicht mehr sinnvoll aus dem aufnehmenden Programm herauschälen. Wer höhere Abschlüsse plant und ganz sicher gehen will, kommt auch im reformierten System darum nicht umhin, die Anrechenbarkeit schon im Vorfeld aktiv abzuklären.

Fallgruben

Wie gesagt ist Lernzeit nicht gleich Präsenzzeit. Professionelle Anbieter von Fernstudien verfügen schon seit langem über entsprechende Konzepte. Es sind aber im Markt Tendenzen erkennbar, Programme durch nicht spezifizierte Lernzeiten mit Abschlüssen zu «veredeln», die so nicht gerechtfertigt sind. Es ist empfehlenswert, bei diffusen «Selbstlern-Anteilen» genau nachzufragen, wie es um Unterstützung, Kontextualisierung und Lernerfolgskontrolle steht. Vorsicht ist fernergeboten, wenn Zeiten anerkannt werden, für die es im aufnehmenden Programm gar keine korrespondierenden Inhalte gibt. Das ist eher als aggressives Marketing zu werten, bei dem der Verantwortung für die Teilnehmenden nicht genügend Rechnung getragen wird. Schliesslich sollte man ausrechnen, wie teuer die Option einer schrittweisen Weiterbildung im Vergleich zum unmittelbaren Erwerb des höchsten angestrebten Abschlusses ist. Die aufnehmenden Programme ermitteln anrechenbare Beträge üblicherweise auf Basis ihres Preismodells. Da kürzere Programme pro Zeiteinheit in aller

Zum Autor

Dr. Jürgen Spickers

**Leiter Management-Seminare am
Institut für Betriebswirtschaft der
Universität St. Gallen**

“ *Die Anrechnung*
des Finanzmoduls aus dem General Management-Zertifikat
war zeitlich und finanziell höchst attraktiv. Das hat meine Ent-
scheidung zur Vertiefung mit dem 'St.Galler Finanz- und
Controlling-Zertifikat' sehr begünstigt."

-Gunar Gärtner, Leiter Valuation
Kuoni Mueller & Partner
(Finanzbewusst Managen & St.Galler
Finanz- und Controlling-Zertifikat)

“ *Beim St.Gallen Management Certificate*
erwarb ich das grundlegende Wissen, beim Global Executive
MBA von Rotman Toronto und Universität St.Gallen die
vertiefte Expertise."

-Dr. Oliver Wolff, Head of Building Physics,
Geberit International AG
(Essentials of Management / St.Gallen Management Certificate Program,
Omnium Global Executive MBA)



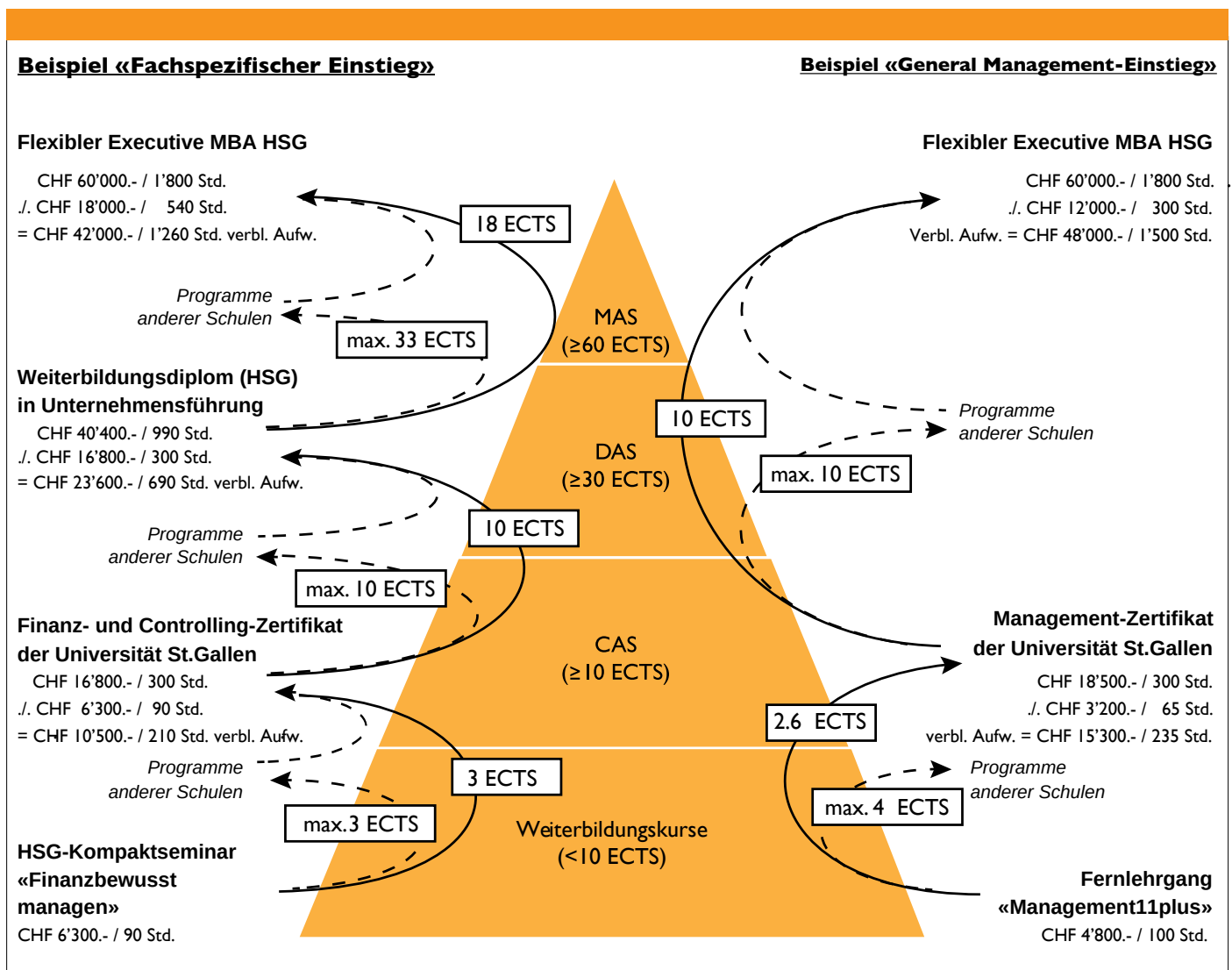
Regel teurer sind als längere, kommt es hier gegebenenfalls zu hohen Aufschlägen. Preis- und damit Anrechnungsunter-

schiede sind auch zu erwarten, wenn sich die gewählten Anbieter im Hinblick auf Reputation und Markenwert unterscheiden.

Da höherwertige Abschlüsse normalerweise nicht mehrfach angestrebt werden, sollte man über den reinen Wissens-

erwerb hinausgehende Aspekte der Karriereplanung und der Netzwerkbildung dabei berücksichtigen.

ECTS-Erwerb und Anrechnung in der Management-Weiterbildung der Universität St.Gallen



Stand 2014; alle Angaben unter Vorbehalt der Änderung

Im Original erschienen in Maschinenbau - Das Schweizer Industriemagazin, Heft 5/2011, S. 38-39





Universität St.Gallen
Institut für Betriebswirtschaft
Management-Seminare
Dufourstrasse 40 a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 23 66
Telefax +41 71 224 28 84
juergen.spickers@unisg.ch
www.ifb.unisg.ch/management-seminare