

Vier Qualitätsdimensionen der Management-Weiterbildung

12/2012 – 01/2013



Den folgenden Artikel veröffentlichen wir mit freundlicher Genehmigung des Autors, Dr. Jürgen Spickers.



Zur Person

Der Autor ist Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen. Zu seinem Aufgabenbereich gehören u. a. die Entwicklung und Realisierung öffentlicher Weiterbildungsprogramme auf

allen Führungsebenen sowie die Konzeption und Durchführung internationaler innerbetrieblicher Executive-Development-Programme.

Inhalt

Themen und ihre Aufbereitung

Effizienz und Flexibilität

Transfer ist der Schlüssel

Anschlussfähigkeit und Reputation

Ergebnisverantwortung im Management braucht solide Fähigkeiten. Nicht-Betriebswirte erwerben sie in aller Regel durch berufsbegleitende Weiterbildung. Deren Qualität sollte man aufgrund der vier Dimensionen „Inhalt“, „Form“, „Anwendung“ und „Optionen“ beurteilen.

Wissen ist die Schlüsselressource des Kompetenzerwerbs. Entsprechend stehen Fachkräfte mit nicht-betriebswirtschaftlichem Ausbildungshintergrund vor der Übernahme von Ergebnis- und Führungsverantwortung zunächst vor der Herausforderung, wie (und wo) sie sich dieses Wissen am besten aneignen. Bei der Entscheidung empfiehlt es sich jedoch, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und auch Qualitätsmerkmale heranzuziehen, die über die Vermittlung der Fakten hinausgehen. Solche betreffen Effizienz und Flexibilität, den Transfer in den beruflichen Alltag und – mit Blick auf die weitere berufliche Entwicklung – die Anschlussfähigkeit für zusätzliche Qualifizierungen sowie die Reputation der gewählten Bildungseinrichtung.

Themen und ihre Aufbereitung

Das Wissen der Welt ist im Internet verfügbar. Trotzdem wird niemand auf die Idee kommen, je 100 Stunden zu Finanzen, Strategie und Leadership zu surfen und dann ein Certificate of Advanced Studies in General Management (für das 250 bis 300 Lernstunden die Voraussetzung sind) zu beanspruchen. Wissen muss aufbereitet sein: auf das Wesentliche konzentriert, sinnvoll gegliedert, an die Zielgruppe angepasst, mit Beispielen und Transferanregungen unterlegt, didaktisch auf Effizienz getrimmt. Ideal für Letzteres ist eine durch Tutoring begleitete Selbstlern-Vorbereitung, die am individuellen Kenntnisstand anknüpft, Wissensunterschiede zwischen den Lernenden ausgleicht und dann in eine gemeinsame Präsenzphase mündet. Dort können Fälle erörtert,

Erfahrungen diskutiert, einzelne Aspekte weiter vertieft und persönliche Beziehungen aufgebaut werden. Solche wiederum sind hilfreich für ein Peer-Coaching zu Transfermaßnahmen, auf die später noch detaillierter eingegangen wird.

Für die zielgruppengerechte Auswahl und Darbietung der Inhalte sind entsprechende Erfahrungen der sog. „Lehrkörper“ zwingend. In der beruflichen Weiterbildung kann damit der Spagat zwischen wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen (statt partikularer Anekdoten) und praktischer Bedeutung besser bewältigt werden. Wenn beides in selbst erzeugtem geistigem Eigentum gipfelt, umso besser – dann gibt es Erkenntnisse direkt von der Quelle. Für die sinnvolle Gliederung schließlich haben sich Bezugsrahmen bewährt, die besonders

hilfreich sind, wenn sie von der Umsetzung her gedacht sind. Wobei es wichtig ist, dass auch in sich abgeschlossene Themengebiete nochmals durch übergreifende Modelle integriert werden.

Aufgrund von langjährigen Erfahrungen, die wir in der Weiterbildung von Nicht-Betriebswirten der mittleren Führungsebene mit einem Bezugsrahmen für integriertes Wertmanagement (siehe Abbildung) gemacht haben, sind wir von der zentralen Rolle der Themen „Finanzen“, „Strategie und operative Exzellenz“ und „Leadership“ überzeugt. Diese müssen ganz bewusst auf Nicht-Experten („Finance for Non-Financials“ etc.) heruntergebrochen werden, um sie von Fachqualifikationen oder Advanced-Programmen zu unterscheiden.

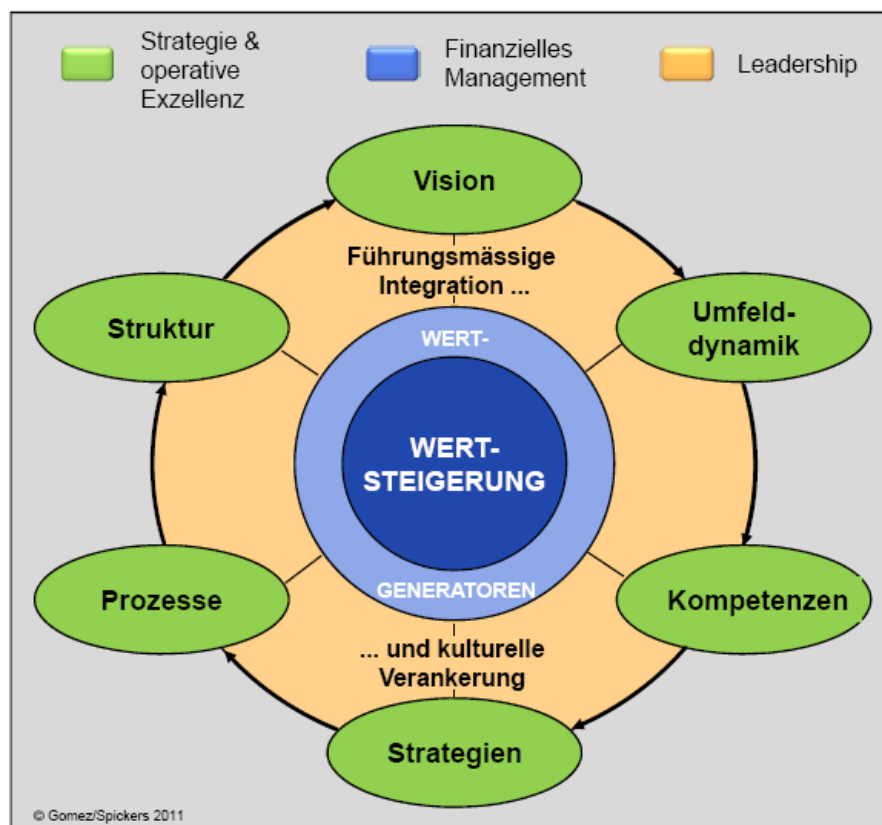


Abbildung: Zentrale Themen und Aufgabengebiete des ganzheitlich-integrierten Wertmanagements

Ergebnisverantwortung, sei es im Profit-, Cost- oder Service-Center, sei es in einer regionalen Einheit, bedingt erstens einen längerfristigen Horizont. Zweitens sind die Akteure in das größere Ganze z. B. der Gesamtorganisation eingebunden und mit ihren Beiträgen auch an deren Erfolg maßgeblich beteiligt. Drittens ist auf dieser Stufe verantwortungsbewusstes Unternehmertum zusätzlich zur Fachkompetenz gefragt. Das hat Folgen für die Inhalte:

- Finanzielles Management sollte vom wirk-samen Controlling her argumentieren, eher auf der linken Seite der Bilanz bleiben, und finanziellen Scharfsinn mit Blick auf die Ver-gangenheit (z. B. Kennzahlen), Gegenwart (z. B. Working Capital, Cash Flow) und Zu-kunft (z. B. Investitionen, Unternehmensbe-wertung) trainieren. Vermehrt wird es darauf ankommen, in diesem Zusammenhang auch Fragen der ökologischen und sozialen Wert-steigerung einzubinden.

- Strategie ist ein Alternativen-Auswahlkalkül unter Unsicherheit und Wettbewerb und insofern auch für die mittlere Führungsebene (Markteinheiten, Funktionsbereiche) und deren Beitrag zur Erreichung der Ziele des Gesamtunternehmens relevant. Je nach Fokus der Strategie ist der Dreischritt aus Außenanalyse, Innenanalyse und Synthese spezifisch auszugestalten, wenn die Arbeit nicht auf das Allround-Konzept SWOT begrenzt bleiben soll. Operative Exzellenz sollte sowohl in prozessualer als auch in struktureller Hinsicht sowohl Nährboden als zugleich auch Ziel von Strategieumsetzung sein. Strategisches Controlling stellt die Verbindung zum finanziellen Management bzw. zur gesamthaften Wertsteigerung dar.
- Leadership schließlich knüpft sowohl an Wertorientierung als auch an Strategie und operativer Exzellenz an. Eine entsprechende Weiterbildung sollte die Perspektiven der Selbstführung (z. B. zielgerichtetes Handeln) ebenso wenig ausblenden wie diejenige der Unternehmensführung (z. B. den Aufbau und Erhalt hoher positiver Energie in der Organisation), ohne dass die klassischen Aspekte der Führung von Mitarbeitenden und Teams zu kurz kommen. Mehr noch als bei institutionellen Themen wie Strategie und Finanzen kommt es hier darauf an, bereits im Rahmen der Weiterbildung etwa durch Rollenspiele persönliche Erfahrungen machen und reflektieren zu können.

Effizienz und Flexibilität

Während die Auswahl der Themen vor allem die Effektivität der Management-Weiterbildung im Sinne der zentralen Hebel betrifft, beziehen sich Effizienz und Flexibilität auf Fragen der zeitlichen Belastung und Verteilung. Hat man einen offiziell anerkannten Abschluss im Auge, also zumindest ein CAS (Certificate of Advanced Studies) mit besagten 250 bis 300 Lernstunden, so ist in jüngster Zeit immer mehr die Frage, wie viel davon nach persönlichem Zeitplan organisiert werden kann. Umso wichtiger ist es allerdings, dass die Lernenden dabei nicht auf sich selbst gestellt sind, sondern z. B. auf ein zeitnahe individuelles Tutoring zu fachlichen Fragen zurückgreifen können. Die zeitlich inflexiblen Präsenzphasen sind aus besagten Gründen nicht verzichtbar, denn auch moderne kollaborative Softwarelösungen können den Klassenraum in der virtuellen Welt (noch) nicht ohne

markante Verluste für die Güte der Interaktion abbilden. Im Blended Learning-Paket mit web-basierten Bestandteilen erzielt man aber eine starke Hebelwirkung auf die Präsenzphase, was das Lernen im sachlichen und teilnehmerbezogenen Kontext anbelangt.

Ein zweiter aktuell zunehmender Bedarf zielt auf eine höhere Flexibilität im Einstieg in ein Programm und in die zeitliche Verteilung allfälliger Module. Natürlich können flexible Formate abhelfen. Aber man muss Sorge tragen, wie der Zusammenhalt einer spezifischen Gruppe gleichwohl erreicht wird, um nicht den völligen Zerfall in ein Kurssystem zuzulassen. Denn dann bleiben Themenintegration und Netzworkebildung auf der Strecke.

Schließlich bedeutet Flexibilität, die Entscheidung für ein Fach- oder ein General Management-Zertifikat überhaupt erst nach Einstieg in ein inhaltliches Modul treffen zu können, und zwar unter voller Anrechnung der dafür investierten Mittel, will heißen Zeit *und* Geld. Darauf wird später nochmals eingegangen.

Transfer ist der Schlüssel

Berufliche Weiterbildung soll sich in einer Verbesserung der alltäglichen Arbeit, hier also konkret in der Güte von Managemententscheidungen und -maßnahmen, niederschlagen. Das ist nicht nur einer allfälligen Entsendung (und Bezahlung) durch den Arbeitgeber geschuldet, sondern der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit. Hier aber enden viele Weiterbildungen allenfalls mit Transferanregungen, und in der Tat bekommt man in Seminaren regelmäßig die Rückmeldung hoher Handlungsinspiration. Am Arbeitsplatz stehen dem jedoch leider allzu oft persönliche, strukturelle und kulturelle Hindernisse entgegen. Es kommt dann eher zu kleinformatigen Maßnahmen, die zwar besser als nichts sind, aber das Potenzial der neu erworbenen Kenntnisse bei Weitem nicht ausschöpfen.

Darum ist es von großem Vorteil, wenn ein Praxis-transfer z. B. im Rahmen einer Projektarbeit aktiv in das Management-Training mit eingebaut ist, und wenn diese durch fachliches (insbesondere bei Leadership auch persönlichkeitsbezogenes) Coaching begleitet wird. Die Herausforderung liegt darin, dass ein solches Transferprojekt einerseits möglichst das Themenspektrum der Weiterbildung in seiner ganzen Breite zugänglich macht, andererseits die Fragestellung einen konkreten Hand-

lungsbedarf in der Organisation des Teilnehmenden repräsentiert. Es ist darum sinnvoll, auch diese Themenwahl etwa durch Absprache mit der vorgesetzten Stelle schon zu Beginn der Qualifikationsmaßnahme mit einzubauen.

Anschlussfähigkeit und Reputation

Das sich auf europäischer Ebene mehr und mehr etablierende Konzept der ECTS (European Credit Transfer System) zielt vor allem auf die Vermeidung von ungewollten Doppelspurigkeiten bei umfassenderen Entwicklungsvorhaben. Weder wird man den jeweils umfassendsten Abschluss – in der BWL also einen Executive MBA – stets sofort anstreben wollen und können, noch ist dies im Hinblick auf eine schrittweise berufliche Entwicklung immer der sinnvollste Weg. Dann ist es aber wichtig, dass zumindest innerhalb einer Institution die Module und Programme möglichst verlustfrei aufeinander aufbauen. Auch kann man sich so noch im Laufe der langfristigen Kompetenzentwicklung für einen bestimmten Pfad wie z. B. fachliche Vertiefung vs. generelle Verbreiterung entscheiden und dabei die Erfahrung aus vorhergehenden Weiterbildungsschritten einfließen lassen.

Ein zweites Ziel von ECTS liegt in der Vereinfachung einer Institutionen übergreifende Wahl von Weiterbildungspartnern. Vor dem Hintergrund empfiehlt es sich, unabhängig von der Anerkennung schierer Lerninhalte bei der Planung auch die Reputation und das dazu beitragende Qualitätsmanagement der Bildungsinstitutionen in Betracht zu ziehen. Orientierung im Dschungel der Anbieter, konkret heruntergebrochen bis auf einzelne Qualitätskriterien, bieten hier anerkannte Rankings wie z. B. dasjenige der Financial Times. Dabei ist darauf zu achten, dass das jeweils relevante Teilranking herangezogen wird, also z. B. für Kurzprogramme und Zertifikate das immer Mitte Mai eines Jahres erscheinende Ranking „Executive Education – Open Enrollment Programs“. Hier werden jedoch nur öffentliche Bildungseinrichtungen behandelt.

In Bezug auf firmen- oder brancheninterne Weiterbildungsangebote hat auf europäischer Ebene die EFMD (European Foundation for Management Development) mit dem CLIP (Corporate Learning Improvement Process) eine Zertifizierung gestartet. In Deutschland spielt der Wuppertaler Kreis und das gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und dem

Zentralverband des Deutschen Handwerkes betriebene CERTQUA-Zertifikat eine wichtige Rolle. Schließlich sollte man nicht vergessen, dass sich Qualität auch ohne mediale Unterstützung herumspricht. Man berate sich darum im Hinblick auf Anbieter und deren Reputation zusätzlich mit Fachleuten aus der Personal- und Management-Entwicklung bzw. dem Personalwesen.

Autor

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

Notizen