

Quality Check für Management-Weiterbildung

Ergebnisverantwortung im Management braucht solide Fähigkeiten in Finanzen, Leadership und Strategie. Das ist der Kern entsprechender Weiterbildung für Nicht-Betriebswirte. Doch bei der Auswahl sind weitere Kriterien zu beachten.

Wissen ist die Schlüsselresource des Kompetenzerwerbs. Entsprechend stehen Fachkräfte mit nicht-betriebswirtschaftlichem Ausbildungs-

ZUM AUTOR

Dr. Jürgen Spickers, Leiter
Management-Seminare am Institut
für Betriebswirtschaft der
Universität St.Gallen

hintergrund 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 Einrichtung.

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 sur-

fen und dann ein Certificate of Advanced Studies in General Management (für das 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 sogenannten «Lehr-

■ Anzeige

körper» 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. 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. Entsprechende Erfahrungen mit einem Bezugsrahmen für integriertes Wertmanagement (siehe den Beitrag «Ganzheitliche Unternehmensführung» in der Jahreshauptausgabe Maschinenbau 2011, Seite 102 bis 105) haben uns darin bestärkt, für die Weiterbildung in Sachen Management-Kompetenzen auf Finanzen, Strategie und Leadership zu fokussieren, und dann ganz bewusst auf die Nicht-Experten («Finance for Non-Financials» usw.) abzustellen.

Finanzielles Management sollte Aspekte des Controllings mit einschliessen, eher auf der linken Seite der Bilanz bleiben, und finanziellen Scharfsinn mit Blick auf die Vergangenheit

(zum Beispiel Kennzahlen), Gegenwart und Zukunft (zum Beispiel Economic Value Added) trainieren. Vermehrt wird es darauf ankommen, in diesem Zusammenhang auch Fragen der ökologischen und sozialen Wertsteigerung einzubinden.

Strategie ist ein Alternativen-Auswahlkalkül unter Unsicherheit und Wettbewerb und insofern auch für die mittlere Führungsebene (Markteinheiten, Funktionsbereiche) und deren Beitrag zur Unternehmensstrategie relevant. Hier sollten Fragen der Strategieentwicklung inklusiv der Prozessdimension, der strategischen Positionierung von Einheiten in ihrem relevanten Umfeld, der Wertschöpfung (einschliesslich operativer Exzellenz) und des Managements von Veränderungsprozessen thematisiert und integriert werden. Wenn die Performancemessung auch bedacht wird, entsteht darüber hinaus eine direkte Verbindung zum finanziellen Management.

Leadership schliesslich knüpft sowohl an Wertorientierung als auch am Veränderungsmanagement an. Eine entsprechende Weiterbildung sollte die Perspektiven der Selbstführung (zum Beispiel zielgerichtetes Handeln) ebenso wenig ausblenden wie diejenige der Unterneh-

mensführung (zum Beispiel den Aufbau und Erhalt hoher positiver Energie in der Organisation), ohne dass die klassischen Aspekte der Führung von Mitarbeitern und Teams zu kurz kommen. Mehr noch als bei faktenbasierten Themen 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 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 zum Beispiel auf ein zeitnahe individuelles Tutoring bei 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 virtuellen Bestandteilen kann aber die Effizienz der Präsenzphase stark gesteigert werden.

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 Netzwerkbildung 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.

Transfer ist der Schlüssel

Berufliche Weiterbildung soll sich auch 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 oft 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 nicht ausschöpfen. Darum ist es von grossem Vorteil, wenn ein Praxistransfer zum Beispiel 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 die Breite des Themenspektrums der Weiterbildung möglichst umfassend abbilden soll, andererseits die Fragestellung einen konkreten Handlungsbedarf in der Organisation des Teilnehmenden abbildet. 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 – hier 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 Mo-

dule und Programme möglichst verlustfrei aufeinander aufbauen. Auch kann man sich so noch im Laufe der langfristigen Kompetenzentwicklung für einen bestimmten Pfad wie zum Beispiel fachliche vs. generelle Vertiefung entscheiden und dabei die Erfahrung aus vorhergehenden Weiterbildungsschritten einfließen lassen. Natürlich zielt das ECTS-Konzept auf eine institutionenübergreifende Wahl von Weiterbildungspartnern ab. 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 zum Beispiel dasjenige der Financial Times. Dabei ist darauf zu achten, dass das jeweils relevante Teilranking herangezogen wird, also zum Beispiel für Kurzprogramme und Zertifikate das jeweils Mitte Mai erscheinende Ranking «Exe-

cutive Education – Open Enrollment Programs». Man berate sich im Hinblick auf die Anerkennung von Rankings gegebenenfalls mit Fachleuten aus der Personal- und Managemententwicklung beziehungsweise dem Personalwesen.



INFOS | KONTAKT

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 50
CH-9000 St.Gallen

Telefon +41 (0)71 224 21 11

www.unisg.ch
info@unisg.ch

Anzeige



Management-Weiterbildung 2012/13: Die neue Architektur

» ZENTRALE THEMEN

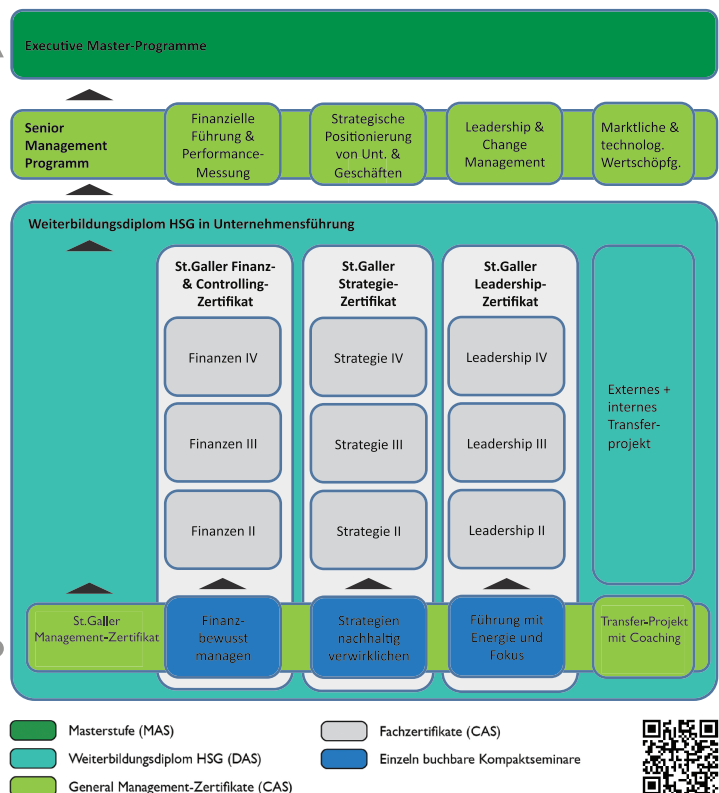
» FLEXIBLER EINSTIEG

» AUFBAUMÖGLICHKEITEN MIT MAXIMALER ANRECHNUNG ERBRACHTER LEISTUNGEN

» KONSEQUENTE AUF UMSETZUNG AUSGERICHTET



ECTS-System: Anrechnung erbrachter Leistungen in Zeit und Geld



Ab sofort für Sie verfügbar unter: www.es.unisg.ch/management-seminare | Telefon +41 71 224 23 68 | management-seminare@unisg.ch