

Gezielt Skills erwerben

Weiterbildung für Kader

Jolanda Spirig

27.09.2008

Unternehmensstrategie und Leadership sind die Spitzenreiter bei der Weiterbildung von Top-Kadern. Prozessmanagement und Changemanagement sind beim mittleren und unteren Kader gefragt. Im Interview: Dr. André Schläfli, Direktor des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung SVEB.

André Schläfli, welche Weiterbildungen werden im oberen Kader nachgefragt?

"Spitzenreiter bei den Hard Skills ist die Unternehmensstrategie. Das zeigt eine Nachfragerhebung des Instituts für Unternehmensführung IFU zu den Weiterbildungstrends 2008 bei den 1 590 umsatzstärksten Unternehmen. Die Themen Verkauf und Marketing machen den Schwerpunkten Management und Technik Platz. Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling gehen etwas zurück. Bei den Soft Skills steht Leadership an der Spitze."

Und wie sieht es beim mittleren und unteren Kader aus?

"Sie sollen gemäss Umfrage vor allem in den Bereichen Prozessmanagement und Changemanagement geschult werden. Bei den Soft Skills sind Konfliktmanagement und angewandte Kommunikation gefragt. Die Nachfrage nach Weiterbildungstagen ist für das laufende Jahr leicht steigend. Die Unternehmen sind offenbar bereit, mehr Geld in die Weiterbildung ihrer Manager zu investieren. Im Zentrum steht die nachhaltige Betriebsführung."

Wie steht es um die Sozialkompetenzen?

"Glaubt man den Aussagen der Unternehmensverantwortlichen, schenken über 90 % der Mittel- und Grossbetriebe der Sozialkompetenz Beachtung, aber nur 60 % der Kleinunternehmen. Für das Topmanagement würden Soft Skills immer wichtiger, heisst es. Hier setze ich ein Fragezeichen."

Wieso? Sind Soft Skills unwichtig?

"Nein, keinesfalls. Sozialkompetenzen sind sehr wichtig, sie wurden schon in den achtziger Jahren propagiert, als ich als Management-Ausbilder bei der UBS tätig war. Aber die Praxis zeigt, dass Topmanager sehr wenig Zeit für Weiterbildung haben. Und wenn Sie sich doch Zeit nehmen, bilden sie sich eher in Hard Skills wie Managementstrategie oder Technik weiter. Das gilt auch für die Geschäftsleitung von Kleinbetrieben."

Haben Top Manager ein Manko in Sachen Weiterbildung?

"Nicht unbedingt. Der Trend geht in Richtung Coaching und Supervision. Top Manager lassen sich zunehmend von externen Beratern unterstützen. In Fragen der persönlichen Entwicklung, aber auch bei Problemen im Team. Spezialisten und Spezialistinnen stossen zum Team und stellen fest, wie kommuniziert wird, um anschliessend zu vermitteln. Sie arbeiten auch im Projektmanagement oder im Marketing mit und bringen dort ihr Wissen konkret ein."

Wie sinnvoll sind Sabbaticals?

"Sie sind sehr sinnvoll. Sabbaticals bringen neue Ideen und Perspektiven. Ich spreche aus eigener Erfahrung. Aber man muss den Mut haben, seinen Platz drei Monate lang frei zu lassen. Obwohl verschiedene Unternehmen Sabbaticals anbieten, zusammen mit Ferien und Sprachaufenthalt, trauen sich viele Manager nicht, das Angebot zu nutzen. Ihre Angst ist in der Regel unberechtigt."

Wo bildet sich das Management weiter?

"Das obere Management bildet sich auf universitärer und Fachhochschul-Ebene weiter. Hier herrscht ein breites Angebot und erhebliche Konkurrenz. Erste Wunschadresse ist die Universität St. Gallen, gefolgt vom Zentrum für Unternehmensführung (ZfU). Ingenieure, die eine Kaderlaufbahn einschlagen wollen, wählen vorwiegend die ETH Zürich."

Welche Weiterbildung empfehlen Sie auf der unteren und mittleren Kaderstufe?

"Man sollte die Weiterbildung sorgfältig planen und darauf achten, dass die Lehrgänge kompatibel sind. Beim mittleren und unteren Kader erscheint mir die Kaderausbildung mit Abschlüssen auf verschiedenen Ebenen und Zertifikat der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF interessant. Sie wird derzeit von zahlreichen Bildungsinstituten angeboten. Man kann sich auf einzelne Module konzentrieren, aber bei Bedarf lässt sich der Lehrgang jederzeit ausbauen."

Generell gesehen, wer bildet sich in welchen Bereichen weiter?

"Gemäss Bundesamt für Statistik standen im Jahr 2007 Kaderkurse bei der berufsorientierten Weiterbildung zusammen mit Weiterbildungen in Gesundheit und Medizin mit 12 % an oberster Stelle. Mit je 11 % belegten Sprachen und Informatik den dritten Platz. Während Frauen vor allem Sprachkurse und gesundheitsorientierte Lehrgänge belegen, entscheiden sich Männer in erster Linie für Kader- und Sprachkurse. Da inzwischen jeder zweite Topmanager aus dem Ausland kommt und die Zahl der Führungskräfte aus den angelsächsischen Ländern rasant ansteigt, sind gute Englischkenntnisse für das Kader ein Muss."

Soll man sich eher spezialisieren oder sich zum Generalisten, zur Generalistin weiter-bilden?

"Führungsausbildungen gehen eher in Richtung Generalisierung. Führungspersonen brauchen zwar auch ein gewisses Mass an Spezialwissen, aber grundsätzlich arbeiten sie interdisziplinär. Sie müssen das Projektmanagement beherrschen und Aufgaben delegieren können. Zum Beispiel an Entwickler, Marketingspezialistinnen oder Informatiker. Die Diskussion, ob es zur Führung einer Grossbank einen Spezialisten oder einen Generalisten braucht, wurde bei der Besetzung des UBS-Präsidiums medienwirksam geführt. Wie wir inzwischen wissen, hat sich der Verwaltungsrat mit der Wahl von Peter Kurer für einen

Generalisten, und nicht für einen Bankfachmann entschieden."

Welche Entwicklungen stehen an in der Weiterbildungslandschaft?

"Im Hinblick auf das neue Weiterbildungs-gesetz wird derzeit die Kostenseite diskutiert. Während die Weiterbildungskosten von Hochschulabsolventen und Kadermitgliedern häufig vom Arbeitgeber finanziert werden, müssen andere ihre Weiterbildung selbst bezahlen. Das schafft Ungerechtigkeiten. Bildungsgutscheine und Steuerabzüge von Weiterbildungskosten könnten hier Abhilfe schaffen. Dafür setzen wir uns ein."

*Jolanda Spirig ist Medienbeauftragte des SVEB.  
(www.alice.ch; andre.schlaefli@alice.ch)*

# Gezielt Skills erwerben

**Unternehmensstrategie und Leadership sind die Spitzenreiter bei der Weiterbildung von Top-Kadern. Prozessmanagement und Change-management sind beim mittleren und unteren Kader gefragt. Im Interview: Dr. André Schläfli, Direktor des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung SVEB.**

Interview: Jolanda Spirig (\*)

*André Schläfli, welche Weiterbildungen werden im oberen Kader nachgefragt?*

«Spitzenreiter bei den Hard Skills ist die Unternehmensstrategie. Das zeigt eine Nachfrageerhebung des Instituts für Unternehmensführung IFU zu den Weiterbildungstrends 2008 bei den 1590 umsatzstärksten Unternehmen. Die Themen Verkauf und Marketing machen den Schwerpunkten Management und Technik Platz. Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling gehen etwas zurück. Bei den Soft Skills steht Leadership an der Spitze.»

*Und wie sieht es beim mittleren und unteren Kader aus?*

«Sie sollen gemäss Umfrage vor allem in den Bereichen Prozessmanagement und Change-management geschult werden. Bei den Soft Skills sind Konfliktmanagement und angewandte Kommunikation gefragt. Die Nachfrage nach Weiterbildungstagen ist für das laufende Jahr leicht steigend. Die



André Schläfli

Unternehmen sind offenbar bereit, mehr Geld in die Weiterbildung ihrer Manager zu investieren. Im Zentrum steht die nachhaltige Betriebsführung.»

*Wie steht es um die Sozialkompetenzen?*

«Glaubt man den Aussagen der Unternehmensverantwortlichen, schenken über 90% der Mittel- und Grossbetriebe der Sozialkompetenz Beachtung, aber nur 60% der Kleinunternehmen. Für das Topmanagement würden Soft Skills immer wichtiger, heisst es. Hier setze ich ein Fragezeichen.»

*Wieso? Sind Soft Skills unwichtig?*

«Nein, keinesfalls. Sozialkompetenzen sind sehr wichtig, sie wurden schon in den achtziger Jahren propagiert, als ich als Management-Ausbilder bei der UBS tätig war. Aber die Praxis zeigt, dass Topmanager sehr wenig Zeit für Weiterbildung haben. Und wenn Sie sich doch Zeit nehmen, bilden sie sich eher in Hard Skills wie Managementstrategie oder Technik weiter. Das gilt auch für die Geschäftsleitung von Kleinbetrieben.»

*Haben Top Manager ein Manko in Sachen Weiterbildung?*

«Nicht unbedingt. Der Trend geht in Richtung Coaching und Supervision. Top Manager lassen sich zunehmend von externen Beratern unterstützen. In Fragen der persönlichen Entwicklung, aber auch bei Problemen im Team. Spezialisten und Spezialistinnen stossen zum Team und stellen fest, wie kommuniziert wird, um anschliessend zu vermitteln. Sie arbeiten auch im Projektmanagement oder im Marketing mit und bringen dort ihr Wissen konkret ein.»

*Wie sinnvoll sind Sabbaticals?*

«Sie sind sehr sinnvoll. Sabbaticals bringen neue Ideen und Perspektiven. Ich spreche aus eigener Erfahrung. Aber man muss den Mut haben, seinen Platz drei Monate lang frei zu lassen. Obwohl verschiedene Unternehmen Sabbaticals anbieten, zusammen mit Ferien und Sprachaufhalten, trauen sich viele Manager nicht, das Angebot zu nutzen. Ihre Angst ist in der Regel unberechtigt.»

*Wo bildet sich das Management weiter?*

«Das obere Management bildet sich auf universitärer und Fachhochschul-Ebene weiter. Hier herrscht ein breites Angebot und erhebliche Konkurrenz. Erste Wunschadresse ist die Universität St. Gallen, gefolgt vom Zentrum für Unternehmensführung (ZFU). Ingenieure, die eine Kaderlaufbahn einschlagen wollen, wählen vorwiegend die ETH Zürich.»

*Welche Weiterbildung empfehlen Sie auf der unteren und mittleren Kaderstufe?*

«Man sollte die Weiterbildung sorgfältig planen und darauf achten, dass die Lehrgänge kompatibel sind. Beim mittleren und unteren Kader erscheint mir die Kaderausbildung mit Abschlüssen auf verschiedenen Ebenen und Zertifikat der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF interessant. Sie wird derzeit von zahlreichen Bildungsinstituten angeboten. Man kann sich auf einzelne Module konzentrieren, aber bei Bedarf lässt sich der Lehrgang jederzeit ausbauen.»

*Generell gesehen, wer bildet sich in welchen Bereichen weiter?*

«Gemäss Bundesamt für Statistik standen im Jahr 2007 Kaderkurse bei der berufsorientierten Weiterbildung zusammen mit Weiter-

bildungen in Gesundheit und Medizin mit 12% an oberster Stelle. Mit je 11% belegten Sprachen und Informatik den dritten Platz. Während Frauen vor allem Sprachkurse und gesundheitsorientierte Lehrgänge belegen, entscheiden sich Männer in erster Linie für Kader- und Sprachkurse. Da inzwischen jeder zweite Topmanager aus dem Ausland kommt und die Zahl der Führungskräfte aus den angelsächsischen Ländern rasant ansteigt, sind gute Englischkenntnisse für das Kader ein Muss.»

*Soll man sich eher spezialisieren oder sich zum Generalisten, zur Generalistin weiterbilden?*

«Führungsausbildungen gehen eher in Richtung Generalisierung. Führungspersonen brauchen zwar auch ein gewisses Mass an Spezialwissen, aber grundsätzlich arbeiten sie interdisziplinär. Sie müssen das Projektmanagement beherrschen und Aufgaben delegieren können. Zum Beispiel an Entwickler, Marketingspezialistinnen oder Informatiker. Die Diskussion, ob es zur Führung einer Grossbank einen Spezialisten oder einen Generalisten braucht, wurde bei der Besetzung des UBS-Präsidiums medienwirksam geführt. Wie wir inzwischen wissen, hat sich der Verwaltungsrat mit der Wahl von Peter Kurer für einen Generalisten, und nicht für einen Bankfachmann entschieden.»

*Welche Entwicklungen stehen an in der Weiterbildungslandschaft?*

«Im Hinblick auf das neue Bildungsgesetz wird derzeit die Kostenseite diskutiert. Während die Weiterbildungskosten von Hochschulabsolventen und Kadermitgliedern häufig vom Arbeitgeber finanziert werden, müssen andere ihre Weiterbildung selbst bezahlen. Das schafft Ungerechtigkeiten. Bildungsgutscheine und Steuerabzüge von Weiterbildungskosten könnten hier Abhilfe schaffen. Dafür setzen wir uns ein.»

(\*) Jolanda Spirig ist Medienbeauftragte des SVEB. ([www.alice.ch](http://www.alice.ch); [andre.schlaefli@alice.ch](mailto:andre.schlaefli@alice.ch))