

Stärkung der Sozial- und Selbstkompetenz zentral

Wie eine Umfrage der Fachhochschule St. Gallen unter den 1500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz zeigt, kann die konjunkturelle Entwicklung durchaus einen Einfluss auf die Weiterbildungsnachfrage der Unternehmen haben. Eine ZfU-Umfrage bei 130 in der Schweiz tätigen Unternehmen ergibt für 2008, dass mehr für Weiterbildung ausgegeben wird als im Vorjahr. Eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung wiederum zeigt, dass Vorgesetzte aus dem mittleren und unteren Kader zu wenig auf ihre Rolle als Chef vorbereitet werden.

Die Schweizer Wirtschaft ist aufgrund der Krise im Finanzsektor geschwächt. Dies schlägt auf die Konjunktur durch und macht sich – wie die eben veröffentlichten Konjunkturprognosen zeigen – in einem langsameren Wirtschaftswachstum bemerkbar. Die steigenden Marktanforderungen erfordern von Führungskräften nebst hoher Flexibilität auch ein sehr fundiertes Fachwissen in Führungsfragen. Die Weiterbildung gewinnt in der heutigen Zeit deshalb einen immer höheren Stellenwert. Um diesen Stellenwert zu belegen, hat das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der Fachhochschule St. Gallen zwischen April und Juni 2008 erneut eine Forschungsstudie zum Weiterbildungsmarkt durchgeführt. Das Ziel dieser Studie bestand darin, Erkenntnisse über die aktuellen Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf die Weiterbildung zu erhalten.

Wichtigstes Weiterbildungsziel: Stärkung der Sozialkompetenz

Der Trend, dass *soziale Fähigkeiten* bei Managerinnen und Managern zunehmend an Bedeutung gewinnen, bestätigt sich auch bei der diesjährigen Umfrage. 39% der befragten Unternehmen messen der *Stärkung der Sozial- und Selbstkompetenz* bei der Weiterbildung die grösste Bedeutung zu. Aufgrund der heutigen Arbeitsmarktanforderungen und Organisationsstrukturen ist

es nicht verwunderlich, dass soziale Kompetenzen wie emotionale Intelligenz oder Teamfähigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Technologie- und Innovationsmanagement auf dem Vormarsch

Bei der Themennachfrage gaben die Unternehmen an, welche Weiterbildungsthemen

sie in Zukunft stärker nachfragen. Bei der Betrachtung der *harten Themen* (Hard skills) bleibt die Unternehmensstrategie für das Topmanagement weiterhin Spitzenreiter. Stark an Gewicht wird in Zukunft das *Technologie- und Innovationsmanagement* gewinnen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil sich die Globalisierung zunehmend auch in der Schweiz bemerkbar macht und «me-too-Produkte» aus Billiglohnländern weiter auf dem Vormarsch sind. Bei den *weichen Themen* (Soft skills) steht Leadership wie im letzten Jahr an der Spitze.

Ein weiteres Thema, das eine hohe Bedeutung einnehmen wird, ist das *Change-Management*.⁽¹⁾

Egal ob Mergers & Acquisitions, Management-Buyout oder die Finanzkrise, überall sind *Veränderungsprozesse im Gange*,

ZfU-Umfrage

Die Unternehmen geben mehr aus für die Weiterbildung

Gemäss einer repräsentativen Umfrage der ZfU International Business School (Thalwil) bei in der Schweiz tätigen Unternehmen wird mehr für Weiterbildung ausgegeben. 2007 waren es 2,5 Salärprozente, für 2008 sind 2,9 Salärprozente eingeplant. Bei 48,2% dieser Betriebe wird mehr für öffentlich angebotene Veranstaltungen ausgegeben, 36,3% investieren mehr in die massgeschneiderte Weiterbildung. Bei 15,5% ist das Verhältnis für beide Bereiche ausgeglichen.

Ein unerwartetes Resultat zeigt sich bei der Dauer der Weiterbildung: Das obere Management investiert dafür mit 5,8 Tagen am meisten Zeit. Das mittlere Management folgt mit 5,2 Tagen und das untere Management mit 4,3 Weiterbildungstagen pro Jahr.

Themenmässig liegt das stärkste Wachstum 2008 mit 22,6% bei Führung und Kommunikation, gefolgt von Projektmanagement mit einem Plus von 14,1%, Selbst- und Leistungskompetenz mit 13% sowie Strategie und Unternehmensführung mit 11,3%. Bei 75,8% der Unternehmen spielt der Umsetzungsbezug in die praktische Arbeit bei der firmeninternen Weiterbildung die wichtigste Rolle, dicht gefolgt von der Qualität des Trainers. Interessant ist, dass die Auswahl des Weiterbildungspartners zu 57% bei der HR- und Ausbildungsabteilung und nur zu 43% bei der Linie liegt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Stellenwert der Aus- und Weiterbildung in den Betrieben derzeit steigt.

ZfU

Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung
Viele Vorgesetzte sollten zurück auf die Schulbank

90% der Schweizer Angestellten haben als direkten Vorgesetzten einen Chef aus dem mittleren und unteren Kader. Es ist wichtig, dass diese Führungsleute eine solide Ausbildung haben, damit sie in schwierigen Situationen und auch im Alltag richtig reagieren. Leider hat sich diese Erkenntnis noch nicht überall durchgesetzt, wie eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung zeigt.

die Auswirkungen auf das Unternehmen und ihre Belegschaft haben.

Konjunktureller Einfluss auf Weiterbildungsnachfrage?

In der FHS-Studie 2007 stellte sich die Frage, ob *konjunkturelle Schwankungen* einen wesentlichen Einfluss auf die Weiterbildungsnachfrage haben. Ist zu erwarten, dass bei steigendem BIP die Weiterbildungsnachfrage in der Folge steigt? In der diesjährigen Studie sind nur 13% der befragten Unternehmen der Meinung, dass die Konjunkturprognosen einen eher starken bis starken Einfluss auf die Weiterbildungsnachfrage haben.

Die Mehrheit, d. h. 62%, vertritt den Standpunkt, dass *Wirtschaftsprognosen neutral auf die Nachfrage nach Weiterbildung wirken. Eine klare Mehrheit sieht zwischen den Wirtschaftsprognosen und der Weiterbildungsnachfrage somit keinen direkten Zusammenhang.*

Unterschiedliche Verhaltensmuster zeigt in diesem Zusammenhang jedoch das Antwortverhalten der Unternehmen auf die Frage, wie sich das *eigene Unternehmen* verhalten wird. Präventiv denkende Unternehmen, die in schlechten Zeiten ihre Weiterbildungsnachfrage steigern, stehen demnach budgetgetriebenen Unternehmen gegenüber, die bei negativem Konjunkturverlauf Kürzungen im Weiterbildungsbudget vornehmen.

Es stellt sich ausserdem die Frage, ob Unternehmen bei der Nachfrage nach Weiterbildungen zeitgleich reagieren oder ob sich die Auswirkungen des Konjunkturverlaufs erst nachwirkend auf die Weiterbildungsnachfrage bemerkbar machen. Über 50% reagieren auf irgendeine Weise auf Veränderungen der wirtschaftlichen Entwicklung. Dieses Resultat spricht dafür, dass ein positiver oder negativer Wirtschaftsver-

Für viele Angestellte ist es schwierig, wenn sie sich plötzlich in einer *neuen Rolle als Chef* wieder finden. Zu den neuen Aufgaben gehört es, Sitzungen zu führen, die Arbeit des Teams zu organisieren und Konflikte zu schlichten. Dies kann zu Spannungen führen. Der neue Chef fühlt sich am Anfang oft zu wenig ernst genommen. Wenn er sich dann bei gewissen Entscheidungen durchzusetzen versucht, gehen seine ehemaligen Kollegen auf Distanz. Wichtig ist darum die richtige Vorbereitung auf eine solche Aufgabe.

Eine Studie der *Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF-ASFC)* bei ihren Absolventen hat jedoch ergeben, dass es gerade in diesem Bereich grossen Handlungsbedarf gibt. Die SVF-ASFC ermöglicht es Kaderleuten insbesondere der mittleren und unteren Stufe, Zertifikate und eidgenössisch anerkannte Abschlüsse im Führungsbereich zu erlangen. Diese Leute haben nach einer Lehre oder einer anderen Ausbildung meist während Jahren in der Praxis gearbeitet.

92% der befragten Teilnehmenden sind überzeugt, dass sich diese Führungsausbildung positiv auf ihren Berufserfolg auswirkt. Bei der Umsetzung des Gelernten in die Praxis ist die Unterstützung des Arbeitgebers sehr wichtig. Doch in diesem Punkt äussern sich die Befragten kritisch. In vielen Schweizer Unternehmen müssen ausbildungswillige Kader solche Kurse nicht nur selber bezahlen und in ihrer Freizeit besuchen, sie stossen auch auf Mauern, wenn es um die praktische Anwendung geht. Die Hälfte der Teilnehmenden (52,5%) gibt an, dass sie von ihrem Unternehmen bei dieser Weiterbildung nicht unterstützt wurden, und lediglich rund einem Drittel (31,4%) wurde ein Teil der Ausbildung als Arbeitszeit angerechnet. 43,5% sind ausserdem der Meinung, dass die organisatorischen Voraussetzungen dazu an ihrem Arbeitsort verbessert werden müssten. Auch bei der *Unterstützung durch die Vorgesetzten* zeigt sich ein Grossteil der Befragten *unzufrieden*. Nur 32,8% der Befragten arbeiten mit einem Chef zusammen, der ihnen die Umsetzung des Gelernten ermöglicht. Insbesondere fehlt es ihnen an Vorbildern (52%) im Führungsalltag.

www.svf-asfc.ch

Christian Santschi⁽¹⁾

⁽¹⁾ Christian Santschi ist Präsident der SVF-ASFC.

lauf oftmals doch einen Einfluss auf die Planung der Weiterbildungsmassnahmen im Unternehmen hat. ■

Lukas Andreas Scherer/
Daniel Jordan/Thanh Tran⁽²⁾

⁽¹⁾ Vgl. dazu auch den Artikel von Prof. Robert Winter, S. 34 f.

⁽²⁾ Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer ist Leiter des Kompetenzzentrums Führung und Entwicklung. Daniel Jordan und Thanh Tran sind wissenschaftliche Mitarbeitende am Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.