

Junge Chefs schlecht auf neue Rolle vorbereitet

Führungskräfte müssen sich stetig weiterbilden. Das wissen heute alle Kader. Theoretisch. Doch eine Mehrheit der jungen Chefs kommt völlig unvorbereitet in die Führungsposition. Das überfordert viele und führt oftmals zu schlechter Stimmung im Betrieb. Welche Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es?

In den grossen Schweizer Firmen ist man sich des Problems bewusst. Unternehmungen wie ABB, Credit Suisse oder die SBB haben eigene Programme für ihre Kader auf allen Stufen entwickelt (siehe Beispiel SBB auf den Seiten 6 und 7). Je nach Hierarchiestufe durchlaufen Führungskräfte diese meist internen Weiterbildungen – auf dem Toplevel häufig auch ausserhalb der Firmen. Werden Kader von aussen geholt, macht man sie sofort mit den firmeneigenen Führungsgrundsätzen und der herrschenden Unternehmenskultur vertraut. Führungsweiterbildung als strategischer Schwerpunkt für die Unternehmensentwicklung: in den meisten Grossfirmen heute Courant normal.

Nachholbedarf in den KMU

Ganz anders in den Schweizer KMU: Tausende von Angestellten, aber auch Jungunternehmer und Firmengründer wechseln jedes Jahr in eine Vorgesetztenrolle. Sie verfügen in der Regel über das fachliche Wissen. Das nötige Rüstzeug in Sachen Führung fehlt ihnen aber meistens vollständig. Von den 600'000 Schweizer Erwerbstätigen mit Führungsverantwortung hat eine klare Mehrheit keine entsprechende Weiterbildung genossen, weiss man bei der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF). Führen, das lernt man «on the Job», lautet die noch immer weit verbreitete Ansicht. Welch ein Irrtum, wie Christian Santschi, Präsident der SVF, weiss: «Wer als frischgebackener Vorgesetzter Ziele formulieren, Konflikte bewältigen und sich mit den Sorgen und Nöten des Personals beschäftigen muss, merkt schnell, dass der Arbeitsalltag mit einer Reihe neuer Facetten aufwartet», so Santschi in einem Fachartikel. Für ihn ist



klar, dass Vorgesetzte, die ihren Aufgaben nicht gewachsen sind und die nötige Selbstreflexion vermissen lassen, die Leistung von Teams markant schmälern können. Eine Umfrage bei SVF-Absolventen ergab kürzlich, dass 80 Prozent der Befragten Führungskompetenzen durchaus für lernbar halten. Gar 92 Prozent sind der Meinung, dass für sie die Weiterbildung

bei ihrer Führungstätigkeit hilfreich ist. Besonders hoch schätzen sie den Kompetenzzuwachs in klassischen Leadership-Themen wie Kommunikation, Konfliktbewältigung und Selbsterkenntnis ein. Zwei Drittel der Absolventen beklagen, dass ihre Vorgesetzten sie bei der Umsetzung des erworbenen Know-hows nur ungenügend unterstützen.

Übersicht im Weiterbildungs-Dschungel

Die Führungsausbildung der SVF versteht Führung im umfassenden Sinn als Kombination von Leadership und Management. Das Ausbildungskonzept bezieht sich auf die Stufen Team/Gruppe und auf das Führen einer Organisationseinheit. Auf der ersten Stufe können zwei verschiedene Zertifikate erreicht werden, die Berufsprüfung basiert auf den

Schlecht vorbereitet auf die neue Aufgabe als Chef – doch welche der vielen Weiterbildungen bringt Kader wirklich weiter?

indirekt führen können. Der Weg über die SVF-Ausbildung ist freilich nur einer von mehreren. Weiterbildung generell und Kaderweiterbildung im Speziellen sind längst zum Business geworden. Die Übersicht in diesem Dschungel zu behalten, ist alles andere als einfach. Unzählige Institute bieten die verschiedensten Führungs-Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Auch die Schweizer Universitäten und Fachhochschulen haben das Segment als lukratives Feld entdeckt und buhlen um die zahlungskräftige Klientel. Hilfreich und bei Personalvermittlern und HR-Verantwortlichen beliebt ist ein MBA-Abschluss. Allerdings sind die Zeiten passé, als ein MBA per se etwas Besonderes darstellte. Zu viele Anbieter tummeln sich inzwischen auf dem Markt. Heute zählt vor allem das Ausbildungsinstitut, das von einer anerkannten Agentur wie Equis oder AACSB akkreditiert sein sollte, wie Weiterbildungsexperten betonen. Ist der Ruf der Hochschule gut, ist ein MBA bis heute eine gute Grundlage für die erfolgreiche Managementlaufbahn.

Alternativen zum MBA

Eine immer häufiger gewählte Alternative zum MBA sind heute fachspezifische «Master of Advanced Studies» in Leadership und Management (MAS). Schweizer Universitäten und auch viele Fachhochschulen bieten anspruchsvolle MAS-Ausbildungen auf hohem Niveau an.

Zeitlich weniger aufwendig sind CAS-Abschlüsse. Etwa der CAS-Lehrgang Leadership, wie ihn die Hochschule Luzern in ihrem Departement Wirtschaft anbietet. Oder Branchenspezifisches aus dem Angebot der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), wie zum Beispiel ein CAS Führungskompetenzen für den öffentlichen Sektor – um nur zwei Beispiele zu nennen. Weil es immer schwieriger wird, die richtige Weiterbildung zu finden, boomen auch Beratungsangebote in diesem Bereich. Die Universität St. Gallen zum Beispiel führte dafür eigens eine Stel-

le mit dem Namen «Course Counselling» ein, die über das Zuweisen des passenden HSG-Lehrgangs hinausgeht.

Vorgesetzte entscheiden über Weiterbildungsmassnahmen

Doch wie frei sind angestellte Kader bei der Wahl der für sie adäquaten Weiterbildung? Ziemlich unfrei, wie die neuste Weiterbildungsstudie der Fachhochschule St. Gallen ergab. Wenn Weiterbildungsmassnahmen gefördert werden, sind es meistens die direkten Vorgesetzten oder die Geschäftsleitung, die über die konkrete Ausbildung entscheiden. Da in vielen KMU die Ressourcen im Bereich Personal fehlen, fallen die Entscheide gerade dort häufig direkt in den Geschäftsleitungen. Rund zwei Drittel der befragten Firmen erhoffen sich durch die Weiterbildung ihres Kadern einen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Sie erkennen Weiterbildungsmöglichkeiten zumindest in der Theorie als wichtigen Anreiz, um als Arbeitgeber für neue Führungskräfte attraktiv zu sein. Dies betont auch Markus Jordi, Leiter Human Resources bei den SBB.

SKO für eine gesetzliche Weiterbildungspflicht

Für die künftige Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft wird es essentiell sein, dass junge Führungskräfte seriös aus- und weitergebildet werden. Kommt hinzu, dass aufgrund der demografischen Entwicklung die älteren Kader nicht mehr von qualitativ hochstehenden Weiterbildungsmassnahmen ausgeschlossen werden dürfen. Ebenso zwingend wird in den Firmen künftig auch eine konsequentere Frauenförderung sein.

Wie die Weiterbildungsanstrengungen auf dem politischen Parkett intensiviert werden können, darüber gehen die Meinungen auseinander. Die Schweizer Kader Organisation SKO setzt sich für eine gesetzliche Weiterbildungspflicht von drei Tagen für jeden Arbeitnehmer ein. Sie möchte die Unternehmen beim Thema Kaderweiterbildung stärker in die Pflicht nehmen. ●

Michael Zollinger



Modulabschlüssen und ist modulübergreifend. Die Stufe Organisationseinheit thematisiert Leadership- und Management-Aspekte. Die höhere Fachprüfung zum eidg. dipl. Führungsexperten basiert auf den Modulabschlüssen der Diplomstufe. Sie attestiert den Absolvierenden, dass sie eine Einheit personell und betriebswirtschaftlich direkt und