

Mit oder ohne MBA an die Spitze?

AUSBILDUNGSGANG 90 Prozent der Schweizer Angestellten haben als direkten Vorgesetzten einen Chef aus dem mittleren und unteren Kader. Für diese Führungsleute gibt es viele Ausbildungsgänge, um das Führen von Menschen und Unternehmen zu lernen. MBA sind ein Teil davon.

MARC LUSTENBERGER

Während Jahrzehnten galt ein MBA-Studium als der Königsweg für Akademiker. Wer nach einem erfolgreichen Abschluss eines Studiums an der Universität oder der ETH einige Jahre Erfahrung in der Arbeitswelt gesammelt hatte, nahm sich Mitte 30 eine Auszeit und erlangte an einer renommierten Schule einen Master in Business Administration (MBA). Nachher hatte er nicht nur einen Lohnsprung auf sicher, sondern es standen ihm auch die Türen in den Teppichetagen der grossen Konzerne offen.

Mit der Rolle auseinander setzen

Zu den grössten Herausforderungen gehört gestern wie heute das Führen von Menschen. Für viele Angestellte ist es schwierig, wenn sie sich plötzlich in einer neuen Rolle als Chef wiederfinden. 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.

Beim Thema Führung ist meist von den Topshots in den Teppichetagen die Rede. Doch die Wirklichkeit sieht anders aus.

Nicht ein Daniel Vassella oder Peter Brabeck prägen den Führungsalltag in den Unternehmen. Es sind die rund 600'000 Arbeitnehmenden, die gemäss dem Bundesamt für Statistik in einer Vorgesetztenfunktion, aber nicht in einer Geschäftsleitung arbeiten. Jeder Angestellte weiss: Ein Chef, der seiner Aufgabe nicht gewachsen ist, kann das Klima in einer ganzen Abteilung vergiften. Umso wichtiger ist es deshalb, dass sich Leute mit einer Führungsfunktion in einer Ausbildung auch theoretisch mit ihrer Rolle auseinander setzen. Mitarbeiterzufriedenheit hängt nämlich auf allen Hierarchiestufen stark von der fachlichen und sozialen Führungskompetenz der direkten Vorgesetzten ab. Es braucht nicht nur Konzernchefs mit renommierten MBA-Titeln, sondern auch Abteilungsleiter und Teamchefs, die es verstehen, angemessen zu führen und mit Menschen umzugehen.

Grosser Bedarf

Die Ergebnisse einer Studie der Universität Siegen, wonach die Unterstützung im Bereich Führungsausbildung oft mangelhaft ist (siehe Kasten), überrascht den Berner Professor Norbert Thom nicht. «In mittelständischen Betrieben gibt es relativ wenig Kaderleute. Diese fehlen umso mehr, wenn sie einige Tage weg sind. Deshalb tun sich manche dieser Firmen schwer mit dem Thema Weiterbildung», erklärt der Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Uni Bern. Bei den MBA-Ausbildungen für das Top-Kader würde hingegen weniger gespart. Doch es gebe auch Beispiele von kleineren Unternehmen, die sich vorbildlich um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmern. Dies sei nämlich nicht eine Frage des Geldes, sondern der Planung, sagt Thom weiter.

Insgesamt ist in der Schweiz das Bedürfnis nach Weiterbildung gross. Gemäss dem Bundesamt für Statistik standen im Jahr 2007 Kaderkurse bei der berufsorientierten Weiterbildung zusammen mit Kursen in Gesundheit und Medizin an oberster Stelle. Im ver-



Schufften für den Erfolg: Das geschieht nicht nur über die Vertiefung betriebswirtschaftlichen (MBA-)Wissens, sondern auch über Elemente der Menschenführung – ein wichtiger Aspekt.

gangenen Jahr haben rund 2 Mio Schweizerinnen und Schweizer an solchen Weiterbildungskursen teilgenommen und damit rund 4 bis 5 Mrd Fr. Umsatz für die Veranstalter und Schulen generiert.

In Grosskonzernen wie Nestlé, Novartis oder ABB beginnt die Führungsausbildung bereits auf den untersten Stufen. Es gibt interne und externe Weiterbildungen und spezielle Nachwuchsförderprogramme für talentierte Mitarbeiter. Spezielle Führungskurse gehören zum Pflichtenheft der Personalabteilungen solcher Konzerne. Ein MBA-Titel ist hier gerne gesehen. Doch die Schweizer Wirtschaft ist geprägt von mittelständischen Unternehmen. Rund 300'000 KMU beschäftigen drei Viertel aller Arbeitnehmer. 90% von ihnen haben weniger als zehn Mitarbeiter. Bei diesen Unternehmen zählt weniger der Titel als das Wissen in der Praxis.

Beispiel Akad

Auch für Eduard Suter, Unternehmensleiter von Akad Business, ist für die Wahl einer Weiterbildung entscheidend, welche Anforderungen in der Praxis gestellt werden. «Ein Executive MBA emp-

fehlen wir, wenn jemand ein grosses Interesse an strategischen Fragen hat und dies in seinem beruflichen Alltag gefragt ist», sagt er. Der Führungsalltag eines Teamleiters oder Abteilungschefs sieht jedoch meist anders aus. Sie sind für

das operative Geschäft zuständig, sie müssen die Prozesse beherrschen und gut mit Menschen umgehen können. «Kaderleuten, die sich dafür schnell das notwendige Rüstzeug holen wollen, empfehlen wir eine Ausbildung zum Füh-

rungsfachmann oder zur Führungsfachfrau», sagt Eduard Suter weiter. Die Akad, die auch auf MBA-Stufe ausbildet, bietet als eine von 70 Schulen in der Schweiz diese Kurse seit drei Jahren nach dem Ausbildungskonzept der SVF-

ASFC an. Jährlich schliessen gegen 200 Absolventinnen und Absolventen die Ausbildung mit einem eidgenössischen Fachausweis ab.

Marc Lustenberger, Wirtschaftsjournalist, Inhaber, media-work.ch, Luzern.

SVF-ASFC

Der Verband fördert Führungsausbildung

Ziele Die Schweizerische Vereinigung SVF-ASFC ermöglicht Interessenten, Zertifikate und eidgenössisch anerkannte Abschlüsse im Führungsbereich zu erlangen. Die Vereinigung wurde vor acht Jahren auf Initiative des damaligen Nationalrates Samuel Schmid gegründet. Zu den rund 120 Mitgliedern des Verbandes gehören 69 Schulen, die in allen Landesteilen tätig sind. In den vergangenen drei Jahren haben rund 450 Führungskräfte die eidgenössische Berufsprüfung absolviert. Die SVF-ASFC entwickelte sich innerhalb weniger Jahre zur führenden Ausbildung für Kaderleute.

Ausbildung Die SVF-ASFC versteht Führung als Kombination von Leadership (Aspekte zwi-

schenschlicher Beziehungen) und Management (institutionelle, prozedurale und instrumentelle Aspekte). Die Ausbildung richtet sich an Berufsleute aus allen Führungsstufen.

Konzept Das Ausbildungskonzept ist konsequent auf die Bedürfnisse der Arbeitswelt ausgerichtet. Die Ausbildung ist eidgenössisch anerkannt, d.h., der erfolgreiche Abschluss der eidg. Berufsprüfung führt zu einem geschützten Titel. Zudem öffnet sie die Tore zu weiteren, ebenfalls eidg. anerkannten Aus- und Weiterbildungen im Bereich der Höheren Berufsbildung und auf Hochschulstufe. Für das Jahr 2010 plant die SVF-ASFC die Lancierung einer Ausbildung für mittlere und höhere Kaderleute, die über eine höhere Fachprüfung ebenfalls zu einem eidg. geschützten Titel führen soll.

STUDIE

Es besteht grosser Handlungsbedarf

Abschlüsse Eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC bei ihren Absolventen hat ergeben, dass es 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 von der Universität Siegen befragten Teilnehmer der Führungsausbildung der SVF-ASFC sind überzeugt, dass sich diese positiv auf ihren Berufserfolg auswirkt.

Unterstützung Bei der Umsetzung des Gelernten in die Praxis

ist die Rolle des Arbeitgebers sehr wichtig. Doch in diesem Punkt äussern sich die Befragten kritisch. Die Unterstützung durch das Unternehmen wird als mässig eingeschätzt. Es fehlt ihnen an Vorbildern im Unternehmen, an denen sie sich orientieren können, sowie an Möglichkeiten zur praktischen Anwendung des Gelernten. Die Hälfte der Teilnehmer (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. Nur 32,8% der Befragten arbeiten mit einem Chef zusammen, der ihnen die Umsetzung des Gelernten ermöglicht.