

MANAGEMENTSEMINARE

Abenteuerteam haben ausgedient



Bild: flickr.com, Autor: nym

Die Auswüchse der Finanzkrise haben die Branche fundamental erschüttert. Feuerlauf und Dschungelcamp sind vorbei. Heute zählen Investitionen in Werte und konkrete Instrumente zur Krisenbewältigung.

Noch nie wurden langjährig gepredigte Führungsmodelle so in Frage gestellt wie in der aktuellen Wirtschaftskrise. Und noch nie standen die Bildungseinrichtungen derart vor der Frage, ob alles, was vorher war, falsch war. «Nicht wegen unverantwortlicher, sondern zuerst wegen falsch ausgebildeter Manager gerät die Welt aus den Fugen. Sie fahren mit Sommerpneus im tiefen Winter», sagt Peter Stadelmann, Geschäftsführer des Malik Managementzentrums St. Gallen.

Am heftigsten bekommen das die Anbieter von Weiterbildungsseminaren und Nachdiplomen zu spüren. Denn Firmen wie auch Kadermitarbeitende überlegen sich jetzt erst recht, ob sie in diesem Bereich noch Geld ausgeben sollen. Managementweiterbildungen haben definitiv an Glanz verloren. «Der Rückgang ist massiv. Und der Einbruch dürfte noch weitergehen. Denn die Talsohle haben wir noch nicht gesehen», ist Christophe Soutter, CEO der ZfU International Business School, überzeugt.

Das gleiche Bild präsentiert sich laut Guy Ochsenbein, dem Leiter des Instituts für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft, auch bei der Fachhochschule Nordwestschweiz. Albert Stähli, Rektor der GSBA Graduate School of Business Administration Zurich, beobachtet ebenfalls, dass Firmen zurückhaltender geworden sind bei der Initiierung und Finanzierung von Weiterbildungsangeboten.

FIRMEN SETZEN GELD ANDERS EIN

Bei den grossen und teureren Programmen erleben die Schulen den grössten Nachfragerückgang. Aber auch bei den kürzeren Angeboten zeichnen sich Veränderungen ab. «Viele Manager wissen nämlich, dass entscheidende Veränderungen bevorstehen. Überlebenstrainings mit Feuerläufen und Brusttrommeln werden dafür nicht mehr nötig sein. Wer überleben will, muss vor allem seine Mitarbeitenden treten und sagen, dass Massnahmen der Bewältigung der Krise dienen. Er muss ehrlich sein», glaubt Stadelmann. Die klugen Firmen würden deshalb ihre Weiterbildungsbudgets um die Hälfte reduzieren und die verbleibende Hälfte anders einsetzen.

Anders heisst: Investition in die Eigenschaften, die in der Krise gefragt sind. «Ehrlichkeit, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Bescheidenheit, Augenmass sowie Bodenhaftung sind heute ganz besonders gefragt. Ebenso wichtig ist eine selbstkritische Haltung, die das eigene Handeln nüchtern hinterfragt», findet Stähli.

Damit hatten es die Bildungseinrichtungen bis anhin nicht so. «In Managementseminaren werden noch immer zu viele Tipps und Tricks vermittelt, zu denen dann die geeignete Situation im Alltag gar nicht vorliegt», gibt sich Ochsenbein selbstkritisch für seine Branche.

MASSGESCHNEIDERTE ANGEBOTE

In welche Richtung soll es also gehen? «Managementseminare müssen sich nicht primär um das Verhalten der Manager kümmern, sondern ihnen die richtigen Instrumente in die Hand geben», bringt es Stadelmann auf den Punkt. Entsprechend reagieren die grossen Kursanbieter. Die GSBA hat in den letzten Monaten sogenannte Open Enrollment Programme entwickelt. Das sind frei wählbare interaktive Lernmodule zur Unternehmensführung. Laut Stähli findet dieses Angebot besonders bei Personen Anklang, die wegen der Krise einen unerwarteten Funktionswechsel erleben.

Sowohl die GSBA wie auch das Schweizerische Institut für Betriebsökonomie SIB verzeichnen auch eine wachsende Nachfrage nach realitätsnahen Unternehmenssimulationen und Planspielen. In diesen Bereich gehen auch die kybernetischen Tools (Kybernetik: Lenkung und Kontrolle von Zuständen als Teil der Systemtheorie) des Malik Managementzentrums. Bei der ZFU geht man noch konkreter auf die innerbetrieblichen Probleme ein. Hier wächst - im Gegensatz zu den öffentlichen Kursen - der Bedarf an massgeschneiderten Angeboten für einzelne Betriebe.

Und bei der CTS-Group, die auch Pferdeseminare anbietet, bewegt man sich klar weg vom Wohlfühl-Kuschelbeisammensein: «Wir stagnieren in der Rekrutierung und Entwicklung, ändern die Themen in Führungsretriten und wachsen im Bereich der Sozialplangestaltung und im Newplacement.» Laut Senior Partner Urs Thierstein hat das Unternehmen Angebote entwickelt wie «Umgang mit der Krise» etc.

ARBEIT STATT ABENTEUER

Fazit: «Künftig werden im Bereich Weiterbildung Qualitätsbewusstsein sowie die Konzentration auf das Wesentliche in Koordination mit der

betrieblichen Personal- und Laufbahnentwicklung auf jeden Fall wichtiger», glaubt Bruno Staffelbach, Professor am Institut für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich. Das meiste lerne man ohnehin on the job und von Vorbildern. «Arbeitsteams bilden sich in der Arbeit. Bei Abenteuern bilden sich Abenteuerteam», glaubt er. Feuerlauf und Dschungelcamp ade.

NACHGEFRAGT

Björn Johansson, Inhaber Executive-Search-Agentur Björn Johansson Associates, Zürich

«Für pure Managementseminare wird es hart werden»

Welche Eigenschaften muss ein Manager heute mitbringen?

Björn Johansson: Ich habe an der HSG gemeinsam mit den Herren Kielholz und Ackermann studiert. Da stellt man sich schon die Frage, ob unsere Professoren versagt haben. Aber ich glaube schon, dass viele der damals vermittelten Führungseigenschaften nach wie vor wichtig sind.

Welche?

Johansson: Leadership, Kommunikationsfähigkeit, strategisches Denken, die Fähigkeit, ein richtiges Team zusammenzusetzen. Aber heute fehlen Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Deshalb werden Ehrlichkeit, Transparenz und Bodenständigkeit wichtiger als Charisma.

Was heisst das?

Johansson: Es werden saubere Leute gesucht und nicht Leute, die nur bei Sonnenschein ein Unternehmen führen können. Change Management, Cost Cutting und Turnaround sind gefragt.

Fordern Firmen schon andere Eigenschaften als vor der Krise?

Johansson: Ja, die Evaluation ist viel härter geworden. Es wird viel mehr Wert auf Durchleuchtung und Assessment gelegt. Und die Firmen holen gezielter Referenzen ein.

Welche Konsequenzen hat die Finanzkrise für die verschiedenen Institutionen der Managementausbildung?

Johansson: Ich habe in 30 Jahren als Headhunter viele Ups und Downs gesehen. Aber das hier ist schon das Gravierendste. Es genügt nicht, alte Theorien in neuer Farbe zu präsentieren. Die Universitäten müssen ihre Theorien wirklich neu definieren, und zwar sowohl im Bereich Betriebswirtschaft wie auch in der Volkswirtschaft. Auch die Weiterbildungsseminare müssen sich anpassen.

Wie?

Johansson: Risikomanagement, der kritische Umgang mit Menschen und Zahlen müssen viel mehr im Vordergrund stehen. Zudem sollten die Manager darauf vorbereitet werden, viel schneller ihr Programm umzustellen und einen Krisenplan in der Schublade zu haben.

Was ist mit Feuerläufen und dergleichen?

Johansson: Die wird es immer geben, weil sie Spass bedeuten. Aber sie sind nur ein Teil der Teambildung. Die Frage ist, wie viel Zeit und Geld man in Weiterbildung investieren will. Ich rechne damit, dass es in den nächsten zwei bis drei Jahren eher weniger sein wird. Für pure Managementseminare wird es hart werden. Allerdings verändert sich allgemein die Klientel.

Inwiefern?

Johansson: Viele Arbeitslose machen Weiterbildungen wie etwa einen MBA. Ich glaube, dass also in den nächsten Jahren eine Alterszunahme stattfinden wird. Studienbeginner zwischen 40 und Ende 50 dürften sich häufen.

Elisabeth Rizzi

21.04.2009

[Fenster schliessen](#)