

# «Wir müssen umdenken, die Welt ist schneller geworden»

Urs Fueglistaller hat in St. Gallen studiert, an der TU Cottbus promoviert und ist seit 2002 Extraordinarius der Universität St. Gallen, gleichzeitig geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) an der Universität St. Gallen. Zusammen mit Thierry Volery leitet er die alle zwei Jahre stattfindende, 1948 gegründete Forscherkonferenz «Rencontres de St-Gall», gleichzeitig leitet er mit ihm zusammen die «ZfKE», Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. «seminar.INSIDE» hat sich mit Urs Fueglistaller über die Weiterbildung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unterhalten.

Fueglistallers Forschungsschwerpunkte sind Struktur und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Dienstleistungsmanagement in KMU und Entrepreneurship. Er gehört zu den Gründern des Schweizer KMU-Tags, der jedes Jahr «am Freitag nach der Olma» in St.Gallen stattfindet und gut 1000 Unternehmer und KMU-Führungskräfte anzieht.

## Wie beurteilen Sie die Stimmung rund um das Thema Weiterbildung in der Schweiz?

Ich beobachte, dass die Weiterbildung in den Köpfen der Unternehmer und Führungskräften einen fixen Platz bekommen hat. Das war Anfang der Neunziger Jahre noch nicht so fest verankert, ist aber unterdessen in weiten Kreisen zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

## Gibt es dabei Unterschiede gegenüber Deutschland und Österreich?

Ich meinte, dass wir in der Schweiz einen etwas stabileren Weiterbildungsmarkt haben als in Deutschland und in Österreich, nach unten wie nach oben. Insbesondere in Österreich muss man wissen, dass dort auch einige staatliche Gelder in die Weiterbildung und die Weiterbildungsinstitutionen fließen, die natürlicherweise den freien Markt beeinflussen. Das ist in der Schweiz ja bekanntlich nur ganz beschränkt der Fall, insbesondere in der beruflichen Weiterbildung.

## Sie gehören zur Geschäftsführung des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Welche Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren in Ihrem Weiterbildungsangebot gesammelt?

Dreielei: Erstens sehen wir das Bedürfnis, dass neben der reinen Wissensvermittlung auch immer mehr die Umsetzungs-



Lebenlanges Lernen. Erfahrung allein reicht nicht. Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Foto: Roland P. Poschung

kompetenz gefragt ist. Da geht es dann also etwa um die Frage, wie ein neues Konzept, eine neue Strategie im eigenen Betrieb umgesetzt werden soll.

Eine zweite, dazu vielleicht konträre Entwicklung ist die Erwartungshaltung der Teilnehmer. Von unseren Referenten wird sehr, sehr viel erwartet, auf höchstem professionellem Niveau. Wenn wir vor fünfzehn oder zwanzig Jahren noch bedenkenlos einen jungen HSG-Absolventen ohne Erfahrung auf die Seminar-Teilnehmer «loslassen» konnten, ist das heute (mit Ausnahmen natürlich!) nicht mehr möglich.

Eine dritte Beobachtung ist die Suche nach Stabilität, auch wenn das in der heutigen Zeit fast nach einem Anachronismus tönen mag. Unsere Weiterbildungsteilnehmer schätzen es, wenn sie ihre Weiterbildung im «sicheren Hafen» der HSG bzw. ihrer Institute absolvieren können.

## Lassen sich unter den Teilnehmenden die Funktionen und Branchen ableiten, die sich am stärksten für Weiterbildung interessieren? Wie erklären Sie sich diese Situation?

Traditionell (wenn das Wort in diesem Zusammenhang passt) sind es meistens

die erfolgreicherer Branchen, die sich stärker für Weiterbildung interessieren. Nun ist natürlich die grosse Frage, was zuerst war, das Interesse am eigenen Weiterkommen und anschliessend der (grössere) Erfolg, oder umgekehrt. Genau feststellen lässt sich das nicht. Bedauerlicher ist hingegen, dass «traditionell» schwierigere Branchen auch meist Mühe mit ihrer Weiterbildung haben, entweder aus Desinteresse oder weil in den Branchen das Geld und die Kapazitäten fehlen.

### Warum lohnt sich Weiterbildung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten?

Ob sich Weiterbildung überhaupt lohnt, muss am Ende immer jeder selber entscheiden. Ein Argument, dass wir immer wieder hören, ist das mit der Zeit. In turbulenten Zeiten fehlt manchmal die Zeit für Weiterbildung, in «wirtschaftlich schwierigeren» hat man sie vielleicht eher, weil weniger Druck und Arbeit da ist als sonst.

Sie können sich das in etwa vorstellen wie die Haushalte der öffentlichen Hand. Da wird ja auch immer propagiert, dass es schlau ist, in schlechteren Zeiten antizyklisch zu agieren, und offenbar übertragen viele dieses Prinzip auch auf ihre Weiterbildung.

### Wie geht man am besten vor, wenn eine Person Weiterbildung planen möchte?

Zuerst sollte man sich fragen, wo man bei sich Mankos sieht. Allerdings wäre es falsch, nur die eigenen Mankos ausgleichen zu wollen, im Gegenteil, man sollte sich auch fragen: «Wo bin ich besonders gut?» und «Was könnte ich in diesem Gebiet noch besser machen?».

Wenn man sich dann darüber im Klaren ist, hat man bereits eine gewisse Vorstellung, in welche Richtung es gehen soll. Der nächste Schritt hingegen ist der schwierigere, sich nämlich einen Überblick über den Weiterbildungsmarkt zu verschaffen. Selbst uns als Profis auf dem Gebiet fällt es nicht leicht, sich einigermaßen im Klaren zu sein, was alles angeboten wird. Vermutlich ist das mit ein Grund für die sehr guten Anmeldestände bei unseren eigenen Weiterbildungsangeboten.

Die HSG ist der grösste Anbieter für Weiterbildungskurse in unserem Fach. Kommt hinzu: Die HSG kennt «man» eben. Also sind sich die Teilnehmer auch ziemlich sicher, dass wir als renommierte

Institution einen guten Job machen. Und ich füge hinzu: Einen guten Job machen müssen.

Als eine der ergiebigsten Quellen für den Weiterbildungsplan bieten sich daneben die Erfahrungen anderer an: Wenn ein Anbieter eine Referenzliste zur Verfügung stellt, ist es ein guter Tipp, sich auf dieser Liste einen Bekannten zu suchen oder jemanden aus derselben Branche. Wenn dieser dann ein Angebot empfiehlt (oder eben auch nicht), dann kann man ja leicht seine Schlüsse ziehen.

Neben diesen mehr rationalen Überlegungen sollte man bei dieser Frage aber durchaus den Bauch mitentscheiden lassen, und sich für den Anbieter entscheiden, bei dem man ein gutes Gefühl hat und der einem sympathisch ist. Immerhin verbringt man anschliessend viele Stunden und Tage in seiner Obhut.

### Wie erleben Sie das Lernen der Teilnehmenden im Älterwerden? Lern-tipps?

Meinen Sie jetzt mich persönlich (lacht)? Ich kann es Ihnen sagen: Wenn ich vergleiche, wie fit unsere Studenten an der HSG sind und ich das vergleiche mit dem Stand, den ich als HSGler dazumal hatte, dann muss mir als «Älterwerdender» einfach klar sein, dass es nichts nützt, mich nur auf meine Erfahrung zu berufen.

Ich muss umdenken und mir bewusst sein, dass die Welt schneller geworden ist und man einfach «auf Zack» sein sollte. Übrigens halte ich nicht viel von der These, dass «die heutige Jugend» weniger kann als unsere es konnte. Klar hatten wir auch unsere eigenen Tugenden, die heute da und dort fehlen, aber dafür haben die Jungen andere, vielleicht aus heutiger Sicht wichtigere.

Um aber doch noch Ihre Frage wegen dem Älterwerden und dem Lernen aufzunehmen. Das Thema der älteren Mitarbeiter (oder auch der älteren Unternehmer) ist bei unserer Hauptklientel, den KMU, noch nicht in der Masse angekommen, wie das in Grossunternehmen vielleicht der Fall ist. Aber das Thema wird kommen, da bin ich sicher, und dafür sorgt schon alleine die Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz.

### Unsere Gesellschaft steht vor ungeahnten Herausforderungen im Wirtschaftsleben. Für die Zukunft sind Ideen gefragt. Wie beurteilen Sie die

## Welche Angebote für Manager und das mittlere Kader bietet die Uni St.Gallen und Ihr Institut für 2009 an?

Unsere zwei «Flagschiffe» sind das «Intensivstudium für Führungskräfte in KMU» und das «St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen». Das St. Galler Management Seminar dauert zehn mal zwei Tage, vermittelt also in relativ kurzer Zeit einen guten Überblick über das, was man in Sachen Management heute so wissen sollte. Das «Intensivstudium» dauert schon wesentlich länger, nämlich zwölf mal ungefähr eine Woche und schliesst – nach erfolgreichen Prüfungen und einer erfolgreich verfassten Diplomarbeit – mit einem Diplom der HSG ab.

Neben diesen zwei «Flagschiffen» haben sich in den letzten Jahren aber noch einige weitere «Boote» entwickelt, und sie entsprechen genau den Bedürfnissen unserer Kunden. Neben den Einzelseminaren zu Spezialthemen erwähne ich zum Beispiel die St. Galler Seminare für Familienunternehmen oder Sechstäger «KMU-Führungskompetenz».

Wir sind die Spezialisten für KMU. Aber nichts läge mir ferner, als jetzt hier an dieser Stelle unsere eigenen Weiterbildungsangebote gegenüber anderen hoch zu loben. In der Schweiz gibt es sehr viele sehr gute Seminaranbieter, die alle einen hervorragenden Job machen. Dass wir – immer laut Aussagen unserer Kunden – uns auch dazu zählen dürfen, macht mich allerdings schon ein bisschen stolz. (ropo)

### Aspekte, so dass wir gut gerüstet sind? Wo muss man ansetzen?

Bei der Neugierde! Wenn Sie bedenken, was alleine in den letzten zehn oder zwanzig Jahren auf unser Wirtschaftsleben zugekommen ist, schiene es mir vermessen, hier irgendeinen Aspekt besonders hervorzuheben. Wichtiger ist die Aufmerksamkeit des Einzelnen, das Interesse an neuen Entwicklungen und schlicht die Neugierde, das Neue nicht zu verpassen.

Interview: Roland P. Poschung  
(Inhaber der Firma Medien und Ausbildung ROPO in Bronschhofen, [www.mua.ch](http://www.mua.ch))