

WEITERBILDUNG FÜR UNTERNEHMERINNEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE AUS KMU

Wissensspritze für Engagierte

Die Marktbedingungen im Umfeld von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind vergleichbar mit jenen der Grossunternehmen. Führungskräfte und UnternehmerInnen investieren nicht selten alles an Zeit und Geld ins Unternehmen. Die systematische Weiterbildung kommt oft zu kurz. **Von Dr. Frank Halter und Tamara Roderer**

Obwohl die Herausforderungen mindestens so gross sind wie für Führungskräfte in Grossunternehmen, gibt es in zahlreichen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) neben der Lehrlingsausbildung kein systematisches Aus-, Weiterbildungs- oder Entwicklungsprogramm für die Mitarbeitenden und die Führungskräfte. Zunehmender Wettbewerb, dynamische Märkte, steigende Kundenanforderungen bis hin zur aktiven Gestaltung der Kommunikations- und Kulturaspekte in KMU – die Anforderungen steigen dagegen laufend. Gleichzeitig überkommt viele Führungskräfte ein Gefühl der Ohnmacht, da die Halbwertszeit des Wissens stetig kürzer wird.

Spezielle Zielgruppe

Um die Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens unter diesen erschwerten Rahmenbedingungen aufrecht zu erhalten, respektive nachhaltig einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, müssen gerade UnternehmerInnen und Führungskräfte aus KMU vielfältige Aufgaben wahrnehmen.

Nicht selten heisst das Lebenskonzept daher: alles auf eine Karte setzen und sich mit Leib und Seele dem Unternehmen verschreiben.

Dass die kritische Selbst- und Unternehmensreflexion dabei zu kurz kommen kann, liegt auf der Hand. Ist die Wirkungskraft der Führungstätigkeit langfristig gegeben oder drehen einzelne mehr

und mehr wie der sprichwörtliche Hamster im Rad? Ist ein Austausch und ein offener Dialog auf Augenhöhe, für die wertvolle Aussen- bzw. Vogelperspektive, möglich? Können tradierte Muster erkannt und hinterfragt werden oder fehlt schlicht die Zeit, die Musse und das Instrumentarium für deren Reflexion? Eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Weiterbildung, die diesen besonderen Rahmenbedingungen Rechnung trägt, kann für obere Führungskräfte und UnternehmerInnen eine ideale Plattform zur Bewältigung der unternehmerischen Herausforderungen bieten.

Ideale Lernumgebung

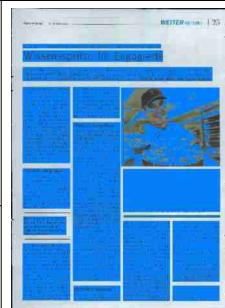
Was zeichnet aber eine Weiterbildung aus, die diesen spezifischen Anforderungen von Führungskräften aus KMU gerecht wird?

Für eine erste Einschätzung können harte Faktoren wie das Curriculum, Akkreditierungen, der Abschluss oder die Kosten herangezogen werden. Bei der Evaluation möglicher Programme darf die Bedeutung der sogenannten weichen Faktoren jedoch nicht unterschätzt werden. So müssen beim Inhalt bzw. beim Curriculum die im Angebot stehenden Themen, aber auch der Programmaufbau sowie die angewandte Didaktik betrachtet werden. Während dem sich für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung z. B. eine klassische Abendschule anbietet, können Führungskräfte neben den täglichen beruflichen und privaten

Herausforderungen in aller Regel abends nicht auch noch die «Schulbank drücken». Für Führungskräfte und UnternehmerInnen ist daher der Aufbau in Form von themenspezifischen Blockseminaren zu bevorzugen. Zum einen, weil sie sich während den Blockseminaren auf den Inhalt konzentrieren können und dadurch den wertvollen Abstand zum Tagesgeschäft gewinnen, zum anderen, weil sie sich zwischen den Blöcken auf die Unternehmung fokussieren können. Hinsichtlich Didaktik muss geklärt werden, wie die Theorie aufbereitet und vermittelt wird.

Wertvoller Austausch

Neben der ursprünglichen Form des Frontalunterrichts gilt es gerade bei Führungskräften und UnternehmerInnen, ausreichend Zeit für die Reflexion der Themen an praxistauglichen Fallbeispielen vorzusehen, im Idealfall am eigenen Unternehmen. Nur durch dieses sog. «Lernen 2. Ordnung» ist es möglich, nachhaltige Implikationen für das eigene Tun und Lassen zu erkennen und mögliche Veränderungen zu lancieren. Wer eine noch höhere Transferorientierung anstrebt findet Angebote, bei denen konkrete Veränderungsprozesse im Rahmen von Coachings oder Seminararbeiten unter fachkundiger Begleitung umgesetzt werden können. Neben dem Generieren oder Auffrischen des Management-Wissens können Führungskräfte in erheblichem Masse



auch vom Erfahrungsaustausch in der Gruppe profitieren. Essenziell für einen fruchtbaren Dialog ist die Zusammensetzung der Gruppe und das Schaffen verschiedener Formen von Begegnungsmöglichkeiten.

Last but not least dürfen die weiteren Rahmenbedingungen wie die persönliche Betreuung bzw.

Lernbegleitung, die technische Infrastruktur oder auch die kulinarischen Verpflegungsmöglichkeiten vor Ort bei der Wahl des passenden Programms ebenfalls nicht ausser Acht gelassen werden.

Frank Halter ist Leiter Bereich Weiterbildung KMU-HSG und Tamara Roderer, Betriebsökonomin FH, ist Projektleiterin KMU-HSG (www.kmu-hsg.ch).

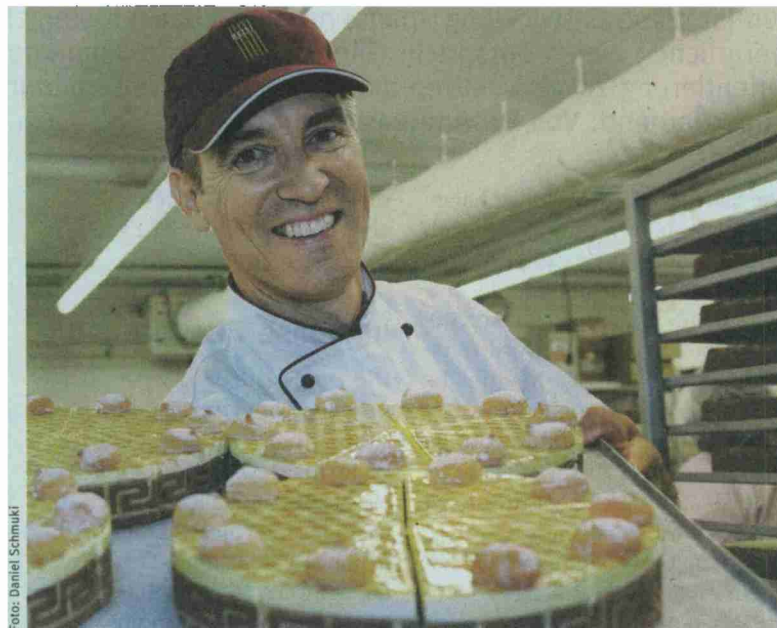


Foto: Daniel Schmuki

Hans Heini (51): Vom Konditor-Lehrling zum Unternehmer

Nach dem Gymnasium machte er anfangs der 80er-Jahre eine Konditorlehre. Auf diese folgte im Anschluss ein Handelsdiplom an der Handels- und Verwaltungsschule. Es kamen unterschiedliche berufliche Stationen im Inland und auf Hawaii dazu. Hans Heini übernahm schliesslich den elterlichen Betrieb, machte die Wirteprüfung und zusätzlich die Meisterprüfung als Bäcker-Konditor. An der HSG besuchte er das Diplom-Programm «Intensivstudium KMU». Heute ist Hans Heini Betriebsinhaber und Geschäftsführer der Heini Conditorei AG. Sein nächstes Ziel: «Ich will den EMBA-HSG erfolgreich abschliessen und meine Kinder für ein Studium an der Universität St.Gallen motivieren. Philip macht zurzeit die Matura und wird evtl. noch die Confiseurlehre machen.