

Business-Education

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

1. SEPTEMBER 2009

INHALT

Die richtige Strategie ist die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Mit welchem Handeln die angestrebten Ziele am besten erreicht werden können, haben Generäle und Politiker schon vor Jahrhunderten versucht zu beschreiben. Zwar ist das heutige Wirtschaftsleben kein Krieg, die entwickelten Theorien und Grundsätze sind dennoch in der Managerausbildung beliebt. Wir bebildern unsere Beilage deswegen mit einigen dieser großen Strategen.

Familienunternehmen Wie der Nachwuchs vorbereitet wird. | Seite 2

Managertypen Warum Tests so umstritten sind. | Seite 2

Design-Thinking Welche Ziele das Zusatzstudium hat. | Seite 3

Serious Games Wieso Spiele bei der Weiterbildung helfen. | Seite 3

Non-Profit Welche Qualifikationen hier gefragt sind. | Seite 4

Resilienztraining Wie die Widerstandskraft gestärkt wird. | Seite 4

Outplacement Warum ein Berater nach der Kündigung nützt. | Seite 4



„Siegen wird der, dessen Armee in allen Rängen vom gleichen Geist beseelt ist“

Sun Tzu, Chinesischer General, um 500 v. Chr.

Sein Buch „Die Kunst des Krieges“ gilt als frühestes Werk über Strategie. In China wird der General noch heute verehrt. Aber auch im Westen finden die Grundsätze Gehör; Manager des 21. Jahrhunderts können also offenbar von den Theorien eines Strategen lernen, der vor 2500 Jahren lebte

Stunde der Strategen

VON PETER ILG

Kurzarbeit hat in der aktuellen Krise Hunderttausende von Arbeitsplätzen gerettet. Auch die von Managern. Doch Kurzarbeit ist eine Lösung auf Zeit, und eventuell werden notwendige Einschnitte damit nur vertagt. Das wissen auch die Mitarbeiter, entsprechend gedämpft ist die Stimmung in vielen Unternehmen.

„Vor zwei Jahren war mein Alltag dadurch geprägt, das gewaltige Wachstum im Unternehmen zu managen und die internen Abläufe so zu optimieren, dass wir die Auftragsflut bewältigen konnten“, sagt Nicolai Stickel. Das waren gute Zeiten, jetzt herrschen die schlechten – und Manager wie Stickel sind gezwungen, auf die radikalen Veränderungen am Markt zu reagieren.

Stickel ist Geschäftsführer der Star Cooperation, einer Beratungsfirma mit Schwerpunkt Automobilindustrie und Sitz in Böblingen. Etwa die Hälfte der rund 420 Mitarbeiter sind in Kurzarbeit. Bis Mitte 2010 hat die Firma noch Luft, dann könnte sich das Blatt wenden, und Stickel müsste wohl so manchem seiner Mitarbeiter kündigen. „Damit es nicht so weit kommt, passen wir das Unternehmen konsequent der Situation an.“

Das dafür nötige Fachwissen erlangt er sich an der St. Galler Business School in der Schweiz an. Den be-

Im Auf und Ab der Wirtschaft reicht es nicht, ein guter Fachmann zu sein. Gefordert sind gute Manager! Spätestens in der Not muss es konsequent zur Sache gehen. Das Rüstzeug dafür vermitteln auch Business-Schulen

rufsbegleitenden Diplom-Studiengang Consultant hat er schon in guten Zeiten angefangen, im August 2008. Denn Krisen sind nichts Neues; sieben fetten folgen schon in der Bibel sieben magere Jahre. Grundsätzlich ist das auch heute so, wenngleich die Zyklen mittlerweile rund zehn Jahre betragen, wie das Nürnberger Institut für Arbeitsmarktforschung (IAB) sagt. Allerdings: So stark wie derzeit war der Einbruch noch nie. Entsprechend radikal müssen die Unternehmen reagieren, und das erfordert konsequentes Management.

„Kurzfristig geht es darum, das Überleben der Unternehmen zu sichern, indem sie Kosten sparen. Langfristig aber müssen sie das Unternehmen auf die neuen Herausforderungen am Markt ausrichten“, sagt Reinhard Jung, akademischer Direktor des Executive-Master-Studiengangs Business Engineering der Universität St. Gallen. Das Zweitstudium für Fach- und Führungskräfte hat das Ziel, Spezialisten für Veränderungsprozesse auszubilden. Und das ist dringend nötig. „Zwei Drittel aller Veränderungsprozesse scheitern“, sagt Jung. Häufig, weil Change-Management nur einzelne Aspekte von Veränderungen abdeckt, die heutigen Problemstellungen aber so komplex sind, dass man sie mit einseitigen Konzepten nicht bewältigen kann. „Der Master of Business Engineering schließt deshalb eine fachliche Lücke, indem der klassische

Master of Business Administration um die Disziplin Change-Management und das Konzept Business-Engineering erweitert wird“, wirbt Jung. Die Teilnehmer lernen, Situationen sauber zu analysieren, zu durchdenken und abzubilden; dazu greifen sie auf Werkzeuge und Methoden der Ingenieurwissenschaften zurück.

Der St. Galler Ansatz, ein System von innen und außen als Ganzes zu betrachten, fasziniert Stickel und bringt ihn fachlich voran. Er lernt, die Star Cooperation als Einheit zu sehen; sein Studium der Wirtschaftswissenschaften lieferte diese Herangehensweise nicht, zudem liegt es schon 15 Jahre zurück. Die Ausbildungskosten von rund 10 000 € übernimmt sein Arbeitgeber.

Alexander Schüle ist Prokurist der Firma: „Durch Innovationen müssen wir Nachfrage erzeugen, die Mitarbeiter motiviert halten und zukunftsgerichtet qualifizieren“, beschreibt er die aktuellen Anforderungen ans Management. „Bei den Kosten müssen wir wissen, welche sich reduzieren lassen, ohne den laufenden Betrieb oder die Zukunft zu gefährden, und der Kunde muss trotz fordernder Preisreduktionen mehr denn je betreut werden.“

„Zwei Drittel aller Veränderungsprozesse scheitern“

Reinhard Jung, Universität St. Gallen

Den überlebt der Kunde nicht, bleibt auch sein Lieferant auf der Strecke. Dem ist sich Schüle durchaus bewusst, und dementsprechend wird gehandelt sowie geschult. Auch er selbst wird an einem Kurs in St. Gallen teilnehmen, um den ganzheitlichen Ansatz der Unternehmensführung und -steuerung zu verinnerlichen.

Professor Ronald Gleich, Geschäftsführer der Executive Education an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel, macht fünf Themenfelder aus, in denen Managerqualifizierung nötig ist und für die entsprechende Programme angeboten werden, als mehrtägige Kurse oder als mehrjährige berufsbegleitende Master of Business Administration (MBA): Ganzheitlicher Blick, Strategieumsetzung und Implementierung, Restrukturierung, Controlling, innovative Geschäftsmodelle. Die EBS zählt pro Jahr einige Tausend Teilnehmer. „Derzeit ist die Nachfrage eher konstant“, sagt Gleich, es gebe aber eine

Umschichtung: „Zurzeit stehen Controllingkurse hoch im Kurs, und Fortbildungen im Bereich Interimsmanagement sind sehr gefragt.“ Krisenopfer unter den Managern suchen ihr Heil offenbar in der Flucht nach vorn und erschließen neue Geschäftsfelder für sich. „Schließlich ist das Stellenangebot für Manager derzeit nicht gerade üppig“, sagt Gleich.

Sven Hennige schätzt die Lage anders ein; er ist Managing Director Central Europe bei Robert Half in München, einem auf Fach- und Führungskräfte im Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen spezialisierten Personaldienstleister: „Die Nachfrage nach Managern ist genauso hoch wie vor der Krise.“ Das mag daran liegen, dass viele Firmen Spezialisten suchen, um Kosten zu sparen und den

Überblick über die Finanzen zu behalten. Den Schulungsbedarf nennt Hennige „beachtlich“ – weil in Zeiten des Wachstums viele Mitarbeiter auf Posten befördert worden seien, für die sie zwar das fachliche, nicht aber das Management-Wissen haben. Ein typischer Managementfehler, denn es wurde nicht daran gedacht, dass sich die Zeiten ändern. Der Wandel ist so sicher wie die nächste Krise.

BOOST YOUR CAREER

Choose

Germany's leading business school

Are you looking for a highly-qualified partner for management education – one who provides solutions to global challenges? Do you want to get involved with an institution that offers world-class business education? Then Mannheim is the right place for you!

We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (full-time)
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA (part-time)
- Executive Master of Accounting & Taxation
- Open Enrollment Programs
- Customized Company Programs

For more information visit our website at www.mannheim-business-school.com, send us an e-mail: info@mannheim-business-school.com or give us a call: +49 (0)621 181 37 21

AACSB ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

Accredited by Association of MBAs

MANNHEIM BUSINESS SCHOOL

Mannheim Business School gGmbH · L 5, 6 · 68131 Mannheim · Germany

Was falsch läuft

Fehler von Managern, die nach Beobachtung des Personaldienstleisters Robert Half in unsicherer Wirtschaftslage oft gemacht werden:

Arbeitsmoral/Personalbindung Den Marktwert der Mitarbeiter unterschätzen. Glauben, dass Mitarbeiter Gedanken lesen können. Durch Schweigen Gerüchte schüren.

Produktivität Topkräfte nicht gebührend wertschätzen. Weiterbildungsmaßnahmen zurückschrauben. Überstunden mit Produktivität gleichsetzen.

Professionalität Qualitätseinbußen in Kauf nehmen. An der falschen Stelle sparen. Kundenbetreuung vernachlässigen.

FTD-Montage: Vekt-Image, Biggeman, etc.