Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 83 (1976)

Heft: 12

Artikel: Systeme

Autor: Pümpin, C.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-678070

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

meindeanteil um etwa die gleiche Prozentzahl ab. Ab 1960 muss der Pokal den Gemeinden zugesprochen werden, die ausgabenmässig ihre Bedeutung auf fast 30 % ausdehnen konnten, und zwar zulasten des Bundes, während die Kantone das vor 15 Jahren erreichte Niveau hielten. Es bleibt abzuwarten, ob diese Entwicklung eine längerfristige Tendenz zum Ausdruck bringt. Auf jeden Fall lassen die Zahlen eine zunehmende Bedeutung der beiden unteren Ebenen erkennen. Dies sollte Anlass sein, in vermehrtem Mass auch der Ausgabenpolitik der Kantone und Gemeinden Beachtung zu schenken. Ea.

Systeme

Anforderungen an eine zeitgemässe (systemorientierte) Managementausbildung

Ausbildungsernüchterung

Einige Skeptiker bezweifeln grundsätzlich die Möglichkeit, Führungskräfte durch geeignete Ausbildungsmassnahmen weiter zu entwickeln. Für sie ist die Managementfähigkeit eine weitgehend persönlichkeitsbezogene Eigenschaft, die einem sozusagen schon in die Wiege mitgegeben werden muss.

Eine zweite Gruppe sieht das Uebel vor allem in den Kursveranstaltern. Für sie ist die Mehrzahl der angebotenen Seminare zu theoretisch und zu wenig auf die praktischen Problemstellungen der Führungskräfte abgestimmt.

Ein dritter Kreis umfasst alle jene Gruppen, die nicht bestreiten, «dass etwas getan werden muss», die aber aus Kosten- und Zeitgründen nicht bereit sind, die erforderlichen Investitionen vorzunehmen.

Es ist offensichtlich, dass in einer Zeit, in welcher infolge rückläufiger oder stagnierender Umsätze der Kostendruck ohnehin stark fühlbar ist, diese Skeptiker mächtigen Aufwind erhalten. Bedenkt man zudem, dass Ausbildungsbudgets leicht gestrichen werden können, so verwundert es nicht, dass gerade in diesem Bereich massiv gespart wird.

Auf der anderen Seite werden gerade in einer rezessiven Zeit die Unternehmungen zu überdurchschnittlichen Leistungen herausgefordert. Die verstärkte Konkurrenz hat zur Folge, dass nur noch jene Unternehmungen erfolgreich operieren können, die dank überdurchschnittlichen Managementfähigkeiten fundierte Leistungen zu erbringen vermögen.

Somit können wir zusammenfassen, dass auf der einen Seite eine grosse Skepsis gegenüber der Ausbildung und der zunehmende Kostendruck bewirken, dass vielerorts auf Ausbildungsmassnahmen verzichtet wird. Andererseits zwingt aber die verunsicherte Wirtschaftssituation die Unternehmungen dazu, Spitzenleistungen im Managementssektor zu vollbringen.

Wie kann nun diese Kluft überbrückt werden?

Verschiedene Möglichkeiten stehen offen:

— Die Unternehmung könnte versuchen, von aussen neue hochqualifizierte Führungskräfte zu gewinnen und anzustellen.
— Eine andere Möglichkeit bestünde in einer drastischen Verlängerung der Arbeitszeit der Führungskräfte.
— Schliesslich kann eine Unternehmung versuchen, durch geeignete Massnahmen die Managementfähigkeiten ihrer Führungskräfte zu entwickeln.

Da sich die ersten zwei Alternativen in der Regel nur begrenzt anwenden lassen, kann sich eine verantwortungsbewusste Unternehmungsleitung zwangsläufig nur auf die dritte Variante konzentrieren.

Damit aber diese Management-Entwicklungs-Massnahmen erfolgreich sind, muss die bisherige Ausbildungskonzeption grundsätzlich neu überdacht werden. Wir wollen uns deshalb im Folgenden zuerst einige Gedanken über die Mängel der bisherigen Ausbildung machen, um anschliessend ein Konzept zu entwickeln, das es einer Unternehmung ermöglicht, ihre Management-Leistung tatsächlich zu erhöhen.

Mängel der bisherigen Kaderausbildung

Wie bereits erwähnt, ist die Ernüchterung in bezug auf die Kaderausbildung oft auf mangelnde sichtbare Ergebnisse zurückzuführen.

Im Folgenden sollen die Hauptgründe für diese Situation kurz skizziert werden.

Ein erster wichtiger Grund liegt darin, dass die Ausbildungsmassnahmen punktuell, und zwar in zeitlicher und personeller Sicht, erfolgen. So wurden oft von einzelnen Firmen die verschiedensten Kursinstitutionen beschickt. Dadurch ergab sich meistens ein beachtlicher Begriffswirrwarr, verwenden doch die verschiedenen Institute unterschiedliche Fachausdrücke. Im weiteren wurden aber auch in zeitlicher Hinsicht nur punktuelle Massnahmen ergriffen. So war es durchaus möglich, dass eine Führungskraft im Jahre X ein vierwöchiges Managementseminar besuchte, anschliessend aber während mehrerer Jahre keine weiteren Ausbildungsmassnahmen mehr ergriff. *Konsequenz:* Das gelernte Wissen wird sukzessive vergessen und nicht mehr aufgefrischt.

Verbunden mit dem ersten Punkt ist die Erkenntnis, dass viele Firmen darauf verzichtet haben, ein umfassendes Ausbildungskonzept zu entwickeln. Daraus ergab sich, dass die Ausbildungsmassnahmen nicht aufeinander abgestimmt waren und letzten Endes verpufften.

In einer Vielzahl von Firmen begnügte man sich damit, lediglich das mittlere und untere Kader auszubilden. Auf diese Weise resultierte eine Diskrepanz zwischen dem Wissensstand der ausgebildeten mittleren und unteren Kader und dem oberen Management. Die Konsequenz bestand darin, dass die Motivation für die Anwendung des gelernten Stoffes in der Praxis ungenügend war.

Viele Firmen verzichten darauf, ihre Ausbildungsmassnahmen auf einen einheitlichen Bezugsrahmenn abzustimmen. So war es den Führungskräften nicht möglich,

das geernte Wissen in einem grösseren Ganzen einzuordnen, was sich wiederum negativ auf Lernerfolg und Transfer auswirkte.

Viele Fehler wurden natürlich auch von Seiten der Ausbildungsinstitutionen gemacht. Zu erwähnen sind etwa:

— Vermitteln unzweckmässiger und in der Praxis nicht anwendbarer Methoden
— Zu theoretische Stoffvermittlung
— Didaktisch und methodisch unzweckmässige Kursgestaltung
— Unklare Zielformulierung usw.

Der Hauptmangel dürfte aber darin bestehen, dass sowohl Unternehmungspraxis und Kursleitung die Bedeutung des Transfers unterschätzten. Es wurde angenommen, dass die Teilnehmer von Seminaren automatisch in der Lage seien, den Stoff in die Praxis zu übertragen. Viele Untersuchungen haben aber eindeutig ergeben, dass das Erlernen des Stoffes noch keine Gewähr für die Ueberführung in die Praxis bietet.

Nur wenn der Lernphase ein intensives Ueben an aktuellen Problemstellungen aus dem Tätigkeitsfeld der Teilnehmer folgt, wird der Transfer vollzogen.

Aus dieser Mängelliste können nun eine Reihe von Anforderungen an eine wirkungsvolle Kaderausbildung abgeleitet werden.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kaderausbildung

Entwicklung einer Ausbildungskonzeption

Die grundsätzlichen Entscheide über die Entwicklung des eigenen Führungspotentials sind in einer Ausbildungskonzeption festzuhalten. Diese muss Bestandteil der Unternehmungspolitik sein. In der Ausbildungskonzeption sollte zu folgenden Punkten Stellung genommen werden:

Ausbildungsziele:

— Durch welches Verhalten soll sich unser Management in Zukunft auszeichnen?
— Ueber welches Wissen müssen unsere Führungskräfte verfügen?
— Wo sollen besondere Schwergewichte gelegt werden?
— Welche Führungskräfte müssen die umschriebenen Ziele bis wann erreichen?

Strategien (Die Strategien umschreiben, wie zu Erreichung der formulierten Ausbildungsziele vorgegangen werden soll):

— Wer ist Träger der Ausbildung? Sollen vorwiegend innerbetriebliche oder überbetriebliche Kurse besucht werden? Sollen interne oder externe Trainer eingesetzt werden?
— In welcher Reihenfolge sind die Ausbildungsmassnahmen durchzuführen? (Zum Beispiel alljährlich Kurse zu drei Tagen.)
— In welcher Reihenfolge sollen die einzelnen Kaderstufen die Ausbildung absolvieren? (In der Regel: von oben nach unten.)
— Soll der Ausbildung ein einheitlicher Bezugsrahmen zugrunde gelegt werden?
— Jährlich zur Verfügung stehende finanzielle Mittel (Management-Development-Budget).
— Zu ergreifende Transfermassnahmen.

Diese wenigen Stichworte erheben keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen lediglich darauf hindeuten, dass es unerlässlich ist, die Ausbildung im Rahmen eines einheitlichen Gesamtkonzeptes zu planen und zu realisieren. Je nach Firmengrösse und Firmenstruktur sind noch andere Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Pädagogisch einwandfreie Realisation der Ausbildungsmassnahmen

Die heutige Wirtschaftssituation ist durch eine über alle Kaderstufen sich bemerkbar machende Zeitknappheit charakterisiert. Aus diesem Grunde muss einer effizienten und intensiven Seminarabwicklung grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hier lassen sich etwa folgende Anforderungen an ein wirkungsvolles Seminar ableiten:

Richtige Stoffauswahl: Den Führungskräften sollen nur solche Methoden und solches Wissen vermittelt werden, das sie in ihrer praktischen Tätigkeit verwenden können. Gerade dieser Forderung wurde in der Regel in der Vergangenheit viel zu wenig Beachtung geschenkt. So begnügte man sich damit, den Teilnehmern Halbwahrheiten und wissenschaftlich nicht fundierte Theorien vorzusetzen. Die Konsequenz bestand darin, dass verbunden mit der Anwendung des entsprechenden Stoffes in der Praxis Fehlschläge eintraten.

Auf der anderen Seite besteht aber auch immer wieder die Gefahr, dass den Führungskräften wissenschaftliche Theorien vermittelt werden, die für den Akademiker wohl interessant, für den Praktiker aber kaum verwendbar sind. Auch hier muss dieses theoretische Wissen auf ein vernünftiges und in der Praxis anwendbares Mass reduziert werden!

Didaktisch richtige Seminarabwicklung: Dozenten verfallen immer wieder der Versuchung, in Seminaren zuviel Stoff einzubauen. Die Konsequenz besteht darin, dass das entsprechende Wissen nicht verarbeitet und somit auch nicht angewendet wird.

In einem richtig konzipierten Seminar muss deshalb der Uebung allergrösste Aufmerksamkeit geschenkt werden. In der Regel sollten kurzen Einführungsreferaten Uebungen folgen, die schrittweise der Arbeitssituation der entsprechenden Führungskräfte angepasst werden. So kann in einem Seminar einer allgemeinen, auf die Erfassung des Stoffes ausgerichteten Fallstudie eine zweite folgen, die bereits aus dem Tätigkeitsgebiet des betreffenden Kaders oder zumindest der Branche entnommen wurde. Sodann können aktuelle Problemstellungen mittels der gelernten Methoden und des gelernten Wissens diskutiert und gelöst werden. Neben diesem didaktischen Aufbau der Seminare kommt natürlich auch der methodischen Seite grösste Bedeutung zu: Plenumsarbeiten und Kurzreferate sind unter Anwendung geeigneter visueller Hilfsmittel zu präsentieren.

Transferplanung: Wie bereits verschiedentlich betont, ist der Transferplanung grösste Aufmerksamkeit zu schenken. In der Seminarpraxis geht es darum, dass sich die Teilnehmer in regelmässigen Zeitabständen (zum Beispiel halbtäglich oder täglich) Gedanken darüber machen, für welche Problemstellungen sie die gelernten Methoden und das gelernte Wissen anzuwenden beabsichtigen.

Diese Transferziele sind möglichst klar zu formulieren, das heisst, es ist konkret anzugeben, für welche Problemstellung welche Methoden (welches Wissen) in welchem Unternehmungsbereich von wem bis zu welchem Termin anzuwenden ist.

Nur eine dauernde Konfrontation des im Seminar gelernten Stoffes mit der aktuellen Geschäftspraxis des Teilnehmers bewirkt, dass später das gelernte Wissen auch tatsächlich angewendet wird.

Transferkontrolle: Die Formulierung von Transferzielen am Seminar genügt allerdings noch nicht. Nur allzugross ist die Gefahr, dass der Teilnehmer nach seiner Rückkehr in die Praxis wieder so stark von seinen alltäglichen Aufgaben absorbiert wird, dass das im Seminar Gelernte rasch wieder vergessen wird.

Es wird aber auch zwangsläufig vergessen, welche Transferziele in diesem Seminar gesetzt wurden. Aus diesem Grunde muss eine sogenannte Transferkontrolle institutionalisiert werden, das heisst, es ist eine Instanz zu bestimmen, welche eine bestimmte Zeit nach Seminarende (zum Beispiel nach zwei Monaten) beim Teilnehmer vorspricht und kontrolliert, ob die gesetzten Transferziele auch tatsächlich erreicht wurden. Oft ist es zweckmässig, für diese Aufgabe einen Projektleiter der betreffenden Ausbildungsinstitution einzusetzen, der anlässlich dieser Transferkontrolle auch allfällige in der Praxis aufgetretene Probleme bei der Anwendung des Stoffes diskutieren kann.

Kontinuierliche Ausbildung

Managementausbildung ist eine Aufgabe, die nie als abgeschlossen betrachtet werden kann! Das von Wissenschaft und Praxis laufend produzierte Wissen ist derart umfangreich, dass immer Möglichkeiten für Verbesserungen offen sind. Im weiteren muss aber auch in Betracht gezogen werden, dass jede Unternehmung darauf angewiesen ist, in bestimmten Zeitabständen neues Wissen und neue Ansichten aufzunehmen. Andernfalls würde die grosse Gefahr einer zunehmenden Betriebsblindheit bestehen. So ist denn die regelmässige Durchführung von Management-Entwicklungs-Veranstaltungen ein wichtiges Instrument des «Organizational Development», das heisst der ständigen Verbesserung der Leistung einer Organisation.

Welcher Ausbildungsaufwand kann jedoch in der Praxis vertreten werden? Aus pädagogischer Sicht sind als Minimum vier Tage pro Jahr für allgemeine Managementausbildung vorzusehen. Diese werden zweckmässigerweise auf zwei Seminare zu zwei Tagen aufgeteilt, beispielsweise zwei Tage im Frühjahr und zwei Tage im Herbst. Die kontinuierliche Durchführung derartiger Seminare in einem Halbjahresrhythmus schafft nicht nur eine offene Haltung gegenüber neuen Ideen und neuen Methoden, sie erlaubt auch eine laufende Auffrischung des im vorangegangenen Seminar vermittelten Stoffes. Es soll hier nochmals betont werden, dass die oben erwähnten vier Tage ein absolutes Minimum darstellen. Verschiedene Unternehmungen sind bereits auf sechs oder acht Tage pro Jahr übergegangen, wodurch die Wirkung der Ausbildung überproportional gesteigert werden kann!

Einheitlicher Bezugsrahmen

Noch in den 60er Jahren (und übrigens in vielen Ländern auch heute noch) war die Betriebswirtschaftslehre durch eine starke Funktionalisierung charakterisiert. Jeder Funktionsbereich (zum Beispiel Marketing, Produktion, Einkauf, Finanzwesen, Personalwesen usw.) entwickelte seine eigene Terminologie und Problemlösungsmethodik.

Besuchen nun die Führungskräfte ausschliesslich funktionsbezogene Seminare, so lernen sie ein eigenständiges Begriffsrepertoire und dazu noch eine in der Regel isolierte Philosophie kennen. Dass dieses erlernte Wissen in der Unternehmung sogar einen negativen Einfluss haben kann ist offensichtlich, denn es führt zwangsläufig zu einer zunehmenden Spezialisierung und zu einem einseitigen Abteilungsdenken. Aus diesem Grunde wird heute von verschiedenen Hochschulen eine Integration des entsprechenden Fachwissens verlangt. Damit sollen folgende Zielsetzungen erreicht werden:

— Aufbau eines einheitlichen Ordnungsgerüstes, das es den Führungskräften erlaubt, Probleme einwandfrei zu lokalisieren und somit besser zu lösen. Dieses Ordnungsgerüst soll aber auch ein rasches Zuordnen von neuem Managementwissen und somit ein strukturiertes Lernen ermöglichen.
— Einheitliche Begriffe — Durch ein einheitliches Begriffssystem soll vermieden werden, dass jede Abteilung ihre eigene Fachsprache entwickelt. Es ist somit eine wesentliche Voraussetzung für eine rasche und konstruktive Kommunikation in der Unternehmung.
— Einheitliche geistige Grundhaltung — Die wohl anspruchsvollste Voraussetzung an einen einheitlichen Bezugsrahmen ist die Forderung, dass er eine einheitliche Denkhaltung vermitteln soll. Beispielsweise wird an den Seminaren des Managementzentrums St. Gallen der Systemansatz als Grundlage der Denkhaltung propagiert. Gesamthaft gesehen dient ein der Ausbildung zugrunde liegender Bezugsrahmen vor allem dazu, den Führungskräften eine ganzheitliche Betrachtung der unternehmerischen Probleme zu ermöglichen. Nur auf diese Weise können oberflächliche Teillösungen vermieden werden.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In unseren Ausführungen haben wir gezeigt, dass die heute vielerorts feststellbare Skepsis gegenüber der Managementausbildung darauf zurückzuführen ist, dass sie bisher mit verschiedenen Mängeln behaftet war.

Wird jedoch die Ausbildung als wichtige Aufgabe im Rahmen des Management Developments erkannt, richtig konzipiert und durchgeführt, so darf eine echte Verbesserung der Managementleistung erwartet werden.

Dabei sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

— Es ist eine Ausbildungskonzeption mit klaren Zielen und Strategien zu entwickeln.
— Die Ausbildungsmassnahmen sind pädagogisch richtig zu realisieren, insbesondere durch
  — richtige Stoffwahl
  — didaktisch richtige Seminarabwicklung
  — sorgfältige Transferplanung
  — konsequente Transferkontrolle.
— Wichtig ist sodann die Forderung, dass die Ausbildung in regelmässigen Zeitabständen durchgeführt und fortgesetzt wird.
— Schliesslich sollte die Ausbildung anhand eines einheitlichen Bezugsrahmens erfolgen, denn nur so kann ein umfassendes Verständnis für die Belange des Managements erreicht werden.

Werden diese Voraussetzungen beachtet, so darf mit Bestimmtheit erwartet werden, dass eine echte Verbesserung der Managementleistung erzielt wird. Allerdings wird keine kompetente Führungskraft erwarten, dass fundamentale Veränderungen über Nacht erzielt werden! Vielmehr gilt auch im Bereiche der Managemententwicklung der Grundsatz, dass nur Kontinuität zum Erfolg führt.

Prof. C. Pümpin
Management-Zentrum, 9001 St. Gallen