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

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 96 (1989)

Heft: 9

Rubrik: Aus- und Weiterbildung

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: 14.07.2025

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

Aus- und Weiterbildung

Anforderungen an das Management der 90er Jahre

Der semesterbeste MBA-Diplomand Peter Kofmehl, lic. iur., Fürsprecher, VISURA, Solothurn, erhält den Wanderpokal der Graduate School of Business Administration Zürich aus den Händen von Professor Krülis Randa, Zürich.

MBA-Ausbildung in der Schweiz

Der MBA in den USA: traditionelle Ausbildung für Managementnachwuchs

Schlechte Zeiten für Fachidioten – mehr denn je dürften in Zukunft Manager gefragt sein, die nicht nur ein exzellentes Fachwissen besitzen, sondern auch über strategische Führungsfähigkeiten verfügen. Dazu gehören eine konzeptionelle Gesamtsicht, Ambiguitätstoleranz, Zukunftsoffenheit, Kreativität für De-Novo-Dsigns, Senibilität für schwache Signale und Teamfähigkeit. Doch wie findet und entwickelt ein Unternehmen solche Allround-Talente? Herkömmliche Assessment Center und Trainingsmethoden, die auf sachliche Ergebnisse und isolierte Reaktionen abstellen, eignen sich wenig zum Bewerten und Fördern persönlicher Einstellungen, sozialer Kompetenzen und situationsgerechten Verhaltens. Eine Antwort darauf ist die Executive-MBA-Ausbildung.

Master of Business Administration (MBA) – noch bis vor kurzem war dies begehrte Management-Diplom im deutschsprachigen Europa nur wenigen Eingeweihten ein Begriff –, in der letzten Zeit jedoch taucht der Titel in der bildungspolitischen und wirtschaftlichen Diskussion immer häufiger auf. In den einschlägigen Stelleninseraten für Management und Topmanagement ist er heute öfter als Voraussetzung gefordert. – Doch was ist eigentlich ein MBA?

Die Wiege des MBA liegt in den USA. Seit Beginn dieses Jahrhunderts wurden – zunächst von der elitären Amos Tuck School of Business Administration des Dartmouth College/ Hannover in New Hampshire, dann bald gefolgt von der weltberühmten Harvard University, Cambridge, Mass. – die ersten MBA-Programme angeboten. Das Ziel war, junge Menschen als Nachwuchs für Managementpositionen praxisnah interdisziplinär auszubilden; das ist schliesslich auch gelungen, wie die hohen Anfangsgehälter und die Begehrtheit von MBA-Absolventen bei den Arbeitgebern beweisen.

Durch ihre praxisnahe Konzeption des Lernprozesses gewannen die Business Schools der USA im Laufe der Jahrzehnte immer mehr an Attraktivität. So gab es dort im Jahre 1965 noch 400 Business Schools mit jährlich 5000 Absolventen; heute sind es deren 700 mit jährlich 70 000 Absolventen.

Doch mit der Zunahme der Vielfalt des Angebots sank die Qualität von Institutionen, Lehrkörpern und Absolventen. Deshalb wurde ein nationales Kontrollgremium geschaffen, welches nach hohen Qualitätsstandards die Business Schools prüft und qualitativ bewertet – die American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB). Nur wer in einer von dieser Institution akkreditierten Business Schools ausgebildet wurde, bietet die Gewähr eines qualifiziert ausgebildeten Nachwuchsmanagers.

Der MBA in der Schweiz

Nun zum MBA in Europa und insbesondere in der Schweiz. Bildungsexperten haben 1987 die zehn besten MBA-Schulen in Europa ermittelt (Der MBA in Europa, «Frankfurter Allgemeine Zeitung» 1987). Unter diesen Top Ten befinden sich drei Schweizer Institutionen:
- das IMI Genf (International Management Institute)
- das IMEDE Lausanne (International Management Development Institute)
- die GSBA Zürich (Graduate School of Business Administration)

(IMI und IMEDE haben auf 1.1.1989 fusioniert zu IMD Lausanne).

Dass von zehn deren drei MBA-Institutionen gerade in der Schweiz angesiedelt sind, hat seinen Grund: denn dieses Land gilt als Garant für Qualität und Niveau (sei es im wirtschaftlichen oder Bildungsbereich, und zudem bildet die Schweiz mitten in Europa einen international führenden Finanzplatz).

MBA – für wen?

Die drei Schweizer MBA-Programme wenden sich an unterschiedliche Personenkreise mit verschiedenen Motiven und Zielen. Grundsätzlich fordern sie alle an Zulassungskriterien:
- Hochschulabschluss
- Graduate Management Admission Test (GMAT)
- zum Teil persönliche Eintrittsinterviews.

Die GSBA Zürich verlangt zudem den Test of English as a Foreign Language (TOEFL) und einen speziellen Eintrittstest.

Jedoch nach diesen – hochstehenden – Grundanforderungen unterscheiden sich die Institutionen auch hinsichtlich ihrer Zielgruppe: So werden bezüglich der für einen in Europa angemessenen MBA in Praxiserfahrung gefordert:
- bei IMI und IMEDE mindestens 3 Jahre Berufserfahrung, bei einem Durchschnittsalter der Studienteilnehmer von 30 Jahren.

Das weist darauf hin, wer die Zielgruppe dieser Programme ist: junge Menschen mit Intelligenz und beginnender Berufserfahrung, die sich aus ihren Funktionen in Management-Funktionen hineinarbeiten möchten. Somit handelt es sich hier um eine Qualifikation von Managementnachwuchs: Es sind Junior-MBA-Programme.

Demgegenüber verlangt die GSBA Zürich:
- 5 Jahre Führungserfahrung. Auch ist das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer höher, es liegt bei 37 Jahren. Hier handelt es sich bei der Zielgruppe nicht um Newcomer, sondern um Personen, die bei entsprechender Qualifikation den Sprung vom mittleren Management ins Topmanagement, die Unternehmensführung, anvisieren. Es ist ein Executive-MBA-Studiengang.

Unterschiedliche Zielgruppen verlangen nach ebenso differenzierten Konzeptionen der Programme:
- sind es bei IMI und IMEDE 12 Monate Vollzeitstudium, so sind es in der GSBA Zürich ca. 200 MBA-Studienteilnehmer, verteilt auf 6 Blöcke à 14 Tage mit 32 Studienteilnehmern. Das Programm läuft berufsbegleitend ab, weil etablierte Manager nicht über die Dauer von einem Jahr aus ihrer Funktion befreit werden können.

Lernmethoden

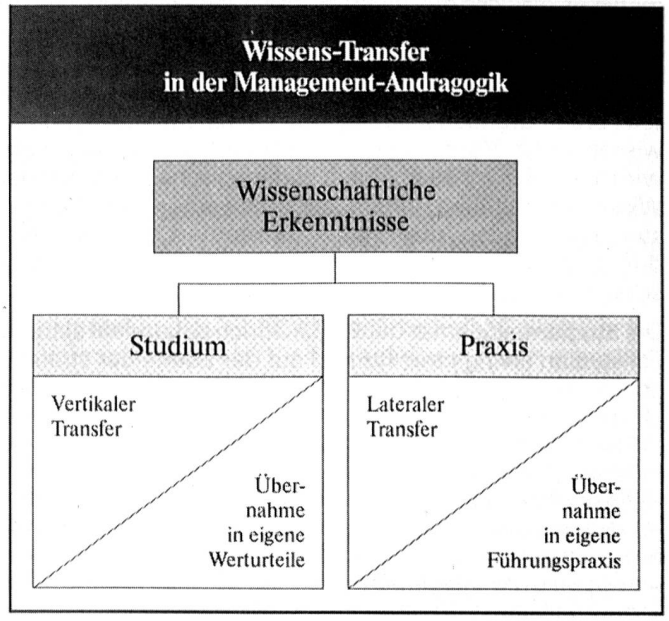
In der europäischen Junior-MBA-Ausbildung wurde die Fallstudienmethode des öfteren repliziert und modifiziert: so werden neben der Case-Study-Method zur Management-Ausbildung noch vor allem verwendet die
- Case Problem Method: Hier diskutieren die Studienteilnehmer eine Falldarstellung, in der die schliesslich getroffene Lösungsentscheidung mitgeliefert ist. Nachvollzug von Genese und Lösung einer Problemsituation werden geschult.
- Incident-Method: Hier wird den Studienteilnehmern nur ein kleiner Fall zur Bearbeitung vorgelegt (ein singulärer Vorfall in einer Unternehmung), der nur knapp beschrieben ist. Aufgabe der Studienteilnehmer ist es, den Schwerpunkt der Arbeit auf die weitere Informationsbeschaffung zu richten, um diese Managementfähigkeit zu schulen.

Alle Methoden bemühen sich zwar um Realitätsnähe, weisen jedoch auch gravierende Schwächen auf:
- Sie wurden vom für Studenten konzipierten Harvard-Modell übernommen und nicht explizit auf die neue Zielgruppe von bereits erfahrenen Managern angepasst;
- Transfer vom Lernfeld ins Funktionsfeld ist angestrebt, aber nicht obligatorischer Bestandteil des Lernprozesses.

Wichtigstes Element des Lernprozesses zum erfolgreichen «Lernen von Unternehmensführung» ist aber der Transfer des Gelernten in die Realität der Unternehmensführung. Es gilt zu differenzieren, ob der Transfer im Sinne von Fähigkeit zur Übertragung
- auf zwar andere, aber auch abstrakte/hypothetische Fragestellungen und Situationen im Lernprozess (neues Wissen zur Anwendung auf neue Problemstellungen, ohne aber direkt in die Praxis zu übertragen)
- oder auf Situationen in der Realität (hinsichtlich Aktivitäten im Funktionsfeld)

vorgenommen wird. Laut Ochsner (1975, S. 63) würde es sich beim ersteren um einen
- vertikalen Transfer (Übertrag innerhalb des Lernfeldes, das heisst: Lernerfolg hinsichtlich theoretischer Kompetenzen) handeln.

Beim letzteren jedoch würden zusätzlich zu kognitiv-theoretischen Kompetenzen praktische neue Fähigkeiten verlangt; hier handelte es sich um
- lateralen Lerntransfer (Übertrag vom Lernfeld hinüber ins Funktionsfeld/Arbeitsfeld).



Die Top Ten der europäischen MBA-Schulen

Rang	Schule		Typ	Punkte	überdurchschnittlich positive Bewertung bei:
1	IMI	(Genf, International Management Institut)	Senior	86	Didaktik, Akzeptanz
2	ISA	(Jouy-en-Josas, Institut Supérieur des Affaires)	Junior	82	Didaktik, Dozenten
3	RSM	(Rotterdam School of Management)	Junior	80	Dozenten, Verankerung
4	GSBA	(Graduate School of Business Administration, Zürich)	Executive	75	Zeit, Methode
5	INSEAD	(Institut Européen d'Administration des Affaires, Fontainebleau)	Junior	74	Akzeptanz, Zulassungsbedingungen
5	Nijenrode	(The Netherlands School of Business, Breukelen)	Junior	74	Methode, Akzeptanz
6	IESE	(Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Barcelona)	Junior	70	Akzeptanz, Verankerung
7	LBS	(London Business School)	Junior	69	Zulassungsbedingungen, Didaktik
8	MBS	(Manchester Business School)	Junior	66	Didaktik, Methode, Dozenten
9	SDA Bocconi	(Scuola di Direzione Aziendale Dell'Università, Mailand)	Junior	65	Didaktik, Methode, Dozenten
10	IMEDE	(International Management Development Institut, Lausanne)	Junior	56	Zeit, Dozenten

Quelle: Business Administration © KARRIERE-Grafik

Die beiden MBA-Institutionen IMD und GSBA im Vergleich:

MBA-Ausbildung in der Schweiz

Kriterien / Management-Zentren	IMD (Lausanne)	GSBA (Zürich)
I. Zulassungskriterien	Postgraduiert 2 Jahre Führungserfahrung GMAT / TOEFL	Postgraduiert 5 Jahre Führungserfahrung GMAT / TOEFL
II. Unterrichtssprache	Englisch	Deutsch / Englisch
III. Dauer	1 Jahr (full-time)	2 Jahre (berufsbegleitend)
IV. Thesenvoraussetzung	Nein	Ja
V. Studiengebühren (Studiengebühren + living costs)	sFr. 34 000.– sFr. 70 000.–	sFr. 39 000.– sFr. 45 000.–
VI. Anzahl Studienteilnehmer/Jahr	60	200

Das IMD in Lausanne vermittelt eine international ausgerichtete, breite Grundausbildung in allgemeinem Managementwissen und in Managementfähigkeiten. Gelehrt und gelernt wird auch hier vor allem durch pädagogische Prinzipien der Wissensvermittlung, indem klassische amerikanische Fallstudienmethoden quantitativ konzentriert in Teamwork durchgearbeitet werden. In der zweiten Studienhälfte schliessen sich Consultingprojekte an.

Die Studienteilnehmer der GSBA Zürich behandeln aktuelle Fallstudien (living case studies) auf der Ebene der strategischen Unternehmungsführung, und zwar entsprechend den Unternehmensbereichen:
- Strategische Unternehmensführung
- Personal-Management
- Finanz-Management
- Forschung und Entwicklung / Productions- und Operations-Management
- Marketing-Management
- Controlling

Sind alle sechs Studienblöcke durchlaufen und hat der Studienteilnehmer jeweils in Anschluss an einen Block die entsprechende Transferkonzeption für die reale Unternehmung eigener Wahl als Genetisch Wachsende Fallstudie (GWF) erstellt, so fasst er sie zu einer These, einem Masterplan, also einer Strategieformulierung für die gewählte, reale Unternehmung zusammen. Er muss diese These vor einem Expertengremium (bestehend aus Wirtschaftsführern und Fachprofessoren der involvierten Disziplinen) verteidigen.

Durch die Selektion der Studienteilnehmer aufgrund vor allem ihres Führungserfolges und ihrer akademischen Vorkenntnisse sowie durch die Konzeption des Studienganges als Transferprozess überschreitet das Lernen mit der GWF den pädagogischen Rahmen und wird zur Management-Andragogik, da sie Erfahrung und Wissen, Kompetenzen und Verantwortungsbewusstsein bei den Studienteilnehmern nicht erst zu entwickeln beginnt, sondern direkt auf ihnen aufbaut und in die Realität von Unternehmungen eingreift.

Perspektiven

Das wirtschaftliche Umfeld der Unternehmungen Europas wird in den 90er Jahren zunehmend durch Komplexität, Globalisierung, Umweltproblematik und soziale Veränderungen bestimmt sein.

In einer solchen Situation müssen Unternehmen, die erfolgreich weiterbestehen wollen, das Hervorragende, die «Excellence» nicht nur zulassen, sondern fördern.

MBA als Voraussetzung zur Fähigkeit einer strategischen Unternehmensführung in den 90er Jahren wird in Europa, vor allem in der BRD und der Schweiz, zu einem festen Bestandteil der zunehmenden Weiterbildungsstudiengänge werden.

Deshalb gilt:
«Managementausbildung ist für die nachwachsende Generation in den Führungspositionen unserer Wirtschaft ein ab-

solutes Muss, wenn wir auch unsere Stellung im internationalen Wettbewerb weiterhin behaupten oder gar ausbauen wollen. Sie ist dann am sinnvollsten, wenn die hier ‹Auszubildenden› schon über eine qualifizierte Vorbildung sowie einige Berufserfahrung in Linienfunktionen des mittleren und gehobenen Managements verfügen.» (Otto Graf Lambsdorff, MdB/BRD, Vorsitzender der FDP, Freie Demokratische Partei Deutschlands, und Mitglied des Stiftungsrates der GSBA Zürich).

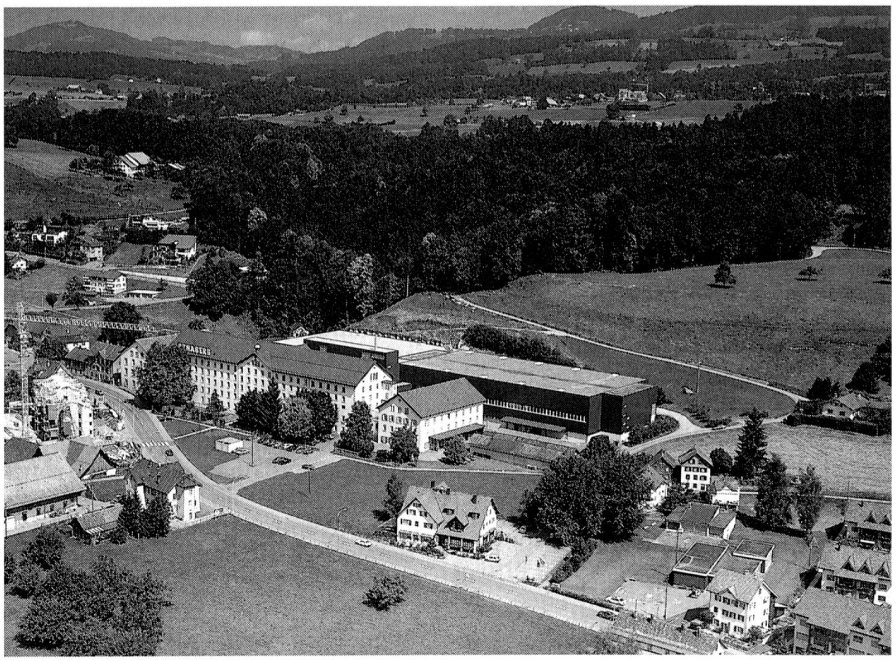
Dr. Albert Stähli
Rektor Graduate School of Business Administration, Zürich

Literaturvermerk:

Cox, William H. und Cox, Ingrid, Der MBA in Europa, Frankfurt a. M.: Verlag Frankfurter Allgmeine Zeitung, 1987
Küng, Emil (1987), MBA-Ausbildung in der Schweiz, Zürich: Verkauf & Marketing, 1988/5
Lambsdorff, O. Graf (1987). Geleitwort zu: Der MBA in Europa. In: Cox. I. und W. H.: Der MBA in Europa, Frankfurt a. M.: Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung
Ochsner, M. (1975). Der Lerntransfer in der Ausbildung von Führungskräften am Beispiel der Schulung der Wertanalyse. Diss. St. Gallen (unveröffentlicht)
Stähli, Albert (1987/1988), Management-Andragogik, tt. I-III und IV, Zürich, OEKREAL
Staufenbiel, Jörg E. (1987), START Berufsplanung für den Management-Nachwuchs, Köln, Verlag J. E. Staufenbiel

mittex Betriebsreportage

Spinnerei am Uznaberg



Spinnerei Uznaberg, Gesamtansicht

Platz in der Spitzengruppe weiter ausgebaut

Die Modernisierung, Erneuerung und der Ausbau der Spinnerei am Uznaberg, Uznach, gehen weiter zügig voran. Wenn wir im Rahmen unserer Serie unter dem Titel «mittex-Betriebsreportage» ausnahmsweise, nach einem angemessenen Intervall, ein zweites Mal in Uznach einen Augenschein genommen haben, so aus gutem Grund. Der hohe Investitionsrhythmus, den das Unternehmen unter der Leitung von Albert H. Zehnder seit gut zehn Jahren eingeschlagen hat, ruft heute nach einer weiteren Berichterstattung.

Vorgängig sei daran erinnert, dass die Spinnerei am Uznaberg mit der schrittweisen Gesamterneuerung bereits 1981/82 eine erste Stufe, den Neubau I (Ringspinnerei, Spulerei, Einlegerei, Garnlager, Spedition), verwirklicht hatte. Dieser Neubau I erstreckt sich hangwärts hinter dem Altbau, er erforderte einen Aushub von über 20 000 m³ und umfasst, wie bereits bei früherer Gelegenheit einlässlich erläutert, eine Zinser-Ringspinnerei mit Doffer im ersten Stock in einem säulenlosen Saal von 76 × 39 m bei 5 m lichter Höhe. Dafür wurden damals rund 16 Mio. Franken investiert. Anschliessend erfolgten vor allem Investitionen im Vorwerk, darunter fiel eine neue Rieter-Vorwerklinie zu den beiden vorhandenen Linien. Die neue Linie, vollständig nach dem letztmöglichen technischen Stand der Dinge konzipiert, ging vor etwas mehr als drei Jahren in die Produktion und benötigte Mittel in der Höhe von über 5 Mio. Franken. Sie schaffte zu einem guten Teil die quantitative Voraussetzung für die nunmehr ebenfalls abgeschlossene Phase des Neubaus II.

Der Neubau II

Nachdem die Vorwerkkapazität für den Neubau II geschaffen worden war, konnte das Unternehmen die Realisierung des Neubaues II an die Hand nehmen. Die Projektleitung hatte, wie bereits in der Startphase, das Ingenieur- und Architektenteam GIA AG, Rapperswil, mit Franz Gallati. Für dieses Vorhaben, sowie im Hinblick auf eine weitere, abschliessende Phase, musste wiederum zuerst der Hang, anschliessend an den Neubau I, abgetragen werden. Die jetzt in vierschichtiger Auslastung genutzten, neuen Räumlichkeiten umfassen gemäss SIA-Norm 44 500 m³. Der neue Bau ist unterkellert (Luwa-Klimaanlage) und vermag auch ohne besondere kostenintensive Attribute ästhetischen Gesichtspunkten durchaus zu genügen, zumal bei den Neubauten auch auf den Altbau konzeptionell Rücksicht genommen wurde.