

CHF 7.50 / EURO 5.-

Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

Bildung
Winter 2007



Liebe Leserinnen und Leser

Nach wie vor ist Bildung eines der brisantesten und meist diskutierten Themen des 21. Jahrhunderts. Die Aktualität zeigt sich in zahlreichen Politikreden, die wiederholt über die Bildung als Rohstoff für eine prosperierende Zukunft und somit als lohnende Investition referieren. Der Fokus richtet sich dabei zu Recht speziell auf die jungen Leute der Welt; sind sie es doch, die den Schlüssel für zukünftige Innovationen und somit für eine wohlhabende Gesellschaft darstellen.

**„Es gibt auf Dauer nur eins,
was teurer ist als Bildung:
keine Bildung“**

(J. F. Kennedy)

Die historische Entwicklung des Bildungsbegriffs geht zurück bis in die Antike, in der das Wesen der Bildung erstmals in Platons «Politeia» aufgegriffen wurde.

Heute wird Bildung als ein dynamischer Entwicklungsprozess angesehen, in dem wir unsere geistigen wie auch kulturellen und lebenspraktischen Fähigkeiten erweitern und uns somit Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen aneignen. Dabei stellt sich automatisch die Frage, welche Kompetenzen in der heutigen Berufswelt von Relevanz sind und somit die Grundvoraussetzung für den Beginn einer Karriere darstellen. Die im Zuge der Internationalisierung angestiegenen Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter mögen implizieren, dass hauptsächlich der Erwerb von Sachkompetenzen dafür erforderlich ist. Doch gerade in einer Zeit, in der hochkarätige Manager entlassen werden, deutet einiges darauf hin, dass neben den Sachkompetenzen auch die Sozial- und Selbstkompetenzen von grosser Bedeutung sind, um im Arbeitsmarkt langfristig erfolgreich bestehen zu können.

Auffallend ist, dass in nahezu allen Gesellschaften eine positive Korrelation zwischen der Ausbildung einer Person und dessen sozialen Status existiert. Dies zeigt einmal mehr, wie

bezeichnend eine gute Bildung gegenwärtig ist. So ist auch in der Schweiz eine steigende Anzahl der Studienanfänger zu verzeichnen.

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei der Bildung jedoch keineswegs um ein Ereignis per se, sondern um einen Prozess, der in ein lebenslanges Lernen mündet. Wer heute der Ansicht ist, mit einem guten Studienabschluss ausgesorgt zu haben, täuscht sich. In einer Zeit des permanenten Wandels müssen wir stets dazulernen, offen für Neues sein und uns weiterbilden, da wir ansonsten irgendwann den Anschluss im hart umkämpften Arbeitsmarkt verpassen werden.

Ziel dieser Ausgabe soll es sein, die verschiedenen und äusserst vielfältigen Facetten des Themas Bildung aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und möglichst umfassend und zeitgemäss aufzuarbeiten. Dazu präsentieren hochkarätige Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft ihre entsprechenden Erfahrungen, Ansichten und Einschätzungen.

Ich darf Sie, liebe Leserinnen und Leser, zudem darauf aufmerksam machen, dass wir in der vorliegenden Ausgabe die grosse Ehre haben, sie mit einem Grusswort von Bundesrat Couchepin in die Lektüre einzuführen.

Wir danken den Autoren ganz herzlich für ihre interessanten Beiträge und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre.

Angela Eicher

Philipp Scheier

IMPRESSUM

Herausgeber
 ESPRIT St.Gallen
 Beratung durch Studenten
 Guisanstrasse 19
 CH-9010 St.Gallen
 Tel. +41 (0) 71 220 14 01
 Fax +41 (0) 71 220 14 04
 editors@sbr.ch
 www.espritstg.ch
 www.sbr.ch

Redaktion
 Angela Eicher (Chefredakteurin)
 Philipp Scheier (stv. Chefredakteur)
 Marc-André Schulder
 Julian Gabler
 Thomas Zweifel

Inserate
 Huber PrintPack AG
 Promenadenstrasse 16
 8501 Frauenfeld

Layout & Produktion
 Huber PrintPack AG
 Promenadenstrasse 16
 8501 Frauenfeld

Druck & Distribution
 Huber PrintPack AG
 Promenadenstrasse 16
 8501 Frauenfeld

Design
 ESPRIT St.Gallen

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
 Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
 schriftlicher Genehmigung von ESPRIT
 St.Gallen.

**Adressänderungen bitte unter Angabe
 der Kundennummer (siehe Adresslabel)
 via E-Mail an
 distribution@sbr.ch**

Winter 2007

5



GRUSSWORT VON BUNDESRAT PASCAL COUCHEPIN

Pascal Couchepin
 Bundesrat
 Bund

6



**BILDUNG – DER SCHLÜSSEL FÜR DIE ZUKUNFT
 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE
 ZUKUNFTSFÄHIGE BILDUNGSPOLITIK**

Klaus Näscher
 Rektor Hochschule Liechtenstein

11



**WIRKT BILDUNG KARRIEREFÖRDERND?
 ÜBER BILDUNG UND MANAGEMENTENTWICKLUNG**

Erich Egloff
 Leiter Management Development
 SWISSCOM

14



**WIE NEUES ENTSTEHT – DIE AUTOUNI
 DER VOLKSWAGEN AG ALS INNOVATION DES LERNENS**

Prof. Dr. Walther Ch. Zimmerli
 Präsident AutoUni
 Volkswagen AG

18



**EINE LERNENDE ORGANISATION ALS GARANTIN
 FÜR UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG**

Dr. Ulrich Körner
 Chief Executive Officer CS Schweiz
 Credit Suisse Switzerland

21



**BILDUNG UND WIRTSCHAFT:
 EIN PROBLEMAUFRISS**

Prof. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs
 Universität St.Gallen

24



AUF DEM WEG ZUR WISSENSGESELLSCHAFT SCHWEIZ

Charles Kleiber
 Direktor Staatssekretariat für Bildung und Forschung
 Bund

27



**UNTERNEHMENSPOLITIK –
 FÜR DIE SELBSTREGULIERUNG DES UNTERNEHMENS**

Prof. Dr. Fredmund Malik
 Verwaltungsratspräsident
 Malik Management Zentrum St.Gallen



Pascal Couchepin, Bundesrat
Bund

GRUSSWORT VON BUNDESRAT PASCAL COUCHEPIN

Es ist erfreulich, dass die St. Galler Student Business Review dem Thema «Bildung» eine Ausgabe widmet. Sie bietet damit eine Plattform für die Diskussion von Fragen, die dieser Tage zu Recht ganz weit oben auf der politischen Agenda stehen.

Die Schweiz hat allen Grund, mit Zuversicht in die Zukunft zu blicken. Die Ausgangslage ist günstig. Unser Land ist als Wissenschaftsstandort anerkannt und wird als Wirtschaftsstandort beneidet. Heute zählt die Schweiz zu den wettbewerbsfähigsten und innovativsten Ländern der Welt. Wir dürfen also zu Recht optimistisch nach vorn blicken – aber nur, wenn wir unsere Anstrengungen auch weiterführen. Denn, um auf internationaler Ebene attraktiv zu bleiben, müssen wir unser Exzellenz-Potenzial ausschöpfen und kontinuierlich ausbauen.

„Heute zählt die Schweiz zu den wettbewerbsfähigsten und innovativsten Ländern der Welt.“

In diesem Sinne ist es auch von entscheidender Bedeutung, dass wir unser Engagement für die Grundlagenforschung und die angewandte Forschung weiterführen. Wir müssen noch mehr jungen Menschen Lust auf Wissenschaft und Technik vermitteln. Wir müssen in ihnen zudem den Wunsch wecken, innovativ zu sein und neue Bereiche zu entdecken. Nur auf der Grundlage einer solide ausgebildeten Bevölkerung kann die Schweiz im weltweiten Wettbewerb um neues Wissen, Produkte und Dienstleistungen das heutige hohe Niveau halten oder sogar noch steigern.

Um diese Herausforderung meistern zu können, müssen die Schweizer Hochschulen in Zukunft ihre Kräfte bündeln und

ihre Reformen beschleunigen. Dies bedingt auch die Schaffung eines gemeinsamen und einheitlichen Bildungsraumes Schweiz, wie er im Bildungsrahmenartikel beschrieben ist. Das Schweizer Volk hat diesem im Mai 2006 mit überwältigendem Mehr zugestimmt.

„Nur auf der Grundlage einer solide ausgebildeten Bevölkerung kann die Schweiz im weltweiten Wettbewerb um neues Wissen, Produkte und Dienstleistungen das heutige hohe Niveau halten oder sogar noch steigern.“

Die Universität St. Gallen hat ihre Innovationsfähigkeit klar bewiesen. Sie konnte sich in der Schweiz, in Europa und weltweit erfolgreich positionieren. Getreu ihrer Tradition als «Handelshochschule» hat sie sich auf die Wirtschaftswissenschaften, die Rechtswissenschaften und die Staatswissenschaften konzentriert und spezialisiert. Die «Student Business Review (SBR)» ist unter anderem ein weiterer Beweis für die Dynamik dieser Hochschule. Seit zehn Jahren fördert die SBR die Entwicklung neuer Ideen – was sie auch mit der vorliegenden Ausgabe, die dem Thema Bildung gewidmet ist, tut.

Pascal Couchepin
Bundesrat



**Klaus Näscher, Rektor
Hochschule Liechtenstein**

BILDUNG – DER SCHLÜSSEL FÜR DIE ZUKUNFT HERAUSFORDERUNGEN FÜR EINE ZUKUNFTS- FÄHIGE BILDUNGSPOLITIK

Der wertvollste Rohstoff der Zukunft heisst Bildung. Der Wandel zur künftigen Wissensgesellschaft ist in vollem Gange. Nur jene Staaten und Gesellschaften, aber auch Volkswirtschaften und Unternehmen, die sich rechtzeitig darauf einstellen, können ihren Wohlstand längerfristig sichern. Die Bildungspolitik steht vor grossen Herausforderungen.

Alle Zeichen weisen darauf hin, dass künftig Bildung und das Wissen mit seinen Anwendungen in der Praxis von ausschlaggebender Bedeutung sein werden. Heute werden die Weichen gestellt für die aktive Ausgestaltung einer zukunftsorientierten Gesellschaft. Wie stellen wir uns diesen komplexen Herausforderungen? Die Antworten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind heute noch zu wenig klar. Eine offene und nach vorne gerichtete Diskussion tut Not. Die Finanzierung der Staatshaushalte, die zunehmende Globalisierung der Märkte und die demografischen Veränderungen in unseren Industriegesellschaften haben die Debatte über den Bildungsbegriff und die zukünftige Rolle von Bildung intensiviert. Die derzeit laufenden Reformprozesse in der Europäischen Union wie auch in vielen europäischen Staaten haben zum Ziel, sich den Herausforderungen der «Wissensgesellschaft» und der «wissensbasierten Wirtschaft» zu stellen. Es handelt sich dabei um eine Entwicklung, die wohl zu den prägenden Merkmalen des 21. Jahrhunderts zählen wird.

„Die neuen Herausforderungen, die der Wandel mit sich bringt, rücken fachliches Wissen, Methoden- und Sozialkompetenzen in den Mittelpunkt.“

Auf den Gebieten der Wissenschaft, der Forschung und der Technologie verfügen viele europäische Staaten über solide Grundlagen und eine langjährige Erfahrung. Ziel muss es sein, diese Traditionen als Chance für die Zukunft zu begreifen und zügig die grossen Herausforderungen unserer Zeit anzugehen. Treibende Kraft dieses notwendigen Wandels ist eine beschleunigte wissenschaftliche und technologische Dynamik. Die Folgen dieses Wandels sind für den Einzelnen, die Unternehmen, den Staat und die Gesellschaft weitreichend:

- Für den Einzelnen sind Wissen und Bildung die Schlüsselfaktoren für seine Selbstständigkeit und für seine Fähigkeit, sich in die Gesellschaft und in die Arbeitswelt zu integrieren. Die Aus- und Weiterbildung bestimmt die Art und Anzahl der Entscheidungsmöglichkeiten, die sich ihm im Laufe seines Lebens bieten.
- Für die Unternehmen ist das Wissen zum bedeutendsten Produktionsfaktor geworden. Damit Unternehmen entstehen oder sich entwickeln können, brauchen sie neues,

grundlegendes oder angewandtes Wissen aus Wissenschaft und Technologie. Deshalb muss ein kreatives, soziales und wissenschaftliches Umfeld geschaffen werden, welches den Unternehmergeist und die Innovationsbereitschaft anregt.

- Für den Staat sind die Kreativität der Menschen und die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems Grundvoraussetzungen für die Wahrung seiner Zukunftsfähigkeit.
- Für die Gesellschaft ist Bildung eine unabdingbare Voraussetzung für Wohlstand und Beschäftigung, für sozialen Frieden und Weiterentwicklung. Lernen und Bildung sollen grundsätzlich allen Menschen offen stehen und das Ziel verfolgen, Menschen zu einer aktiven Lebensgestaltung in Frieden und Freiheit sowie zur Gestaltung der sozialen, ökonomischen, politischen und kulturellen Verhältnisse befähigen.

Die neuen Herausforderungen, die der Wandel mit sich bringt, rücken fachliches Wissen, Methoden- und Sozialkompetenzen in den Mittelpunkt. Dadurch erlangt die Bildung auf allen Stufen und in jeglicher Form (Allgemeinbildung, Berufsbildung, postgraduale Bildung, Weiterbildung) eine Schlüsselstellung für die gesamte Gesellschaft. Voraussetzung dafür ist, dass für verschiedene Stufen und Formen von Bildung eine gemeinsame Vision vorhanden ist und darauf aufbauend das Bildungssystem im Sinne des lebensbegleitenden Lernens (Life-Long-Learning) gänzlich neu durchdacht wird. So schlagen beispielsweise über 70 ausgewählte Experten aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Bildungspraxis in ihrem ganzheitlichen Konzept «Bildung neu denken» für das deutsche Bildungswesen vor, im Prozess des Life-Long-Learning die Bildungsbiografie in Lebensphasen einzuteilen. Die primäre Ausbildung, also Kindergarten und Schule, soll verkürzt, verfrüht und verdichtet werden. Das heisst im Idealfall: Vorschule bis vier Jahre, Primarschule bis zehn Jahre, Sekundarschule und Gymnasium bis 14 Jahre, Berufsausbildung und gymnasiale Oberstufe bis 17 Jahre. Dieses Bildungssystem setzt ein grosses Mass an Individualisierung, an individuellem Entwicklungstempo voraus. Die rasanten Veränderungen des Arbeitsmarktes und nicht zuletzt auch die demografische Entwicklung in Mitteleuropa offenbart deutlich, dass dabei ein besonderes Gewicht auf die lebensbegleitende Weiterbildung gesetzt werden muss.



Bildungspotenzial im frühkindlichen Alter

Im Bildungssystem hängt alles miteinander zusammen; es hilft wenig, nur an einer Schraube zu drehen. Eine der Herausforderungen für eine zukunftssträchtige Bildungspolitik ist deshalb die Diskussion über die Formation, Stärkung und gesellschaftliche Organisation des Bildungspotenzials im frühkindlichen Alter. Die ersten drei Lebensjahre sind eine entscheidende Bildungsphase, in der die wichtigsten Grundlagen für lebenslanges Lernen, die Aneignung und Verarbeitung von Wissen gelegt werden. Insbesondere jene sozialen, sprachlichen, analytischen und mathematischen Fähigkeiten, die in einer Wissensgesellschaft und durch Innovationen getriebenen Gesellschaft bedeutend sind, werden offensichtlich besonders in der frühen Lernphase veranlagt, geweckt und verstärkt. Eltern müssen vermehrt für die Erziehung und Bildungsvermittlung sensibilisiert und entsprechend unterstützt werden. In den meisten europäischen Ländern beginnt die Schulpflicht im Alter von fünf bis sieben Jahren. Jüngere Erkenntnisse der Hirnforschung belegen jedoch, dass die für das Lernen massgeblichen kognitiven und sozialen Fähigkeiten in diesem Lebensabschnitt bereits grossteils determiniert sind. Gerade die frühe Kindheit prägt offensichtlich die lebenslange Lern- und Bildungsbiografie, die später nur noch schwer korrigierbar ist. Seit dem Jahr 2004 verdeutlichen auch die regelmässigen PISA-Studienergebnisse, dass insbesondere in den skandinavischen Ländern Europas, in denen bereits in Kindertagesstätten und Kindergärten eine frühe, sozial stabile Lernumgebung geschaffen wird, ein höheres allgemeines Bildungsniveau und eine signifikant höhere Unabhängigkeit der Bildungsquote von der sozialen Schicht und vom kulturellen (Migrations-) Hintergrund erreicht werden kann. Kleinkinder lernen demnach am erfolgreichsten in einer Umgebung, die ih-

nen einerseits emotionale Sicherheit, stabile Beziehungen, Orientierung, Vertrauen und Wärme, andererseits Herausforderungen, neue Erfahrungen und Aha-Erlebnisse vermittelt, die sie zur Neugierde, zum Experimentieren mit anderen, zum selbstständigen Forschen und Problemlösen stimulieren. Das Lernen der Kinder wird dabei unterstützt durch die Förderung von Bewegung, Wahrnehmen, Kommunikation sowie durch Interesse und Rückmeldung anderer; zudem brauchen sie die Rücksichtnahme auf ihre individuellen Lernstile und Lerntypen (Textor 2003). Die pädagogische Philosophie der frühkindlichen Bildung muss deshalb auf stabilen, qualitätsvollen Institutionen und der Konzeption von Kleinkindern als Forschende, Entdeckende und Konstruierende von Wissen und Können beruhen (Fthenakis 2003).

Grenzen des freien Bildungsmarktes

Mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses hat die Europäische Gemeinschaft, die Schweiz und Liechtenstein einen wichtigen Schritt zur Differenzierung der höheren Ausbildung, der Arbeitsmarktfähigkeit von Bildungsinhalten, der Steigerung von Mobilität und der Qualitätssicherung gemacht.

Vor dem Hintergrund der laufenden Verhandlungen des GATS (General Agreement on Trade in Services) zur Liberalisierung und Privatisierung von Dienstleistungen – unter anderem auch von Bildungsangeboten – bergen die eingeleiteten Reformen jedoch eine Gefahr einer gewissen einseitigen Entwicklung von Bildung.

Lernen und Bildung erfüllen zwei grundsätzliche gesellschaftliche Funktionen: Sie bilden das Fundament für den Wohlstand und sind grundlegende Voraussetzung für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Bildung und Qualifikation

treiben Innovationen voran, ermöglichen die Finanzierung eines vergleichsweise hohen Lohnniveaus, den Erhalt der sozialen Grundversorgung und die Finanzierung öffentlicher Leistungen. Aus Sicht des Arbeitsmarktes und der Wirtschaft zahlen sich Investitionen in die Bildung sowohl für das Individuum als auch für die Gesamtgesellschaft aus. Besser ausgebildete Erwachsene sind mit grösserer Wahrscheinlichkeit erwerbstätig und verdienen im Durchschnitt auch mehr. Studien der OECD zeigen folglich signifikante Zusammenhänge zwischen Bildung und Wachstum: In den meisten OECD-Ländern war das Wachstum des Pro-Kopf-BIP zwischen 1990 und 2000 mindestens zur Hälfte auf den Anstieg der Arbeitsproduktivität zurückzuführen. Bildung stellt also eine wichtige Investition in das wirtschaftlich genutzte Humankapital dar und muss sich an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes und Verwertungserfordernissen des Kapitals orientieren. In diesem Sinn kann Bildung mitunter als Ware betrachtet werden, die nach den Gesetzen des freien Marktes auf dem Bildungsmarkt gehandelt wird und eine individuelle Investition in die Vermarktung der eigenen Arbeitskraft repräsentiert. Lernen, Wissen und Bildung sind aber neben ihrer Bedeutung für die Wirtschaft ein wichtiges öffentliches Gut. In ihrer gesellschaftlichen Funktion bedienen Lernen und Bildung nicht die marktwirtschaftlichen Ziele, die wir Menschen als egoistische Wirtschaftssubjekte – als *homo oeconomicus* – verfolgen, indem wir danach trachten, mehr Geld, mehr Profit, mehr Lohn oder mehr Vermögen zu erwirtschaften. Sondern Lernen und Bildung befriedigen unsere Bedürfnisse als soziale Beziehungswesen in einer lebendigen Gemeinschaft wie etwa das Bedürfnis, Neues zu entdecken, Freundschaften zu schliessen und zu pflegen oder die Sehnsucht nach Geborgenheit. Eine Ideologie, die versucht, den Menschen auf seine Eigenschaften als *Homo oeconomicus* zu reduzieren, ist gefährlich, denn sie enthält als gesellschaftlicher Entwurf immer auch totalitäre Züge. Ein Bildungssystem, das dieser Logik folgt, dient nicht den Menschen, sondern der Profitmaximierung und entzieht der Gesellschaft unweigerlich Freiheitsgrade für ein selbstverantwortliches Leben, das sich durchaus Tätigkeiten und Beschäftigungen widmen kann, für die es keinen Markt gibt oder wo er aufgrund mangelnden Nutzenkalküls versagt. Hierzu zählen unter anderem Tätigkeiten im kulturellen Bereich, in der sozialen Fürsorge, aber auch in der resultatoffenen Entwicklung neuer Wissensbestände.

Die Bildungspolitik der Zukunft muss sich deshalb der dualen Herausforderung stellen, selektiv den Bildungsmarkt zu fördern und gleichzeitig die Definition und Bestand von Bildung als gesellschaftliches Gut zu bewahren; in Anbetracht der zunehmenden Gefährdungen der Zivilgesellschaft durch Fundamentalismus und Terrorismus sogar zu stärken. Der Bildung kommt damit eine besondere Aufgabe in der Gesellschaft zu, die nicht einfach als ökonomischer Faktor oder aus wirtschaftlicher Warte zu betrachten ist. Die Zukunft eines Landes hängt nicht nur von den akademischen Qualifikationen und fachlichen Kompetenzen der heranwachsenden Generation ab, sondern auch von deren Werten, Wertüberzeugungen und den daraus abgeleiteten Handlungsweisen.

Bildungsreformen können nicht nur die internationale Wettbewerbsfähigkeit zum Leitmotiv haben. Bildungsfragen dürfen nicht auf Wirtschafts- und Finanzierungsfragen reduziert werden, da eine solche Perspektive mit nachteiligen Konsequenzen für das gesellschaftliche Bildungsniveau und die Befähigung von Individuen auf breiter gesellschaftlicher Basis verbunden ist. Die europäische Ökonomisierung von Bildung und der damit verbundene radikale Umbau des Schul- und Universitätssystems stellen in weiten Teilen eine Unbekannte dar. Sie sind mit Chancen, aber auch grossen Risiken für das allgemeine Bildungsniveau und die Herausbildung und den Erhalt von gesellschaftlichen Fähigkeiten verbunden, die derzeit häufig unbeachtet bleiben und deren Spätfolgen noch nicht oder in geringem Ausmass erforscht sind.

In diesem Bereich gibt es nach wie vor grossen Erkenntnis- und Forschungsbedarf über zukünftige Strukturen, Verantwortlichkeiten und Bildungsprozesse zum Erhalt von Bildung als Voraussetzung für ein ertragreiches Wirtschaften und demokratisches Leben in einer Zivilgesellschaft. Die Lösung besteht sicherlich nicht im Zurückziehen des Staates und seiner Beschränkung auf eine Mindestqualitätskontrolle mittels Akkreditierung oder die Durchsetzung allgemeiner rechtlicher Rahmenbedingungen auf einem liberalisierten Bildungsmarkt, auf dem Bildung nur noch als blosse Ware gehandelt wird (Sturm, Wohlfahrt zit. in Gubitzer 2005).

„Lernen und Bildung erfüllen zwei grundsätzliche gesellschaftliche Funktionen: Sie bilden das Fundament für den Wohlstand und sind grundlegende Voraussetzung für die weitere wirtschaftliche Entwicklung.“

Bildung als Lebensbegleiter

Bedingt durch die demografischen Veränderungen wird es einerseits wichtiger denn je, junge Menschen zum Bildungserfolg zu führen, andererseits wird Bildung jedoch mehr denn je Menschen ein Leben lang begleiten und für ein aktives Leben in der zunehmend verlängerten Lebensphase nach dem beruflichen Werdegang vorbereiten. Die Bevölkerungsentwicklung insbesondere nach 2015 lässt erwarten, dass das Erwerbspersonenpotenzial selbst dann nicht genügen wird, wenn die Qualifikationsstruktur des Arbeitskräfteangebots als solche den Anforderungen des Beschäftigungssystems entspricht. Damit in Zukunft eine ausreichende Anzahl an Erwerbstätigen zur Verfügung steht, bedarf es der Ausschöpfung der regulären Lebensarbeitszeit. Bildung hat deshalb zunehmend den Auftrag, ältere Menschen im Arbeitsprozess zu halten, sie an neue Technologien heranzuführen und die nötigen Qualifikationen auf einem Arbeitsmarkt sicherzustellen, der von massenhafter Dauerarbeitslosigkeit ebenso gekennzeichnet ist wie von Qualifikationsentwertung und Qualifizierungsspiralen (Pollak 2004).

Im gleichen Ausmass wie die Absicherung der Erfordernisse des Arbeitsmarktes und der Kapitalverwertung muss sich die Bildungspolitik der Aufgabe stellen, Menschen zu einem aktiven und sinnvollen Leben im Alter zu befähigen. Ein As-



pekt, der in diesem Zusammenhang als besonders wichtig erscheint, ist die Einbindung von älteren Menschen in den Erhalt, die praktische Vermittlung und Entwicklung von kulturellen als auch beruflich bestimmten Inhalten nach dem Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt. Es geht darum, Modelle zu entwickeln, das Wissen und die Erfahrung der älteren Generation für die nachkommende zu erhalten, z.B. durch Engagement über Vorträge, durch Teilnahme als Experten in Projekten oder durch Mentoring. Besondere Bildungseinrichtungen sollten weiters den Erfahrungsaustausch innerhalb der älteren Generation fördern und ihnen Inhalte vermitteln, die ihre Lebensgestaltung und Lebensführung entsprechend den Erfordernissen des Alters bereichern und auf neuen Erkenntnissen der Alterforschung beruhen. Auf diesem Weg kann eine aktive Bildungspolitik auch in der späten biografischen Phase eines Lebens zur Stärkung der Demokratie, zu einem besseren Verständnis zwischen den Generationen, dem lebendigen Erhalt von historischen und kulturellen Erfahrungen und einem sinnstiftenden Selbstwertgefühl von älteren Menschen in der Gesellschaft beitragen. Bildung, Forschung und Innovation sind die tragenden Säulen einer weltumspannenden Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts. An uns liegt es, wie wir daran teilhaben wollen. Die Voraussetzungen sind gut; denn die über lange Zeiträume aufgebaute Substanz erlaubt es uns, die Herausforderungen konsequent anzugehen.

Zusammenfassung

In der Wissensgesellschaft von morgen sind Wissen und Bildung die Schlüsselfaktoren. Eine der wichtigsten Voraussetzungen, um den Wohlstand und den sozialen Frieden zu erhalten, die Beschäftigung zu sichern und die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen zu steigern, ist der Bildungsstand der Bevölkerung. Auf die künftigen Herausforderungen

scheint die Bildungspolitik noch nicht genügend vorbereitet zu sein. Die Förderung des Bildungspotenzials im frühkindlichen Alter gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Bildungspolitik, die auch die Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung auf allen Bildungsebenen zum obersten Leitgedanken machen muss. Bildungsreformen dürfen jedoch nicht nur unter dem Aspekt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durchgeführt werden, sondern müssen auch der Weiterentwicklung der Gesellschaft zu einer Friedens- und Wertegemeinschaft dienen. Der Forderung nach lebenslangem Lernen sollte eine neue Dynamik gegeben werden, um die Gesellschaft als Lern- und Wissensgesellschaft auf die Herausforderungen einer multikulturellen Weltgemeinschaft vorzubereiten und um der Wirtschaft die notwendigen hoch qualifizierten Arbeitskräfte zur Verfügung stellen zu können. Die Gesellschaft von morgen ist auch auf das Wissen, Können und die Erfahrung älterer Menschen angewiesen, die ihren vorhandenen Wissens- und Erfahrungsschatz über neue Modelle an die nachfolgende Generation weitergeben können sollten.

Klaus Näscher,

Rektor der Hochschule Liechtenstein

Klaus Näscher absolvierte sein Studium im geisteswissenschaftlichen Bereich an der Universität in Zürich und der Sorbonne in Paris. Danach bildete er sich im Bereich Management weiter und ist nun seit 1984 Rektor der Hochschule Liechtenstein. Während dieser Zeit wurde das damalige Abendtechnikum Vaduz zur Ingenieurschule und schliesslich zur international ausgerichteten und anerkannten Hochschule für Architektur und Wirtschaftswissenschaften ausgebaut.



**Erich Egloff, Leiter Management Development
SWISSCOM**

WIRKT BILDUNG KARRIEREFÖRDERND? ÜBER BILDUNG UND MANAGEMENT- ENTWICKLUNG

Sie studieren an einer renommierten Wirtschaftsuniversität. Hilft Ihnen Bildung, ein besserer Manager zu werden? Wenn ja: Warum soll Bildung zu gutem Management beitragen? Wenn nein: Ist Bildung für Manager irrelevant?

Die folgenden Überlegungen beleuchten diese Fragen aus Sicht eines Verantwortlichen für Managemententwicklung eines Grosskonzerns.

1) Ein universitärer Abschluss ist wichtig – als Eintrittsticket.

Sie bewerben sich bei einem Unternehmen. Wie wichtig ist dabei Ihr universitärer Abschluss?

Wenn es um die Auswahl von Mitarbeitenden geht, sind Firmen wählerisch. Sie schauen genau hin und überlegen sich gut und präzise, auf wen sie setzen. Jede Firma will die Besten!

Nur: Wer sind die Besten? Jede Firma wird dies leicht anders beantworten: Einige legen grossen Wert auf analytische Fähigkeiten, andere gewichten Charakter und Haltungen höher, dritte suchen primär Menschen mit grosser Innovationskraft.

Aber: Suchen Firmen «gebildete» Menschen? Nein – zumindest nicht, wenn unter diesem Begriff klassische Bildung gemeint ist. Ja –, wenn darunter Menschen mit breitem Interesse, Neugier und Lernoffenheit gemeint sind.

„Der Abschluss ist das Eintrittsticket – mehr kann er nicht sein.“

Was ist dabei ein guter Abschluss an einer renommierten Universität wert? Er ist zumindest ein Zeichen für intellektuelle Leistungsfähigkeit, den Erwerb einiger Fachkenntnisse, für Disziplin, Stressresistenz, Leistungsfähigkeit, Umgang mit Druck und Durchhaltekraft – wichtige und notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen. Der Abschluss ist das Eintrittsticket – mehr kann er nicht sein. Bildung und der Abschluss eines Studiums helfen, einen Job zu finden. Um ihn zu behalten und um Karriere zu machen, braucht es mehr. Was zählt, ist vor allem die erbrachte Leistung.

2) MBA – die Qual der Wahl und die Macht der Namen.

Wie viel ist heute ein MBA wert? Das Angebot ist riesig, wie geht man bei der Entscheidungsfindung vor? Welches ist das richtige Programm?

MBA-Programme bieten neben einer fundierten Weiterbildung weitere Vorteile. So sind der Aufbau eines internationalen Netzwerks und das Arbeiten an realen Case Studies

aus den Firmen der Teilnehmenden von grossem Wert. Der Abschluss eines MBA-Programms zeigt auch das Interesse, sich in weitere Themengebiete zu vertiefen und dafür eine Mehrbelastung in Kauf zu nehmen.

Wer plant, einen Master of Business Administration abzuschliessen, findet eine riesige Auswahl an Anbietern vor. Um daraus das richtige Angebot herauszupicken, sollte man sich für die Entscheidung genügend Zeit nehmen, verschiedene Angebote prüfen, Ratings (erscheinen jährlich in diversen Fachzeitschriften) vergleichen und sich von einem Profi beraten lassen. Auch lohnt es sich, vor einer Entscheidung zu prüfen, in welchem Umfang die Firma bereit ist, in einen MBA-Abschluss zu investieren.

3) Lernen (als Prozess) ist wichtiger als Bildung (als Resultat).

Was assoziieren Sie zum Stichwort «Lernen»? In der Schulbank sitzen? Von vorne berieselt werden? Hausaufgaben? Notenstress? Oder aber Entdeckungsfreude? Neugier? Sich neuen Aufgaben stellen? Einer fremden Kultur begegnen? Was Firmen dringend suchen, sind offene, neugierige Menschen, die gelernt haben, zu lernen – und die mit Entdeckungsfreude auf Neues zugehen, mit Ausdauer an Herausforderungen arbeiten und im Teamwork Lösungen suchen. Menschen also, die bereit sind, die Zukunft mitzugestalten und trotz oder wegen aller Ausbildung nicht lernmüde geworden sind.

Bildung wird dort gefährlich, wo sie mit Arroganz gepaart ist («Ich habe in XY abgeschlossen und weiss deshalb genug!»), weil Arroganz die Gegenposition zu einer Haltung der Neugier und des ständigen Lernens ist.

„Gebildet sein heisst nicht angekommen, sondern an sich arbeitend und weiter lernend, offen und neugierig unterwegs sein.“

Lernen meint den Prozess, Bildung ist (im besten Fall) das Resultat.

4) Gute Manager beherrschen mehr als Management.

Was zeichnet einen guten Manager aus? Klar: Er weiss und kann sehr viel, hat viele Fakten präsent. Noch wichtiger aber

sind die Zusammenhänge zwischen diesen Fakten, die Vernetzung des Wissens. Erst dadurch werden in komplexen Situationen stimmige Entscheide möglich.

Gutes Management beinhaltet aber mehr als rationale Komponenten: Emotionales und soziales Führungsverhalten bestimmen wesentlich die Qualität eines guten Managers. Es geht darum, wie er mit sich selbst und anderen umgeht, wie er in unklaren Situationen entscheidet, wie er mit Druck und Angst umgeht usw.

„Velo fahren lernt man, indem man Velo fährt. Führen lernt man, indem man führt. Sich als Manager ethisch zu verhalten lernt man, indem man sich ethisch verhält.“

Management als Beruf ist herausfordernd, spannend, gibt Befriedigung, Macht und Geld – und macht Lust auf mehr. Dieser Lust Grenzen zu setzen, die Gefahr der Sucht zu bannen, ist eine Herausforderung in sich selbst. Wirksame An-

Worauf sollten Sie achten?

Vor dem Antritt einer Stelle:

- Achten Sie darauf, wie wichtig dem Unternehmen die Entwicklung der Mitarbeitenden ist!
- Fragen Sie Ihren zukünftigen Vorgesetzten, wie er Ihr Lernen unterstützen wird und wie er die Entwicklung des Lernens im Team fördert.
- Fragen Sie nach Kulturelementen! Wie wichtig ist Innovation? Gibt es konkrete Beispiele, wie aus Fehlern gelernt wird?

Nach dem Antritt einer Stelle:

- Übernehmen Sie Verantwortung für Ihren Entwicklungsprozess. Setzen Sie Ziele, bestimmen Sie den Lernweg! Bitten Sie um Unterstützung – aber geben Sie die Verantwortung für Ihre Entwicklung nicht aus der Hand!
- Fragen Sie regelmässig um Feedback, nicht nur Ihren Vorgesetzten, sondern auch Ihre Teamkolleginnen und -kollegen!
- Stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Erfahrungen reflektieren! Klären Sie, wie Sie am effektivsten lernen und sich entwickeln.
- Suchen Sie den Austausch mit anderen, um Erfahrungen zu Lernerfahrungen zu machen!
- Wenn Sie Seminare besuchen: Stellen Sie sicher, dass Sie das Gelernte transferieren! Planen Sie den Lerntransfer bewusst! Reflektieren Sie die Art der Umsetzung des Gelernten nach einer gewissen Zeit!
- Nehmen Sie es als Weckruf, wenn Sie den Eindruck haben, nichts mehr zu lernen oder nichts mehr lernen zu können!
- Bedenken Sie: Niemand ist geboren zum Führen: Führen lernt man vor allem, indem man führt.

tidots zur Sucht sind eine intakte Familie, ein breiter Freundeskreis, gesunde Ernährung, Bewegung und vielfältige Interessen. Gebildete Menschen sind oft breit interessiert. Bildung schafft Möglichkeiten zur Distanznahme, zur Analogie (zum Beispiel zum Thema Umgang mit Macht in klassischen Dramen). Die Gefahr, sich mit Haut und Haar und Knochen der Arbeit zu verschreiben, wird durch Bildung eher kleiner. Bildung kann im Management helfen – einerseits durch vielfältiges und vernetztes Wissen, andererseits durch grössere Chancen, neben der Arbeit einen Ausgleich zu finden.

5) Führen lernt man, indem man führt.

Erinnern Sie sich, wie Sie Velo fahren gelernt haben? Besuchten Sie zuerst einführende Vorlesungen zu den Gesetzen der Gravitation und der Zentrifugalkraft?

Velo fahren lernt man, indem man Velo fährt. Führen lernt man, indem man führt. Sich als Manager ethisch zu verhalten lernt man, indem man sich ethisch verhält.

Damit ist nichts gesagt gegen Vorlesungen und formalisierte Managementausbildung. Grundlagen und Werkzeuge sind wichtig – und oft scheitern Manager daran, dass ihr Grundlagenwissen zu schmal, ihr Werkzeugkoffer zu leicht ist. Aber Trockentraining hat noch keinen Schwimmweltmeister gemacht – das Entscheidende beim Schwimmen geschieht im Wasser!

Die Grundlagen werden vorausgesetzt – entscheidend ist, was jemand auf dieser Basis baut. Am nachhaltigsten ist eine Grundhaltung von «lernend arbeiten» und «arbeitend lernen». Die Forderung: Das an der Uni Gelernte in der Praxis anwenden, neugierig bleiben, ständig neue Erfahrungen suchen und in den Wissensbestand integrieren und diesen dadurch kontinuierlich erweitern.

6) Coaching, Mentoring und Feedback fördern die Entwicklung des Managers.

Aus Erfahrung wird man klug – manchmal! Beim Lernen geht es aber nicht um Erfahrung per se, sondern um reflektierte Erfahrung. Gute Weiterbildungen haben meist genau diesen Effekt der Unterstützung der Reflexion von Praxiserfahrungen. Auch können Vorgesetzte, Coaches und Mentoren sehr unterstützend sein. Sie helfen mit, Erfahrungen durchzudenken, Schlüsse zu ziehen. Sie geben Feedback und ermöglichen so eine realistische Selbsteinschätzung und die Verkleinerung des blinden Flecks in der sozialen Wahrnehmung. Und sie können Kontakte herstellen, welche den Aufbau eines beruflichen Netzwerkes erleichtern. Das Netzwerk wiederum ist – neben Eigeninitiative, Einsatz und hoher Lernmotivation – eines der effektivsten Mittel, um das eigene Potenzial zu entwickeln.

7) Defizite verringern – und Stärken ausbauen.

Lernen wird oft gleichgesetzt mit Behebung von Defiziten und Schwächen. Ohne Frage: Sich seiner Defizite als Manager bewusst zu sein, ist absolut notwendig, sonst werden diese nicht nur zu Steinen des Anstosses, sondern zu Stolpersteinen in der Karriere. Und Bewusstheit der eigenen Schwächen ist die Grundvoraussetzung, dass man an ihnen arbei-

ten und sie zumindest teilweise beheben respektive einen nicht schädigenden Umgang mit ihnen finden kann. Mindestens ebenso wichtig ist der bewusste Umgang mit den Stärken. Und oft ist es ratsamer, sich eher (aber nicht nur) auf den Ausbau der Stärken zu konzentrieren, als ausschliesslich defizitorientiert die Schwächen zu bearbeiten. Und: Die Arbeit an den Stärken macht einfach mehr Spass!

8) Das Paradox von Kosten und Wirkung in der Personalentwicklung.

Welche Kennzahlen haben Firmen, um ihre Aktivitäten im Bereich Personal- und Managemententwicklung auszuweisen? Normalerweise sind dies die Kosten für Weiterbildungen und die Weiterbildungstage. Allerdings: Relevantes Lernen findet nicht in Kursen und Seminaren statt, sondern im Alltag on the job. D.h. dort, wo es gelingt, die aktuellen Herausforderungen mit Managementwissen zu verbinden und umgekehrt. Was in Seminaren gelernt wird, wird sehr oft nicht in den Arbeitsalltag transferiert und bleibt deshalb leider zu häufig eine isolierte, nicht wirksame Lernerfahrung.

„Firmen messen –, weil sie noch nichts Besseres gefunden haben – das, was am einfachsten zu messen ist und kapitulieren meist vor der Schwierigkeit, das zu messen, was Lernen am effektivsten fördert.“

9) Personen lernen – Organisationen auch.

Lernen ist ein sehr persönlicher Prozess: Jeder lernt anders. Gemeinsam ist allem Lernen, dass es nur ermöglicht, nicht aber erzwungen werden kann. Lernen und Entwicklung sind selbst gesteuert. Sie können von anderen angeregt und gefördert werden –, aber entwickeln kann sich nur jeder selbst. Gerade weil lernen freiwillig ist, versuchen Firmen, Menschen mit ausgeprägter Lernbereitschaft auszuwählen. Wer lernt, wenn die Organisation lernt? Ist das Lernen der

Organisation die Summe des Lernens ihrer Mitglieder?

Nein, es ist mehr. Das Lernen der Organisation zielt meist auf den USP «Kultur». Strategie und Struktur können von Mitbewerbern leicht kopiert werden, Kultur nicht. Gute Firmen organisieren deshalb bewusst jene Lernprozesse intern und gemeinsam, welche Kultur gestaltend wirken sollen. Dabei geht es nicht primär um die Vermittlung von neuem Wissen und Können, sondern oft um die Auseinandersetzung mit Werten: Was ist uns wichtig? Wie wollen wir uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden? Ein wichtiger Teil der Kultur ist für viele Firmen gerade diese Offenheit und Bereitschaft zum Lernen. Denn Innovation ist für (viele) Firmen überlebensnotwendig. Innovation aber bedingt eine Kultur, in welcher alle bereit sind, das Bestehende zu hinterfragen, an Ideen zu arbeiten und aus Erfolgen und Fehlern zu lernen.

Schluss

Ihr Studium, der Abschluss desselben und die Art des Abschlusses sind wichtig, ebenso ein MBA. Sie sind wichtig für den Eintritt in eine Firma. Eine Garantie für den Erfolg sind sie nicht –, wohl aber ein solides Fundament, auf dem Sie bauen können. Was Sie darauf bauen, hängt wesentlich ab von Ihrer Neugier, Ihrer Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, von Ihrem Mut, sich auf neue Gebiete einzulassen, von Ihrer Durchhaltekraft beim Erlernen neuer Fähigkeiten.

Erich Egloff, Leiter im Management Development SWISSCOM

Der Autor studierte Psychologie und ist heute Leiter im Management Development bei Swisscom. Zudem arbeitete er als Ausbilder beim Roten Kreuz und in einem Sozialzentrum in Kyoto, Japan. Früher war er zudem für die Leitung der Managemententwicklung der SAir Group sowie bei Swisscom Mobile und Swisscom verantwortlich.



Prof. Dr. Walther Ch. Zimmerli, Präsident AutoUni der Volkswagen AG
AutoUni

WIE NEUES ENTSTEHT – DIE AUTOUNI DER VOLKSWAGEN AG ALS INNOVATION DES LERNENS

In der globalen Ökonomie ist Wandel nicht mehr von einer Seite aus steuerbar. Unternehmen können aufgrund der hochgradigen Vernetzung der Systeme, der Vielfältigkeit der Strukturen und der mit hoher Geschwindigkeit ablaufenden Prozesse nur noch indirekt navigieren.

Heute ist daher eine ganz andere Offenheit für Neues, umfassendere Lernfähigkeit sowie gesteigerte Veränderungsbereitschaft erforderlich, um in derart komplexen rückgekoppelten Systemen wirtschaftlich erfolgreich handeln zu können. Diese neue Lernkultur wird in zunehmendem Masse von den Unternehmen aktiv mitgestaltet.

Freiraum im Denken schaffen

Im tertiären Bildungssektor hat sich die AutoUni etabliert, um wissenschaftsgestützte Weiterbildung anzubieten. Ihre Brückenfunktion zwischen Unternehmensbezug und akademischer Forschung und Lehre stellt eine Innovation des Lernens dar. Ziel ist, Bildung als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern.

Ihr besonderes Profil erhält die AutoUni, indem sie den Begriff der «Corporate University» beim Wort nimmt: Im Gegensatz zu den öffentlichen Hochschulen, an denen sie sich wissenschaftlich orientiert, ist sie «corporate», also unternehmensbezogen. Über immer wieder neu festzulegende Inhalte wird die unmittelbare thematische Nähe zum Volkswagen-Konzern hergestellt. Im Unterschied zu den unternehmenseigenen Bildungseinrichtungen ist die AutoUni aber mehr «university», da sie eigene Forschung initiiert und gemeinsam mit Universitäten Studiengänge anbietet. Damit schliesst die AutoUni die Lücke zwischen den Hochschulen in Deutschland, die bisher kaum Postgraduiertenbildung anbieten, und den «Corporate Universities», die ihre Zertifikate in der Regel noch ohne akademische Anerkennung vergeben.

Alte Modelle in neuen Grenzen

In ihren didaktischen Zielsetzungen legt die AutoUni besonderen Wert auf eine umfassende Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung. Ziel ist es, den Fach- und Führungseliten des Volkswagen-Konzerns die erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln, sich zukünftig relevantes Wissen anzueignen und in die Lage zu versetzen, in den zunehmend komplexer werdenden Entscheidungssituationen in globalen Unternehmen erfolgreich handeln zu können.

Da dieses Wissen per definitionem noch nicht vorhanden sein kann, geht es vor allem um den Erwerb von methodischen Kompetenzen und kreativen Instrumenten, um Probleme strategisch lösen und Innovationen hervorbringen zu können. Die Offenheit von Zukunft, der frühere Gesellschaften

eher durch Stetigkeitsannahmen aus der Vergangenheit begegneten (Linearitäts- und Kontinuitätsvorstellungen), wird nun zur massgeblichen Orientierung – auch aufgrund der aktuellen Erfahrung, dass wir in Zukunft auf immer weniger Wissensbestände der Gegenwart zurückgreifen können. Im Handlungsfeld zwischen unternehmerischen, kommunikativen (sozialen), methodischen und fachlichen Kompetenzen geht es auf der Basis von hervorragendem Fachwissen darum, die Studierenden breit aufzustellen. In Form eines «T» kann man sich die Bildung der AutoUni vorstellen: die fachliche Vertiefung der Studierenden findet im Erststudium statt, während sie in der AutoUni in intransdisziplinären Aufbauprogrammen auf die vielschichtigen Herausforderungen vorbereitet.

„Wir sind überzeugt, dass Individualität, die sowohl als Freiraum als auch als zu verantwortende Aufgabe ermöglicht wird, Unternehmen dauerhaft erfolgreicher macht.“

Da es in den Unternehmen keine den wissenschaftlichen Disziplinen zuordenbare Probleme gibt, können auch Antworten nicht aus einer Disziplin kommen, sondern speisen sich aus den Erkenntnissen und dem problemorientierten Zusammenwirken mehrerer wissenschaftlicher Ansätze.

Mit ihrem Ansatz versucht die AutoUni auch zwei weitere Grundannahmen mit Leben zu füllen: die individuelle Verantwortung des Einzelnen trotz Eingebundenheit in Teams oder Organisationseinheiten. Wir sind überzeugt, dass Individualität, die sowohl als Freiraum als auch als zu verantwortende Aufgabe ermöglicht wird, Unternehmen dauerhaft erfolgreicher macht. Selbstorganisation ist eine Antwort, um Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit zu ermöglichen, die auf den Märkten von morgen immer wichtiger werden.

Die zweite Annahme bezieht sich auf die Personengebundenheit von Wissen. Allen Wissensmanagement-Versuchen zum Trotz erweist sich nur Information als speicherfähig. Wissen, insbesondere Erfahrungs- oder implizites Wissen, kann nicht vergegenständlicht werden und ist somit auch nicht in einer Wissensdatenbank verfügbar. Daraus folgt: Wissen braucht Orte, an denen es Raum und Zeit hat, zu entstehen, durch Zusammenarbeit zu wachsen. An der AutoUni soll dies durch



Foto: Architekturbüro Henn, H.G. Esch

kurze Wege (und flache Hierarchien), also eine grosse räumliche und persönliche Nähe zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, erreicht werden. Damit entsteht ein neuer Lernort, der an der Schnitt- oder Nahtstelle von Unternehmen und Universität eine systemische Bildungsinnovation darstellt. Die wichtigsten Aspekte dieser neuen Lernkultur werden im Folgenden kurz erläutert:

Transdisziplinarität und Interkulturalität – Grenzen überwinden

Die erste und wesentliche Änderung gegenüber dem disziplinären Hochschulsystem, aber auch gegenüber den Business Schools sowie der Art und Weise wie – auch internationale – Unternehmen organisiert sind, besteht darin, dass die AutoUni konsequent transdisziplinär ausbildet. Die wissenschaftlichen Disziplinen an den Universitäten, aber auch die fachlichen Bereiche im Betrieb übergreifende Problemorientierung steht im Vordergrund und definiert den Bedarf an Wissen, der von den einzelnen Disziplinen abgefordert wird bzw. dort neu gebildet werden muss.

Transdisziplinarität ist eher ein Verfahren, ein Suchprinzip, denn eine wissenschaftliche Theorie; d.h., wir gehen zunächst multidisziplinär an ein Problem heran, das aus unterschiedlichen Perspektiven beschrieben werden kann. Der Betrachter hat so die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Blickwinkeln eine Problembeschreibung sowie Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Die interdisziplinäre Methodik, bei welcher der Versuch ge-

macht wird, die aus den disziplinären Versuchen zur Lösung der Probleme resultierende Theorielücke durch eine Metatheorie zu schliessen, erweist sich für ein handlungsorientiertes Lernkonzept, wie es die AutoUni anstrebt, als ungeeignet. Aus der Metatheorie entspringt keine wirkliche Lösungskompetenz, sondern in der Regel eine einheitliche Erfassung und Bewertung des Problems. Es fehlt ein anwendbares Ergebnis.

Transdisziplinarität steht für problemorientierte Zusammenarbeit von Disziplinen, Fächern und Bereichen, mit dem Ziel, eine neue Gesprächskultur zu entwickeln. In der neuen Produktion von Wissen wird «Grenzüberschreitung» zum Prinzip. Das Wissen ist kontextbezogen und versteht sich als Angebot zum Dialog. Erst in der polylogisch geprägten Erörterung der unterschiedlichen Perspektiven, die mit wissenschaftlichen Argumenten vorgetragen werden, ergibt sich dann eine vielschichtige Erfassung der Wirklichkeit, der es nicht an theoretischer Tiefe fehlt.

Neben den disziplinären gilt es auch die kulturellen Grenzen zu überwinden: Ein «Global Player» wie die Volkswagen Aktiengesellschaft hat es leichter, die Globalisierungschancen zu nutzen, um die nötige Internationalität in die Bildungsprogramme zu integrieren. So wurden eine Reihe interkulturell konzipierter Lernmodule pilotiert: z.B. «Emerging Markets» in China. Die CEIBS, eine chinesisch-europäische Business School, fungiert als akademischer Partner. Ein weiteres Programm ist «Managing Diversity» in Südafrika. Dieses Thema wurde vor allem mit der University of Stellenbosch entwickelt. Zeitgleich fanden die beiden Module «Nachhaltige Technologien» und «Technologiemanagement» in Brasilien statt. Die Eindrücklichkeit der Themen – und damit der Lernerfolg – ist grösser, wenn die Lerninhalte auch direkt mit Erfahrungen vor Ort verknüpft und vertieft werden können («Cultural Exposure»).

Collaborative Blended Learning und wertschöpfendes Lernen – neue Formen des Lernens

Die Internationalität der Standorte sowie die in der Regel berufsbegleitende Struktur des Studiums bringen es mit sich, dass es eher die Ausnahme ist, dass sich Lehrende und Lernende zur selben Zeit am selben Ort befinden. Somit wird zwar der MobileLifeCampus ein Campus sein, aber viele Studierende werden sich von ihren Heimatstandorten in die Lehrangebote der AutoUni einloggen, um zu lernen und zu arbeiten. Es ist nur ein erster Schritt, diese technische Basis zur Verfügung zu stellen, um überhaupt dezentral lernen und auf eine gemeinsame Informations- und Wissensplattform zurückgreifen zu können («AutoUniQue»). Dieser Schritt ist inzwischen mit Lernangeboten auch im unternehmens-eigenen Intranet verfügbar und stellt nur eine der notwendigen Bedingungen für gutes Lernen dar.

Erst wenn es gelingt, das Online-Lernen bzw. virtuelle Distanz-Lernen mit einer eigenen didaktischen Qualität zu versehen, kann davon gesprochen werden, dass integrierte Lernumgebungen entstehen. Natürlich ist es ein grosser Schritt, das virtuelle Lernen so aufzuwerten, dass es dem Lernen in der Präsenz entspricht, aber die Vorteile des Ler-



Foto: Architekturbüro Henn, H.G. Esch

nens am Computer müssen für eine eigene Didaktik erst einmal ausgewertet werden, um dann die Frage der richtigen Kombination von Distanz- und Präsenzlernphasen zu beantworten.

„Es geht zum Beispiel um die Möglichkeit der Individualisierung des Lernprozesses durch den Computer. Der Lernende kann sein eigenes Lernprofil im Rechner ablegen.“

Es geht zum Beispiel um die Möglichkeit der Individualisierung des Lernprozesses durch den Computer. Der Lernende kann sein eigenes Lernprofil im Rechner ablegen. Natürlich sollte auch ein Lehrer das Profil seines Schülers kennen, aber im eigenen Computer besteht die bessere Möglichkeit der Anpassung an individuelle Veränderungen. Ausserdem muss der Lernende diese Dokumentation der Lernschritte selbst vornehmen und gibt Auskunft darüber, wie ehrlich er mit sich selbst umgeht – oder eben nicht. Er kann sein eigenes Lerntempo festlegen sowie Aufgaben oder Fragestellungen seinem Profil anpassen. Das Netz übernimmt die Funktion einer individuellen Lernunterstützung, die auch die Funktion eines gedulden Lern-Coachs übernehmen kann. Neben der Transdisziplinarität stellt «wertschöpfendes Lernen» das zweite wichtige Alleinstellungsmerkmal der Auto-

Uni dar. Wertschöpfendes Lernen wird seit einiger Zeit auch für den Hochschulbereich als sinnvolle Ergänzung diskutiert. Das Prinzip sieht vor, Lernprozesse dergestalt in Arbeitsvorgänge zu integrieren, dass nicht nur das Lernen erfolgreich verläuft, sondern durch eine unternehmerische Wirksamkeit auch noch einen Wertschöpfungsbeitrag leistet.

Auszubildende kennen dies in ihrer dualen Ausbildung schon lange, für Hochschulen setzt sich dies erst langsam durch, auch wenn Unternehmen ihr Lernen bereits sehr stark auf projektbezogene «Cases» ausgerichtet haben. Die AutoUni stellt den Unternehmensbezug her, indem wir Fällen aus dem Konzern nachgehen, wissenschaftlich fundierte Lösungen oder Strategien entwickeln und diesen Lernprozess in einen Wertschöpfungsprozess integrieren.

Internationale Kooperationen

Wer weltweit ein forschungsgestütztes und transdisziplinäres Programm dieser anspruchsvollen Art entwickeln und anbieten will, kann dies nur in virtueller Kooperation erbringen. Daher hat die AutoUni erfolgreich damit begonnen, ein Kooperationsnetzwerk zu internationalen Hochschulen aufzubauen. So wurde z. B. mit Stanford eine Forschungsk Kooperation ins Leben gerufen, die in einem Future Lab altersbezogene Anforderungen an den Fahrzeuginnenraum erforscht.

Die AutoUni kooperiert eng mit den Hochschulen aus der Region und in Deutschland; d.h., wir kommen unserer regionalen Verantwortung nach und haben bereits Vereinbarungen zur institutionellen Zusammenarbeit mit den Universitäten Göttingen, Hannover und Braunschweig sowie der HBK Braunschweig geschlossen. Des Weiteren wurden in Deutschland mit der RWTH Aachen, der TU und der UDK Berlin sowie der TU München Verträge geschlossen.

Natürlich beschränkt sich unsere Zusammenarbeit nicht nur auf nationale Universitäten, sondern schliesst auch die europäischen Hochschulen und Business Schools mit ein. Hier wurden Erklärungen vereinbart, die vor allem mit der ETH Zürich und dem Management Zentrum St. Gallen schon zu weitergehenden Überlegungen geführt haben. So hat das EMPA der ETH das Programm «nachhaltige Technologien» mit entwickelt, während mit dem MZSG «Management als Beruf» konzipiert wird. Aber auch die Skoda Hochschule und die Prager Business School IPFM spielt auf europäischer Ebene für uns eine wichtige Rolle, bietet doch die EU-Erweiterung strategisch neue Handlungsfelder, die vor allem mit unseren Tochterunternehmen weiterentwickelt werden sollen. In Europa sind neben den Schweizer Universitäten vor allem die Business Schools in Frankreich (INSEAD) und England (London Business School, London School of Economics) für uns von Interesse.

Letztlich wollen wir natürlich auch im aussereuropäischen Ausland Kooperationspartner finden, da vor allem der nordamerikanische Raum für innovative Business-Modelle und hochkarätige Forschung steht. So haben wir eine Kooperation mit dem MIT in Boston und einen Vertrag über die Zusammenarbeit mit der Stanford University unterzeichnet. Hier geht es uns aber darum, eine Verbindung zu den Standorten des Volkswagen-Konzerns herzustellen, sodass vor allem China, aber auch Südafrika und Südamerika Brennpunkte wichtiger Regionen bilden, in denen wir Kooperationspartner ansprechen und einbinden.

Wertschöpfung durch Randständigkeit

Bildungseinrichtungen, wie die AutoUni der Volkswagen Aktiengesellschaft, sind randständige Institutionen; d.h., sie bewegen sich am Rande des Unternehmens, sitzen auf dem berühmten «Tellerrand», sehen über ihn hinaus und sind eine Schnittstelle zu anderen und zu Neuem. Wir sind überzeugt, dass global agierende Unternehmen mehr denn je sol-

che «randständigen» Institutionen benötigen, um sich das wettbewerbsrelevante und erfolgreiche Wissen zu holen bzw. selbst zu entwickeln.

Um die Märkte von morgen beurteilen zu können, braucht es ein Denken in Alternativen, in Möglichkeitsräumen und Zukunftsszenarien. Vielheit wird zu einem Wert, weil die eine Lösung immer seltener zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg führt.

Dies zeigt sich auch im sog. Stakeholder-Dialogue, in der Kommunikation, die Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen (z.B. Öffentlichkeit) bzw. Wertträgern (z.B. Kunden, Mitarbeiter) vollziehen. Lernfähigkeit hat viel mit Reflexivität zu tun. Eine erste Stufe davon ist es, neben den eigenen Beschreibungen von Problemen und Lösungen auch Fremdbeobachtungen zuzulassen. Die AutoUni ist eine institutionalisierte Fremd- und Selbstbeobachtungsinstanz, die in ihrer Randständigkeit die nötige Balance finden muss, zwischen Anschlussfähigkeit ans Unternehmen und konstruktiver Kritik, um Neues mit entstehen zu lassen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Ch. Zimmerli ist Präsident der AutoUni, Volkswagen AG Wolfsburg.

Er absolvierte sein Studium der Philosophie und diversen weiteren Fächern am Yale College und an den Universitäten Göttingen sowie Zürich. Nachdem er 1971 promovierte, habilitierte er 1978 an der Universität in Zürich. Von 1978 bis 1988 war er Professor für Philosophie an der TU Braunschweig, 1988 bis 1999 wurde er als Ordinarius für Philosophie an die Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg berufen und 1996 bis 1999 an ging er an die Universität Marburg. Seit 2003 arbeitet er nun als Honorarprofessor an der TU Braunschweig.

Prof. Dr. Zimmerli erhielt 1996 den Internationalen Humboldt-Forschungspreis.

In den Jahren 1999 bis 2002 war er Präsident der Privaten Universität Witten-Herdecke GmbH, 2002 Dr. phil. h.c. der Stellenbosch University (Südafrika). Seit 2002 ist er Präsident der AutoUni der Volkswagen AG und Mitglied im Top-Management. Von 2002 bis 2006 war er ausserdem Geschäftsführer der Volkswagen Coaching GmbH.



Dr. Ulrich Körner, Chief Executive Officer CS Schweiz
Credit Suisse Switzerland

EINE LERNENDE ORGANISATION ALS GARANTIN FÜR UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

Erstklassige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gehen einher mit dem Anspruch der Credit Suisse, eine weltweit führende Bank zu sein. Das Unternehmen setzt auf Einstiegsprogramme, sogenannte Career Start Opportunities, sowie auf eine eigene Business School. Ziel ist es, Nachwuchstalente, erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte zu fördern, damit sie – genauso wie die Bank selber – sich im kompetitiven, von permanentem Wandel gekennzeichneten Finanzmarktumfeld behaupten können.

Die Finanzmärkte und deren regulatorisches Umfeld haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Die rasanten Entwicklung der Informationstechnologie, demografische Veränderungen, ein rasch voranschreitender Globalisierungsprozess und damit verbundene neue respektive veränderte Kundenbedürfnisse fordern die Banken heraus. Wüssten die Kunden früher primär breit abgestützte Anlagevorschläge und eine verlässliche Beratung, erwarten sie heute ein umfassendes Asset & Liability Management und globale Kapazitäten. Gefragt sind innovative Produkte, massgeschneiderte Lösungen sowie eine hervorragende Kundenberatung. Führungs- und Organisationsaufgaben sind komplexer geworden und frühere komplementäre Disziplinen wie Risk Management oder Compliance haben heute zentrale Rollen. Dass mit dieser Entwicklung höhere Anforderungen an die Mitarbeitenden einhergehen, liegt auf der Hand.

„Wüssten die Kunden früher primär breit abgestützte Anlagevorschläge und eine verlässliche Beratung, erwarten sie heute ein umfassendes Asset & Liability Management und globale Kapazitäten.“

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden

Als globale, integrierte Bank will die Credit Suisse neue Standards setzen bei der Partnerschaft mit den Kunden und mit innovativen, integrierten Lösungen. Kulturelle Vielfalt sehen wir als grundlegende Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg.

Basierend auf diesen Herausforderungen entwickelten wir drei übergeordnete Leitwerte, an denen sich unsere strategische und operative Geschäftstätigkeit ausrichtet. Als Konsequenz daraus wurde ein Kompetenzmodell abgeleitet, das ebenfalls auf diesen drei Pfeilern abgestützt ist und die Erwartungen an unsere Mitarbeitenden klar formuliert.

Kundenfokus

- Vorhandenes Know-how zu bündeln und zum Vorteil der Kunden einzusetzen, ist ein wichtiger Aspekt in der Kompetenz Kundenfokus. Er basiert auf der Erkenntnis, dass unsere Kunden immer anspruchsvoller werden. Service- und Kundenorientierung im traditionellen Sinn reichen allein nicht mehr aus, um sich zu unterscheiden.

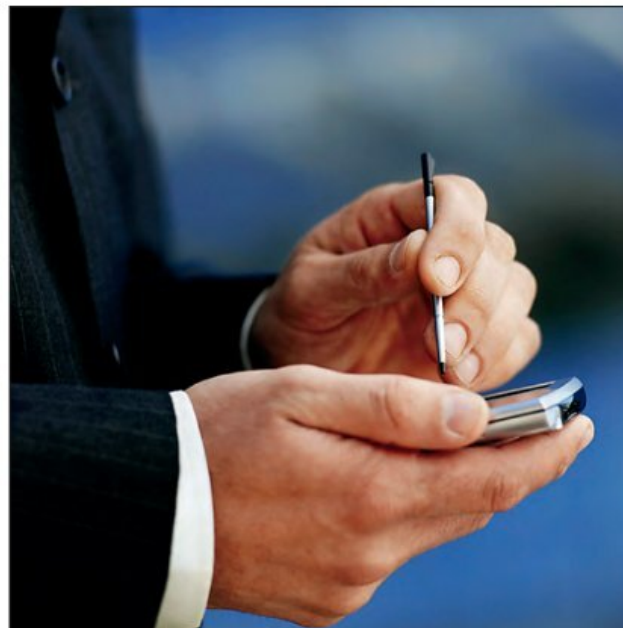
- Innovation hat heute eine grundlegendere Bedeutung als noch vor einigen Jahren. In den immer kürzeren Veränderungszyklen wünschen wir uns Mitarbeitende, die Signale für notwendige Veränderungen frühzeitig erkennen, Veränderungsprozesse unterstützen und kritisch hinterfragen, ob das Potenzial für Verbesserungen genügend ausgeschöpft ist.

Teamwork

- Zusammenarbeit ist eine überlebenswichtige Kompetenz. Das ist nicht grundsätzlich neu, kann aber in einer Welt, in der viele Teile perfekt ineinandergreifen müssen, nicht hoch genug eingestuft werden.
- Eine weitere Dimension in der Zusammenarbeit sind die Aspekte Vielfalt und Integration. Als global operierende Bank setzen wir auf Menschen, die nicht nur tolerant gegenüber anderen Kulturen und Sichtweisen sind, sondern das Potenzial von Verschiedenartigkeit schätzen und aktiv nutzen.

Reputation

- Ethik und Risikokontrolle sind unabdingbare Kompetenzen in einem Geschäft, in dem Reputation und guter Ruf entscheidend sind. Unsere Mitarbeitenden müssen ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein haben sowie Risiken intelligent und systematisch kontrollieren.



- Die Innovationskraft eines Unternehmens ist eng mit der Reputation verbunden, was die Bedeutung dieses Anspruchs untermauert.

„In den immer kürzeren Veränderungszyklen wünschen wir uns Mitarbeitende, die Signale für notwendige Veränderungen frühzeitig erkennen, Veränderungsprozesse unterstützen und kritisch hinterfragen, ob das Potenzial für Verbesserungen genügend ausgeschöpft ist.“

Der Kampf um Talente zur langfristigen Erfolgssicherung

Um den aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden, möchten wir die besten Mitarbeitenden für uns gewinnen. Dementsprechend gross ist die Bedeutung, welche die Credit Suisse der Aus- und Weiterbildung beimisst. Angefangen bei der Rekrutierung und Ausbildung des Nachwuchses auf allen Stufen (Lernende, Mittelschul- und Hochschulabsolventen) bis hin zur bankfachlichen on- und off-the-job-Aus- und -Weiterbildung der Mitarbeitenden in Fach- oder Frontfunktionen und des Managements im In- und Ausland. Die Rekrutierung von hervorragenden Nachwuchstalente ist ein zentraler Ansatz.

Career Start Opportunities als Einstieg für eine Karriere bei der Credit Suisse

Die Credit Suisse bietet Studierenden und Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen attraktive Einstiegsprogramme an, sogenannte Career Start Opportunities. Der Fokus des Entwicklungskonzepts liegt auf der Ausbildung on-the-job. Mit gezielten funktionsspezifischen und funktionsübergreifenden off-the-job-Modulen werden parallel die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen gefördert.

Die Career Start Opportunities stehen grundsätzlich allen Studienrichtungen offen. Rund 50 % der Anstellungen entfallen heute auf Ökonomen. Die Studienrichtung ist für mich aber nicht der entscheidende Faktor.

„Mit gezielten funktionsspezifischen und funktionsübergreifenden off-the-job-Modulen werden parallel die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen gefördert.“

Die Business School als Antwort auf permanent steigende Anforderungen

Credit Suisse hat 2004 eine eigene Business School, das heisst eine Firmenuniversität, gegründet. Sie fokussiert – im Gegensatz zu öffentlichen Universitäten – auf Credit-Suisse-spezifische Themen sowie im Unternehmen benötigte Fähigkeiten und Qualifikationen. Dabei arbeitet sie eng mit international führenden Business Schools und Universitäten zusammen. Das Ausbildungsangebot ist auf die strategischen Zielsetzungen und das Kompetenzmodell des Unternehmens ausgerichtet.



tet. Die Business School unterstützt die Bank dabei, den wachsenden Anforderungen im Finanzdienstleistungssektor zu begegnen und im rasanten Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft die Nase vorne zu haben, indem das Wissen der Mitarbeitenden bedürfnisgerecht aktualisiert und erweitert wird. Sie steht allen Mitarbeitenden offen.

Die lernende Organisation

Die Business School der Credit Suisse verfolgt vier Grundsätze, welche für die Entwicklung der Mitarbeitenden und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens relevant sind:

- Mit einem umfassenden Aus- und Weiterbildungsangebot an Fach- und Managementausbildungen werden die Mitarbeitenden im Prozess des kontinuierlichen Lernens unterstützt, sodass sie jederzeit über das notwendige Fachwissen und effiziente, wirkungsvolle Managementfähigkeiten verfügen.
- Zusätzlich wird das gemeinsame Strategie- und Werteverständnis verstärkt. Die Business School bietet einen Rahmen, damit Wissen und Können nicht auf Einzelne beschränkt bleiben, sondern im Unternehmen weitergegeben werden.
- Um ein optimales und praxisnahes Lernen zu ermöglichen, bedient sich die Business School neuester Erkenntnisse, Technologien und Methoden aus Praxis und Wissenschaft.
- Nicht zuletzt nimmt die Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert ein: Aus- und Weiterbildungen sollen resultatorientiert sein. Die Business School strebt national und international eine Benchmark-Rolle an.

Die zwei Standbeine der Business School

Die Business School ist in zwei Institute gegliedert, um die Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse der Bank breit abdecken zu können. Das Leadership Institute vermittelt Führungskräften stufengerechte Programme in Form von Manage-

Facts & Figures zur Business School der Credit Suisse

Die Business School beschäftigt rund 200 Mitarbeitende und unterhält Ausbildungszentren in der Schweiz sowie in London, New York und Singapur. Sie bietet intern laufbahn-, strategie-, und kompetenzorientierte Programme an, unterstützt on-the-job-Lernen mit flankierenden Massnahmen und berät bei externen Weiterbildungen. Im Jahr 2005 wurden rund 12 000 Mitarbeitende geschult. Diese Zahl hat sich 2006 mehr als verdoppelt.

2004 gegründet, wurde die Business School bereits ein Jahr später durch die European Foundation for Management Development mit dem CLIP-Award (Corporate Learning Improvement Process) für ihre Leistungen in der Aus- und Weiterbildung ausgezeichnet. Ebenfalls 2005 wurde sie als erstes Unternehmen in der Finanzbranche von der Regierung in Singapur zusammen mit dem Institute of Banking and Finance mit dem Financial Industry Audit Report (FICS) akkreditiert. (www.credit-suisse.com/careerstart oder unter +41 44 333 66 77 sowie via career.start@credit-suisse.com)

ment- und Fachausbildungen. Professionelle Trainer und Linienreferenten bestreiten die Managementprogramme, die auf jeder Kaderstufe das notwendige Rüstzeug vermitteln und im Bereich Selbst- und Methodenkompetenz individuelle Unterstützung bieten. In Zusammenarbeit mit international renommierten Fachleuten von anderen Business Schools und Universitäten werden Schlüsselthemen wie Strategie, Innovation und Change Management vertieft. Zudem wird das Management mit massgeschneiderten Angeboten in Organisationsentwicklung unterstützt.

Das Business Institute zeichnet für die Fach- und Frontausbildung verantwortlich. Es setzt die Wünsche des Linienmanagements nach gezielter Weiterbildung der Mitarbeitenden zielgerichtet und praxisnah um. Dabei werden sowohl geschäftsbereichsbezogene als auch funktionale Themen abgedeckt. Beispiele dafür sind Private Banking, Investment

Banking und Asset Management respektive Verkauf und Beratung, Finance and Risk, Controlling and Accounting, Legal and Compliance, Operations oder IT.

„In Zusammenarbeit mit international renommierten Fachleuten von anderen Business Schools und Universitäten werden Schlüsselthemen wie Strategie, Innovation und Change Management vertieft.“

Neben der Business School unterstützt die Credit Suisse ihre Mitarbeitenden mit externen Aus- und Weiterbildungsangeboten. Das Spektrum reicht in der Schweiz vom Erwerb eidgenössischer und international anerkannter Fach- und Sprachdiplome über den Besuch berufsbegleitender Fachhochschulen bis zu Weiterbildungen an nationalen und internationalen Hochschulen und MBA-Programmen.

Die Credit Suisse ist ein Unternehmen, das stark fordert und viel bietet. Wir setzen auf kompetente, motivierte und hervorragend ausgebildete Mitarbeitende, die sich im sich stark verändernden, interkulturellen Umfeld einer Grossbank behaupten wollen. Dies ist eine exzellente Voraussetzung, damit sie und wir Erfolg haben.

Dr. Ulrich Körner, Chief Executive Officer Credit Suisse Switzerland

Ulrich Körner wurde 1962 geboren. Zwischen 1983 bis 1988 studierte er an der Universität St.Gallen. Von 1988 bis 1993 folgte seine Dissertation. Er arbeitete darauf bei Revisuisse Price Waterhouse AG und bei McKinsey & Company, bevor er 1998 Mitglied der Geschäftsleitung wurde. Dabei war er von 2000 bis 2001 in der Funktion des Head of Technology and Services in Zürich. Von 2002 bis 2004 dann, bekleidete Ulrich Körner das Amt des Chief Financial Officer der Credit Suisse Financial Services. 2006 kam er in das Amt des Chief Executive Officer der Credit Suisse Switzerland.



Prof. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs
Universität St.Gallen

BILDUNG UND WIRTSCHAFT: EIN PROBLEMAUFRISS

Angesichts der komplexer werdenden gesellschaftlichen Entwicklung und der Vielfalt der Ansprüche der Bevölkerung an das gesellschaftliche und wirtschaftliche System wird die Frage, auf welche Ziele hin die Bildungspolitik auszurichten ist, immer bedeutsamer.

Bildungspolitische Zielsetzungen

Entgegen den tatsächlichen Gegebenheiten wird von gewissen Kreisen immer wieder behauptet, es seien die Interessengruppen der Wirtschaft, welche bestimmten, wie das Schulsystem ausgestaltet werden müsse. In der politischen Wirklichkeit sind es jedoch viele Gruppierungen, welche jeweils bei günstigen Gelegenheiten versuchen, ihre bildungspolitischen Postulate durchzusetzen. Die jeweiligen Forderungen setzen meistens bei feststellbaren gesellschaftlichen Fehlentscheidungen an, werden mit den eigenen Anliegen verknüpft und möglichst in der Form von Slogans verbreitet. Slogans sind durch Zielvorstellungen und Konzepte geprägt, die ein Anliegen in einfach verständlicher, aber ungenauer Form ausdrücken und vorgeben, ein dringendes Problem eindeutig zu lösen. Mit einem treffendem Slogan lassen sich am raschesten viele die Idee unterstützende Leute finden, weil dank der mangelnden Präzision jedermann das in den Slogan hinein interpretiert, was ihm am besten passt. Typische Beispiele für solche Slogans sind «Begabtenförderung», «Chancengleichheit», «Leistungsschule», «Humanistische Schule» usw., alles Slogans, welche viel Unruhe und Unsicherheit in die Bildungspolitik gebracht haben.

„Allerdings darf die Bildung nicht zu einseitig auf momentane und zu enge Berufsbilder ausgerichtet werden, sondern es ist ein Mittelmass zwischen Breite und Spezialisierung zu finden.“

Meines Erachtens müssen die bildungspolitischen Zielvorstellungen von vier Seiten her vermittelt werden:

Erstens: Muss die Schule die Kinder und Jugendlichen berufstüchtig machen, das heisst, dass den Bildungsbedürfnissen der Wirtschaft in ausreichendem Mass Rechnung getragen wird, denn wenn die jungen Leute nicht so vorbereitet werden, dass sie sich später im Berufsleben bewähren können, werden sie irgendwann arbeitslos und zum Sozialfall werden. Allerdings darf die Bildung nicht zu einseitig auf momentane und zu enge Berufsbilder ausgerichtet werden, sondern es ist ein Mittelmass zwischen Breite und Spezialisierung zu finden.

Zweitens: Gilt es zu erkennen, dass sich viele Menschen in der weitgehend durch die Wirtschaft geprägten Leistungs-

gesellschaft nicht mehr zurecht finden. Deshalb muss die Schule die junge Generation auf die Worklife Balance vorbereiten. Dies heisst, dass die Schule unter dem Druck der wirtschaftlichen Entwicklung nicht nur den Anforderungen der Wirtschaft gerecht werden darf, sondern Voraussetzungen zum Finden der Worklife Balance schaffen muss. Deshalb ist vor allem – vielleicht abgesehen von der Hochschulbildung – der zu einseitigen Intellektualisierung eine Grenze zu setzen und den sogenannten Nebenfächern wie den Künsten, den handwerklichen Bereichen und dem Sport wieder vermehrt Beachtung zu schenken.

„Deshalb ist vor allem – vielleicht abgesehen von der Hochschulbildung – der zu einseitigen Intellektualisierung eine Grenze zu setzen und den so genannten Nebenfächern wie den Künsten, den handwerklichen Bereichen und dem Sport wieder vermehrt Beachtung zu schenken.“

Drittens: Darf sich die Bildungspolitik im Zeitalter der Globalisierung und der Mobilität der zunehmenden Ungleichheiten der Kinder bei den Startbedingungen in der Schule nicht verschliessen. Nachdem heute wissenschaftlich erkannt ist, dass die Chancengleichheiten in unserer Gesellschaft ihren Anfang in der Vorschul- und ersten Volksschulphase nimmt und Kinder aus fremden Kulturen und unteren sozialen Schichten Defizite später meistens nicht mehr aufholen können, kommt der Integrationsaufgabe der Schule grösste Bedeutung zu.

Viertens: Schliesslich muss sich die Bildungspolitik angesichts von gesellschaftlichen Zufallserscheinungen wie Anstandslosigkeit, kleine und grössere Gewaltakte, sexuelle Verfehlungen oder Respektlosigkeit wieder vermehrt mit den Zielen einer Erziehung aller Jugendlichen beschäftigen. Auch wenn spektakuläre Erscheinungen nicht überinterpretiert und überbewertet werden dürfen, muss die Bildungspolitik den Mut haben, wieder minimale Grenzen für den Anstand zu setzen. Eine Voraussetzung dazu ist, dass man einem wertorientierten Unterricht (Religionsunterricht, Ethikunterricht) wieder den nötigen Stellenwert gibt.

Die Quadratur des Zirkels

Diese Zielvorstellungen stellen die Quadratur eines Zirkels dar, denn sie beinhalten die Fülle von Zielkonflikten, die umso weniger zu lösen sind, je mehr die einzelnen Interessenskreise auf ihren zum Teil dogmatischen Positionen beharren. Nur der Kompromiss, der allein von der besten Vorbereitung der Jugend auf den Beruf und die Lebensbewältigung geprägt sein darf, führt zu einer für alle förderlichen Bildungspolitik. Dieser Kompromiss ist schwer zu finden, weil in jedem Fall normative Zielvorstellungen ins Spiel kommen, die aber nicht unangetastet bleiben dürfen. Um dies an einem Beispiel zu zeigen: Man kann nicht gegen eine leistungsorientierte Schule sein und erwarten, dass jedem – auch dem Unanständigsten und wenig Motivierten – Schüler eine Lehrstelle oder ein Platz am Gymnasium garantiert ist.

„Auch wenn spektakuläre Erscheinungen nicht überinterpretiert und überbewertet werden dürfen, muss die Bildungspolitik den Mut haben, wieder minimale Grenzen für den Anstand zu setzen.“

Die Quadratur des Zirkels liegt aber nicht nur bei der Bildungspolitik und den Schulen. Notwendig sind auch Massnahmen in der Familienpolitik. Es kann nicht genug betont werden, dass die Schule allein nicht in der Lage ist, alle Erziehungsprobleme zu lösen. Ihr Gesamteinfluss ist zu schwach. Die Eltern sind stärker in die Pflicht zu nehmen, nicht zuletzt, weil die Gleichheit der Startchancen auch durch das Verhalten der Eltern beeinflusst wird. Wenn sich Eltern nicht mehr darum bemühen, ihren Kindern Grenzen zu setzen, wenn sie nicht versuchen, ihre Kinder für vieles zu motivieren und ihnen keine Geborgenheit zu Hause bieten, können Kinderhorte, Tagesschulen, Mittagstische usw. wohl einiges korrigieren, zu einer umfassenden Lösung tragen sie allein aber zu wenig bei.

Die Konzeptionslosigkeit der Bildungspolitik

Ein grosses Hemmnis für die qualitative Verbesserung der Schulen ist eine – von der Lehrerschaft stärker empfundene als von der Schulbehörde angenommene – Konzeptionslosigkeit vieler bildungspolitischer Massnahmen. Slogans führen ständig zu von der Bildungspolitik veranlassten Innovationen. Diese Neuerungen erfolgen aber punktuell und oft ohne weitere Abstimmungen mit anderen Schulreformerarbeiten. Dies führt auf der Stufe der einzelnen Schule häufig zu Inkonsistenzen und Widersprüchen, die für Schulleitungen und die Lehrerschaft belastend und häufig demotivierend wirken. Schulreformmassnahmen sollten längerfristig geplant und auf einem Gesamtkonzept basieren, das nicht sofort wieder als überholt betrachtet wird, wenn ein neuer Slogan seinen Eingang in die Pädagogik findet. Um es an einem Beispiel zu zeigen: Überall wird jetzt richtigerweise das Konzept der teilautonomen, geleiteten Schule eingeführt, und die Schulleitungen werden darauf vorbereitet. Viele Schulpolitikerinnen und Schulpolitiker übersehen aber, dass man nicht

nur Schulleitungen einführen und diesen neue Aufgaben zuordnen kann, sondern es muss auch zu einer Reform der Behördenorganisation und einer Anpassung der Rechtsvorschriften kommen. Andernfalls bleibt die teilautonome, geleitete Schule Flickwerk. Die Gefahr, dass sie deswegen scheitert, wird immer grösser.

„Nur der Kompromiss, der allein von der besten Vorbereitung der Jugend auf den Beruf und die Lebensbewältigung geprägt sein darf, führt zu einer für alle förderlichen Bildungspolitik.“

Zur Konzeptionslosigkeit gehört auch die Problematik der Schwergewichtsbildung und damit verbunden der Kosten des Bildungswesens. Die Konzentration wird von zwei Seiten her behindert. Einerseits bestehender Schulen mit grosser Tradition. Im Verlaufe der Zeit entwickelt sich aufgrund neuer Gegebenheiten im gleichen Bereich ein neuer Schultyp. Dass Behördenmitglieder und Lehrerschaft, die sich um den bestehenden Schultyp bemüht hatten, ihn bis ins Letzte zu verteidigen, versteht sich. Wenn sie aber nicht bereit sind, über eine Zusammenlegung zu diskutieren, so wird es fragwürdig. Ein typisches Beispiel dafür ist das Spannungsfeld zwischen Fachmittelschule und Handelsschule. Andererseits ist es ausserordentlich schwierig, aus regionalpolitischen Gründen und / oder Prestigeüberlegungen Schwerpunkte zu setzen. Ein typisches Beispiel dafür ist die Fachhochschulentwicklung. Verständlich mag sein, dass jede Region ein gutes Angebot an Bachelorstudiengängen wünscht, nachdem solche Studiengänge einen wichtigen Standortfaktor vor allem für die regionalen Klein- und Mittelunternehmen darstellen. Fragwürdig wird es aber, wenn jeder Standort auch Masterstudiengänge fordert, obschon es an finanziellen Mitteln und an wissenschaftlichem Personal fehlt. Angesichts dieser Mangellage und der regionalen Ansprüche ist zu erwarten, dass viele – nicht alle – Masterstudiengänge nicht das erforderliche wissenschaftliche Anspruchsniveau erreichen.

„Die Eltern sind stärker in die Pflicht zu nehmen, nicht zuletzt, weil die Gleichheit der Startchancen auch durch das Verhalten der Eltern beeinflusst wird.“

Die Finanzierung der Bildung

Noch immer herrscht vielerorts die Meinung vor, es bestünde ein linearer Zusammenhang zwischen dem Einsatz von finanziellen Mitteln und der Qualität der Schule. Die Forschung zeigt indessen, dass immer dann, wenn eine angemessene Höhe der Bildungsausgaben erreicht ist, nicht mehr der Zuwachs der Mittel, sondern deren Verwendung (Verteilung) qualitätsentscheidend ist. Die Schweiz gehört zu den Ländern mit den höchsten Bildungsausgaben. Deshalb sind die Diskussionen über eine 4,6 oder 8% ige Steigerung der Ausgaben der Hochschulen von geringem substanziellem

Wert, aber eine Debatte über deren Verwendung müsste zwingend sein. Vielleicht merkte man dann, dass die grössere Steigerung für die Fachhochschulen gegenüber den universitären Hochschulen nicht der beste Weg ist, um die Qualität der schweizerischen Hochschulen zu steigern. Zu vermerken ist, dass ein zersplitterter Fachhochschulbereich mit den zu vielen Masterstudiengängen finanzielle Mittel ohne grosse Wirkung verpufft.

„Fragwürdig wird es aber, wenn jeder Standort auch Masterstudiengänge fordert, obschon es an finanziellen Mitteln und an wissenschaftlichem Personal fehlt.“

Dringende Probleme der schweizerischen Bildungspolitik

Welcher Probleme muss sich die schweizerische Bildungspolitik weiterhin mit Priorität annehmen, wenn die Schweiz eine führende Bildungsnation bleiben will?

1. Massiv auszubauen sind in Abstimmung mit der Familienpolitik die vorschulischen Massnahmen zur Integration aller sozial und gesellschaftlich Benachteiligten, um die Startchancen für diese Kinder zu verbessern. Dazu bedarf es neuer – in den Vereinigten Staaten aber bereits laufende – Modelle, bei denen die Eltern in die Vorschulung miteinbezogen werden, damit sie selbst lernen, besser mit den Kindern umgehen zu können.
2. Primarschüler aus fremden Kulturen, welche die Unterrichtssprache nicht beherrschen, müssen solange in separaten Klassen gefördert werden, bis sie die Unterrichtssprache problemlos anwenden können. Dann sind sie unbürokratisch in Normalklassen umzuteilen. Ihnen ist aber zusätzlich ein Unterricht über ihre Kultur anzubieten, nachdem bekannt ist, dass sie «kulturlos» und sozial gefährdet werden, wenn sie nichts mehr aufnehmen können, was ihre Kultur betrifft.
3. Vorwissen und Können sind eine zwingende Voraussetzung für den späteren Schulerfolg. Deshalb muss auf der Primarschulstufe strukturierten Wissensgrundlagen und vor allem dem Einüben von Grundfertigkeiten wieder viel mehr Gewicht gegeben werden. Die in den letzten Jahren aufkommende Beliebigkeit der Lerninhalte muss überwunden werden.
4. Da sich selbst im besten Schulsystem im Verlaufe der Schulzeit individuelle Leistungsunterschiede als Folge grösser werdender Unterschiede im Vorwissen ergeben, muss das Schulsystem vernünftig gegliedert sein.
5. Die Leistungsorientierung der Schule ist unabdingbar, wenn sie berufs- und lebensvorbereitend sein will. Allerdings ist von einem erweiterten Leistungsbegriff auszuge-

hen, damit die Lernenden genügend auf die Worklife Balance vorbereitet werden.

6. Das gute schweizerische Berufsbildungssystem ist zu stärken, indem es flexibilisiert wird und gute Passarellen-Lösungen verwirklicht werden, das heisst einfachere Möglichkeiten, zum Umstieg in andere Lehrgänge und zur Fortführung der Ausbildung an höheren Schulen.
7. Solange die Schweiz über ein gutes Berufsbildungssystem verfügt, benötigt sie keine wesentlich höhere Maturitätsquote. Vergleiche mit viel höheren Quoten im Ausland machen keinen Sinn, weil in Ländern ohne duales Berufsbildungssystem mittlere Kaderpositionen durch (kräftig überqualifizierte) Akademiker besetzt werden, während in der Schweiz Berufsleute gute Aufstiegsmöglichkeiten haben, und sich erfahrungsgemäss auch bewähren.
8. Fachhochschulen und universitäre Hochschulen müssen sehr leistungsorientiert sein. Der Forschungsplatz Schweiz braucht nicht eine grosse Menge von Akademikerinnen und Akademikern, sondern er benötigt für Innovation die Forschung und die Entwicklung, eine Elite, und zwar vor allem in jenen Bereichen, in denen man solche Leute braucht.

Der Teufel liegt im Detail

Grosse Entwürfe sind schnell wieder geschrieben. In der Bildungspolitik liegt aber der Teufel im Detail. Zudem sind Auswirkungen immer erst spät spürbar.

Deshalb eignet sich die Bildungspolitik weniger für Parteipolitik und schon gar nicht für Wahlkämpfe. Differenzierte, langfristig orientierte Reflexion im Interesse des Lebenserfolges der jungen Generation und Handeln im Interesse einer geordneten gesellschaftlichen Entwicklung sind zwingend – und ohne Kompromisse geht es nicht.

Prof. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs, Universität St.Gallen

Prof. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs ist diplomierter Handelslehrer der Universität St.Gallen sowie Dr. oec. der Bankwirtschaftslehre. Er habilitierte zudem in Wirtschaftspädagogik, ebenfalls an der Universität St.Gallen. Zudem ist er Dr. h.c. der Wirtschaftsuniversitäten Wien und Budapest sowie der Technischen Universität Dresden. Prof. Dr. Dubs ist ausserdem in zahlreichen deutschen Unternehmungen Aufsichtsrat und agiert in der Beratungstätigkeit und Schulung für den Bund im Rahmen der Entwicklungshilfe und der Personalführung, für verschiedene Privatunternehmen im Bereich Strategie und Führung sowie für Schulen in Lehrplan- und Organisationsfragen.



**Charles Kleiber, Direktor Staatssekretariat für Bildung und Forschung
Bund**

AUF DEM WEG ZUR WISSENSGESELLSCHAFT SCHWEIZ

Ein Begriff, der im Rahmen der bildungspolitischen Debatte nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit immer wieder Verwendung findet, ist jener der Wissensgesellschaft. Es herrschen zwar verschiedene Meinungen vor, was der Begriff genau bezeichnet und umfasst. Eines der zentralen Merkmale der Wissensgesellschaft aber ist mit Sicherheit die zunehmende Bedeutung wissensbasierter Tätigkeiten und innovationsgetriebener Wirtschaftsbereiche in einer globalisierten Welt.

Dass der Aufbau der Wissensgesellschaft eine wirkliche Herausforderung ist für das einzelne nationale Bildungssystem, liegt auf der Hand. Wie die anderen Länder braucht also auch die Schweiz ein Schul- und Ausbildungssystem, das möglichst viele Bewohnerinnen und Bewohner in die Lage versetzt, ihre persönlichen Zukunftschancen im Rahmen einer mehr und mehr der weltweiten Konkurrenz verpflichteten Arbeitswelt zu nutzen. Indem sie das tun, leisten sie ihren Beitrag zur Wohlfahrt des Landes. Ein solches System setzt eine hohe Qualität der Bildung auf jedem Niveau voraus, also bei der Erstausbildung wie im Rahmen des lebenslangen Lernens und bei Bildungswegen, die auf einen Beruf ausgerichtet sind (Berufslehre, höhere Berufsbildung, Fachhochschule) ebenso wie bei solchen, bei denen die Allgemeinbildung im Vordergrund steht (Gymnasium, Universität).

**„Aus einem Nebeneinander
kantonaler Bildungssysteme
soll ein überblickbarer
«Bildungsraum» werden.“**

Bildungsraum Schweiz

Die Schweiz hat die Zeichen der Zeit erkannt. Dafür steht die Volksabstimmung vom 21. Mai 2006 zur neuen Bildungsverfassung. Sie wurde mit der eindrucksvollen Mehrheit von fast 86 % Zustimmung angenommen. Die Verfassung bestätigt die seit der Gründung der Eidgenossenschaft gültige Bildungshoheit der Kantone. Sie fordert aber mit der Einführung des Begriffs «Bildungsraum Schweiz» den Blick weg vom Einzelnen hin auf das Ganze. Aus einem Nebeneinander kantonalen Bildungssysteme soll ein überblickbarer «Bildungsraum» werden.

Verbindliche Systemeckwerte wie etwa gemeinsame Bildungsziele machen die kantonalen Bildungsgänge und -abschlüsse künftig kompatibel. Und indem die Verfassung das Verhältnis der Kompetenzen der Kantone und des Bundes präzisiert, nimmt sie beide politischen Ebenen doppelt in die Pflicht. Einerseits sollen sie künftig noch enger zusammenarbeiten, andererseits in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen klare Verantwortung übernehmen. Im Gefolge der geänderten Bundesverfassung finden aktuell verschiedene bedeutsame Revisions- und Ergänzungsarbeiten auf Gesetzesstufe statt.

Aus den Fragestellungen, die den Bund als vertrauenswürdiger Partner der Kantone betreffen und in denen er entsprechend gefordert ist, möchte ich drei herausgreifen: die Neuordnung des Schweizer Hochschulbereichs, die Weiterbildung sowie die Problematik der Stipendien und Studiendarlehen.

Hochschullandschaft Schweiz

Abgestützt auf den neuen Verfassungsartikel 63a verfolgen Bund und Kantone gemeinsam mit dem Projekt «Hochschullandschaft Schweiz» das Ziel, den Bereich der kantonalen Universitäten, der Fachhochschulen sowie der Eidgenössischen Technischen Hochschulen in einem Rahmengesetz einheitlich zu regeln.

Wie der Name des Projekts ausdrückt, steht bei dieser Reform unser Hochschulplatz als ganzer zur Diskussion. Zwar ist dieser international (noch) konkurrenzfähig. Damit er dies aber auch künftig sein kann, braucht es eine neue Gesetzesgrundlage, die an den erkannten Schwachstellen des Systems wirklich anzupacken erlaubt.

**„Notwendig ist, so sind sich
die Bildungspolitiker einig,
insbesondere eine bessere Steuerung
des Hochschulbereichs.“**

Einer noch zu schaffenden Schweizerischen Hochschulkonferenz als gemeinsames Organ des Bundes und der Kantone soll verbindliche Entscheidungskompetenz für folgende zentralen Elemente des Systems übertragen werden:

- die Definition der Studienstruktur;
- die Definition der Regeln zur Akkreditierung und Qualitätssicherung;
- die strategische Planung in kostenintensiven Bereichen;
- die Definition von Finanzierungsregeln.

Dank dieser Kompetenzen wird die neue Schweizerische Hochschulkonferenz insbesondere auch das Forum sein für die dringend gebotene Debatte zur Optimierung der Aufgabenteilung über die Hochschultypen hinweg und innerhalb der drei Hochschultypen.

Was die künftigen Finanzierungsgrundsätze betrifft, so zeichnen sich Regeln ab, die transparenter und bestimmt auch stärker leistungs- und outputorientiert als heute sein

werden. Dies ist notwendig angesichts der weiterhin stark zunehmenden Studierendenzahlen, mit denen die zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen bereits heute nicht mehr Schritt halten können.

„Im Gefolge der geänderten Bundesverfassung finden aktuell verschiedene bedeutsame Revisions- und Ergänzungsarbeiten auf Gesetzesstufe statt.“

Schliesslich soll das Hochschulrahmengesetz den weiteren Ausbau der Autonomie der Hochschulen fördern, um ihnen im Sinne der akademischen Freiheit den notwendigen Raum zu geben für die Profilbildung. In diesem Bereich liegt grosses Potenzial, das zeigen verschiedene Beispiele. Etwa die Universität St. Gallen, die sich seit langem auf die Wirtschaftswissenschaften, die Rechtswissenschaften und die Staatswissenschaften konzentriert und spezialisiert und darum heute unter den europäischen Wirtschaftsuniversitäten ein entsprechend hohes Renommee besitzt.

Für Profilbildungen neueren Datums stehen dagegen die verschiedenen Schweizer Universitäten, welche sich für Konzentrationsbestrebungen im Rahmen der nationalen Forschungsschwerpunkte entschlossen haben. Die binnen kurzer Zeit auf den entsprechenden Forschungsgebieten entwickelten Kompetenzen erregen weltweit grosses Aufsehen und begünstigen die weitere internationale Vernetzung der Hochschullandschaft Schweiz.

„Etwa die Universität St. Gallen, die sich seit langem auf die Wirtschaftswissenschaften, die Rechtswissenschaften und die Staatswissenschaften konzentriert und spezialisiert und darum heute unter den europäischen Wirtschaftsuniversitäten ein entsprechend hohes Renommee besitzt.“

Lebenslanges Lernen

Eine weitere wichtige Änderung hat die neue Bildungsvfassung für den Bereich der Weiterbildung gebracht. Hier kann der Bund neu Grundsätze für die Qualitätssicherung und die Anerkennung von Abschlüssen erlassen. Hintergrund des entsprechenden BV-Artikels 64a ist die Tatsache, dass der Weiterbildung aufgrund der sich ständig wandelnden Bedingungen in allen Lebensbereichen heute eine stetig steigende Bedeutung erwächst. Genügte es noch bis vor zehn bis fünfzehn Jahren in aller Regel, eine einzige Ausbildung genossen zu haben, so verlangt der Arbeitsmarkt ständig schneller nach neuen Kompetenzen und Fähigkeiten.

Die Zahl von 2 Mio. Erwachsenen, die im Jahr 2005 mindestens einen Weiterbildungskurs besucht haben, belegt eindrücklich die Tendenz zum lebenslangen Lernen auch in der Schweiz.

Dabei gilt es zu betonen, dass dieses Engagement nicht auf staatlichen Eingriffen gründet, sondern primär auf der Selbstverantwortung jeder einzelnen Schweizerin und jedes einzelnen Schweizer.

Beim bereits angedachten künftigen Weiterbildungsgesetz wird es also nicht darum gehen, dass der Bund in einen grundsätzlich gut funktionierenden Markt eingreift, sondern in erster Linie darum, die persönliche Verantwortung für das eigene Lernen zu erhalten und mit günstigen Rahmenbedingungen zu fördern. Wichtig ist dabei vor allem die Transparenz: wer sich auf eigene Kosten weiterbildet, soll die Gewähr haben, dass die erworbene Zusatzqualifikation anerkannt ist.

„Die Zahl von 2 Mio. Erwachsenen, die im Jahr 2005 mindestens einen Weiterbildungskurs besucht haben, belegt eindrücklich die Tendenz zum lebenslangen Lernen auch in der Schweiz.“

Studieren oder nicht studieren?, (auch) eine soziale Frage

Das Bundesamt für Statistik hat im vergangenen Jahr die aktuellen Daten zur sozialen Lage der Studierenden in der Schweiz veröffentlicht. Die wichtigsten Ergebnisse der Erhebung sind die folgenden:

- Studieren ist eine Investition, deren Preis nicht unterschätzt werden darf – die Kosten für «mobile» d.h. nicht daheim wohnende Studierende betragen wenigstens CHF 1600 pro Monat.
- Dass die Studierenden während ihres Studiums einer Erwerbstätigkeit nachgehen, ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel – 68 % aller Studierenden arbeiten während ihres Studiums.
- Die von den Studierenden selbst verdienten Mittel sind wichtig für die Finanzierung des Studiums – sie decken 38 % der anfallenden Kosten.
- Die Eltern sind die wichtigste «Einnahmequelle» der Studierenden – sie übernehmen rund 50 % aller anfallenden Kosten.
- Die Zahl der Stipendienberechtigten ist, insbesondere auch im internationalen Vergleich, relativ gering – 16% aller Studierenden in der Schweiz erhalten in der Form von Stipendien oder/und Darlehen eine Unterstützung durch die öffentliche Hand. Dabei ist die Höhe der jeweiligen Ausbildungsbeihilfen von Kanton zu Kanton äusserst unterschiedlich.

Diese Daten sind für die Ausarbeitung geeigneter hochschulpolitischer Rahmenbedingungen in einem nationalen und internationalen Kontext wichtig. Es stellt sich die Frage, wie es möglich sein kann, gemäss dem Bologna-System strukturierter und letztlich «schneller» zu studieren, gleichzeitig aber einer geregelten Arbeit nachgehen zu müssen.

Damit verbunden ist auch die Frage nach der Konkurrenzfähigkeit der Wissensgesellschaft Schweiz: Tun wir genug, um unsere im OECD-Vergleich unterdurchschnittliche Akademikerrate zu heben? Die Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats NR (WBK-NR) ist nicht

dieser Ansicht. Sie hat den Bundesrat im Rahmen einer Motion ersucht, innert nützlicher Frist eine Vorlage zur Verbesserung der Situation bei den Ausbildungsbeihilfen zu erarbeiten.

„Es stellt sich auch die Frage nach der Chancengleichheit: Kann eine Familie mit einem Einkommen von beispielsweise 5000 bis 6000 CHF jeden Monat CHF 1600 für ein studierendes Kind aufbringen?“

Bildung, Basis für erfolgreiche Forschung und Innovation

Formulierte der Bundesrat früher seine geplanten Fördermassnahmen in Sachen Bildung, Forschung und Innovation zuhanden des Parlaments in verschiedenen, auf einzelne Dossiers bezogenen Botschaften, so tut er dies seit dem Jahr 2000 im Rahmen einer einzigen Botschaft. Er trägt damit dem Umstand Rechnung, dass Bildung, Forschung und Innovation (BFI) untrennbar zusammengehören. Aus den Maturandinnen und Maturanden werden die Forschenden von morgen. Von der Passerelle zwischen der Berufsbildung und der Allgemeinbildung profitieren «die Praktiker» und die «Theoretiker». Das vermehrte Zusammenspiel von universitärer Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung an den Fachhochschulen und in der Wirtschaft erweitert den Horizont auf beiden Seiten und führt zu neuen Lösungsansätzen. Es gibt keinen Trennstrich zwischen «nationaler» und «internationaler» Forschung. Und: nur dank seiner solid ausgebildeten Bevölkerung, nur dank seiner wissbegierigen klugen Köpfe kann unser Land im weltweiten Wettbewerb um neue Kenntnisse, Produkte und Dienstleistungen sein heute hohes Niveau er-

halten. Im Rahmen der Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation während der Jahre 2008 – 2011 will der Bund einen finanziell gewichtigen Beitrag zum erfolgreichen Auf- und Ausbau der Wissensgesellschaft Schweiz leisten.

Charles Kleiber, Direktor Staatssekretariat für Bildung und Forschung, Bund

Charles Kleiber wurde am 9. Dezember 1942 in Moutier geboren. Er schloss 1968 sein Architekturstudium an der ETH Lausanne ab und arbeitete danach bis Ende der Siebzigerjahre als Architekt insbesondere im Spitalbereich. 1981 wurde Kleiber zum Leiter des Dienstes für öffentliche Gesundheit und Gesundheitsplanung des Kantons Waadt ernannt, im Jahr 1991 zum Generaldirektor der Universitätsspitaler Lausanne ernannt. 1997 wurde Charles Kleiber zum Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung im Eidgenössischen Departement des Innern berufen. In dieser Eigenschaft ist er mit der Konzeption und Umsetzung einer kohärenten Politik im Bildungs- und Forschungsbereich und der politischen Koordination mit dem Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen betraut. Zu seinen Aufgaben gehört auch die Pflege von regelmässigen Kontakten mit ausländischen Partnern auf Ministerebene zum Zweck der Förderung der wissenschaftlichen Tätigkeiten der Schweiz auf internationaler Ebene. Seit 2005 ist Charles Kleiber Direktor des neu geschaffenen Staatssekretariats für Bildung und Forschung SBF. Charles Kleiber ist Vater zweier Kinder und Grossvater von sechs Enkeln. Die Zeit, die er nicht dem Beruf und der Familie widmet, gilt der Musik und der Literatur.



Prof. Dr. Fredmund Malik
Malik Management Zentrum St.Gallen

UNTERNEHMENSPOLITIK – FÜR DIE SELBSTREGULIERUNG DES UNTERNEHMENS

Effective Executives don't make many decisions. They solve generic problems through policy.

Nichts unterscheidet ein fähiges von einem unfähigen Topmanagement so sehr wie der Umgang mit Unternehmenspolitik. Erfolg über lange, oft turbulente Zeitperioden wird von Führungskräften geschaffen, die Bedeutung und Wirkung von unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen verstehen und diese richtig einsetzen können. Das ist eines der Erfolgsgeheimnisse prosperierender Unternehmen. Corporate Governance, wie sie heute verstanden wird, kann das nicht leisten. Sie gehört zwar zur Unternehmenspolitik, betrifft aber nur ein schmales Segment und ist nur für eine kleine Zahl von Unternehmen überhaupt relevant.

Das machtvollste Managementinstrument

Richtiges und gutes Management ist ohne Unternehmenspolitik auf Dauer nicht möglich. Sie ist das machtvollste Element in einem ganzheitlichen Managementsystem. Die Unternehmenspolitik ist Grundlage für das wirksame Funktionieren eines Unternehmens, für dessen Effektivität und Effizienz. Die Unternehmenspolitik ist Ursprung des Geschäftserfolges. Darüber hinaus ist sie die Quelle aller höheren Fähigkeiten eines Unternehmens, zum Beispiel von wirksamer Dezentralität, von Selbstregulierung und Selbstorganisation, von Anpassungs- und Evolutionsfähigkeit. Erfolg und Misserfolg von Unternehmen haben ihre Basis in der Qualität der obersten unternehmenspolitischen Entscheidungen. Je komplexer die Situation eines Unternehmens ist, desto wichtiger ist die Unternehmenspolitik.

„Erfolg und Misserfolg von Unternehmen haben ihre Basis in der Qualität der obersten unternehmenspolitischen Entscheidungen. Je komplexer die Situation eines Unternehmens ist, desto wichtiger ist die Unternehmenspolitik.“

Politik wird gewöhnlich als Lehre von der Staatsführung verstanden. Sie ist aber allgemein auch die Lehre vom zielgerichteten Verhalten. Ihre Funktion für die Systemregulierung gehört in das Gebiet der Kybernetik. Diese wiederum ist die Grundlagenwissenschaft für Management. Die Beziehungen zwischen Politik und Management sind also eng und direkt. Das Arbeiten mit Politiken ist das wichtigste Mittel, um aus einem System ein kybernetisches System zu machen.

Falsch verstandener Pragmatismus und Pseudopraktiker

Das Gegenteil von unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen sind Einzelfallentscheidungen. Statt ganze Klassen von Ereignissen und Situationen gemeinsam durch wohlüberlegte Grundsätze zu regeln, wird jeder Fall für sich analysiert und entschieden. Einzelfallentscheidungen sind nicht durch Regeln geleitet und nicht an gemeinsamen Merkmalen orientiert, sondern werden ad hoc – aus dem Augenblick heraus – in jedem auftretenden Falle neu und für sich getroffen, somit auch weitgehend isoliert von bisherigen Entscheidungen. Eine solche Arbeitsweise kann bestenfalls in einfachen Verhältnissen funktionieren. Schon bei geringer Komplexität ist das Topmanagement mit der Praxis der Einzelfallentscheidung sowohl zeitlich als auch sachlich überfordert.

„Schon bei geringer Komplexität ist das Topmanagement mit der Praxis der Einzelfallentscheidung sowohl zeitlich als auch sachlich überfordert.“

Führungskräfte mit dieser Handlungsweise rechtfertigen ihr Vorgehen meistens als Pragmatismus. Sie sehen sich gerne als besonders ausgeprägte Praktiker. Meistens sind sie auch stolz darauf, schnelle Entscheidungen zu treffen. Grundsatzfragen weisen sie als «theoretisch» zurück.

Die Praxis der Einzelfallentscheidung hat aber zur Folge, dass ihr Entscheiden und Handeln weder eine erkennbare Linie noch Kontinuität haben. Auf diese Weise wird die Entstehung einer Ordnung des Handelns verhindert. Weder Routine kann sich herausbilden, noch kann sich Erfahrung akkumulieren. Es fehlen Kriterien für richtig und falsch, gut und schlecht, zulässig und nicht zulässig. Daher ist kein Lernen möglich, weder Lernen der Person noch der Organisation.

Mit einer solchen Arbeitsweise verliert ein Manager nicht nur Effektivität und Effizienz, sondern auch Glaubwürdigkeit und Autorität. Sein Handeln ist unzweckmässig, ziellos, opportunistisch und willkürlich. Insoweit Menschen betroffen sind, sind seine Entscheidungen meistens auch ungerecht. Ein solches Handeln von Führungskräften ist nur scheinbar Management. Was als Pragmatismus aussieht oder hinge-

stellt wird, ist Geschäftigkeit und Hektik, aber nicht Management. Es ist das Gegenteil von guter Managementpraxis, es ist Pseudopraxis.

„Die Entscheidungen treffen sich gewissermassen von selbst, nämlich an jenen Orten, wo die relevante Information vorhanden ist und auf diese die Richtlinien der Politik angewandt werden.“

Quelle der Selbstorganisation

An einer Politik und ihren Grundsätzen orientiertes Handeln transformiert Unordnung in Ordnung, während Ad-hoc-Handeln das Gegenteil bewirkt. Je wirksamer die Politik als Regulator in einem System ist, desto weniger Entscheidungen müssen getroffen werden. Die Entscheidungen treffen sich gewissermassen von selbst, nämlich an jenen Orten, wo die relevante Information vorhanden ist und auf diese die Richtlinien der Politik angewandt werden. Die in der Politik enthaltene Information bewirkt voraussteuernde Regulierung und Koordination. Ein politikgesteuertes System ist selbstorganisierend und selbstregulierend. Der Ad-hoc-Systemtyp muss hingegen ständig fremdgesteuert werden. Handeln, das von Grundsätzen geleitet wird, ist nicht nur das machtvollste, sondern auch das einzige Mittel, um hohe Komplexität zu managen. Das Grundprinzip einer richtigen Unternehmenspolitik muss die Maxime sein: Regulierte ein System so, dass es sich selbst regulieren und organisieren kann. Sie ist einer der wichtigsten Grundsätze für die Gestaltung eines kybernetischen Systems.

Unternehmenslenkung durch Politik

Die Unternehmenspolitik ist die oberste Instanz für die Lenkung eines Unternehmens als Ganzes. Die Inhalte der Politik, die obersten Ziele, Werte und Regeln, sind Ergebnis eines besonderen Typs von Entscheidungen. Es sind Entscheidungen, die originär sind und allgemeine Gültigkeit auf unlimitierte Zeit haben.

Originär sind die unternehmenspolitischen Entscheidungen, weil sie nicht aus anderen Quellen abgeleitet werden können. Sie sind allgemein, weil sie alle Teile und alle Tätigkeiten einer Organisation betreffen, und sie gelten so lange, bis Umstände eintreten, die Änderungen verlangen.

Änderungen sind wiederum nur durch Entscheide möglich, die selbst unternehmenspolitisch sind. Zu einer wirksamen Politik gehören also auch die Regeln für ihre eigene Änderung, ihre Anpassung an sich ändernde Umstände, ihre eigene Evolution. In der Fachsprache der Kybernetik nennt man solche Systeme «selbstreferentiell» und «geschlossen». Diese Eigenschaften der Unternehmenspolitik sind die Grundlage für Identität, Einheit und Legitimation einer Organisation.

Eine Unternehmenspolitik steht unvermeidlich immer im Spannungsfeld von Überregulierung und Unverbindlichkeit. Das ist einer der Hauptgründe für die «Pragmatiker» unter den Managern, die Unternehmenspolitik als Führungsinstrument abzulehnen. Sie neigen zum Reduktionismus, zum mechanistischen Denken, zu einem Denken in der «Entweder-oder»-Polarität.

„Zu einer wirksamen Politik gehören also auch die Regeln für ihre eigene Änderung, ihre Anpassung an sich ändernde Umstände, ihre eigene Evolution.“

Die Balance im Spannungsbogen von Überregulierung und inhaltsleerer Unverbindlichkeit immer wieder neu zu finden, ist die anspruchsvollste Aufgabe der Unternehmensspitze. Ihre Erfüllung verlangt die Fähigkeiten des echten, erfahrenen Generalisten.

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

ist seit dem Jahr 2000 ständiger Kolumnist in der Student Business Review. Die Kolumne ist prinzipiell unabhängig von dem aktuellen Thema der SBR, wobei sie dieses häufig ergänzt oder erweitert. Prof. Dr. Malik gilt als international renommierter Management-Consultant und -Lehrer und ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Universität St.Gallen. Seit 1984 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrums St.Gallen und berät zahlreiche Unternehmen in Fragen des Generalmanagements und der Personalentwicklung.



BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung vor 16 Jahren hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den Sechzigerjahren erfolgreich sogenannte «Junior Entreprises» gegründet haben.

Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT-Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfließt. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.

ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da der geringe Umfang und die durch das Projekt entstehenden Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kosten-

günstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.

ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von etwa 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.

Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.

Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen

Guisanstrasse 19, CH-9010 St.Gallen

Tel. +41 (0) 71 220 14 01, Fax +41 (0) 71 220 14 04

www.espritstg.ch, www.SBR.ch

Vorstand ESPRIT St.Gallen

Präsident	Philipp Scheier
Finance	Thomas Beindressler
Services	Christoph Giesler
Marketing	Cäcilia Lachenmeier
Dienstleistungen	Marc-André Schuler

