

Zukünftige Executives im Stresstest

Die derzeitigen Umwälzungen fließen auch in die **Kursinhalte** ein. Ebenso wichtig: neugierige und mutige Menschen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Für Top-Executives gibt es sehr viel zu tun. Ein Blick auf die Frontseiten genügt: Energie fehlt, Lieferketten sind unterbrochen, Personal fehlt ebenfalls, der Fachkräftemangel ist notorisch und die Politik unterstützt kaum. Und auch beliebte Fallstudien wie «Markterweiterung über Partnerschaften», «Kleiner Anbieter erobert den Markt» oder «Zu breite Produktpalette reduziert die Potenziale» wirken dann nicht mehr zeitgemäss. Die Krisenthemen drängen zunehmend in die Fallstudien, wie eine kleine Umfrage unter schweizerischen Business Schools zeigt.

Neue Gewichtung ist nicht wirklich neu

Menschen müssen diese Krisen handhaben. «Was wir heute und in der uns bekannten Zukunft brauchen, das sind zunächst einmal Neugier und Mut: Neugier, damit wir jeden Tag bereit sind, Neues zu lernen und unseren Horizont zu erweitern», sagt Petra Joerg, CEO von Rochester-Bern. «Und Mut, damit wir auch unbekannte Situationen anpacken und unser Bestes darin geben.»

Wichtig sei ausserdem die Fähigkeit, die Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, um ein holistisches Verständnis zu entwickeln. Erforderlich sei ein offenes, internationales Mindset,

strukturiertes Denken, das Verständnis von Zusammenhängen, grundlegende Werkzeuge und deren konsequente Anwendung auf praktische Fälle. «Vorbilder, von denen wir lernen können, und einen vertrauensvollen Austausch mit anderen

Menschen aus verschiedenen Branchen, Fachrichtungen und Nationen», ergänzt Petra Joerg.

Menschen sehen und bewerten diese Krisen vor dem Hintergrund des Gelernten. «Die Sicht auf Supply Chains hat sich

verändert», sagt Florian Keller, Studiengangsleiter Master of Business Administration an der ZHAW School of Management and Law. «Während früher vor allem Just in Time und Kosteneffektivität behandelt wurden, liegt nun ein grösseres Gewicht auf der Resilienz der Lieferketten. Das Thema an sich ist aber nicht neu, sondern wird einfach anders gewichtet.»

Ebenfalls mehr Gewicht bekommt das politische Umfeld. «Im Sinne der «Slowbalisation» diskutieren wir heute viel mehr, wie eben politische Einflüsse die Globalisierung mehr und mehr behindern und welchen politischen Risiken Firmen ausgesetzt sind.» Themen wie die laufende Verschlechterung der sino-amerikanischen Beziehungen mit einhergehendem Handelskrieg, die schleichende Desintegration der Schweiz in den EU-Markt oder der Brexit würden heute genauer behandelt als vor ein paar Jahren.

Die Themen würden sich nicht fundamental verschieben, sagt Keller weiter. «Nehmen wir zum Beispiel die Veränderung in der Globalisierung – es ist für angehende Managerinnen und Manager sicher wichtig, zu verstehen, welche Prozesse aktuell ablaufen, und vor allem, was alles noch passieren könnte. Aber grundsätzlich sind dies Fragen im Bereich des strategischen Managements.» In diesem Fach wird behandelt, wie ein Unternehmen auf die sich ständig verändernde Umwelt reagieren kann und soll.

Auswirkungen von Trends verstehen

«Die Digitalisierung hat ganze Branchen auf den Kopf gestellt, richtig, aber das ist auch schon bei der Einführung des Smartphones mit der Handy-Industrie passiert; und davor hatte das Handy die Telefonkabine verdrängt und das Telefon den Brief oder das Telegramm und so weiter», so Keller. «Anstatt einfach den Trend zu verstehen, ist es wichtig, die Fähigkeit zu haben, dessen Auswirkungen für die eigene Organisation ableiten und entsprechend reagieren zu können. Dies ist dann eher eine Kompetenz, die ungeachtet des Trends bestehen bleibt.»

Im Krisensimulator

Die neuen Themen drängen in den Unterricht und in die Fallstudien. Laut Markus Zemp, Programmleiter des MBA Luzern, kamen hier kürzlich drei Themenblöcke hinzu. Zunächst die Verankerung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie sowie die Bedeutung des Non-Financial Reporting (NFR) und ESG-Reporting für eine integrale Betrachtung nachhaltiger Unternehmensführung. Dann wurden die Netto-null-Thematik (Zero-Gas-Emission) sowie die Aspekte der Planetary Boundaries in die

Lehrkonzepte integriert. Schliesslich wurden die Themen Diversity und Integrity neu aufgenommen und im Personalmanagement integriert.

Rochester-Bern behandelt laut Petra Joerg das Thema Nachhaltigkeit beispielsweise im Unterricht über Finanzierungsmodelle einer Firma, über die Entwicklung der Unternehmensstrategie oder über Prozesse und effektives Lieferkettenmanagement.

Changemanagement kommt in den Kursen von Rochester-Bern in verschiedenen Fragestellungen vor wie zum Beispiel: Wie steuern Führungskräfte eine erfolgreiche digitale Transformation aus dem Zentrum einer Organisation (von innen nach aussen)? Oder das Thema Digitalisierung: Im EMBA von Rochester-Bern erhalten die Teilnehmenden laut Joerg eine Toolbox für die effektive Datenanalyse.

In den MBA wurde etwa eine Unternehmenssimulation eingebaut.

Sie lernen dann, wie sie die Toolbox firmenintern und -extern erweitern und via Neural Networks, Deep Learning und den Aufbau einer AI-Factory nutzen.

«Eines der Highlights unseres MBA ist eine rund 72-stündige Simulation, in der die Teilnehmenden ein internationales Unternehmen in einer schweren Krise führen müssen», sagt Keller. Die Teilnehmenden werden darin mit verschiedensten Aufgaben gefordert, von Leadership über Entscheidungsfindung, Public Relations und Analysefähigkeiten bis zu interkulturelle Herausforderungen, Finanzen und so weiter.

«Das Drehbuch hinter der Simulation passt sich immer der aktuellen Lage in der realen Welt an – so wird in der nächsten Durchführung sicher etwas mit Russland-Sanktionen vorkommen», so Keller weiter. «Wir hatten aber vor 2020 niemals etwas wie eine globale Pandemie im Drehbuch – als ich jedoch letzthin mit einer unserer Alumnae sprach, meinte sie, sie habe die Fähigkeiten aus der Simulation direkt im Krisenmanagement im Umgang mit Corona gebrauchen können. Es sei unglaublich wertvoll gewesen.»

Das ESG-Scoring

Am MBA Luzern wurden laut ihrem Programmleiter Zemp neue didaktische Elemente wie beispielsweise eine Unternehmenssimulation eingebaut, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neben betriebswirtschaftlichen Grundlagen erleben, wie Unternehmensentscheide in Hinblick auf die ökologische oder soziale Dimension nachhaltiger Unternehmensführung umgesetzt werden und welche Wirkungen diese auf die Unternehmensentwicklung haben können. Zusätzlich haben die Teilnehmenden hier ab 2022 die Gelegenheit, ihr Unternehmen mittels eines ESG-Scoring auf dessen nachhaltige Ausrichtung zu prüfen.

Markus Bernsteiner

Funktion: Executive Vice President und stellvertretender Group-CEO bei Stadler
MBA: Universität St. Gallen



Markus Bernsteiner: «Der Executive MBA HSG ermöglichte es mir, meine praxisorientierte Sicht auf die Themen Unternehmensführung und Leadership um eine wissenschaftlich fundierte Perspektive zu erweitern.»

ANZEIGE

ETH zürich | School for Continuing Education

Inspired by the best

Weiterbildung für akademisch gebildete Fach- und Führungskräfte

MAS, DAS, CAS und Weiterbildungskurse auf www.sce.ethz.ch

iimt

Executive MBA

Management in Technology

www.iimt.ch

UNI FR