

# In vier Stufen an die Unternehmensspitze

**SVF** «Chefin- und Chef-Sein ist lernbar», so die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung. Kursteilnehmer berichten, ob das Credo stimmt.

DENISE WEISFLOG

**B**eatrice Hofer ist seit kurzem Praxismanagerin bei Salutoméd, einem Institut für Integrativmedizin in Zollikofen bei Bern. Die 28-Jährige konnte diese Stelle dank ihrer Ausbildung zur eidg. dipl. Führungsfachfrau antreten. Damit hat sie eine Karriere eingeschlagen, die nicht unbedingt vorgegeben war.

«Meine Grundausbildung zur medizinischen Praxisassistentin war bis anhin nicht mit grossen Weiterbildungsmöglichkeiten verknüpft», erklärt Hofer. Weil sie schon immer eine Führungsposition angestrebt und bereits als Chefin eines kleinen Teams Erfahrungen gesammelt habe, habe sie sich für das Programm der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) entschieden.

6061. Seit 2003 wurden insgesamt 50 000 Modulbescheinigungen überreicht. Auf Zertifikatsstufe liegt das Alter der Absolventen durchschnittlich bei 33 Jahren, auf der Fachausweisstufe bei 37 Jahren.

Christian Santschi, Präsident der SVF und geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung hsp - Hodler, Santschi & Partner in Bern, ist davon überzeugt, dass Chef-Sein lernbar ist. «Wir alle gehen ganz selbstverständlich davon aus, dass Ärzte und Ärztinnen neben ihren angeborenen Talenten auch eine fundierte Ausbildung haben. Ganz anders im Führungsbereich: Die meisten Chefs kommen als ungelernete Führungskräfte ins Amt», führt Santschi aus.



«Schon immer Führungsposition angestrebt.»

**Beatrice Hofer**  
Praxismanagerin  
Salutoméd

**50 000 Modulbescheinigungen**

Die 2000 gegründete SVF ermöglicht es interessierten Personen sämtlicher Branchen und Kaderstufen, SVF-Zertifikate und SVF-Diplome sowie einen eidgenössisch anerkannten Fachausweis und ein eidgenössisches Diplom im Führungsbereich zu erlangen. Dazu führt die Vereinigung regelmässig Abschlussprüfungen in der ganzen Schweiz durch. Zu ihren Mitgliedern gehören mehr als 100 staatliche und private Bildungsorganisationen, darunter die AKAD, Juventus KLZ oder die KV Zurich Business School.

Im vergangenen Jahr stellte die SVF 5277 Bescheinigungen für bestandene Leadership-Module sowie 784 für bestandene Managementmodule aus – total

Die Qualität der Ausbildung hänge wie in anderen Metiers von der erfolgreichen Kombination ausgebildeter Kompetenzen mit angeborenen und entwickelten Talenten ab.

Laut Santschi eignet sich die Ausbildung der SVF für Leute, die eine praxisnahe, generalistische Führungsausbildung mit einem Gleichgewicht aus Leadership- und Managementinhalten sowie in Wirtschaft und Verwaltung anerkannte Abschlüsse suchen.

Die SVF-Führungsausbildung setzt sich aus vier aufeinander aufbauenden Stufen zusammen: Die erste Stufe besteht aus Zertifikatsmodulen (Zertifikat Leadership oder Zertifikat Management). Sie richtet sich an Personen, die den Einstieg ins Thema Führung suchen und umfasst die Bereiche Leadership und Management. Als zweite Stufe folgt die Berufsprüfung zur Führungsfachfrau oder zum Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis. Die dritte Stufe bilden die Diplommodule (SVF-Modulbescheinigungen).

Insgesamt fünf Module im Bereich Abteilung/KMU können einzeln mit einer Bescheinigung abgeschlossen werden. Wer alle fünf erworben hat, besitzt gemäss SVF das nötige Rüstzeug, um hauptberuflich Chef zu sein. Er wird zur vierten Stufe des Ausbildungskonzepts zugelassen, der Höheren Fachprüfung zur Führungsex-

pertin oder zum Führungsexperten mit eidgenössischem Diplom.

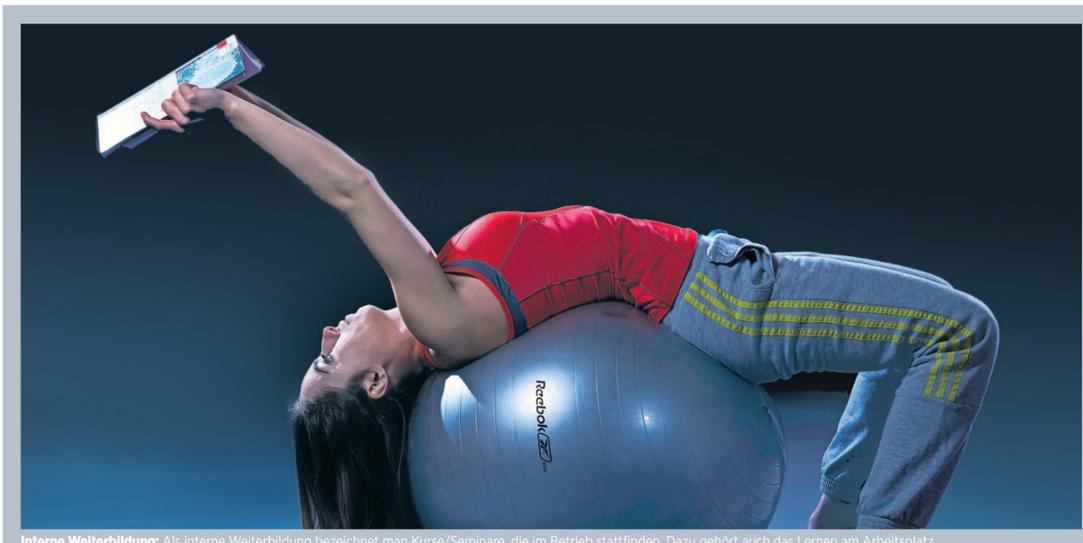
Dieser Lehrgang, der seit 2012 existiert, richtet sich an Berufsleute aller Branchen mit drei bis sechs Jahren Berufserfahrung und mehrjähriger Führungstätigkeit. Der Abschluss bescheinigt den Absolventen nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch, dass sie im zwischenmenschlichen Bereich als Führungskraft überzeugen.

**Weg durch Angebotsdschungel**

Um die passende Führungsausbildung zu finden, muss man sich allerdings erst einmal im Angebotsdschungel zurechtfinden. Wie Santschi erklärt, sind dabei drei Aspekte von entscheidender Bedeutung. «Die Wahl der individuell passenden Führung hängt von der jeweiligen Führungs-

situation ab. Bei unteren und mittleren Kademern steht die branchen- und berufs-spezifische Fachaufgabe im Zentrum. Bei der Erfüllung der ergänzenden Führungsaufgaben geht es um das direkte Führen von Mitarbeitenden», sagt Santschi. Auf dieser Ebene liefern Themen wie Auftragserteilung, Informationsverhalten, Sitzungsleitung oder Konfliktlösung das handwerkliche Führungsrüstzeug.

«Bei Führungspersonen, die entweder eine grosse Betriebsseinheit oder gar ein Unternehmen leiten, wird Führung zum Beruf. Fachaufgaben treten in den Hintergrund. Entsprechend muss hier die Ausbildung Fragen der indirekten Führung – also Strategie, Struktur und Kultur – sowie die Unternehmensführung als Ganzes im Vordergrund stehen», sagt Santschi.



Interne Weiterbildung: Als interne Weiterbildung bezeichnet man Kurse/Seminare, die im Betrieb stattfinden. Dazu gehört auch das Lernen am Arbeitsplatz.

# Theorie und Praxis nicht immer identisch

**Stufe zwei** Weiterbildung zur Führungsfachfrau oder zum Führungsfachmann SVF mit eidgenössischem Fachausweis im Urteil von vier Absolventen.

DENISE WEISFLOG

**Werner Graf** (45), Serviceleiter, Belwag, Bern-Worbäulen, hat die Ausbildung zum Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis absolviert. «Ich wollte einen soliden, anerkannten Abschluss als Führungsergänzungsausbildung zu meinem technischen Kaufmann», erklärt Graf. Die



**Werner Graf**  
Serviceleiter, Belwag,  
Bern-Worbäulen

Ausbildung habe er als anspruchsvoll, interessant und fordernd erlebt, besonders geschätzt habe er den modularen Aufbau. Sein Fazit: «Heute fühle ich mich sicherer bei der Mitarbeiterführung, weil ich auf die Unterlagen und die Erfahrungen während der Ausbildung zurückgreifen kann.» Zudem sei der Lohn ein wenig gestiegen.

**Barbara Küng** (45), Leiterin Bestellungenabwicklung Endergeräte beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT), ist Führungsfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis. Für die SVF-Ausbildung entschied sie sich, weil sie eine schweizweit anerkannte Ausbildung mit einem eidgenössischen Abschluss ist.



**Barbara Küng**  
Leiterin Bestellungenabwicklung  
Endergeräte, BIT, Bern

Allerdings hat sie die Zertifikatsmodule gemischt erlebt. «Das Management absolvierte ich im Selbststudium. Dies war sehr happig und ich würde heute den Präsenzunterricht vorziehen. Die SVF-Ausbildung waren eine gute Klasse und konnten voneinander profitieren. Hat richtig Spass gemacht. Auch die Klasse für die Prüfungs-vorbereitung war genial. Es brachte mir viel, aber es war eine anstrengende Zeit.» Küng sieht es als klaren Vorteil, einen Abschluss vorweisen zu können. Theorie und Praxis seien jedoch nicht immer identisch. «Die Erfahrung, die ich mit dieser Ausbildung gemacht habe, hilft mir im beruflichen Alltag sehr. Ich bin dadurch selbstsicherer geworden.»



**Patrick Reichmuth**  
Technischer Betriebsleiter,  
Belwag, Bern

**Patrick Reichmuth** (37), Technischer Betriebsleiter, Belwag, Bern, hat sich ebenfalls für die Berufsprüfung entschieden und ist Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis. Die SVF-Ausbildung hat er wegen ihres modularen Aufbaus gewählt und der Tatsache, dass sie auch berufsbegleitend möglich ist. Das gemeinsame Lernen und Erreichen der gesteckten Ziele habe Spass gemacht. Die Themen seien breit gefächert gewesen, wodurch man eine solide Ausbildung erhalten habe, bei der auch der Blick fürs Gesamtheitliche nicht gefehlt habe. Im beruflichen Alltag stellt Reichmuth eine grössere Sicherheit im Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden und anderen An-



**Patrick Sidler**  
Führung II, Post Mail,  
Swiss Post, Kriens

spruchsgruppen fest. «Ich kann zudem meine Mitarbeitenden besser unterstützen und ihnen in schwierigen Situationen mit Rat und Tat zur Seite stehen.»

**Patrick Sidler** (40), Führung II, Post Mail, Kriens, hat den Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis absolviert, weil er im Rahmen des Talentmanagements der Post als Talent eingestuft und von seinem Vorgesetzten auf die SVF-Ausbildung aufmerksam gemacht wurde. An dieser hat er unter anderem die Vielfalt der Absolventinnen und Absolventen als extrem spannend und bereichernd erlebt. «Durch die tiefe Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten beziehungsweise

durch die vielen Reflexionen habe ich mich neu kennengelernt. Die neu gewonnenen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und die gelernten Zusammenhänge aus dem Leadership konnte ich umgehend in der Praxis anwenden und testen.» Aus Unternehmenssicht habe er erkannt, dass die Anpassung der Kompetenzen bei den Mitarbeitenden an die betrieblichen Erfordernisse ein Muss sei. Aus Sicht der Führungskraft habe er gelernt, dass Vertrauen schenken und delegieren sehr wertschätzend sei. «Dank dem Aufbau und der Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen gelingt es mir heute einfacher, die beruflichen, aber auch die alltäglichen Situationen zu meistern.»

# «Man muss drei Arten von Führung unterscheiden»

Was zeichnet erfolgreiches Führen heute aus?

**Christian Santschi:** Man muss zwischen drei grundlegenden Arten von Führung unterscheiden. Bei der Selbstführung braucht es die Fähigkeit zur Introspektion und Reflexion. Bei der Menschenführung ist die Gewinnung und Entwicklung der zum Unternehmen und zu seinen Zielen passenden Mitarbeitenden wichtig. Hier braucht es ein breites Repertoire an – insbesondere kommunikativen – Führungstechniken für eine situative Führung. Relevant ist zudem die eigene Authentizität und Glaubwürdigkeit beziehungsweise das Vorleben persönlicher Verantwortung sowie solider Grundwerte wie Respekt, Ehrlichkeit und Loyalität.



**Christian Santschi**  
Präsident der  
Schweizerischen  
Vereinigung für  
Führungsausbildung

**Und die dritte Art von Führung?**

Bei der Unternehmensführung ist die Fähigkeit gefragt, rasch zwischen dem sogenannten Bigger Picture und dem entscheidenden Detail hin- und herzuwechseln. Dabei mit strategischem Können die Zukunft zu gestalten ist ebenso wichtig, wie dafür zu sorgen, dass die Pläne auf operativer Ebene in die gewünschten konkreten Ergebnisse umgewandelt werden.

**Haben sich die Anforderungen an Chefs in den vergangenen Jahren verändert?**

Ja, sehr. Die Geschwindigkeit und die Radikalität des Wandels haben in vielen Branchen enorm zugenommen. Internationalisierung und Digitalisierung führen zu neuen, sich ebenfalls rasch ändernden und hoch anspruchsvollen Führungskonstellationen – etwa die Führung von Teams mit Mitarbeitenden auf mehreren Kontinenten. Dazu kommt eine Zunahme in der Diversität der Mitarbeiterschaft. Nicht nur, was die Eigenschaften und Kompetenzen, sondern vor allem auch, was die Werte sowie die individuellen beruflichen und privaten Ziele angeht.

**Inwiefern?**

Der Wertewandel in der Gesellschaft hat auch die Führungsrollen in vielen Branchen grundlegend verändert: Autokratische Führung und «Command and Control»

werden nicht mehr einfach aufgrund hierarchischer Gegebenheiten akzeptiert. Die Demokratisierung von Führungsprozessen erfordert ein fundamental neues Selbstverständnis für viele Führungskräfte.

**Wer sollte Chefin oder Chef werden?**

Jemand, der glaubt, den soeben geschilderten Aufgaben und Herausforderungen gerecht werden zu können. Elementar ist die persönliche Ambition, zusammen mit anderen Menschen etwas gestalten und erreichen zu wollen. Dabei sollten der Gestaltungswille und der damit verbundene Machtanspruch mit der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im Einklang stehen.

**Wie viel bringt ein eidgenössisch anerkanntes Führungsdiplom bei einer Bewerbung?**

Das hängt stark vom potenziellen Arbeitgeber sowie dem Stellen- und Bewerbungsprofil ab. Arbeitgeber, die die höhere Berufsbildung kennen, schätzen den Umstand, dass unsere Absolventen neben dem Abschluss auch immer über eine eigene, relevante Führungserfahrung verfügen. Aus jahrelangen, externen und wissenschaftlich belegten Umfragen wissen wir, dass unsere Absolventen mit dem Marktwert des Abschlusses zufrieden sind. Trotzdem wünschen sie sich noch eine bessere Akzeptanz der Höheren Berufsbildung gegenüber der Hochschulbildung sowie eine höhere Bekanntheit unserer Abschlüsse und der SVF generell.

INTERVIEW: DENISE WEISFLOG

WEITERBILDUNGEN BOLOGNA STUDIENGÄNGE

# FRIBOURG MELBOURNE SAN DIEGO

**BACHELOR OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION**  
**MASTER OF SCIENCE IN BA IN ENTREPRENEURSHIP (INNOVATION & GROWTH)**

**Create your future!** Nur in Fribourg gibt es einen praxisorientierten und mehrsprachigen Bachelor. Profitiere als innovativer Leader von morgen von einem grossen Netzwerk. Eine sympathische und familiäre Fachhochschule erwartet Dich. Informiere dich jetzt oder besuche uns an einem der Informationsabende. Du hast gleich mehrmals die Möglichkeit dazu.

**Alle Informationen zu den Studiengängen an den Infoabenden an der HSW Freiburg:**

Bachelor of Science in Betriebsökonomie	Master of Science in Business Administration Major in Entrepreneurship (Innovation & Growth)
4. Februar 2016 (Deutsch oder Französisch)	10. März 2016 (Englisch/Französisch/Deutsch)
16. März 2016 (Französisch)	
17. März 2016 (Deutsch)	

Zeit: 18.30 Uhr

• MEHRSPRACHIGKEIT • GUT VERNETZT • FAMILIÄRE ATMOSPHÄRE • INTERKULTURELL

**CREATE YOUR FUTURE**  
Besuche den Infoabend!

HAUTE ÉCOLE DE GESTION HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT SCHOOL OF MANAGEMENT Fribourg Freiburg

CREATE YOUR FUTURE. Jetzt informieren [www.hsw-fr.ch](http://www.hsw-fr.ch)

HTW Chur Hochschule für Technik und Wirtschaft University of Applied Sciences

# Weiterbildungs-Master für Führungskräfte

Studienorte: Chur, Rapperswil oder Zürich

- Executive MBA - General Management
- Executive MBA - Strategisches Marketing
- Executive MBA - New Business Development
- Executive MBA - Digital Transformation
- DAS/MAS in Business Administration
- MAS in Energiewirtschaft

Das berufsbegleitende Studium hat einen sehr hohen Praxisbezug. Eine Intensivwoche in Graubünden, Firmenbesuche und Gastreferate runden den Studiengang ab. Optional können die Studierenden am Study Trip ins Silicon Valley teilnehmen.

[www.htwchur.ch/management-weiterbildung](http://www.htwchur.ch/management-weiterbildung)  
management-weiterbildung@htwchur.ch  
Telefon +41 (0)81 286 2432

oao evaluated 08 FHO Fachhochschule Ostschweiz