

Forschung und Praxis im Pingpong

Weiterbildung Bildung muss nicht in einer Schule geschehen. Manchmal holen Unternehmen die Teilnehmenden an die Praxisfront. Emmi und die Hochschule Luzern pflegen diese Kooperation seit Jahren.

SUSANNE WAGNER

Der Schulungsraum am Emmi-Hauptsitz in Luzern ist an zwei Seiten von Glasfronten umgeben. Das transparente Setting mit Blick auf die Strasse lenkt die Studierenden an diesem Freitagmorgen jedoch nicht ab. Konzentriert lauschen sie Peter Kels, Dozent für HR-Management an der Hochschule Luzern. Die führungserfahrenen Männer und Frauen gehören zur Klasse des Executive MBA. Der Block zum Thema Strategisches HR-Management findet für einmal nicht an der Hochschule selbst, sondern direkt in einem Unternehmen statt: Emmi Schweiz stellt für diese Zusammenarbeit die Räumlichkeiten und Experten bereit, welche nicht nur Referate halten, sondern auch durchgehend für Fragen zur Verfügung stehen.

Dieses Pingpong zwischen Theorie und Praxis ist einer der grössten Vorteile dieser Unterrichtsform: Situativ können sich die HR-Experten bei entsprechenden Fragen aus der Klasse einbringen und erzählen, wie Emmi in dieser Situation vorgeht. Der Grund für dieses Setting ist einleuchtend: «Die engen Partnerschaften mit Unternehmen wie Emmi oder Hiltl oder Schurter beim EMBA-Lehrgang sind uns sehr wichtig. Wir wollen praxisrelevant sein und gleichzeitig einen akademischen Anspruch erfüllen», sagt Weiterbildungskoordinator Ingo Stolz von der Hochschule Luzern.

Was im Unterricht vermittelt wird, ist von der Hochschule Luzern und Emmi während der letzten Jahre gemeinsam erarbeitet worden. Gemäss Peter Kels ist es ein wechselseitiger Lernprozess, bei dem die Erkenntnisse aus der HR-Forschung mit den Challenges aus der Praxis kombiniert werden. «Manche Herausforderungen aus der Praxis sind in der Forschung gar noch nicht richtig adressiert, was wiederum für mich eine Anregung sein kann.»

Der Groove vor Ort im Unternehmen

Jahr für Jahr wird das Programm überarbeitet und angepasst. «Wir überlegen uns bei jeder Unterrichtseinheit, wo es mögliche Anknüpfungspunkte mit der Praxis gibt. Viele Teilnehmer haben uns rückgemeldet, dass sie den Groove der Firma spüren können», sagt Peter Kels. Ursprünglich gingen die Praktiker der Un-

ternehmen für diese Blockveranstaltung für einen halben Tag an die Hochschule: Nach dem theoretischen Teil von Kels standen die HR-Verantwortlichen von Emmi am Nachmittag vor die Klasse und berichteten, wie das strategische HR-Management in ihrem Unternehmen entstanden ist. Jetzt ist es umgekehrt und der Unterricht findet bereits zum zweiten Mal vor Ort im Unternehmen statt.

Dieser Türöffner hat viele Vorteile: Noch mehr Praxisnähe zum Beispiel. Dozent Peter Kels betont, dass die Hochschule insgesamt positive Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit gewonnen hat. «Die Teilnehmer erhalten nicht nur Theorie und Forschungsinputs zu Themenstellungen im HR-Management. Sondern sie können die Umsetzung mit Professionals aus HR und Konzernleitung vertieft diskutieren», so Kels. Anwesend sind an diesem Vormittag Patricia Buchegger, Head HR International bei Emmi, sowie Chief HR

Das Ausscheiden der Babyboomer bezeichnet Kels als einen der «Blockbuster des Wandels».

Officer Natalie Rüedi, Mitglied der Konzernleitung. Beide kennen den EMBA-Lehrgang sehr gut, da sie ihn vor ein paar Jahren ebenfalls abgeschlossen haben.

Die beiden HR-Spezialistinnen kennen auch die HR-Trends, von denen Peter Kels berichtet, aus eigener Erfahrung. «Das strategische HR-Management muss sich aktiv und differenziert mit Megatrends und deren Implikationen auseinandersetzen», erklärt Kels. Zum Beispiel mit der Digitalisierung, den veränderten Werten der Nachwuchsgeneration und mit dem Fachkräftemangel, der mit dem demografischen Wandel einhergeht. Dass die Babyboomer aktuell und in den kommenden Jahren aus dem Arbeitsprozess ausscheiden werden, bezeichnet Kels als einen der «Blockbuster des Wandels», der auf die nächsten 10 bis 15 Jahre Auswirkungen haben werde.

Der Fachkräftemangel betrifft unter anderem die MINT-Branche, wo sich die grössten Engpässe zeigen. Dies bestätigt auch Natalie Rüedi, die berichtet, dass Emmi derzeit beispielsweise grosse Mühe habe, IT-Fachkräfte zu finden. Ein Teilnehmer wirft die Frage auf, wie Unternehmen die Experten am besten halten können – mit Geld? Peter Kels verweist auf den nächsten Kurstag, an dem es um die Themen Experten und Fachkräfte, Motivation und Bindung gehen wird.

Durch das Thema Fachkräftemangel entsteht eine lebhaftige Diskussion in der Klasse, in der ein Kursteilnehmer bemerkt, dass Dossiers von Jobkandidaten über 45 heute oft gar nicht mehr ange-

schauf würden. Peter Kels bestätigt, dass manche Fachkräfte ab vierzig in sich stark digitalisierenden Berufsfeldern Mühe hätten, ihre Arbeitsmarktfähigkeit aufrechtzuerhalten. Natalie Rüedi gibt zu bedenken, dass es wichtig sei, Mitarbeitende über 45 zu Weiterbildungen zu bewegen. Ein weiterer Input aus der Klasse weist auf die zunehmende Akademisierung in vielen Berufen hin. Die HR-Leiterin betont, wie wertvoll der duale Bildungsweg der Schweiz immer noch sei: «Wir haben bei Emmi viele gute Karrieren, die mit einer Lehre begonnen haben.»

Networking in der Emmi-Kantine

Der Vormittagsblock ist zu Ende. Da die lebendige Diskussion mit der Klasse und den Praxisvertreterinnen viel Platz einnahm, konzentrierte sich Kels auf die wichtigsten Folien. Beim gemeinsamen Mittagessen im Emmi-Mitarbeiterrestaurant werden die Gespräche fortgesetzt und der eine oder andere neue Kontakt kann geknüpft werden. «Dieses Modul ist eine sehr gute Sache. Vor allem die vielen Praxisbeispiele sind sehr nützlich», erklärt ein Teilnehmer, der als Bereichsleiter in einem Sicherheitstechnikunternehmen tätig ist.

Bei so viel Austausch von Praxisbeispielen stellt sich die Frage, ob das Thema Datenschutz kein Problem darstelle. «Nein, wir nennen ja keine Namen. Aber da wir im Sinne der gelebten Kultur aus der Praxis berichten, können wir authentisch sein und auch mal Schwierigkeiten ansprechen. Die Teilnehmer finden das gut, weil sie merken, dass wir keine Show abziehen», sagt Rüedi. Die HR-Leiterin betont, dass diese Zusammenarbeit zwar einen deutlichen Mehraufwand für alle Beteiligten bedeute, der sich aber lohne.

Die Teilnehmer erhalten im Rahmen des Moduls Aufgaben, die sich an den realen Herausforderungen von Emmi orientieren, erarbeiten Lösungsbeiträge und Gestaltungsideen. Eine solche Aufgabe und konkrete Fragestellung an die Klasse ist zum Beispiel, wie man ein Alumni-Netzwerk für das Unternehmen aufbaut. Peter Kels: «Anhand solcher Schnittflächen zwischen Megatrends und Praxis findet der Transfer des Lernens schon während des Unterrichts statt.»

Nicht zuletzt ist die Veranstaltung auch eine Möglichkeit, sich als potenzieller Arbeitgeber zu präsentieren. HR-Leiterin Patricia Buchegger: «Das Modul ist für uns auch hinsichtlich Employer Branding ein Türöffner. Wir brauchen immer wieder neue Leute, denn wir wachsen sehr schnell – innerhalb des letzten Jahres um 1200 Mitarbeitende.» Aktuell beschäftigt Emmi weltweit knapp 8000 Personen. «Es ist heute notwendig, innovativer zu rekrutieren, etwa Mitarbeiterempfehlungen oder Social Media aktiv (siehe «Handelszeitung» Nr. 4 vom 23.1.2020, Seite 30) zu nutzen», betont sie.



ANNA KITINA/EBERHARD

bildungsteilnehmende pro Jahr besuchen Programme und Seminare am WBZ.

schluss schaffen oder sogar überhaupt keinen. Deshalb gibt es beispielsweise beim Swiss-Asian MBA – allen modernen Hilfsmitteln zum Trotz – nach wie vor einen strikten Stundenplan: «Es gibt Gruppenarbeiten, Foren, in dem man Fachfragen diskutieren muss – und deren Teilnahme überprüfen wir auch», so Milow. «Wir schauen, wie viel Interaktion in Kursteilen zustande kommt, bei denen man sich nicht sieht.»

Dies geschieht, damit die Studierenden dranbleiben und ihre Lernziele erreichen.

Was es auch noch gibt, sind klassische Prüfungen. «Da haben wir leider noch kein Konzept gefunden, wie wir dies mit einem Online-Modell ersetzen können», lacht Milow. So müssten die Prüfungen auch heute noch während der Residential Weeks stattfinden. Den Teilnehmenden scheint das nichts auszumachen.

len, wann sie mit dem Studium beginnen und wie lange sie studieren möchten. Die flexible Freiburger Kursstruktur ermöglicht ein Vollzeitstudium mit dreissig Modulen innerhalb Jahresfrist oder ein Teilzeitstudium mit den gleichen dreissig Modulen über eine Laufzeit von bis zu fünf Jahren.

Die Studiengebühren des EMBA Management in Technology für die dreissig Module – ein Modul dauert jeweils zwei Tage – betragen 42 000 Franken und beinhalten Kursmaterial, Fallstudien und Prüfungen. Transport, Unterkunft und Verpflegung müssen selbst getragen werden. Durch den Abschluss des EMBA erhalten die Studenten 90 ECTS-Credits und den international anerkannten Executive Master of Business Administration der Universität Freiburg.

Das Programm gibt es bereits seit 2006 und jährlich werden dreissig Studierende zugelassen. Interessant ist dabei, dass das durchschnittliche Alter der Studenten, der Männeranteil liegt bei über 95 Prozent, bereits 34 Jahre ist. Der Anteil an ausländi-

schen Studierenden beträgt rund 20 Prozent. Astrid Epiney ist seit fünf Jahren Rektorin der Universität Freiburg. Sie hat ihre akademische Laufbahn in Mainz begonnen und ist seit 1994 Professorin für Völkerrecht, Europarecht und schweizerisches öffentliches Recht sowie geschäftsführende Direktorin des Instituts für Europarecht. Zudem dient sie seit 2017 als Vorstandsmitglied im Verband Swissuniversities.

Ein klares Versprechen

Unter ihrer Ägide gibt die Universität klare Versprechen ab: «Unsere Kursteilnehmer und -teilnehmerinnen erhalten analytische, funktionale und zwischenmenschliche Fähigkeiten, die sie später nutzen können, um erfolgreich in der zunehmend komplexen und globaleren Managementumgebung bestehen zu können.» Eine Studienreise zum Röstigraben kann sich also durchaus bezahlen machen.

www.iimt.ch