

«Inspiration erlebt, wer bereit ist, sich überraschen zu lassen»

Die FHS St.Gallen bietet immer mehr Weiterbildungsangebote für Fach- und Führungspersonen an. Bei der Gestaltung der «Produktepalette» geht es laut Reto Eugster, Leiter Weiterbildungszentrum FHS St.Gallen, aber nicht um Masse, sondern um Klasse: Man arbeite intensiv daran, das Angebot zu einem konsistenten System zu «veredeln». Wie das erreicht werden soll und welchen konkreten Nutzen Führungskräfte von einer Weiterbildung bei der FHS haben, erklärt Eugster im Interview.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Tiziana Secchi

Reto Eugster, im Februar 2015 wird das Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen zweijährig. Mit dem Einzug in den Neubau wurden die bisherigen vier Weiterbildungszentren der Fachbereiche Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit zusammengelegt. Welches Fazit können Sie heute ziehen? Haben sich die Abläufe verbessert?
Wir sind daran, sie zu verbessern, mit gutem Erfolg. Wichtig ist zurzeit vor allem, dass wir nun als interdisziplinärer Anbieter die Möglichkeit haben, einem

ten, sich weiterzubilden. Nebst Zertifikatslehrgängen oder Weiterbildungsmaster gibt es auch Transferseminare, Fallwerkstätten, Coaching Learning usw. – Angebote, die unterschiedlich kombinierbar sind. Die Pointe besteht darin, dass die Angebote an elaborierten inhaltlichen und didaktischen Konzepten ausgerichtet und kein Sammelsurium sind. Individualisierung in der Weiterbildung soll nicht zur postmodernen Beliebigkeit führen.

«Den individuellen Karriere- und Lernbedürfnissen gerecht zu werden, bedeutet, nicht primär von Disziplinen her zu denken.»

Trend in der Weiterbildung gerecht zu werden, der Nachfrage nach individualisierten Weiterbildungen. Moderne Gesellschaft, das bedeutet vor allem Differenzierung von Biografie und Lebenslauf. Die Rede vom «Lebenslangen Lernen» genügt nicht. Es braucht Weiterbildungsformen, die unterschiedliche Lernarrangements für unterschiedliche Lebensphasen und -lagen bieten. An dieser Stelle sind neue Ideen gefragt. Wir verstehen uns als Bildungsinnovatoren und nicht als «Lehrgangsschleudern». Es gibt genug Organisationen, die im Quartalsrhythmus bloss ihre Lehrgangliste verlängern.

Und wie hat sich die neue Struktur auf das Angebot ausgewirkt?

Wir können uns über Kompetenzfelder, zum Beispiel Swiss Finance, Public Services, Business Process oder Neue Medien usw., profilieren. In einem Kompetenzfeld bieten wir unterschiedliche Möglichkei-

Nun denkt man bei der Fachhochschule ja in erster Linie an ganze Studiengänge. Enorm ausgebaut wurde jedoch auch die Weiterbildungssparte für Fach- und Führungspersonen. Können Sie beziffern, wie viele verschiedene Bereiche es hier inzwischen gibt?

Bei uns gibt es acht Schwerpunkte und 72 Lehrgänge. Die Lehrgänge stehen nicht für sich allein, sie beziehen sich aufeinander, sie basieren auf definierten Kompetenzfeldern. Wir stellen uns ein Lehrgangssystem vor, das eine Antwort auf sich verändernde Bedarfslagen unterschiedlicher Praxen ist.

Was heisst das konkret?

Den individuellen Karriere- und Lernbedürfnissen gerecht zu werden, bedeutet, nicht primär von Disziplinen her zu denken, also nicht Bereiche wie Wirtschaft, Technik, Gesundheit oder Soziale Arbeit zu unterscheiden. Im Mittelpunkt stehen stattdessen Lern- und Kompetenzerwartungen. Zum Beispiel: Wie gelingt es künftig, Public Services effektiv und effizient zu gestalten? Was brauchen Fachkräfte des Gesundheitswesens, um Antworten geben zu können? Inwieweit und inwiefern ist die Frage für politische Akteure relevant? Wie sieht ein Sozialwesen aus, das die Fragen nach Effektivität und Ef-

Reto Eugster, Leiter
Weiterbildungszentrum
FHS St. Gallen:

*«Die Mutter aller Fragen
ist die Bedarfsfrage.»*



fizienz ihrer Dienstleistungen beantwortet hat? Um hier Antworten zu entwickeln, ist Know-how aus verschiedenen Bereichen gefordert, aus Betriebs- und Volkswirtschaft, aus Soziologie und Psychologie, aus Ingenieurwissenschaften und Ethik, aus Bildungs- und Medienwissenschaft usw.

Welche Angebote werden am intensivsten genutzt?

Insgesamt nehmen wir, was unsere Angebote betrifft, eine steigende Nachfrage wahr. Zurzeit erfreuen sich diejenigen in den Bereichen Executive MBA, Public Services und Soziale Arbeit grosser Beliebtheit. Auch Flotten- und Mobilitätsmanagement, unsere neue Kreation, erreicht bereits eine beachtliche Resonanz.

Ist eine Erweiterung des Angebots geplant?

Es geht uns weniger um Erweiterung an sich. Wir arbeiten intensiv daran, unsere Angebote zu einem konsistenten System zu «veredeln». Grundlagen- und Rezeptwissen sind heute von überall her beziehbar. Das Internet lädt geradezu ein, sich in modernen

derem, dass sie in der Praxis wirksam werden. Eine Führungsweiterbildung soll als etwas erlebt werden können, das nicht «quer in der Landschaft» steht, sondern dabei unterstützt, den Führungsalltag zu reflektieren, Führungshandeln zu optimieren, erfolgreicher zu intervenieren usw.

Es gibt zahlreiche weitere Institutionen, welche Weiterbildungen anbieten. Hinzu kommen Online-Angebote. Mit welchen Faktoren kann sich die FHS davon abgrenzen?

Natürlich gibt es verschiedene Wege, sich Informationen zu beschaffen, Grundlagenwissen anzueignen usw. Onlinekurse, beispielsweise MOOCs (Massive Open Online Courses), spielen hier mehr und mehr eine Rolle. Unsere Stärke ist die Veredelung von Grundlagenwissen, und dies geschieht im Transfer, in der Erprobung, im Experiment, in der Praxisanwendung. Dozierende werden zu Lotsen, Coaches, Türöffnern. Wir sind kein Event-Anbieter, sondern eine Hochschule, die sich über konstante Bildungsinnovation definiert.

Früher genügte es, wenn man vom Experten mit Informationen versorgt wurde. Allenfalls gab es noch Unterlagen für Zuhause. Heute wird mehr verlangt, Interaktivität lautet das Schlagwort. Wie hat sich in diesem Bereich der gesamte Ausbildungsbereich gewandelt?

Genau das ist der Punkt: Es genügt nicht, einige Schlagworte anzuführen, wie zum Beispiel Praxis- oder Projektorientierung. So etwas ist überall zu haben. Ziel muss sein, Lehr- und Lernarrangements anzubieten, die konsequent, methodisch kontrolliert und evaluiert transferorientiert sind. Beispielsweise arbeiten wir in einem Lehrgang mit Liveaufnahmen von Beratungsgesprächen, die in Fallwerkstätten behandelt werden – oder Unternehmungen bringen Problemstellungen ein, die unter Beizug firmeneigener Experten im Lehrgang angegangen werden usw. Ein eindrückliches Beispiel für die strikte Transferorientierung ist auch der Lehrgang Krisenintervention: Dort übernehmen die Studierenden für einige Tage ein Kriseninterventionszentrum, begleitet von den Experten vor Ort.

Wie wichtig sind in der Businesswelt Zertifikate und Titel?

Im Zuge von Bologna hat die Bedeutung von Zertifikaten und Titeln eindeutig zugenommen. ECTS-Punkte spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie ermöglichen die Anrechenbarkeit von Leistungen auf unterschiedliche Lehrgänge im gesamten Bologna-Raum. Zurzeit stellen wir fest, dass Unternehmen darauf bedacht sind, ihre internen Schulungen und Weiterbildungen «hochschulfähig» zu machen. Dabei gibt es interessante Modelle der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und uns als Hochschule.

«Eine Führungsweiterbildung soll als etwas erlebt werden können, das nicht «quer in der Landschaft» steht.»

Wissensfarmen – Stichwort Google – zu bedienen. Wer heute Wissensrepräsentation mittels Powerpoint wünscht, sollte sich gut überlegen, ob er sich in ein Schulzimmer bemühen will. Das ist gegenwärtig einfacher zu haben. Wenn es hingegen darum geht, Grundlagenwissen nutzbar, situativ wirksam, zu machen, braucht es Transferkompetenz. Die Arbeit mit Projektstudien oder Simulationen, in Fallwerkstätten, mittels unterschiedlicher Formen von Lern-Coachings usw. unterstützt beim Entwickeln dieser Transferkompetenz. Diesen Prozess meinen wir, wenn wir von Veredelung sprechen.

Auf welcher Grundlage werden neue Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen?

Die Mutter aller Fragen ist die Bedarfsfrage. Diese beantworten wir durch die Nähe zu den Märkten. Werden wir konkret: Unser Kompetenzfeld Swiss Finance beispielsweise haben wir mit einem Advisory Board entwickelt, in dem Vertreter unterschiedlicher Banken vertreten sind. Sie kennen die Trends in der Branche und stellen sich permanent Zukunftsfragen. Zudem bieten uns gezielte Bedarfsstudien wichtige Entscheidungsgrundlagen.

Gerade Führungskräfte haben oftmals ein Zeitproblem. Da kann eine solche Weiterbildung mitunter quer in der Landschaft liegen. Wie flexibel sind Sie?

Sie sprechen einen wichtigen Punkt an. Ziel unserer Weiterbildungen im Führungsbereich ist unter an-