

22.01.86, *St.Galler Tagblatt*

### **Ambitiöse HSG-Pläne**

F.G. Die Hochschule St.Gallen arbeitet intensiv am Ausbau ihrer Weiterbildungsstufe. Es bestehen, gemäss Angaben des designierten neuen Rektors, Prof. Johannes Anderegg, konkrete Pläne zur Schaffung eines nachuniversitären Ausbildungsganges. Obschon die letzten Entscheide noch nicht gefallen sind, hat man die Weichen für einen MBA-Abschluss (Master of Business Administration) an der HSG gestellt.

Damit wird aber die St.Galler Hochschule zum direkten Konkurrenten anderer Schulen, welche MBA-Diplome verleihen. Dass sie deshalb mit amerikanischen Eliteschulen, insbesondere Harvard, aber auch mit führenden europäischen Instituten, etwa Fontainebleau, verglichen wird, ist naheliegend.

Ob sie aber diesem Vergleich standhalten kann, ist ungewiss. Eine möglichst genaue Kopie des amerikanischen Vorbildes Harvard möchte man auf dem Rosenberg allerdings nicht liefern, vielmehr den eigenen Weg, aber mit noch verstärktem Praxisbezug, weitergehen.

Vgl. Seite «Wirtschaft»

22.01.86, *St.Galler Tagblatt*

*Die Hochschule St. Gallen (HSG) baut Weiterbildungsstufe aus -Konkurrenz für US-Eliteschulen?*

### **HSG mit Harvard-Ambitionen?**

FREDY GSTEIGER

**Vor allem in ausländischen Medien wird die Hochschule St.Gallen (HSG) oft als ein «Otschweizer Harvard» bezeichnet. Doch Vergleiche mit der amerikanischen Elite-Wirtschafts-Universität hinken, obwohl auf dem Rosenberg konkrete Pläne für einen Ausbau der Weiterbildungsstufe in Richtung eines Nachdiplomstudiums mit MBA-Abschluss bestehen. Aber auch an der HSG sind die Meinungen diesbezüglich geteilt.**

Der Vorsteher der volkswirtschaftlichen Abteilung an der HSG, Prof. Norbert Reetz, spricht denn auch lediglich vom «angeblichen Harvard-Image» der HSG. Parallelen zwischen Harvard und HSG seien zwar in der Ausbildungskonzeption mit den starren Stundenplänen, der Praxisbezogenheit und dem Einbezug von Fallstudien in den Unterricht erkennbar. Qualitätsmässig, betont Reetz indessen, könne die St.Galler Hochschule keineswegs mit der Harvard Business School mithalten. Harvard sei als Privatuniversität mit hohen Studiengebühren (über 10'000 Dollar jährlich) finanziell wesentlich besser ausgestattet, hinzu komme, dass Harvard sich - «auch in Bereichen, wo sie gar nicht besser ist als andere» gut verkaufe. «Hier können wir noch viel lernen», meint Norbert Reetz. Eine Harvard-Ausrichtung der HSG sei aber nicht anzustreben. «Ich ziehe unsere Studentenauswahl einer Schule mit nur sogenannten besseren Söhnen und Töchtern vor.»

### **Nur noch Fälle?**

Dass der Vergleich Harvard-HSG doch immer wieder angestellt wird, führt der Betriebswirtschaftsprofessor und frühere Rektor Hans Siegwart darauf zurück, dass «wir nach 1930 als erste Schule in Europa von Professoren, die das amerikanische System kannten (Gsell, Hug), die Fallstudien übernommen haben, wodurch automatisch der Praxisbezug enger wurde». Allerdings sei man «zu Recht» nie so weit gegangen wie Harvard, wo die Studenten ausschliesslich und in härtestem Arbeitsrhythmus durch Hunderte von Fällen geradezu gehetzt würden.

Professor Johannes Anderegg, designierter neuer HSG-Rektor, unterstreicht ausserdem, dass sehr viele Studenten die an die HSG kommen, noch über gar kein wirtschaftliches Basiswissen verfügten, dass also zwingend auch Theorie geboten werden müsse. Überdies, meint Anderegg, liege die Fallmethode nicht jedem Dozenten gleichermassen, was ebenfalls zu berücksichtigen sei.

Prof. Reetz ist sogar überzeugt, dass «eine völlig theorielose HSG bald nur noch eine höhere wirtschaftliche Fachschule ohne akademischen Anspruch» wäre. Dies gelte um so mehr, als die HSG-Fälle qualitätsmässig bei weitem nicht an jene Harvards herankämen, denn dort stünden umfangreiche Teams, die zur Erarbeitung der Fälle langwierige Recherchen anstellen können, zur Verfügung. «Dadurch», sagt Reetz, «ist im Harvard die Theorie gleichwohl raffiniert in die Fallaufgaben verwoben.» Rektor Prof. Alois Riklin glaubt allerdings, die HSG sollte - «vornehmlich bei den Ökonomen», - die Fallmethode noch vermehrt anwenden. Deshalb habe man auch einen neuen Dozenten gewählt, der sich schweremässig der Fallarbeit widmen werde.

### **Harvards Ruf nimmt ab**

Ob mit Fällen, Unternehmensspielen oder anderen. Methoden gearbeitet wird, ist für Prof. Siegwart zweitrangig. «Entscheidend ist die Praxisnähe.» Er weist überdies [...] auch Rektor Riklin - darauf hin, dass nach neusten Erhebungen Harvard nicht länger den Spitzenrang unter den amerikanischen Eliteuniversitäten einnimmt und dass Harvard-Absolventen immer kritischer beurteilt werden (was man freilich dort gelassen zur Kenntnis nimmt, da den Absolventen weiterhin Spitzenanfangssaläre winken). Doch nach wie vor sei es wohl «für jeden eine Ehre, dort zu studieren - allein schon des Prestiges wegen», glaubt Siegwart.

Somit betrachtet man die Bezeichnung «Ostschweizer Harvard» durchaus als Lob, «aber auch als Herausforderung», ergänzt Riklin: «Wir wissen, dass unsere Schule Schwächen hat, die es auszubügeln gilt.» Riklin nennt in diesem Zusammenhang insbesondere den noch zu geringen Einfluss ethischer Überlegungen und das mangelnde Denken in Zusammenhängen. Siegwart spricht gar von Separatismus zwischen den Richtungen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Recht, von ungenügender Synthese. Mit der nächsten Studienreform, hofft Prof. Anderegg, sollen wieder vermehrt übergreifende Elemente Vorrang erhalten.

Ein guter Ruf dürfe überdies nicht zur Musse verleiten. «Der St.Galler Systemansatz (bekannt unter dem Stichwort St.Galler Managementwürfel) ist eine grossartige Idee. Sie hat aber wie alle wissenschaftlichen Konzepte eine Lebenskurve, deren Höhepunkt nun bereits überschritten ist», erklärt Siegwart: «Wir müssen diese Idee nun fortentwickeln oder etwas Neues, ebenso Durchdachtes an deren Stelle setzen.»

### Ein St.Galler MBA...

Vorderhand setzt man aber an der HSG schwergewichtig auf die Weiterbildungsstufe. Neben den erfolgreichen kurzen Kursen sollen vermehrt umfassendere, längere Programme angeboten werden. Es besteht für den künftige Rektor Anderegg aus, «intensive Bestrebungen», einen eigentlichen nachuniversitären Studiengang (Post- Graduate Studies) einzuführen. Kann also der begehrte Titel des MBA (Master of Business Administration) bald auch in St.Gallen erworben werden? Wenn es nach dem Willen der Hochschulleitung geht ja.

Allerdings sind die Entscheide noch nicht gefallen. Wird also die HSG zur direkten Konkurrentin von Harvard und Eliteschulen mit ähnlicher Zielsetzung? Dazu Prof. Anderegg: «Wenn wir einen MBA-Studiengang schaffen, muss er gut sein. Wir wissen, dass wir nicht von Beginn an absolut an der Spitze stehen werden. Aber einfach im Mittelfeld der MBA-Konkurrenten mitschwimmen wollen wir nicht!» Der MBA-Studiengang sei entscheidend für die HSG, um den zwingend engen Kontakt zur Praxis noch zu vertiefen. Dass aber aufgrund von Prestigemehrung und erhöhter Befriedigung die Dozenten Ihren Tätigkeitsschwerpunkt auf die MBA-Stufe verlegen werden, erachtet Anderegg als «unnötige Sorge». Wir wissen, dass unsere Hauptaufgabe als von der öffentlichen Hand getragene Hochschule bei der Studentenausbildung liegt. Die MBA-Ergänzung kann diese nur befruchten. Überdies müsse die MBA-Stufe durch Studiengebühren «mindestens selbsttragend» werden.

Bild: Noch schaut John Harvard, der Gründer der amerikanischen Eliteuniversität, gelassen von seinem Denkmalsockel auf die HSG. Doch Harvards Wahrzeichen, der Turm der Baker Library, reckt sich hinter der HSG-Haupthalle empor: Hat die HSG Harvard-Ambitionen? Bildmontage: Thomas Gretener

12.03.86, *St.Galler Tagblatt*

*Nachdiplomstudium für Unternehmensführung an der Hochschule St.Gallen*

### HSG-Schulbank für Manager

MÉLANIE RIETMANN

**Ab 1987 wird die Hochschule St.Gallen ein berufsbegleitendes Nachdiplomstudium für Unternehmensführung anbieten. Wie seitens der Hochschule zu diesem Projekt zu erfahren war, wird man sich dazu eingehender erst an einer Pressekonferenz im April äussern. Das «Tagblatt» hat sich telefonisch mit fünf Wirtschaftsfachleuten aus St.Gallen und aus der Ostschweiz über ihre Ansicht zu diesem Novum unterhalten.**

**Gottfried Stucki**, Verantwortlicher für die städtische Wirtschaftsförderung: «Das wird dem Image unserer Stadt und unserer Region zugute kommen. Ich könnte mir auch vorstellen, dass es als Argument bei Neugründungen eine Rolle spielen wird. Die Fälle, in denen beispielsweise ein Ingenieur mit einemmal Führungsfunktionen übernehmen oder ein Produkt vermarkten muss, sind häufig und werden noch zunehmen. Letztlich wird ein Nachdiplomstudium für Unternehmensführung sogar den Technologietransfer beschleunigen helfen. Wir sind in der Ostschweiz besonders an Wachstumsbranchen interessiert. Gerade sie basieren auf der Durchlässigkeit technologischen Wissens. Dazu bedarf es einer bestimmten Sichtweise, die über das eigene Fachwissen hinausgeht.»

**Emil Ramsauer**, Leiter Zentrale Dienste, Huber & Suhner: «Dass ein solches Bedürfnis besteht, ist unbestritten. Ich habe höchstens zwei Einwände. Zum einen: Werden hier nicht bereits bestehende Einrichtungen konkurrenziert? Bedauerlich finde ich ausserdem, dass hier wieder etwas für Akademiker geschaffen wird. Sie sind mit ihrem Bildungshorizont sowieso schon bevorzugt. Ich würde es begrüßen, wenn z.B. auch HTL-Absolventen ein solches Nachdiplom machen könnten. Natürlich müssen schon bestimmte Aufnahmekriterien geschaffen werden.»

**Hansueli Schmid**, Verwaltungsrat der Saurer AG: «Ich stehe diesem Projekt grundsätzlich positiv gegenüber. Ein solches Angebot fehlt in unserer Region. Ich bin überzeugt, dass die Firmen aus der Gegend ihre Leute zu diesen Nachdiplom-Studien schicken werden.

Nur muss man sich eines bewusst sein: Das Ganze sollte praxisbezogen gestaltet werden. Als Voraussetzungen nennt die HSG ja eine mindestens dreijährige Berufspraxis. Ich kenne das aus eigener Erfahrung: Man sitzt da wie ein ausgetrockneter Schwamm und möchte möglichst Anwendbares erfahren. In Harvard werden die Leute mit Fällen eingedeckt, mit konkreten Fällen vor allem. Das scheint mir wichtig. Die Praxisnähe sollte sich nicht nur auf die Lerninhalte, sondern auf die Didaktik, also die Methoden des Vermittelns, beziehen.»

**Dr. Jakob Roost**, Personaldirektor der Wild AG: «Bis jetzt waren Unternehmen, welche ihre Führungskräfte weiterbilden wollten, gezwungen, diese nach Amerika (Harvard), nach Frankreich (Insead) oder Lausanne (Imede) zu schicken. Damit verbunden ist nicht nur ein grosser finanzieller, sondern auch zeitlicher Aufwand. Die Idee der HSG, in unserer Region, quasi vor der Haustüre, ein berufs begleitendes Nachdiplom anzubieten, ist nicht nur ausgezeichnet, sondern ein Bedürfnis.

Die Zahl der Führungskräfte, welche zwar über ein Studium, aber nicht über marktorientierte Kenntnisse verfügen, ist gross. Dabei sind solche Kenntnisse heute unabdingbar, wenn es darum geht, zu führen und sich auf dem Markt zu behaupten.»

**Dr. Adrian Hemmer**, Leiter der Weiterbildungsstufe der HSG: «Die Bemühungen um Weiterbildung werden noch mehr zunehmen. Für die Führungskräfte ist die Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Auf der HSG-Weiterbildungsstufe bieten wir den Ehemaligen die Möglichkeit, sich in Kursen vertieft mit bestimmten aktuellen Themen zu befassen. Ein Nachdiplom-Studium richtet sich indes in erster Linie an Absolventen anderer Studienrichtungen. Wichtig dabei ist die Gestaltung in mehreren Blöcken. Der Absolvent muss nicht gleich ein oder zwei Jahre aussetzen. Zudem kann dafür die vorlesungsfreie Zeit genützt werden. Eine andere Lösung verträglich mit unserer Raumknappheit nicht.»

### **Weiterbildung für Führungskräfte**

Über das Projekt eines Nachdiplomstudiums für Unternehmensführung schreibt der Informationsdienst der HSG: Weiterbildung wird in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Auch die Führungskräfte der Wirtschaft werden sich je länger je mehr mit den neuesten Entwicklungen, den neuesten Trends auseinandersetzen müssen, wollen sie den Anschluss an die Konkurrenz nicht verpassen. Mit der Weiterbildungsstufe bietet die HSG bereits seit Jahren ihren Ehemaligen die Möglichkeit, sich an ein- oder mehrtägigen Kursen mit bestimmten aktuellen Themen vertieft zu befassen. Ab 1987 wird die Hochschule St.Gallen ergänzend dazu ein Nachdiplomstudium für Unternehmensführung anbieten.

Der neue Studiengang an der HSG soll insbesondere Hochschulabsolventen ohne wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss, die für höhere Führungsaufgaben vorgesehen sind, eine zweckmässige Weiterbildung ermöglichen. Bedingung für die Aufnahme ins Nachdiplomstudium ist für alle Kandidaten eine mindestens dreijährige Berufspraxis. Das Studium selber wird berufsbegleitend gestaltet und besteht aus mehreren Blöcken von einer bis drei Wochen mit 100 Kurstagen innerhalb von zwei Jahren. HSG



13.11.86, *Handelszeitung*

*Hochschule St. Gallen:*

### **Pläne für Kapitäne**

Projekt für Nachdiplomstudium steht - Erster Kurs ab 1987

Von Melanie Rietmann

«Die HSG legt die Saat, die Weiterbildungsstufe bringt sie zum Blühen», prangt auf einer Tafel im kleinen Blumenareal zwischen Aula und Hauptgebäude der Hochschule St. Gallen (HSG), auch despektierlich professoraler Schrebergarten genannt. Nun, da man sich eben anschickt, das Weiterbildungsangebot für Absolventen nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten aufzustocken, empfiehlt sich eine Ergänzung: «... und das Post-Graduate-Studium sorgt für interdisziplinäre Mutanten». Jawohl; St.Gallen, das Ökonomie-Mekka der Schweiz, hegt Pläne für Kapitäne!

#### *Das Konzept*

Bereits im Januar 1987 erfolgt nämlich die Ausschreibung eines Nachdiplomstudiums an der Hochschule St.Gallen. Kein Abklatsch von bereits bestehenden Kursen! Nein, dieser Lehrgang möchte neue Wege gehen. «Im Zentrum steht die ganzheitliche Betrachtungsweise der Unternehmung in ihrer Umwelt», lautet der Kernsatz aus der Philosophie des Leiters der Vorbereitungen für dieses neue interdisziplinäre Teilzeitstudium, HSG-Professor Dr. Rolf Dubs. «Ganzheitlich», dazu gehören vorab Fragen der Ökonomie. Sie ziehen sich wie ein roter Faden durch das Konzept. Dann tritt dazu: die Beschäftigung mit der Ökologie und die Auseinandersetzung mit politischen und sozialen Strömungen.

Nicht etwa, dass es an Angeboten für Nachdiplomstudien mangelte. Im Gegenteil. Nur dominieren die spezifisch ausgerichteten Institute. In St.Gallen möchte man drei Elemente verbinden:

*Ein integrativer Hauptteil wird durch Spezialkurse ergänzt. Als weiterer Unterbau dient das praxisbezogene Forschen in Gruppen, ausgerichtet auf ein konkretes Projekt, das von der Studienleitung in Unternehmungen ausgewählt und von Dozenten «angeleitet» wird.*

Mit dieser Drei-Säulen-Konzeption präsentiert die HSG ein Post-Graduate-Studium, das sämtliche Aspekte modernen Wirtschaftens einschliesst. Nach dem Willen seiner Kreatureure sollen die Absolventen auch Wechselbädern in Stress-Situationen ausgesetzt werden. Allerdings nicht ohne die

Fortsetzung auf Seite 47



Fortsetzung von Seite 45

Pläne für Kapitäne

Möglichkeit, damit verbundene gruppendynamische Prozesse unter der Assistenz eines Psychologen zu werten. *«Neben der Fähigkeit zur Einzelarbeit sollen auch Erkenntnisse zum Thema <Teamfähigkeit> gewonnen werden»*, wünscht Dubs.

*Das Angebot*

Die Erkenntnis, dass in unserer hektischen Zeit auch das Wissen rasch veraltet, ist beileibe nicht neu. Nur hat man sich lange darauf konzentriert, Spezialwissen zu vermitteln. Weiterbildung ist in. Die einst so provokative Frage an einem Stanford-Ausbildungsseminar: *«Wieviel mehr sind Sie für Ihre Service-Rechnung zu zahlen bereit, damit Ihr Mechaniker Müller an einer hochinteressanten Ausgrabung in Troja teilnehmen kann?»* ist längst nicht mehr so komisch, wie sie vor Jahren noch empfunden wurde werden. Das Besuchen von Weiterbildungsseminaren gehört heute zum *«Must»*. Auf allen Stufen. In immer mehr Unternehmen entscheidet die Bereitschaft, sich dafür in geistige Unkosten zu stürzen, über die Steilheit der Karrierenleiter. Trotz der verwirlichen Angebotsvielfalt hat die Hochschule St.Gallen eine Lücke geortet. Ihr Projekt für ein Nachdiplomstudium (NDU), das sich nicht einfach in die Reihe der schon bestehenden Konzepte einordnen lässt, wurde zunächst rund 100 Führungspersönlichkeiten der schweizerischen Wirtschaft zur Stellungnahme unterbreitet.

Abgrenzungsschwierigkeiten zu bereits bestehenden Manager-Brushup-Institutionen befürchten die NDU-Väter von St.Gallen nicht. Sie schwören einen Seminaaraufbau, durch den sich wie ein roter Faden die integrativen Hauptteile (z.B. Unternehmensführung) ziehen, welche durch Spezialkurse ergänzt werden (z.B. Technologie, Information). *«Diese Kurse sollen eine Zubringer-Funktion haben»* (Dubs). So ist dem Seminar über den *«Sozialen Bereich/Führungskonzept»* beispielsweise als Spezialgebiet das Arbeitsrecht angegliedert. Der Kurs *«Die Unternehmung in verschiedenen sozio-kulturellen Umgebungen»* wird durch Seminare über die Problematik ost-westlicher, aber auch arabischer und pazifischer Konfrontationen ergänzt.

Darin eingebettet bearbeiten einzelne Gruppen konkrete Problemstellungen aus der Praxis. Für den Lehrkörper sind sowohl HSG-Professoren wie ausgewählte Dozenten in- und ausländischer Hochschulen vorgesehen. Die Dauer der einzelnen auf zwei Jahre verteilten Blöcke schwankt zwischen 5 und 15 Arbeitstagen. Preislich liegt man mit einer Teilnahmegebühr von 20'000 Franken unter dem Niveau vergleichbarer Kurse.

### *Das Profil*

Welche Stellung bekommt der Neuling NDU-HSG innerhalb der bereits bestehenden Ausbildungspalette der Hochschule? Dubs erinnert an die zahl reichen Weiterbildungsangebote der 16 Hochschulinstitute und fünf weiterer, mit der HSG verbundenen Forschungsstellen sowie an die Programme der Weiterbildungsstufe, die nun durch ein eigentliches Nachdiplomstudium ergänzt werden. Während die Institute und Forschungsstellen Fachspezifisches für besondere Berufsgruppen (Akademiker und Nichtakademiker) auf ihrem Programm haben, sind die Seminare eher auf Themenspezifisches ausgerichtet. Das ab 1987 angebotene Nachdiplom für Unternehmungsführung - so der offizielle, später vom Kanton St.Gallen verliehene Titel - rundet diese Ausbildungstrilogie für Absolventen nicht wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen ab.

Dass sämtliche Management-Development-Programme in den letzten Jahren immer beliebter geworden sind, hat verschiedene Gründe. Einer der wichtigsten ist der steigende Ruf nach «*Generalisten*» in Führungspositionen. Sicher kommt auch dazu, dass der Besuch solcher Kurse die Aufstiegschancen beeinflusst, in manchen Branchen wird damit geradezu ein Kult getrieben, werden solche Exerzitien mehr und mehr ritualisiert. Schliesslich hat die internationalisierte und vernetzte Wirtschaft den Bedarf nach übergreifendem Wissen ständig erhöht. Die NDU-Macher können überdies vom guten Image der Hochschule St.Gallen profitieren, das weit über die Landesgrenzen reicht und zu einem schönen Teil darin besteht, dass man von Anbeginn an an die Verbindung von Theorie und Praxis gedacht hat, und nicht hinterher mühsam «*ein bisschen Praktisches*» aufpropfen musste.

Bild: HSG-Professor und St.Galler Nachdiplom-Chef Rolf Dubs: «Wir kommen! Wir nützen die Chancen am Bildungsmarkt!» (Foto Sinus)

07.09.87, *St.Galler Tagblatt*

*Berufsbegleitendes Studium «Nachdiplom für Unternehmensführung (NDU/HSG)»  
beginnt heute*

### **HSG - neue Wege der Weiterbildung**

GEORG SÖNTGERATH

**Heute beginnt an der Hochschule St.Gallen der erste Kurs des neuen berufsbegleitenden Studiums «Nachdiplom für Unternehmensführung (NDU/HSG)». Vorwiegend Hochschulabsolventen - insbesondere nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten, beispielsweise Ingenieure oder Chemiker mit mindestens drei Jahren Praxiserfahrung - soll damit ermöglicht werden, auf hohem Niveau ein weiteres Studium zu absolvieren. Der Kurs bereitet sie umfassend auf Führungspositionen in Unternehmungen und Verwaltungen vor.**

Das NDU-Studium soll aber auch gut qualifizierten Ingenieuren HTL oder HWV-Absolventen, die von ihren Unternehmen für höhere Führungsaufgaben vorgesehen sind, offenstehen, wie der Direktor des Nachdiplom-Studiums, Prof. Dr. Rolf Dubs, hervorhebt. Generelles Ziel sei, dass die Teilnehmer einen Überblick über Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis erhalten. Sie sollen ferner die Entwicklung der Umwelt der Unternehmung - Gesamtwirtschaft, Weltwirtschaft, Recht, Politik, Gesellschaft, Technologie und Ökologie - beurteilen können, um Folgerungen für Entscheide abzuleiten, und in der Lage sein, als Kadermitglied verantwortungsbewusst bei der Gestaltung und Lenkung der Unternehmung mitzuwirken.

#### **Eigenständiger Weg**

Schon von dieser Zielsetzung her ist das NDU-Studium der HSG nicht den traditionellen oder den anderen europäischen und Schweizer Institutionen nachgeahmt; NDU ist nicht nur betriebswirtschaftlich orientiert. Wie ein roter Faden zieht sich vielmehr die Orientierung an einem ganzheitlichen Unternehmensbild, einer von Professor Knut Bleicher ausgearbeiteten Weiterentwicklung des St.Galler Management-Modells nach Professor Ulrich, durch das Studium. Da das NDU zudem kein Vollstudium ist, sondern «nur» berufsbegleitend und das vergleichbare MBA in den USA ein feststehender Titel ist, hat man für das St.Galler Nachdiplomstudium einen eigenen Titel gewählt: «Nachdiplom in Unternehmensführung NDU/HSG».

### **Drei Hauptelemente**

Das NDU-Studium ist in 13 Blöcke von je fünf bis zehn Tagen Dauer unterteilt. Die Blöcke folgen sich in Unterbrüchen von 4 bis 6 Wochen. Das ergibt insgesamt rund 110 Kurstage über die Dauer von zwei Jahren.

Jeder Block besteht aus drei verschiedenartigen Elementen: Einem integrativen Hauptteil, in dem die jeweilige Thematik aus ganzheitlicher, interdisziplinärer Sicht bearbeitet wird (z.B. Unternehmung und Umwelt); Spezialkursen, in denen Erkenntnisse aus einzelnen Wissenschaften (z.B. Wettbewerbsrecht) und wissenschaftliche Methoden (z.B. Methodik des Organisierens) als Grundlegung bzw. Vertiefung für den integrativen Hauptteil vermittelt werden; und Projektarbeit, bei der im Sinne des forschenden Lernens ein Problem einer Unternehmung in Gruppen unter ständiger Begleitung eines Dozenten bearbeitet wird.

### **Praxisnähe betont**

So sehr man sich an der HSG dem Unternehmens-Umwelt-Modell als ordnendem Raster für eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Unternehmensgeschehens verpflichtet, strebt man doch andererseits eine Methodenvielfalt an. Es habe sich nämlich gezeigt, dass einseitige Methodenansätze, z.B. nur die Fallmethode, optimalen Lernergebnisse bringen, ist man an der HSG überzeugt.

Auch beim NDU-Studium wird die Praxisbezogenheit hervorgehoben. Der integrative Hauptteil baue auf Fragen und Problemkreise auf, wie sie sich in der Praxis der Unternehmensführung stellen, und die Projektarbeit spiele sich in der Wirtschaftspraxis ab. Die Hauptdozenten - jeder von ihnen leitet einen der 13 Blöcke - sind allesamt HSG-Professoren und entweder in Verwaltungsräten oder als Berater tätig, so dass auch von dieser Seite her Gewähr für genügenden Praxisbezug bestehe, ganz abgesehen vom Beizug von Praktikern als Fachreferenten. betont NDU-Direktor Professor Dubs.

### **Bereits neue Pläne**

Im übrigen werde man das NDU-Programm laufend einer Bewährungskontrolle unterziehen, alle Erkenntnisse sofort verwerten und nötige Änderungen vornehmen, erklärt Dubs. Von der Richtigkeit des Grundkonzepts sei man aber überzeugt.

Bereits für Herbst 1988 plant die HSG ein weiteres Nachdiplom-Studium das «Nachdiplom für Klein-und Mittelunternehmungen KMU». Dessen Aufbau soll dem des NDU gleichen, aber speziell auf die Bedürfnisse der Leiter von kleineren und mittleren Familienunternehmungen zurechtgeschnitten sein. Rückwirkungen haben wird das neue NDU-Studium sicherlich auf das Programm der seit über zehn Jahren bestehenden Weiterbildungsstufe der HSG, indem deren Kursangebot für die NDU-Absolventen ausgebaut wird.

### **Prüfungen nach dem Credit-System**

Prüfungen werden beim NDU-Studium nach dem Modell des Credit-Systems abgehalten. Nach jedem Block wird das Wissen der Absolventen geprüft und mit Noten zwischen 6 (sehr gut) und 1 (Ungenügend) bewertet. Die Blöcke eins (Unternehmungsmodell) und acht (Rechnungswesen) gelten als bei der Prüfung als obligatorisch. Das Diplom NDU/HSG erhält, wer mindestens 52 Credits erreicht, den ganzen Lehrgang belegt, und in der in der Projektarbeit mit Erfolg (Fremdbeurteilung) mitgearbeitet hat.

Die Studiengebühr für die gesamten zwei Jahre beträgt 20'000 Franken (ohne Fachliteratur und Aufenthaltskosten). Damit sollte sich das NDU-Studium wie vom Hochschulrat vorgeschrieben, selbst tragen. Die Kurse finden nach Möglichkeit an der HSG statt, während der ordentlichen Semester, aber in Hotels der Region St.Gallen.

Organe sind die NDU-Kommission, die sich aus je fünf Professoren je einer Abteilung der HSG sowie je einem Vertreter der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung zusammensetzt, und zweitens der NDU-Beirat, dem Persönlichkeiten der Wirtschaft aus den verschiedensten Branchen und Gewerkschaftsvertreter angehören.

08.06.1989, *St.Galler Tagblatt*  
42 Absolventen des Nachdiplomstudiums

### **Erstmals NDU-Diplomfeier**

**Gestern fand an der Hochschule die Diplomfeier des ersten Studiengangs «Nach-Diplom in Unternehmungsführung» statt. 42 Absolventen konnten ihr Diplom «NDU HSG» aus der Hand von Prorektor und Gründungsdirektor Professor Rolf Dubs entgegennehmen.**

An der Diplomfeier sprachen Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling, Vorsteher des St.Galler Erziehungsdepartements, und Professor Johannes Anderegg, Rektor der Hochschule. Die Festansprache hielt Dr. h.c. Max Steiner zum Thema «Meilensteine im Ablauf des Lebens».

#### **Was bedeutet «NDU»?**

Ziel des berufsbegleitenden «Nach-Diplomstudiums in Unternehmungsführung» (NDU) ist es, Absolventen primär nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge auf höhere Führungspositionen vorzubereiten. Das NDU bietet einen Überblick über die einzelnen Aspekte der Unternehmungsführung, vermittelt ganzheitliche Führungskonzepte und lehrt, Probleme mit wissenschaftlichen Methoden und Techniken zu bearbeiten. Die Teilnehmer lernen, die Entwicklung der Umwelt des Unternehmens im wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und sozialen Gesamtzusammenhang zu beurteilen.

#### **Berufsbegleitend**

Im September 1987 begann der erste NDU-Kurs mit 42 Teilnehmern. Das Studium umfasste bis zum Diplom insgesamt 110 Kurstage, die sich in 13 Blöcke gliederten. Jeder Kursblock musste mit einer Prüfung abgeschlossen werden. Neben Vorlesungen und Übungen hatten die Teilnehmer in Gruppen eine Projektarbeit zu verfassen: Als Beratungsteam waren sie einzelnen Unternehmungen zugeteilt, in denen sie reale Probleme zu analysieren und zu lösen hatten. Die Teilnehmer erhielten ein breites, interdisziplinäres Wissen und Können vermittelt. (Mitg.)

Das Diplom «NDU HSG» erhielten: Markus Aerni, Rickenbach-Attikon, Paul Ammann, Wettingen, Kurt Auer, Zürich, Ernst Blatter, Zürich, Heinz Boppert, Aesch, Konrad Braun, Baar, Kaspar Büchi, Neuhausen, Roland Burtscher, Zollikon, Hansueli Bützberger, St.Gallen, Bruno Dobler, Augwil, Anita M. Dürr, Glattfelden, Peter Elle, Lausanne, Rudolf Freiermuth, Hofstetten, Heinz Gallmann, Fetan, Maja Graf, Bertschikon, Christoph Haenssler, Solothurn, Marquard Imfeld, Binningen, Peter Jost, Zollikon, Peter Kessel, Zürich, Albert Koller, Appenzell, Hans Kubli, Sulz-Rickenbach, Viktor Meienhofer, Elsau-Räterschen, Cyril Meier, Widen, Gregor

Meier, Wallisellen, Ulrich Meier, St.Gallen, Christine Menz, Bern, Peter Mettler, Zollikerberg, Thomas Müllerschön, Niederteufen, Martin Niederhauser, Therwil, Walter Pfluger, Langendorf, Jack Rohner, Schaffhausen, René Röthlisberger, Altdorfer, René Rutschmann, Oetwil a.L., Albrecht Seltmann, Hinterkappelen, Albert Stehli, Zürich, Daniel Stocker, Hermetschwil, Robert Vonmüllenen, Buttwil, Helmut Wagner, Grellingen, Urs J. Weder, Heiden, Alexander F. Wick, Bad Ragaz, Ruprecht Witzel, Kreuzlingen, Mujia Zhang, Langnau a./A.

Bild: Gründungsdirektor Rolf Dubs überreicht eines der 42 ersten NDU-Diplome.  
Bild: Rainer Bolliger



30.06.90, St.Galler Tagblatt

Zweiter Kurs «Nach-Diplom in Unternehmensführung» (NDU) an der HSG erfolgreich abgeschlossen

### «Nach-Diplom»-Kurse immer beliebter

**36 Absolventen des «Nach-Diploms in Unternehmensführung», des zweiten Kurses dieser Art an der HSG, hatten gestern das zweijährige, berufsbegleitende Studium hinter sich gebracht. Die Zahl der qualifizierten Bewerber für künftige Kurse ist freilich so gross, dass man im Frühjahr 1991 einen zusätzlichen Lehrgang beginnen wird, damit Abweisungen in grosser Zahl vermieden werden können.**

PETER WIRTH

Das «Nach-Diplom in Unternehmensführung», NDU, das vom jetzigen Rektor der HSG, Rolf Dubs, für Führungskräfte aus vorwiegend nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen konzipiert worden ist, führt berufsbegleitend während zwei Jahren (mit 110 Kurstagen, die auf 13 Blöcke verteilt werden) zum Diplom «NDU, HSG».

Gelehrt (und periodisch geprüft) wurden und werden «klassische» Fächer wie Rechnungswesen, Unternehmenspolitik und -planung, Sozial- und Personalkonzept und anderes mehr.

### Neue Fächer

An dem von Rolf Dubs erarbeiteten Konzept hielt man fest, doch sind im Sinne einer dem Praxisbedarf entsprechenden Ergänzung neu die Fächer «Business English» und fünf-tägiger PC-Intensivkurs in den Lehrplan aufgenommen worden.

Ver mehrt Rechnung tragen wolle man auch, so NDU-Direktor Manfred Timmermann, den sogenannten «Soft skills» wie Rhetorik, Entscheidungstechniken, Führungsverhalten. Dass man der momentan stark bewegten internationalen Wirtschafts- und politischen Aktualität Beachtung schenkt, versteht sich.

Allerdings kann nicht alles Wünschbare gelehrt oder geboten werden, sondern nur das Wichtigste. Warum?

### **Zeitnot und Konflikte**

Wie Studienleiter Jean-Pierre Bleher, ausführte, haben zwar sämtliche angetretenen Kandidatinnen und Kandidaten beider Kurse das Ziel, die 50 Punkte nämlich, die zur Erlangung des Diploms erforderlich sind, erreicht. Kein einziger «Aussteiger» also!

Aber da die Studien berufsbegleitend absolviert werden, kann es bei den Kandidaten schon zu Stresssituationen kommen, zumal wenn sich berufliche Karriereziele, die Pflege der Familie, militärische Ambitionen und etwa noch die Pflege eines Stekkenpferdes gegenseitig in die Quere kommen.

### **Vorteil Praxisbezug**

Bei der immer kürzer werdenden «Halbwertszeit» des zu erwerbenden Wissens sind die aus der Praxis kommenden Absolventen des NDU gegenüber den regulären HSG-Studenten allerdings im Vorteil, denn während ein Student in geschätzten 8 bis 10 Jahren erst die Kaderposition einnimmt, in welcher er sein hier erworbenes theoretisches Wissen in die Praxis transferieren kann, sind die Wege bei unseren Nach-Diplom-Studenten sehr viel kürzer, der «Verlust» geringer. Was einer in einem Blockkurs gelernt hat, kann er in der darauffolgenden Zeit gleich in seinem Betrieb anwenden.» (Timmermann)

### **Wie gross wird das NDU?**

Dass Wirtschaft wie potentielle Kandidaten der Nachdiplom-Idee gewogen sind, zeigt schon die Tatsache, dass es nur eines einzigen Inserates in den grösseren Schweizer Zeitungen und in ein paar wenigen ausländischen Organen bedurfte, um ein erstaunliches Echo zu erhalten: Man bekam 550 Anfragen. Viele Bewerber hätten den Anforderungen genügt, es blieben aber noch hundert, die nach eingehender Selektionierung die Bearbeitungsgebühr erlegten.

Da man die Kurse nicht mit mehr als 40 Teilnehmern führen will – aus gruppodynamischen Gründen schon nicht – stand man vor dem Problem zu entscheiden, ob man um die 45 Kandidaten warten lassen wollte. Man kam nach Prüfung der personellen und der Raumressourcen zum Schluss, es gehe gerade noch an, wenn man ausnahmsweise einen Zusatzkursus – eben jenen im April 1991 – einrichte.

### **Belastung für Dozenten**

Nach Direktor Timmermann sind die praxis-«gestählten» Studenten des NDU ganz besonders kritische Zuhörer. Was heisst, dass an die Dozenten punkto Vorbereitung und Durchführung der Kurse hohe und höchste Anforderungen gestellt werden. Man griff und greift daher auf die bewährten, aber zahlenmässig natürlich beschränkten Dozenten der HSG zurück. Der «normale» HSG-Betrieb darf selbstverständlich unter dieser Extra-Beanspruchung des Lehrkörpers nicht leiden.

Dazu kommt, dass die HSG für Spezialkurse einfach keine Zimmer zur Verfügung stellen kann. Man behilft sich bis jetzt damit, die NDU-Kurse in Hotels und Tagungszentren mit Hotelbetrieb durchzuführen (Landegg bei Wienacht zum Beispiel). Später, nämlich ab 1994, wird man für diese Zwecke über ein eigenes Schulungszentrum verfügen.

### **Angebote für «Alt»-NDUler**

Die «Ehemaligen» werden nach der Diplomüberreichung nicht einfach ihrem Schicksal überlassen. Die HSG bietet ihnen Weiterbildungstage an, damit das einmal Erworbene aufgefrischt, Neues dazugelernt werden kann.

Für «Aktive» und «Ehemalige» ist auch ein halbjährlich erscheinendes «NDU-Magazin» vorgesehen, in welchen die Absolventen ihre Erfahrungen austauschen können.

### **Wenig Frauen**

Bleher wie Timmermann bedauern, dass, ähnlich wie an der HSG, auch nur wenige Frauen unter den Nach-Diplom-Studierenden zu finden sind.

Jean-Pierre Bleher: «Anlässlich einer Projekt-Studie sagte uns ein NDU-Absolvent, die Präsenz und spezifische Mitwirkung der einen Frau in seiner Gruppe habe entscheidend zum Erfolg des Projekts beigetragen.»

An der HSG beträgt der Prozentsatz weiblicher Studierender unverändert um die 18 Prozent. Unter den rund 90 NDU-Kandidaten werden gar nur acht Frauen sein.