

Unter Druck an die Spitze

Philipp Brändli Der Kadernmann bei der Rohr AG toppte sein MAS-Studium mit einem Schritt vom Technischen ins Strategische.

LUKAS TONETTO

Was tun, wenn dem ganzen Land Fesseln angelegt werden? Wenn plötzlich nicht mehr der Austausch untereinander, sondern der Abstand zueinander wichtig ist? Und wie kommuniziert man Schutzmassnahmen und Regeln, wenn die 1200 Mitarbeitenden aus über vierzig Ländern stammen und nur der aller kleinste Teil der Firma aus Büro und Verwaltung besteht? Anspruchsvolle Fragen, die Philipp Brändli, Geschäftsleitungsmitglied der Rohr AG, jüngst beantworten musste.

Wo Finanzdienstleister aus dem Homeoffice heraus den Shutdown relativ problemlos meisterten, stand eine Firma, die hauptsächlich Serviceleistungen beim Kunden vor Ort – Betrieb und Unterhalt von Immobilien sowie Reinigung – anbietet, unter Zugzwang.

Die Firma Rohr AG, ein Facility-Service-Unternehmen, ist keine Unbekannte im Land und täglich sichtbar, wenn die weissen Firmenautos mit dem grügelben Schriftzug unterwegs sind. Ein Familienunternehmen, das vor neunzig Jahren gegründet wurde. Seit drei Generationen im Familienbesitz, ist die Firma in dreissig

Jahren massiv gewachsen: von 60 auf 1200 Mitarbeitende.

Ein wenig wie im Militär

«Krisenkommunikation» hiess denn auch für die Rohr AG die Devise während des Shutdowns. Just in diesem Bereich, erzählt Philipp Brändli, habe er während seines MBA-Studiums viel gelernt. Zum Beispiel während der Krisenmanagementsimulation, denn dort habe man die MBA-Teilnehmenden noch einmal heftig unter Zeitdruck gesetzt. Mitgenommen aus dieser Weiterbildung habe er, kurz, klar und kompetent zu informieren. Dies sei, sagt er, ähnlich wie in der militärischen Führung, die er als Stabsoffizier beherrscht: Problemerkennung, Lagebeurteilung, Lösungsvarianten. Wenngleich die Unterschiede zwischen militärischer und ziviler Führung auf der Hand liegen.

Es war nicht einmal so sehr die Leadership-Thematik, die ihn zu dieser Weiterbildung bewogen hat. Brändli, ein 39-jähriger Manager eines Schweizer Grossunternehmens, gelangte über eine technische Berufslehre in die Arbeitswelt, bildete sich fachlich laufend weiter und war knapp zehn Jahre für ein Grosskraftwerk tätig. Der Weg Richtung betriebswirtschaftliche Weiterbildung zeichnete sich erst mit seinem Wechsel zu einem Immobilienunternehmen eines Grosskonzerns und mit einer neuen Führungsposition langsam ab.

Sein damaliger Vorgesetzter sah in ihm seinen neuen Stellvertreter, und so entschied sich Philipp Brändli, nachdem er bereits an der ZHAW Life Sciences und Facility Management die zwei Certificate of Advanced Studies (CAS) in «Gebäudemanagement» und «Prozess und Ökonomie» erfolgreich absolviert hatte, seine Laufbahnplanung zu optimieren. Nach Jahren als Techniker in der Kraftwerkbranche, wo beinahe alle Entscheide auf naturwissenschaftlichen Kriterien beruhen und kalkulierbar sind, orientierte er sich neu. Das bedeutete nach diversen technischen Aus- und Weiterbildungen, den Fokus auf das Thema Betriebswirtschaft zu legen und eine Weiterbildung zu suchen, die sein technisches Wissen ergänzte.

Eine praxisbezogene Master-Arbeit

Seine Wahl fiel auf den MBA – jedoch nicht so, wie man sich das gemeinhin vorstellt. Er wählte ein zweijähriges Managementprogramm, einen MAS Business Administration (MAS BA). Erst im An-

schluss daran absolvierte er ein sechsmonatiges Vertiefungsprogramm in Leadership zum MBA. Eine Spezialität der ZHAW School of Management and Law, wie Christian Olivier Graf, der Studiengangleiter MAS Business Administration an der ZHAW, festhält. Die Weiterbildung zielt besonders auf Fachkräfte aus nicht betriebswirtschaftlichen Berufsfeldern. In seiner MBA-Master-Arbeit setzte sich Brändli mit strategischen Heuristiken sowie mit dem Verhältnis von intuitiver und analytischer Entscheidungsfindung auseinander. Dabei konnte er mit seiner Arbeit praxisbezogen eine strategische Weiterentwicklung seines Geschäftsbereichs begleiten.

Noch heute schwärmt Brändli von der Zusammenarbeit mit Kerstin Pichel, Do-

zentin für Strategisches Management am Zentrum für Unternehmensentwicklung der ZHAW. Dort, sagt er, habe er bezüglich Entscheidungsprozess am meisten gelernt. Auf den einen Nenner gebracht: Heute entscheidet er strategisch. Früher entschied er technisch.

Der Drill, die Konzentration aufs Wesentliche, hat ihm sehr geholfen.

Und noch etwas betont er: Er habe das Präsentieren gelernt: «Wenn es im MBA hiess, die Präsentation dauert zwölf Minuten, dann waren's zwölf Minuten.» Dieser Drill, die Konzentration aufs Wesentliche, habe ihm später auch bei seiner Präsentation vor dem VR der Rohr AG sehr geholfen: «Ich kommunizierte überzeugend auf Augenhöhe!»

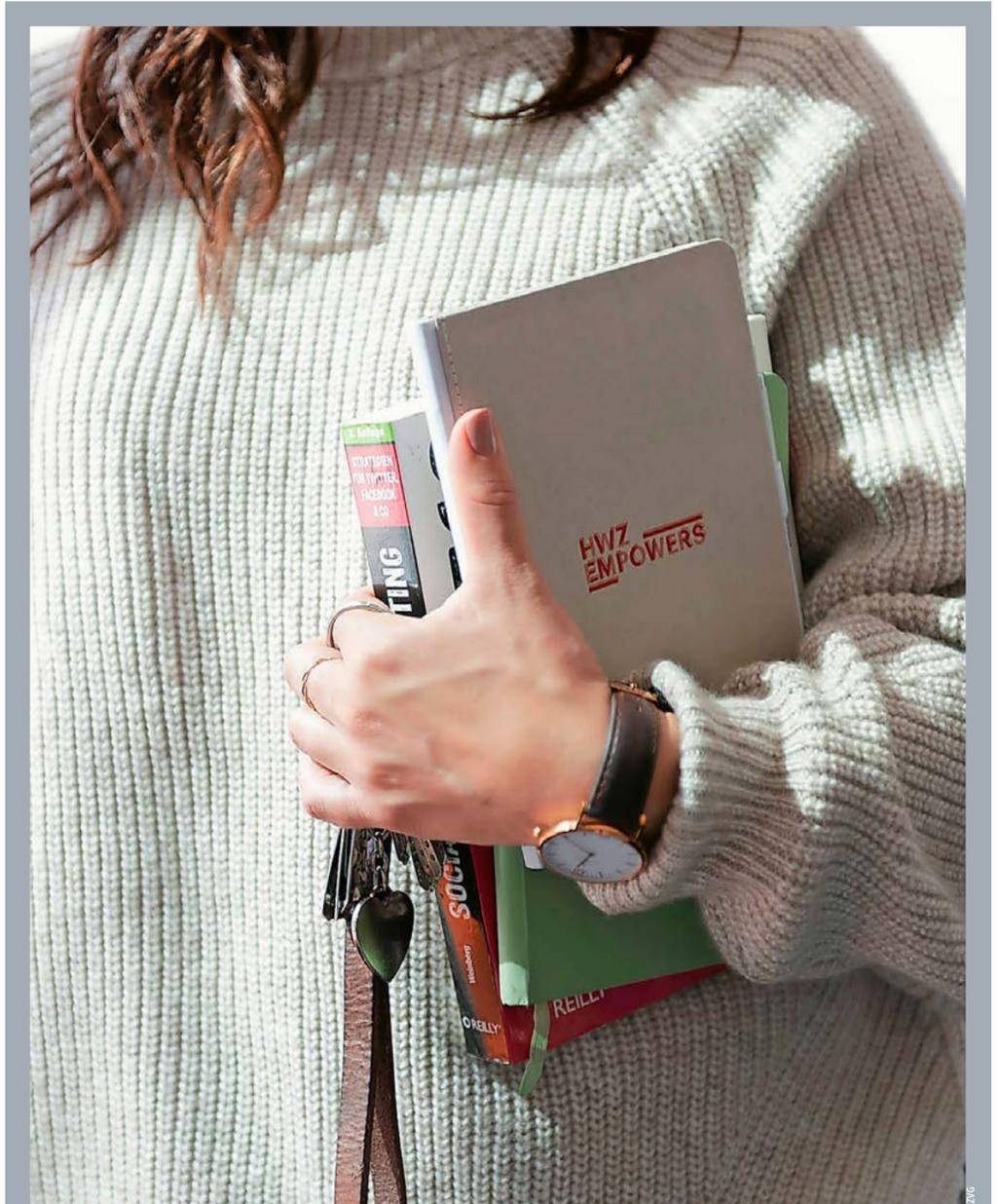
In seiner Position geht es nun darum, den neuen Bereich Gebäudemanagement aufzubauen und das Unternehmen strate-

gisch weiterzuentwickeln. Eine der grössten Herausforderungen ist die neue Positionierung: Wie macht man aus einer Firma, deren Handelsregistereintrag auf «Reinigungen» lautet, einen starken Anbieter im Segment integraler Facility-Management-Leistungen?

Mitarbeitende und Kunden begeistern

Gerade im Bereich strategische Analysen und Entscheidungsfindungen konnte Philipp Brändli dank dem MBA auf eine breite und praxisbezogene Basis zurückgreifen. So kann und muss er in einem anspruchsvollen Marktumfeld neue Strategien entwickeln, Strukturen, Prozesse und Standards definieren sowie Mitarbeitende und Kunden begeistern, kurz: ein Quantensprung vom Technischen ins Strategische.

Lukas Tonetto, Autor, Aarau.



Im Jahr 2004: Damals wurde der Executive MBA in Marketing zum ersten Mal durchgeführt.



Der Vielseitige

Name: Philipp Brändli

Funktion: Leiter Gebäudemanagement und Mitglied der Geschäftsleitung, Rohr AG, Hausen AG

Geboren: 14. Januar 1981

Wohnort: Hausen AG

Familie: verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung: Elektromonteur EFZ, eidg. FA KKW-Anlagenoperator (VSE), dipl. Techniker HF Kernkraftwerkstechnik (PSI), CAS Gebäudemanagement/CAS Prozess und Ökonomie (ZHAW IFM), MAS BA/MBA (ZHAW SML)

Erschwerter Zugang und der Workaround

Assessments Die Business Schools nehmen weiterhin Kandidatinnen und Kandidaten an – wenn auch teilweise nur über Online-Verfahren.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Die Covid-19-Pandemie hat bei vielen Business Schools die Zulassungsgespräche durcheinandergebracht: In den USA verweist die Wharton School auf Online-Treffen für die erforderlichen dritten Gesprächsrunden. Bei der Stanford Graduate School of Business werden alle vormals live durchgeführten Meetings online abgewickelt oder sind gleich ganz auf unbestimmte Zeit verschoben worden. Und die MIT Sloan untersagt ihrem Personal sowie allen Studierenden nicht zwingend erforderliche Reisen und persönliche Treffen. Und bei der Harvard Business School setzt man die Interessentinnen und Interessenten auf Wartelisten; hier er-

wartet man deutlich weniger Studierende beim Programmstart in diesen Wochen.

Nur Räume anschauen geht nicht

95 Prozent der IMD-Absolvierenden kommen aus dem Ausland. Das Reisen ist heute sehr kompliziert geworden. «Aber wir sind ziemlich geübt mittlerweile, haben doch 151 Kandidatinnen und Kandidaten den Prozess so absolviert – auch wenn es nicht ganz dasselbe ist wie vor der Krise», sagt Lucy Jay-Kennedy, Sprecherin der IMD in Lausanne.

«Vor der Pandemie dauerte der Auswahlprozess einen ganzen Tag, er fand auf dem Campus statt, mit Interviews, Übungen und anderen Aktivitäten», so Jay-Kennedy. Jetzt finde der gesamte MBA-Assessment-Prozess nun noch virtuell statt. «Trotzdem besteht er immer noch aus verschiedenen Teilen: Natürlich aus einem Interview, aber die Kandidatinnen und Kandidaten müssen auch eine Case Study analysieren und dann in der Gruppe diskutieren», sagt Jay-Kennedy. «Wir legen auch in der Pandemie Wert auf

Team-Übungen, die die Anwärterinnen und Anwärter gemeinsam bewältigen müssen.»

«Wir sehen hier keine Veränderungen bei den ausländischen Interessenten, zumal unsere Weiterbildung fast ausschliesslich von in der Schweiz wohnhaften Teilnehmenden besucht wird», erklärt Caroline Kähr Serra von der Leitung Weiterbildung am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern. «Es gab in den Monaten März, April und Mai diverse Teilnehmende, die ihre Anmeldung zurückgezogen haben», so Kähr Serra weiter. Dabei habe es sich vorwiegend um Teilnehmende gehandelt, die für ein KMU tätig sind und denen gesagt wurde, die aktuelle Umsatz- beziehungsweise Auftragslage würde eine Teilnahme nicht erlauben.

«Bei den grösseren Firmen respektive öffentlichen Firmen haben wir keine Veränderung in der Bereitschaft gesehen», sagt Kähr Serra. «Im Gegenteil: Es gab

auch einzelne Fälle von Personen, die aufgrund von Covid-19 mehr Kapazitäten für eine Weiterbildung hatten und sich so mit finanzieller Beteiligung des Arbeitgebers angemeldet haben.»

«Wir prüfen die Anmeldeunterlagen von interessierten Personen im Vor-

Beim Vermitteln des Wissens ist der persönliche Austausch im Vordergrund.

wenn jemand die Räumlichkeiten vorab besichtigen möchte; dies scheint aber glücklicherweise kein ausschlaggebendes Kriterium zu sein.»

Technik funktioniert gut

Der EMBA in Business Engineering der HSG ist ein auf Unternehmenstransformation spezialisierter Studiengang für Führungskräfte des gehobenen Manage-

ments. «Bei der Wissensvermittlung steht der persönliche Austausch der Teilnehmenden mit den Professoren der HSG im Vordergrund», sagt Christian Grape, Executive Director beim Executive-MBA-HSG-Programm in Business Engineering am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. «Unsere ausländischen Studierenden kommen vor allem aus den angrenzenden Ländern und sind froh, dass sie derzeit wieder nach St. Gallen reisen können. Eine Veränderung des Anteils ausländischer Studierender zeichnet sich bisher nicht ab.»

Gespräche vor Ort

Die Bearbeitung einer anspruchsvollen Fallstudie geschieht durch die Kandidatinnen und Kandidaten in eigener Regie und das Assessmentgespräch findet in St. Gallen statt. «Während der Kontaktbeschränkungen wurde das Gespräch über Zoom angeboten, derzeit wieder vor Ort», sagt Grape. «Alle Elemente des Zulassungsprozesses funktionieren gut und helfen uns bei der Auswahl der «richtigen» Teilnehmenden.»