

Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences



| Jahrbuch |

| Fachhochschule Mainz |
| Wirtschaftswissenschaften |

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

EFFHA in den Zeiten der Einsparung oder Prioritäten setzen schafft Freiheit

Prof. Claudia Grenzmann



| Prof. Claudia Grenzmann |

Dekanin Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften

- Rund 50% weniger Mittel als vor zwei Jahren
- die Pflicht das Studium auf das internationale Zwei-Zyklus-Modell (Bachelor und Master) umzustellen
- der Auftrag, in größerem Umfang zu forschen und auch die Notwendigkeit es zu tun, denn ohne Forschung keine Zertifizierung von Master-Studiengängen
- massive Änderungen durch die Hochschul-Strukturreform des Landes auch und gerade bei der Cash-Cow FB III, Wirtschaftswissenschaften, die bei Drucklegung dieser Zeilen sich abzeichnet.

Eine ganze Menge auf einmal, große Aufgaben und viele kleine Alltagsirritationen.

Die Freuden der Armut: Wir erhalten Unterstützung, ja Geschenke, wo man früher kaufen konnte und musste. Kaufen ist ein relativ rationaler Vorgang, Geschenke erhalten ein emotionaler und zwar ein erfreulicher: Unternehmen sponsorn Lehraufträge, Publikationen, Studenten, pensionierte Hochschullehrer und engagierte Absolventen übernehmen Gratislehraufträge und Förderkurse. Die ersten Buchspenden treffen ein. Studenten helfen Studenten.

Die Plagen der Armut: Man muss dauernd über das Geld reden und sein Fehlen an dieser Stelle begründen. Das kostet schon Zeit und Kraft, die dann anderswo fehlt.

Jeder sieht ein, dass gespart werden muss, aber viele meinen, gerade an dieser Stelle sei es nun doch nicht so nötig: Kaffee und Kekse für die Sitzungen streichen, den Fotokopierer abstellen, Geld für Druckkosten einsammeln. Nein, das doch gerade nicht, das sei doch nun allzu popelig. Geneigter Leser, Sie wissen es schon aus der Tagespresse, die Hochschule in Trier kauft nicht einmal mehr Toilettenpapier. Es geht also noch schlimmer.

Der Skandal der Armut: Wenn unsere Bibliothek keinerlei Bücher mehr anschaffen kann, unser unmittelbares Handwerkszeug, oder wir tüchtigen, bewährten Lehrbeauftragten kündigen müssen und Großgruppen-Lehrveranstaltungen nicht mehr die Ausnahme sind, so konterkariert das unsere Bemühungen zur Qualitätsverbesserung. Hier lautet die Aufgabe nun: Qualitätserhaltung und Sicherung des Profils eines FH-Studiums.

Die Chancen der Armut: Wir besinnen uns auf die Wichtigkeit oder Unwichtigkeit der Dinge. Wir erkennen, wem wir wirklich etwas bedeuten und wer sich mit einem Achselzucken abwendet. Wir erkennen, welche Wertschätzung die Fachhochschule genießt oder welche eben nicht.

Wir, das sind die in der FH Beschäftigten, aber auch die Studierenden. Wo keine Gratistutorien oder – Repetitorien mehr möglich sind, organisieren die Studierenden Lerngruppen oder finanzieren gemeinsam Nachhilfen. Der Einzelne wägt ab zwischen sorgfältigerer Vor- und Nachbereitung oder noch ein bisschen mehr Jobben für noch ein bisschen mehr Luxus. Die Renaissance des selbstgeschmierten Butterbrots (vor zehn Jahren noch selbstverständlich) statt des fertigbelegten Brötchen oder der per Handy in die FH bestellten Pizza-to-go steht bevor.

Nutzen wir die Chance, Prioritäten zu klären. Wir haben dazu auch eine Verpflichtung aus der Historie unseres Hauses: Die alte Höhere Wirtschaftsfachschule wurde Anfang der 60er Jahre gegründet, um jungen Leuten mit mittlerer Reife und Lehre ein Studium zu ermöglichen, in fünf Semestern erwarben sie einen Abschluss, der alsbald ein gutes Renommee in der Wirtschaft hatte. Die FH seit Anfang der 70er war eine Bildungseinrichtung, die vor allem von Kindern aus Familien besucht wurde, in denen keiner studiert hatte. Und stolz waren wir, dass wir die höchste Quote an BAföG-Lern hatten.

Die Hochschullandschaft heute weist gewisse Parallelen auf: Wir haben einen Gründungsboom privater Hochschulen, uns stehen amerikanisch-englische Verhältnisse ins Haus: Kinder aus sozioökonomisch privilegierten Schichten, also Oberschichtkinder (oh Tabu-Wort!), studieren demnächst nur noch an privaten Hochschulen. Mithin zeichnet sich eine soziale Polarisierung in der Hochschullandschaft ab. Gewiss ist das manchen nicht unwillkommen, aber anderen eben auch nicht. Es ist jedoch keinesfalls ein Grund, die Fachhochschule zu veröden oder schleifen zu lassen.

Ich bin gespannt, wie's weitergeht. Wir haben viel zu gewinnen und auch viel zu verlieren. Es lohnt zu kämpfen: Die Waffen heißen Mut, Fleiß und Fantasie.

Vorwort

PROF. C. GRENZMANN

1. Veranstaltungen

- 5 Tagungsbericht Mainzer Forum 2003
PROF. DR. M. WEBER
- 6 VWL goes Hollywood
M. WÜHLE
- 8 Mit dem „Flauto“ in die Zukunft!?
PROF. DR. M. EICKHOFF
- 9 Europäischer Tag der Kreativität
PROF. DR. J. MEHLHORN

2. Internationales

- 11 CIDD – The Double Degree Consortium in Europe
PROF. DR. U. SCHÜLE
- 12 Go East - Bericht über eine Konferenz in der Ukraine
PROF. DR. W. MÜLLER
- 14 MSc International Business - Outdoortraining in Dahn
PROF. DR. R. NAGEL
- 15 Die „etwas andere“ Partnerschaft mit der
Coastal Carolina University
U. PLATE
- 17 Mit dem spanischen König in der Vorlesung
S. HETZEL
- 19 Urlaubssemester downunder - verlorene Zeit?
M. BRENNER
- 22 Deutschland und Polen - zusammen in der Mitte Europas
L. KURKOWSKI, J. DURCZYNSKA, P. MAJERCZAK, T. DYCZKOWSKI
- 24 Ein faszinierendes Praktikum in Südafrika
U. GOLLAN
- 26 In welche kulturellen Fährnisse geraten ausländische
Studierende in Mainz?
K. H. BRÜCHER

3. Forschungsvorhaben und Projekte

- 28 Corporate Fitness durch revitalisierte Kommunikation
PROF. DR. L. ROLKE
- 29 Kennzahlenorientiertes Benchmarking in der kommunalen
Abfallwirtschaft
PROF. DR. K- H. WÖBBEKING
- 32 Virtueller Campus Rheinland-Pfalz (VCRP)
P. BAUER

- 34 Befragung der FH-Hochschullehrerinnen und -lehrer
L. STEIGER
- 36 Dagobert Duck und die Rabattmärkchen
PROF. DR. H.-D. HIPPMANN
- 40 Das Mitarbeitergespräch als Beratungs-
und Fördergespräch
PROF. DR. K. W. KOEDER, S. MAY
- 44 Eine Kommunikationsstrategie für E-Business
on Demand von IBM
PROF. DR. U. DIEHL, K. KRÜGER
- 45 Mindz Connection – das Marketing Team der FH Mainz
beim L´Oréal Marketing Award 2003
PROF. DR. U. DIEHL
- 47 Organisationsentwicklung in der Justizverwaltung
I. KOCZET, R. E. NEUMANN

4. Unternehmensfocus

- 49 Boehringer-Potenzialanalyse - Bekanntes und Neues
zur Sichtung von Führungsnachwuchskandidaten
N. E. ROHLEDER
- 53 Vernetzte Werbung ist effizientere Kommunikation
S. VON DEN DRIESCH, P. LEHNE
- 55 Die Einführung von E-Learning als ergänzende Lernmetho-
de in der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co KG
P. BAUER, V. BAUER, S. HÜPPE
- 60 Was macht einen Journalisten zum Journalisten?
DR. H. BECK
- 62 Der Beratungsmarkt im Wandel
W. KNELL

5. Berichte über Studiengänge/-schwerpunkte

- 65 Neues aus dem Studiengang International Business
PROF. DR. U. SCHÜLE
- 66 Fünf Jahre Medienresonanzanalyse an der FH Mainz
PROF. DR. L. ROLKE
- 68 Projektveranstaltung „Kommunikation im betrieblichen
Umweltmanagement“
DR. P. BÖHM
- 70 MBA – Erfahrungsberichte aus zwei Ländern
T. H. KEPPLER, C. LUDWIG

- 74 Imagebefragung für die Mainzer Volksbank e.G
im Bereich Ausbildungsmarketing
PROF. DR. R. NAGEL, S. MAY
- 76 Neues aus dem MscIB Weiterbildungsstudiengang
PROF. DR. K. SCHARNBACHER
- 78 Veränderungen im Studienschwerpunkt
Management sozialer Einrichtungen
PROF. DR. H.-CHR. REISS

6. Diplomarbeiten und Folgeprojekte

- 80 Interne Kreditratings im mittelständischen Firmen-
kundengeschäft
M. PLUSCHKE
- 82 CRM in der Automobilbranche
PROF. DR. H. HOLLAND
- 85 Die Balanced Scorecard als innovatives Steuerungsin-
strument zur Führung von Krankenhäusern
F. KIRSCHSTEIN
- 87 Die Qualität der US-GAAP vor dem Hintergrund der
Bilanzskandale in den USA
F. BAUER
- 90 Bewerbungsstrategien der Zukunft
S. KLAEHNE
- 92 Basel II und Unternehmensrating
T. KRUGER
- 94 Kundenstrukturprobleme durch strategisches
Zielgruppenmarketing beheben
CHR. HÄGELE
- 96 FH-Studentinnen erhalten Gutenberg-Stipendien
G. BUNSE, N. PROKASKY

7. Neu an der FH

- 98 PROF. DR. OLIVER KAUL

8. FH-Geschichten

- 98 Interne Kommunikation oder
die Chancen meines Ruhestandes
PROF. F. KLÖFER
- 100 „Als Dekanin musst du mit den garstigen und
den netten Kindern spielen“
Interview mit Prof. Claudia Grenzmann
P. ELLWART, S. HEINZ

- 102 Warum schreibt frau eine Doktorarbeit
H. BICKNELL
- 103 Man begegnet sich immer zweimal
A. SAATHOFF
- 104 Doppelter Seitenwechsel
S. RICHTER
- 106 „Uns fällt die Decke auf den Kopf“
D.-CHR. SCHWAB

9. Vereine/Institutionen/Einrichtungen

- 107 Der studentische Arbeitskreis der DMG
A. WINK
- 108 Zehn Jahre georg forster Institut
S. MELISSOURGOU, PROF. DR. V. WOLLNY
- 110 Interview mit C. HUBERTI
- 112 ITB – Technologie und Management
für den Mittelstand /
PROF. DR. M. EICKHOFF

10. Absolventenprofile

- 113 CARSTEN RÖCKEN
- 114 ANJA HEINZ
- 115 MELANIE LÖBACH
- 116 MARIELLE KUNKEL
- 118 LARS MIELKE
- 119 RALF SCHWARZER
- 121 BIRGIT SCHAUB
- 123 DIRK KEMMERER

11. Absolventen und Absolventinnen des Jahrgangs 02/03

12. Professoren / Professorinnen und ihre Lehrgebiete

Herausgeber:

Fachhochschule Mainz
FB III: Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz
Tel.: 06131/628-0
Internetadresse: <http://fh-mainz.de>
e-mail: info@wiwi.fh-mainz.de

Redaktion:

Prof. Dr. Andrea Beyer
Prof. Dr. Ute Diehl
Diplom Volkswirtin Petra Carl

Design und Titelbild:

Uwe Zentgraf
Dipl.-Designer (FH)

Druck:

Gorius Druck und Service
Vendersheim

Redaktionsschluss:

1.10.2003

Tagungsbericht Mainzer Forum 2003 „Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von öffentlicher Daseinsvorsorge und Wettbewerb“

Prof. Dr. Martin Weber



| Prof. Dr. Martin Weber |
Fachhochschule Mainz

Am 04.07.2003 fand in der Sparkassenakademie Schloss Waldthausen bei Mainz die von der Fachhochschule Mainz (Studiengang Wirtschaftsrecht) gemeinsam mit dem Ministerium für Umwelt und Forsten Rheinland-Pfalz und dem Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz organisierte Tagung unter dem Thema „Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von öffentlicher Daseinsvorsorge und Wettbewerb“ statt. Mit über 100 Teilnehmern stieß die Veranstaltung auf lebhaftes Interesse der Fachöffentlichkeit.

Am Vormittag beleuchtete die Ministerin für Umwelt und Forsten, Frau Margit Conrad, in welchem Wirkungszusammenhang Nachhaltigkeit und Wettbewerb aus umweltpolitischer Sicht stehen. Grundsätzlich seien beide Gesichtspunkte zu beachten, wobei Wettbewerb nicht Selbstzweck sein könne, sondern das Mittel zur Erreichung des Zwecks einer nachhaltigen Daseinsvorsorge darstelle.

Die Sicht des Landes Rheinland-Pfalz wurde durch den Beitrag von Herrn Ministerialdirigent Dr. Bruno Klein (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz) vertieft. Herr Dr. Klein wies nachdrücklich darauf hin, dass Monopolstellungen immer zur Verteuerung der Produkte beitragen, so dass unabhängig von der Frage, ob ein zeitliches oder räumliches Monopol eingeräumt werde und auch unabhängig von der Frage, ob dieses Monopol auf Seiten der öffentlichen Hand oder eines Privaten bestehe, sehr vorsichtig mit diesem Instrumentarium umgegangen werden sollte. Anschließend beleuchteten Herr Reimer Steebock (Geschäftsführer des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz) und Frau Petra

Scholten (Verband kommunaler Unternehmen) die Zusammenhänge einer nachhaltigen Entwicklung in der Daseinsvorsorge aus Sicht der Kommunen und aus Sicht der kommunalen Unternehmen.

Themenschwerpunkt am Nachmittag war die Betrachtung der Finanzierung bzw. Finanzierbarkeit einer nachhaltigen Entwicklung in nicht öffentlichen Organisationsformen, als Public Private Partnership und im liberalisierten Markt. Die Referenten zeigten dabei auf, dass die Nachhaltigkeit der Aufgabenwahrnehmung auch in privaten Organisationsformen gewährleistet werden kann.

Im dritten Vortragsblock, in dem vorwiegend die Forschungsergebnisse des Studienschwerpunkts Umwelt präsentiert wurden, beleuchtete Prof. Dr. Volrad Wollny von der Fachhochschule Mainz die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Bereich der Daseinsvorsorge anhand empirischer Ergebnisse. Prof. Dr. Karl Heinz Wöbbeking (Fachhochschule Mainz) stellte die Möglichkeit der Effektivitätsmessung anhand eines kennzahlenorientierten Benchmarkings in der kommunalen Abfallwirtschaft vor. Mit seinem abschließenden Vortrag zeigte Prof. Dr. Holger Heinbuch, Leiter des Studiengangs Wirtschaftsrecht an der Fachhochschule Mainz, die Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Daseinsvorsorge im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere des Europäischen Vergaberechts auf. Die Vortragsteile wurde jeweils durch eine lebhaft Diskussions ergänzt. ■



VWL goes Hollywood

Das Vortrags- und Filmprojekt: „John Nash und die Spieltheorie“

Matthias Wühle



| Matthias Wühle |

studiert im berufsintegrierenden Studiengang Betriebswirtschaft (7. Semester) an der Fachhochschule Mainz



„Adam Smith was wrong!“, so ein Zitat von John Nash alias Russell Crowe aus der den meisten von uns inzwischen wohlbekanntesten „Kneipenszene“ aus dem Film „A Beautiful Mind“. Es kommt nicht häufig vor, dass einem Namen aus der VWL-Vorlesung in einem Kinofilm wieder begegnen. Als ich dann auch Nashs Spieltheorie selbst im VWL-Lehrbuch Mankiw: „Volkswirtschaftslehre“ entdeckte - wenn auch nur in einem recht kleinen Kapitel des umfangreichen Buches, so dachte ich, da müsse man als BWL-Student an der FH Mainz „irgendwas draus machen“.

Diesen Gedanken bei einem Bier unvorsichtig laut ausgesprochen und von meinem Kommilitonen Sven aufgegriffen, entstand in einer Wiesbadener Kneipe das „John-Nash-Projekt“. Dieses Projekt sollte mehrere Zielsetzungen erfüllen. Zunächst einmal sollte es der allgemeinen Auflockerung des alltäglichen Studienbetriebes dienen, die Studenten sollten auf eine unterhaltsame Art an eine Thematik herangeführt werden, die im Allgemeinen als recht trocken gilt und schließlich wollte ich als BIS-Student meine BIS-Kommilitonen insbesondere durch den Dienstags-Termin gezielt ansprechen, da sie sich sonst immer aus dem FH-Leben ein wenig ausgegrenzt fühlen, und es terminlich ja meist auch sind. Dies hieß natürlich nicht, dass die Vollzeitstudis weniger angesprochen waren. Schließlich hatten sich auch von dieser species nicht wenige Vertreter zum Projekt eingefunden. Und zu guter Letzt erwartete ich diesen Tag schon allein deswegen mit Spannung, da man wohl sagen kann, dass die Art der Veranstaltung, nämlich die thematische Kombination aus wissenschaftlichem Vortrag und Vorführung eines Kinofilms bislang eine Einmaligkeit an der FH Mainz darstellte. Es handelte sich somit um ein Experiment ungewissen Ausgangs. Roland vom AStA und ich hatten vorher schon blind über die Teilnehmerzahl spekuliert: Kann man mehr als 50 schon als Erfolg werten? Kommen vielleicht doch nur 20, was auch schon bei Fachvorträgen in der Aula vorgekommen war, wie mir aus unbestätigten Quellen berichtet wurde.

Die Aula war überfüllt. Eine genaue Zahl haben wir nicht, denn der Eintritt war frei. Ob genau das auch der Hauptgrund dafür war, der allgemeine VWL-Wissensdurst, die Gruppendynamik von BIS-Studenten oder der Charme von Herrn Reich - wir wissen es nicht. Unsere Schätzung liegt jedenfalls bei ca. 120 Teilnehmern.

Der VWL-Professor Utz-Peter Reich war allein schon deswegen prädestiniert für den Vortrag, da er zum Thema „Spieltheorie“ promoviert hatte. Als er während des Vortrages die Namen der Wissenschaftler zusammentrug, die außer Nash an diesem Thema gearbeitet hatten, so fügte er nicht ohne Selbstironie hinzu, dass unter dem Namen von Prof. Selten ebenfalls sein Name hätte stehen können, wenn er sich dazu entschlossen hätte, zu Selten ins Institut zu wechseln. Die Namensreihe Nash - Selten - Reich verschaffte Eindruck und Heiterkeit.

So aber blieb er uns und der FH erhalten und konnte uns an anschaulichen Beispielen, wie der „Matrix des Gefangenenproblems“ oder am Parallelogramm des Nash-Gleichgewichts die Korrelation zwischen Nash-Gleichgewicht und Nash-Lösung erläutern. Zur Veranschaulichung dienten schließlich nicht nur Folien, sondern auch Original-Filmausschnitte, wie die von mir eingangs erwähnte „Kneipenszene“, in der Nash anhand einer atemberaubenden schönen Blondine als von mehreren begehrtes Objekt die Theorie von Smith verwirft und somit seine Idee des Gleichgewichts geboren wurde. Prof. Reich zeigte uns auch, in welcher Filmszene man versteckt das zuvor erläuterte Parallelogramm finden konnte. Ein Service, auf den die meisten „normalen“ Kinogänger wohl verzichten mussten. Die Filmszenen bildeten dann auch einen perfekten Übergang zur Filmvorführung an sich.

Der Film, so hatten der AStA, Prof. Reich und ich entschieden, wurde im englischen Original gezeigt. Kurzfristig hatte ich mich jedoch noch entschlossen, zusätzlich englische Untertitel einzublenden - als Zugeständnis an die Studenten mit bescheideneren Englischkenntnissen unter uns. Ralf, der vom AStA für die Technik eingeteilt war, musste vor und während der Vorführung mit mehreren Tücken

kämpfen. Dazu gehörte meine kurzfristiger Untertitel-Entschluss, das zunächst nicht funktionierende Mikrophon von Herrn Reich, eine verschwundene Fernbedienung für den DVD-Player, der daraufhin nicht gestartet werden konnte, sowie ein Wegfall der Untertitel während der Vorführung und als krönender Abschluss - der totale Stillstand der DVD. Bevor dieser jedoch zum Herzstillstand bei den Organisatoren führen konnte, hatte Ralf das technische Wunderwerk doch noch zum Weiterspielen überreden können.

Soweit meine persönlichen Eindrücke. Jetzt möchte ich aber auch noch andere zu Wort kommen lassen:

„Der von dir organisierte Videoabend, das heißt, insbesondere der Vortrag von Herrn Prof. Reich und der John-Nash-Film selbst waren große Klasse. Wir waren absolut begeistert.“

schrrieben Sabine, Dirk, Fabrizio und Konstanze, BIS-Studenten aus dem 9. Semester.

„Allein die Idee, anhand eines Films wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse aufzugreifen, war schon sehr genial.“

ergänzte BIS-Student Mario aus dem 5. Semester.

„Ich denke, solche Aktionen tragen auch dazu bei, die allgemeine Atmosphäre an der FH zwischen Professoren und Studenten zu verbessern.“

so die Erkenntnis von Nicole, frischgebakene Wirtschaftsjuristin.

Und Sabine, Vollzeitstudentin im 6. Semester meinte sogar nicht ohne Ironie:

„Zwar hatte ich mich selber im ersten Moment gefragt, was mit mir los sei, dass ich am Dienstagabend in der Aula FREIWILLIG sitze, und mir einen Vortrag über Spiel- und Entscheidungstheorie anhöre, aber der Weg von Bad Camberg nach Mainz hat sich gelohnt!“

Die englischen Untertitel stießen hingegen auf geteilte Meinungen:

„Es sollte immer daran gedacht werden, dass nicht alle Zuschauer perfektes Englisch sprechen, darum sollte immer, wenn möglich, wenigstens der englische Untertitel mitlaufen.“

mahnnte Corinna, Betriebswirtin aus Mainz

Spieltheorie

Prof. Dr. Agnes Sputek, Fachhochschule Mainz

Gegenstand der Spieltheorie sind strategische Entscheidungssituationen, sogenannte Spiele. Diese sind durch die Interaktion mehrerer strategisch denkender Personen (Spieler) gekennzeichnet. Das Ergebnis eines Spieles hängt von den strategischen Entscheidungen aller Spieler ab. Ob beispielsweise ein militärischer Angriff zum gewünschten Erfolg führt, hängt von den Strategien beider Gegner, aber auch aller potentiellen Verbündeten ab. Sollten diese geschlossen eine Beteiligung ablehnen, wird dies die Erfolgchancen beeinträchtigen. Da also die anderen Spieler den eigenen Nutzen beeinflussen können, muss jeder Spieler bei seinen Entscheidungen die möglichen Handlungen der anderen berücksichtigen. In der Spieltheorie werden Prinzipien entwickelt, wie strategische Entscheidungen sinnvollerweise zu treffen sind.

Anwendungsbeispiele finden sich nicht nur im militärischen Bereich, sondern in allen Lebensbereichen, ob nun in der Politik, bei sportlichen Wettbewerben oder im familiären Bereich und in vielfältiger Weise in der Ökonomie.

Ein einfaches ökonomisches Anwendungsbeispiel ist die Entscheidung eines Duopolisten über seine Preissetzung. Sollte er seinen Preis senken, um Nachfrage auf sich zu ziehen und seinen Gewinn zu erhöhen? Diese Überlegung hat auf den ersten Blick einen gewissen Charme. Sie vernachlässigt aber, dass die Handlungen des Konkurrenten Einfluss auf das Ergebnis haben. So etwa könnte auch der Konkurrent seinen Preis senken. Dies kann dazu führen, dass die Absatzmenge nicht - wie geplant - steigt und der Gewinn wegen der niedrigeren Preises sogar sinkt. Die möglichen Handlungen des Konkurrenten und deren Auswirkungen sollten folglich bereits bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Im vorliegenden Beispiel ist eine Preissenkung aus spieltheoretischer Sicht also nicht zwangsläufig ratsam.

Die Autorin lehrt Spieltheorie im Rahmen eines Wahlpflichtfaches Quantitative Methoden am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FH Mainz

„Ich würde aber die Untertitel weglassen, die lenken doch zu sehr ab.“

fand stattdessen BIS-Student Hans-Jörg, 5. Semester.

Prof. Dr. Dietrich Goldenbaum war zwar terminlich verhindert, schreibt mir aber:

„Umso mehr freut es mich, dass Sie einen derartig großen Erfolg mit Ihrer Veranstaltung hatten.“

„Adam Smith was wrong“ - Pessimists were wrong. Ein Experiment ist geglückt. „Da capo“ lautet wohl deshalb auch der einhellige O-Ton aus fast allen Zuschriften, die ich erhielt. Die Wirtschaftswissenschaft ist ein spannendes Feld - betreten wir es gemeinsam! ■

Literatur zur Spieltheorie:

- Neumann, J. v., Morgenstern, O., **Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1967**
- Dixit, A. K., Nabeluff, B. J., **Spieltheorie für Einsteiger, Stuttgart 1995**
- Jost, P. J. (Hrsg.), **Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001**
- Reich, U.-P., **Die europäische Sicherheitskonferenz. Ein spieltheoretisches Experiment, München 1971**

Mit dem „Flauto“ in die Zukunft!?

Prof. Dr. Matthias Eickhoff



| Prof. Dr. Matthias Eickhoff |
Fachhochschule Mainz

„Wenn einer eine Reise tut, dann kann er was erleben“ weiß der Volksmund zu berichten. Nicht immer sind die Erinnerungen daran fröhlicher Natur, bisweilen erreichen sie traumatische Ausmaße, etwa wenn man Opfer einer Flugzeugentführung wird, selbst wenn diese letztlich „glimpflich“ verläuft. Nicht erst seit dem größten Anschlag in der Geschichte der zivilen Luftfahrt, dem Anschlag auf das World-Trade Center in New York vom 11. September 2001, bei dem über 3.200 Menschen den Tod fanden, wird deshalb immer wieder nach Möglichkeiten gesucht, Flugzeugentführungen zu verhindern.

„Wie lassen sich Flugzeugentführungen verhindern?“ war die Fragestellung einer Veranstaltung zum Innovations- und Ideenmanagement, die das IUH im Sommersemester 2003 in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. J. Mehlhorn erstmals angeboten hatte. Ziel der Veranstaltung war es, die Studierenden mit Techniken der systematischen Ideenfindung an einem konkreten Beispiel vertraut zu machen. Damit sollte die erste Phase einer Unternehmensgründung oder Projektentwicklung simuliert werden. Die Bewertung der Ideen nach ihrer voraussichtlichen Vermarktbarkeit einschließlich einer Analyse der Interessensträger und der Risikopotenziale der Ideen wurde als Ziel angestrebt.

Die Arbeit an dem Projekt begann mit einer Einführung in das Wesen der Kreativität und des Kreativen Denkens. Darauf aufbauend wurden verschiedene Kreativitätstechniken erläutert und dann problembezogen eingesetzt. In einem 30-minütigen Brainstorming wurden von den Studierenden zunächst über 50 Ideen gesammelt und aufgeschrieben. Sie wurden anschließend nach den Kriterien Originalität, Machbarkeit und nach dem Nutzen aus der Sicht der teilnehmenden Studierenden diskutiert und bewertet. Zwölf Ideen daraus wurden in der weiteren Auswahl berücksichtigt:

- Einheitliche Uniform
- Alle schlafen im Flug
- Workshop mit Entführern
- Durchleuchtung der Körper
- Betäubung per Knopfdruck
- Kein Gepäck an Bord
- Zugang nur über Identifikation mit dem Fingerabdruck
- Jeder fliegt selbst
- Elektroschock
- Flugzeugabschuss
- Einführung eines generellen Flugverbotes
- Schleudersitz für jeden Fluggast

Schon die Spannweite und Radikalität einzelner vorgeschlagener Maßnahmen wie z. B. das Zulassen und vorher eindeutige Ankündigen eines Abschusses im Entführungsfall bzw. ein generelles Flugverbot, zeigen den Problemdruck. Am Beispiel eines vorab angekündigten Abschusses, deutlich in der Tradition der klassischen Militärdoktrinen aus der Zeit des „Kalten Krieges“ stehend (mutually assured destruction), wird vor dem Hintergrund der Motive der Täter des 11. September 2001 zugleich sichtbar, wie grundlegend sich Werte und das kulturelle Umfeld auswirken: Als Abschreckung gedacht, könnte diese unter den veränderten Umständen einen Angriff geradezu herausfordern.

Die von den Studierenden weiter ausgearbeiteten Ansätze konzentrierten sich auf vorbeugende Maßnahmen, die verhindern sollen, dass Waffen an Bord gebracht werden können (Gepäck fliegt separat/ Fluggäste müssen eine Fluguniform anle-

gen, die eigene Bekleidung erhalten sie am Zielort zurück) oder schalten die Fluggäste im Flugzeug als potentielle Angreifer aus – generell („Alle schlafen im Flug“) oder im Bedarfsfall („Betäubung auf Knopfdruck“) durch Narkose. Wie die Studierenden in ihren Hausarbeiten darlegen, sind sie generell von der Möglichkeit einer Umsetzung ihrer Ideen überzeugt, wenn auch nicht immer in reiner Form, sondern evtl. in Verbindung mit anderen Ideen und nach sorgfältiger technischer und wirtschaftlicher Prüfung, die hier nicht Gegenstand sein konnte.

Am weitesten von dem gegenwärtigen Zustand entfernt sich die Idee, dass die Zukunft der zivilen Luftfahrt nicht im Massen-, sondern im Individualverkehr liegen könnte. Das ‚Flauto‘ als Hybrid-Verkehrsmittel für Land- und Lufttransport im Individualverkehr der Zukunft (Idee: „Jeder fliegt selbst“) ist geboren! Die Verfasserin schreibt in ihrem Fazit: *„Heute können wir uns die Möglichkeiten kaum vorstellen. Weder Zeitpunkt, noch die konkrete Ausrichtung sind heute bestimmbar. Die notwendigen Technologien kann man vielleicht errahnen, aber die Möglichkeiten der Zukunft sind nicht vorhersehbar. ... Strategien, die einer nachhaltigen und langfristigen Erhaltung der Firmen dienen, werden in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Hierfür sind Menschen mit Wagemut gefordert. Sie denken nicht nur kurzfristig, sondern schauen über den Tellerrand hinaus. Es sind Pioniere, die den Mut haben, Ideen umzusetzen – nicht im hier und heute gefangen sind, sondern gedanklich der Zeit weit voraus – wie Charles Lindbergh oder Leonardo da Vinci.“*

Visionäre Erfinder und Unternehmer haben die Welt verändert. Die visionäre Kraft von Studierenden zu initiieren und zu stimulieren ist eine der noch weitgehend ausbaufähigen Aufgaben unserer heutigen Hochschulen, der wir uns künftig verstärkt widmen sollten. Daher wird auch diese Veranstaltung im Sommersemester 2004 eine Neuauflage erfahren!

Nähere Informationen zu dieser und zu vielen weiteren interessanten Veranstaltungen finden sie unter:
www.unternehmer.fh-mainz.de
www.kreativ-sein.de

‚Europäischer Tag der Kreativität‘ startet an Mainzer Fachhochschule

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn



| Prof. Dr. Jörg Mehlhorn |
Fachhochschule Mainz

Anfang September war die an der Fachhochschule ansässige Gesellschaft für Kreativität e.V. Gastgeber der 8. Europäischen Konferenz für Kreativität und Innovation, die ansonsten alle zwei Jahre in den Niederlanden stattfindet. 130 Kreativitäts- und Innovationsexperten aus 20 Nationen fanden am Standort Holzstrasse drei Tage lang ideale Arbeitsbedingungen, um sich über Cross-Cultural Innovation im besonderen sowie Kreativität und Innovation im allgemeinen auszutauschen. Die in englischer Sprache abgehaltene Konferenz ging der Frage nach, was passiert, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen und wie aus diesen Konfrontationen befruchtende Impulse für kreative Problemlösungen zu erzielen sind.

Das Programmangebot war mit 60 Vorträgen in sechs parallelen Zügen sowohl sehr umfangreich als auch sehr vielfältig. Diese wurden unterschieden in BUSINESS, SOCIETY sowie OPEN CATEGORY und dauerten

entweder 20 oder 60 Minuten, wobei letztere dominierten. Zur Sicherung des Qualitätsniveaus wurde im Vorfeld der 8. ECCI weltweit ein ‚Call for academic papers‘ durchgeführt. Eine international hochrangige Jury hatte insgesamt 28 akademische Beiträge in zwei Wertungsrunden begutachtet und eine Rangordnung der zwölf Besten ermittelt. Diese werden in

einem Tagungsband sowie einer Sonderausgabe der Zeitschrift ‚Creativity and Innovation Management‘ veröffentlicht. Als bester akademischer Beitrag wurde ein deutscher bewertet: Dipl. Kfm. Heinz-Jürgen Boederich überzeugte die Jury mit „Ideas in the workplace - A new approach to manage the Fuzzy Front End of the Innovation Process“. Aber auch während der Konferenz wurde weiter gepunktet und bewertet, um unter den 60 Vorträgen jene zu ermitteln, die bei den Teilnehmern am besten ankamen. Die besten sechs wurden am Samstagnachmittag im Plenum wiederholt, damit alle teilhaben konnten.

Neben dem anspruchsvollen Vortragsprogramm kam aber auch die Gruppenarbeit nicht zu kurz. Mittels der Konferenzmethode ‚Open Space‘ hatten die Teilnehmer Gelegenheit, zum Hauptthema ‚Cross-Cultural Innovation‘ offene Arbeitsgruppen zu bilden und die Ergebnisse anschließend allen zu präsentieren. Alternativ dazu wurde in interkulturellen Gruppen Teamwork in dem Projekt ‚Creativity Hands-On‘ erlebbar gemacht. Die Teams wurden ganz bewusst möglichst vielfältig hinsichtlich Nation, Geschlecht und Alter zusammengestellt, um das Thema HUT (Headgear) zu bearbeiten, welches der Tagung als Metapher diente.

Wie ‚Cross-Cultural Innovation‘ im Bereich der Musik möglich ist, wurde erlebbar, als die Gruppe AfroPeans Flower Band anlässlich der Eröffnung der Konferenz in der Mainzer Christuskirche eine einstündige Kostprobe gab. Die drei Musiker (ein deutscher Organist und zwei afrikanische Perkussionisten) erbrachten den Beweis, dass sich europäische Klassik in Form von Johann Sebastian Bachs Tocata in D-Moll hervorragend mit afrikanischen Trommeln verschmelzen lässt. Den Teilnehmern aus 20 Nationen wurde ein beeindruckendes, innovatives Klangerlebnis geboten. Da das Konzert öffentlich war, nahmen auch etliche Mainzer Bürger die Gelegenheit wahr, diesem rhythmischen Auftakt beizuwohnen.

Der Gesellschaft für Kreativität e. V. war es gelungen, den US-amerikanischen Kreativitätspionier Sidney Parnes (ehemals Buffalo State University) als Schirmherrn zu gewinnen. Trotz seiner 81 Jahre ließ er es sich nicht nehmen, in Begleitung seiner Gattin an allen Tagen präsent zu sein. In Anerkennung für sein Lebenswerk wurde ihm die Ehrenmitgliedschaft verliehen. Erstmals nahmen auch hochrangige Experten aus Japan und China an der Konferenz teil: Mr. Zhang-du, President of China Creative Studies Institute und Professor der Shanghai University überbrachte die Einladung zu einer internationalen Konferenz in 2004. Er führte aus, dass man in China stark durch unseren Schirmherrn Sidney Parnes geprägt worden sei, der bereits 1985 und ausgedehnter dann 1987 anlässlich einer Vortragsreise dort weilte. Mr. Takahashi, President of Japan Creativity Society berichtete, dass seine Gesellschaft schon 1979 gegrün-



det wurde und er im Oktober die 25. Konferenz abhalten werde zum Thema, Creativity of Japanese' – How can Japan contribute to the future of the world. International noch bekannter ist Prof. Ichimura von der Nihon University in Tokio, der sich auf dem Weg nach Finnland befand, wo er alljährlich Vorlesungen gibt.

Grund zur Freude hatte auch die europäische Dachorganisation EACI, die anlässlich der 4. Konferenz 1993 in Darmstadt gegründet wurde und nun hier den 10. Geburtstag feiern konnte. Aus diesem Anlass wurde erstmals eine Generalversammlung der European Association for Creativity and Innovation durchgeführt, um die Weichen zu stellen für ein Europa, das im kommenden Jahr zehn neue Mitgliedsländer umfassen wird. Außerdem galt festzulegen, wo die 9. Konferenz im September 2005 stattfinden wird. Die Entscheidung fiel auf Kufstein in Österreich. Das dort vorgesehene Thema lautet BRIDGING und kann als Fortführung des diesjährigen Themas CROSS-CULTURAL INNOVATION gesehen werden, das mit einer Konferenz nicht erschöpfend zu behandeln ist. Die 9. ECCI wird ebenfalls an der dortigen Fachhochschule stattfinden, die erst vor wenigen Jahren gegründet wurde.

Im Anschluss an die Generalversammlung am Freitagnachmittag wurde der bisher nur national propagierte ‚Tag der Kreativität' erstmals europaweit ausgerufen und damit zum EUROPEAN DAY OF CREATIVITY ausgeweitet mit dem Ziel, künftig am 5. September in möglichst vielen Ländern und Regionen Europas Veranstaltungen zu haben, um das Bewusstsein für Kreativität nachhaltig zu steigern und sein Schattendasein zu beenden. Um die Symbolkraft dieses DENK-Tages zu stärken, wurde eine Declaration of Creativity verabschiedet: ergänzend war ein Wall of Commitments (Wandzeitung) vorbereitet und die Teilnehmer nutzten diese für ihre guten Wünsche und Absichtserklärungen.

Der Initiator dieses DENK-Tages, Professor Dr. Mehlhorn, verlas bei dieser Gelegenheit das Grußwort, welches die für Jugend und Kultur zuständige EU-Kommissarin Viviane Reding den Tagungsteilnehmern über-



Fest der Hüte

mittelt hatte. Die Patenschaft für den ersten EUROPEAN DAY OF CREATIVITY hat der Mainzer Technologieführer Schott übernommen, bei dem Innovation und damit Kreativität einen hohen Stellenwert haben: Schott – glass made of ideas.

Der letzte Tag der Konferenz war als sog. Business-Day konzipiert und fand aus Platzgründen im benachbarten Hyatt-Hotel statt. Der Vormittag war den beiden Keynote-Speakern gewidmet, die extra zur Konferenz aus London anreisten: Ms. Vanda North – CEO und Gründerin der Buzan Center – sprach über ‚Creative learning in different cultures' und Mr. Mehmood Khan über ‚Unilever's approach to global innovation'. Die beiden Vorträge wurden verbunden durch ein sog. Business-Theatre, das die renommierte Mannheimer Theatergruppe (Visual Communications) aufführte. Am Nachmittag folgten dann die besten Vorträge der beiden Vortage. Im Hyatt-Hotel wurden aufgerufen: Prof. Dr. Ricarda Bouncken von der TU Cottbus ‚Impact of cultural diversity on new ventures' (60 min.), Drs. Anne Bijl (NL) ‚How to make It work' und Drs. MBA Monika de Waal (NL) ‚Organizational Due Dilligence'

In der Aula der Fachhochschule kamen zeitgleich zum Vortrag: Mr. Sören Borch (DK) ‚Sex and creativity' (60 Min.), Arno Dirlewanger (Frankfurt) ‚Science Fiction and Innovation in German companies' und Prof. Scott Isaksen aus Buffalo (N.Y) ‚The dynamic nature of creative problem solving – its cross-cultural implications and applications.

Die Tagung begann mit einem musikalischen Event und endete auch mit einem solchen: Die Mainzer Ranzengarde begleitete die farewell-ceremony, die dank des guten Wetters im Hof der Fachhochschule stattfinden konnte. Prof. Dr. Jan Buijs von der TU in Delft bedankte sich in seiner Eigenschaft als Präsident der EACI bei den Gastgebern für die erfolgreiche Tagung und lud alle ein, in 2005 in Kufstein wieder dabei zu sein. Mehr dazu unter www.8ecci.org. ■

CIDD – The Double Degree Consortium in Europe

Prof. Dr. Ulrich Schüle



| Prof. Dr. Ulrich Schüle |
Fachhochschule Mainz

CIDD (“Consortium of International Double Degrees”) is a consortium of around 20 international university business schools who co-operate in providing European and international business with highly skilled graduates who are well-prepared for a career in the global business environment.

After having set up a network of universities who provide their International Business students with integrated study abroad programmes and double degree awards, Fachhochschule Mainz - University of Applied Sciences and our international partners formed a consortium which gives us the opportunity to deepen our co-operation. CIDD is a private association registered in Paris whose member universities are committed to first-class international business education.

CIDD

- sets high-quality standards for the consortium’s double degree programmes,
- provides a platform for collaborative multinational education and applied research,
- facilitates the integration of education and practical training in an international environment,
- enables students to promote their careers across borders,
- increases the links between universities and enterprises.

All CIDD members provide the international job markets with young graduates, who possess excellent language skills and confidence in working in a multicultural environment. The demanding nature of the double degree programmes ensures that many of the participants are amongst the most gifted of the member schools’ students.

CIDD serves its members as a network which brings together programme co-ordinators, facilitates credit and grade transfer and allows to learn from each other regard-

ing programme contents, quality standards and assurance.

For students, CIDD offers special topic courses which individual member schools might not be able to offer efficiently. In September 2003, for example, Estonian Business School offered a two-weeks intensive course on “Business in Central and Eastern Europe”. Participants transfer the

credits they earned in the course to their home university. For the coming years, CIDD intensive courses may be organised in Russia, China, and the USA.

You look for a placement in France? You want to write your dissertation with a company in Sweden? You need to know more about studies in Hungary? You wish to take classes in a CIDD special topic course?

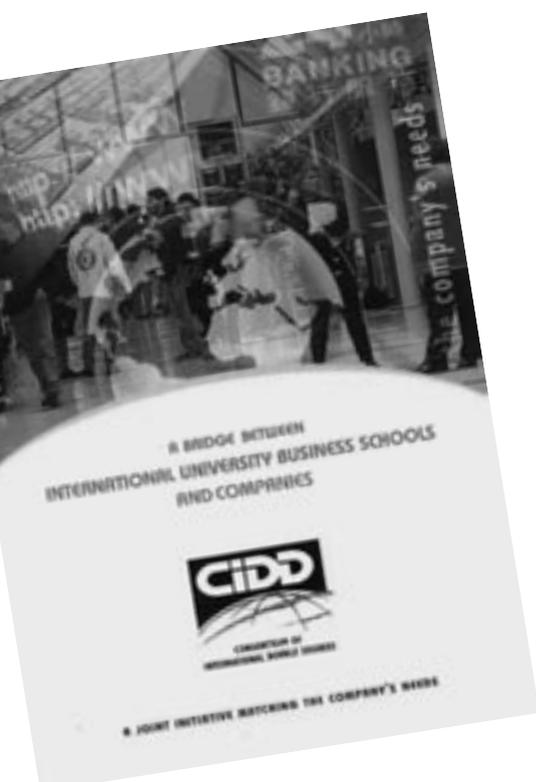
Please login: www.CIDD.org and enter the data base!

The consortium also awards the best double degree dissertation (Diplomarbeit/mémoire d’études/tesina) with the annual CIDD DISSERTATION PRIZE (a € 500 cheque). Students may apply for the prize by September 30, each year. They need to fill in a short application form and to send a copy of their dissertation together with a recommendation letter of their supervisor to the CIDD award committee. Eligible for the prize are double degree students from CIDD member universities only (for more details see www.CIDD.org).

The consortium’s most ambitious project, however, is to build up a platform for all students of the member universities which they can use for

- building up links with students from other member universities,
- forming an international alumni network,
- finding placements (internships),
- finding companies for dissertations and projects and
- job search.

The data base is open to all current and former FH Mainz students and available on the consortium’s web page. ■



Go East - Bericht über eine wissenschaftliche Konferenz in der Ukraine

Prof. Dr. Werner Müller



| Prof. Dr. Werner Müller |
Fachhochschule Mainz

Zu manchen Aufgaben kommt man wie die sprichwörtliche Jungfrau zum Kind. Aus der Hochschulkooperation mit der Wirtschaftsakademie Breslau kam der Hinweis auf die „II. internationale wissenschaftliche Konferenz: Globalisierung der Weltwirtschaft und ihr Einfluss auf die Entwicklung des Rechnungswesens“, vom 29. bis 30. Mai 2003 in Zhitomir die von folgenden namhaften Institutionen veranstaltet wurde:

- Ministerium für Bildung und Wissenschaft der Ukraine,
- Zhitomirer staatliche technologische Universität,
- Staatliche Steuerverwaltung des Zhitomirer Bezirks,
- St. Petersburger staatliche Universität,
- Weißrussische staatliche Wirtschaftsuniversität,
- Wirtschaftsakademie Oskar Lange in Breslau,
- Wirtschaftsakademie Karl Adamski in Kattowitz,
- Universität Stettin.

Von der Wirtschaftsakademie Breslau konnte aber niemand an dieser Konferenz teilnehmen. Mein Buch zum Internationalen Rechnungswesen, meine Erfahrungen in einem nach IAS bilanzierenden Unternehmen und meine (begrenzten) russischen Sprachkenntnisse waren für die polnischen Freunde ausreichend, um mir die Teilnahme schmackhaft zu machen und statt eines Teilnehmers aus dem eigenen Hause einen Ersatzteilnehmer anzumelden.

Durch meine vielleicht etwas leichtfertigen Zusage waren dann einige Arbeiten bedingt. Es galt innerhalb einer Woche einen Artikel für die Konferenzmaterialien zu schreiben, das dann als Referat zu halten war. Zum Glück konnte ich einen gerade veröffentlichten Artikel inhaltlich umbauen und zu einem englischen Aufsatz mit neuer Gewichtung recyceln. Aber auch administrative Probleme wie das Visum (offizielle Einladung der Universität, zwei Besuche im Konsulat, Abschluss einer obligatorischen Auslandskrankenversicherung bei der UKRAIN-MEDSTRACH) und der Flug (es gab Preisunterschiede bis zu 200 %) waren zu lösen. Mit der Ankunft in Kiew-Borispol konnte ich mich aber ganz der vorbildlichen Betreuung durch die ukrainischen Kollegen anvertrauen.

Zhitomir ist eine Industriestadt mit ca. 300.000 Einwohner 130 km westlich von Kiew. Trotz ihrer Größe und ihrer Nähe zur Hauptstadt Kiew verfügt sie über 5 Hochschulen. Ungeachtet der offiziell zahlreichen Veranstalter war faktisch alles in der Hand des Lehrstuhls für Rechnungs- und Prüfungswesen der Fakultät für Wirtschaft und Management der Zhitomirer staatlichen technologischen Universität. Daneben existieren noch Fakultäten für Ingenieurwesen, Informatik, Bergbau und für Weiterbildung (Postgraduierten-Studiengänge). Die Teilnehmer waren in einem Hotel außerhalb der Stadt untergebracht, während die Konferenz in der Universität stattfand. Der Transfer erfolgte mit Kleinbussen. Der Chef des Lehrstuhles, Prof. Dr. Franz Franzewitsch Butyniec, ein kleiner älterer Mann, hielt alle Fäden in der Hand. Ohne seine über 20 jungen Assistentinnen und Assistenten wäre ihm dies aber wohl kaum gelungen.

Die Beiträge zur Konferenz waren teilweise eng, teilweise nicht so eng am Thema ausgerichtet. Von der Universität Danzig wurden die Erfahrungen mit der Umsetzung der IAS in Polen beschrieben. Aus Mainz kam ein Beitrag zur Organisation einer parallelen Berücksichtigung internationaler und nationaler Regeln, die wegen der Maßgeblichkeit der Handels- für die Steuerbilanz noch für längere Zeit ihre Bedeutung behalten dürften. Ein russischer Beitrag aus Kabardino-Balkarien (Nord-Kaukasus) befasste sich mit dem Einfluss der IAS auf die Entwicklung des russischen Rechnungswesens und aus Minsk wurden Probleme der Vergleichbarkeit weißrussischer und internationaler Abschlüsse dargestellt. Zwei Beiträge aus den USA (CPA School of Washington und University of Texas) beschäftigten sich mit Konsequenzen der US-amerikanischen Bilanzskandale.

Aber die Konferenz war auch sehr stark von weniger internationalen Fragen bis hin zu rein ukrainischen Problemen überlagert. Immer wieder wurden der steuerlichen Behandlung von Bilanzpositionen angesprochen, während die Internationalisierung des Rechnungswesens eine Abkoppelung der Steuer- von der Handelsbilanz bedingt.

Insbesondere bei älteren Kollegen aus der GUS gab es begriffliche Probleme





im Umgang mit den Begriffen Financial Accounting, Tax Accounting, Management Accounting und Cost Accounting. Es wurde auch die Meinung vertreten, dass es überhaupt kein International Accounting gebe, denn es existierten weder international vereinheitlichte Bilanz- und GuV-Formate noch international einheitliche Kontenpläne. Die Information, dass es in Deutschland und den USA auch keine vereinheitlichten Kontenpläne und in den USA noch nicht einmal einheitliche Bilanz- und GuV-Formate gibt, führte dabei zu Unverständnis.

Der Wunsch von Seiten vieler Teilnehmer aus der GUS, auch die Internationalisierung des internen Rechnungswesens zu besprechen, konnte von westlicher Seite wegen den sehr unternehmens-individuellen Gestaltungen kaum entsprochen werden. Hier wären zunächst empirische Erhebungen erforderlich. In der GUS dagegen ist auch das interne Rechnungswesen staatlich reglementiert. Eine Aktualisierung dieser Regelungen vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen konnte deshalb nicht diskutiert werden. Ich konnte hier nur den Rat geben, diesen Bereich zu deregulieren und ihn völlig den Unternehmen zu überlassen.

Obwohl das russische Wort für Rechnungswesen бухгалтерский учёт (gesprochen: Buchgalterskij Utschot - das russische Alphabet kennt kein H) ein deutsches Fremdwort einbindet, sind doch erhebliche Unterschiede feststellbar. Diese Unterschiede waren nicht nur im Vergleich mit Deutschland, sondern auch mit Polen feststellbar. Auch die Berufsbilder im Rechnungswesen unterscheiden sich auch weiterhin deutlich. In der GUS wird der Buchhalter als Administrator zur Abdeckung staatlicher Anforderungen verstanden, während international die Unterstützung des Managements und der Investoren (decision usefulness) durch das Rechnungswesen im Vordergrund steht.

Ein von der Konferenzleitung zunächst eingebrachter, gegen die Internationalisierung des Rechnungswesens gerichteter Resolutionsentwurf, wurde nicht mehr zur Abstimmung gestellt. Dies galt aber auch für einen von mir vorgeschlagenen Kompromiss, der die einseitige Ausrichtung der IAS/IFRS auf die Industrieländer kritisierte und eine stärkere Berücksichtigung der Belange von postsozialistischen und Entwicklungsländern forderte. Auch das Projekt der Konferenzleitung, eine „Internati-

onal Association of Accounting Scientists“ zu gründen, wurde am 29 und 30. Mai 2003 noch nicht verwirklicht. Als Ergebnis bleibt aber die gegenseitige Information der Teilnehmer über die jeweiligen nationalen Eigenheiten und vielfältige persönliche Gespräche.

Inzwischen hat die Zhitomirer staatliche technologische Universität zu einer III. internationalen wissenschaftlichen Konferenz: „Wirtschaftsprüfung, internationale Erfahrungen und nationale Besonderheiten“ vom 20. bis 21. Mai 2004 eingeladen. Weiter hat sie angefragt, ob die FH Mainz als Mit-Veranstalter auftreten würde. Nach Rücksprache mit dem Präsidenten und der Dekanin wurde diese Anfrage inzwischen positiv beantwortet. Damit stellt sich die FH Mainz international als eine nach Osten offene Hochschule dar.

Da mit der bevorstehenden Osterweiterung der EU auch die Frage der Erschließung neuer Märkte und neuer Standorte mit nach Osten verschoben werden wird, ist diese Öffnung auch eine strategische Frage nicht nur der FH, sondern auch der Unternehmen. Eine praxisorientierte Hochschule sollte diese Entwicklungen nicht verschlafen. ■



Die Teilnehmer der Konferenz

MSc International Business - Outdoortraining in Dahn/Pfalz Interkulturelle Integration - eine große Herausforderung

Prof. Dr. Rüdiger Nagel



| Prof. Dr. Rüdiger Nagel |
Fachhochschule Mainz

Wie integriert man eine Gruppe von 27 Studierenden, in der sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus mehr als zwölf Nationen befinden? Sicherlich eine schwieriges Problem. Wir, die Dozenten und Organisatoren des Studiengangs Master of Science in International Business, den wir seit nunmehr vier Jahren mit großem Erfolg gemeinsam mit der Southbank University in London durchführen, haben uns hier zu einem Experiment entschlossen: Warum nicht mal ein gemeinsames Teamtraining unter freiem Himmel (neudeutsch: Outdoortraining) anbieten?



Dieses Training fand statt am 27. September 2002 in dem kleinen Örtchen Dahn in der Pfalz. Ausgearbeitet und durchgeführt wurden die Trainingssequenzen von den Consultants und Trainern Ingolf Op den Berg, Walter Barwenzik und Christoph Kottmeier, die seit Beginn dieses Jahres als IFMH (Institut für Metaconsulting Heidelberg) auftreten und zahlreiche Großunternehmen beraten. Vom MSc-Team waren neben dem Verfasser Helen Bicknell und Sabine Klebig dabei.

Ein etwas kühler aber sehr sonniger Herbsttag - also ideales Wetter für unser Programm. Für das Training hatten die Berater Übungen ausgewählt in denen es besonders darauf ankam, im Team zu arbeiten, Vertrauen aufzubauen und effizient zu kommunizieren, was bekanntlich in einer interkulturell zusammengesetzten Gruppe durchaus nicht einfach ist. Um es vorweg zu nehmen - am Ende dieses Tages stand uns eine hervorragend integrierte Gruppe gegenüber, in der sich ein sehr guter sozialer Zusammenhalt gebildet hatte. Diese Wahrnehmung wurde auch in der Folgezeit von allen Dozenten bestätigt, die in dieser Gruppe lehrten.

Spiderweb und Vertrauensfall

Bei unserer Ankunft in Dahn waren bereits diverse Übungen aufgebaut: Insgesamt vier Stationen, die die Gruppe, aufgeteilt in vier Teams zu je acht Teilnehmern, durchlief. Eine erste Herausforderung war der Vertrauensfall: Ein Teilnehmer bzw. eine Teilnehmerin lässt sich rückwärts von einer Stehleiter fallen und wird von einem Team aufgefangen. Nach einigen Vorübungen war es dann soweit - der erste hatte den Mut, sich fallen zu lassen. Und siehe da - es hat wunderbar geklappt. Vertrauen in diejenigen, die als „Fänger“ fungierten war also da und auch das Team der „Fänger“ hat sehr gut funktioniert.

Nächste Station: das Spiderweb. Auch dieses eine bekannte Übung aus dem Outdoorbereich. Ein Netz aus Gummifäden, das aussieht wie ein Spinnennetz, wird zwischen zwei Bäumen aufgespannt. Das Team steht auf einer Seite des Netzes. Seine Aufgabe ist es, alle Teammitglieder auf die andere Seite des Netzes zu bringen. Die Regel: jedes Loch im Spinnennetz darf nur einmal benutzt werden und die Gummifäden dürfen nicht berührt werden. Hier kommt es auf

die Erarbeitung einer Strategie, auf gute Kommunikation und effizientes Teamwork an. Nach großem anfänglichen Durcheinanderreden und wildem Agieren bildeten sich dann doch Strukturen heraus - man begann, systematisch nachzudenken, und die Übung hat dann bei den meisten Gruppen gut funktioniert.

Riechen, Schmecken, Sehen und Fühlen: Der Parcours der Sinne

Auch dieses eine interessante Übung: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen an einigen Stationen vorbei, an denen einzelne Sinne angesprochen werden, z. B. kommt es darauf an, Gewürze an ihrem Geruch zu erkennen, Gegenstände blind zu ertasten, mit den Augen etwas wahrzunehmen und zu interpretieren. Der Clou an dieser Übung: Jeder Teilnehmer war zunächst gefragt, eine individuelle Lösung zu präsentieren, woran sich dann die Entwicklung einer Gruppenlösung anschloss. Und siehe da, die Gruppenlösung lag erheblich näher an der Ideallösung als die Summe der Einzellösungen.

Abseilen aus fast 40 Metern Höhe

Der Höhepunkt des Tages war dann zweifellos das Abseilen von einem Felsen im Dahner Felsenland, eine bei Kletterern sehr beliebte Naturlandschaft. Hier kam es für den einzelnen vor allem darauf an, Vertrauen und Mut zu zeigen sowie persönliche Grenzen und Ängste zu überwinden. Eine solche Übung ist natürlich nicht ungefährlich, und so wurden Ingolf Op den Berg und seine Trainerkollegen hier von zwei erfahrenen Sicherheitscoaches aus dem Schwarzwald unterstützt. Um es kurz zu machen - das Abseilen hat hervorragend geklappt, nahezu alle Gruppenmitglieder haben sich dieser Herausforderung gestellt und wurden von unten lautstark angefeuert und unterstützt.

Der Tag endete dann mit einem gemeinsamen Lagerfeuer, Gegrilltem, Salaten und auch einigen alkoholischen und nicht-alkoholischen Getränken in einer wirklich hervorragenden Stimmung. Die Trainingsmaßnahme war so erfolgreich, dass wir planen, sie in diesem Jahr für die nächste MSc-IB-Gruppe, die im September startet, erneut durchzuführen. ■

Die „etwas andere“ Partnerschaft mit der Coastal Carolina University

Ulla Plate



| Ulla Plate |

Leiterin des Akademischen
Auslandsamtes der FH Mainz

Als ich im September 1999 auf einer internationalen Konferenz in Charleston, SC, Dr. Darla Domke-Damonte kennen lernte, hätte ich mir nicht träumen lassen, dass sich aus diesem eher zufälligen Zusammentreffen einmal eine so intensive Partnerschaft zwischen dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FH Mainz und dem E. Craig Wall Sr. College of Business Administration der Coastal Carolina University in Conway, South Carolina/USA entwickeln würde.

Von Charleston aus sollte meine Reise zu verschiedenen Hochschulen in South Carolina gehen, mit denen wir im Rahmen der Partnerschaft des Landes Rheinland-Pfalz mit dem US-Bundesstaat South Carolina Beziehungen begonnen hatten.

Die Coastal Carolina University (CCU) stand eigentlich nicht auf meinem Reiseplan, da von dort auf meine Anfrage hin keine Antwort gekommen war. Dr. Damonte konnte mich jedoch überzeugen, dass ein kurzer Zwischenstopp in Conway – unweit von Myrtle Beach, einem kilometerlangen Sandstrand östlich von Charleston – unbedingt sein musste. Sie organisierte auf die Schnelle ein Besuchsprogramm für einen Tag – allerding rund um die Uhr, sodass



Eldres E. Prince Building

ich das komfortable Hotelzimmer mit Balkon zum Strand nur für vier Stunden Schlaf genießen konnte. Am nächsten Morgen ging es weiter nach Norden – gut vier Stunden Fahrt zur nächsten Hochschule.

Die Coastal Carolina University ist eine relativ junge, aber stark expandierende Liberal Arts Hochschule mit ca. 6.000 Studierenden. Der wunderschöne Campus liegt etwa 15 Kilometer nördlich von Myrtle Beach, was die Hochschule auch für Studierende aus anderen US-Bundesstaaten, Kanada und allen Teilen der Welt attraktiv macht.

Ich hatte Gelegenheit, die Hochschule von innen und außen anzuschauen, mit den Verantwortlichen der Business School, dem Leiter des dortigen Office for International Programs sowie dem Präsidenten der CCU zu sprechen. Der erste Eindruck war vielversprechend und wir vereinbarten, dass Dr. Damonte bei ihrem nächsten Deutschland-Besuch unbedingt auch nach Mainz kommen müsse. Der fachliche Ansprechpartner bei uns ist Prof. Dr. Ulrich Schüle, Leiter des Studiengangs International Business, für den die CCU inzwischen einer der wichtigsten Doppeldiplom-Partner geworden ist.

Was ist nun anders an dieser Partnerschaft? Üblicherweise bestehen die meisten Beziehungen zu europäischen Hochschulen aus Studierendenaustausch und gelegentlichem Dozentenaustausch. Im Bereich Wirtschaftswissenschaften hat dies Tradition und funktioniert auch in beide Richtungen relativ problemlos.

Unsere Erfahrungen mit amerikanischen Partnern liefen jedoch anders: viele Mainzer Studierende möchten gerne für ein oder zwei Semester an einer amerikanischen Hochschule studieren. Jedoch scheint es fast unmöglich, amerikanische Studierende für ein oder zwei Semester nach Mainz zu holen. Mit diesem Problem sehen sich die meisten deutschen Hochschulen konfrontiert und suchen nach praktikablen Lösungen. Gründe für die mangelnde Mobilität amerikanischer Studierender sind zum einen in der Sprachbarriere zu suchen – Fremdsprachen zu lernen hat in den USA keine Tradition. Zum anderen kommen viele US-Bürger nie aus ihrem eigenen Bundesstaat hinaus – geschweige denn aus den Vereinigten Staaten von Amerika.

Eine Maßnahme, diesem Problem zu begegnen, war die Einrichtung der Summer



School along the River Rhine, einem seit 2000 durchgeführten Gemeinschaftsprojekt der rheinland-pfälzischen Fachhochschulen, das sich insbesondere an Studierende aller Fachrichtungen aus dem Partnerland South Carolina richtet. Die Teilnehmer dieses dreiwöchigen Sommerkurses erhalten Unterricht in deutscher Sprache und Kultur und lernen gleichzeitig das Partnerland Rheinland-Pfalz und seine Fachhochschulen kennen. Dadurch sollen die jungen Leute ihre Hemmschwelle vor einer Reise über den „großen Teich“ und vor einer fremden Sprache überwinden, gemeinsam mit anderen in eine fremde Kultur eintauchen und vielleicht motiviert werden, zum Studium zurückzukommen. Bisher haben ca. zehn Studierende der CCU an den Summer Schools along the River Rhine teilgenommen.

Darüber hinaus gibt es seit drei Jahren ein spezielles Programm für eine kleine exklusive Gruppe von CCU-Studierenden, das im Mai/Juni stattfindet. Nach einer einwöchigen Rundreise mit Firmenbesuchen in Deutschland hält sich die Gruppe anschließend für zwei Wochen an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg auf und kommt danach zu einem dreiwöchigen Intensivkurs an die Fachhochschule Mainz. In dieser Zeit werden die jungen Leute im Rahmen des Studienganges International Business in einen englischsprachigen Kompaktkurs „European Integration“ eingebunden und arbeiten gemeinsam mit Mainzer und europäischen Austauschstudierenden aus Partnerhochschulen in Frankreich, Spanien, Großbritannien, Schweden und Polen. Besichtigungen bei international agierenden Unternehmen wie Schott oder Opel gehören ebenso zum Programm wie Besuche bei der Europäischen Zentralbank sowie dem Frankfurter Flughafen. Die Unterrichtssprache ist Englisch.

In Mainz waren die CCU-Studierenden in Gastfamilien untergebracht, um ihnen einen Einblick in das Leben in Deutschland und seine Kultur zu vermitteln. Zu den interkulturellen Erfahrungen gehört neben dem Leben in einer deutschen Familie auch die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel zwischen Wohnort und Fachhochschule, ebenso wie das Schwitzen in nicht klimatisierten Vorlesungsräumen, was für US-Bürger – vor allem aus den heißen Südstaaten – ganz ungewohnt ist.

Nach erfolgreicher Teilnahme an diesem Kurs erhalten die CCU-Studierenden für dieses Programm „credits“, die sie an der Heimathochschule anerkannt bekommen. Prof. Dr. Schüle bietet diesen Intensivkurs unentgeltlich an. Von der von ihm geleisteten Mehrarbeit (er ist in diesen drei Wochen mehr oder weniger rund um die Uhr im Einsatz) profitieren letzt-

lich unsere Mainzer Studierenden, die zum Auslandsstudium an die CCU gehen.

Dies funktioniert folgendermaßen: üblicherweise müssten unsere Studierenden, die sich an der CCU einschreiben, Studiengebühren zahlen. Aufgrund der Landespartnerschaft Rheinland-Pfalz – South Carolina werden Studierende aus Rheinland-Pfalz wie Landeskinder aus South Carolina behandelt und müssen nur die sog. „instate tuition“ zahlen, die etwa halb so hoch ist wie die „out-of-state tuition“, die internationale Studierende und solche aus anderen US-Bundesstaaten zahlen müssen. Dies ist schon mal eine große finanzielle Entlastung.

Damit einige unserer Studierenden ohne Zahlung von Studiengebühren an der CCU studieren können, wurde der sog. „tuition swap“ vereinbart: bei einem 1:1 Austausch zahlt jede/r Studierende die Studiengebühren an ihrer/seiner Heimathochschule. Dies funktioniert normalerweise jedoch nur dann, wenn der Austausch in beide Richtungen läuft, was wie oben beschrieben mit den USA sehr schwierig ist. Durch die für die CCU-Studierenden gebührenfreie Teilnahme an Prof. Dr. Schüles Intensivkurs, wurde eine weitere Möglichkeit geschaffen, eine Gebührenreduzierung bzw. -befreiung für Mainzer Studierende an der CCU zu erreichen. Die von Prof. Dr. Schüle gehaltenen Vorlesungsstunden werden sozusagen als „Guthaben“ auf das Studiengebührenkonto unserer Studierenden an der CCU angerechnet, ebenso wie das Guthaben für den tuition swap über mehrere Jahre angesammelt und ausgeglichen werden kann – ein etwas ungewöhnliches, aber dennoch praktikables und sehr positiv zu bewertendes Modell.

Eine Hochschulpartnerschaft funktioniert jedoch nur dann, wenn die Zusammenarbeit zwischen den Hauptverantwortlichen der beiden Hochschulen klappt und diese Personen die Studierenden für einen Studienaufenthalt an einer Partnerhochschule entsprechend motivieren können. Dr. Damonte und Prof. Dr. Schüle sowie die beiden International Offices haben dies erfolgreich getan. Nachdem inzwischen schon ca. zehn Mainzer Studierende für jeweils ein Semester an der CCU studiert haben, kamen zum WS 02/03 sieben CCU-Studierende zu einem zweisemestrigen Studienaufenthalt an die FH Mainz. Sie erhielten einen Deutsch-Intensivkurs vor Semesterbeginn und besuchten studien-

US Presse



CCU Studenten, die in Mainz studiert haben

begleitende Deutschkurse. Im Studiengang „International Business“ nahmen sie an den englischsprachigen Vorlesungen teil.

Aufgrund der Ende 2000 geschlossenen Kooperationsvereinbarung zwischen unseren beiden Hochschulen haben sowohl Mainzer als auch CCU-Studierende die Möglichkeit, nach erfolgreichem Studium an der Partnerhochschule neben dem Abschlussgrad der Heimathochschule auch den der Partnerhochschule zu erwerben. Die entsprechende Anerkennung der an der jeweils anderen Hochschule erbrachten Studienleistungen ist im Kooperationsvertrag geregelt. Die ersten CCU-Studierenden werden ihr Mainzer Diplom in diesem Herbst erhalten.

Langfristig sind auch im Bereich des Dozentenaustausches Aktivitäten geplant, die die Zusammenarbeit weiter vertiefen werden. So wird Prof. Dr. Schüle im Sommer 2003 für zwei Monate als Gastdozent an der CCU lehren. Dies ist nur möglich, weil er diese Lehrtätigkeit in unserer vorlesungsfreien Zeit wahrnimmt und dafür auch einen Teil seines Urlaubs opfert. An der CCU beginnt das „Fall Semester“ bereits Ende August, sodass Dr. Schüles Einsatz im regulären Vorlesungsbetrieb möglich wird. Es ist vorgesehen, dass Gastdozenten von der CCU im Mai/Juni in Mainz lehren sollen. Einzelheiten stehen jedoch noch nicht fest.

Die Partnerschaft mit der Coastal Carolina University hat sich zu einer festen Größe innerhalb der internationalen Beziehungen der Fachhochschule Mainz etabliert, die hoffentlich noch lange erfolgreich weitergeführt werden wird.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei Dr. Darla Domke-Damonte und Prof. Dr. Ulrich Schüle für ihr großartiges Engagement ganz herzlich bedanken. ■



Mit dem spanischen König in der Vorlesung

Diplom-Betriebswirtin (FH) Sabine Hetzel



Von links: Sabine Hetzel, Simone Bürk und Sandra Otero Blanco

Vier Jahre Studium in drei Ländern machten mein International Business Studium wirklich international. Im Rahmen von Doppeldiplomabkommen studierte ich ein Jahr in South Carolina, USA und weitere zwei Semester in der spanischen Hauptstadt Madrid.

Die Unterschiede waren enorm: von dem verschlafenen Städtchen Greenwood und einem Leben auf dem Campus mit den Südstaatlern hin zum Madrider Großstadtleben. Während wir an der amerikanischen Lander University kontinuierlich lernten und Tests schrieben, standen in Spanien jeweils 13 Klausuren am Ende jedes Semesters an.

Meine letzten beiden Studienjahre waren demnach sehr unterschiedlich. Von einigen Besonderheiten und Kuriositäten der zwei Hochschulen möchte ich im Folgenden berichten.

Studieren wo Piloten zu Professoren werden

Im Land der unbegrenzten Möglichkeiten waren allein schon die Lebensläufe der Professoren faszinierend. Einer der herausragenden Dozenten der Business School war beispielsweise ein ehemaliger Kampfpilot. Weitere Koryphäen waren der venezolanische Marketingprofessor und ein Major der Reserveeinheit des Militärs, der

bei uns Jura lehrte. So buntgemischt die Hintergründe auch waren, so hielten sich doch alle an die Guidelines der Business School: Gruppenarbeit, Präsentationen und die Vermittlung ethischer Gesichtspunkte gehörten in jeden Lehrplan.

An der Lander University wird auch besonderen Wert auf die Anerkennung von außerordentlichen Leistungen gelegt. In dieser Form war mir das neu: Die Studenten mit den besten Noten werden mit Urkunde und T-Shirt belohnt. Aber nicht nur die Noten zählen: in einem jährlichen Bankett werden auch die ausgezeichnet, die sich aufgrund anderer Leistungen hervortaten. Eine Wall of Excellence informiert außerdem über die besten Alumni.

Typisch für amerikanische Universitäten ist ja bekanntlich der Campus, auf dem die Studenten studieren und meist auch wohnen. Campusleben bedeutet aber außerdem Freilichtkino, Picknick mit der Mensa, italienische Mozartoper, Schönheitswettbewerb, und ein riesiges Sportangebot. Furore machte die Lander übrigens im Tennis: neun gewonnene nationale Meisterschaften! Allerdings setzt sich das Tennisteam ausschließlich aus internationalen Studenten zusammen. Angelockt werden die Studenten aus Ländern wie Nigeria, Argentinien und Tschechien durch Stipendien, welche über das Internet angeboten werden.

Partyhöhepunkt des Jahres stellte die Spring Break dar. In dieser Ferienwoche pilgert das gesamte Studentenvolk der Ostküste an die Strände Floridas, während die Westküste in das mexikanische Cancun einfällt. Drei-Bett-Zimmer werden mit zehn Mann belegt, denn geschlafen wird sowieso tagsüber am Strand. Ein Strandspaziergang erinnert denn auch an einen Messebesuch. Die Nacht unterdessen gehört in Panama City Beach den Wet-T-Shirt-contests und dem „La Vela“, der größten Diskothek Amerikas. Der einwöchige Dauerrausch erfährt allerdings eine abrupte Ernüchterung durch die Zwischenklausuren, welche der Spring Break direkt folgen.

Schillernde Professoren, Banketts für Studenten, der Campus und die Spring Break sind natürlich nur einige der vielen Highlights. Aber wechseln wir an dieser Stelle das Land und schauen wir nach Spanien.

Aznar in der Alma Mater

An der Universidad San Pablo-CEU zieht es die Studierenden zum Feiern noch weiter in die Ferne: in die Karibik. Zum Abschluss des Studiums organisieren die Studenten traditionell einen Urlaub in der Dominikanischen Republik. Leisten kann sich das der CEU-Student meistens, denn die Studiengebühren an der CEU sind ähnlich denen der Rheingauer EBS. Wir FH-Austauschstudierenden waren von den Studiengebühren befreit. Von den staatlichen Hochschulen in Spanien unterscheidet sich die CEU vor allem durch kleine Vorlesungsgruppen und einen guten Draht zur Wirtschaft. So bietet die Universität auch mal den spanischen Präsidenten Aznar als Referent, Helmut Kohl als Gast oder ein Zentralbankmitglied als Redner auf der Abschlussfeier.

Dem spanischen König Juan Carlos bin ich allerdings auf andere Art und Weise begegnet: Abgelichtet und gerahmt ist er in jeder Aula präsent. Neben seinem Bildnis darf auch das Kreuz in den Sälen der CEU nicht fehlen. Zusätzlich erinnert die Kirche hinter dem Ungebäude daran, dass die private Madrider Universität einer katholischen Stiftung entstammt. Ein Vergleich ist hier interessant: Hätte man doch eher von der amerikanischen Universität Symbole oder die Flagge in den Vorlesungssälen erwartet als von unserem europäischen Nachbarn.

Überrascht haben mich einige der Vorlesungsfächer, die mir weder an unserer FH noch an der Lander University begegnet waren. Sie finden ihren Grund in den speziellen wirtschaftlichen Umständen Spaniens. Der Kurs Management von Technologiestrategien zum Beispiel wird aus dem Grund gelehrt, weil Spanien ein typisches Empfängerland von Technologien ist. Forschung und Innovation wird vergleichsweise wenig betrieben. Management von Distributionsstrategien war eine andere lehrreiche Vorlesung. Sie findet ihren Ursprung im Umbruch der spanischen Handelsindustrie. Konkret heißt dies: Der Tante Emma-Laden wird durch internationale Großhandelsketten verdrängt.



Spanische Bundespost

Neben diesen fachlichen Unterschieden spürten wir natürlich auch in Details typisch spanische Mentalitäten. Dozenten kürzten zum Beispiel gerne die offizielle Vorlesungszeit zu Beginn des Semesters, was den Studierenden bei der hohen Anzahl an Vorlesungsstunden nur willkommen war. Das für Spanien viel zitierte „mañana, mañana“ (morgen, morgen) kam einem dabei in den Sinn. Zu einer offenen Kommunikation trug bei, dass wir unsere Professoren duzten.

Selbstverständlich gibt es auch Gemeinsamkeiten: Beide Universitäten, sowohl in Spanien als auch in den USA, legten der Evaluation der Lehre große Bedeutung bei. Am Ende eines Kurses bewerten die Studenten den Dozenten anhand eines maschinell auswertbaren Fragebogens. Die Resultate werden zwischen Dekan und Dozent besprochen.

Die Diplomfeier war an beiden Unis gleichermaßen wichtig und feierlich. Wobei sich die Spanier mit Übertragung auf Videoleinwand und anschließenden Tapas, eine typisch spanische Essensform, hervortaten. Das überreichte spanische Diplom ist allerdings ohne offizielle Gültigkeit, da der gefürchtete spanische Bürokratismus rund ein Jahr für die Diplomausstellung benötigt. Nach dieser Wartezeit muss sich dann jeder persönlich seine Urkunde abholen.

The American Way versus Viva España

All die Eindrücke und verrückten Erlebnisse machten mein Studium zu einer einzigartigen Zeit und oft werde ich gefragt, welches Jahr mir besser gefallen hat. Eine Meinung ist hier natürlich nicht allgemeingültig und hat letztendlich viel mit persönlichen Erfahrungen zu tun. Mir hat das Jahr an der Lander University besser gefallen, aus dem einfachen Grund, weil mir der Anschluss zu den Amerikanern leichter fiel als zu den Spaniern. Eine Erklärung hierfür habe ich nicht. Es mag an meinen besseren Englischkenntnissen, an der offenen Art der Südstaatler, dem integrativen Campusleben oder einem anderen Grund gelegen haben. Nichtsdestotrotz waren beide Jahre unvergesslich. Deshalb an dieser Stelle mein Dank an die FH Mainz für die zahlreichen Austauschabkommen mit ausländischen Hochschulen, welche uns das Studium an Orten rund um die Welt möglich machen. ■

Urlaubssemester Downunder – verlorene Zeit?

Michaela Brenner



| Michaela Brenner |

studiert im 6. Semester BWL an der FH Mainz mit dem Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement

Und wieder einmal hat sich mein Australien-Aufenthalt als nützlich erwiesen: Hausarbeit, Präsentation und Prüfungspanik, der ewige Stress mit der deutschen Bürokratie und obenauf ein noch unorganisierter Nebenjob. Was mach ich nur? Womit fang ich an? Schaff ich das überhaupt? Die meisten Kommilitonen rennen sofort nach Haus, flugs an den Schreibtisch. Ich steh da und kämpfe mit dem kleinen Ozzy in mir, wie die Australier sich selbst bezeichnen. „No worries, mate!“ höre ich ihn seinen Lieblingssatz trällern, „bloß keinen Stress, das wird schon werden!“. Also gut, dann erst mal ab zum gemütlichen Plausch in unsere lecker-schmecker Mensa. Und siehe da – kaum hingesezt löst sich schon zuletzt genanntes Problem: Per Zufall wird mir dieser Artikel angeboten.

Doch warum ist das so hilfreich? Das hat mit dem kleinen Nebenjob zu tun, den ich aus Melbourne mitgebracht habe, eine Weiterführung der Aufgabe, die ich während meines dortigen Praktikums übertragen bekam. Das kleine Unternehmen bei dem ich drei Monate aufgenommen wurde, arbeitet mit der ZAV (Zentralstelle für Arbeitsvermittlung) zusammen, und der ebenfalls deutsche Geschäftsführer Dr. Mohr hat sich unter anderem dem Austausch von deutsch-australischen Studenten gewidmet. Als Ehrenmitglied der Deutsch-Australischen Handelskammer verfügt er über das nötige „Vitamin B“, um uns Studenten bei der Praktikumsuche

unterstützen zu können. Die Bewerbung läuft über die ZAV und ist trotz der Vermittlungsgebühren von 310,- Euro in jedem Fall rentabel, da die Praktika meist sogar bezahlt sind (ca. 250,- AUD/Woche) und eigene Bemühungen im Regelfall sowieso wegen Unkenntnis bei den Unternehmen darüber, was ein Praktikum überhaupt ist, bzw. einer enormen Bewerbungsflut, nicht fruchten. Leider ist das Programm bisher noch sehr wenigen bekannt - was ich in jedem Fall ändern möchte!

Doch warum nun diese Überschrift? Ich bin bekannt dafür, immer - wenn auch unfreiwillig - den Weg durch das Chaos zu gehen. So sollte auch der Auslandsaufenthalt keine Ausnahme sein. Aus Unkenntnis über obige Vermittlung und enorme Verzögerungen durch falsche Versprechungen von AIESEC (merken!), tippte ich unermüdlich Bewerbung um Bewerbung. Schließlich ist Australien schon seit über zehn Jahren mein Traumland, und die vorherige Arbeit bei einem Spezial-Reiseveranstalter konnte die Sehnsucht nach einem Leben dort nicht wirklich stillen! So war die Enttäuschung groß als ich feststellen musste, dass die Zeit davonläuft und ich aus finanziellen Gründen das Praxissemester nun in Deutschland absolvieren sollte. Doch es kam anders ...

Am frühen Morgen des Pfingstmontag klingelte das Telefon. Wer würde es wagen, den heiligen Schlaf eines Studenten am



Feiertag zu stören? Wohl nur jemand, der selbst keinen Feiertag hat – so schlug mein ungehaltener Ton bald um, als ich von meinem Praktikumsplatz in Sydney erfuhr. Für ein entsprechendes Visum war es bereits zu spät, so war ich dankbar, das Pflichtpraktikum in Frankfurt noch beenden zu können, bevor es endlich losging mit dem schnell genehmigten Working Holiday Visum. Denn damit darf man nur drei Monate für einen Arbeitgeber arbeiten, nicht die vorgeschriebenen vier zur Anerkennung an der FH.

Bereits zwei Monate später saß ich dann im Flieger - mit leicht mulmigem Gefühl - denn das Working Holiday Visum ermöglicht Studenten zu Jobben wo auch immer sie Arbeit finden. So ging ich auf's Ganze und wollte trotz nicht 100% gefüllter Taschen die ersten acht Wochen erst mal durch das Land ziehen. Doch wie findet man dort einen Job? Und ist mein Englisch gut genug? Bis auf einen flüchtigen Bekannten in Sydney war ich ganz allein, hatte weder für Unterkunft gesorgt noch sonstige Reisevorbereitungen getroffen. Hätte mir zu dem Zeitpunkt jemand gesagt, dass auch mein einziger „Programmpunkt“, das Praktikum, wieder abgesagt wird... Das mit dem Chaos hatte ich ja schon erwähnt!

Und so kam es, dass ich nach getaner Arbeit in einer Pizzeria in Darwin sorgenfrei am Pool entspannte als mich die Hiobs-Botschaft erreichte. Die schlechte Wirtschaftslage nach dem 11. September veranlasste das Unternehmen mir abzusagen. Mittlerweile hatte ich mich schon mit dem recht sorgenfreien Leben eines Backpackers angefreundet und festgestellt, dass meine im Vorjahr in Italien erworbenen Cappuccino-making-Fähigkeiten so fern vom Ursprungsland richtig gut ankamen.



Doch ob das auch im Lebenslauf so gut ankam? Well... So war ich doch sehr dankbar als mir bereits erwähnter Dr. Mohr als rettender Engel ein Praktikum im eigenen Unternehmen anbot: PR für den deutsch-australischen Studentenaustausch, Kontakte zu Unis knüpfen, australische Studenten betreuen u.v.m. Das klingt doch klasse, einziger Haken: in Melbourne, nicht in Sydney. Welche Stadt nun „besser“ ist, darüber streiten sich die Gemüter wohl noch Generationen lang. Ich für meinen Teil habe meine Entscheidung für die 4-Millionen-Einwohner-Metropole nicht bereut. Melbourne ist eine fantastische Stadt!

Als sogenanntes kulturelles Zentrum Australiens ist Melbourne bekannt für die schönen Seiten des Lebens: gutes Essen, Unterhaltung, Mode und Sport. Eine Stadt der Eleganz, Architektur, Straßenbahnen, des Theaters und der Kunst. Die unzähligen grünen Parks mit Palmen und tausenden von Fledermäusen, die darin herumhängen und bei Dämmerung gespenstig umher-schwirren entschuldigen das leider eher englische, äußerst wechselhafte Wetter. Richtig stolz sind die Melbournians darauf, das man hier an einem Tag vier Jahreszeiten gleichzeitig erleben kann. Als Fahrradfahrerin hätte ich auf dieses Erlebnis gerne verzichten können!

Einen fetten Pluspunkt vergab ich der „City of Gardens“ für die Einflüsse einer Jahrzehnte langen Einwanderung aus allen Teilen der Welt: Schlemmermäuler kommen dadurch voll auf ihre Kosten! Ganze Straßenzüge sind auf einzelne kulinarische Traditionen spezialisiert, so findet man neben Chinatown u.a. auch ein italienisches, griechisches und vietnamesisches Viertel. Nicht zu vergessen die äußerst süffigen Weine aus dem nördlich der Stadt gelegenen, herrlich weiten, Yarra Valley - auch Rheinhessen-Fans sollten diese keinesfalls unterschätzen!

Am meisten begeistert hat mich aber die Sportverrücktheit der Einwohner, die selbst mich - als bei diesem Thema eher Außenstehende - mitreißen konnte. Die Australian Open im Tennis sowie der Grand Prix der Formel 1 sind wohl jedem ein Begriff, jedoch wie sieht es mit dem wichtigsten aller Ereignisse aus? Dem Melbourne Cup? Es handelt sich dabei um ein Pferderennen für das sogar eigens ein Feiertag festgelegt wurde. Dies macht auch Sinn, denn ich habe keinen kennen gelernt, der nicht an dem Rennen interessiert war und selbst wenn man nicht live an der Rennbahn mitfiebert – auch beim BBQ oder im Pub steht die Übertragung im Mittelpunkt. Bei dem Rennen selbst geht es insbesondere den Damen weniger um die Pferde, sondern viel mehr um das Drumherum – dress-up von der ganz extremen Sorte ist Pflicht! Ein weitverbreitetes Kompliment an die Damen lautet: „You look very Cup-Day“. Schon Wochen vorher nehmen die Hutabteilungen in den Kaufhäusern ganze Stockwerke ein und ich amüsierte mich köstlich, als die feinen Damen in ihren Pumps in der spannenden Phase jubelnd auf dem Rasen herumhopten.





keine Bilder bei, denn niemand soll nach dem Aussehen beurteilt werden.

Es ist nicht die fantastische Natur, sondern vor allem die Mentalität der Australier, die das Land so liebenswert macht. Die vielen unterschiedlichen Jobs, das Reisen und das Praktikum gaben mir viele, oft sehr unterschiedliche Einblicke in die Kultur des „Kontinents der Kontraste“. Vieles davon habe ich nicht nur kennen - sondern auch lieben gelernt.

Wer nachrechnet, dem fällt wohl auf, dass all dies nicht in einem Praxissemester zu schaffen war. Noch jetzt werde ich manchmal entsetzt gefragt: „Wie? Du hast ein Semester verloren?“ Ja, ich hab ein Semester „verloren“ – aber auch Erfahrungen gewonnen, die wohl keine Hochschule lehren kann! ■

Weitere Infos zum Praktikum in Australien unter:

www.arbeitsamt.de
Internationales – Jobs & Praktika weltweit

Ansprechpartnerin für Fragen und Bewerbungsformulare: margret.mies@arbeitsamt.de

Ja, Spaß haben, das können sie, die Australier. Ob beim Octoberfest mit Plastikkrügen und Düsseldorfer Bier (!), auf Folk-Festivals im Outback, wohin mich meine liebe WG-Mitbewohnerin einlud, bei den fast täglichen After-Work-Drinks oder bei den Strand-Parties an Weihnachten zu denen ich gleich mehrfach spontan eingeladen wurde.

Und so kommt es auch, dass man ganz schnell Anschluss findet, wenn man unterwegs ist und ich habe in der kurzen Zeit jede Menge liebe Menschen kennen gelernt. Besonders als europäischer Ausländer genießt man die Sympathie der so weltoffenen und neugierigen „Inselbewohner“. So war es für mich auch leichter, nach meinem Praktikum im Call Center Telefatarife zu verkaufen. Trotz fehlender Fachausdrücke bewegte der Akzent die Leute zum Zuhören. Leider machte mir auch hier das „Chaos“ einen Strich durch die Rechnung. Unser Kunde meldete Konkurs an und zum Trost spendierte man uns einen Nachmittag Freigetränke im Pub gegenüber. Gehalt habe ich bis heute nicht bekommen...

Es fiel mir nicht leicht, die mir so schnell ans Herz gewachsene Stadt zu verlassen, doch die Neugier siegte, und so machte ich mich mit einigen deutschen Praktikanten erneut auf, das berühmte Outback bei über 40°C zu erkunden. Ein beeindruckendes, absolut lohnenswertes Ziel, das im krassen Gegensatz zu den modernen Küstenstädten steht.

Dennoch war ich froh, als ich pünktlich zu Silvester in einer neuen WG zum letzten Mal den Rucksack auspacken konnte: endlich Sydney! Sonnenverwöhnt, lebendig, Meister in der Feuerwerkskunst! Ich wohn-

te mit zwei, dem Cliché entsprechenden, fanatischen Surfern in einem gemütlichen Haus mit Garten fast direkt am Meer. Vom Zimmer aus hatte ich direkten Blick auf's Barbeque und es gab natürlich zwei Kühlschränke – einen für Lebensmittel und einen für Bier. Wie gewohnt wurde ich herzlich aufgenommen und die Jungs besorgten ungefragt immer mehr Möbel für mein eigentlich leeres Zimmer.

Obwohl es nur 30 Minuten mit dem Bus in die City waren, hatte der kleine Vorort das Flair eines Mittelmeerdorfes. Überhaupt findet man in Sydney eine einzigartige Verbindung zwischen kulturellem Angebot und Natur pur. Opernhaus und Harbour Bridge, Künstler und knackige Surfer, Nationalpark und goldgelbe Strände – alles mit Linien-Booten zu erreichen, die im öffentlichen Verkehrsnetz integriert sind. Leider wissen das auch viele Traveller zu schätzen und so ist es nicht leicht Arbeit zu finden. Der australischen Einfachheit nachgeeifert nahm ich den wohl peinlichsten Job der ganzen Stadt an: Maß zapfen im deutschen Bierkeller!

Diese letzte Aktion führte mich dann auch langsam wieder an die nackte Realität heran – die Rückkehr in die Heimat stand bevor. Ich habe viel erlebt, diverse Job- und Wohnungssuchen, Kennen lernen und Abschiednehmen lehrten mich die Höhen und Tiefen des Lebens oftmals ganz alleine durchzustehen. Die Offenheit und Hilfsbereitschaft der wesentlich relaxteren Australier sorgten jedoch dafür, dass ich dennoch nicht einmal Heimweh hatte. Bewundernswert auch, wie so viele verschiedene Nationalitäten so friedlich und respektvoll miteinander leben können. Bei Bewerbungen fügt man üblicherweise auch



Deutschland und Polen – zusammen in der Mitte Europas

Lukasz Kurkowski, Joanna Durczynska, Pawel Majerczak, Tomasz Dyczkowski



| Joanna Durczynska |



| Tomasz Dyczkowski |



| Pawel Majerczak |



| Lukasz Kurkowski |

Als eine Gruppe von vier polnischen Erasmus Austauschstudenten der Oskar Lange Wirtschafts-Universität zu Breslau, möchten wir euch die Studienmöglichkeiten und die Schönheit unserer Stadt näher bringen. Es ist unser Ziel, euch zu überzeugen, uns direkt vor Ort zu besuchen und die abenteuerreiche Zeit innerhalb eures Austauschsemesters zu verbringen.

1. Breslau als Kultur- und Studentenstadt

Breslau ist mit 634.000 Einwohner nicht nur die viertgrößte Stadt Polens, sondern auch wichtiges Wissenschafts- und Wirtschaftszentrum.

Die Geschichte der Stadt geht auf die 1.000 Jahre zurück als die Gründung des Bistums stattfand. Während der bunten und turbulenten Geschichte der Stadt mischten sich die deutschen, polnischen und tschechischen Einflüsse. Es war immer ein Treffpunkt verschiedener Kulturen, Religionen und internationaler Beziehungen. Der kulturelle Reichtum ist insbesondere an der vielfältigen Architektur zu bewundern.

Als der älteste Teil Breslaus gilt die Dominsel - Ostrow Tumski. Die sich dort befindenden Sakralbauten gehören zu den schönsten Europas. Der zweitürmige Johannesdom wurde zwischen dem 13. und 14. Jahrhundert gebaut. Bedeutendste Sehenswürdigkeit unserer Stadt ist das gotische Rathaus am Marktplatz. Viele architektonische Wunder der Stadt sind die Werke der berühmtesten deutschen Architekten vom Anfang des XX. Jahrhunderts. Unter anderem die Jahrhunderthalle von Max Berg, die Alte Börse von Richard Pluddemann und das Kaufhaus "Kameleon" von Erich Mendelson.



Der zweitürmige Johannesdom

Besonders berühmt ist Breslau wegen zahlreicher kultureller und internationaler Veranstaltungen, die das ganze Jahr über stattfinden. Zu den bekanntesten zählen „Wratislavia Cantans“ ein Musik und Kunstfestival und „Jazz an der Oder“. Oper, Theater, Philharmonie und viele Clubs sorgen dafür, dass sich ein Aufenthalt in Breslau für lange Zeit ins Gedächtnis einprägt.

Auch „Polnisches Venedig“ genannt, liegt Breslau an fünf Flüssen, zwölf Inseln, verbunden mit zwölf Brücken. Mit 16 km² Grünanlagen gehört Breslau zu den grünen Metropolen Polens. Nicht weit vom Stadtzentrum, in der Nähe der Jahrhunderthalle befindet sich der Szczytnicki Park, der im 18. Jahrhundert angelegt wurde (mit 370 verschiedenen Strauch- und Baumarten und einem japanischen Garten).



Breslauer Marktplatz

Für Spaziergänge eignen sich auch der botanische Garten und der Zoo mit über 650 Tierarten. Besonders jedoch ist Breslau eine Studentenstadt mit ca. 130.000 Studenten. Es befinden sich hier 20 Hochschulen unter anderem die 300 Jahre alte Universität Breslau, die Technische Hochschule und nicht zu vergessen unsere Wirtschafts-Universität.

2. Die Ausbildungsmöglichkeiten an der Wirtschafts-Universität zu Breslau

Unsere Wirtschafts-Universität funktioniert seit 1947. Als wichtiges Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungsinstitut spielt sie im wissenschaftlichen Erkenntnisprozess auch auf internationaler Ebene, eine bedeutende Rolle. 672 Hochschullehrer (darunter 140 Professoren) sind hier beschäftigt. In Bezug auf die wissenschaftlichen Leistungen pro Hochschullehrer belegen zwei Fakultäten führende Positionen innerhalb aller ökonomischen Fachrichtungen in Polen. Fast 20.000 Studenten haben hier die Möglichkeit, innerhalb einer der vier Fakultäten zu studieren: Volkswirtschaft, Management und Informatik, Ingenieur-Wirtschaftswesen, Regionale Wirtschaft und Touristik.

Im Rahmen der Fakultät für Volkswirtschaft können die Studenten drei Fachrichtungen auswählen:

- Management und Informatik,
- Finanzen und Bankwesen,
- Internationale Beziehungen.

Die Fakultät für Management und Informatik umfasst die folgenden Fachrichtungen:

- Finanzen und Bankwesen,
- Informatik und Ökonometrie,
- Management und Marketing.

An der Fakultät für Ingenieur-Wirtschaftswesen können die Studenten an drei Fachrichtungen studieren:

- Management und Nahrungsmittelingenieurwesen,
- Management und Ingenieurwesen in der chemischen Industrie,
- Management und Ingenieurwesen des Umweltschutzes.

Die Fakultät für Regionalwirtschaft und Touristik bietet die folgenden Fachrichtungen an:

- Ökonomik in Touristik und Hotelgewerbe,
- Stadtmanagement,
- Bankwesen und Versicherungen,
- Marketing,
- Unternehmensmanagement.

An interessierte Hochschulabsolventen ist ein akkreditiertes Programm (Executive MBA Program) adressiert, das in zwei Sprachen – English und Polnisch in Zusammenarbeit mit folgenden Universitäten angeboten wird: Limburgs Universitair in Belgien, Groupe Enseignement International des Affaires Marseille, University of Limerick in Irland und Fachhochschule Aachen.

Zur Infrastruktur der Wirtschafts-Universität gehören: die Zentralbibliothek (Volumen von über 340.000 Bänden geschlossener Ausgaben), Schwimmbadgelände, drei



Die Erasmusstudenten mit dem polnischen Programmleiter Dr. Andrzej Kardasz in Mainz

Studentenwohnheime und Zentralmensa. Alle Gebäude verfügen über eine behindertengerechte Ausstattung.

3. Internationale Kooperation der Oskar Lange-Universität

Unsere Universität legt großen Wert auf die internationalen Beziehungen: vom Personalaustausch über auf Gegenseitigkeit beruhende Gastvorträge und wissenschaftliche Studienaufenthalte bis hin zu kooperativen Forschungsprojekten bzw. Konferenzen. Die Oskar Lange-Universität kooperiert mit: Virginia Politechnic Institute, Georgia State University, Richmond University, London Business School, Fachhochschule Mainz, Fachhochschule Bochum, Technische Universität Dresden, Westfälische Wirtschaftsuniversität Münster sowie Hochschulen in: Irland, Schweden, Griechenland, Holland Tschechien, Slowakei, Frankreich, Litauen, Russland und Australien.

Jede internationale Kooperation ist von großer Bedeutung, nicht anders ist es bei der Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Mainz. Diese nimmt neue, perspektivreiche Umriss an. Nicht nur Konferenzen, Gastvorträge und Professorenaustausche spielen eine wichtige Rolle, auch ein direkter Austausch von Studenten findet statt. Die ersten Absolventen der FH Mainz haben den Dokortitel an unserer Universität erworben. Seit zwei Jahren haben auch polnische Studierende die Gelegenheit, an der FH Mainz internationale Erfahrungen zu sammeln. Besonders freuen wir uns über die erste FH Studentin, die bereits ihr erstes Austauschstudium an unserer Uni abgeschlossen hat. Dementsprechend hoffen wir auf die fruchtbare Kooperation beider Institutionen in der Zukunft.

4. Das Studentenleben in Breslau

Aktives Studentenleben steht im organisatorischen Mittelpunkt unserer Uni. Zahlreiche Studentenkreise unterstützen die wissenschaftliche Entfaltung. Zu diesen gehören die folgenden Organisationen:

- **AKCES** - Ökonomiestudentenverein,
- **CARGO** - Rechnungswesen und Controlling,
- **FOKUS** - Marketing,
- **HOSSA PROCAPITAL** - Wertpapiermarkt,
- **LIDER** - für junge Entrepreneurs,
- **MANAGER** - Finanzmanagement,
- **UNIA** - für Europäische Integration.

Es gibt auch eine Vielfalt von Organisationen, die für das aktive Leben an der Uni sorgt:

- **AIESEC** - beschäftigt sich mit den internationalen Studenten Praktikumprogrammen und mit der Veranstaltung der Lernseminars,
- **AZS** - dieser Sportverein bietet an: Badminton, Bridge, Leichtathletik, Skisport, Basketball, Volleyball, Fußball, Schwimmen, Tischtennis, Fahrrad-Touristik, Reitsport, Felsklettern usw.,
- **WIGGOR** - veranstaltet Seminare und Kenntnisswettbewerbe, bereitet kulturelle Veranstaltungen vor, beschäftigt sich mit der Promotion der besten Studenten,
- **OSCAR** - veranstaltet „Ekonomalia“, Silvesterfeiern und Ferien für Studenten.

Party- und lebenslustige Studenten dürfen auf keinen Fall das traditionelle Studentenfest mit viel Spaß, Musik und vielen Getränken „Ekonomalia“ nicht verpassen. Diese Veranstaltung sorgt unter anderem dafür, dass unsere Universität sowohl „Talentschmiede“ als auch der Platz kulturellen Treffens ist. Während „Ekonomalia“ finden die folgenden Events statt:

- Fachbereich-, Basketball-, Fußball-, und Schachturniere,
- „Bierrennen“,
- „Riverboat Party“ an der Oder,
- fotografische Vernissage,
- Filmvorführung,
- Maskenball in der Burgruine „Bolkow“.

In diesem Sinne hoffen wir, dass das Auslandssemester in Breslau euch allen so viel Spaß bringen wird wie wir in Mainz erleben durften. ■

Ein faszinierendes Praktikum in einem Land mit zwei gegensätzlichen Welten im Wandel: Südafrika

Ursula Gollan

studiert im 8. Semester
Wirtschaftsrecht an der
Fachhochschule Mainz

Landung in Kapstadt

Ruhig gleitet das Flugzeug in Richtung Kapstadt dahin. Traumhafte Landschaftsbilder der südlichen Kap-Region ziehen unten vorbei: Bläuliche Bergketten, frischgrüne Felder mit Schafen und Rindern; wie hingetupft weiße Farmhäuser vor hellrosa blühenden Bäumen und blinkenden Seen; Nadelwälder und Feinwälder. Es scheint, als seien alle landschaftlichen Schönheiten hier vereint worden, damit die Menschen in Frieden darin leben können.

Schließlich landet die Lufthansa-Maschine in Kapstadt. Endlich. Eine schlaflose Nacht mit Zwischenlandung in Johannesburg und etwa 14.000 Kilometer liegen hinter mir. Benommen steige ich aus dem Flugzeug. Die Sonne geht auf. Nanu, denke ich, warum denn im Norden? Ich reibe mir die Augen und begeben mich in die südafrikanische Unwirklichkeit: Grelles Licht, bunte Farben. Ich muss blinzeln – weiß nicht, was real ist, und was nicht. Die endlosen Slums zwischen Flughafen und Stadt, die vielen Wellblechhütten und Schrottbaracken am Rande der Autobahn sollen nicht sein. Ich blende sie erst einmal aus. Gedankenversunken voran ins Paradies. In Südafrika hat jeder seine eigene Sicht der Wirklichkeit.



Blick von Table View auf den Tafelberg

Spuren der Vergangenheit

Die erste Woche meines Aufenthaltes bringe ich in einem kleinen Guesthouse am Rande des Tafelberges, zu dessen Füßen die Metropole Kapstadt liegt. Bei dieser grandiosen Aussicht, die ich von hier oben aus habe, kann ich mir allmählich vorstellen, wie sich die Holländer gefühlt haben mögen, als sie vor rund 350 Jahren aus dem endlosen Nichts des Meeres hier angespült wurden: herrliches Land, fette Erde, riesige Felsen, eine grandiose Natur, hemmungslose Blüte, rot, orange, blau, Kakteen, auf denen Tausende korallenfarbener Kerzen

brennen, Bäume höher und mächtiger als alle Könige der Erde und die Luft federleicht. Eine Vision, eine Erscheinung, ein Land wie aus den Bibelillustrationen der größten und frömmsten Künstler.

Dann machten sich die Buren daran, das Bild zu vervollkommen, bauten ihre blütenweißen Häuser und Kirchen, legten enorme Güter an, pflanzten Wein und schlossen die Eingeborenen und all die anderen, die nicht waren wie sie selbst, aus – indem sie diese anfangs am liebsten in die Sklaverei oder in den Tod und viel später, als sie sich nach vielen Kriegen mit den britischen Einwanderern zusammengesetzt hatten, wenigstens in die Townships oder Homelands schickten. Dort wurden sie quadratisch, praktisch, massenhaft verstaubt, je platzsparender, desto besser. So wurde das Paradies immer schöner und die Seelen seiner weißen Bewohner immer hässlicher. Die einen plagte das schlechte Gewissen, die anderen die Panik, dass die Ausgeschlossenen mir nichts, dir nichts wieder erscheinen könnten, und zwar direkt an ihren Kehlen. Die ganze Welt war gegen sie. Die Schwarzen im Inland, die Weißen im Ausland. Natürlich konnte es nicht so weitergehen, singen die Weißen heute im Chor. Aber, sagen viele, aber. Wie ein grauer klebriger Film liegt die uralte schlechte Stimmung über dem strahlenden, dem weißen Südafrika. Außen Holland, oder England, innen Abgrund.

Auch der Orient ist vertreten

Nach ein paar Tagen ziehe ich ins Bo Kaap um, Kapstadts buntestem Viertel. Hier leben ca. 12.000 Kap-Malaien, Nachfahren von asiatischen Sklaven, muslimischen Glaubens, und nun auch ich. Minarette und pastellfarbene Häuser bringen mächtig Farbe in die im späten 18. Jahrhundert entstandene Wohngegend. Von hier sind es nur ein paar Meter in die Innenstadt



Haus im Kap-Holländischem Stil

und zur Long Street, dem „Quartier Latin“ Kapstadts mit schönen viktorianischen Häusern und schmiedeeisernen Balkonen. Nur ein kurzer Fußweg ist es auch zum Stadtpark, wo der Niederländer Jan van Riebeeck, der Entdecker der Kaphalbinsel, einst seine Gemüsebeete anlegen ließ. Aus diesem Grund nennen die Kap-Bewohner ihre Heimat auch etwas ironisch „Gemüsegarten“.

Gleich nebenan steht das weiße Parlamentsgebäude, wo in der ersten Jahreshälfte Politik gemacht wird. Die Regierenden ziehen in der zweiten Jahreshälfte von Pretoria nach Kapstadt um.

Abenteuer Auto

Mein erstes Praktikum verbringe ich für drei Monate bei einer Firma in Table View, einem kleinen Vorort, der ungefähr 28 Kilometer von der Innenstadt entfernt ist. Für meinen neuen Begleiter, „Simpson“, einen verrosteten – ehemals ozeanblau-metallic-farbenen VW Jetta, Baujahr 1987, ist diese Entfernung bei der ersten Fahrt kein Problem, allerdings für mich: Linksfahren, Anfahren ohne Handbremse und ohne ersten Gang (beides defekt) am Berg, keinen Orientierungssinn und ab und zu ein paar Baboons, Paviane, auf der Fahrbahn - ich bin restlos überfordert...



Baboons

Wirtschaft

Südafrika gilt seit jeher als die „Werkstatt“ des afrikanischen Kontinents und belegt aufgrund seines Werdegangs vom Schwellenland zu einem modernen Industrie- und Dienstleistungsland den vordersten ökonomischen Rang unter den afrikanischen Staaten. Deutschland ist Südafrikas größter Handelspartner und einer der bedeutendsten Investoren. Auch wenn Johannesburg die wirtschaftliche Metropole des Landes ist, bietet Kapstadt vielen Unternehmen (und damit auch vielen Praktikanten) die Möglichkeit, mit bewährten Produkten in neue Märkte vorzustoßen oder unterentwickelte Produktionswege zu optimieren. Besonders interessant für ausländische Kapitalanleger im südlichen Afrika sind die Bereiche Tourismus, Dienstleistungen und Immobilien.

Der lange Abschied von der Apartheid

Auch das Unternehmen, für das ich arbeite, hat es sich zur Aufgabe gemacht, europäische und südafrikanische Unternehmensinteressen zusammenzuführen. Ausländische Firmen und Privatpersonen sollen über die wirtschaftliche und politische Situation in Südafrika aufgeklärt werden und umgekehrt südafrikanische Unternehmen über die Interessen und die Bedürfnisse potentieller ausländischer Partner und Investoren informiert werden.

Wie sich herausstellt, wird es meine Aufgabe sein, an einem Buch für Investoren in Südafrika mitzuwirken, Businesspläne für Guesthouses zu entwerfen sowie Marketingbroschüren zu übersetzen. Interessante Aufgaben. Die demütigende Weise allerdings, mit der das deutsche, weiße Management das farbige oder schwarze Personal behandelt, enttäuschen mich sehr und machen mich wütend. Dieses Mal kann ich das alles nicht ausblenden.

Nach drei Monaten beschließe ich, zu einer Kanzlei in die Innenstadt zu wechseln.

Das südafrikanische Recht

Durch Zufall stoße ich im Internet auf die Homepage einer Kapstädter Großkanzlei, die damit wirbt, dass sie sehr weltoffen sei und auch gerne Praktikanten aufnehme. „Einen Versuch ist es wert“, denke ich mir und sitze schon eine Stunde später im Büro von Bob. Bob ist Leiter der Abteilung Arbeits- und Prozessrecht in der größten Kanzlei vor Ort, die sich nicht weit vom Greenmarket, dem Künstlermarkt in der Innenstadt, befindet. Nachdem Bob erfährt, dass ich aus Deutschland komme, ist er hocherfreut und sagt mir auf der Stelle meinen Praktikantenplatz zu. Er selbst hatte deutsche Vorfahren und ist glücklich, jemanden gefunden zu haben, mit dem er über Deutschland philosophieren kann.

In den nächsten Tagen und Wochen lerne ich das südafrikanische Recht kennen. Ich durchlaufe sämtliche Abteilungen, suche Literatur in der Bibliothek für die vielen Clerks und Anwälte zusammen, erledige Behörden- und einfache Gerichtsgänge, übersetze in deutsch-südafrikanischen Meetings und nehme an Gerichtsverhandlungen teil. Bei meiner Arbeit sind mir Bob und seine Kollegen immer gern behilflich.

Das südafrikanische Recht basiert hauptsächlich auf römisch-holländischem Recht mit britischen Einflüssen. Nach dem Wandel vom Apartheidstaat zur Demokra-

tie wurde das Rechtssystem den Anforderungen eines Rechtsstaates entsprechend modifiziert. Die deutsche Gesetzgebung diente hierbei in vielen Gebieten als Vorbild und wurde sogar in Teilen übernommen. Im Wirtschaftsrecht blickt Südafrika auf eine vor allem im anglo-amerikanischen Recht verwurzelte Tradition zurück.

Das neue Südafrika

Hier arbeite ich mit Juden, Moslems, Christen, (viele Dutch-Reformed), Buddhisten und Hindus unter einem Dach zusammen. Jede Hautfarbe ist vertreten. Gesprochen wird meist Englisch, in den Pausen Afrikaans und zu Hause, Xhosa, Zulu, oder eine weitere der insgesamt elf südafrikanischen Hauptsprachen. Nicht mehr Hautfarbe, Religion oder Sprache scheinen das Problem zu sein, sondern die immer größer werdende Einkommensschere. „Ich möchte, dass jeder Schwarze die Möglichkeit hat, reich zu werden und die Schuld bei sich selber sucht, nicht immer beim System“, tönt Edmond, mein schwarzer Mitpraktikant. Er ist in Soweto aufgewachsen. Dass Südafrika zusammen mit Brasilien zu den Ländern mit der größten sozialen Ungerechtigkeit gehört, stört ihn dabei wenig. Südafrika hat viele hoffnungsvolle graue Tupfer in seinem Schwarz-Weiß-Bild. Zwar ist die Kap-Republik noch immer ein Land großer sozialer Gegensätze. Doch nach sieben Monaten Südafrika glaube ich sagen zu können, dass die Menschen hier längst nicht mehr in eine reiche weiße und eine arme schwarze Nation unterteilt werden sollten, wie Präsident Thabo Mbeki dies mit Vorliebe tut. Mein Chef Bob ist der Ansicht, dass sich in solchen simplizistischen Darstellungen der Versuch ausdrückt, die zunehmenden Klassenunterschiede innerhalb der schwarzen Bevölkerung zu vertuschen. „Schwarz und arm“, sagt Bob, ist heute längst nicht mehr das Gegenstück zu „weiß und reich“.

Nachdem auch mein zweites Praktikum beendet ist, verlasse ich Kapstadt und begeben mich nach sieben Monaten auf die Heimreise. Garden Route, Elefanten- und Nationalparks, Safari in Thsukudu, Lesotho und Swasiland sind meine letzten Stationen, bevor ich von Johannesburg nach Frankfurt zurückfliege.

Landung in Frankfurt

Es regnet in Strömen. Auf der Autobahn in Richtung Mainz 10 Kilometer Stau.

Ich wünsche mich wieder zurück ins Land der Rainbow Nation. ■



In welche kulturellen Fähnrisse geraten ausländische Studierende in Mainz?

Karl H. Brücher, M.A.



| Karl H. Brücher M.A. |
Fachhochschule Mainz

Ein Jahr Studium in Deutschland, an der FH in Mainz - was bringt das neben dem wissenschaftlichen und sprachlichen Wissensgewinn an selbst erfahrenen Kenntnissen in „Landeskunde“, an Einsicht in deutsches Dasein und die deutsche Psyche? - Das wollte ich in meinem Lehrfach Deutsch als Fremdsprache herausfinden, und stellte einer Gruppe von amerikanischen Studierenden aus South Carolina und einigen Erasmus-Studis aus Schweden folgende Themen als Hausarbeit: „Die kulturellen Unterschiede, die ich zwischen meinem Heimatland und Deutschland erfahren habe“ und „Ratschläge, die ich einem Freund/einer Freundin gebe, der/die im nächsten Semester nach Mainz kommt“.

Die Zitate aus den eingereichten Arbeiten stelle ich im Folgenden ungeschönt ein, mit allen grammatischen, lexikalischen und orthografischen Fehlern, die noch verblieben sind. - Ich erlaube mir allerdings einige Kommentare in taz-Setzer-Manier.

Ralshon (Coastal Carolina University, SC) sonst aber aus Barbados, schreibt:

„Also, ehrlich gesagt hat mich der Gedanke, in Deutschland zu sein an Anfang nicht so gefallen. Aber von Deutschland aus kann man Europa sehen. Wenn ich an die Deutschen dachte, musste ich an Bier Pünktlichkeit und Steifheit denken... und ich hatte Recht ! ^ _ *

Ich war am Anfang sehr beeindruckt, das die Deutschen so gut English reden und dass sie auch andere Sprachen oft gut sprechen. **(Ja, dann macht das bei euch zu Haus mal auch so.)**

Hier in Deutschland bin ich das erste mal mit 220km/h auf der Autobahn gefahren. **(Jaja, das war ein Erlebnis, was? - In den US maximal erlaubte 60 mph sind eben nur 96,5 km/h.)** Ich mag nicht, das die Geschäfte hier schon um 6:00 pm schliessen. Es ist auch schlecht, dass am Sonntag alles zu ist. Aber ich mag, wenn es am Sonntag sehr ruhig ist. **(Mh, einverstanden)**

Die Veränderung der deutschen passierte, als ich auf dem Oktoberfest, in München war. Vielleicht war es das Bier, die Stimmung oder das Bier aber an diesen Tag sah ich die Deutschen anders. Ich sah Kameradschaft, ich sah Akzeptanz zu internationalen Leuten auch

als kein Bier da war. **(Der Zustand kann aber nicht lange gedauert haben.)** Ich beschreibe die Deutschen als seriös aber fair. Ich habe das Jahr in Europa sehr genossen. Zum Schluss mochte ich mich bedanken für die harte Arbeit sie getan haben um uns die wunderschöne deutsche Sprache beizubringen.“ **(Yo man, das war's dann wohl. Grr *!~#++>@#*&!)**

Julie aus SC:

Die wichtigste Sache ist, Deutschunterricht in den Deutschen im USA zu nehmen. Vielleicht einen Anfänger-Kurs Deutsch, aber ein bisschen. In Deutschland angekommen, machst du noch einen Kurs. **(Bravo, Julie, hast Recht!!)**

Daniel Uni Gävle, Schweden: (er scheint der Spezialist für Drogen und drogenähnliche Konsumartikel zu sein)

Einer der offensichtlichen Unterschiede zwischen Deutschland und Schweden war für mich, dass es hier keine so hohen Alkoholsteuern gibt und die Preise daher so niedrig sind. Außerdem kann man hier in fast jedem Geschäft Alkohol kaufen. In Schweden hat der Staat das Monopol auf den Alkoholverkauf. Man kann Alkohol nur in einem bestimmten Laden, den Systembolaget zu einer bestimmten Zeit kaufen. Wir haben 166% Steuer auf Alkohol. Eine Flasche Vodka kostet ungefähr 25 Euro. Indirekt beeinflusst diese Regelung die soziale Leben. Die Leute trinken früher und schneller. Weil Getränke in Pubs und Diskos so teuer sind, trinken die meisten Leute schon zu Hause, bevor sie ausgehen. Meiner Meinung ist das die deutsche Art besser ist. Auch schließen in Schweden die Diskos und Pubs schon früh. Daher muss man sich schnell betrinken.

Weiterhin ist mir aufgefallen, dass man Haschisch als sehr gefährlich betrachtet in Schweden. Wenn man sagt, dass man raucht, ist das dasselbe wie in Deutschland, wie wenn man sagt „Ich nehme Kokain oder Heroin ab und zu“. Hier denken viele Leute, dass es vollkommen ok ist zu rauchen und, dass es nicht gefährlich ist. Das war schwierig für mich am Anfang.

Ein Ding, das mich sehr überrascht hat, als ich in Deutschland ankam, ist wie sich Verkäufer in Geschäften Kunden gegenüber verhalten. Fast immer mag ich die deutsche Art so direkt zu sein, aber wie die Leute in den Geschäften sind, finde ich nicht nur direkt, sondern sie sind echt unhöflich.

Ich muss sagen, dass es viele Unterschiede zwischen Schweden und Deutschland gibt, aber ich denke, dass Deutschland das Land außerhalb Skandinavien ist, das Schweden am ähnlichsten ist und das ist etwas, worauf Deutschland sehr stolz sein sollte ;-) **(Das ist die rechte Haltung! Dann wollen wir mal stolz sein.)**

Cynthia aus SC:

Das Zugsystem ist nicht so schwierig zu durchschauen, man muss nur aufpassen, in welchen Zug man einsteigt. **(Ahh, ja! Ob das in SC anders ist?)** Was das Ausgehen betrifft gibt es in Mainz eine Menge Kneipen und Clubs wie zum Beispiel Irish Pub, Scrooges und das Euro Palace.

Jessica aus SC:

Hier ist die Gelegenheit, neue Leute zu treffen, die aus allen unterschiedlichen Ländern der Welt kommen. Man lernt auch, wie man die Welt mit ihren unterschiedlichen Kulturen sehen kann.

Das Beste daran in Mainz zu sein und hier zu studieren ist, dass man nicht nur eine andere Kultur kennenlernt, sondern auch viel über sich selbst lernt. Diese Erfahrung kann einem die Augen öffnen, wenn man sich dieser Erfahrung nicht verschliesst. Über Unterschiede bezüglich der Kulturen zu lernen und neue Leute kennenzulernen kann das Leben von jedem Einzelnen wirklich reicher machen.

Kamal aus Gävle:

Auch wenn man glaubt, dass Schweden und Deutschland sehr ähnlich sind, bevor man hier ankommt, so findet man ganz schnell heraus, dass Vieles sich unterscheidet! Zum Beispiel kann man Leute hier nicht duzen, das heißt Titel und „Sie“ wird immer noch benutzt. Das ist um zu Respekt zu zeigen. Was für uns als Schweden sehr komisch ist, ist, dass man hier drinnen raucht, auch in den Fachhochschulen! **(Ja, es ist fürchterlich, bei Regenwetter in den Pausen durch ein Treppenhaus zu gehen.)** Oder dass viele Leuten stehend essen, weil in vielen Restaurants und Konditoreien Sitzplätze fehlen. Du wirst wahrscheinlich erkennen, dass die Deutschen nicht service-orientiert sind, manchmal sogar unfreundlich sind. Aber das ist nur weil die dich nicht kennen! Bald werden sie viel netter.

Du wirst auch bald entdecken, dass die Deutschen (wenigstens hier in Mainz) nicht so pünktlich sind wie sie sagen und dass alles ziemlich unorganisiert ist. Dir wird nicht viel gesagt. Du musst alles selber besorgen und tun.

Was sich noch unterscheidet ist, dass Alles gestempelt werden muss, am liebsten mehrmal. Also, du wirst einer fortgeschrittenen und frustrierenden Bürokratie begegnen.

Andererseits sind die Deutschen nicht kühl und distanziert, wie die Schweden. Es ist viel einfacher, Kontakt mit Deutschen zu bekommen, besonders mit Studenten. Das soziale Leben ist viel wärmer und herzlicher.

Nicht zuletzt, musst du über die Strasse rennen, wenn es grün ist, weil es so bald wieder rot wird! **(Yeah, get a move on!)**

Benjamin aus SC:

Danke fuer dieses wunderbare Jahr in Deutschland. **(Es freut mich, dass es dir gefallen hat.)**

Die kulturellen Erfahrung, die ich zwischen Amerika hatte und Deutschland waren sehr gut. Ich traf einige sehr nette Leute während meiner Zeit in Deutschland von der ganzen Erde. Dieses war der größte kulturelle Unterschied, den ich seit der Anfangs - Sitzung erfahren habe. Ich habe Interessantes gelernt über Leute von der ganzen Welt und ihre Kulturen. Es war ein Spaß, mit diese Leute zu treffen, sowie Getränke oder Biere mit ihnen zu trinken und mein Wissen der Welt zu erweitern. **(Wunderbar: das Wissen der Welt durch Biertrinken zu erweitern. Das kann nur ein echter Epikuräer.)**

Meine liebsten Gerichte waren Jägerschnitzel mit Pilzen und Wurst mit Senf. Die Broetchen haben mir auch gefallen. Das Bier hat einen stärkeren Geschmack als in den Vereinigten Staaten. Der Wein ist gut und auch billiger als in Amerika. Hier gibt es Wein aus verschiedenen Ländern von Europa, und das ist sehr gut. **(Ja, Ben, einverstanden!)**

Über Schnitzel und anderes Essen gibt es natürlich auch andere Meinungen:

Magnus, Uni Gävle, Schweden

Ein Wort über das Essen. Schnitzel, schnitzel, schnitzel..es sieht aus als ob Deutschland nur aus dieser Speise besteht. Das schwedische Essen fehlt mir und ich bin froh, dass es ein IKEA in der Nähe von Mainz gibt! **(Ja was, Magnus? Schmecken dir Kieferspäne besser als Schwein?? ;-)**

Ralshon, SC:

Ich dachte das Essen in Deutschland ist Brot und Wurst und wieder Brot und Wurst, gut zu wissen ich hatte Recht! Aber ich war positiv beeindruckt über alle Extras, sauerkraut, schnitzel, jägerschnitzel und die Bäckereien ... ich liebe die Bäckereien!!!

Jeremys (SC), Kommentare fassen die guten Ratschläge fast aller Studis zusammen:

Deutsch lernen, nicht mit 0 Kenntnissen ankommen - „Lern mindestens ein Jahr die deutsche Sprache, bevor du herkommst. Sich im Ausland zu bewegen, ohne ein bisschen von der Sprache zu sprechen, ist sehr schwierig.“

Freunde machen, Kontakte haben (z.B. im Studentenwohnheim) „Wohnt im Studentenwohnheim. Dort bekommst du viele Freunde. Es gibt immer etwas zu tun und Leute, mit denen du etwas unternehmen kannst.“

Durch Reisen viel kennen lernen (Bahncard kaufen) „Wenn du eine Bahn Karte kaufst, erhältst du sehr gute Rabatte, um mit dem Zug zu reisen.“ - **Jessica (SC)** schreibt: „Ich würde auch vorschlagen, so viel wie möglich zu reisen. Das gibt die Möglichkeit, andere Teile der Welt zu sehen und unterschiedliche Sachen zu erfahren, die man nicht in South Carolina sehen würde.“

Die Ausgaben kalkulieren, einen Haushaltsplan machen - „Achte darauf, genug Geld zu haben. Ich habe eine Menge Geld ausgegeben während ich hier gewesen bin. Viel mehr als ich erwartete.“

Mehr Corporate Fitness durch revitalisierte Kommunikation

Prof. Dr. Lothar Rolke



| Prof. Dr. Lothar Rolke |
Fachhochschule Mainz

In einer Zeit, in der ein „Geizday“ das nächste Sonderangebot jagt und Dauertiefpreise das ewige Schnäppchen-Erlebnis versprechen, wird die Kommunikation zum Schlusslicht. Sie bestätigt am Ende nur, was den BMW- und Ford-Fahrer ohnedies zum Discounter treibt. Reflexhaft statt reflektierend. Vielleicht impulsiv, aber nicht impulsgebend taumelt sie dem Trend hinterher.

In der Massenbewegung der kleinen Preise ist die Orientierungsleistung der Kommunikation nicht mehr gefragt. Der Weg zum Supersparpreis ist längst eingeschlagen. Warum dann nicht auch gleich die Werbe- und PR-Budgets downsizen? Das liegt doch auf der Hand. Und wer sich umschaute, sieht, dass die Etatschmelze bereits in vollem Gange ist: Hier nur zehn Prozent Kürzung, dort wird das Budget gleich halbiert.

Wohl dem, der in diesen Zeiten antizyklisch die Kommunikationsetats aufstocken kann. Alle anderen Kommunikationsabteilungen müssen sich neu erfinden und dabei Schritt für Schritt revitalisieren. Wo die Ansatzpunkte liegen, zeigt die breit angelegte Studie „Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch“, die unter meiner Leitung in Mainz entstanden ist. Sie bestätigt unmissverständlich: Werbung und PR, Events und Direktmarketing etc. werden dort gebraucht, wo sie handfest zur

Corporate Fitness beitragen. Dazu muss die Kommunikation umsteuern. Die folgenden Vitalitätsregeln helfen, den richtigen Weg zu finden.

1. Kommunikation ist „geil“: Geldverdienen lässt sich in der Mehrzahl der Fälle nur dort, wo Kommunikation die Meinungs- und Wunschführerschaft übernimmt. Produkte sind meist austauschbar. Die Distributionsalternativen begrenzt. Und in jedem Markt kann immer nur ein Preisführer existieren. Allein Kommunikation kann Wünschen und Bedürfnissen eine Richtung geben. Kein anderes Marketing- und Reputationsinstrument birgt heute soviel Erfolgspotenzial wie die Kommunikation. Die besten Kommunikatoren sagen: Der Erfolg ließe sich um 100 Prozent steigern, wenn sie nur könnten wie sie wollten.

2. Vertrauen ist der Anfang von allem, muss aber jeden Tag neu geschaffen werden. Unternehmen verlieren zusehends an Bindungskraft – gegenüber ihren Kunden, ihren Mitarbeitern und ihren Aktionären. Auch die Journalisten als Advokaten der Öffentlichkeit sind misstrauischer geworden. Wer Loyalität will, muss Menschen einbinden können in seine (Werte-)Welt. Das geht nur über Vertrauen, das sich nicht kaufen lässt, sondern verdient werden muss. Um Menschen zu gewinnen, ist „earned media“ (und nicht „free media“, die es nicht gibt) genauso wichtig wie „paid media“. Insofern sind PR und Werbung zweieieiige Zwillinge erfolgreicher Kommunikation.

3. Hundert Mal Kommunikation integriert. Immer anders. Immer richtig. Der wichtigste Erfolgsschlüssel für mehr Effizienz und mehr Effektivität in der Kommunikation liegt in der besseren Verzahnung unterschiedlicher Instrumente und Strategien. Das sagen Marketer und PR-Manager gleichermaßen. Allerdings gibt es nicht den „goldenen Mix“. Entsprechend der höchst unterschiedlichen Marktanforderungen und eigenen Fähigkeiten müssen Unternehmen sehr spezifische kommunikative Arrangements für den Austausch mit ihren Zielgruppen entwickeln. Für den Markenartikler im Consumer-Markt steht Werbung an erster Stelle. Beim B2B-Konzern erst an fünfter. PR kann heute fast überall eine bedeutendere Rolle spielen.

4. Im Business ist nicht der Weg das Ziel.

1. „Langfristiger Gewinn“, 2. „Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“, 3. „Kosten einsparen“ und gleichauf 4. „Umsatz“ und „Image“ – so ranken Unternehmen heute klar ihre Ziele. Wer viel zur Zielerreichung beiträgt, hat viel zu sagen. Wer nicht, nicht. Das Zielsystem der Marketer ist damit ziemlich deckungsgleich; das der PR-Manager endet beim „Image“. Wann kümmern sie sich endlich um die monetären Folgeeffekte eines guten „Bilds“ in der Öffentlichkeit, übernehmen also Ergebnisverantwortung. Tun sie es nicht, bleiben sie in der Rolle des Wasserträgers.

5. Nur wer sich messen lässt, kann gewinnen.

„Mangelnde Erfolgskontrolle“ gilt nach „fehlendem Budget“ als größtes Defizit. Noch immer verplanen über 50 Prozent der Unternehmen ihre Kommunikationsbudgets ohne klares Konzept mit Situationsanalyse, Strategieentwicklung, operativem Plan und Erfolgskontrolle. Nicht nur in der PR, sondern auch im Marketing. Beide Abteilungen müssen die Erfolgstreiber ihrer Arbeit identifizieren, indizieren und dann als Impulskette zur Gewinn- und Wettbewerbssicherung sichtbar machen.

Revitalisierte Kommunikationsabteilungen werden von ganz allein zu lernenden und lehrenden Organisationseinheiten. Sie verbessern nicht nur ständig ihre eigene Arbeit. Sie lehren die Unternehmen auch, wie sie mit ihren Stakeholdern zu stabilen Kooperationsgewinnen kommen. Weil sie Wünsche und Vorstellungen, Bedarfe und Besonderheiten verstehen und Optionen nach innen und nach außen vermitteln können. Das ist übrigens exakt das Gegenteil von „Dauer-Sonder-Niedrigpreis“-Aktivismus. ■

Die Rolke-Studie ist erschienen unter dem Titel:

„Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten“. (Preis 100,- Euro)

Bezugsquelle: F.A.Z.-Institut;

Fax: 069/7591-1966;

E-Mail: branchen@faz-institut.de

Kennzahlenorientiertes Benchmarking in der kommunalen Abfallwirtschaft

Prof. Dr. Karl H. Wöbbing, in Zusammenarbeit mit Dipl.-Betriebswirt (FH) Wolfgang Schaubbruch



| Prof. Dr. Karl H. Wöbbing |
Fachhochschule Mainz

Am 16.07.2003 stellten die Forschungsgruppe Umweltwirtschaft und das Institut für Umweltökonomie - IfU Münster/Mainz - die Ergebnisse des 8. IKKV Rheinland-Pfalz vor. Intensive Diskussionen der Ergebnisse ließen sich dabei verbinden mit einem Erfahrungsaustausch der Vertreter der teilnehmenden Abfallwirtschaftsbetriebe.

Betriebliche Kennzahlenvergleiche - wie der Interkommunale Kennzahlenvergleich, IKKV Rheinland-Pfalz - eröffnen kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieben die Chance, von anderen zu lernen, das eigene Verhalten, Organisation und Abläufe zu überprüfen; und einen wünschenswerten Leistungs- und Qualitätsstandard auf günstigem Kostenniveau zu realisieren. Kennzahlenvergleiche ermöglichen einen Quasi-Wettbewerb. Damit können Umweltstandards und Kosten-Nutzen-Relationen dokumentiert und weiterentwickelt bzw. verbessert werden.

Die Notwendigkeit der Vergleichsarbeit für kommunale Unternehmen ist mittlerweile weitgehend unbestritten. Im Umweltgutachten 2002 des Sachverständigenrats für Umweltfragen (SRU) wird die kontinuierliche Durchführung von Benchmarking-Projekten empfohlen. Das Umweltbundesamt schlägt betriebliche Kennzahlenvergleiche mit ökonomischen, ökologischen und technischen Kennzahlen vor, womit auch dem Gedanken der Nachhaltigkeit Rechnung getragen wird. Auch die Wirtschaftsministerkonferenz hat bei ihrer Sitzung im Dezember 2002 ein (evtl. verpflichtendes) Benchmarking in der Wasserversorgung befürwortet.

Die Forschungsgruppe Umweltwirtschaft an der FH Mainz hat bereits im Oktober 1996 einen ersten Kennzahlenvergleich der kommunalen Abfallwirtschaftsbetriebe in Rheinland-Pfalz vorgelegt. Dieser interkommunale Kennzahlenvergleich, initiiert und finanziert von Seiten des Ministeriums für Umwelt und Forsten Rheinland-Pfalz, war der erste Vergleich seiner Art in Deutschland. Er wird seit 1999 durch das Institut für Umweltökonomie - IfU Münster/Mainz (Dipl.-Bw. W. Schaubbruch) - ausgewertet.

Seit 1999 liegen zudem Ergebnisse zur kommunalen Abfallwirtschaft aus dem VKS-Kennzahlenvergleich vor, an dem die Forschungsgruppe Umweltwirtschaft und

das IfU Münster/Mainz ebenfalls mitarbeiten. Intention und Grundstruktur der bundesweiten VKS-Vergleiche entsprechen den Vergleichen in Rheinland-Pfalz; das VKS-Projekt geht indessen im Umfang (Abfallwirtschaft, Straßenreinigung, Winterdienst) und insbesondere im Detaillierungsgrad deutlich über die Kennzahlenvergleiche der FH Mainz hinaus. Nunmehr wurden die beiden Institutionen gemeinsam mit dem Ingenieurbüro COOPERATIVE - Darmstadt (Dr.-Ing. B. Michel) vom hessischen Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz beauftragt, einen Betriebskennzahlenvergleich - angelehnt an die Konzeption des IKKV Rheinland-Pfalz - für die kommunalen Abfallwirtschaftsbetriebe in Hessen aufzubauen. Dadurch sind zukünftig auch im IKKV länderübergreifende Vergleiche möglich; die Teilnehmerzahl und damit die Aussagekraft der Kennzahlen erhöht sich entsprechend.

Der IKKV Rheinland-Pfalz bezieht sich auf wesentliche Leistungen der kommunalen Betriebe und die damit verbundenen Kosten mit ihren Kosteneinflussgrößen bzw. Qualitätsmerkmalen. Der Vergleich berücksichtigt - durch Clusterungen bzw. unterschiedlich detaillierte Abfragen - auch wesentliche Unterschiede zwischen den Betrieben; in folgenden Bereichen:

- regionale Spezifika;
- Art und Umfang der kommunalwirtschaftlichen Leistungen (Qualität, auch ökologisch);
- Vorhaltung eigener Kapazitäten;
- Detaillierungsgrad der vorhandenen Kostenrechnungssysteme.

Da jedoch aus Gründen der Praktikabilität bewusst nicht sämtliche Qualitätsmerkmale erfasst werden, sind die Vergleiche i.A. nicht geeignet, unmittelbare Aussagen zur wirtschaftlichen Arbeitsweise einzelner Betriebe zu treffen. Dem einzelnen kommunalwirtschaftlichen Betrieb soll vielmehr die Möglichkeit gegeben werden, durch regelmäßige Betriebsvergleiche seine Position bei einzelnen Leistungen in Relation zum Mittelwert bzw. zu den Positionen der jeweils vergleichbaren Betriebe im Zeitablauf zu analysieren. Die teilnehmenden Betriebe erhalten damit Anregungsinformationen

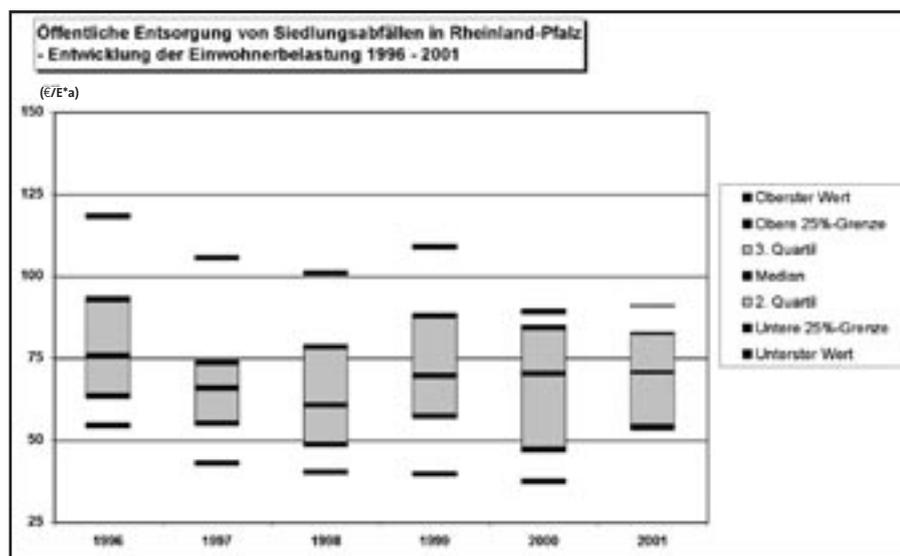


Abb. 1

darüber, an welchen Stellen die Wirtschaftlichkeit erhöht bzw. bei welchen Leistungen Kosten gesenkt werden können.

Fasst man die Auswertungsergebnisse der diversen Vergleiche jeweils statistisch zusammen, lassen sich einige interessante Schlussfolgerungen ziehen. Ein Beispiel ist die Einwohnerbelastung mit Kosten der öffentlichen Entsorgung von Siedlungsabfällen (incl. aller gebührenfrei erbrachten Leistungen) in € pro Einwohner und Jahr (€/E*a). (siehe Abb. 1)

Die vorstehende Grafik zeigt für die Jahre 1996 bis 2001 jeweils die Ober- und Untergrenze der Einwohnerbelastung in Rheinland-Pfalz (oberer, unterer Balken) und die Grenzen, innerhalb derer sich die mittleren 50% der Betriebe bewegen (grau unterlegtes Feld). Der mittlere Balken markiert den Median: Das ist der Wert, der praktisch von 50% der teilnehmenden Betriebe unterschritten wird. Der Grafik lässt sich entnehmen, dass die Kostenbelastung in Rheinland-Pfalz von 1996 bis 2001 in vielen Fällen gesunken ist: Lagen 1996 noch rund 50% der (jeweils teilnehmenden) Entsorgungsbetriebe über 75 €/E*a, so liegen 2001 rund 50% unter 71 €/E*a. In mehr als 25% der Betriebe liegt die Einwohnerbelastung sogar unter 55 €/E*a; nirgends mehr über 91 €/E*a. Auch wenn der Kreis der teilnehmenden Betriebe bei den sechs Vergleichen nicht stets derselbe war (was nicht ohne Einfluss auf die Auswertung ist), kann doch von einer „Explosion“ der Entsorgungskosten in Rheinland-Pfalz keine Rede mehr sein.

Parallel dazu ist übrigens festzustellen, dass die Qualität der Entsorgung in mehreren Bereichen deutlich gestiegen ist: Der Umfang der getrennten Abfallerfassung hat zugenommen, insbesondere für Bioabfall, aber auch bei Elektronikschrott oder Altholz. Im Vergleich zu 1996 erfolgt die Abfallbehandlung inzwischen weitgehend TASI-konform (thermische Behandlung, MBA) und die untersuchten Kompostierungsanlagen verfügen inzwischen alle über das RAL-Gütesiegel für den Output.

Betrachtet man einzelne Leistungen genauer, so ergeben sich u.a. interessante Entwicklungen und Unterschiede bei der Leistung „Erfassung, Sammlung, Transport von Hausabfall“ (siehe Abb. 2)

Im Rahmen des IKKV Rheinland-Pfalz 2001 meldeten alle teilnehmenden Städte bei dieser Leistung Kosten unter 74 €/t, drei Betriebe sogar unter 65 €/t; und lagen damit wieder ungefähr auf dem Niveau von 1999. Alle teilnehmenden Städte setzten dafür eigene Kapazitäten ein und konnten offensichtlich ihre Wirtschaftlichkeit bei dieser Leistung in den Vorjahren kontinuierlich verbessern, auch wenn sich im Berichtsjahr wohl ein gemäßigter Anpassungsbedarf ergab. Bei den Landkreisen - wo überwiegend private Dritte mit der Entsorgung beauftragt sind - zeigte sich für die Betriebe in den vergangenen Jahren ein differenziertes Bild: Während für einige Betriebe - in einzelnen Jahren - Kostensenkungen von bis zu 25% zu verzeichnen sind, müssen in anderen Jahren Kostensteigerungen von bis

zu 14% festgestellt werden. Insgesamt wird nun zwar von zwei Betrieben das Niveau von 1998 um mehr als 5% überschritten, jedoch zeigt sich für zwei Betriebe auch ein gegenüber 1998 leicht abgesenktes Niveau. Dabei haben vier Betriebe Werte unter 65 €/t, u.a. auch ein Betrieb, welcher eigene Kapazitäten einsetzt. Damit kann nicht gesagt werden, dass diese Leistung grundsätzlich teurer ist, wenn sie von der öffentlichen Hand erbracht werden.

Bei den Landkreisen sind im Leistungsbereich „Erfassung, Sammlung, Transport von Hausabfall“ die Kostenunterschiede

Kontaktadressen:

Forschungsgruppe
Umweltwirtschaft
Fachhochschule Mainz
Prof. Dr. Karl H. Wöbbingek
An der Bruchspitze 50, 55122 Mainz
Telefon: 06131 / 628-218, -235
e-mail: fg-umwelt@wiwi.fh-mainz.de
Internet: www.fh-mainz.de/institut/
verbund.htm

Institut für Umweltökonomie
IfU Münster / Mainz
Dipl.-Bw. (FH) Wolfgang Schaubruch
Neugasse 3, 55129 Mainz
Tel 06136. 81 40 00
Fax 06136. 81 40 01
e-mail: w.schaubruch@ifu-
umweltoekonomie.de
Internet: www.ifu-umweltoekonomie.de

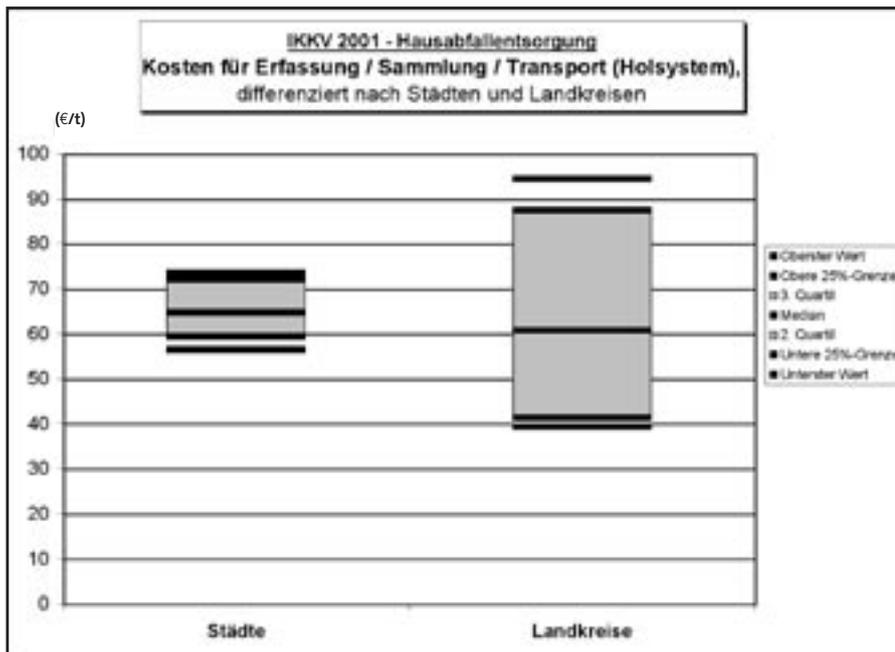


Abb. 2

zwischen den Betrieben im Vergleich zu den Vorjahren insgesamt geringer geworden. Mehrere Betriebe konnten - u.a. durch neue Ausschreibungen - zum Teil erhebliche Kostensenkungen realisieren. Auch dies ist zu einem wesentlichen Teil auf den IKKV zurückzuführen, der als Quasi-Wettbewerb den Betrieben größere Transparenz in den Kostenstrukturen verschafft.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang die auffällige „Zurückhaltung“ einzelner kommunaler Abfallwirtschaftsbetriebe aus Rheinland-Pfalz: Obwohl die Bedeutung eines regelmäßigen kennzahlenorientierten Benchmarkings inzwischen weithin unbestritten ist, nahmen am IKKV 2001 nur 50% der kommunalen Abfallwirtschaftsbetriebe des Landes Rheinland-Pfalz teil. Die Vertreter der teilnehmenden Betriebe sind indessen von dem Vergleichskonzept überzeugt, weil mit vertretbarem Datenerhebungsaufwand (bei niedrigen Teilnehmerentgelten von ca. 1.000 € pro Betrieb) eine Fülle steuerungsrelevanter Informationen gewonnen wird.

Der IKKV als kennzahlenorientiertes Benchmarking - bestehend aus Kennzahlenvergleich, Kennzahlenauswertung und einem Workshop mit Analysen und Erfahrungsaustausch für alle Vergleichsteilnehmer - bietet nämlich den teilnehmenden Betrieben die Möglichkeit, geforderte bzw. gewünschte Qualitätsniveaus der Daseinsvorsorge mit wirtschaftlicher Betriebsführung in Einklang zu bringen. Betriebliche Kennzahlenvergleiche stellen ein Controllinginstrument dar, das wesentlich zur Akzeptanzsteigerung kommunaler Betriebe in der Öffentlichkeit beitragen kann, weil Leistungsspektren, Qualitätsniveaus, Kostenstrukturen und ggf. auch Gebührenentwicklungen transparenter gemacht werden können. Betriebsvergleiche helfen kommunalen Betrieben nicht nur, ihre Leistungen wirtschaftlicher zu erbringen. Solche Vergleiche können auch dazu beitragen, manche im Zusammenhang mit öffentlichen Leistungen heftig diskutierte Glaubensfrage in eine sachliche Kosten-Nutzen-Abwägung zu überführen.

Auf Wunsch der teilnehmenden Betriebe, im Interesse einer zeitnahen Auswertung, soll der nächste IKKV - für das Berichtsjahr 2003 - bereits Anfang 2004 starten, damit die Auswertung bereits zum Sommeranfang 2004 erfolgen kann. Damit wird die Aktualität deutlich erhöht, was die Akzeptanz dieses Controlling-Instrumentes weiter steigern dürfte. ■

An dem Betriebsvergleich 2001 haben teilgenommen:

Stadt: Koblenz, Landau, Ludwigshafen, Mainz und Speyer

Landkreis: Ahrweiler, Alzey-Worms, Cochem-Zell, Daun, Kusel, Ludwigshafen, Rhein-Lahn-Kreis und Westerwaldkreis

sowie ZAK - Zweckverband Abfallwirtschaft Kaiserslautern und Deponie-zweckverband Eiterköpfe

Virtueller Campus Rheinland-Pfalz (VCRP): Ein Versuch, das Wahlpflichtfach Betriebspsychologie mit E-Learning Elementen zu ergänzen

Diplom-Betriebswirtin, Diplom-Pädagogin Petra Bauer



| Petra Bauer |
Fachhochschule Mainz

VCRP was ist das?

Seit 2002 stellt der Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz jedem Hochschullehrer rheinland-pfälzischer Hochschulen eine Lernplattform kostenfrei für seine Lehrveranstaltungen zur Verfügung. Auf dieser Lernplattform kann man sich einen „Platz“ für ein virtuelles Seminar oder zur Ergänzung von Präsenzveranstaltungen reservieren lassen.

Eine solche Lernplattform sieht verschiedene Funktionen vor:

- Über persönliche Steckbriefe ist eine virtuelle Vorstellungsrunde möglich. Studierende und Hochschullehrer können sich mit einem Bild und/oder mit einem Text vorstellen.
- Unterrichtsmaterialien, Texte und Literaturlisten können hinterlegt und abgerufen werden.
- Es kann über E-Mail, Diskussionsforen und Chat kommuniziert werden.
- In Diskussionsforen können Meinungserhebungen und Beiträge zu Themengebieten eingestellt werden.
- Über eine Kalenderfunktion besteht die Möglichkeit einen Semesterplan, die Termine und die zugehörigen Themengebiete mit Referierenden bekannt zu geben.
- Die Studierenden können Hausarbeiten und Handouts zu Präsentationen hinterlegen und abrufen.
- Studierende die in einer Gruppe an einem Thema arbeiten, können sich über Foren austauschen.

Brauchen wir so was?

Eine Hochschulveranstaltung könnte komplett virtuell mit Hilfe dieser Lernplattform durchgeführt werden. Aber davon sind wir noch weit entfernt. Oder? Ein Blick zurück zeigt, wie schnell sich der Einsatz der Kommunikationsmedien in den letzten Jahren entwickelt hat.

Als ich 1986 an der FH studierte, habe ich meine erste Hausarbeit auf einer Schreibmaschine geschrieben. Am Ende des Studiums, 1990 hatte ich einen PC. Seit 1997 befrage

ich regelmäßig die Studierenden zu ihrer Computerausstattung. Mittlerweile besitzen fast alle einen PC, eine E-Mailadresse und einen Internetzugang. Das Internet ist an der FH für alle nutzbar. Ein Grund, diese Kommunikationsform auch in die Lehre zu integrieren. Ebenfalls ein Grund ist die Tatsache, dass in den Unternehmen diese Kommunikationsformen den beruflichen Alltag mitbestimmen. Videokonferenzen, Chattermine und computerunterstützte Lernformen (E-Learning) werden in immer mehr Unternehmen eingeführt und angewendet. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie eine hohe Selbstlernkompetenz und die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen mitbringen. Aufgrund der Anforderung des lebenslangen Lernens sind diese Kompetenzen neben der sozialen Kompetenz und der Fachkompetenz die wesentlichen Qualifikationen der Mitarbeiter. Zusätzlich bin ich davon überzeugt, dass die nachwachsende @-Generation immer mehr computer- und internetunterstützte Lehr- und Lernsysteme erwarten und einfordern wird.

Der Versuch, das Wahlpflichtfach Betriebspsychologie virtuell zu ergänzen

Die erste Registrierung einer Lehrveranstaltung auf dem virtuellen Campus im Internet (www.zfuw.de) ist sehr einfach. Dort ist ein virtueller Anmeldebogen hinterlegt. Nach dem Ausfüllen und Abschieken erfolgt die Information über E-Mail, dass die Lernplattform freigeschaltet ist. Anschließend müssen auf der Plattform die gewünschten Funktionen eingerichtet werden. Bei diesem Schritt erschien mir die Lernplattform unübersichtlich und kompliziert. Die Navigation ist schwierig und gewöhnungsbedürftig. Einige Telefonate mit den Betreuern der Lernplattform in Kaiserslautern waren notwendig. Die sehr kompetente Telefonberatung half allerdings immer wieder weiter.

Die Studierenden können sich, wenn vom Dozenten alles vorbereitet ist, über einen Code der ebenfalls vom Dozenten vergeben wird, anmelden. Es dauert lange, bis sie den Weg auf die Lernplattform gefunden haben. Manche scheitern und kommen nie an.

Die Studierenden berichteten ebenfalls über technische Probleme: der Einstieg und die Anmeldung ist kompliziert. Da das Austesten der Lernplattform als freiwilliges und zusätzliches Angebot zur Lehrveranstaltung angeboten wurde, interpretierten es manche für nicht notwendig. Sie haben es aufgrund des stressigen Studiums und der Arbeitsüberlastung nicht wahrgenommen. Die Möglichkeit, sich ort- und zeitunabhängig informieren zu können, wurde von den meisten als gut bezeichnet. Auch die Option mit anderen Studierenden in virtuellen Kontakt treten zu können, wird vor allem als Vorteil bei Gruppenarbeiten gesehen.

Ich habe die Studierenden gefragt, unter welchen Bedingungen Sie eine solche Lernplattform nutzen würden und folgende Antworten erhalten:

- Wenn es viele Teilnehmer regelmäßig nutzen würden, wäre das bestimmt sehr interessant.
- Wenn man gut strukturierte und gebündelte Informationen darauf finden könnte, wie z. B. Handouts, Hausarbeiten und Literaturhinweise.

Aus den zunächst sehr dürftigen Erfahrungen im SS 2003 werde ich für das folgende Semester das ergänzende virtuelle Angebot für die Studierenden verbindlicher gestalten und anbieten. Sinnvoll erscheint mir, mit den Studierenden gemeinsam im Computerraum die Anmeldung und die erste Navigation auf der Lernplattform vorzunehmen. Dabei könnten wir die Chatfunktion und die Nutzung eines Diskussionsforums erproben. Ziel sollte sein, die Hemmschwelle für das Erbringen von virtuellen Beiträgen zu reduzieren. Bei den Studierenden sollte die Botschaft ankommen, dass es zunächst um das Kennenlernen dieses Mediums geht. Als Ergänzung zur realen Vorstellungsrunde sollte jeder Studierende einen Steckbrief von sich auf die Lernplattform stellen. Zu überlegen ist die Verpflichtung von z. B. fünf schriftlichen Beiträgen im Semester. Hiermit könnte eine lebendige virtuelle Diskussion ausge-

löst werden. Nicht zu vernachlässigen ist, dass die Diskussionsanstöße und Fragestellungen immer wieder vom Dozenten, hier auch Teletutor genannt, kommen müssen. Im virtuellen Bereich ist die Motivation der Teilnehmer zur aktiven Teilnahme am Seminar, genau wie in einer Präsenzveranstaltung auch, keine leichte Aufgabe.

Ich bin gespannt ob über verbindliche Vereinbarungen ein Lernen im Sinne von „blended Learning“, der Kombination aus Präsenzveranstaltung und virtueller Kommunikation, noch besser umgesetzt werden kann.

Ausblick:

Interessant ist ein Ausschnitt aus einem Beitrag im Internet mit dem Titel: Ist die Hochschule der Zukunft virtuell?

„Die Hochschulen werden gar ein Vorlesungsmarketing betreiben, um die Studierenden für sich zu gewinnen. Diese gehören nur noch einer Stammhochschule an, besuchen aber auch Vorlesungen anderer Hochschulen. Das tun sie international, ohne einen Fuß vor die Tür zu setzen. Dank der virtuellen Lehre via Internet wächst bei ihnen ein kritisches Bewusstsein gegenüber dem Mobilitätswang. Einen Hörsaal suchen sie nur noch für Spezial- oder Fachvorlesungen auf. Seinen individuellen Mix an Grundlagenfächern stellt sich der Studierende von morgen am heimischen Computermonitor zusammen. Auch seine Prüfungen wird er analog zu Videokonferenzen online ablegen.“ (Quelle: www.idw-online.de)

Ob es tatsächlich so kommen wird, wissen wir heute noch nicht. Erkennbar ist heute schon, dass die Kommunikationsmedien und deren Einsatz in den Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Für mich gehört es auch zu den Aufgaben der Hochschulen, die Studierenden darauf vorzubereiten. ■

Befragung der Hochschullehrerinnen und -lehrer an der Fachhochschule Mainz

Diplom-Betriebswirt (FH) Lothar Steiger



| Lothar Steiger |
Fachhochschule Mainz

Wie in jedem Semester konnten die Studierenden im Rahmen des Wahlpflichtfaches „Auswertung von Befragungen mit Hilfe von SPSS“ Arbeitstitel definieren. Ein interessanter Vorschlag, welcher dann als Projektthema auserkoren wurde, lautete:

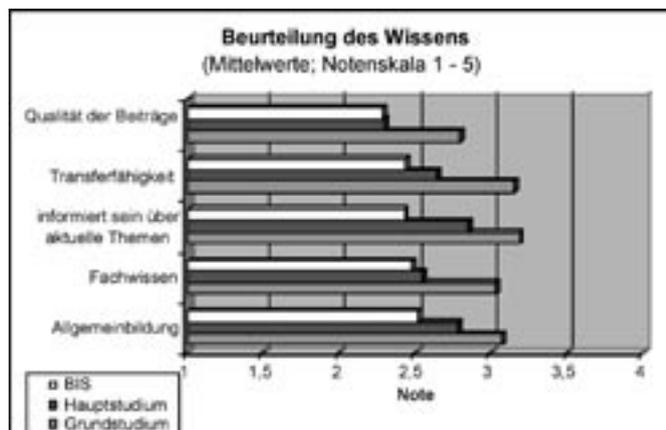
„Wie zufrieden sind die Hochschullehrerinnen und -lehrer des FB III mit den Leistungen und der Motivation der Studierenden in Ihren Vorlesungen?“

In den letzten Jahren wurde sehr viel über die „Evaluation der Lehre“ diskutiert und der Aspekt, wie denn eigentlich die Lehrenden die Studierenden beurteilen, völlig vernachlässigt. Deshalb entschlossen sich die Studierenden des Wahlpflichtfaches im WS 2002/03 einen Fragebogen zu entwickeln und per Interview die Lehrenden des Fachbereichs III zu befragen. Insgesamt wurden 62 Interviews durchgeführt.

Bei der Beurteilung sollten die Befragten zwischen Studierenden im Grund- und Hauptstudium und BIS-Studierenden differenzieren, soweit sie Lehrerfahrung in diesem Bereich besitzen.

Beurteilung des Wissens

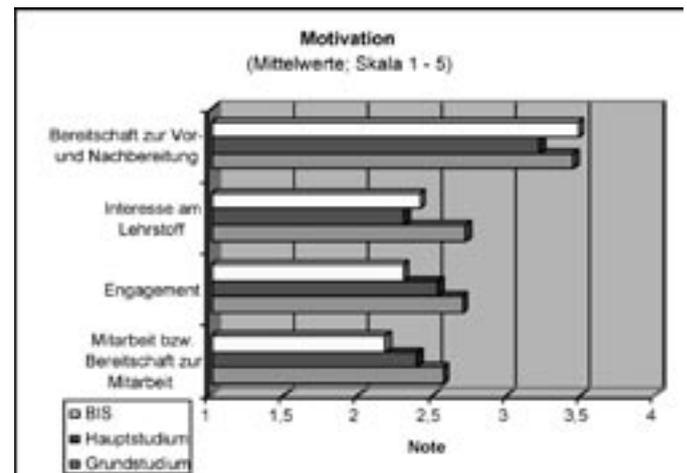
Im ersten Fragekomplex sollten die Befragten das Wissen der Studierenden beurteilen. Bei einer Notenskala von 1 - 5 (1 = sehr gut; 5 = mangelhaft) ergaben sich folgende Mittelwerte:



Beurteilung der Motivation

Wie beurteilen die Befragten die Motivation der Studierenden und gibt es auch hier Unterschiede zwischen Studierenden im Grund-, Haupt- oder BIS-Studium?

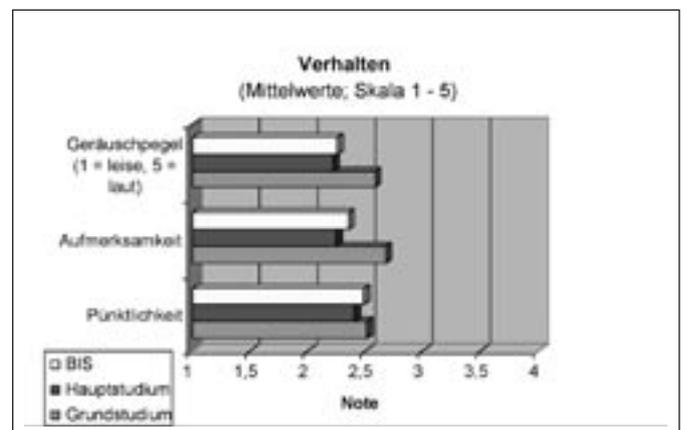
Es wurde wieder die gleiche Skala benutzt wie bei der Beurteilung des Wissens.



Ebenso wie bei der Beurteilung des Wissens schneiden die BIS-Studierenden besser ab, nur bei der „Bereitschaft zur Nachbereitung“ wird diese Gruppe genau so (schlecht!?) beurteilt wie alle anderen Studierenden.

Verhalten

Nicht zuletzt das Verhalten der Studierenden selbst beeinflusst wesentlich deren Lernerfolg. Nun werden natürlich Begriffe wie „Pünktlichkeit“ von jedem anders interpretiert und als mehr oder weniger wichtig erachtet. Oft empfinden die Studierenden Lärm und Unterbrechungen der Vorlesungen sogar störender als die Lehrenden selbst. In unserer Untersuchung sollten die Kriterien „Aufmerksamkeit“ und „Pünktlichkeit“ nach dem bekannten Notenschema beurteilt werden, während die Lautstärke in der 5er-Skala von 1 („immer leise“) bis 5 („immer laut“) beurteilt werden sollte.



Veränderungen des Verhaltens

Es wird interessant sein, diese Untersuchung in einigen Jahren noch einmal durchzuführen um festzustellen, ob sich die Einschätzungen der Lehrenden verändert haben oder nicht. Diejenigen, welche bereits länger im FB III unterrichten, sollten nun angeben, ob sich das Verhalten der Studierenden in den letzten Jahren verändert hat, oder nicht. Offenbar fühlten sich nur 35 Befragte in der Lage dies zu beurteilen, wobei über die Hälfte (19) fanden, dass sich das Verhalten geändert hat.

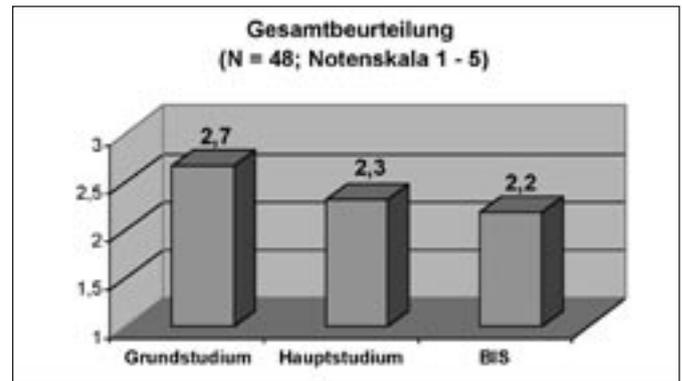


Von diesen 19 Befragten wurden die unterschiedlichsten Gründe genannt. Die Tabelle ist auch deshalb so interessant, da sich manche Aussagen widersprechen.

| Wenn ja, in welcher Hinsicht? (n= 19; Mehrfachnennungen möglich) | Anzahl |
|---|--------|
| fleißiger / leistungsbereiter / engagierter/ motivierter | 5 |
| arbeitet zu viel außerhalb des Studiums | 2 |
| höheres Wissensniveau | 2 |
| schlechte Grundlagen / Vorkenntnisse | 2 |
| abnehmendes Interesse am Fach | 2 |
| mehr klausurorientiert | 1 |
| Unkritischer | 1 |
| höheres Praxiswissen | 1 |
| unhöflicher | 1 |
| freundlicher | 1 |
| kritischer | 1 |
| kommt direkt von der Schule | 1 |
| abnehmende Qualität | 1 |
| angepasster | 1 |
| unsicherer | 1 |
| schöner | 1 |
| weniger offen | 1 |
| fehlende Lernkultur | 1 |
| besser geworden | 1 |
| persönliche Reife gesunken | 1 |
| lockerer im Umgang | 1 |
| Sprache, Grammatik, Ausdrucksweise verbessert | 1 |
| lauter | 1 |
| frecher | 1 |

Gesamtbeurteilung

Zum Schluss sollte noch ganz allgemein eine Beurteilung der Studierenden abgegeben werden. Immerhin 48 Befragte fühlten sich dazu in der Lage.



So schwierig Evaluation ist, da jeder seine ganz eigenen Vorstellungen von „Lehre“ und „Lernerfolg“ hat, so war es aber einmal interessant diese Seite der Beurteilung einmal aufzugreifen. Ich selbst war überrascht, auf welches Interesse dieses Thema (wie bereits erwähnt: der Vorschlag kam aus den Reihen der Studierenden) bei den Studierenden stieß und wie schnell die Diskussion sich auch um Aspekte des Verhaltens der Studierenden drehte.

Der Lernerfolg bei diesem Untersuchungsthema war vor allem die Erkenntnis, wie schwierig (ja eigentlich unmöglich) es ist, an Menschen in ihren Funktionen (hier: Lernende und Lehrende) Meßlatten anzulegen und zu versuchen mit vereinfachenden Skalen (hier: Schulnoten) Messungen vorzunehmen – eine Erkenntnis, welche in beide Richtungen (Lehrende – Studierende; Studierende – Lehrende) richtig ist. ■

Dagobert Duck und die Rabattmärkchen

Prof. Dr. Hans-Dieter Hippmann



| Prof. Dr. Hans-Dieter Hippmann |
Fachhochschule Mainz

Die Wurzeln sind wichtig!

Die „praktische“ oder „materielle Statistik“ gilt als ältester Zweig der Statistik, dessen Geschichte etwa 2600 v. Chr. beginnt. Die alten Ägypter führten regelmäßig Zählungen des Goldes und der Felder durch. Das hat sich bis Dagobert Duck und auch 2003 n. Chr. nicht geändert. Ansonsten hat sich einiges getan!

Die Römer sollen bereits 550 v. Chr. unter König Servius Tullius einen Zensus römischer Bürger verfügt haben. In der Bundesrepublik lief gerade die Testerhebung zu der für 2005 n. Chr. geplanten neuen Volkszählung. Die amtlichen Statistiker wollen von der Zählung zur Auswertung vorhandener Register übergehen. Pierre-Simon de Laplace führte bereits im Jahre 1801 die erste Volkszählung auf Stichprobenbasis durch! Sozusagen der Vorläufer unseres heutigen Mikrozensus.

Dies wurde aber erst durch die von Blaise Pascal und Pierre Fermat um 1650 begründete Wahrscheinlichkeitsrechnung möglich. Antrieb waren für die Wissenschaftler „niedere Motive“: Das Glücksspiel sollte berechenbar gemacht werden! Berühmte Mathematiker, so auch der Baseler Daniel Bernoulli, quälten sich mit der Entwicklung der Kombinatorik und der Wahrscheinlichkeitsrechnung ab. Das scheint sich 2003 nicht grundlegend geändert zu haben. Heute sind es unsere Betriebswirtschaftsstudenten, die von Fall zu Fall ungewollt in diese historischen Fußstapfen treten. Aber es geht auch voran! Ein Beispiel:

Der Kunde ist König!

In der Zeitschrift „Der Ansporn - Die Zeitschrift für Vorwärtstrebende“ (Heft 8/ Jg. 1931, S. 487) ist unter Rubrik „Rund um den Kunden“ zu lesen: „In vielen Geschäften ... gibt es Rabattmarken um Werte von 4-5 Prozent. Seinen Erfolg macht aber nach meiner Erfahrung der Verkäufer in sehr vielen Fällen selbst zunichte durch die Art,

wie er die Marken als Zugabe dem Käufer überreicht. Glaubt ein Geschäftsmann im Ernst er gewinnt einen Käufer als Dauerkunden oder macht dem Stammkunden die beabsichtigte Freude und erweckt in ihm die Lust, immer wieder bei ihm zu kaufen, wenn er erst auf dessen Anforderung mit unfreundlichem Gesicht die Marken hergibt?“

Was hat der letzte Absatz mit Statistik zu tun? Nichts. Eher mit Kundenbindung und Qualitätssicherung! Man ist aber schnell wieder auf dem Gleis: „Statistik befaßt sich mit Daten“ schreibt Günter Menges 1972 in seinem „Grundriß der Statistik“. Mit der entsprechenden Neugierde und ein paar Fragebögen ist man dann bei der Kundenzufriedenheitsanalyse angelangt, eine neuere Entwicklung im Anwendungsbereich der Statistik.

Studierende befragen Studies!

Das Prinzip der Kundenzufriedenheitsanalyse haben Studierende des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften in den Sommersemestern 2000 und 2003 angewendet, um die Stimmung „unter den Studies“ zu messen. Studentinnen und Studenten befragten ihre Kommilitonen ab dem zweiten Semester.

Der Fragebogen mit dem Titel „Was können wir verbessern, damit du zufriedener bist?“ wurde von den Studentinnen und Studenten der Semestergruppe 2a in der Statistikübung des Sommersemesters 2000 selbstständig und ohne eine inhaltliche Einflussnahme des Dozenten erarbeitet. Dieser Fragebogen wurde mit unverändertem Fragenteil im Sommersemester 2003 wiederholt eingesetzt. Diesmal waren es die Semestergruppen 1a und 1c, die allerdings schon in der ersten Woche einen „Flyer“ (auf deutsch: einen etwa 3cm x 15 cm kleinen bunten Papierstreifen) mit dem Aufdruck „www.statistikaufgaben.de“ in die Hand gedrückt bekamen. Ergänzend

| | absolut unwichtig | absolut wichtig | absolut unzufrieden | absolut zufrieden |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | -3 -2 -1 0 1 2 3 | | -3 -2 -1 0 1 2 3 | |
| Fächerangebot | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Welche Anregungen und Verbesserungsvorschläge hast du? | | | | |
| <hr/> | | | | |

Abb. 1: Typischer Fragenblock aus dem Hauptteil des Fragebogens



Abb. 2: Ergebnisse aus der Zufriedenheitsanalyse 2003

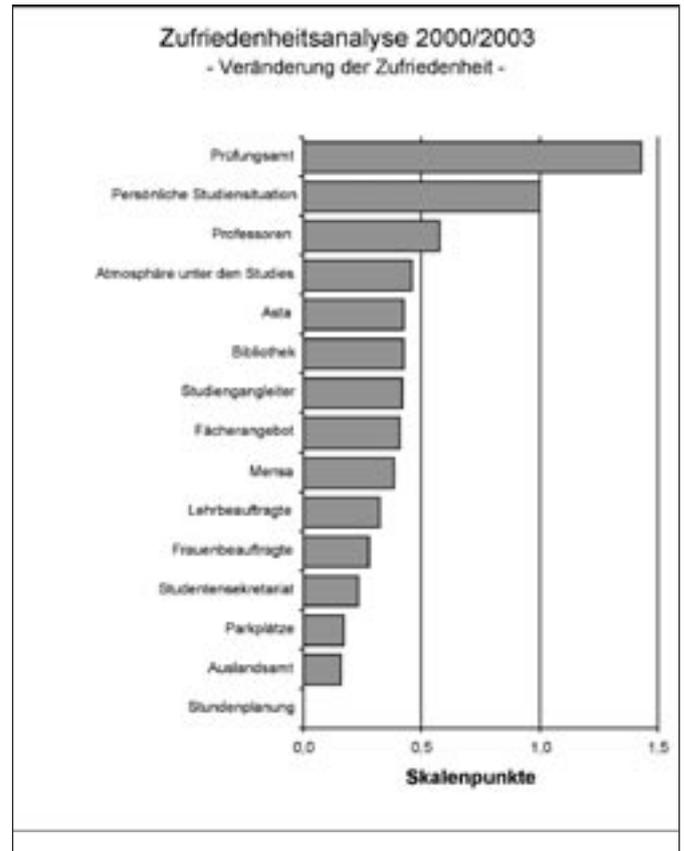


Abb. 3: Vergleich der Ergebnisse der Zufriedenheitsanalysen 2000 und 2003

wurde die Information gegeben, dass anstelle der Vorlesung der Folgeweche eine Umfrage durchzuführen ist und die Arbeitsanweisung unter der www-Adresse zu finden sei.

Im Internet fanden die auserkorenen „Interviewer“ dann eine Arbeitsanleitung, den Fragebogen und ein Formular zum Eintragen und Kodieren der Antworten aus den Bögen. Diese Formulare waren per Postfach an der Hochschule oder besser noch per E-Mail abzugeben. Die rund 240 Datensätze wurden erfasst, kontrolliert, notfalls auch korrigiert und einer ersten Analyse unterzogen. Um zumindest bezüglich des Geschlechts und der Anzahl der Studierenden in Grund- und Hauptstudium eine repräsentative Stichprobe zu erhalten, sollte jeder Interviewer eine Studentin im Grundstudium, einen Studenten im Grundstudium und ein weiteres Paar im Hauptstudium zufällig auswählen. Dies entspricht grob den derzeitigen Quoten am Fachbereich.

Der Fragebogen beginnt mit einem kurzen Vorspann, mit dem die Befragten über Anlass und Zweck der Befragung informiert werden, und endet mit der Bitte, einige persönliche Angaben zu machen. Dies sind Fragen nach dem Geschlecht, dem Studiengang, dem Fachsemester und der Zuordnung zu Haupt- oder Grundstudium.

Abbildung 1 zeigt am Beispiel des Fächerangebots die Gestaltung des Hauptteils des Fragebogens. Eins ist klar: Mit einer Skala von -3 (absolut unzufrieden) bis +3 (absolut zufrieden) kann man die recht heterogene Zusammenstellung der untersuchten Institutionen und Personen wie Studentensekretariat, Prüfungsamt, Professoren sowie Vorlesungen und Stundenplan oder Mensa und Parkplätze nur recht dürftig beschreiben. Hilfreich ist da schon die zusätzliche Abfrage der Bedeutung mit einer Skala von ebenfalls -3 (absolut unwichtig) bis +3 (absolut wichtig).

Die Stimmung ist gut!

Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse der Befragung, sortiert nach dem Grad der durchschnittlichen Zufriedenheit wie die unteren Balken zeigen. Die darüber liegenden Balken informieren über die durchschnittliche Wichtigkeit der Positionen. Ausnahme: Für die persönliche Studiensituation wird am Fuß der Grafik ausschließlich der Grad der Zufriedenheit angegeben.

Am zufriedensten waren die Befragten im Sommersemester 2003 mit der Atmosphäre untereinander und dem Asta, gefolgt von dem Fächerangebot und den Professoren - die beiden letzteren auch vorne liegend in

punkto Wichtigkeit! Unzufrieden war man mit der Mensa und der Parkplatzsituation. Insgesamt wird die persönliche Studiensituation von den meisten eher positiv bewertet.



Im Vergleich zum Sommersemester 2000 wurden in der aktuellen Umfrage von 2003 alle Institutionen, Personen und auch die übrigen Punkte positiver beurteilt! Abbildung 3 zeigt: Spitzenreiter ist das Prüfungsamt mit +1,5 Skalenpunkten, gefolgt von den Professoren mit +0,7! Die Zufriedenheit mit der persönlichen Studiensituation wurde mit durchschnittlich einem Skalenpunkt höher angegeben!

Der Teufel steckt im Detail!

Ob und wo der Schuh dann drückt, wird mit der Fragen „Welche Anregungen und Verbesserungsvorschläge hast du?“ zu Tage gefördert. Trotz verbesserter Stimmung gab es auch zielsichere harte Kritik, aber überwiegend konstruktiv. Hier einige so meine ich durchaus nachvollziehbare Bemerkungen, obgleich die Kritik teils nur im Einzelfall gerechtfertigt ist:

Asta: Musterklausuren sollen immer vorrätig sein - sollte sich intensiver für Probleme einsetzen

Auslandsamt: mehr Selbstbewusstsein und Werbung

Bibliothek: größerer Leseraum - größere Auswahl - alter Buchbestand - wenige Exemplare von gefragten Büchern

Frauenbeauftragte: noch nie gebraucht - wo ist der Männerbeauftragte? - Frau Huberti ist sehr nett u. hilfsbereit

Prüfungsamt: Studenten als Kunden sehen - sich der Verantwortung gegenüber dem Studenten bewusst sein

Studentensekretariat: lieber jeden Tag geöffnet - dafür aber kürzer - Schnittstelle zum Prüfungsamt besser koordinieren

Fächerangebot: noch mehr Praxisbezug

Lehrbeauftragte: mehr Kontakt zu Studenten - didaktische Schulungen - einige häufiger mal auf Rhetorikseminare schicken

Professoren: TÜV für Professoren - manche wirken eher lustlos - könnten des Öfteren modernere Hilfsmittel als die Tafel benutzen - Erreichbarkeit verbessern

Stundenplanung: Zur Finanzierung des Studiums einen Tag frei lassen, lieber an anderen Tagen länger - möglichst wenige Freistunden zwischen den Veranstaltungen - leider oft Platzmangel im Hörsaal

Atmosphäre unter den Studies: Aktivitäten stärker kommunizieren, sodass dies alle mitbekommen - mehr Partys - mehr Kooperation - weniger Egoismus - mehr gemeinsame Aktionen

Mensa: sehr nette Mitarbeiter - Essen kalt - nicht frisch genug - besseres Essen zu höheren Preisen - „Fahrradkeller“ - Kaffee ist viel zu teuer

Parkplätze: neue Parkplätze - es sind einfach zu wenige da - mehr Asphalt - Studenten sollen andere Autos nicht blockieren - Abschleppen von Querparkern

Ungefragt: Haus in schlechtem Zustand - wann kommt der Neubau?

Das dicke Ende kommt erst!

Die Statistikvorlesung hat sich seit meinem Studium enorm verändert. Mühsam wurden damals parallel zur „Frontalvorlesung Statistik“ die statistischen Methoden mit FORTRAN programmiert und die Daten per Lochkarte über den Kartenleser an den Großrechner weitergegeben. Alles recht mühsam und mit langen Wegen versehen. Von der Schulausbildung davor ganz zu schweigen: Rechenschieber und Tafelwerk (Das Donald Duck Heftchen-Zeitalter) davor das Überprüfen einer einfachen Multiplikationsaufgabe „mal 20“ mit einer Rechenmaschine, deren eiserne Walze sich mit Getöse und fortschrittlichem Elektromotor 20 mal drehte (Das Rabattmärkchen-Zeitalter).

Mit der Entwicklung schneller Chips, neuer Sprachen und Kommunikationswege kann der Vorlesungsstoff und seine praktische Anwendung „dem Kunden“ heutzutage viel effektiver vermittelt werden. Dank Internet und seinen Möglichkeiten, den modernen Geräten wie beispielsweise Videobeamer, Multimediawandtafeln, handliche Laptops, Hörsaalprojektionswände aber auch dem ganzen kittenden „Kleinkram“ wie Disketten, CDs, Farbkopien auf Papier und Folie, diverse Software (auch Virenschutz), Ad-hoc-Kopien und Vervielfältigungen zum Fixieren von Arbeitsergebnissen bis hin zum farbigen Marker ist eine zeitgemäße Ausbildung möglich. Die Entwicklung ist rasant!

„Mittelkürzung“ ist das Zauberwort, das alles zunichte machen könnte. Wenn ich mir die Kritik so anschau, hängen eine Reihe von Punkten mit dem Geld zusammen. Ob es Aufgaben sind, die nicht der Tätigkeit entsprechend honoriert werden, ob es Materialien sind, die nicht im ausreichenden Maße vorhanden sind, ob es die baulichen Defizite sind, die keine Lernatmosphäre zulassen, ob es die spartanische Ernährung an der Hochschule ist, es wird eng!

Dass die Zufriedenheit zwischen 2000 und 2003 gestiegen ist, erklärt sich als Niveaueffekt: Umstrukturierung der alten Fachhochschule Rheinland-Pfalz und neue Prüfungsordnungen hatten den Alltagsbetrieb arg gebeutelt und noch bis ins neue Jahrtausend beeinflusst. Ob die positive Entwicklung anhält? Es wäre ja schön, aber die kritisierten Details werden sich unter der Maßgabe knapperer Mittel nicht verbessern können!

Landesregierung sowie direkt und indirekt für die Bildung zuständige Ministerien sollten sich darüber im Klaren sein, dass letztlich die derzeit Studierenden in relativ kurzer Zeit mit einem anständigen Wissen versehen und dem Elan zu Firmengründungen die Kristallisationspunkte zukünftiger wirtschaftlicher Aktivitäten sein könnten. Wäre es nicht ratsamer, gerade jetzt verstärkt in die Bildung zu investieren?

Auch wenn der Geldspeicher leer ist: Mit Duck'scher Knauserigkeit oder lieblos überreichten Rabattmärkchen kann man im Bildungssektor nichts ausrichten! ■



Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences

Das Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch – Einführung in einem mittelständischen Unternehmen

Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Diplom-Betriebswirtin (FH) Stefanie May



| Prof. Dr. Kurt W. Koeder |
Fachhochschule Mainz



| Stefanie May |
Fachhochschule Mainz

1. Einige Grundzüge des Mitarbeitergespräches

Effiziente und erfolgreiche Personal- und Führungsarbeit im Unternehmen setzt Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in den verschiedensten Formen und Ausprägungen voraus. In diesen Gesprächen können Informationen weitergegeben, Aufgaben besprochen und delegiert, Verantwortungen festgelegt, Erfahrungen ausgetauscht und diskutiert sowie Entscheidungen getroffen und Zielerreichungsgrade besprochen werden. Sie bieten aber auch die Möglichkeit Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter herzustellen und auszubauen, Vertrauensverhältnisse zu knüpfen und die Motivation zu stärken. In diesem Sinne bilden Mitarbeitergespräche Grundlage für eine gezielte, adressatenspezifische Entwicklung und Förderung des Mitarbeiterpotenzials und die erfolgreiche Realisierung unternehmenspolitischer Zielsetzungen.

Auch in vielen mittelständischen Unternehmen gewinnt das systematische Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch an Bedeutung und wird fest institutionalisiert. Diese Form des Gespräches ist von den spontanen, oft aus aktuellen Gründen heraus geführten Gesprächen (z. B. Anerkennungsgespräche, Kritikgespräche, Problemlösungsgespräche usw.) zu unterscheiden, macht diese aber keinesfalls überflüssig.

Das Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch ist ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes und strukturiertes Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Es handelt sich um eine standardisierte Kommunikationsform, die mindestens einmal jährlich stattfindet. Die Idee des Mitarbeitergespräches beruht auf der Überzeugung, dass die Aufgaben des Unternehmens nur partnerschaftlich und mit beidseitiger Wertschätzung zu lösen sind. Das Gespräch zwischen dem direkten Vorgesetzten und den Mitarbeitern schafft eine wesentliche Voraussetzung im Interesse einer erfolgreichen, zielorientierten Zusammenarbeit.

Die Ziele des Mitarbeitergespräches lassen sich mit den Begriffen „Bilanz ziehen“ und „Zukunft planen“ definieren. Bilanz ziehen heißt dabei z. B. den vergangenen Arbeitszeitraum zu beurteilen, erzielte Ergebnisse zu bewerten, individuelle Stärken und Schwächen zu definieren. Zukunftsplanung bedeutet z. B. neue Ziele und Aufgaben zu vereinbaren, persönliche berufliche Zielsetzungen festzulegen.

Mitarbeitergespräche werden ohne Ausnahmen auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens durchgeführt. Jeder Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf.

Für die Vorgesetzten ist das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Führungsinstrument insbesondere im Rahmen bestehender Führungsgrundsätze/-leitlinien. Die Initiative zum Mitarbeitergespräch geht vom Vorgesetzten aus, kann aber auch vom Mitarbeiter eingefordert werden. Dem Mitarbeiter wird im Gespräch sein Handlungsrahmen aufgezeigt und ein Maßstab für die eigene Arbeit gegeben.

2. Vorteile eines Mitarbeitergespräches

Die richtige und sinnvolle Nutzung dieses Führungsinstrumentes kann sich für alle Beteiligten sowie auch für das Unternehmen positiv auswirken. Die Vorteile lassen sich mit einigen Beispielen wie folgt aufzeigen:

Was bringt das Mitarbeitergespräch für den Mitarbeiter?

- aktive Mitgestaltung der Prozesse und Kenntnis über den eigenen Beitrag zur Leistung von Bereich/organisatorischer Einheit und Gesamtunternehmen
- Diskussion über Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten des eigenen Tätigkeitsbereiches im Rahmen eines konstruktiven Dialogs
- Information über die Erwartungen des Bereiches sowie des Unternehmens insgesamt
- intensive Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit der Tätigkeit, der persönlichen Erwartung sowie der Entwicklung des Mitarbeiters und Feedback über die Einschätzung von Stärken und Schwächen
- regelmäßige Gelegenheit zur Einbringung eigener Vorstellungen, Anregungen und möglicher Verbesserungen sowie zur Besprechung von persönlichen Entwicklungs- und Förderperspektiven
- Möglichkeit zu persönlichem Feedback über das Führungsverhalten des Vorgesetzten

Was bringt das Mitarbeitergespräch für den Vorgesetzten?

- kontinuierliche Informationen über Ziele, Wünsche und Erwartungen aber auch Sorgen der Mitarbeiter und somit Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit
- Möglichkeit zur Verdeutlichung von Wünschen und Erwartungen als Vorgesetzter sowie zur klaren und deutlichen Benennung wichtiger Tätigkeiten und Ziele
- Berücksichtigung von Vorschlägen, Anregungen und Denkanstößen der Mitarbeiter und Erkennung und Realisierung von Verbesserungs-/Optimierungsmöglichkeiten

- idealer Rahmen zur Erörterung persönlicher Entwicklungs- und Fördermaßnahmen der Mitarbeiter sowie zur partnerschaftlichen Besprechung und Diskussion wünschenswerter und notwendiger Leistungs- und Verhaltensänderungen in einem konstruktiven Dialog
- genaueres Kennenlernen der Anschauungen und Einschätzungen der Mitarbeiter zu bestimmten Sachverhalten und darüber hinaus Aufschlüsse über arbeitsatmosphärische Aspekte (z. B. Stimmungslage) der Mitarbeiter
- Rückmeldungen zum eigenen Führungsverhalten (Fremdeinschätzung), Klärung von Missverständnissen in der Diskussion und Erarbeitung gemeinsamer Lösungen
- Führungsinstrument zur Motivation und Potenzialerkennung der Mitarbeiter

Was bringt das Mitarbeitergespräch für das Unternehmen?

- Förderung der Zusammenarbeit, Steigerung der Arbeitsergebnisse und -qualität
- positiver Effekt für das Betriebsklima insgesamt durch die Möglichkeit des Meinungsaustausches
- Informationen über die Erwartungen an das Unternehmen
- Potenzialerkennung/-förderung von Mitarbeitern, Nachwuchskräftebildung
- Verbesserungsvorschläge aus der Sicht der Mitarbeiter (Betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement)

Wichtige Bedingungen zur Erzielung dieser Vorteile sind eine bestehende und gelebte Vertrauenskultur im Unternehmen und die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Des Weiteren ist die Führungsbefähigung der Vorgesetzten sowie der Reifegrad der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

3. Bestandteile eines Mitarbeitergesprächs

3.1 Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Qualität und Erfolg eines Gesprächs hängen u.a. auch von einer guten Vorbereitung durch beide Gesprächspartner ab. Dabei gilt es, einige organisatorische Vorgaben zu

berücksichtigen. Ganz entscheidend ist die gemeinsame und rechtzeitige Vereinbarung eines Termins (ca. 2-3 Wochen vorher) mit einer ausreichenden Zeiteinplanung (je nach Anlassbezug mehr als 1 Stunde), so dass alle Fragen besprochen werden können. Der Gesprächsleitfaden sollte beiden Gesprächspartnern bereits vor dem Gesprächstermin zur Vorbereitung vorliegen.

Für eine sorgfältige Vorbereitung auf das Gespräch können vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter nachfolgende **Fragenbeispiele** Verwendung finden:

Wie bereite ich mich als Mitarbeiter inhaltlich vor?

- Welche Punkte sollten auf jeden Fall besprochen werden? (Prioritäten setzen)
- Welche Tätigkeiten nehmen Sie mit welchen Schwerpunkten wahr bzw. wo möchten Sie zukünftig Schwerpunkte setzen? In welchen Tätigkeitsfeldern möchten Sie mehr Verantwortung übernehmen?
- Was haben Sie tätigkeitsbezogen erreichen können? Vergleichen Sie die Erwartungen mit dem Erreichten. Wo sind Sie unzufrieden? In welcher Weise hat Sie Ihr direkter Vorgesetzter bei der Erfüllung Ihrer Tätigkeiten unterstützt?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen und Ihrem Vorgesetzten? Wie hat sich das Verhalten Ihres Vorgesetzten auf Sie ausgewirkt? Was möchten Sie Ihrem Vorgesetzten rückmelden?
- Welche Ziele werden im Folgejahr für Sie vereinbart? Was benötigen Sie zur Erreichung dieser Ziele?
- Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen? Wo bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung?
- Welchen Weiterbildungsbedarf haben Sie für die Erfüllung Ihrer Tätigkeiten? Wie sehen Sie Ihre beruflichen Entwicklung- und Fördermöglichkeiten im Unternehmen? Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen würden Sie sich gerne aneignen aufgrund Ihrer persönlichen zukünftigen Berufsziele?
- Welche arbeitsplatzübergreifenden/unternehmerischen Ideen und Anregungen haben Sie?

Wie bereite ich mich inhaltlich als Vorgesetzter vor?

- Welche/n Mitarbeiter/in haben Sie vor sich?
- Welche Fach- und Führungsaufgaben nimmt der Mitarbeiter wahr? Welche dieser Tätigkeiten sind besonders wichtig und mit welcher Intensität werden die Aufgaben wahrgenommen?
- Wie haben Sie Ihren Mitarbeiter bei der Umsetzung seiner Aufgaben unterstützt? Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Mitarbeiter und im Team? Welche Erwartungen hat der Mitarbeiter vermutlich an Sie als Führungskraft?
- Was sind zentrale Aussagen zur Leistungsfähigkeit/-bereitschaft, die Sie dem Mitarbeiter rückmelden möchten? Fachlich, methodisch, sozial, persönlich.
- Wenn der Mitarbeiter selbst Vorgesetzter ist: Wie ist sein Umgang mit Mitarbeitern? Was tut er für die Förderung und Entwicklung seiner Mitarbeiter? Wie ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern?
- Welche Tätigkeiten ergeben sich für den Mitarbeiter für den kommenden Zeitraum? Was können Sie tun, dass Ihr Mitarbeiter diese Zielvorgaben erreicht? Wo liegen die Stärken Ihres Mitarbeiters, wo bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung?
- Welchen Weiterbildungsbedarf sehen Sie im Hinblick auf die Erfüllung seiner Tätigkeiten? Im Bezug auf die zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen der Arbeit: Wie sehen Sie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Unternehmen? Was kann getan werden, um die berufliche und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern? Welchen Beitrag kann ich als Vorgesetzter leisten, um diese Entwicklung zu unterstützen?

3.2 Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Der Erfolg eines Mitarbeitergesprächs hängt im Wesentlichen auch davon ab, dass beide Gesprächspartner offen und ohne Vorurteile in das Gespräch gehen. Die Qualität des Mitarbeitergesprächs wird maßgeblich durch aktives Zuhören und das

Verständnis für die Probleme und Anliegen des Gesprächspartners getragen.

Wie Sorge ich als Vorgesetzter für ein gutes Mitarbeitergespräch?

Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre, d.h.

- planen Sie genügend Zeit ein (60 Minuten mit ausreichendem Zeitpuffer)
- suchen Sie einen neutralen Ort (Besprechungsraum oder Besprechungsecke)
- schaffen Sie einen störungsfreien Gesprächsverlauf, d.h. ohne Telefon, keine Besuche, keine schnell zu leistenden Unterschriften.

Geben Sie dem Mitarbeiter genügend Zeit und Raum, d.h.

- lassen Sie dem Mitarbeiter Raum zur Präsentation seiner Standpunkte, versetzen Sie sich dabei gedanklich in seine Situation
- denken Sie an die Anliegen, Wünsche, Interessen des Mitarbeiters
- hören Sie gut zu, ermuntern Sie zum Dialog und motivieren Sie zum Mitdenken
- klären Sie Prioritäten und wiederholen Sie Ergebnisse abschnittsweise.

Sprechen Sie offen und sind Sie ehrlich miteinander

- zeigen Sie Problemfelder auf und berücksichtigen Sie auch Standpunkte und Argumente Ihres Gesprächspartners
- stellen Sie sich auch auf emotionale Reaktionen ein und lernen Sie damit umzugehen
- bleiben Sie sachlich, konstruktiv und korrekt, gehen Sie Konflikte aktiv an
- suchen Sie das Gespräch und gemeinsame, für beide tragbare Lösungen
- vertagen Sie das Gespräch, wenn dies festgefahren oder die Situation verfahren erscheint
- ist bei entscheidenden Fragen keine Einigung möglich, binden Sie auch einen von beiden akzeptierten Dritten ein. Dies könnte der nächsthöhere Vorgesetzte oder eine betriebliche Vertrauensperson sein.

3.3 Abschluss des Gespräches

Fassen Sie abschließend die wichtigsten Gesprächsergebnisse zusammen, besprechen Sie diese und holen Sie sich die Zustimmung Ihres Gesprächspartners ein. Erstellen Sie ein Gesprächsprotokoll, das dann an alle Gesprächspartner geht. Schriftlich fixierte Vereinbarungen sind ein wesentlicher Bestandteil für die kooperative und konstruktive Zusammenarbeit. Sie schützen vor unterschiedlichen Interpretationen und Auslegungen, Verfälschungen und Abweichungen.

3.4 Individuelle Auswertung des Gespräches

Reflektieren Sie alleine – ob als Mitarbeiter oder Vorgesetzter – kurze Zeit nach dem Gespräch, inwieweit Sie mit dem Ablauf und den Ergebnissen zufrieden sind, wo Sie Möglichkeiten zur Verbesserung sehen.

Stellen Sie dabei für sich folgendes fest:

- Vergleich des tatsächlichen Gesprächsverlaufes mit dem geplanten
- Welche Ihrer Argumente waren für den Gesprächspartner überzeugend?
- Welche Argumente des/der Gesprächspartner haben Sie überzeugt und warum?
- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Gab es Konflikte im Gespräch und wie hätten diese vermieden werden können?
- Was haben Sie sich nicht getraut zu sagen und warum?

4. Dokumentation des Mitarbeitergespräches – Gesprächsbogen/-leitfaden

Jedes Mitarbeitergespräch ist zu dokumentieren. Dabei soll ein Gesprächsbogen den Mitarbeiter und den Vorgesetzten im Gespräch unterstützen und den „roten Faden“ aufzeigen. Er ist so konzipiert, dass wichtige Punkte zur Sprache kommen, die Gesprächspartner sich aber hierdurch nicht in den Inhalten eingeeengt fühlen müssen. Dieser Gesprächsleitfaden, der jedem Mitarbeiter und Vorgesetzten vorliegt, sollte als eine Art „Logbuch“ über das Jahr verteilt mit Notizen, Anmerkungen, Anregungen und Ideen versehen werden. Dies erhöht auch in erheblichem Maße die Qualität des Gesprächs.

Dabei kann das Gespräch hinsichtlich der Themenbereiche Rückblick (Bilanz ziehen) – Zusammenarbeit – Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters – Ausblick,

Zielvereinbarung zu Tätigkeiten, Verhalten – Stellungnahme des Mitarbeiters unterteilt sein. Je eine Ausfertigung dieser Dokumentation erhalten die Gesprächspartner, der Vorgesetzte und der Mitarbeiter. Nach beidseitiger Unterzeichnung der Gesprächsdokumentation wird diese in die Personalakte überführt. Sie dient im Folgejahr zur Auswertung der Zielerreichung. Die vereinbarten Ziele und die besprochenen Maßnahmen, Verhaltensweisen und Aktionen stellen für die Arbeit des Mitarbeiters und des Vorgesetzten Leitlinien dar. Bereits im laufenden Jahr – nach wenigen Monaten – werden Fortschritte besprochen bzw. gemeinsam festgelegt.

5. Abschließende Anregungen/ Anmerkungen

Für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen als Beratungs- und Fördergespräche gibt es kein Patentrezept, nur gewisse formalisierte und schematisierte Anregungen für die Durchführung. Das Gespräch ist ein Führungs- und Entwicklungsinstrument, das dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter die Möglichkeit bietet, noch näher zusammenzurücken („Wir-Gefühl“) und die Leistungspartnerschaft zu festigen und auszubauen. Ferner ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument, um Vorgesetzte verstärkt in ihre Personalentwicklungsaufgabe ihrer Mitarbeiter einzubeziehen sowie Mitarbeiterfeedback über ihr eigenes Führungsverhalten zu erfahren, denn diese Rückmeldung bietet eine Chance zur Veränderung.

Der Erfolg eines Mitarbeitergespräches ist nicht nur abhängig von der Art des Gesprächs, der Qualität der Gesprächsführung, den Gesprächsregeln und deren Einhaltung sowie bei der Einführung von gewissen Implementierungsschritten, sondern auch von der Verflechtung dieses Gesprächs mit anderen Führungs- und Personalmanagementinstrumenten und -maßnahmen. Erst durch diese Verknüpfung können die genannten Vorteile dieses Instrumentes ausgeschöpft werden. In diesem Sinne können Mitarbeitergespräche auch einen wichtigen Beitrag zu einer strategisch-zukunftsorientierten Ausrichtung der Führung und Steuerung des Unternehmens beitragen, denn gerade auch in Krisenzeiten kann das Mitarbeitergespräch nutzbringender Ideenträger sein. ■

Eine Kommunikationsstrategie für E-Business on Demand von IBM

Prof. Dr. Ute Diehl, Diplom-Betriebswirtin (FH) Karolina Krüger, Assistentin



| Prof. Dr. Ute Diehl |
Fachhochschule Mainz



| Karolina Krüger |
Fachhochschule Mainz

Junior Agencies, auf Deutsch: Nachwuchs - Werbeagenturen sind studentische Teams, gebildet aus Studenten des Bereichs Marketing und Kommunikations-Design, unterstützt durch eine Coaching Agentur. Diese Initiative wurde vom Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA) ins Leben gerufen.

Ziel der Junior Agencies – laut Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA)

GWA Junior Agencies, das sind studentische Teams, die eine konkrete, reale Kommunikationsaufgabe bearbeiten. Die Studenten werden mit der Entwicklung einer Kampagne von der Analyse über die Strategie bis zur Kreation beauftragt. Diese Herausforderung erzwingt neue Arbeitsformen: Um allen Bereichen gerecht zu werden, setzen sich die Teams aus Studenten der Bereiche Marketing und Gestaltung verschiedener Hochschulen und Fachrichtungen zusammen.

Das GWA-Projekt realisiert damit den immer wieder geforderten interdisziplinären Austausch, der im Hochschulalltag viel zu kurz kommt. Die Zusammenarbeit dient allein der Sache, Konkurrenzen und Differenzen

unter den Einrichtungen bleiben außen vor. „Es entsteht so ein spannender Austausch zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Akademien, von dem alle Seiten nur profitieren“, so Dr. Henning von Vieregge, Hauptgeschäftsführer des GWA.

Seit dem Start im Sommersemester 2002 haben insgesamt 276 Studenten von 18 Hochschulen in Teams, gecoacht von 14 Agenturen, das Programm durchlaufen.

Das Coaching durch eine Werbeagentur garantiert den Praxisbezug. Jedes studentische Team wird jeweils von einer GWA Agentur betreut, die auch die Aufgabenstellung formuliert. Dass es sich hier nicht um Fallbeispiele, sondern echte Kundenaufträge handelt, zeigt den Ehrgeiz des Projektes. Die Agentur koordiniert den Prozess, stellt einen Ansprechpartner für die Studenten und beteiligt sich an den anfallenden Kosten.

Am Junior Agency-Tag werden die Arbeiten der Teams vor einem Publikum aus Hochschullehrern, Agenturmitarbeitern, Studenten und der Jury präsentiert. Dieses Jahr stellten sich sieben Teams den Herausforderungen einer realen Aufgabenstellung.

Insgesamt festzuhalten bleibt das prinzipiell hohe Niveau der Präsentationen. Bei den Siegern bestach die strategische und konzeptionelle Umsetzung der Aufgabenstellung. „Es wurde eben nicht nur das Briefing wiederholt und abgearbeitet, sondern durch eigene Untersuchungen Wege für überraschende Lösungen gefunden“, so der Jury-Vorsitzende der Junior Agency Florian Haller, Serviceplan München.
(Quelle: www.gwa.de)

Sieben Gewinner - drei Sieger

Im Sommersemester nahmen sieben studentische Teams am Wettbewerb teil. Drei Teams wurden ausgezeichnet.

1. Den ersten Platz belegte das Team aus München, das eine neue Kampagne für Adelholzer ACTIVE 02 erarbeitet hatte. Die Coaching Agentur war Heye & Partner München.
2. Den zweiten Platz erkämpfte sich das Team aus Düsseldorf, Köln und Münster. Hier wurde die Punic Oase neue belebt.
3. Der 3. Platz ging an das Team Mainz - Wiesbaden für die Werbung für E-Business on Demand, ein IT-Angebot der IBM. Das Team bestand aus der Fachhochschule Mainz Bereich Marketing und der Fachhochschule

Wiesbaden Fachbereich Gestaltung unter Leitung von Professor Rüdiger Pichler. Die Coaching Agentur war Ogilvy & Mather in Frankfurt. Auftraggeber war IBM. Es handelt sich um die Studenten des Moduls Spezial Marketing (Prof. Dr. Ute Diehl/Prof. Dr. Heinrich Holland).

Die Konkurrenz war sehr stark. Deshalb sind wir mit dem dritten Platz sehr zufrieden. Wir wissen, was wir beim nächsten Mal besser machen müssen. Das Team München war schon zum dritten Mal dabei. Sie wussten deshalb, worauf es ankam. (s. Tabelle auf folgender Seite)

Was ist E-Business on Demand?

Wir hatten das schwierigste Produkt. Limonade und Mineralwasser wären uns lieber gewesen. Das ist greifbar, weil trinkbar.

Je länger man sich mit E-Business on Demand auseinander setzt, um so schwieriger wird das Ganze und um so weniger versteht man es. Schlicht ausgedrückt bedeutet E-Business on Demand eine gebündelte IT-Leistung, die alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens von der Beschaffung über die Fertigung bis zum Vertrieb EDV-mäßig end-to-end erfasst. Dies gibt Unternehmen die Möglichkeit, sehr flexibel auf Marktänderungen zu reagieren. Automatisch werden wie beim Nervensystem des Menschen IT-Prozesse ausgelöst.

IBM-Kunden müssen nicht in hohe Serverkapazitäten und neueste Software investieren, die sie nur temporär benötigen. Sie beziehen alle IT-Leistungen von IBM „on demand“, also bei Bedarf wie Telefon, Wasser und Licht. Abgerechnet wird nur die in Anspruch genommene Leistung. Aus fixen Kosten werden variable Kosten.

EDV-Leiter und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen als Zielgruppe

Die Zielgruppe sind keine einfachen Limonade-Konsumenten, sondern IT-Experten und Entscheider in Unternehmen.

Weil wir herausfinden mussten, welche Wünsche und Bedürfnisse, welche Probleme diese haben, führten wir eine Befragung durch. Darüber hinaus werteten wir die vorhandenen Marktforschungsuntersuchungen über Mittelstand und E-Business im Mittelstand aus.

Auf Basis einer umfangreichen Analyse - ein dicker Berichtsband wurde zusammengetragen - wurde die Copystrategie festgelegt.

Sieben GWA Junior Agencies präsentieren um die Wette

| Platzierung | Konzept | Kreation | Coach-Agentur |
|-------------|---|--|-----------------------------------|
| 1. | Ludwig-Maximilians-Universität, München | Akademie U5 an der Einsteinstraße, München | Heye & Partner, München |
| 2. | Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Kommunikationswissenschaft, Münster | Köln International School of Design (KISD), Köln | Grey Global Group |
| 3. | Fachhochschule Mainz, Fachbereich Marketing | Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Gestaltung | Ogilvy & Mather, Frankfurt / Main |

Quelle: HORIZONT 29/2003

Die Copystrategie für E-Business on Demand von IBM

Unter einer Copystrategie versteht man die Festlegung des Produktversprechens, des sogenannten Benefits, der Begründung des Benefits, auch Reason Why genannt, und der Tonalität. Die Definition des Produktversprechens basiert auf der Analyse der Kaufmotive der Zielgruppe.

Die Anpassungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen an sich ändernde Markt- und Kundenanforderungen erschien uns das größte Problem und damit der Hauptnutzen von E-Business on Demand zu sein. Auf Grund dessen definierten wir:

- Benefit: Anpassungsfähigkeit sorgt für das Überleben mittelständischer Unternehmen.
- Reason Why : Dies besorgt eine flexible IT-Prozessstruktur, die alle Prozesse end-to-end integriert und eine IT-Leistung, die sich dem schwankenden Bedarf optimal anpasst.
- Tonalität: kompetent, dramatisch, mit Kick.

Die kreative Umsetzung

Die Design Studenten setzten diese Vorgabe wie folgt um:

- Katastrophen in Ihrer Nähe. Unternehmen, die gut vorbereitet sind, können schnell reagieren und dadurch überleben.
- Der Claim: Mit uns wäre das nicht passiert. Besser vorbereitet durch E-Business on Demand von IBM.

Bilder, die für dramatische Veränderungen stehen, für kleine und große Katastrophen, die man hätte vermeiden können, Symbole für das Ende einer Ära, sind beispielsweise:

- ein Dinosaurier, der Vertreter einer Spezies, die ausstarb, weil sie sich nicht anpasste,
- ein Haufen schrottreifer Trabis als Symbol für ein Wirtschaftssystem, das ein jähes Ende fand.

Weitere Anzeigen und TV-Spot-Motive sind in der Monographie, die im Oktober anlässlich der Effie-Verleihung in Berlin herausgegeben wird, enthalten.

360°-Kommunikation

Abgesehen von Anzeigen, TV-Spots und Plakaten wurden Werbefbriefe eingesetzt, Internet Sites entwickelt, Werbegeschenke entworfen.

Für die TV-Werbung setzten wir vier Mio. Euro an, einen Betrag, mit dem wir bei der

Bei der Auszählung des Optimalplans half uns die Abteilung Werbeforschung des ZDF.

Was sagen die Beteiligten?

Stephan Junghanns; Creativ Direktor, Ogilvy & Mather, Frankfurt am Main:
„Mir hat das Projekt Spaß gemacht, und wenn's euch genauso ging, dann ist über den 3. Platz hinaus schon etwas ganz Wichtiges passiert. Ihr habt euch gemeinsam an der Aufgabe festgebissen und Teamgeist entwickelt. Ich habe diesen Teamgeist bei euch gespürt und finde, das ist etwas Großartiges.“

Karolina Krüger:

Ein total spannendes Projekt. Mehr Praxisbezug ist nicht mehr möglich. Die Studenten haben mit Hilfe des Projektes der Junior Agency die Möglichkeit bekommen Erfahrung zu sammeln, die nicht mit einer Klausur oder auch keiner Vorlesung aufzuwiegen sind. Hier lernen die Studenten das „wahre“ Berufsleben kennen. Die Schwierigkeit liegt darin die Balance zwischen Strategie, Kreativität, Auftraggeber und Käuferwünschen zu halten. So wie Tausende von Agenturmenschen mussten sich auch die Projektteilnehmer mit folgenden Fragen beschäftigen.

- Wie bringt man die strategischen Ideen und Vorstellungen von mehreren Personen unter einen Hut, um eine für alle befriedigende Copystrategie zu entwickeln?
- Wie vermittele ich meine Ideen den „Kreativen“?
- Wie setzten die „Kreativen“ die Idee um, um die „Strategen“ und den Auftraggeber zu begeistern?
- Kommt diese Idee letztendlich beim potentiellen Kunden an?



Die empfohlene Werbekampagne

Zielgruppe folgende Werte erreichten:

- 79,2% Netto-Reichweite
- 9,3 Durchschnittskontakte
- 738,9 Gross Rating Points

Mit dem dritten Platz sind wir sehr zufrieden. Für das nächste Mal können wir aus unseren Erfahrungen eine Menge herausziehen und hoffen unter den Top zwei zu landen. ■

Mindz Connection – das Marketing Team der FH Mainz beim L'Oréal Marketing Award 2003

Prof. Dr. Ute Diehl



Von Daniel Ackermann, Student im Studiengang Wirtschaftsrecht, stammte die Idee, am L'Oréal Marketing Award 2003 teilzunehmen. Hierbei handelt es sich um einen internationalen Marketing-Wettbewerb, der weltweit bereits zum elften Mal und in Deutschland zum neunten Mal durchgeführt wurde. Über 70 Teams deutscher und österreichischer Universitäten und Fachhochschulen bewarben sich diesmal in 2003 um die Teilnahme. Wir auch.

Der Marketing-Award ist weitaus mehr als ein Business-Game. Er bietet den Studenten die Möglichkeit, vier Monate lang Product Manager zu sein. Sie sammeln echte Marketing – Erfahrungen.

L'Oréal verpasste uns den Namen „Mindz Connection“. Das Team der FH Mainz kam in die Endrunde und wurde vierter Sieger, ein großer Erfolg angesichts der starken Konkurrenz namhafter Marketing-Ausbildungsstätten wie der Universität Münster, deren Team bereits an der ersten Hürde scheiterte und nicht in die Endrunde gelangte.

Erster Sieger wurde das Team der Uni Witten-Herdecke, und nach Ansicht unserer Studenten zu recht. Allerdings meinte Christoph Hägele: „Die Uni Witten-Herdecke siegte mit einem sensationellen Konzept, das in aller Bescheidenheit unserer Idee nicht allzu fern lag“.

Der deutsche Sieger nahm schließlich am internationalen Finale von L'Oréal in Paris teil. Das bedeutete im Mai 2003 eine englische Präsentation von 25 Minuten sowie Fragen und Antworten. In Paris trafen sich am 27. Mai 2003 18 Teams aus verschiedenen Ländern.

Die Hürden des L'Oréal Marketing Awards

Zunächst mussten alle Teams die erste Hürde überstehen, nämlich eine Precase Study bearbeiten, die der Selektion von zehn Final Teams diente.

1. Studie über Trends im Haarpflegemarkt

Die über 70 Teams erhielten am 15. November 2002 von den L'Oréal Managern die erste Aufgabe. Es sollte der Haarpflegemarkt auf Trends untersucht werden. Dabei sollte besonderes Augenmerk auf die Marke Fructis gelegt werden. Abgabetermin der Studie - nur online - war der 11. Dezember 2002. Vor Weihnachten war bereits klar: die Marketing-Experten der FH Mainz waren in die Endausscheidung gekommen.

Daniel Ackermann: „Wir fahren zum Finale – mit eines der schönsten Weihnachtsgeschenke. Wir haben zwar gehofft, aber so hundertprozentig sicher, dass es klappen würde, waren wir nicht. Bei einem solchen Aufgebot an renommierten Hochschule wie z. B. die EBS, die FH Reutlingen, die Uni Köln oder die WHU Koblenz als Konkurrenz dürfte das wohl kein Wunder sein.“

Bei den zehn Teams, die aus über 70 Teams ausgewählt wurden und in die Endrunde kamen, handelte es sich um:

- Zwei Teams der WHU (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung), Koblenz, je ein Team der
- HHL, Leipzig
- Uni Witten-Herdecke
- Uni Mannheim
- Uni Köln
- Wirtschaftsuniversität Wien
- FH Wiesbaden
- FH Regensburg
- FH Mainz.

2. Briefing der Final Teams bei L'Oréal in Düsseldorf

Am 10. Januar 2003 präsentierten die L'Oréal Manager den ausgewählten Studenten die Aufgabe, die sie als Product Manager zu bewältigen hatten. Es sollte eine neue Haarpflegeserie für die Dachmarke Garnier entwickelt werden.

3. Präsentation der Marketingkonzepte für die neue Haarpflegeserie bei L'Oréal
Zwei Monate standen den Teams zur Verfügung. Am 22. März 2003 präsentierten sie ihre Marketingkonzepte vor über 200 Studenten, Managern und Professoren. Die Jury bestand aus Uni-Professoren und L'Oréal-Managern.

Arbeiten wie ein L'Oréal Product Manager

Ein wichtiges Ziel des Wettbewerbs ist es, den Studenten bereits während der Ausbildung klar zu machen, was zukünftige Product Manager zu leisten haben.





So sollten die Teams eine Strategie für die erfolgreiche Positionierung einer neuen Produktlinie auf dem Mass Market entwickeln. Dazu gehörte auch die Verpackung und die Kommunikationsstrategie. Für die kreative Umsetzung stand ihnen eine von L'Oréal beauftragte Design-Agentur zur Verfügung.

Wie ging das Marketing - Team der FH Mainz vor?

1. Analyse des Haarpflegemarktes

Unsere Marketing - Studenten lernen, mit den Marktforschungsinstrumenten zu arbeiten. So wurde mit Hilfe von MDS (Mediaplanungs Dialog System), dem allgemein in der Praxis verwendeten Auswertungs-Tool der Verbraucheranalyse, die Zielgruppe analysiert. Eine Korrespondenzanalyse zeigte die Marken im Wahrnehmungsraum.

Fokusgruppendifkussionen halfen bei der Analyse von Verwendungsgewohnheiten und Consumer Insights. Ein Konzepttest wurde bei der Ideenselektion eingesetzt.

2. SWOT Analyse

Wichtig war es, die Stärken und Schwächen der konkurrierenden Haarpflegeserien aufzudecken: Fructis, Ultra Beauty, El Vital, Panthene Pro V, Nivea Hair Care. Denn eine Schwäche der Konkurrenz kann einer neuen Idee zum Durchbruch verhelfen.

3. Markenarchitektur und Markenkernanalyse

Die Dachmarke Garnier beruht auf sechs Brand Values, zu denen das neue Produkt passen musste: for healthy beauty, full experience, for everybody simple beauty, in a positive way, natural high tech. Übrigens: in einem multinationalen Unternehmen wie L'Oréal geht alles auf Englisch vor sich.

4. Entwicklung von Produktideen

Hierfür wurden Fokusgruppen-Diskussionen geführt sowie Kreativitätstechniken ausprobiert. Aus der Vielzahl von Produktideen wurden durch Scoringverfahren und einen Konzepttest die erfolgversprechendste Idee ausgewählt. Trotz aller Tests und Zahlen – den Markterfolg zu prognostizieren, ist immer auch eine Sache der Erfahrung und des Gefühls.

5. System Garnier – die neue Haarpflegeserie

Unsere empfohlene Haarpflegeserie setzte auf „Individualität“ und „den eigenen Stil leben“.

Der USP war: Made to Measure und Full Experience.

- Der sachliche Produktnutzen: Alleskönner – individuelle Kombinierbarkeit von Pflegesubstanzen für alle Wünsche und Haarprobleme.
- Der emotionale Nutzen: Die Haarpflege ist Ausdruck des individuellen Befindens, sichtbares Produkterlebnis durch Mixen.

Die Verpackung wurde nach Angaben des Teams von der Design-Agentur entwickelt.



6. Die Kommunikationsstrategie – eine 360° Kommunikation

Werbung als wichtigstes Kommunikationsinstrument muss für den schnellen Einführungserfolg sorgen. Mit einem von uns geplanten Etat von fünf Mio. Euro nur für TV-Werbung konnte eine Nettoreichweite von 89% in der Zielgruppe erreicht werden. Print und Plakat kamen dazu.

Websites und Online Kommunikation sind heute selbstverständlich.

Promotions im Lebensmitteleinzelhandel und Drogeriemärkten sollten für den Kaufimpuls am POS sorgen. Auch hierzu wurden konkrete Vorschläge entwickelt.

7. Controlling – Deckungsbeitragsrechnung

Wichtig war den Managern von L'Oréal, dass eine Deckungsbeitragsrechnung aufgestellt wurde. Es mussten also Bruttoumsatz, Nettoumsatz, Herstellkosten, Forschung & Entwicklung, Media und Promotion-Etats angegeben werden.

Bei der abschließenden Präsentation, die von morgens bis abends dauerte, konnten alle Teams das eigene Konzept an dem der anderen Teams messen. Dann brauchte die Jury für ihr Urteil etwa eine Stunde, die endlos erschien. Nachdem das Ergebnis verkündet war, wurde anschließend bis in die frühen Morgenstunden ausgiebig gefeiert.

Die Quintessenz

Wie beurteilen die Beteiligten den L'Oréal Marketing Award?

Simone Wernitsch:

„Es war eine tolle Erfahrung. Die Aufregung war groß vor einem so qualifizierten und großen Publikum zu präsentieren. Die Mühe hat sich auf jeden Fall gelohnt.“

Daniel Ackermann, von dem die Idee stammte, sich am L'Oréal Marketing Award zu beteiligen: „Ein echter Härtetest, nicht nur fachlich, sondern auch

menschlich. Man hat gesehen, wie viel eine gute Teamarbeit zum Erfolg beiträgt. Am Ende haben wir alle sicher viel daraus gelernt und sind persönlich einen großen Schritt weiter gekommen.“

Florian Marte (mittlerweile Diplom-Betriebswirt (FH)): „Es war eine klasse Veranstaltung, die sehr viel Spaß gemacht hat. Man konnte das echte Leben in einem Spiel erleben und lernte dabei sehr viel.“

Christoph Hägele (ebenfalls inzwischen Diplom-Betriebswirt (FH)):

„Der Award hat im November 2002 begonnen, die Mitglieder des Teams kannten sich zu diesem Zeitpunkt – wenn überhaupt – dann nur vom Sehen in der FH. Wir mussten sofort mit der Bearbeitung der Aufgabe beginnen. Eine glückliche Fügung, dass wir uns richtig gut verstanden haben und allen Stress gemeinsam und mit Hilfe von Frau Professor Diehl gut gemeistert haben.“ ■

Über L'Oréal

- L'Oréal Deutschland erzielte einen Umsatz von 1 Mrd. Euro in 2002
- Die L'Oréal Gruppe ist Weltmarktführer im Bereich Kosmetik mit einem Umsatz von 14,3 Mrd. Euro in 2002
- 2.000 Beschäftigte in Deutschland, 50.000 Beschäftigte weltweit
- Ausgewählte Marken: L'Oréal, Garnier, Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Jade Maybelline, Vichy, La Roche - Posay
- Im Friseurbereich: Redken, Kerastase

Organisationsentwicklung in der Justizverwaltung – Studienbegleitendes Projekt zur Organisationsentwicklung

Ina Koczet, Ruth E. Neumann

| Ina Koczet |

Jahrgang 1978, studiert an der Fachhochschule Mainz im Studiengang Gesundheits- und Sozialökonomie im 5. Semester

| Ruth E. Neumann |

Jahrgang 1979, studiert an der Fachhochschule Mainz im Studiengang Gesundheits- und Sozialökonomie im 6. Semester

Neben der Analyse der bestehenden Organisationsstruktur und der Begleitung des Zielfindungsprozesses bestand eine besondere Herausforderung im Anpassen der Planungen an sich verändernde politische und verwaltungstechnische Bedingungen der Justizverwaltung sowie an die spezifischen Wünsche zur Arbeitsgestaltung der Abteilung. Letztendlich mündet das Projekt in der Begleitung der Abteilung bei der Umsetzung erarbeiteter Sollkonzeptionen für die Innenverwaltung der Abteilung Strafvollzug und deren Abteilungsleitung sowie für die Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Koordination der Aufgabenzuordnungen zu den Strafvollzugsanstalten.

Durch die Offenheit und die Motivation der Abteilungsmitglieder gibt es einen großen Entscheidungs- und Gestaltungsfreiraum innerhalb des Projektes, der freies selbstständiges Arbeiten fordert und auch ermöglicht.

Ausgangssituation

Personelle Änderungen in der Abteilungsleitung gaben den Anstoß, die Strukturen und Arbeitsprozesse innerhalb der Abteilung zu überprüfen. Sowohl der Umfang der Aufgabenwahrnehmung durch die Abteilung und deren Referate als auch die interne Verteilung von Aufgaben und deren Wahrnehmung sollten hinterfragt werden. Damit einhergehend wurde die Betrachtung der Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Ministeriums sowie insbesondere zu den Strafvollzugsanstalten und deren Aufgabenportfolio mit eingeplant. Anhand der Analyseergebnisse und der bereits absehbaren zukünftigen personellen Veränderungen der Abteilung Strafvollzug wurde eine zeitgemäße – vor allem flexible – Abteilungsstruktur beschrieben und mit hoher Beteiligung aller Projektbeteiligten in die Umsetzungsphase überführt.

Hinsichtlich der dafür notwendigen umfangreichen Aktivitäten und der in dieser Form bisher einmaligen Form der Organisationsentwicklung einer Abteilung eines Justizministeriums in der Bundesrepublik sah die Abteilungsleitung eine fachliche Unterstützung durch Hinzuziehung externen wissenschaftlichen Know-hows als notwendig an und trat in dieser Absicht an das Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (IFAMS) heran. Dessen wissenschaftlicher Leiter, Prof. Dr.

Hans-Christoph Reiss, ist dem Ministerium zudem als Beirat für Kriminologie und Strafvollzug verbunden.

Projektdarstellung und -organisation

In einem ersten Abteilungsgespräch legte die Abteilungsleitung ihr Projektverständnis den Referaten und den im Projekt mitwirkenden IFAMS-Mitarbeitern (Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss, als wissenschaftlicher Leiter des Instituts, Frau Ina Koczet, als studentische Projektleiterin und -mitarbeiterin) dar. Ebenso wurde seitens des IFAMS eine Projektplanung skizziert, auf der die spätere Projektdarstellung aufbauen sollte. In ihr wurden Projektinhalt und -umfang sowie das Projektverständnis beschrieben und seine Koordinatoren benannt. Des Weiteren wurde die personelle Besetzung der Lenkungsgruppe und einer Projektgruppe und deren Aufgaben innerhalb des Projektes fixiert.

Die Projektgruppe ist für die zielgerichtete, inhaltliche und organisatorische Durchführung des Projektes verantwortlich und setzt sich aus Abteilungsleitung, der stellvertretenden Abteilungsleitung, Herrn Prof. Dr. Reiss und Frau Koczet (seit Juli 2003 auch Frau Ruth E. Neumann) zusammen. Diese sind ständige Ansprechpartner für die beteiligten Referate und deren Sachbearbeiter innerhalb der Abteilung. Sie stehen bei allen inhaltlichen, methodischen und organisatorischen Fragen zur Verfügung. Weiterhin stimmt die Projektgruppe den Projektablauf insbesondere mit dem abteilungsinternen Koordinator ab und veranlasst die im einzelnen notwendigen Arbeitsschritte. Ferner übernimmt sie die Verantwortung für die planmäßige Projektdurchführung und ist wesentlich an der inhaltlichen Dokumentation beteiligt.

Die Lenkungsgruppe steht bei allen sich ergebenden organisatorischen und inhaltlichen Fragen im Rahmen der Projektdurchführung zur Verfügung. Sie wird von der Projektgruppe ständig über den Stand des Projektes informiert. Zudem wurde das detailliertere Projektkonzept – bestehend aus neun Phasen mit geplanten Arbeitsschritten – vorgestellt und zeitlich zugeordnet. Projekt- und Zeitplanung bilden den Rahmen, an dem sich die notwendigen Prozesse anlehnen sollen und der eine zwischen allen Beteiligten abgestimmte Projektdurchführung gewährleisten soll.

Das Projekt „Organisationsentwicklung in der Justizverwaltung“ findet seinen Ursprung im Auftrag der Abteilungsleitung der Abteilung Strafvollzug des Justizministeriums, bei der Durchführung von Maßnahmen zur Reorganisation der Abteilung fachliche Unterstützung zu leisten.

Studentisches Forschungsprojekt

Die in den Vorbereitungsgesprächen aufgezeigten Aufgaben- und Fragestellungen wiesen ein interessantes Arbeitsfeld für ein studentisches Forschungsprojekt auf. Es umfasst:

- die Erarbeitung einer inhaltlichen und zeitlichen Projektplanung,
- die Planung und Durchführung von entsprechenden Arbeitsschritten sowie
- die Anleitung der Abteilungsmitarbeiter,
- die Entwicklung von Arbeitsmaterialien und Bereitstellung bzw. Vermittlung von notwendigen betriebswirtschaftlichen Informationen.

Projektphase 1

In der ersten Projektphase wurden die vorgehend beschriebene personelle Besetzung wie auch die Aufgabendefinition innerhalb des Projektes, die Beschreibung des Projektkonzeptes mit zeitlicher Orientierung und jeweiliger Aufgabenzuordnung festgelegt. Das Projektkonzept ist hierbei nicht als starre Größe verstanden worden, sondern vielmehr als flexibler Rahmen, der sich ändernden Projektanforderungen (aufgrund der Einzigartigkeit des Projektes fehlen dokumentierte vergleichbare Projekterfahrungen) anpassen kann.

In diesem Projektabschnitt wurde mit der **Zielfindung und -analyse der Abteilung** begonnen. Als grundlegendes Element bei der Reorganisation der Abteilung durchzieht sie fortlaufend mehrere Projektphasen und half projektrelevante Prozesse, Funktionalitäten und Kompetenzbereiche herauszuarbeiten und aufzudecken. Des weiteren forderte sie eine bewusste Auseinandersetzung der Abteilungsmitglieder mit der Abteilungsstruktur, Abteilungsaufgaben und dem Geschäftsverteilungsplan. Um die Abteilungsmitglieder aktiv in die Neugestaltung der Abteilung mit einzubeziehen und eine hohe Identifikation der Beteiligten mit dem Projekt zu ermöglichen, erfolgte die Zielsammlung innerhalb der Lenkungsgruppe. Die Aufgaben des IFAMS lagen bei diesem Arbeitsschritt in der Darstellung der betriebswirtschaftlichen Bedeutung von Zielen, Anregung und Steuerung der Gesprächsrunden sowie der Strukturierung der erarbeiteten Ziele zu einem Zielkatalog.

Projektphase 2

Da sich bereits in der zweiten Projektphase Änderungen in den Projektanforderungen ergaben, wurde vom ursprünglich beauftragten Projektkonzept abgewichen und zwei Projektphasen zusammengelegt. Es wurden zeitlich parallel verlaufende Analysen zur Betrachtung der Aktivitäten in der Abteilung in der Gesamtheit aller MitarbeiterInnen einerseits (anhand eines zentral geführten Terminkalenders aller AbteilungsmitarbeiterInnen) und andererseits die individuellen Tätigkeiten und Aufgaben der MitarbeiterInnen in den Referaten analysiert.

Der Geschäftsverteilungsplan bildete die Basis der Analyse, da er die augenblickliche Soll-Organisationsstruktur, d.h. die personelle Zusammensetzung der Abteilung (bezogen auf Aufgabenbereiche), die Aufgaben der Referatsleitungen und Sachbearbeiter sowie die Zusammenarbeit der einzelnen Stellen näher konkretisiert. Ihm wurde die Auswertung des ganzjäh-

rigen Abteilungsterminkalenders gegenübergestellt. Neben den Beziehungen und Kontakten in der Zusammenarbeit jeweils zwischen Referatsleitung und Sachbearbeitung bzw. zwischen verschiedenen Referatsleitungen, konnten auch tendenzielle Aussagen über die in der Vergangenheit realisierte Terminorganisation gemacht werden.

Um einen „**Soll-Ist Vergleich**“ zwischen dem bestehenden Geschäftsverteilungsplan und den real wahrgenommenen Aufgaben aufzustellen, führten alle Abteilungsmitglieder eine **arbeitsplatznahe Selbstaufschreibung** durch. Das IFAMS stellte Informationsmaterial und Arbeitsmaterial bereit, wies die Abteilungsmitglieder in die Selbstaufschreibung ein und schloss diesen Arbeitsschritt durch **persönliche, offene Interviews** ab.

Projektphase 3

Die Termin- und Selbstaufschreibungsauswertung wurden in der Lenkungsgruppe vorgestellt und diskutiert. In dieser Projektphase wurde basierend auf den Ergebnissen ein **vorläufiges Sollkonzept** entwickelt. Begleitend stellte das IFAMS verschiedene Formen von Aufbauorganisationen und deren Bedeutung im Organisationsablauf vor. Des weiteren flossen die Ergebnisse der Selbstaufschreibungsauswertung in die neue vorläufige **Stellenbeschreibungen** ein, in der die Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Stelle sowie deren wichtigsten Verbindungen zu anderen Stellen (teilweise) neu definiert wurden. Zeitgleich wurden die Aufgaben eines ausscheidenden Mitarbeiters auf die verbleibenden Mitarbeiter übertragen.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die gesammelten Ergebnisse dem erarbeiteten **Zielkatalog** gegenübergestellt und die **Ziele in eine Bedeutungs- sowie Zeithierarchie** eingebracht. Um sie operational, damit umsetzbar und überprüfbar zu machen, wurden innerhalb der Abteilung Arbeitsgruppen gebildet, die die mit ihnen vereinbarten und ihnen zugeordneten Ziele weiter zu bearbeiten und mit messbaren Größen (**Zielkennzeichen**) zu versehen hatten.

Da dieser Zielfindungs- und Bearbeitungsprozess noch nicht abgeschlossen ist und personelle Fragestellungen noch nicht vollständig geklärt sind, kann an dieser Stelle nur ein vorläufig erarbeitetes Sollkonzept beschrieben werden, das in der zweiten Jahreshälfte 2003 weiter zu präzisieren sein wird.

Resümee

Das Projekt eignet sich als studienbegleitendes Forschungsprojekt besonders wegen der gegebenen Möglichkeiten, Studieninhalte des Studienschwerpunktes Management in sozialen Einrichtungen mit den interessantesten und vielseitigsten Arbeitsfeldern der Abteilung Strafvollzug im Ministerium der Justiz zu verbinden. Zum einen bietet das Arbeiten innerhalb eines solchen Rahmens ein enorm großes Lernpotenzial im Bereich der Wissensvermittlung und -erprobung anhand von Reorganisationsprozessen (Reengineering), der Analyse und Gestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisationen von Landesverwaltungen. Den Studierenden ermöglicht diese Form der Projektarbeit eine praktische Umsetzung des bereits vorhandenen theoretischen Wissens, mit dem Effekt, dem gelernten Fachwissen eine neue Bedeutung und ein neues Verständnis zukommen zu lassen. Dieses Fachwissen wird nicht nur vertieft, sondern die Qualität, sich Fachwissen selbstständig anzueignen und es entsprechend anzuwenden, steigt. Dies beeindruckte uns beteiligte Studierende am nachhaltigsten. Unternehmensspezifische Managementaufgaben und -probleme kennen- und handhaben zu lernen, strategisches Planungs-Know-how aufzubauen und praktische Kenntnisse im Umgang mit Führungstechniken zu gewinnen, stellt eine nicht unbeachtliche Herausforderung dar.

Aber vor allem erlauben die gewonnenen Erfahrungen eine bessere (Selbst-) Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, die sich besonders in steigender Flexibilität auf sich ändernde Anforderungen – sowohl in der praktischen Arbeit außerhalb der Hochschule als auch in den Studienarbeiten – zeigt. ■

Kontaktadresse:

Institut für angewandtes Management
in der Sozialwirtschaft (IFAMS-Institut)
Fachhochschule Mainz
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss
An der Bruchspitze 50
55 122 Mainz

Tel.: 06131 – 628-178
Fax: 06131 – 628-245
e-mail : ifams@wiwi.fh-mainz.de
homepage: IFAMS.de

Boehringer-Potenzialanalyse - Bekanntes und Neues zur Sichtung von Führungsnachwuchskandidaten

Diplom-Betriebswirt (FH), Diplom-Handelslehrer Norbert E. Rohleder



| **Norbert E. Rohleder** |
ist in der Personal- und
Organisationsentwicklung
der Boehringer Ingelheim
Pharma GmbH & Co. KG
tätig

Der wachsende Veränderungsdruck, dem sich die Unternehmen in den letzten Jahren ausgesetzt sahen, die ständig steigende Geschwindigkeit des technologischen Wandels und die daraus resultierende Notwendigkeit, sich in einer immer komplexer werdenden Umwelt zu orientieren, die aufgrund der Internationalisierung der Märkte und dem Drängen neuer Mitbewerber auf den Weltmarkt von zunehmender Konkurrenz geprägt ist, stellt hohe und auch neue Anforderungen an das Management. Darüber hinaus bekommt auch die Nutzung der vorhandenen menschlichen Ressourcen eine immer größere Bedeutung, denn die Anforderungen beispielsweise an Facharbeiter verlagern sich immer weiter von der Ausführung von automatisierten Routineleistungen hin zur Bewältigung von Denk- und Entscheidungsprozessen. Deshalb häufen sich die Anlässe, bei denen sowohl das Management als auch Nachwuchsführungskräfte nach ihren Kompetenzen beleuchtet werden und die legitime Frage nach den Potenzialen der Mitarbeiter gestellt wird.

Verständnis von „Potenzial“

In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage nach der Definition des Begriffs „Potenzial“. In Bezug auf die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters meint Potenzial die physiologische und kognitive Kapazität, eine Aufgabe effizient zu erfüllen. Zu berücksichtigende Merkmale sind dabei Wissen und Erfahrung und Eigenschaften wie Intelligenz, Gesundheit und Energie. Darüber hinaus zählen auch Bildungsniveau sowie motorische Fähigkeiten dazu. Doch allein diese Merkmale fassen den Begriff Potenzial noch zu eng, es fehlen noch weitere wichtige, kennzeichnende Faktoren wie der Wille und die Motivation des Mitarbeiters, sofern die Möglichkeiten auch in Leistung umgesetzt werden sollen, und letztlich - vor allem in Abgrenzung zur Leistung - der Zukunftsbezug. Hier liegt übrigens der bedeutende Unterschied zur Leistungsbeurteilung: Während sich die Beurteilung von Leistung lediglich auf derzeitiges bzw. im Prinzip auf vergangenes Verhalten bezieht und konkrete Situationen umfasst, stehen bei einer Potenzialanalyse der Zukunftsaspekt und das maximal Erreichbare im Fokus.

Etablierte Verfahren zur Potenzialanalyse

Um sich ein Bild über ihr „menschliches Kapital“ machen zu können, bedienen sich

in jüngster Zeit immer mehr Unternehmen und deren Bereiche den vielfältigen Instrumentarien der Potenzialanalyse. Vielen Entscheidungsträgern wird deutlich, dass gerade in turbulenten Zeiten Potenzialanalysen besonders wichtig sind. Ohne zu wissen, welche Potenziale in der Belegschaft noch in Leistungsfähigkeit transformierbar sind, sind Innovationen und die Verbesserung der Leistungsbasis nicht oder nur zufällig wirtschaftlich realisierbar.

Eine Möglichkeit, sich über die aktivierbaren Qualifikationsreserven eines Mitarbeiters zu informieren, bietet die Ableitung aus vergangenen Arbeitsleistungen, die in vielen Unternehmen auch in Form von Mitarbeiterbeurteilungen und/oder Dokumentationen von Mitarbeitergesprächen festgehalten werden. Darüber hinaus kann die Übertragung eines Projektes, einer Sonderaufgabe, sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter verdeutlichen, für zukünftige Aufgaben und Verantwortungen geeignet zu sein. Diese Vorgehensweisen implizieren aber mindestens Zeitaufwand und schließen insbesondere bei den Daten aufgrund von Mitarbeitergesprächen eine unerwünschte Subjektivität nicht aus. Deshalb stellt sich die Frage, welche Instrumente darüber hinausgehend verwendet werden können, um die Potenziale von Mitarbeiter zu erkennen.

Assessment Center (ACs)

Als „Klassiker“ unter den Potenzialanalysen ist sicherlich das Assessment-Center zu bezeichnen. Das von einigen Hochschulabsolventen oft als extrem hart empfundene Diagnostik-Tool bei der Auswahl neuer Mitarbeiter wird auch als Förderungs- und Selektionsinstrumentarium von Mitarbeitern und Führungskräften eingesetzt und hat in der betrieblichen Praxis einen hohen Stellenwert. ACs werden hier als geeignetes systematisches Instrumentarium angesehen, um die sogenannten „weichen“ Qualifikationen (Softskills) von (möglichen) Nachwuchskandidaten zu ermitteln und den Erfolg potenzieller Führungskräfte zu prognostizieren. Meist dauern solche Auswahlverfahren zwei bis drei Tage, und es wird versucht, sich ein möglichst ganzheitliches Bild vom Potenzialkandidaten zu verschaffen.

Neben den vielfach in der Literatur beschriebenen Schwachpunkten von ACs sind insbesondere die Ängste der Mitar-

beiter vor einem psychologischen Scannen, vor dem Verlieren, vor Auswirkungen und unklaren Erwartungen zu nennen. Darüber hinaus wird ein Mitarbeiter, der ein negatives Feedback erhält, dieses Ergebnis möglicherweise nur schwer akzeptieren, das auf der Basis einer Beobachtung von an zwei Tagen gezeigtem Verhalten getroffen wird, während seine Leistung über mehrere Jahre im Unternehmen in den Hintergrund tritt. Ein häufig vorgebrachter Einwand ist darüber hinaus, dass ACs ein großartiges Forum für Selbstdarsteller sind: Der Schein, d. h. die schauspielerische Leistung, nicht das Sein, wie langfristiges Durchhaltevermögen, Qualität etc., wird erfasst. Präsentationen arten mitunter in Entertainment Shows aus und Umsicht wird oft als Entscheidungsschwäche ausgelegt. Introvertierte, aber dennoch leistungsfähige Personen, die vielleicht gerade durch ihre zurückhaltende Art einen leisen aber nachhaltigen und effektiven Führungsstil pflegen, laufen Gefahr, durch das Raster der augenblicklichen AC-Anforderungen zu fallen. Auch deshalb ist eine umfassende und zielspezifische AC-Vorbereitung notwendig. Damit wird allerdings ein weiterer entscheidender Schwachpunkt der ACs sichtbar: Sie verursachen vergleichsweise hohe Kosten, die sowohl den Konstruktionsaufwand als auch Beobachterschulungen und Durchführung und Nachbearbeitung umfassen.

Trotz erheblicher Zweifel an Erfolg und Qualität der ACs, bieten sie dennoch im Vergleich zu anderen Potenzialanalyseinstrumenten bei sorgfältiger Durchführung Vorteile. Als positiv zu bewerten ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass nicht Vorgesetztenurteil, sondern das gemeinsame Urteil mehrerer geschulter Beobachter über den weiteren Karriereverlauf entscheidet. Darüber hinaus kann das AC selbst bei diagnostizierten „Non-Potentials“ ein Schlüssel zum Erfolg für die weitere Entwicklung sein. Durch die detaillierte Stärken-Schwächen-Analyse und durch das obligatorische Feedback-Gespräch bieten sich dem Mitarbeiter individuelle Lern- und Veränderungsmöglichkeiten, die langfristig gesehen wichtiger sein können, als eine möglicherweise zu besetzende interne Vakanz.

360°-Feedback

Ein weiteres, in vielen Unternehmen angewendetes Instrumentarium der Potenzialanalyse ist das sogenannte 360-Grad-Feedback. Bei diesen 360°-Beurteilungen geht es grundsätzlich um den Abgleich von Eigenbild (persönliches Verhalten) und Fremdbild (wahrgenommene Wirkung), wobei die Beurteilung durch den Kandidaten selbst und verschiedene Zielgruppen erfolgt. So werden neben nachgeordneten

Mitarbeitern auch Kollegen der gleichen Hierarchiestufe sowie Führungskräfte und bei vielen Unternehmen auch interne Kunden und/oder Externe zur Beurteilung aufgefordert. Diese weite Streuung soll zu einer Rundumsicht der Persönlichkeit bei den Teilnehmern führen. Bei diesem Instrumentarium ist der Fragebogen als erfolgskritisch zu betrachten, der sich an zuvor definierten Verhaltenskriterien orientiert und sich an vorhandenen Führungsgrundsätzen und Unternehmensleitlinien anlehnt.

Durch die zahlreichen Rückmeldungen bietet die 360°-Beurteilung gegenüber anderen Instrumenten der Potenzialanalyse eine höhere Verlässlichkeit der Ergebnisse. Außerdem ergeben die Aussagen von Mitarbeitern, Führungskräften, Lieferanten und Kunden einen umfassenden Zustandsbericht über die Unternehmensleistung und die Unternehmenskultur. Dennoch bleibt zu berücksichtigen, dass durch die Summe vieler subjektiver Eindrücke keine Objektivität gewährleistet werden kann und dass bei nicht offen und ehrlich beantworteten Fragen nur eine unzureichende Qualität der Daten rückgemeldet wird. Darüber hinaus ist ein 360°-Feedback bei einer Masse von Kandidaten nur schwer einsetzbar, und nicht zuletzt ist die notwendige unternehmensspezifische Anpassung zwar sinnvoll aber gleichzeitig sehr (kosten-)aufwendig.

Standardisierte Interviews

Als pragmatisch und vor allem mit geringerem organisatorischen Aufwand durchzuführen sind die strukturierten bzw. standardisierten Interviews zu bezeichnen. Durch eine systematische Behandlung von im Anforderungsprofil als bedeutsam bezeichneten Themenfeldern lassen sich anforderungsbezogene Daten ermitteln und durch entsprechende Fragetechniken differenzierte Einschätzungen erhalten. Das allerdings erfordert zumindest eine Interviewerfahrung, besser jedoch eine entsprechende Interviewschulung.

Sowohl bei den Potenzialkandidaten als auch bei den entsprechenden Fachvorgesetzten erfährt dieses Instrument eine vergleichsweise hohe Akzeptanz, nicht zuletzt auch deshalb, weil ein abschließendes Urteil in einer relativ kurzen Zeit vorliegt. Dennoch existieren bei den strukturierten Interviews auch Vorbehalte und Akzeptanzprobleme seitens der Teilnehmer. So kann bei diesen das Gefühl entstehen, ein bis zwei Stunden entscheiden über ihre Karriere. Darüber hinaus ist durch Reduzierung der Problemlösungs- und Sozialkompetenz auf verbale Schilderungen die Beurteilungstiefe sehr begrenzt. Und auch für eine größere Kandidatenzahl ist dieses

Instrument nur bedingt einsetzbar, weil der Zeitbedarf für Interviews mit Vor- und Nachbereitung sehr hoch sein kann und häufig nicht nur Kandidaten und Fachvorgesetzter die Gespräche, sondern bei der Integration in eine Potenzialanalyse auch beispielsweise ein dritter Gesprächspartner aus der Personal- und Organisationsentwicklung involviert ist. Werden die Interviews mit externen Beratungsunternehmen durchgeführt, um beispielsweise die Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Branchen in die Beurteilung mit einfließen zu lassen, kommen darüber hinaus noch externe Kosten hinzu.

Potenzialanalyse bei der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Wenngleich die zuvor beschriebenen etablierten Verfahren in der betrieblichen Praxis einen hohen Stellenwert erfahren, gibt es zahlreiche Bestrebungen, Modifikationen von bekannten Potenzialanalyse-Instrumentarien zu entwickeln, um spezifischer auf die Bedürfnisse der Auftraggeber einzugehen und sich der Vorteile einzelner Verfahren zu bedienen.

Auch die Verantwortlichen der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG verfügen über umfangreiche Erfahrungen aus dem Einsatz zuvor genannter Instrumentarien zur Potenzialanalyse. Da eine Standardisierung der Instrumente aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und heterogenen, anfragenden Unternehmensbereiche nur schwer möglich ist, wurden und werden die Vorgehensweisen jeweils individuell auf die entsprechenden Fachabteilungen abgestimmt. Bei einem solchen Prozess entstand - mit Impulsen von Johannes Thönneßen, Geschäftsführender Gesellschafter der MWonline GmbH in Dormagen - ein neues Instrument der Potenzialanalyse, das Vorteile der gängigen Diagnosetools nutzt und dabei eine praxisorientierte und kostengünstige Vorgehensweise gewährleistet. Dieses zwischenzeitlich von einigen Hochschullehrern als Boehringer-Potenzialanalyse bezeichnete Verfahren wurde für eine konkrete Ausgangslage konzipiert und ist deshalb ohne entsprechende Anpassungen nicht auf alle Unternehmen und Funktionsbereiche übertragbar. Allerdings bietet es vielfältige Modifikationen, um es in anderen Betrieben einzusetzen. Dieses Instrument wird im folgenden kurz vorgestellt.

Ausgangslage

Im Rahmen der mittelfristigen Personalplanung eines kaufmännischen Funktionsbereiches wollten sich die Entscheidungsträger ein gemeinsames Bild über individuelle Interessen der Mitarbeiter, deren mögliche Veränderungswünsche (innerhalb des

Bereiches, des Unternehmens, national und international) und über die grundsätzliche Situation der Nachwuchskräfte machen. In diesem Zusammenhang sollten die Stärken und Entwicklungsfelder der Kollegen beleuchtet und Möglichkeiten zur individuellen und kollektiven Qualifizierung geplant werden.

Instrumentarium

Aufgrund dieser Zielformulierung und den bereits genannten Erfahrungen und Impulsen wurde ein feedbackgestütztes Instrumentarium geschaffen, das auf einem für jeden Teilnehmer identischen Fragebogen basiert und ein auf den Ergebnissen aufbauendes strukturiertes Dreiergespräch zwischen Teilnehmer, Fachvorgesetztem und Mitarbeiter der Personal- und Organisationsentwicklung vorsieht. Als Vorleistung wurden von den Funktionsverantwortlichen zehn Kernkompetenzen (beispielsweise Fachkompetenz, Entscheidungsfähigkeit und Initiative) ermittelt, die das Profil eines entsprechenden Mitarbeiters beschreiben. Auf dieser Grundlage wurden hypothetische und schwierige Situationen kurz beschrieben und als Frage formuliert. Im Gegensatz zu einer normativen Form, bei der jede einzelne Aussage beispielsweise auf einer 5er-Skala („trifft nicht zu“, „trifft voll und ganz zu“ etc.) zu bewerten ist, sind die Beurteiler bei der Boehringer-Potenzialanalyse durch die Vorgabe von „ja“ und „nein“ zu einer definitiven Antwort angehalten. Darüber hinaus können sie in einem separaten Feld „Was spricht dafür?“ und „Was spricht dagegen?“ ihre differenzierten Begründungen formulieren (siehe Beispielfrage rechts oben).

Beurteilerkreis

Um ein möglichst breites Potenzialprofil des Teilnehmers zu erhalten, sieht das Instrumentarium einen Beurteilerkreis vor, der neben dem Teilnehmenden (Selbstbild) die Einschätzungen seines direkten Kollegen, seines unmittelbaren Vorgesetzten, eines Kollegen des unmittelbaren Vorgesetzten und des nächsthöheren Entscheidungsträgers umfasst. Darüber hinaus wird vom direkten Vorgesetzten ein interner Kunde benannt, der ebenfalls einen Fragebogen erhält. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Ergebnisse nicht auf einsamen Potenzialentscheidungen einzelner Führungskräfte oder Personalentwickler basieren, sondern dem Mehr-Augen-Prinzip entsprechen.

Ablauf

Nach einem intensiven Austausch zwischen Fachabteilung und Personal- und Organisationsentwicklung und der endgültigen Konzeption des internen Instrumentariums, wurde die Boehringer-Potenzialana-

7. Teamfähigkeit

Der Mitarbeiter wurde in eine von der Geschäftsführung besonders beachtete interfunktionale Projektgruppe berufen, die sich mit Sonderaufgaben und Sonderthemen rund um Boehringer Ingelheim beschäftigt. Diese Projektgruppe arbeitet nun an einem Thema, das insbesondere die Kenntnisse und Erfahrungen aus dem Rechnungswesen/Controlling benötigt. Wird sie/er die anderen Projektgruppenmitglieder bei der Erarbeitung gemeinsamer Ziele einbeziehen und Teamentscheidungen unterstützen?

ja nein

Was spricht dafür? **Was spricht dagegen?**

Abb. 1

lyse dem Gesamtbetriebsrat vorgestellt. Nach dessen Einverständnis wurden alle Mitarbeiter der entsprechenden Fachabteilung sowohl schriftlich als auch mündlich über die Möglichkeit zur freiwilligen Teilnahme informiert. Die formlosen Teilnahmemünsche gingen an die Personal- und Organisationsentwicklung. Dort wurden die

Fragebögen mit entsprechenden Erklärungen an den Beurteilerkreis gesendet und die Rückläufe (insgesamt über 97 Prozent!) ausgewertet.

Einen groben Überblick über die durchgeführten Tätigkeiten bietet nachfolgender Auszug aus der Konzept-Checkliste:

| Lfd. Nr. | Aktionen | Zuständig |
|----------|--|---------------------|
| 1 | Zusammenstellung Konzeptionsteam | Fachabteilung + POE |
| 2 | Erarbeitung der Fragen | Fachabteilung + POE |
| 3 | Entscheidung über grundsätzlichen Beurteilerkreis (inkl. Selbst- und Fremdbild) und Potenzialkandidaten | Fachabteilung |
| 4 | Überlegungen/Konzeption zum Umgang mit Potentials bzw. „Non“-Potentials | Fachabteilung + POE |
| 5 | Erstellung des Fragebogens | POE |
| 6 | Frühzeitige und umfassende Information des und Beratung mit dem Betriebsrat | POE |
| 7 | Schriftliche Information aller Mitarbeiter der Fachabteilung über bevorstehende Potenzialanalyse und Verfahren | Fachabteilung |
| 8 | Darüber hinausgehende persönliche Information durch Fachvorgesetzte und POE für interessierte Mitarbeiter | POE |
| 9 | Eigenbewerbungen (Fixdatum) an POE | POE |
| 10 | Schriftliche Fixierung der Beurteiler pro Mitarbeiter (Interner Kunde) | Fachabteilung |
| 11 | Information an den „Internen Kunden“ des Potenzialkandidaten | Fachabteilung |
| 12 | Vorbereitung und Versendung der Fragebogen | POE |
| 13 | Rücklauf der ausgefüllten Bögen an POE | POE |
| 14 | Aufbereitung der Daten (Vertrauliche Behandlung der Analyseergebnisse durch POE wird gewährleistet) | POE |
| 15 | Präsentation der Ergebnisse vor den Entscheidungsträgern | POE |
| 16 | Ausführliches Entwicklungsgespräch inklusive Feedback und Fördermaßnahmen unter Einbeziehung der individuellen Kandidatenwünsche (6-Augengespräch mit Potenzial-Kandidat, direkter Vorgesetzter und POE) | Fachabteilung + POE |
| 17 | Information an Betriebsrat | POE |
| 18 | Erstellen einer Übersicht über individuelle und kollektive Entwicklungsmaßnahmen | POE |
| 19 | Maßnahmendurchführung | Fachabteilung + POE |
| 20 | Nachbereitung der Potenzialanalyse - Erfolgskontrolle und zukünftige Entwicklungen | Fachabteilung + POE |

Abb. 2

Auswertung

Bereits die grafische Darstellung der Ja- und Nein-Antworten auf einen Teilnehmer bezogen gibt einen ersten Hinweis auf die Potenziale und Entwicklungsfelder des Mitarbeiters. Während die Zahlen um den äußeren Ring die zehn Kompetenzbereiche beziffern (7 = Teamfähigkeit), ist die Anzahl der Antworten der Beurteiler (inklusive Selbstbild) auf den sechs Kreisen abzulesen. Die rote Linie steht dabei für die Nein-, die blaue Linie für die Ja-Antworten.

Zur Verdeutlichung werden nachstehend zwei Diagramme von realen Kandidaten dargestellt. Auswertung Beispiel 1 zeigt, dass lediglich ein Beurteiler die Frage 3 mit „nein“ beantwortet hat und ansonsten dem Kandidaten zugetraut wird, mit allen Situationen zukünftig umgehen zu können. Offensichtlich handelt es sich hierbei um einen Mitarbeiter, dem man eine hohe Leistungsfähigkeit zutraut. Die „optische Auswertung“ des Kandidaten aus Auswertung Beispiel 2 spiegelt einige Entwicklungsfelder wider. Deutlich erkennbar ist bei dieser Darstellung, dass das Eigenbild den Fremdbeurteilungen sehr nahe kommt. So symbolisiert beispielsweise die in rot gekennzeichnete Ziffer 6, dass der Kandidat selbst diese Frage mit „nein“ beantwortet hat, sich also die beschriebene Kompetenz (noch) nicht zutraut.

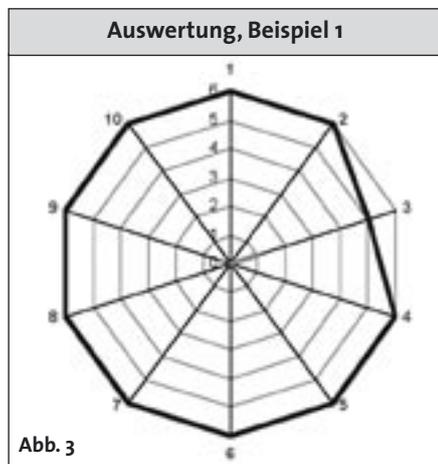


Abb. 3

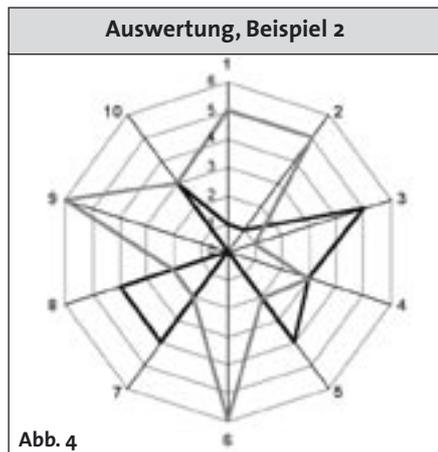


Abb. 4

| | Spricht dafür ... | Spricht dagegen ... |
|--|---|--|
| Fachkompetenz | Fundierte Fachwissen (2); sucht nach Alternativen (2); denkt klar und strukturiert (3); kennt sich in seinem Aufgabengebiet gut aus (2); aufgeschlossen; langjährige Erfahrung; kreativ; analytisches Denkvermögen; erkennt Zusammenhänge | „Übergenaugigkeit“; bisher zu kleines Aufgabengebiet; genereller Überblick über seinen Funktionsbereich noch zu gering; Detailkenntnisse fehlen |
| Entscheidungsfähigkeit | Gute EDV-Kenntnisse; keine Berührungssängste; entscheidungsfähig (2); übernimmt Entscheidungsverantwortung (3); Priorisierung; selbstbewusst; erkennt übergreifende Zusammenhänge (2) | Teilweise zu häufiges Rückversichern bei Entscheidungen |
| Selbstorganisation und Arbeitsweise | Ist gut organisiert (3); gute Zeitplanung (3); strukturierte Arbeitsweise (2); selbstbewusst; definiert Prioritäten (3); belastbar | „Stolz“, gewisse Dinge nicht nötig zu haben; Rahmenbedingungen müssen stimmen; geringe Bereitschaft, sich über Verantwortungsbereich zu engagieren |

Abb. 5

Neben der grafischen Darstellung sind die verbalen Formulierungen aus den Fragebögen eine notwendige Ergänzung für das Gesamtbild des Kandidaten. Deshalb werden die Äußerungen zu „Was spricht dafür?“ und „Was spricht dagegen?“ mit dem Netzdiagramm auf einen Auswertungsbogen (DIN-A4-Seite) übertragen.

Beispielhaft werden im folgenden für die Fragen zur „Fachkompetenz“, Entscheidungsfähigkeit und „Selbstorganisation und Arbeitsweise“ die verbalen Formulierungen aus einer Auswertung dargestellt. Die Angaben in Klammern geben wieder, wie viele Beurteiler eine solche Antwort angegeben haben. (siehe Abb. 5)

Die zusammengefassten Ergebnisse der Potenzialanalyse werden nach der Auswertung zunächst nur den Kandidaten zur Verfügung gestellt. Lediglich im nachfolgenden strukturierten Dreiergespräch zwischen Mitarbeiter, Fachvorgesetzten sowie Personal- und Organisationsentwicklung erhalten alle Beteiligten eine Auswertung, um auf dieser Grundlage die Ergebnisse zu besprechen und Weiterbildungsmaßnahmen zu vereinbaren. Danach werden alle originalen Dokumente wie ausgefüllte Fragebögen und Auswertungen vernichtet.

Ziele der Potenzialanalyse

Bei der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG zielte das Dreiergespräch auf:

- einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild des Teilnehmers,
- einen Vergleich der Ergebnisse mit den vom Vorgesetzten in der Arbeitspraxis gemachten Beobachtungen,
- einen Abgleich hinsichtlich Interesse/Eignung für eine Führungs- und Fachlaufbahn,
- die Klärung des Interesses zur Übernahme einer anderen Tätigkeit in ihrer Abteilung,

- die Planung von Aktivitäten und Entwicklungsmaßnahmen für den Teilnehmer, um seine Kompetenzen zu erweitern,
- die Klärung hinsichtlich Interesse an einem Einsatz in einer ausländischen Unternehmenseinheit.

Für dieses strukturierte Dreiergespräch wurde ein spezifischer Leitfaden entwickelt, der einen Maßnahmenplan umfasste. In diesem Plan wurden vereinbarte Trainings, Weiterbildungen, Job-Rotationen etc. verbindlich festgehalten und von den Gesprächsteilnehmern unterzeichnet. Damit lagen nach Abschluss der Gespräche zahlreiche individuelle Maßnahmen (zum Beispiel Coaching, Sprachtraining, Fachweiterbildung) und kollektive Veranstaltungen (Rhetorik-Training, Projektmanagement, Präsentationsverhalten usw.) vor.

Abschließende Bewertung

Aus Sicht aller Beteiligten hat die Boehringer-Potenzialanalyse ihre Ziele erreicht und vor allem die Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter erhalten. Einschließlich der Konzeption des Instrumentariums bis zur Vorlage der zusammengefassten Maßnahmenpläne lag der Zeitbedarf der Potenzialanalyse bei acht Monaten und damit in einem vertretbaren Rahmen. Da die unternehmensinterne Personal- und Organisationsentwicklung für die gesamte Analyse verantwortlich war, entstanden bei diesem Instrumentarium keine externen Kosten. Die vereinbarten individuellen und kollektiven Maßnahmen wurden und werden bereits umgesetzt. Und damit es nicht bei der punktuellen Potenzialermittlung bleibt, das heißt auch weitere, bisher nicht berücksichtigte Mitarbeiter in eine entsprechende Analyse einbezogen werden können, ist es für die entsprechenden Entscheidungsträger eine selbstverständliche Verpflichtung, die Potenzialerkennung dauerhaft als nicht delegierbare Führungsaufgabe zu praktizieren. ■

Vernetzte Werbung ist effizientere Kommunikation

Stefan von den Driesch M. A., Peter Lehne



| Stefan von den Driesch |
Geschäftsführer Kreation,
mediaman Gesellschaft für
Kommunikation mbH, Mainz



| Peter Lehne |
Media & Research,
mediaman Gesellschaft für
Kommunikation mbH, Mainz

Mit Hilfe der großen Markt-Media-Untersuchungen, zum Beispiel Media-Analyse MA, Allensbacher Werbeträger-Analyse AWA, Typologie der Wünsche TdW, analysieren Kommunikationsstrategen Märkte und Zielgruppen, erstellen Mediaplaner Rangreihen einsetzbarer Medien. Dabei beruhen die Analysen auf Befragungen, die teilweise bis zu zwei Jahre zurückliegen. Der Grund: mehrere Erhebungswellen werden zusammengefasst, um möglichst hohe Fallzahlen zu bekommen. Das reduziert statistische Schwankungsbreiten und ermöglicht auch noch Aussagen bezogen auf kleinste Markt- und Mediensegmente.

Die Reichweiten im Internet werden unterschätzt

Diese Methode hat jedoch auch einen großen Nachteil: Sie stellt aktuelle Entwicklungen nur unzureichend dar. Zum Beispiel ist sie nicht in der Lage, die aktuellen Reichweiten des Internet realistisch wiederzugeben, also eine Antwort zu liefern auf die Frage: Wie viel Prozent der Bevölkerung bzw. ausgesuchter Zielgruppen nutzen das Medium gegenwärtig tatsächlich?

Man kann davon ausgehen, dass alle Reichweiten, die uns die großen Markt-Media-Analysen bezogen auf das Internet als aktuell präsentieren, schon wieder überholt sind. Die Marktforschungszahlen hinken der Entwicklung dieses Mediums weit hinterher. Die ermittelten Reichweiten sind lediglich als Ausgangswerte zu gebrauchen für eine Schätzung: Wie hoch wird die Reichweite einer Online-Kampagne bei den angepeilten Zielgruppen zum Zeitpunkt ihrer Streuung, also zukünftig, in etwa sein?

Inzwischen Basis-Medium bei bestimmten Zielgruppen

Die bisherige Entwicklung fortschreibend, kommt man zu dem Ergebnis: Die tatsächliche Reichweite des Internet hat bei einer Reihe attraktiver Zielgruppen Werte erreicht, die mit denen von Fernsehen, Funk, Tageszeitungen, Zeitschriften konkurrieren können. Manche Suchmaschine, manches Internet-Portal hat eine höhere Reichweite als diverse auflagenstarke Zeitungen.

Kennzeichnend für ein Basis-Medium ist jedoch nicht nur eine hohe Reichweite, sondern auch die Fähigkeit, Märkte deutlich zu bewegen, Image aufzubauen, Bekanntheit zu steigern. Untersuchungen wie z. B. von der European Interactive Advertising Association (EIAA) zeigen: Das Internet kann dies. So wurden in einer Panel-Befragung der EIAA sechs Kampagnen namhafter Markenartikler ausgewertet. Das Ergebnis: Der Mix von TV und Online steigerte die Reichweite der Kampagnen durchschnittlich um sechzehn Prozent, die spontane Werbeerinnerung sogar um über einunddreißig Prozent.

Online-Werbung vernetzt mit Werbung in anderen Medien wirkt offensichtlich besonders stark. Aber das Internet vermag noch mehr: zum Beispiel einen Dialog mit interessierten Nutzern zu starten und so Adressen von Interessenten zu generieren. Oder Direktkäufe auszulösen.

Das Internet rückt in den Mittelpunkt des Media-Mix

Kein anderes Medium bietet der Werbung eine solche Bandbreite von Ausdrucksmitteln wie das Internet. Was dabei die Wirkung von Werbung beträchtlich erhöht, ist die Möglichkeit, dank Interaktivität ganz auf den Bedarf des einzelnen Nutzers zugeschnittene Informationen auszuliefern.

Alle Ausdrucksformen anderer Medien können sich im Internet widerspiegeln. Damit ist das Internet wie kein anderes Medium in der Lage, die Rolle des Integrators zu übernehmen, das heißt, Werbewirkungen der einzelnen Werbemittel und Medien zusammenzuführen. Bei sorgfältiger, nutzer- und markengerechter Gestaltung einer Website können die Website-Besucher einzelne Teile des Markenbildes wiedererkennen und sie zu einem Ganzen zusammenfügen. Das stärkt die Marke und macht die Werbung effektiv.

Sowohl von der Reichweite als auch von der Funktion ist das Internet heute zum Basis-Werbeträger herangewachsen. Diese Erkenntnis erfordert von den Werbefachleuten Konsequenz: Nicht länger darf das

Die Firma mediaman ist Kooperationspartner im Studiengang MBA



Es gibt vier prinzipielle Ansätze, um die Besucherzahlen einer Website zu erhöhen. Dabei kommt es darauf an, das Zusammenspiel aller Maßnahmen zu organisieren.

Internet für sich gesehen und geplant werden. Es muss in den Mittelpunkt der Kommunikationsstrategie gestellt und mit allen anderen eingesetzten Werbemitteln und Medien vernetzt werden.

Hinführung der Zielgruppen zur Website

Aus vier Richtungen, mit vier Maßnahmen können qualifizierte Besucher auf die Website gelenkt werden:

- Website vernetzen mit eigenen werblichen Offline-Aktivitäten.
- Website auffindbar machen in Suchmaschinen (durch inhaltliche und technische Optimierung).
- Website sichtbar machen auf Partner-Websites (durch Link-Austausch, Online-PR und Syndikation von Inhalten).
- Website bewerben auf Online-Werbeträgern (durch Online-Werbung z. B. in Form von Bannern, Interstitials oder Textanzeigen).

Alle vier Online-Marketing-Aktivitäten sind wichtig für den Erfolg. Ein ganzheitlicher Ansatz, der das Zusammenspiel der Maßnahmen mit der Website organisiert, ist zwingend geboten.

Einheitliche Konzeption von Websites und Online-Marketing

In Form und Gestaltung muss die Online-Werbung im Internet abgestimmt werden auf die Offline-Werbung in Massenmedien, um an deren Wirkung anzuknüpfen. Bei dieser Abstimmung gilt es, die Eigenheiten des Mediums zu beachten: Zwar ist das Internet selbst inzwischen ein Massenmedium, wirkt aber wie Direktmarketing.

Die Ansprache der über Massenmedien „eingefangenen“ Besucher auf der Website sollte also die gleichen Signale enthalten wie die Werbung. Je mehr sich die Website-Besucher anschließend durch Nutzungsverhalten und Registrierung zu erkennen geben, umso besser können sie individuell durch die Website begleitet werden. Online-Instrumente wie eine Infotour und alle Angebote, die eine Identifizierung des Besuchers möglich machen, tragen zum Gesamterfolg der Kommunikationsstrategie bei. ■

mediaman ist eine inhabergeführte Agentur für Online-Markenkommunikation in ganzheitlicher Perspektive. Dabei wird das Internet mit klassischen Werbemaßnahmen vernetzt. Durch die Verbindung von Kreativität und IT-Knowhow erhöht mediaman den Return on Internet-Investment seiner Kunden. 1996 gegründet, profitierten seitdem Kunden von ABB bis ZDF von unserer Expertise. Mit B. Braun, Boehringer Ingelheim, DaimlerChrysler, Deutsche Bank und Linde stehen insbesondere die Branchen Gesundheit, Finanzen und Investitionsgüter im Fokus.

mediaman ist Mitglied im Deutschen Multimedia-Verband dmmv.

Kontakt: fabian.fischer@mediaman.de
Telefon: 06131-2120-138.



mediaman

Entwicklung einer neuen Lernkultur im Industriebetrieb

Das Beispiel der Einführung von E-Learning als ergänzende Lernmethode in der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co KG

Petra Bauer, Volker Bauer, Stefan Hüppe, Aus- und Weiterbildung Boehringer Ingelheim



| Stefan Hüppe (links) |

Leiter der Aus- und Weiterbildung bei Boehringer Ingelheim

| Petra Bauer (Mitte) |

Doktorandin und Lehrbeauftragte an der FH Mainz. Sie evaluiert das E-Learning-Projekt bei Boehringer Ingelheim

| Volker Bauer (rechts) |

Leiter der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung und Projektleiter „E-Learning“ bei Boehringer Ingelheim

Rasch zunehmende Veränderungsprozesse als neue Herausforderung

Der schnelle Technologiewandel in der Wirtschaft, die zunehmende Globalisierung der Unternehmen und die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen in Unternehmensstrukturen und -prozessen sorgt für eine immer raschere Veralterung des erworbenen Wissens. Beispiele hierfür bilden kürzer werdende Lebenszyklen eingesetzter Anwendersoftware, zunehmende Fremdsprachenanforderungen an immer mehr Mitarbeiter, die zunehmende Automatisierung von Arbeitsprozessen, die dynamische Anpassung von Unternehmensstrukturen an sich verändernde Märkte und kürzere Produktlebenszyklen. Wie kann die Aus- und Weiterbildung eines Wirtschaftsunternehmens auf diese veränderten Rahmenbedingungen ökonomisch sinnvoll und lernpsychologisch effizient reagieren?

Die Aus- und Weiterbildung der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co KG setzt auf die Einführung eines neuen Lernweges, dem E-Learning. Die eigenverantwortliche Selbstlernfähigkeit mit Lernprogrammen wird dabei mit Präsenztrainingsphasen (Seminare, Workshops oder Unterrichte) verbunden. Diese Verbindung wird als „blended-learning“ bezeichnet. Lernen mit dem Computer ersetzt damit nicht die traditionellen Lernformen, sondern wird ergänzend und begleitend eingesetzt. Mit „blended-learning-Konzepten“ werden Lernwege entwickelt, die als didaktisches Gesamtkonzept die Vorteile eines selbstgesteuerten Lernprozesses mit den Vorteilen eines vom Dozenten gesteuerten Lernprozesses verbinden. Allen Konzepten ist gemeinsam, dass sie eine Veränderung in der Lernkultur des Unternehmens erwirken müssen, um im Vergleich zu den traditionellen Lernwegen erfolgreich und effizient zu sein.

Lernkultur heute und morgen

These: Die heutige Lernkultur entspricht immer weniger mit ihren aktuellen Formen der Wissensvermittlung dem anwachsenden Weiterbildungsbedarf der Unternehmen.

Die Lernkultur, die wir heute in Unternehmen vorfinden, ist eine Mischung aus tradiertem Lernen und lernerzentrierten Methoden. Die Mischung resultiert aus den unterschiedlichen Lerngeschichten

der Mitarbeiter, die sich von Generation zu Generation stetig gewandelt haben. Schulisch dominierte über Jahrzehnte hinweg der Frontalunterricht, der sich an den Hochschulen in Form von Vorlesungen bis heute erfolgreich gehalten hat. Der Lerner blieb überwiegend passiv, nahm das Wissen rezeptiv auf und verinnerlichte es durch entsprechende Übungen und Hausaufgaben. Heute werden in unseren Bildungseinrichtungen nach dem Vorbild von Klippert rezeptive Lehrmethoden durch aktive Lernmethoden ergänzt. Diese fordern die Eigenaktivität des Lernenden heraus und übertragen ihm ein großes Stück der Verantwortung für den eigenen Lernprozess. Diese aktiven Lernmethoden sind im Vergleich zu den tradierten Lehrmethoden unterrepräsentiert. Daher haben wir heute noch keine Lernkultur, in der der Lerner bereitwillig die Verantwortung für seinen Lernprozess übernehmen kann. Auch sind die teilnehmerzentrierten Lernmethoden wie z. B. Projektarbeit und Fallmethode, Orientierungs- und Erfahrungslernen für den Lerner anstrengender und fordern vom Lehrenden ein hohes Maß an Flexibilität und Offenheit sowie ein anderes Rollenverständnis.

Unter der heutigen Lernkultur in Unternehmen soll in diesem Zusammenhang verstanden werden, wie es der durchschnittliche Lerner gewohnt ist, sich neues Wissen und neue Fertigkeiten rezeptiv anzueignen. Diese Lernkultur ist geprägt von Präsenztrainings, die zwar einen gewissen Methodenmix beinhalten, aber die nach wie vor dem Trainer die Rolle des Wissensvermittlers und damit die Hauptverantwortung für den Lernerfolg überträgt. Gelernt wird auf Vorrat, unabhängig vom Zeitpunkt der Anwendung des Gelernten in der Praxis. So kann immer nur ein Bruchteil von längeren Präsenztrainings vom Lerner in der Praxis gleich angewendet werden, eine größere Menge des erlernten Stoffes wird dem Lerner erst nach einem relativ großen „time-lag“ abgefordert – dann, wenn es bereits wieder vergessen wurde. Präsenztrainings leiden zudem oft unter der Heterogenität der Vorkenntnisse ihrer Teilnehmer. Da der Lerner selbst nicht Steuermann seines Lernprozesses ist, lässt er alles über sich ergehen, unabhängig davon, wo er mit seinem individuellen Kenntnisstand

steht. Zwar wird versucht, dieses Defizit durch Definition entsprechender Eingangsvoraussetzungen zu reduzieren, doch in der Praxis finden sich in Präsenztrainings immer wieder Teilnehmer mit sehr unterschiedlichen Wissensständen.

Wie muss sich die Lernkultur verändern, um dem zukünftigen Aus- und Weiterbildungsbedarf unter ökonomischen und Lerneffizienzkriterien gerecht werden zu können?

Anforderungen an eine neue Lernkultur

These: Die Lernkultur von morgen muss das selbstgesteuerte Lernen fördern und die Verantwortung für den eigenen Lernprozess stärker auf den Lerner übertragen.

Eine solche These ist schnell formuliert, doch wie können Bildungsmaßnahmen in Unternehmen gestaltet werden, um den notwendigen Veränderungsprozess in Gang zu setzen? Hierzu wird eine Lernform des Übergangs in eine neue Lernkultur benötigt, die die Eigenverantwortung für den Lernprozess herausstellt und den Trainern und Dozenten nicht ihre Existenzgrundlage entzieht. „Blended learning“ steht für den Übergang zu einer neuen Lernkultur, der tradierte Lernwege mit neuen Selbstlernmethoden verbindet. Doch wäre es zu kurz gedacht, würde man es allein mit diesem Paradigmenwechsel bewenden lassen. Die Veränderung einer tradierten Lernkultur benötigt langen Atem und eine exzellente Vorbereitung. (siehe Tabelle unten)

Lernender

Gemäß dem pädagogischen Grundsatz, den Lernenden dort abzuholen, wo er steht, setzt die Veränderung der Lernkultur die genaue Analyse der Zielgruppe voraus:

Welche Lernvoraussetzungen bringt die Zielgruppe mit? Welche Lernwege sind ihr vertraut und mit welchen Widerständen oder Ängsten ist bei Veränderung von Lernwegen zu rechnen? Wie können unterstützende Maßnahmen zielgruppenbezogen gestaltet werden?

Dies sind beispielhaft Fragen, die bei der Einführung neuer Lernwege bedacht werden müssen, um die Lernenden auf neue

Lernkonzepte angemessen vorzubereiten und Akzeptanz zu gewinnen.

Vorgesetzter

Vorgesetzte spielen eine Schlüsselrolle bei der Einführung neuer Lernkonzepte. Sie sind nicht automatisch Promotoren, sondern müssen häufig erst von der Effizienz neuer Lernkonzepte überzeugt werden, besonders, wenn das Lernen am Arbeitsplatz stattfinden soll.

Mit welchen Widerständen und Ängsten ist bei Vorgesetzten zu rechnen? Wie können Vorgesetzte als Promotoren gewonnen werden? Hierzu eignen sich Maßnahmen, die Vorgesetzte mit dem neuen Lernweg praktisch vertraut und zu Vorbildern machen.

Betriebs- oder Personalrat

Betriebs- oder Personalräte haben ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer Lernwege. Sie haben oft große Bedenken, ob dem Mitarbeiter zusätzlich zu seiner Arbeit E-Learning zugemutet werden kann. Sie sollten daher von Anfang an mit am Planungstisch sitzen, zumal sie in ihrer Zusammensetzung oft die Lernvoraussetzungen der Belegschaft repräsentieren.

Wie können Arbeitnehmervertretungen für einen Lernweg gewonnen werden, der Lernen und Arbeiten verbindet? Wie können Befürchtungen der elektronischen Auswertung des Lernverhaltens der Mitarbeiter ausgeräumt werden? Wie kann der Lernweg verpflichtend zur Teilnahme an Präsenztrainings gemacht werden?

Ähnlich wie bei den Vorgesetzten können Betriebs- und Personalräte am ehesten überzeugt werden, wenn sie aktiv an der Ausgestaltung des Lernkonzepts beteiligt sind und eigene Lernerfahrungen mit dem neuen Lernweg sammeln können.

Trainer, Dozent, Ausbilder

Diese Zielgruppe steht E-Learning aus anderen Gründen skeptisch gegenüber. Sie fürchten den neuen Lernweg als Konkurrenz und fühlen sich in ihrer Rolle als Wissensvermittler angegriffen. In „Blended-learning-Konzepten“ erhalten die Trainer zusätzlich zu ihrer bisherigen Rolle neue Aufgaben, auf die Sie vorbereitet werden müssen.

Wie kann diese Zielgruppe als Promotor des neuen Lernwegs gewonnen werden? Wie können Dozenten auf die Aufgaben eines E-Learning-Tutors und den Einsatz neuer Kommunikationswege zum Lerner via Internet, E-mail und Chat vorbereitet werden? Nur wenn die Trainer und Dozenten in den Präsenzphasen voll hinter dem Lernkonzept stehen, können sie die Lerner wirkungsvoll für die Selbstlernphasen motivieren.

Lerninhalte

Nicht alle Lerninhalte eignen sich für blended learning. Hier gilt grundsätzlich die Faustformel, dass sich Grundlagenwissen für einen größeren Adressatenkreis am ehesten unter ökonomischen und lernpsychologischen Aspekten eignet, in „Blended-learning-Konzepten“ anzubieten. Dies sind beispielsweise:

| |
|--|
| Produktschulungen |
| Fremdsprachen |
| Kommunikationspsychologische Grundlagen |
| Virtueller Guide für neue Mitarbeiter |
| Softwareschulungen (MS-Office, SAP u.a.) |
| Verhaltensschulungen (GMP-Grundlagen) |
| Unternehmensleitbild |
| Basiswissen (BWL, Chemie, u.a.) |

Die Aufbereitung dieser Lerninhalte muss dabei über das rein programmierte Lernen, wie es in den 70er Jahren in Lehrbuchform publiziert wurde, deutlich hinausgehen und zu echten Interaktionen führen. Angekoppelte Präsenzphasen müssen spürbar verzahnt sein.

Lernklima

Lernerfolg hängt entscheidend vom Lernklima ab, dies ist vergleichbar mit dem normalen Arbeitsalltag. Sind die klimatischen Bedingungen schlecht, wird sich dies negativ auf das Arbeitsergebnis durchschlagen.

Wie werden Lernende in den Selbstlernphasen unterstützt und betreut? Wie können Arbeitsplätze lernfördernd gestaltet werden? Welche Alternativen haben Lerner, die nicht am Arbeitsplatz ungestört lernen können? Wie können Ängste abgebaut werden, die mit dem Lernen am Arbeitsplatz verbunden sein können?

Das Lernklima definiert sich aus den Rahmenbedingungen, die der Lerner zur Umsetzung des Lernkonzepts vorfindet, je besser diese sind, desto erfolgreicher wird auch der neue Lernweg angenommen.

| Der Übergang zu einer neuen Lernkultur von morgen ist geprägt durch folgende Parameter: | |
|---|-------------------------------|
| 1. Lernender | 2. Vorgesetzter |
| 3. Betriebs- oder Personalrat | 4. Trainer, Dozent, Ausbilder |
| 5. Lerninhalte | 6. Lernklima |
| 7. Lernkonzept, Lernmethode | 8. Kommunikation, Marketing |
| 9. Technische Voraussetzungen | 10. Personelle Betreuung |
| 11. Finanzielle Ausstattung | |

Lernkonzept/die Lernmethode

Das Aneinanderreihen verschiedener Lernmethoden ohne gute Verzahnung ist ein weiterer Stein, über den man stolpern kann. Es kommt daher sehr auf die didaktische Gesamtgestaltung eines in sich schlüssigen und aufeinander abgestimmten Lernkonzepts an:

Wie gut bauen die einzelnen Module von Selbstlernphasen und Präsenztrainings aufeinander auf? Wie gut wird der Lernende an die Selbstlernphasen herangeführt? Wie flexibel passt sich das Konzept an die Vorkenntnisse des Lernenden an? Wie komfortabel ist die Navigation durch das Lernprogramm? Wie werden Lernstand und -erfolg dem Lernenden zurück gemeldet? Welche Hilfen stehen dem Lernenden zur Verfügung?

Neue Lernkonzepte brauchen eine Reifungsphase. Aus ihr ergeben sich oft Verbesserungsvorschläge, die zur Effizienzsteigerung der Konzepte beitragen.

Kommunikation, Marketing

“Communication is our key” – dieser Slogan gilt auch für die Einführung neuer Lernwege. Für ihre Einführung wird ein sorgfältig ausgearbeitetes Kommunikationskonzept benötigt, das alle Ebenen der betrieblichen Hierarchie erfasst und angemessen berücksichtigt.

Wie werden die Lerner mit dem neuen Lernweg vertraut gemacht und die Vorteile dargestellt? Wie können Lernende und Vorgesetzte Probleme mit dem neuen Lernweg zurück melden und was geschieht mit diesen Rückmeldungen? Wie erleben Lernende und Vorgesetzte die Verzahnung von neuen und tradierten Lernwegen? Weiter unten werden die Kommunikationswege kurz dargestellt, die Boehringer Ingelheim bei ihrem Konzept eingeschlagen hat.

Technische Voraussetzungen

Eine gute Performance der eingesetzten Lerntechnologie (Antwortzeit auf Aktionen am PC), ihre Integrierbarkeit in eine vorhandene Infrastruktur und ihre Flexibilität in Bezug auf spätere Erweiterungen und Anpassungen sind Anforderungen, die mit der Abteilung Informationsverarbeitung bei der technischen Umsetzung PC-basierter Lernkonzepte zu beachten sind.

Wie gut lässt sich die Lernplattform in die IV-Infrastruktur integrieren? Wie stabil läuft das System? Wie komfortabel sind die Antwort- und Dialogzeiten? Wie erfolgt der Zugriff auf die Lernplattform? Welche Auswertungen sind – aus Sicht der Ler-

nenden und der Arbeitnehmervertretung – akzeptiert/erwünscht? Wie komfortabel lässt sich die Lernplattform administrieren? Welchen Erweiterungsspielraum erlaubt die Lernplattform?

Es empfiehlt sich, bei der Vertragsvergabe an einen Anbieter einer geeigneten Lernplattform ein entsprechendes Pflichtenheft zu erstellen, das die technischen Voraussetzungen an die Lernplattform und ihre Implementierung in die betriebliche IV-Infrastruktur exakt definiert.

Personelle Betreuung

Die Implementierung eines neuen Lernweges braucht einen Ansprechpartner in der Bildungsabteilung des Betriebes. Dieser sollte entsprechend fachlich und pädagogisch vorgebildet sein (Qualifikation als E-Learning-Tutor oder vergleichbares). Zu seinen Aufgaben gehört die Administration der Lernplattform, die inhaltliche Ausgestaltung und die Beratung und Unterstützung von Trainern und Lernern bei der Umsetzung von „Blended-learning-Konzepten“.

Finanzielle Ausstattung

Die Einführung eines neuen Lernweges bedeutet zunächst einmal, in diesen zu investieren. Dabei sollten neben dem rechenbaren Nutzen auch die nicht rechenbaren Größen wie zum Beispiel die Investition in die Veränderung der Lernkultur und daraus folgende Langzeitwirkungen betrachtet werden.

Das Einführungskonzept zum E-Learning der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Der Projektauftrag der Geschäftsführung
Das Projekt E-Learning startete im April

2002 mit einer Präsentation vor den Geschäftsführern der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG mit der Intention, diese vom qualitativen und quantitativen Wert von E-Learning zu überzeugen.

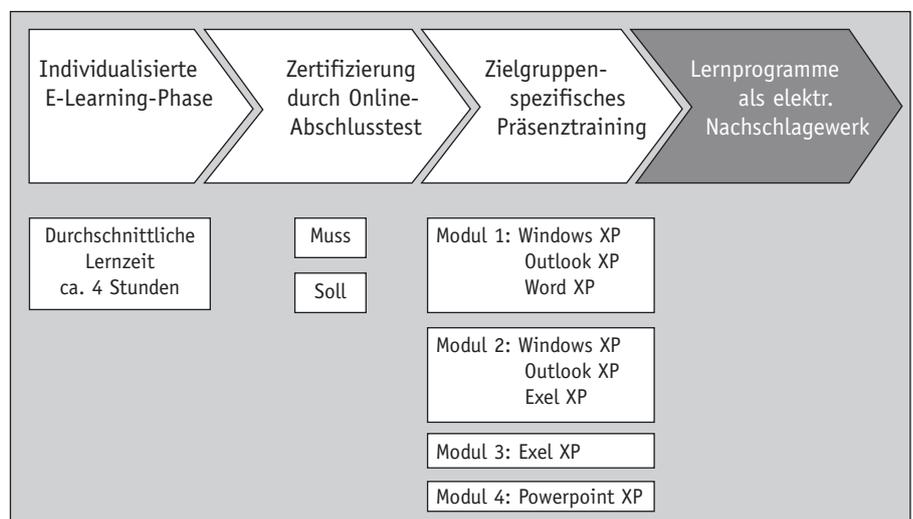
Als Resultat wurde ein Projektauftrag mit folgender Zielsetzung erteilt:

- Erstellung eines Gesamtkonzeptes zur Integration von E-Learning-Bausteinen in die bestehenden Qualifizierungsangebote der Boehringer Ingelheim Academy
- Umstellung auf Windows und Office XP unter Einbeziehung von Lernprogrammen (Pilotphase); wissenschaftliche Begleitung zur Evaluierung der Erfahrungen und Ergebnisse

Die Projektgruppe

Die Leitung des Projekts übernahm die Gruppe Aus- und Weiterbildung. Sie gründete ein Arbeitsteam, das sich aus zwei Betriebsratsvertretern, einem Mitarbeiter der Informationsverarbeitung, einer für das Projekt eingestellten E-Learning-Tutorin, einer Doktorandin zur Evaluation des Pilotprojekts sowie den Schulungskoordinatoren beider deutscher Standorte zusammensetzte. Die EDV-Trainer wurden an der Auswahl und Beurteilung der Lerninhalte (Contents) und bei der Erstellung des Schulungskonzeptes beteiligt, weitere Fachleute wurden bedarfsbezogen zu Arbeitssitzungen eingeladen. Gemeinsam entwickelte man ein in sich schlüssig aufeinander abgestimmtes Lernkonzept, in dem sich neue und alte Lernwege sinnvoll ergänzen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Schulungskonzept von Boehringer Ingelheim bei dem E-Learning-Pilotprojekt ‘Umstellung auf Windows und Office XP’ (blended learning):



In der individualisierten E-Learning-Phase können die Lerner je nach Vorkenntnissen zwischen Grundlagen- und Umsteigerkursen wählen. Die Umsteigerkurse beinhalten kompakt die Unterschiede zwischen der alten und neuen Programmversion: Windows95/NT zu WindowsXP und Office97 zu OfficeXP.

Auf die Lernphase 1 bauen kurze Workshops auf (Modul 1 und 2 umfassen 4 Stunden, Modul 3 und 4 je 2 Stunden Präsenztraining), die das bisher Erlernte festigen und vertiefen und den Lernern ergänzend angeboten wurden.

Mit der vorgeschalteten Selbstlernphase sollten die Lerngruppen in den Workshops im Hinblick auf ihr Vorwissen homogener und damit die Trainings effizienter und kürzer werden. Das Konzept sah vor, Lernphase 1 für jeden Mitarbeiter verpflichtend zu machen und die Durchführung mit der Vorlage eines Zertifikates über den jeweiligen Online-Abschlusstest im Workshop zu belegen. Da hierüber mit der Arbeitnehmervertretung keine Einigkeit erzielt werden konnte, wurde dieses Ziel nur teilweise erreicht.

In der 3. Lernphase können die Mitarbeiter die Lernprogramme als elektronisches Nachschlagewerk nutzen. Über die Suchfunktion werden die gewünschten Lerninhalte automatisch angesteuert. Nachfragen beim Helpdesk können so verringert werden.

Ein guter Start ist mitentscheidend für den Ausgang eines Rennens – das gilt für die Formel Eins genauso wie für Veränderungsprozesse in Unternehmen. Mit einer intensiven Kommunikation und umfassenden Information gegenüber Entscheidungsträgern und Mitarbeitern im Vorfeld des Projektes und begleitend zur Umsetzung erreicht man die notwendige breite Akzeptanz im Unternehmen.

Vor der Konzepteinführung entwickelte die Projektgruppe eine Reihe von Maßnahmen, die zur breiten Akzeptanz von E-Learning als ergänzende Lernform beitragen sollten. Mit einem Logo sollten alle Angebote und Maßnahmen zum Thema E-Learning von den Mitarbeitern schnell erkannt werden. Es sollte auch zur Identifikation mit dem neuen Lernweg beitragen. „elbia“ steht für **electronic learning boehringer ingelheim academy** und soll die Verzahnung des neuen Lernweges mit den bereits bestehenden Lernangeboten der Boehringer Ingelheim Academy im Sinne eines „blended learning“ verdeutlichen.

Die Lernplattform des Anbieters wurde auf das bei den Mitarbeitern bekannte Design des Boehringer Ingelheim Intranets angepasst. Auf ihr wurden auch verschiedene Hilfen gelegt, die dem noch unerfahrenen Anwender den Einstieg erleichtern sollten:

Ein Einführungstrailer der den Aufbau und die Bedienung der E-Learning-Plattform erklärt; ein Skript „Empfehlungen und Tipps zum effizienten Lernen mit Selbstlernprogrammen“, es enthält Informationen zur praktischen Gestaltung des Lernens mit dem PC; ein Button „Antworten zu häufig gestellten Fragen (FAQ)“; ein Download-Bereich, für Benutzerinformationen und für die Handouts zu den zielgruppenspezifischen Workshops.

Mit E-Learning wird der Arbeitsplatz auch zum Lernplatz. Um diesen Prozess zu unterstützen, stellte die Projektgruppe ein Starterkit zusammen, das neben einem Kopfhörer zur Nutzung der audiounterstützten Lernprogramme einen Zettelhalter mit der Aufschrift „Ich lerne!“ enthält. Dieses „Lernsignal“ soll in dreierlei Hinsicht wirken:



Erstens signalisiert der Lerner Kollegen und Vorgesetzten, dass er beim Lernprozess nicht gestört werden will. Zweitens soll die Aufstellung motivierend auf andere Mitarbeiter wirken, den neuen Lernweg ebenfalls zu erproben und zu nutzen. Drittens zeigt das Zeichen den Mitarbeitern, dass Lernen am Arbeitsplatz vom Unternehmen gewünscht und akzeptiert wird.

Ungefähr einen Monat vor dem Start des E-Learnings fanden zusammen mit der Abteilung Informationsverarbeitung die ersten Informationsveranstaltungen zur Umstellung auf Windows/Office XP in den Betriebsrestaurants der beiden deutschen Standorte Ingelheim und Biberach statt. Die Mitarbeiter konnten sich über den Ablauf des XP-Rollouts, über den neuen Lernweg und das verzahnte Schulungskonzept informieren, die Lernplattform mit ihren Inhalten kennen lernen und über die Vorteile und Grenzen des neuen Lernweges mit der Projektgruppe diskutieren.

Aus den Gesprächen und den von der Doktorandin durchgeführten Interviews, konnten erste Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung des E-Learning-Angebots abgeleitet werden.

Ein weiterer Baustein des internen Marketingkonzepts wurde mit dem „E-Learning-Day“ ca. vier Wochen nach dem offiziellen Start der Pilotphase an beiden deutschen Standorten realisiert. An diesem Tag sollten alle Mitarbeiter in vielfältiger Weise mit dem Thema in Kontakt kommen, um Interesse und Akzeptanz für den neuen Lernweg zu schaffen. So konnte jeder in den Schulungsräumen des Lernzentrums unter Anleitung von E-Learning-Tutoren den neuen Lernweg selbst erproben, Berührungspunkte abbauen und sich mit dem neuen Schulungskonzept vertraut machen. An diesen Tagen wurden im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung weitere Interviews von der Doktorandin geführt, um die Erwartungen, Einstellungen und Vorkenntnisse der Lerner weiter zu konkretisieren.

Weitere Programmpunkte des E-Learning-Day bildeten ein Vortrag zum Thema E-Learning, eine Podiumsdiskussion zur Einstellung von Vorgesetzten zum Lernen am Arbeitsplatz und ein Online-Gewinnspiel. Der Aktionstag wurde gut angenommen, an beiden Standorten besuchten über 1.400 Mitarbeiter den E-Learning-Day.

Ergänzend zu diesen Aktivitäten werden den Abteilungen zeitnah zu ihrer XP-Umstellung Informationsveranstaltungen angeboten, in denen die Trainer einen Überblick über wesentliche Änderungen gegenüber dem bisherigen Betriebssystem und den bisherigen Office-Anwendungen geben, über das Schulungskonzept informieren und den Umgang mit der Lernplattform und den Selbstlernprogrammen zeigen.

Die wissenschaftliche Begleitung des Pilotprojekts E-Learning

Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts durch eine Doktorandin der Universität Mainz findet im Rahmen einer formativen Evaluation statt. Im folgenden werden die Evaluationsziele, das Verfahren und die Methoden beschrieben.

Evaluationsziel

Die Evaluation soll feststellen, inwieweit aus dem Einführungskonzept mit E-Learning Veränderungen im Lernverhalten der Mitarbeiter hervorgehen. Mit ihrer Begleitung ermöglicht sie die kontinuierliche Weiterentwicklung der inhaltlichen und didaktischen Elemente der Einführung



von E-Learning. Hierunter fallen das Lernarrangement, die inhaltliche und visuelle Aufbereitung der Lernprogramme sowie die begleitenden Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsmaßnahmen. Zusätzlich werden mit den Ergebnissen Folgeprojekte von E-Learning in anderen Bereichen, z. B. Sprachen oder Verhaltenstrainings, optimiert.

Evaluationsobjekte

Die Evaluationsobjekte sind zum einen die beteiligten Personen, zum anderen die Lernplattform und die Lerneinheiten. Zu dem Personenkreis zählen die Mitarbeiter, die Vorgesetzten, die Trainer im „Blended learning Konzept“ sowie das Projektteam.

Evaluationsinhalte

Fragen an die Mitarbeiter sollen die Vorerfahrungen mit E-Learning, die PC-Nutzung, die Nutzung der Lernprogramme im Unternehmen, die Lernzeiten und -orte, die Umsetzung des Gelernten und die Nutzung der Lernplattform als Nachschlagewerk erfassen. Zusätzlich wird die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die Zusammenarbeit mit dem Projektteam untersucht. Die Nutzung der angebotenen Hilfen zur Heranführung an E-Learning, die Gestaltung der Lernplattform und ihre Benutzerfreundlichkeit werden ebenfalls erfragt. Aspekte wie z. B. Aufbau, Tests, Erklärungen und der technische Programmablauf werden bewertet. Zusätzlich werden die Erweiterungswünsche für E-Learning, z. B. Sprachen, Verhaltenstrainings und Fachseminare, erfasst.

Methoden der Evaluation

Will u.a. (1987, S.31ff.) teilen Evaluationsinstrumente in solche Methoden ein, die entweder der traditionellen empirisch-analytischen Forschung oder aber der Handlungsforschung verhaftet sind. Traditionelle Forschung hat die quantitative Erfassung von Merkmalsausprägungen zum Ziel und bedient sich daher zur Messung situativer bzw. individueller Merkmale, Tests bzw. Fragebögen. Handlungsorientierte Forschung setzt an den Bedürfnissen und Ansichten der Betroffenen an. Es werden ganzheitlich orientierte Methoden wie Interviews, teilnehmende Beobachtung, Stimmungsbarometer, Kurstagebücher und dergleichen eingesetzt. Das Evaluationskonzept schließt beide Forschungsrichtungen mit ein. Dabei werden folgende Erhebungsinstrumente verwendet:

- Interviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten. Diese Gespräche werden anhand eines Interviewleitfadens geführt und nach den Methoden der qualitativen Forschung ausgewertet.
- Fragebogen zu E-Learning. Diese Fragen können online auf der Lernplattform oder schriftlich beantwortet werden. Dieser bezieht sich auf den quantitativen Forschungsansatz und wird mit Hilfe der Software SPSS ausgewertet.
- Teilnehmende Beobachtungen in Präsenzveranstaltungen.

Modelle der Evaluation:

Die am häufigsten genutzten Modelle der Evaluation sind die summarische und die formative Evaluation. Eine formative Evaluation stellt Informationen für noch in der Vorbereitung oder Implementierungsphase befindliche oder laufende Programme bereit, die verbessert werden sollen. Im Gegensatz hierzu ist eine summarische Evaluation eine abschließende Bewertung. Sie stellt die Qualität und den Einfluss von Programmen, die bereits stattgefunden haben fest. (vgl. Wottawa / Thierau, 1998, S. 54f.).

Da das Evaluationskonzept der Einführung von E-Learning immer wieder Rückmeldungen zum Implementierungsprozess vorsieht, handelt es sich um eine formative Evaluation. Diese Ergebnispräsentationen finden regelmäßig nach einzelnen Teilerhebungen statt. ■

Literatur:

Will, Hermann, Krapp, A. (Hrsg.): Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Konzepte und Strategien. Heidelberg 1987

Wottawa, Heinrich/Thierau, Heike: Lehrbuch Evaluation. 2. Auflage. Bern 1998.

Was macht einen Journalisten zum Journalisten?

Ein paar Innenansichten aus dem Alltag eines Wirtschaftsjournalisten

Dr. Hanno Beck



| Hanno Beck |

hat nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mainz an einem Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik promoviert und arbeitet seit rund vier Jahren als Redakteur bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Hier ist er unter anderem für die Berichterstattung über die internationalen Finanzmärkte zuständig.

Der Beruf des Journalisten übt nach wie vor eine große Faszination auf Berufsanfänger aus – viele Studenten möchten gerne nach ihrem Abschluss „irgendwas mit Medien“ machen. Doch wer sich für den Beruf des Journalisten entscheidet, sollte sich zuvor näher damit beschäftigen, was auf ihn zukommt. Zum einen dürfte ein realistischeres Bild von diesem Beruf nochmals zu einer Überprüfung des Berufswunsches führen, zum anderen hilft das Wissen um die wesentlichen Tätigkeiten eines Journalisten bei der Wahl der dafür notwendigen Ausbildungsinhalte.

Was also macht den Beruf eines Journalisten aus? Um diese Frage zu beantworten, kann man mehrere Wege wählen: Man kann sich den Tagesablauf eines Journalisten ansehen, man kann sein Arbeitswerkzeug untersuchen und man kann sich ein paar Gedanken darüber machen, wie der Umgang mit Nachrichten funktioniert. Schauen wir uns erst einmal den typischen Tagesablauf eines Journalisten an.

Der Tagesablauf

Der Tag eines Journalisten beginnt mit einer Bestandsaufnahme der Nachrichtenlage: Was ist in der Zwischenzeit passiert, was haben andere Medien gemeldet, und welche Ereignisse stehen für den heutigen Tag an? Nach dieser Orientierung und Konkurrenzbeobachtung gibt es – je nach

redaktionsinterner Organisation – die erste Konferenz, in der die Nachrichtenlage besprochen wird, Themen diskutiert werden und die Grobstruktur für das aktuelle Produkt festgelegt wird. Bei Medien, die nicht täglich produzieren, ist der Bedarf an Konferenzen was die Häufigkeit angeht, nicht so hoch, dafür ist deren Länge und Intensität in der Regel ausgeprägter. Je nach Redaktionsorganisation kommen im Laufe des Tages oder der Woche weitere Konferenzen hinzu, in denen verschiedene Redaktionen ihren Auftritt untereinander koordinieren und gegebenenfalls Themenideen austauschen oder Kommentarthemen festlegen.

Der weitere Tagesablauf wird vor allem bei täglich erscheinenden Medien stark von der Nachrichtenlage diktiert: Tagesaktuelle Ereignisse erfordern eine rasche Reaktion, oft müssen innerhalb kürzester Zeit Themen durchdacht, analysiert und zu Papier oder auf einen Bildschirm gebracht werden; dazu müssen auch kompetente Ansprechpartner außerhalb der Redaktion gefunden und interviewt und oft auch graphische Elemente oder illustrierende Zahlen beschafft werden. Bei audiovisuellen Medien ist der Produktionsaufwand deutlich höher als bei Printmedien, dafür ist der analytische Gehalt in den Printmedien zumeist höher, da Printmedien mehr Raum für Informationen und Analyse lassen als die klassischen Drei-Minuten-Beiträge audiovisueller Medien.

Wer nicht unmittelbar in die Produktion eingebunden ist, beschäftigt sich mit der Suche nach Themen oder der Recherche von Beiträgen. Eine wesentliche Quelle für Informationen oder neue Themenideen sind dabei externe Kontakte: Ein guter Journalist lebt vor allem von seinem Adressbuch – externe Ansprechpartner sind hilfreich, um auf Themenideen zu kommen, sie können bei einem entsprechenden Vertrauensverhältnis auch gute Hinweise für weitere Recherchen geben und sie sind gute Interviewpartner und Kommentatoren bei aktuellen Berichten. Wer also Journalist werden will, sollte Spaß daran haben, Menschen zu treffen und kennenzulernen. Doch bei der Recherche stehen dem Journalisten auch weitere Hilfsmittel zur Verfügung – Zeit für einen Blick auf das Arbeitswerkzeug.

Herr Dr. Beck war in das Modul „Praktische PR/Wirtschaftsjournalismus“ von Frau Prof. Dr. Beyer mit mehreren Gastvorträgen eingebunden.

Die Ausrüstung

Das wichtigste Arbeitswerkzeug eines Journalisten sind die sogenannten Agentursysteme, die digitalen Versionen der Nachrichtenticker: Hier laufen pro Tag Tausende Nachrichten aus allen Themenbereichen und allen Regionen der Welt ein. Die Selektion der Nachrichten funktioniert wie bei Datenbanksystemen: Mittels frei wählbarer Stichworte fischt der Journalist aus dem Meer der Informationen diejenigen, die sein Thema betreffen. Die Agentursysteme decken vor allem den Bedarf nach aktuellen Nachrichten ab, wer jedoch die Hintergründe zu diesen Nachrichten oder weitergehende Informationen recherchieren will, bedient sich anderer Hilfsmittel.

An erster Stelle der weiteren Hilfsmittel steht zumeist – wegen der Verfügbarkeit und der intuitiven Handhabung – das Internet mit seinen zahlreichen Suchmaschinen und Metasuchmaschinen. Hinzu kommen sogenannte Themenportale, die auf ein bestimmtes Thema ausgerichtet sind. Der Vorteil dieser Informationsquellen ist ihre rasche Verfügbarkeit sowie die Tatsache, dass die hier erhältlichen Informationen zumeist kostenlos sind. Der Nachteil dieser Informationen besteht darin, dass sie oft auch zweifelhafter Qualität sind: Um ihre Güte und Richtigkeit beurteilen zu können, bedarf es einer hohen Fachkompetenz, doch selbst dann kann der Journalist oft nicht feststellen, ob er hier wertvolle Informationen erhält oder falsche oder zumindest stark interessengeleitete Informationen eingesammelt hat.

Wer objektivere Informationen oder zumindest einen breiteren Informationsausschnitt haben will, der greift auf kommerzielle Datenbanken zurück, in denen Informationen auch aus anderen Medien abgelegt sind – das garantiert eine größere Breite der zu suchenden Informationen und signalisiert auch eine gewisse Qualität, wenn man davon ausgeht, dass diese Informationen vor ihrer Veröffentlichung auch eine Qualitätskontrolle passiert haben. Wichtig für die Datenbankrecherche ist allerdings die Fähigkeit, die treffenden Stichwörter für die Suche zu finden – das wiederum geht um so einfacher, je höher die Fachkompetenz des Journalisten in dem betreffenden Themengebiet ist.

Eine letzte Quelle für Informationen – auch zur Überprüfung von deren Richtigkeit – sind wiederum die externen Gesprächspartner: Sind sie ausgewiesene Profis in ihrem Fachgebiet, so können sie dem Journalisten oft noch wertvolle Hinweise geben und ihn auch vor der Verbreitung falscher Informationen bewahren. Doch bei all dem Informationsangebot muss der Journalist doch selbst entscheiden, welche Informationen denn den Weg in die breite Öffentlichkeit finden sollen.

Nachrichtenkompetenzen

So einfach das klingt, so schwer ist es oftmals festzustellen, was relevante Informationen sind. Bei der Auswahl und der Gewichtung der Informationen orientiert man sich an verschiedenen Kriterien: Zum einen ist da die unmittelbare Betroffenheit der Rezipienten – alles, was sie unmittelbar anspricht, ist für ein Medium ein Thema. Beispiele dafür sind der mittlerweile auch in Deutschland etablierte Nutzwertjournalismus, Nachrichten über Steuererhöhungen oder über den Arbeitsmarkt. Letztere Nachrichten weisen zudem ein weiteres wichtiges Selektionskriterium auf – eine große Zahl von Menschen ist von Steuererhöhungen oder auch von drohender Arbeitslosigkeit betroffen. Weitere Nachrichten von Interesse sind vor allem Nachrichten über bekannte Persönlichkeiten oder kuriose Dinge – hier beginnt allerdings der Weg in den Boulevard-Journalismus.

Man kann es gar nicht oft genug betonen: Für die Auswahl relevanter Nachrichten ist hohe Fachkenntnis von Nutzen. Je besser der Journalist über das betreffende Themengebiet Bescheid weiß, um so leichter fällt es ihm, aus den Unmengen von Informationen die relevanten und interessanten herauszufiltern. Vor allem für eine wertende Einordnung der präsentierten Informationen oder für einen Kommentar sind Fachkenntnisse wichtig – eine Nachricht erhält ihren Wert erst durch eine sachkundige, wertende Einordnung in einen Gesamtkontext.

Neben den Fachkenntnissen sind auch einige technische Fertigkeiten gefragt: Sowohl bei der Suche über das Internet, Agentursysteme oder Datenbanken als auch bei der Aufbereitung der Informationen für ein Printmedium oder ein audiovisuelles Medi-

um sind gute Kenntnisse und Übung im Umgang mit modernen Computersystemen hilfreich, wenn nicht notwendig.

Anforderungen an einen Journalisten

Zeit für eine Zusammenfassung: Was sind die wichtigsten Eigenschaften, die einen Journalisten auszeichnen?

Zuerst einmal ist neben den unabdingbaren technischen Kompetenzen in Sachen EDV angesichts des oftmals hektischen, tagesaktuellen Geschäftes eine hohe Belastbarkeit und Stressresistenz gefragt – im Extremfall kann es passieren, dass man innerhalb weniger Stunden einen kompletten Beitrag recherchieren, aufbereiten und präsentieren muss. Diese Aufgabe lässt sich um so leichter lösen, je höher die Sachkenntnis des Journalisten bei dem betreffenden Thema ist. Auch bei der Recherche, bei der Analyse und bei der Einordnung der Themen ist Sachkompetenz gefragt, wenn gleich ein Journalist im Notfall auch in der Lage sein muss, sich in sachfremde Gebiete einzuarbeiten – das sollte allerdings die Ausnahme sein. Diese Überlegung zeigt, dass – wie bereits oben erwähnt – die Fachkompetenz des Journalisten eine seiner wichtigsten Qualifikationen ist.

Weiterhin muss ein Journalist auch Fertigkeiten haben, Informationen auch ansprechend und dem jeweiligen Medium entsprechend aufzubereiten. Er muss über Sprachgefühl und Sinn für die Repräsentation von Informationen verfügen. Auch hier gilt wiederum: Je mehr Sachkenntnis ein Journalist hat, um so leichter wird es ihm fallen, Informationen ansprechend und verständlich aufzubereiten und zu präsentieren.

Extrem wichtig für den Beruf des Journalisten sind hohe soziale Kompetenzen: Angesichts der Tatsache, dass ein Journalist auch von einem guten Netzwerk externer Experten lebt, dass er fast täglich Gespräche oder Interviews führt, ist es für ihn unabdingbar, dass er aufgeschlossen und kontaktfreudig ist und auch Spaß daran hat, sich ein Netzwerk von Informanten aufzubauen. Wer offen ist für neue Argumente, Erfahrungen und Bekanntschaften, wer neugierig ist und einen Sinn dafür hat, was Menschen bewegt und interessiert, hat auch das soziale Rüstzeug zum Journalisten. ■

Der Beratungsmarkt im Wandel – Warum sich klassische Beratungsansätze nur noch schwer verkaufen lassen

Diplom-Betriebswirt (FH) Wolfgang Knell, MA, MBA



| Wolfgang Knell |

Der gelernte Groß- und Außenhandelskaufmann Wolfgang Knell studierte von 1985 bis 1989 an der Fachhochschule Mainz Betriebswirtschaftslehre. Nach einem Studienaufenthalt an der University of California in Berkeley begann er seine berufliche Laufbahn 1990 als Berater bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little International Inc. in Wiesbaden. Nach zweieinhalb Jahren Beratung absolvierte er ein Aufbaustudium zum „Master of Arts in Applied European Studies“ an der Southbank University in London. Anschließend arbeitete er von 1993 bis 1995 als Leiter Unternehmensplanung bei der deutschen Niederlassung des französischen Baustoffkonzerns Lafarge in München, bevor er wieder zu Arthur D. Little nach Wiesbaden wechselte. Dort war er von 1995 bis 2001 als Projektleiter insbesondere in der Beratung von Energieversorgungsunternehmen tätig. Berufsbegleitend absolvierte er von 1998 bis 2000 ein Executive MBA Programm an der Bradford University (NIMBAS). Seit Oktober 2001 arbeitet Wolfgang Knell für die internationale Unternehmensberatung Cambridge Energy Research Associates (CERA) in Paris. Als Direktor ist er verantwortlich für CERA-Key Accounts in Europa.

Die goldenen Jahre gehören der Vergangenheit an

Wer heute als junger Betriebswirt nichts mit „Gemeinkostenwertanalyse“, „Six Sigma“ oder der „BCG-Matrix“ anfangen kann, hat am Markt quasi schon verloren. Bekannte Unternehmensberatungen wie McKinsey oder The Boston Consulting Group haben in den vergangenen zwanzig Jahren Schlagworte geprägt, die sich heute weltweit in Lehrbüchern wiederfinden. Aber auch kleinere Unternehmen wie Arthur D. Little (ADL) haben Trends gesetzt. So wurde das „Environmental Audit“ beispielsweise von ADL schon vor mehr als dreißig Jahren in den USA entwickelt. Nebenbei hat die älteste Unternehmensberatung der Welt Arthur D. Little auch noch interessante Unternehmerpersönlichkeiten hervorgebracht. Die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group wurde 1963 von dem ADL-Partner Bruce Henderson gegründet.

Diese und viele andere Unternehmensberatungen (in Deutschland gibt es über 14.000) haben in den neunziger Jahren wahre Boomjahre erleben dürfen. Wachstumsraten von 10 bis 15% waren keine Seltenheit. Heute klingen diese Zahlen vielen Beratern wie Musik von einem Stück, für das schon lange der Vorhang gefallen ist. Die fetten Jahre sind endgültig vorüber. Auch ein noch so starker Glaube an die Reformfähigkeit der Politik und ein damit einhergehender Reformprozess werden diese goldenen Jahre nicht mehr zurückbringen.

Hierfür gibt es zahlreiche Gründe:

- In den wichtigen Unternehmensfeldern Innovationsmanagement, allgemeines Management oder Internationalisierung herrscht mittlerweile auch bei den Unternehmen ein hoher Kenntnisstand;

- Eine dramatische konjunkturelle Wende ist nur schwer auszumachen. Klassische Beratungsprojekte, die in der Regel Folgeprojekte zur Implementierung nach sich ziehen, werden aus Kostengründen aufgeschoben. Dies führt zu verschärftem Wettbewerbsdruck, der auch den renommierten Beratungen zu schaffen macht. Preisnachlässe für wichtige Projekte sind eher die Regel als die Ausnahme.

- Vielerorts sind Kostenpotentiale in den Unternehmen ausgeschöpft. In den Bereichen, in denen noch Kostenpotentiale zu

heben sind, stehen in der Regel Tarifverträge oder die schlichte Tatsache, dass es sich um den öffentlichen Dienst handelt, entgegen.

- Da in vielen und insbesondere in den internationalen Beratungsgesellschaften, die in erster Linie Strategiprojekte durchführen, das Prinzip „up or out“ gilt und die Anzahl der Partner begrenzt ist, wechseln viele erstklassig ausgebildete Berater die Seiten und heuern bei Kunden in den Strategieabteilungen an. Somit wird ein Stück weit Konkurrenz beim Kunden erzeugt. Unternehmen wie McKinsey investieren jedes Jahr große Summen in ihre „Ehemaligen“, um diese bei Laune zu halten. Es entsteht ein Netzwerk, das sich bei der Vergabe von Beratungsprojekten nutzen lässt. So gehören zum Beispiel der Chef der Deutschen Post, Klaus Zumwinkel oder der neue Chef der EnBW, Utz Claasen zum erlauchten Club der „Ex-McKies“.

- Sehr viele Informationen, die noch zu Beginn der neunziger Jahre mühsam zusammengetragen und teuer verkauft wurden, lassen sich heute im Internet finden.

Wachstumszahlen wie in den vergangenen zehn Jahren wären aber auch durch existierende Beratungen nur noch schwer zu bewältigen gewesen (siehe Abb. 1). Denn trotz Akademikerarbeitslosigkeit haben Beratungen nach wie vor Probleme, qualifizierte Angestellte zu finden, die bereit sind, überdurchschnittlich viel zu arbeiten. Vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden Wertewandels, in dem Familie und Freizeit wieder an Bedeutung gewinnen, bedeutet dies für Unternehmensberatungen, dass sie sich immer ausgefalleneren Aktionen einfallen lassen müssen, um die „High Potentials“ anzuziehen.

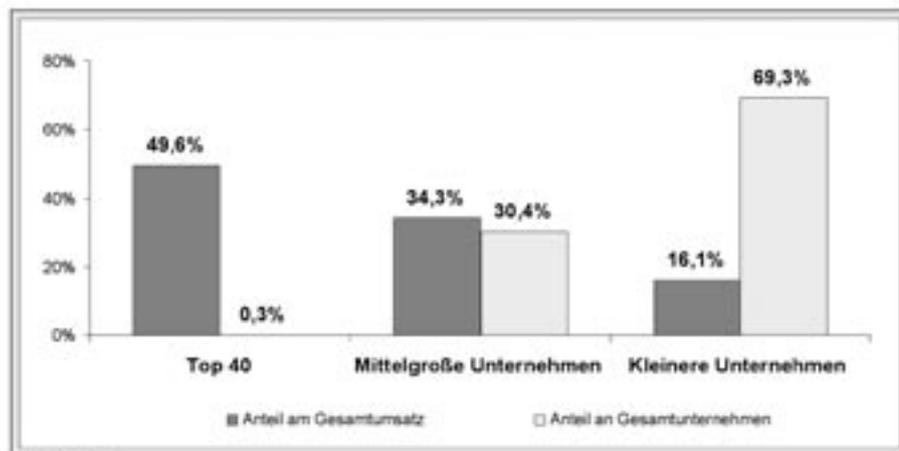
Im Jahr 2002 ist nach vielen Jahren des Wachstums der Branchenumsatz erstmals um 4,5% gesunken. Dabei hat es die kleineren und mittleren Beratungen etwas härter getroffen, als die vierzig größten. Die großen Beratungen haben im Jahr 2002 einen Rückgang von ca. 4,2% hinnehmen müssen, während bei den kleineren Beratungen der Umsatz durchschnittlich um 4,6% geschrumpft ist (siehe Abb. 2). In den kommenden Jahren wird für die Branche keine Trendwende erwartet. Auch die Erweiterung der EU in Richtung Osten wird nicht die

Nach zehn Jahren mit enormen Steigerungsraten brechen nun offensichtlich verhaltenere Zeiten für Unternehmensberatungen an



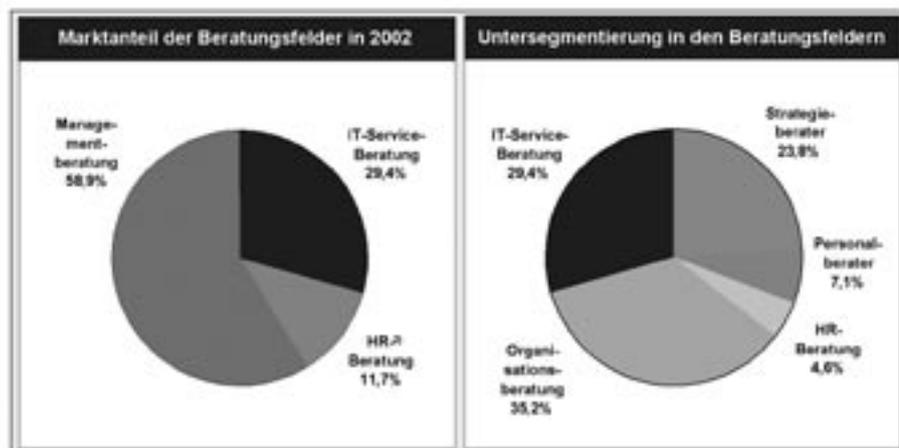
Quelle: BDU, 2003

Die großen Beratungsgesellschaften wie BCG, McKinsey, Roland Berger oder Arthur D. Little generieren den größten Anteil an Beratungshonoraren



Quelle: BDU, 2003

Organisationsentwicklung¹⁾ und IT-Beratung²⁾ waren die dominierenden Beratungsfelder im Jahr 2002



Quelle: BDU, 2003, 1) gestiegene Nachfrage in 2002, 2) gefüllene Nachfrage in 2002, 3) inkl. Personalberater

Impulse bringen, die sich viele Beratungsunternehmen noch vor einigen Jahren versprochen haben (siehe Abb. 3).

Interessanterweise haben im Jahr 2002 vor allem solche Unternehmen geringere Wachstumsraten hinnehmen müssen, die klassische Strategie- oder IT-Beratung angeboten haben. Beide Beratungsfelder zeichnen sich durch einen hohen Bedarf an Folgeinvestitionen aus. Dieses Investitionsrisiko wollen viele Unternehmen unter den gegebenen Umständen derzeit nicht eingehen. Vor diesem Hintergrund ist die Nachfrage nach Projekten zur Kostenreduzierung und Rationalisierung 2002 gegenüber dem Vorjahr deutlich angestiegen (siehe Abb. 3).

Der Anteil der Nachfrage nach Prozessoptimierung und Organisationsberatung stieg von 27,5% im Jahr 2001 auf 35,2% im Jahre 2002. Der Anteil der klassischen Strategieberatung fiel dagegen von 29,2% auf 23,8%, der IT-Beratungsanteil von 39,0% auf 29,4%.

Berater mit Beratungsbedarf?

Auch für das Jahr 2003 erwarten Branchenvertreter keine wesentlichen Wachstumsimpulse. Unternehmensberater beschäftigen sich zunehmend mit der eigenen Entwicklung, um Wege aus der Krise zu finden:

- Die Anzahl der Fusionen in der Beratungsbranche ist in den vergangenen beiden Jahren angestiegen. So wird versucht, Kernkompetenzen zu bündeln;

- Unternehmen versuchen, sich durch neue Namen neue Images zu geben oder sich von ihren „Müttern“ zu befreien. Als Beispiel hierfür dient Anderson Consulting, heute Accenture. Aber auch andere Beratungen sind in diesem Zusammenhang neue Wege gegangen. Die amerikanische KPMG Inc. kaufte die deutsche KMPG und benannte sich später um in BearingPoint GmbH; IBM Global Services übernahm den Beratungsarm von PriceWaterhouseCoopers; Deloitte Business Consulting übernahm die Arthur Anderson Business Consulting und legte sich den neuen Firmennamen Braxton zu; Detecon kaufte Diebold Deutschland und es entstand die neue Detecon International GmbH; die Syseca GmbH benannte sich um in Thales Information Systems GmbH; die Heyde AG wurde aufgespalten in Inconso AG und Intesio AG. Viele der

Umbenennungen drücken außerdem in der Wahl des neuen Namens die Abkehr von der IT-Beratung als Unternehmensschwerpunkt hin zur prozessorientierten Beratung aus, die zu schnellen und messbaren Ergebnissen führt.

- Mitarbeiter mit speziell am Markt gefragten Kernkompetenzen werden verstärkt angeheuert beziehungsweise von Wettbewerbern abgeworben.

Alle diese Maßnahmen konnten aber nicht verhindern, dass im vergangenen Jahr erstmals auch renommierte Unternehmensberatungen Mitarbeiter entlassen mussten. Dieses für die Beratungen unerfreuliche Thema wird sehr gerne totgeschwiegen.

Mit den Problemen der Unternehmensberatungen geht allerdings auch ein erfreulicher Trend einher. Bei der Personalauswahl wird nicht mehr ausschließlich auf 25-jährige gesetzt, die zwar erstklassig ausgebildet sind, aber ansonsten auf wenig Erfahrung in der Wirtschaft zurückblicken können. „Graue Haare“ bekommen wieder eine Chance.

CERA – Der etwas andere Beratungsansatz

Vielleicht hat der Harvard-Professor Dr. Daniel Yergin bereits 1983 geahnt, dass Seniorität ein wichtiger Faktor in der Beratung sein wird. Als Direktor des Instituts für internationale Energiefragen an der Harvard University erhielt Prof. Yergin 1983 eine Anfrage aus dem weißen Haus, mehrere für die USA relevante Energiefragen strategisch aufzuarbeiten. Damals führte er den Auftrag noch kostenlos für die Regierung durch. Als dann aber weitere Anfragen, auch von privaten Organisationen, folgten, gründete er gemeinsam mit James Rosenfield die Beratungsgesellschaft Cambridge Energy Research Associates (CERA). Kurze Zeit später kam noch Dr. Joseph Stanislaw hinzu, der bis dahin Direktor bei der International Energy Agency (IEA) in Paris war.

Nebenbei schrieb Dr. Daniel Yergin eines der wichtigsten Bücher in der Energiewirtschaft, für das er mit dem renommierten Pulitzer Preis ausgezeichnet wurde. In „The Price“ lässt er das vergangene Jahrhundert Revue passieren und erläutert, welchen Einfluss das Öl auf die gesellschaftliche und

ökonomische Entwicklung insbesondere in der westlichen Welt hatte. Heute zählt Dr. Yergin zu den angesehensten Experten der Energiewirtschaft weltweit. Sein Wissen wird nicht nur von der amerikanischen Politik und Wirtschaft nachgefragt, auch Staaten wie China oder Russland diskutieren mit ihm auf höchster Ebene über geopolitische und ökonomische Fragen der Energiewirtschaft.

Von dieser Idee getrieben, hat Dr. Yergin in den vergangenen zwanzig Jahren mit CERA ein Unternehmen geschaffen, welches weltweit Energieunternehmen berät. Dabei unterscheidet sich der Ansatz von CERA fundamental von dem anderer Beratungsgesellschaften. CERA beschäftigt weltweit in den wichtigen „Energie-Hauptstädten“ Moskau, Washington, Peking, Bangkok, London oder Paris Forscher, die allesamt mehrere Jahre in verantwortungsvollen Positionen in den jeweiligen Industrien Strom, Gas oder Öl tätig waren. Themen wie zum Beispiel erneuerbare Energien bilden dabei Untergruppen und werden von sogenannten „Power Teams“ mitbearbeitet.

Die von CERA zur Verfügung gestellte Expertise basiert im wesentlichen auf drei Bausteinen:

• „Retainer Services“:

Zur Zeit bietet CERA 24 Services wie zum Beispiel „European Gas“ oder „Russian Energy“ an. Die Researchteams in Paris oder Moskau stellen ihre Researchberichte den Kunden via Internet zur Verfügung. Jeder Kunde bekommt damit auch automatisch Kontakt zu den Experten und kann diese in einem definierten Rahmen als „Sparringspartner“ für strategische Fragen nutzen. Darüber hinaus erhalten Kunden in der Regel zwei Sitze bei den regelmäßig stattfindenden sogenannten „Roundtables“ in Paris, London oder einer anderen europäischen Hauptstadt. Dort werden neueste Researchergebnisse zur Diskussion gestellt. Es entsteht ein Netzwerk, welches von Kunden sehr geschätzt wird.

• MultiClient Studies:

Mehrere Kunden schließen sich zusammen und geben eine Studie wie zum Beispiel „The Hub of Competition – The Future of the German Gas Market“ in Auftrag.

• Applications:

Hier arbeitet CERA auf individueller Basis für Kunden, um spezifische strategische Fragen mit ihnen zu diskutieren. Beispielsweise möchte ein großes deutsches Energieversorgungsunternehmen wissen, wie die Investitionsoportunitäten im russischen Stromnetzmarkt sind. CERA stellt relevante Informationen zusammen und präsentiert diese im Rahmen eines Workshops.

Im Gegensatz zu den bekannten Beratungen stellt CERA keine Hundertschaft junger Beraterinnen und Berater, die auf Monate ausgelastet werden sollen zur Verfügung. Der CERA Ansatz basiert auf Wissen, Erfahrungen und langjährigen Beziehungen zwischen den jeweiligen Beratern und den Vorständen der Kunden.

Da das Internet stetig an Bedeutung gewinnt, werden die Informationen via Internet zur Verfügung gestellt. Die Interpretation erfolgt im Netzwerk zwischen Beratern und Kunden. Wir von CERA haben dafür den nicht offiziellen Slogan entwickelt: „If you want to know what go to the internet, if you want to know why ask CERA!“ ■

Neues aus dem Studiengang International Business

Prof. Dr. Ulrich Schüle

(1) Doppeldiplomabkommen mit der Universität Vilnius

Die International Business School an der Universität Vilnius ist seit Januar 2003 Doppeldiplom-Partnerin des Studiengangs International Business. Studierende der jeweiligen Hochschule verbringen ihr viertes Studienjahr an der Partnerhochschule und können dort das jeweilige Diplom erwerben – in Vilnius ist dies der Bachelor of International Business. An beiden Hochschulen können sie alle Pflichtveranstaltungen in englischer Sprache absolvieren – ein Einführung in die Landessprache ist aber Pflicht.

Als erste Doppeldiplomstudentin erhielt im Frühjahr

2003 Asta Ramelyte aus Vilnius beide

Diplome. Asta, die zusätzlich zu ihrer Muttersprache hervorragend deutsch, englisch und russisch sowie etwas französisch und spanisch spricht, schrieb ihre Diplomarbeit zur Kommunikationstheorie in deutscher Sprache und wurde in Mainz von Professor H. Wurm betreut.

(2) Internationales Seminar zur Europäischen Integration

Im Juni 2003 leitete Professor Dr. U. Schüle ein Seminar über „European Integration“, an dem 40 Studenten aus Breslau, Brighton, Gävle, Mainz, Madrid, Paris, Rotterdam und South Carolina teilnahmen. Als Prüfungsleistungen schrieben die Studenten eine Seminararbeit, bearbeiteten zusätzlich in international gemischten Kleingruppen Fallstudien aus dem europäischen Wirtschaftsleben und schrieben am Ende des Kurses ein „final exam“. Als Gastreferenten hielten Dr. Carl Dresden von der Coastal Carolina University und Helen Bicknell von der FH Mainz Vorträge über internationales Marketing und europäische Unternehmensverfassung. Das Seminar wird allen Teilnehmern an ihrer Heimathochschule als integrierte Studienleistung anerkannt.

(3) DAAD fördert Osterweiterung des Studiengangs

Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) fördert im Rahmen seines „GoEast“-Programms die Zusammenarbeit des Studiengangs mit den Partnerhochschulen im Baltikum. Die Estonian Business School in Tallinn, der Hauptstadt Estlands, und die Universität Vilnius in der Hauptstadt Litauens sind renommierte Wirtschaftshochschulen und gehören mehreren angesehenen europäischen Netzwerken, z. B. dem „Consortium of International Double Degrees (CIDD)“, der „European Foundation of Management Development (EMFD)“ und CEEMAN (Central and East European Management Development Association), an. Im Juni 2003 erhielt der Studiengang vom DAAD Mittel in Höhe von ca. € 9000, um deutsche Studierende an den baltischen Partneruniversitäten zu fördern.



(4) Dozentenaustausch

Im Studienjahr 2003/03 lehrten wieder ausländische Kolleginnen und Kollegen als Gastdozenten im Studiengang. Hierzu gehörten José Ramón Sanchez Galán und Begoña Barruso von der Universidad San Pablo in Madrid und Gerard Turley aus Galway, Irland. Die amerikanische Kollegin Cristin Howell-Vischer lehrte im vierten Semester „International Marketing und Export Management“ als Lehrbeauftragte. Im August und September 2003 übernahm Prof. Dr. U. Schüle, Leiter des Studiengangs International Business, auf Einladung der Partnerhochschule an der Coastal Carolina University einen Kurs in „International Economics“.

Erfolgskontrolle in der Mediengesellschaft

Fünf Jahre Medienresonanzanalyse mit Studierenden-Gruppen an der FH Mainz

Prof. Dr. Lothar Rolke

Wenn Studierende im Anzug oder Business-Kostüm herumlaufen, dann muss etwas Besonderes im Haus los sein. Viele denken vielleicht an mündliche Prüfungen. Aber einmal im Jahr sind es die Kommunikationschefs der Allianz Versicherung oder von Boehringer Ingelheim, von Schott oder der Landesbank Rheinland Pfalz, die kommen, um sich die Ergebnisse der Medienresonanzanalysen zu ihren Unternehmen präsentieren zu lassen. Analysiert und vorgetragen von Studierenden des Studienschwerpunktes Kommunikationsmanagement der FH Mainz. Sie zeigen dann – selber auch seriös gekleidet – den Unternehmensvertretern anhand von Torten- und Balkendiagrammen, Matrixmodellen und Verlaufskurven, wie erfolgreich die Banken und Betriebe in der Mediengesellschaft tatsächlich sind. Und dies seit nunmehr fünf Jahren.

Ob der neue Harry Potter auf den Markt kommt oder die Allianz Versicherung einen neuen Vorstandsvorsitzenden erhält – nichts läuft ohne die Medien. Wenn der Staatsanwalt Anklage erhebt – wie im Übernahmefall Vodafone/Mannesmann, wo Vorstände, Aufsichtsräte und einige Pensionäre kurz vorher noch einmal finanziell bedacht wurden – oder wenn der Vorstandschef abgelöst werden soll, wie im Fall Ron Sommer von Telekom geschehen, dann sind Presse, Funk und Fernsehen wie zufällig immer zugegen. Aber auch in normalen Zeiten ist das Medieninteresse an den Vorständen und Geschäftsführern, an innovativen Produkten, neuen Zahlen und Branchenentwicklungen ungebrochen.

Medienarbeit ist Unternehmenspflicht

Exponierte Unternehmen wie BMW und Deutsche Bank, Lufthansa und BASF, eben alle DAX-Unternehmen und viele weitere stehen unter täglicher Beobachtung der Medien. Rund 300 Journalisten betreuen Aktiengesellschaften mit einem Umsatz von mehr als 10 Mrd. € heute regelmäßig über das Jahr hinweg. Das heißt: persönlich Kontakt halten, Einladung zur Pressekonferenz, Vereinbarung von Exklusivinterviews, Hintergrundinformationen

beschaffen, Pressemitteilungen verfassen, Redaktionsbesuche und vor allem Telefonate, E-Mails, Telefonate. Das Ergebnis: Präsenz in Zeitungen und Zeitschriften, Fernsehen und Hörfunk, die sich insgesamt zu einer x-millionenfachen Kontaktzahl addiert. Soviel Medienpräsenz bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die öffentliche Meinung, die – wie sich gerade in Krisensituationen zeigt – Absatz-, Finanz- und Beschaffungsmärkte beeinflusst.

Unternehmen beobachten und analysieren deswegen kontinuierlich das Medienecho. Die methodische Grundlage ist die sogenannte **Medienresonanzanalyse**: ein qualitatives und quantitatives Verfahren, um Medienberichterstattung inhaltsanalytisch auszuwerten. Dabei wollen die Unternehmen herausfinden, wie sie in der veröffentlichten Meinung positioniert sind: Also was über sie berichtet wird, welches Image sie haben, wie sie im Vergleich zur Konkurrenz dastehen, wo sie Meinungsführer sind und wo nicht, welche Mitspieler die öffentliche Wahrnehmung beeinflussen etc. Die Auswertung der Medienresonanz bildet neben Imageanalysen eine unverzichtbare Grundlage für das Management der Unternehmenskommunikation.



Teilnehmer des Studienschwerpunktes „Kommunikationsmanagement“ mit Prof. Dr. A. Beyer und Prof. H. Wurm bei einem Kreativ-Workshop im Druckladen des Gutenberg Museums Mainz

Längst haben sich auch hier Kennzahlen gebildet – wie den **Affinitätswert** (gibt die inhaltliche Nähe eines Meinungsträgers oder eines Mediums zu einer zuvor definierten Position an) oder den **Durchdringungsindex** (gibt an, wie häufig ein Thema, ein Name, ein Akteur oder ein Produkt in den Medien genannt wird). Auch Benchmarks wie die so genannte **Optimalrelation** gehören zum Standard: So gilt unter normalen Aufmerksamkeitsbedingungen ein Verhältnis von 70 Prozent selbstinitiiert und 30 Prozent fremdinitiiert Berichterstattung als „gesunde“ Kommunikationssituation eines Unternehmens – ein Key Performance Indicator, der erst kürzlich durch eine große empirische Studie erneut bestätigt wurde. Auch die **Themenportfolios**, gewissermaßen das kommunikative Erfolgspotential einer Organisation, lassen sich systematisch untersuchen.

„Am lebenden Objekt lernen“

Wie Medienresonanzanalysen funktionieren, lernen Studenten des **Studienschwerpunkts Kommunikationsmanagement** „am lebenden Objekt“. Im Rahmen des Hauptseminars PR II führen die Studierenden unter meiner Leitung Medienresonanzanalysen für namhafte Unternehmen durch. Zu den Vertragsbedingungen gehört, dass die Auftraggeber bei den Ergebnispräsentationen anwesend sind. Und wie wir seit mittlerweile fünf Jahre wissen: Sie sind es ausgesprochen gerne. Unternehmen probieren auf diesem Weg neue Analysekonzepte, die von den Studenten erarbeitet werden aus. Oder sie nutzen diese Möglichkeit, um die kommerziellen Dienstleister, die sie ansonsten beauftragen, zu benchmarken.

Für die Studenten ist es eine hervorragende Übung zur angewandten Forschung, die auch der Vorbereitung auf die eigene Diplomarbeit dient. Sie lernen im Team auf Termin hin zu arbeiten. Und zu präsentieren vor Profis. Hervorzuheben ist die immer wieder zu beobachtende methodische Fantasie, mit der die Studierenden an die Aufgabe herangehen, und die hohe Qualität der Arbeit. In drei von vier Projekten

gehen die Auftraggeber mit einem Ergebnis ins Unternehmen, das ihnen neue Erkenntnisse vermittelt: „Einige Ihrer Charts, will ich meinem Vorstand zeigen“, „Die Ergebnisse haben mich nachdenklich gemacht; ich werde einiges verändern“ oder „Was ich allenfalls geahnt habe, sehe ich nun in unerbittlichen Säulendiagrammen vor mir“ – lauter Zitate, die höchstes Lob aussprechen. Für eine Projektgruppe, die in den Tagen zuvor nicht selten bis in die Nacht hinein gearbeitet hat.

Die Arbeitsgruppen der Studierenden sind zwischen fünf und zehn Personen stark. Gruppendynamisch nicht immer einfach. Aber eine nachhaltige Erfahrung, sagen die Studierenden mir häufig. Und sie können es später eins zu eins im Job anwenden, wie es die Ehemaligen zurückmelden. Um schneller zu lernen, was machbar ist, schauen sich die Gruppen immer auch die Vorgänger-Präsentationen an. Das ist ein schönes Beispiel, wie **Wissensmanagement** in der Praxis funktionieren kann: Lernen an fremden Fällen, um die eigene Aufgabe besser zu lösen.

Die „Kundenliste“ ist lang: ABB, Allianz Versicherung, Boehringer Ingelheim, Commerzbank, ERGO Versicherung, GPRA, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), und Schott Glas gehören dazu. Aber auch die Landesregierung Rheinland Pfalz und das Diakonische Werk haben ihr Presseecho von den Studierenden der FH Mainz untersuchen lassen. Einige nehmen immer mal wieder teil. Und einer ist bislang jedes Mal dabei gewesen: die Landesbank Rheinland Pfalz. Ihr Leiter Unternehmenskommunikation bekannte einst: „Am Anfang war ich sehr skeptisch, aber ihre Studenten haben mich überzeugt, wie viel man mit diesem Instrument machen kann.“ Sicherlich auch, weil der Auftritt professionell ist, wozu bekanntlich auch die Beachtung des entsprechenden Dresscodes gehört.

Neu ist die **Online-Präsenz-Analyse**. Nach dem medialen Siegeszug des Internets wollen die Unternehmen nun wissen, wie präsent sie im Internet sind, welches Contentprofil der User dort vorfindet und welche erwünschten oder auch unerwünschten Links das Unternehmen mit anderem verbindet. Auch hier haben die Studierenden methodische Phantasie bewiesen. Und ich bin sicher, in den kommenden fünf Jahren wird dieses neue Instrument verstärkt nachgefragt werden. ■

Projektveranstaltung „Kommunikation im betrieblichen Umweltmanagement“

Dr. Peter Böhm



| Dr. Peter Böhm |
Fachhochschule Mainz

Zur Lehre kam ich wie die Jungfrau zum Kinde... Wie und warum? Diese Geschichte möchte ich an dieser Stelle nicht ausbreiten. Nach fünf Jahren verlasse ich nun die FH Mainz. Zum Abschied möchte ich mit diesem Artikel meinen „Projektstudenten“ für ihre engagierte Mitarbeit danken und bei meinen Kollegen für die „Projektveranstaltungen“ werben, mit denen ich sehr gute Erfahrungen gemacht habe.

Mein Einstieg

Als ich im Oktober 1998 als „Lehrkraft für besondere Aufgaben“ an der FH anfang, war ich auf den Lehrbetrieb im Fachbereich Betriebswirtschaft völlig unvorbereitet, es war „unsicheres Terrain“ für mich, fachlich wie pädagogisch war ich Neueinsteiger. Die Zeit an der Bruchspitze wurde für mich zu einer „Betriebswirtschafts-Lehre“. Ich lehrte aber nicht Betriebswirtschaft, sondern „Betriebliches Umweltmanagement“. Nun, glauben Sie nicht, Studenten rennen dem Dozenten mit dem Umweltthema die Bude ein - es war keine einfache Zeit für mich...! Doch mit jeder Veranstaltung wuchsen durch Intensivierung und Erweiterung des Themenspektrums schließlich meine fachlichen Kompetenzen und die inhaltliche Sicherheit. Exkursionen führten zu Kontakten mit betrieblichen Umweltbeauftragten und als universitärer Theoretiker plauderte ich bald „aus dem Nähkästchen“ – dank Informationen aus zweiter Hand.

Auf pädagogischem Glatteis

Weit schwieriger als das strukturierte Reproduzieren fachbezogener Inhalte gestaltete sich die pädagogische Gestaltung meines Unterrichts. Bewährtes und Neues probierte ich aus. Die mir bekannten klassischen Formen Vorlesung (Faktenschleuder) und Seminar (der Dozent dreht Däumchen, die Studenten referieren) erschienen mir all zu oft für beide Seiten unbefriedigend. Ich begab mich auf die Suche. Innovative Methoden funktionierten hervorragend im weiterbildenden Seminar für Erwachsenenbildung das ich besuchte - alle gleichgesinnten Hobbypädagogen spielten gerne mit bei kreativen gruppenspezifischen Übungen an langen Wochenenden und hatten viel Spaß dabei. Doch: der Versuch, diese Methoden an der FH in 30 bis 50-köpfigen Klassengruppen anzuwenden war eher eine Bruchlandung.

Fast gab ich auf, neues auszuprobieren. Ein Jahrbuch-Artikel von Frau Prof. Ute Diehl (Projekt mit Werner&Merz) inspirierte mich zu einem Versuch: ein Projekt. Mit dem daraus erwachsenen Konzept erlebte ich meinen pädagogischen „Lichtstreif am Horizont“, über den ich nun berichten möchte.

Veranstaltungskonzept mit kleingruppenorientierter Projektarbeit

Das Konzept ist einfach: Suche einen Partner aus der Praxis, der ein spezifisches Erkenntnisinteresse hat, lasse Studenten in Kleingruppen die Thematik sowie praxisorientierte eigene Vorschläge erarbeiten und setze beide Akteursgruppen zur Diskussion der Ergebnisse an einen Tisch.

Konkrete Aufgabenstellung war die „Analyse der Außendarstellung und Kommunikation des Umweltschutzes“. Am Beispiel der Boehringer Ingelheim Pharma KG bzw. der Merck KGaA habe ich mit zwei Seminargruppen das Unterrichtskonzept erprobt. Analysiert wurden der Umweltbericht, die Homepage und die persönlichen Erwartungen der Studenten an die Umweltorientierung und -kommunikation von Unternehmen. Die Studenten erarbeiteten in Kleingruppen sukzessive Teilaufgaben, die Ergebnisse wurden vorgestellt, diskutiert und als gemeinsames Ergebnis bei einer Abschlusspräsentation präsentiert, ein Projektbericht übergeben.

Für die Studenten war es eine harte, weil arbeitsintensive Schule des betrieblichen Umweltschutzes. Der straffe zeitliche Ablaufplan setzte die Gruppen unter Druck, kontinuierlich strukturiert und effizient verwertbare Ergebnisse zu produzieren. Die Teilaufgaben wurden benotet (Gruppennote) und zu einer Endzensur zusammengefasst. Keiner konnte sich entziehen. Keine noch so gut gehaltene Vorlesung hätte eine derart intensive und konstruktive Auseinandersetzung mit der Thematik, aber auch mit der in der Kleingruppe angewendeten eigenen Arbeitsstrategie bewirken können. Allzu gerne hätte ich Mäuschen gespielt, um mehr über gruppenspezifische Vorgänge zu erfahren.

Voller Erfolg?

Nach meinem Eindruck schien das Experiment gelungen. Die Studenten setzten sich intensiv mit der Umwelt- und Kommunikationsthematik auseinander und erarbeiteten sehr diszipliniert die gewünschten Resultate.

te. Bingo! Doch wie kam das bei den Betroffenen und den Unternehmen an? Auf meine Anfrage schilderten mir einige Studenten und die Unternehmen ihre Eindrücke. Die sind gar nicht so schlecht.

„Och nee, muss das sein?“ – die studentische Sicht

Der Anfangseindruck was Thema und Ablauf der Veranstaltung betraf war bei vielen eher skeptisch („das klappt organisatorisch nie“). Unter den Studenten gab es sogar Mitarbeiter bei den untersuchten Unternehmen, die fanden das Thema erst ganz und gar nicht attraktiv („Och nee, muss das sein, ... da arbeite ich doch schon den ganzen Tag“). Doch das verkehrte sich im Laufe der Veranstaltung ins Gegenteil: „je mehr wir uns in die Materie eingearbeitet haben, umso interessanter fand ich das Thema“. Das Unterrichtskonzept wurde als „interessant“ und „kurzweiliger, aber auch anstrengender, als den Stoff in Form einer Vorlesung zu bearbeiten“ bewertet. Interessant dabei war „einmal den Umweltbericht komplett durchzugehen, was ich (...) vorher nicht richtig getan habe“. Kritische Anmerkungen fehlten natürlich auch nicht: „zu viele Themen wurden in zu kurzer Zeit bearbeitet“. Das blieb auch mir nicht verborgen. In der zweiten Veranstaltung straffte ich das Arbeitsprogramm. Auch scheint die intensive Beschäftigung mit der Thematik „nachhaltiger“ zu wirken: „Nach meinem Empfinden habe ich einiges gelernt, und vor allem habe ich den Eindruck, dass dieses Lernen über ein kurzes memorieren im Kurzzeitgedächtnis hinausgeht.“

Gruppendynamik - Engagement durch Arbeitsdruck - alle sind gefordert!

Eine geringe Anwesenheit in Unterrichtsveranstaltungen scheint in unserem Hause durchaus nicht unüblich zu sein. „Aktive Mitarbeit/ Mitgestaltung der Vorlesung wird von vielen Dozenten nicht gefordert. Viele Studenten nutzen die Gelegenheit und besuchen kaum diese Vorlesungen, kopieren sich zum Ende ein Skript eines Kommilitonen und schreiben dann die Klausur mit.“

Das Konzept setzte auf Anwesenheit. Nur diejenigen, die bei der Bearbeitung einer Arbeitsaufgabe im Unterricht anwesend waren (Anwesenheitsliste) konnten eine für die Endnote benötigte Teilnote erlangen. Natürlich durfte man auch fehlen, eine der Noten (die schlechteste) wurde daher gestrichen. Die mit der Anwesenheit kombinierte Notengebung wurde als „fair“ empfunden. Gut gefiel, dass durch diese „Quasi-Anwesenheitspflicht“ die Vorlesungsgruppe meist recht vollzählig erschien. Auch durch die hohe Arbeitsintensität „war jeder gefordert.“ „Blieb jemand von der Vorlesung fern, so fühlte er sich (...) durch die Gruppe, die jeden Kommilitonen brauchte, unter ‚Druck‘ gesetzt, doch mitzuarbeiten“.

*„Für uns ist es sehr interessant, eine Bewertung des Berichts von Personen zu erhalten, die sich in das Thema eingearbeitet haben, sich aber nicht hauptberuflich mit Responsible Care befassen. Denn einige Themen, die für Spezialisten selbstverständlich sind, sind es für den Rest der Welt offenbar nicht. Sie bedürfen weiterer Erklärungen.“
(Maria Schaad, Merck, Abt. External Communications)*

Die Form der Arbeit in Kleingruppen wurde durchweg sehr positiv bewertet. Allerdings lastete manchmal die Hauptarbeit auf den engagiertesten Gruppenmitgliedern. Doch auch diese „Gruppenmotoren“ kamen dabei auf ihre Kosten: „Die unterschiedlichen Herangehensweisen oder

Assoziationen der anderen Gruppenmitglieder, während unserer Diskussionen, habe ich als sehr positiv erlebt“.

Natürlich hagelte es auch Detailkritiken: Unterlagen teilweise nicht geeignet, Checklisten waren hilfreich, aber auch manipulierend, wichtige Anregungen zur Bearbeitung wurden zu spät gegeben, zu straffes Arbeitsprogramm, Notengebung zu undifferenziert, bzw. „zu gut!“.

Bewertung und Umsetzung der Ergebnisse durch die beteiligten Unternehmen

Die „Praxisnähe“ der erarbeiteten Kritiken und Vorschläge konnte abschließend im Gespräch mit den Unternehmensvertretern gestestet werden. Diese unterstrichen die Bedeutung der Analyse für den nächsten Umweltbericht des Unternehmens. Mussten sie auch, denn: sie erhielten eine (kostenlose) fundierte Rückmeldung darüber, ob die tragenden Informationen ihres Umweltberichts vom Leser so aufgenommen und verstanden werden, wie es das Unternehmen erwartet.

Die von den Studenten benannten Schwachstellen waren zum Teil bekannt, zum Teil wurden neue Aspekte angesprochen. So waren die Unternehmensvertreter bei der Abschlusspräsentation im allgemeinen positiv einverstanden mit der Kritik bzw. mit den Lösungsvorschlägen. Die Ergebnisse gehen in den Meinungsbildungsprozess bei der Erstellung der bei beiden Unternehmen im laufenden Jahr anstehenden Aktualisierungen der Umweltberichte ein. Eine unserer praktischen Anregungen (einen ‚Notfallplan‘ für den näheren Mitarbeiterkreis im Intranet zur Verfügung zu stellen) wurde von Boehringer bereits realisiert. Merck will folgende, in der Präsentation und Diskussion behandelte Aspekte, berücksichtigen:

- das Internet soll künftig bei der Berichterstattung verstärkt eingesetzt werden
- Printversion des Berichtes „abspecken“, mehr Inhalte ins Internet und regelmäßige Aktualisierung
- verstärkter Einbau von Links auf Stellungnahmen Dritter (Presse) bzw. zu weiterführenden Informationen
- Informationen zu Tierversuchen stärker kommunizieren.

Mein Fazit

Insgesamt überzog bei mir ein positiver Eindruck:

- als Veranstaltungsleiter war ich mit dem Verlauf des Unterrichts sehr zufrieden und sah meine Lernziele zu 100% umgesetzt,
- in Rückmeldungen von Studenten wurde die Veranstaltung als „interessant“ und „kurzweilig“ bewertet, „hat gut gefallen“ und „nachhaltig gewirkt“. Was kann man mehr verlangen ... !
- Das Konzept ist ein Schritt in Richtung „praxisnaher Unterricht“. Einerseits können Unterrichtsergebnisse für Unternehmen direkt verwertbar gemacht werden und andererseits bekommen Studenten die Möglichkeit, im Rahmen des Unterrichts auf Meinungsbildungsprozesse in Unternehmen Einfluss zu nehmen,
- der Kontakt zu Unternehmen (hier: Partnerunternehmen des BIS) wird durch die Zusammenarbeit gestärkt. ■

MBA-Erfahrungsberichte aus zwei Ländern

Master of Business Administration (MBA) an der Cardiff Business School

Thomas H. Keppler



| Thomas H. Keppler |
Universität Mainz
Dozent im Repetitorium
Mathematik, FH Mainz

Im Leben wird man ja bekanntlich mit vielen Entscheidungen konfrontiert, die dann wiederum Auswirkungen auf den weiteren Werdegang eines jeden Einzelnen haben. Eine solche Entscheidung stellte sich mir Anfang letzten Jahres als mich der Gedanke nicht mehr los ließ, ob ich ein einjähriges Auslandsstudium antreten sollte oder mich lieber weiterhin an der heimischen Universität mit Theorien von A-Z auseinandersetzen sollte.

Nachdem mich die Idee eines Auslandsstudiums gepackt hatte, stellte sich die Frage, wo ich dieses denn verbringen sollte. Im sonnigen Spanien, im kalten Schweden oder wäre die goldene Mitte mit Großbritannien vielleicht die beste Wahl. Da mein größtes Anliegen die Perfektion des englischen Sprachschatzes war, entschied ich mich kurzerhand für die Insel. Ferner sollte es eine Universität sein, die ein attraktives Programm anzubieten hat, welches zu einem angesehenen Abschluss führt. Mit dieser Vorgabe surfte ich dann durch das Internet und schrieb verschiedene Universitäten in UK an und bat, mir ihre Broschüren zu senden. Diese kamen prompt und in Hochglanz. Da sich mein Augenmerk auf Masters Programme richtete, kamen fünf Universitäten in nähere Auswahl, an die ich meine Bewerbungsunterlagen schickte.

Die Cardiff Business School antwortete innerhalb kürzester Zeit und offerierte einen Platz in ihrem MBA Programm. Da die Bewerbungen für Masters Programme direkt an die Business School gehen, hat die Schule viel Spielraum sich ihre Studenten selbst

auszusuchen. Da die Cardiff Business School auf meiner Liste der Lieblingsziele sowieso ganz oben stand, verschwendete ich keine Minute und nahm das Angebot an. Die zügige Annahme des MBA Platzes ist wichtig, da auf einen Platz zehn Bewerber kommen. Als Bewerber einer deutschen Hochschule jedoch braucht man keine Angst zu haben sich dem internationalen Wettbewerb zu stellen. Die restlichen Formalitäten stellten kein Hindernis mehr da, da Mitarbeiter der Business School sehr kooperativ und flexibel eingestellt sind und sich sehr um die Belange ihrer ausländischen Studenten kümmern. Wie heißt es doch so schön: Der Kunde ist König.

Mitte September schließlich sagte ich der Karnevalshochburg Mainz „goodbye“ und reiste mit dem Auto nach Wales um mich den neuen Herausforderungen des MBA zu stellen. Natürlich hatten mich vorher Gedanken geplagt, z. B. ob mein Englisch wirklich gut genug sei, ob man sofort neue Freunde und Anschluss finden und ob man mit dem englischen Studiensystem zu recht kommen würde. Am Anfang mag man vielleicht nicht jedes Wort des Professors verstehen, doch nach kurzer Zeit stellte das Englische kein Problem mehr da, und man fängt auch an in der englischen Sprache zu träumen. Sollte es einem Studenten jedoch schwer fallen, so bietet die Business School für MBA Studenten einen kostenlosen Business English Kurs an. Der große Vorteil des MBA-Kurses liegt darin, dass er Leute aus der ganzen Welt zusammenbringt, angefangen von China, Japan, Malaysia über Nigeria, Uganda, Südafrika bis hin zu Griechenland, Zypern, Litauen sowie Kolumbien. Dies ermöglicht es euch, viele verschiedene Kulturen kennen zu lernen und schnell neue und vor allem internationale Freundschaften zu schließen. Zudem waren alle Studenten sehr nett und hilfsbereit, und man hatte neben dem Studium immer noch ausreichend Zeit die abwechslungsreichen Unterhaltungsmöglichkeiten in Cardiff und Umgebung gemeinsam zu entdecken.

Cardiff hat ca. 300.000 Einwohner, besitzt einen internationalen Flughafen, ist zentral gelegen, besitzt das größte Stadium auf der Insel sowie schöne Parklandschaften und hat im Gegensatz zu den restlichen Universitätsstädten akzeptable Lebenshaltungskosten. Die Cardiff Business School befindet sich in einem modernen Gebäude

inmitten der Stadt, so dass man sie von den Studentenwohnheimen bequem zu Fuß erreichen kann. Des weiteren bietet die Universität ein breites Sport- und Ausflugsangebot an und es besteht die Möglichkeit in verschiedene „Societies“ einzutreten. Eine davon ist die Business Society, welche euch hilft Kontakte zu Firmen zu knüpfen und regelmäßig Manager aus der Wirtschaft zu Gesprächen einlädt. Die Universität hat zudem ein „Postgraduate Center“, welches einen Leseraum, einen Computerraum, eine Bar und mehrere Konferenzräume zur Verfügung stellt.

Der MBA ist ein „Postgraduate Course“ und richtet sich an Studenten, die sich bereits im fortgeschrittenen Stadium des Hauptstudiums befinden oder an Hochschulabsolventen. Das englische Studiensystem unterscheidet sich vom deutschen erheblich darin, dass es viel praxisorientierter ausgerichtet ist. Die umgehende Anwendung der theoretisch erlernten Elemente aus den Vorlesungen anhand von Fallstudien oder Präsentationen bilden ein Kernelement des MBA. Es wird großen Wert auf „learning by doing“ oder „learning by experience“ gelegt. Zudem gestalten sich die Vorlesungen aus einem Mix von Theorie und Praxis. Immer wieder werden Fallstudien eingebaut und der Professor sucht förmlich den Dialog mit den Studenten. Monotonie kommt bestimmt nicht auf während des MBA. Zudem werden Besuche bei Unternehmen arrangiert, die es dem interessierten Studenten ermöglichen, nähere Einblicke in verschiedene Unternehmensprozesse zu erlangen und Verbindungen zwischen den Inhalten aus diversen Vorlesungen zu knüpfen. Des weiteren lädt die Business School Gastdozenten aus der Wirtschaft zu Vorträgen. Anschließend können kleinere Gesprächsrunden genutzt werden um Kontakte zu internationalen Firmen zu knüpfen, besonders da die Firmen von sich aus ein großes Interesse aufzeigen.

Die Business School beschäftigt ungefähr 250 Angestellte und mehr als 50 Professoren, wodurch es möglich ist, den MBA abwechslungsreich zu gestalten und dem einzelnen Studenten optimale Unterstützung zukommen zu lassen. Der Inhalt der Kurse wird jedes Jahr auf den neusten Stand gebracht um den Studenten aktuelle Entwicklungen in der Geschäftswelt zu vermitteln und sie somit auf die bevorstehende Berufswelt bestmöglich vorzubereiten. Die

Business School verfügt zudem über eine eigene Bücherei sowie mehrere 24 Stunden Computerräume mit umfangreichen Datenbanken.

Zusätzlich zu jeder Vorlesung finden Tutorien („Syndicates“) statt, in denen praxisnahe Fälle behandelt werden und die einem die Möglichkeit bieten Fragen zum Vorlesungsstoff zu äußern. Diese Tutorien-Vorlesungsklassen bestehen aus Kleingruppen von ca. zehn Studenten und werden entweder von einem Assistenten oder dem Professor selbst gehalten. Zudem bieten die Tutorien die Möglichkeit, engen Kontakt zu anderen Studenten zu knüpfen. Die Interaktion zwischen Studenten und den Professoren wird großgeschrieben.

Sollte man sich nach den Tutorien immer noch nicht sicher im Umgang mit dem Vorlesungsstoff fühlen, dann gibt es die Möglichkeit an einer Art Nachhilfeklasse („Surgery“) teilzunehmen. Hier wird dann ganz speziell auf die Probleme des Studenten eingegangen und die letzten Zweifel beseitigt.

Ein weiterer Vorteil des MBA ist, dass jeder Student einen „personal tutor“ zugewiesen bekommt. Dieser kann einem Hilfe in allen studiumsrelevanten Gebieten geben oder bei einem Kaffee und lockerer Atmosphäre ein paar Ratschläge für Wochenendausflüge im schönen Wales geben. Zudem vermittelt es dem Studenten das Gefühl, dass immer eine Person ansprechbar ist, die sich um die Belange des Studenten kümmert. Die MBA Studenten haben außerdem in Kooperation mit der Business School eine „Placement Cell“ ins Leben gerufen. Hier kann jeder MBA-Student seinen Lebenslauf in ein „Recruitment Book“ eintragen lassen, welches dann an internationale Unternehmen versandt wird. Ferner wurde eine Job-Messe für MBA-Studenten arrangiert, zu der Unternehmen aus verschiedenen Branchen an die Business School kamen und in persönlichen Gesprächen Kontakte geknüpft werden konnten für zukünftige Arbeitsverhältnisse. Während des MBA-Studiums bietet die Business School kostenlose Kurse an, die zur Erlangung von wichtigen „soft skills“ (z. B. wissenschaftliche Präsentation, Argumentation und Rhetorik), Computerkenntnissen, Literaturkurse oder das akademische Schreiben von Aufsätzen führen. Das Motto lautet hier: „mitmachen und dazulernen“.

Der MBA ist ein zwölfmonatiges Programm, das im späten September beginnt und sich aus drei Semestern zusammensetzt. Im ersten Semester (bis Mitte April) finden Vorlesungen in neun Kernfächern statt. Diese ermöglichen es dem Studenten eine breite Wissensbasis aufzubauen und es wird viel Wert darauf gelegt, dass die Teilnehmer die Verbindungen zwischen den verschiedenen Fächern erkennen. Die neun Kernfächern des MBA sind wie folgt: Organisational Behaviour, Personnel Management, Industrial Relations, Strategic Management, Managerial Economics, Marketing, Financial Management, Business Statistics und Operations Management. Die zweistündigen Vorlesungen finden einmal die Woche statt, und man erhält zu jeder Vorlesung ein umfangreiches Skript sowie Fachliteratur, welche die eigenen Notizen bestens ergänzen und vertiefen. In jedem der Fächer muss ein Aufsatz geschrieben bzw. eine Präsentation gehalten werden. Die Aufsätze werden entweder individuell oder mit einem Teil der Tutoriumsgruppe zusammen angefertigt. Diese Form des Leistungsnachweises ermöglicht es, in einer multi-kulturellen Gruppe neue Erfahrungen des Zusammenarbeitens zu sammeln und durch die Literaturrecherchen tiefe Einblicke in die behandelten Themen zu gewinnen. Zudem können die Studenten eigene Ideen einbauen, die in der Regel mit guten Noten belohnt werden. Kreativität, Eigeninitiative und Einfallsvermögen ist gefragt und wird vehement gefördert.

Anfang Januar finden die sogenannten „Class Tests“ statt. Hier werden die Studenten in allen neun Fächern in neunzigminütigen Klausuren geprüft. Der Zweck dieser Prüfungen ist, den Studenten aufzuzeigen, ob deren Lernaufwand den Ansprüchen genügt oder ob bis zu den „Final Exams“ ein wenig mehr Zeit mit Büchern verbracht werden sollte. Nach Beendigung der Tests lädt die Business School zu einem MBA-Dinner in die City Hall von Cardiff ein. Dies ist ein wunderbares Ereignis, da es dem Studenten ermöglicht, sich in geselliger Runde persönlich mit den Professoren und Assistenten zu unterhalten und bei gutem Essen und Wein viel Spaß zu haben. In der darauf folgenden Zeit stehen einige Besuche bei Industriebetrieben auf dem Programm, um tiefere Einblicke in die Geschäftswelt zu erhalten und Anregungen für die spätere Berufswahl zu sammeln.

Mitte März enden die Vorlesungen in den Kernfächern, und man hat nun drei Wochen Zeit sich intensiv auf die bevorstehenden „Final Exams“ vorzubereiten. Beim Lernen ist man jedoch nicht auf sich alleine gestellt, da unter den MBA-Studenten keine Rivalität herrscht, sondern jeder dem anderen hilft. Kooperation und Teamwork hat Priorität. Die „Final Exams“ stellen den Löwenanteil der Endnote in jedem der neun Fächer dar. In der Regel stehen sechs Fragen auf dem Prüfungsbogen von denen jedoch nur drei bis vier innerhalb von drei Stunden beantwortet werden müssen. Hat man die „Final Exams“ hinter sich kann, man sich den Ferien widmen und für zwei Wochen nach Hause dürfen oder gleich die neuen Bekanntschaften nutzen und sich z. B. in Zypern an den Strand legen und die Seele baumeln lassen.

Nach dem Urlaub beginnt das zweite Semester, das mit einem „Business Plan“ startet. Hier arbeiten acht MBA-Studenten zusammen an einem Projekt mit der Vorgabe, einen „business start-up plan“ zu entwickeln. Dieser Plan umfasst eine detaillierte Darstellung der Unternehmensaktivitäten der ersten fünf Jahre wie z. B. Personalplanung, Finanzierung, Produktionsabläufe, Marketing und Strategien. Teamwork, Koordinationsfähigkeit, Anwendung der gelernten Theorien und Methoden in der Praxis, Entwicklung von Strategien sowie das Zusammenführen der verschiedenen Managementbereiche zu einem wettbewerbsfähigen Unternehmen sind einige der vielzähligen Kompetenzen die mit Hilfe des Business Plans erlernt und vertieft werden können. Der Plan endet mit einer Präsentation vor Professoren sowie Managern aus der Wirtschaft. Parallel zum Business Plan finden zwei Wahlfachvorlesungen statt. Das Angebot von insgesamt 20 Fächern reicht von Global Marketing Strategy, International Business, Human Resource Management, eCommerce bis hin zu Tourism um nur einige zu nennen. Es ist für jede Interessenslage ein passendes Fach vorhanden. Die Wahlfächer werden einmal die Woche, zu je vier Stunden gehalten. Ferner muss ein Aufsatz geschrieben werden und am Ende des Semesters folgt wieder eine dreistündige Klausur.

Schließlich schreitet man in das dritte und letzte Semester voran, das die Verfassung einer „Dissertation“ beinhaltet. Dies ist eine

größere Projektarbeit, bei der man sich selbstständig ein Thema aussucht und dies unter der Aufsicht eines persönlichen „Supervisors“ bearbeitet. Die „Dissertation“ gibt dem Studenten die Möglichkeit, Forschungsmethodiken näher kennen zu lernen, systematische Analyse von Ideen, Sammlung und Auswertung von Daten und die Präsentation der Ideen in einem wissenschaftlichen aber auch praxisorientierten Weg. Die Dissertation umfasst ca. 17.000 Wörter und Abgabe ist Mitte September womit dann auch der MBA endet. Die offizielle Verleihung des Masters findet im darauffolgenden Jahr statt, da Dissertationen zur Überprüfung mit der University of Warwick ausgetauscht werden.

Während meiner Zeit in Cardiff habe ich jede Menge Erfahrungen gesammelt und kann daher jedem Studenten ans Herz legen die Chance eines Auslandsaufenthal-

tes zu nutzen. Ihr werdet feststellen, dass es Euch die Möglichkeit eröffnet, Euch persönlich weiterzuentwickeln und eine große Offenheit gegenüber anderen Menschen und Kulturen zu erlangen. Der MBA, aber auch andere mehr spezifischere Master Programme, werden Euch mit zusätzlichen Fähigkeiten ausstatten, die eine optimale Ergänzung zu Eurem Studium an der heimischen Hochschule darstellen. Besonders der hohe Praxisbezug, die Vielseitigkeit des Programminhaltes, die Knüpfung von Kontakten, die Freundlichkeit der Angestellten und persönliche Betreuung sowie die Perfektion des englischen Sprachschatzes sind einige der vielen positiven Erfahrungen, die der MBA vermitteln konnte. Ich möchte Euch daher raten, sich mit dem Gedanken eines Auslandsstudiums aktiv auseinanderzusetzen und sich vor Augen zu halten, welche immensen Vorteile dieser für Eure spätere

Karriere darstellt. Die Hochschulen bieten für jede Interessenslage passende Programme an, und ich bin sicher es findet sich auch etwas für Euch. Viel Erfolg.

Kontaktadressen

E-Mail: KepplerTH@Cardiff.ac.uk

Internetseite Business School :
<http://www.cardiff.ac.uk/carbs/index1.html>

Informationen zum Cardiff MBA :
<http://www.cardiff.ac.uk/carbs/teaching/pgprog/future/mbaft.html>

MBA Studium in den USA als Zusatzqualifikation

Diplom-Betriebswirt (FH) Christopher Ludwig



| Christopher Ludwig |
Diplom-Betriebswirt (FH)

Nach dem Studium und dem Abschluss Diplom-Betriebswirt (FH) gibt es in der Regel zwei Optionen seinen beruflichen Weg fortzusetzen, entweder die Suche nach einem entsprechenden Job in der Berufswelt oder die Fortsetzung des Studiums mit der möglichen Zielrichtung MBA (Master of Business Administration) an einer deutsch- oder englischsprachigen Universität.

Der folgende Artikel stellt die Option eines MBA Studiums in den USA vor und erläutert die Struktur eines solchen Studiums an Hand des MBA Programms der Clemson University in South Carolina. Dieses MBA Programm wurde im Jahre 2003 vom U.S. News & World Report Magazin auf Platz 57 von 392 ausgewählten Top-MBA Programmen USA-weit gerankt (Quelle: U.S. News & World Report April 2003).

Der Vorteil des MBA Programms liegt in der Flexibilität der Kursgestaltung mit Focus auf die persönlichen Karriereziele. National und International anerkannte Professoren stehen als optimale Wegbegleiter zur Seite.

Programm Struktur

Das full-time MBA Programm ist ein 62 Semester-Stunden (credits) Programm, was in der Regel 21 Monate dauert. Das Programm beginnt im Herbst und ist in vier Semester (zwei Jahre) gegliedert. Wenn die Studenten in Summer classes investieren kann schon im Dezember des zweiten Jahres abgeschlossen werden. Die 62 Semester-Stunden (credits) beinhalten: 35 Semester-Stunden Pflichtkurse, welche weiter unten aufgeführt sind, neun Semester Stunden Tools courses, ebenfalls später erläutert und 18 Semester Stunden Wahlpflichtfächer für eine Spezialisierung in einem bestimmten Business Bereich.

Das erste Jahr wird in Modulen unterrichtet und besteht aus zehn 3-Semester-Stunden (credits) Kursen und zwei 1-Semester-Stunden (credit) Kursen. Diese Kurse beinhalten Grundlagen- und Aufbauwissen in Wirtschaftskernbereichen wie Volkswirtschaft, Marketing, Management, Wirtschaftsrecht, Statistik, Management Information Systems, Finanzwirtschaft und Rechnungswesen.

Im zweiten Jahr werden alle Kurse über ein komplettes Semester hinweg unterrichtet. Die restlichen zehn Kurse (à drei credits) beinhalten einen verpflichtenden Kurs (Strategic Management), vier Spezialisierungskurse, drei Tools courses (z. B. Verhandlungstechniken, oder Business Forecasting), sowie zwei Fächer freier Wahl.

Eine Serie von Freitagseminaren, verpflichtend für beginnende Studenten, erlaubt Studenten einen Einblick in die Wirtschaft. Gastsprecher aus Industrie und Wirtschaft stehen für Fragen zur Verfügung. Gastsprecher des letzten Jahres waren Personen wie Mr. Marvias, CFO der Boeing Company und Mr. Keith M. Eades, Sales Performance International.

Außerdem werden Firmenbesichtigungen und Workshops zu bestimmten Themen durchgeführt. Des Weiteren findet ein Business Etiquette Seminar statt, welches ebenfalls verpflichtend für alle MBA Studenten ist.

CURRICULUM:

Im ersten Jahr werden einige Kurse in einem intensiven, stark beanspruchenden 7-Wochen Kursformat unterrichtet. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verpflichtenden Kurse im ersten MBA Studienjahr (siehe Tab. 1).

| Fall Semester | 16 Semesterstunden (credits) |
|---------------|---|
| Woche 1-16 | MBA 819 – Introduction to Accounting & Finance |
| Woche 1-9 | MBA 850 - Business Communication (1 hr) |
| | MBA 853 – Statistical Analysis for Business |
| | MBA 862 – Managerial Economics |
| Woche 9-16 | MBA 809 – Organization Behavior & H R Development |
| | MBA 858 – Managerial Marketing |

| Spring Semester | 16 Semesterstunden (credits) |
|-----------------|--|
| Woche 1 | MBA 838 – Law in the Business Environment (1 hr) |
| Woche 2-16 | MBA 860 - Marketing Analysis and Strategy |
| Woche 2-9 | MBA 854 – Managerial Accounting |
| | MBA 861 – Management Information Sys Dev |
| Woche 9-16 | MBA 856 – Operations Management |
| | MBA 807 – Financial Management |

Tab. 1

Im zweiten Studienjahr (Herbst und Frühjahr Semester) werden 15 Semesterstunden pro Semester belegt, 10 Kurse insgesamt. Diese zehn Kurse beinhalten:

- Drei Tools Kurse (z. B. Negotiations, Business Forecasting)
- Vier Spezialisierungskurse
- Zwei Wahlfächer
- MBA 870 – Strategic Management (verpflichtend).

Spezialisierungsbereiche

Als Clemson MBA Student formt man seine persönliche 4-Fächer Spezialisierung. Dies ermöglicht jedem Studenten sein Studium auf die persönlichen Ziele auszurichten und sein Talent best möglich auszuschöpfen. Die Spezialisierung kann in traditionellen, sowie neuen Wirtschaftsbereichen stattfinden. Beispiele für Spezialisierungsbereiche sind:

- Marketing
- International Trade
- Finance
- Management Information Systems
- Operations Management
- Construction Management
- Human Resources
- Bioengineering
- Entrepreneurship
- Real Estate Development
- E-Commerce
- Accounting
- Entrepreneurship
- Tourism

Das komplette Programm hat einen sehr persönlichen Touch, was nicht zuletzt auch durch den Academic Advisor, den jeder Student zugeteilt bekommt, geschaffen wird. Dieser Advisor ermöglicht die bestmögliche Nutzung der Programmflexibilität um die persönlichen Ziele zu erreichen und

Vorstellungen zu realisieren. Die Kurse im *Full-Time MBA Program* der Clemson University haben kleine Studentenzahlen, um die optimale Studenten/Professor Interaktion zu gewähren. Das Programm legt einen wesentlichen Schwerpunkt auf praxisbezogene Inhalte. Methodisch werden Case Studies in den Vordergrund gestellt. Des weiteren werden verschiedene Simulationen und andere moderne Lehrtechniken unter Verwendung des Laptops angewendet, was das Teambuilding fördern und die Studenten auf das spätere Arbeitsleben vorbereiten soll. Die Managementenerfahrungen und die Beiträge der Studenten sind ein wichtiger Baustein des Programms, welches sich durch ein interkulturelles Lernklima auszeichnet. Die Studenten des diesjährigen MBA Programms der Clemson University repräsentieren Länder wie, die USA, Deutschland, Ghana, Indien, Kasachstan, die Niederlande, China, Spanien und die Türkei. Der Umgang mit den Professoren ist eher kollegial und die Zusammenarbeit ist stärker spürbar als das typische Professor-Student-Abhängigkeitsverhältnis.

Das Programm fordert jeden Studenten und der zeitliche Aufwand ist enorm. Der Weg ist das Ziel und dieses Ziel ist die Arbeit wert, da Absolventen des MBA Programms zu 55% in Fortune 500 Firmen eingestellt werden und 11% der Studenten starten in Fortune 100 Firmen. Internationale Unternehmen wie BMW, Bosch, oder Siemens, welche sich in einem Umkreis von 80 Meilen um die Universität Clemson herum angesiedelt haben, arbeiten verstärkt mit dem Programm zusammen, um leistungsstarke Studenten für zukünftige Jobs zu gewinnen.

Natürlich entstehen im Vergleich zu einem Studium an einer deutschen Hochschule erhebliche Kosten für ein MBA Studium in den USA. Die folgende Tabelle soll einen Überblick geben welche Kosten für ausländische Studenten anfallen und wie sich die Kosten durch eine Assistentenstelle reduzieren lassen.

Die Angaben basieren auf Kalkulationen des letzten MBA Jahres und werden sich durch zukünftige Budgetkürzungen mit Sicherheit verändern(siehe Tabelle unten).

Ein Graduate Studium ist die logische und sinnvolle Fortsetzung eines Studiums in International Business an der FH Mainz, aber auch für alle anderen Studenten, da das Studienwissen für ein MBA Studium nicht aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich kommen muss. Wichtig bei der Wahl eines Aufbaustudiums ist die Akkreditierung der Universität, wofür AACSB in den USA und die Association of MBA's and Equis in Europa stehen. Mit dem MBA Abschluss einer akkreditierten Universität wie der Clemson University stehen die Chancen für einen zukünftigen beruflichen Erfolg nicht schlecht.

Viel Erfolg! ■

| Voraussichtliches Budget | Non-Residents (ausländische Studenten) | Graduate Assistants |
|-----------------------------|--|---------------------|
| Aufnahme Gebühren | \$400 | \$400 |
| Studiengebühren für 2 Jahre | \$25,864 | \$3,120 |
| Bücher | \$3,540 | \$3,540 |
| Laptop (verpflichtend) | \$2,000 | \$2,000 |
| Verpflegung | \$4,200 | \$4,200 |
| Unterkunft | \$9,320 | \$9,320 |
| Andere Auslagen | \$4,340 | \$4,340 |
| Gesamt Kosten | \$49,664 | \$26,920 |

Tab. 2

Der Workshop Personalmanagement im WS 2002/2003

Imagebefragung für die Mainzer Volksbank e.G. im Bereich Ausbildungsmarketing

Prof. Dr. Rüdiger Nagel, Diplom-Betriebswirtin (FH) Stefanie May



| Prof. Dr. Rüdiger Nagel |
Fachhochschule Mainz



| Stefanie May |
Fachhochschule Mainz

Der Workshop Personalmanagement ist eines von fünf Modulen des Studienschwerpunktes Personalmanagement, in dem Projekte in Kooperation mit Unternehmen der freien Wirtschaft bearbeitet werden. Im Wintersemester 2002/2003 wurde dieser Workshop zum vierten Mal durchgeführt. Kooperationspartner war diesmal die Mainzer Volksbank e.G. Der Auftrag für die Studierenden: Durchführung einer Imagebefragung im Bereich Ausbildungsmarketing.

Die MVB ist eine über 1.050 Mitarbeiter starke, regionale Genossenschaftsbank, die rund 257.000 Kunden in 51 Service- und Beratungszentren und 36 Selbstbedienungszentren betreut.

Wie in fast allen Branchen lässt sich auch im Bankensektor ein qualitativer Rückgang der Bewerbungen für Ausbildungsplätze feststellen, so dass eine adäquate Besetzung der Ausbildungsplätze zunehmend schwieriger wird. Diese Problematik betrifft auch die Mainzer Volksbank, die mit dem Auftrag an uns herantrat, Gründe für diese Entwicklung herauszufinden.

Die folgenden Fragestellungen standen dabei insbesondere im Vordergrund:

- Welches Image hat der Bankensektor bei Jugendlichen?
- Wie ist das Image der MVB bei der Zielgruppe?
- Welches sind die zentralen Kriterien, nach denen Jugendliche ihren Arbeitgeber auswählen?
- Welche Medien werden von der Zielgruppe vorrangig genutzt?

Erster Schritt nach der „Kick-off-Veranstaltung“ war die Festlegung der Vorgehensweise und die Erstellung eines Zeitplans. Konzipiert wurde anschließend ein Fragebogen für eine Imageanalyse. Parallel zur Erstellung dieses weitgehend standardisierten Fragebogens wurde die Erhebungseinheit festgelegt, nämlich Schulen verschiedener Schulformen (Gymnasien, Realschulen, Wirtschaftsfachschulen) im Geschäftsgebiet der MVB, d. h. in der

Stadt und im Umland. Der Zugang zu den Schulen bereitete dann doch einige administrative Probleme. Am Ende ist es der Projektgruppe jedoch gelungen, insgesamt ca. 390 Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 15-20 Jahren an elf verschiedenen Schulen zu befragen.

Nach der Datenerhebung folgte die Eingabe und Auswertung der Daten mit Hilfe von SPSS. Auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse wurden anschließend Vorschläge erarbeitet, die dem Unternehmen in einer Präsentation vorgestellt wurden.

Der Fragebogen enthielt unter anderem Fragen zum geplanten beruflichen Werdegang, den beliebtesten Medien zur Ausbildungsplatzsuche und den Anforderungen, die Berufsstarter an ihren Ausbildungsplatz stellen. Gerade hier wird deutlich, welche Merkmale eines Arbeitgebers für die Jugendlichen wichtig und welche weniger wichtig sind. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurden generell alle genannten Kriterien als wichtig erachtet und auf einer Skala von 1-6 im Durchschnitt mindestens mit der Zahl 4 eingestuft. Dennoch wurde deutlich, dass einige Merkmale als besonders wichtig angesehen wurden. Im Vordergrund stehen für die Befragten vor allem die Sicherheit des Arbeitsplatzes, das Betriebsklima und eine abwechslungsreiche Tätigkeit, also eher immaterielle Aspekte. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen (siehe Grafik 1).

Das meistgenutzte Medium – und auch hier zeigt sich eine Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen – ist mittlerweile das Internet. So nutzen ca. 67,4 % der Befragten das Internet für die Information über berufliche Aspekte bzw. zur Stellensuche. Hier gilt es also in jedem Fall für die Unternehmen, präsent zu sein.

Was die MVB selbst angeht, so wurde deutlich, dass 93,3 % der Befragten das Unternehmen kennen, ein sicherlich sehr hoher Wert, der auf ein erfolgreiches Marketing des Unternehmens hinweist. Gerade im Bereich der von uns untersuchten Zielgruppe ist die MVB sehr aktiv mit Aktionen

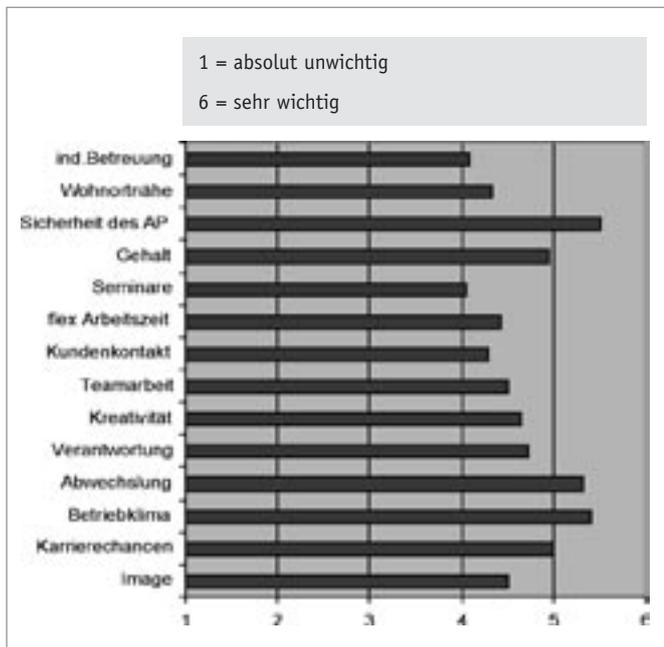


Abb. 1: Kriterien für die Wahl des Ausbildungsplatzes

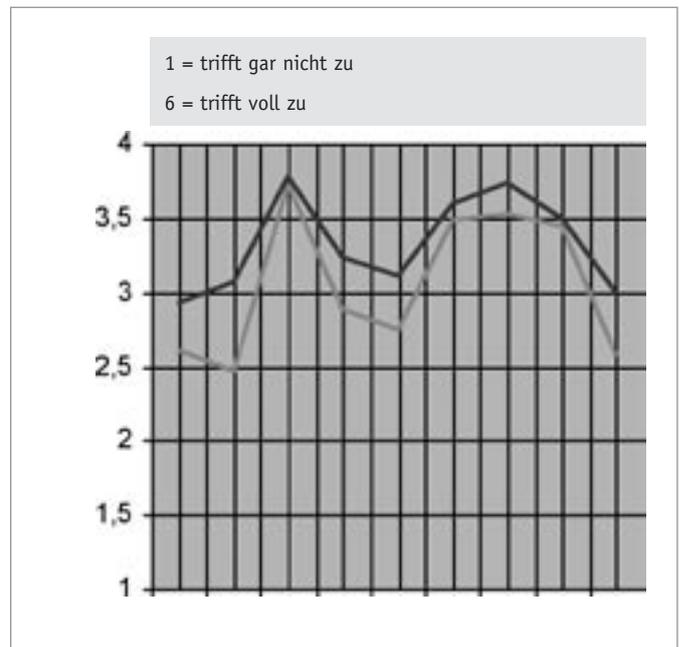


Abb. 2: Das Image der MVB im Vergleich zum Bankensektor

wie einem spezifischen Girokonto für junge Leute, dem MVB easy-Konto und dem Angebot des kostenlosen SMS-Versands. Hier haben wir erfragt, welche Eigenschaften am ehesten mit dem Bankensektor bzw. der MVB assoziiert werden: seriös, flexibel etc. Auch bei der Analyse des Images der MVB zeigte sich, dass die MVB im Durchschnitt besser eingestuft wird, als der Bankensektor im Allgemeinen, wie die folgende Grafik zeigt. Die obere Linie zeigt die MVB, die untere Linie den Bankensektor im Allgemeinen. (Da sich die Antworten der Befragten nur im Sektor zwischen 1 und 4 bewegten, wurde der obere Teil der Skala ausgeblendet) - (siehe Grafik 2)

Die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse fand am 13. Februar 2003 in der Unternehmenszentrale der MVB in Mainz statt. Neben den Studierenden unserer Fachhochschule nahmen der Vorstandsvorsitzende Herr Diehl und die wichtigsten Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Ausbildung und Marketing teil, eine besondere Ehre und Herausforderung für unsere Studierenden. Mit sehr viel Engagement hat die Gruppe die Aufgabenstellung

der MVB umgesetzt, was insbesondere auch von Herrn Diehl gewürdigt wurde. Die Volksbank erhielt durch die Arbeit unserer Studierenden, wie alle Anwesenden betont haben, wertvolle Anregungen für ihr zukünftiges Auszubildenden-Marketing.

Wir hoffen, auch in Zukunft Studierende für den Workshop Personalmanagement und diese Form des erfahrungsorientierten Lernens begeistern zu können. ■



MAINZER VOLKSBANK EG

- Größte Volksbank in Rheinland-Pfalz
- mit 3,849 Milliarden Euro Bilanzsumme
- und 75.417 Genossenschaftsmitgliedern

Neues aus dem MscIB Weiterbildungsstudiengang

Prof. Dr. Kurt Scharnbacher



| Prof. Dr. Kurt Scharnbacher |
Fachhochschule Mainz

Cross-Cultural Management - Current Perspectives and Future Prospects Papers from International Conference at Loyola College, Chennai

Seit dem Jahr 2000 besteht eine Zusammenarbeit zwischen dem Loyola College, der South Bank Universität London und der Fachhochschule Mainz. Diese Kontakte wurden vertieft durch zwei internationale Konferenzen, die in London und in Chennai durchgeführt wurden. Im Mai dieses Jahres waren die Kollegen Dr. Francis Xavier, S.J. und Dr. Joseph Jayaraj zu Besuch in Mainz und überbrachten die Veröffentlichung, die im Rahmen der Tagung in Chennai erstellt wurde.

Das Inhaltsverzeichnis enthält unter anderem folgende Beiträge:

- „Europa and India: Cross-Cultural Aspects of Trade“ by J. Jayaraj
- “International Relations between India and Germany“ by U. Schüle
- “Government Policy and Trade – The Cultural Context“ by J. Sekhar
- “Cross Cultural Studies as a Business Tool“ by W. Prandzioch
- “Towards a Critical-Reflective Approach to Cross-Cultural Training“ by B. Wengler
- “Cross Border Communications“ by F. Peter, S.J.
- “Learning Styles across Cultures“ by H. Bicknell and S. Klebig
- “Need for Efficient International Marketing Research“ by K. Scharnbacher and J. Jeyapaul

Im Rahmen des Besuches wurden Erfahrungen ausgetauscht, wobei besonders die Möglichkeiten von Praktika in Chennai bzw. in Mainz diskutiert wurden. Auf die grundsätzlichen Möglichkeiten, ein solches Praktika durchzuführen - verbunden mit der Möglichkeit, gleichzeitig eine Master-Dissertation zu schreiben - wurde intensiv hingewiesen. Interessierte Studentinnen und Studenten sollten diese Möglichkeit, internationale Erfahrung zu sammeln auf jeden Fall nutzen. ■



Award Ceremony at South Bank University London

Der Weiterbildungskurs "Master of Science International Business", der in Kooperation mit der South Bank University in London, dem Loyola College in Chennai, der Assumption University in Bangkok, dem Beijing Institut of Technologie, Peking und der University of Applied Sciences in Mainz seit drei Jahren gemeinsam durchgeführt wird, konnte im Juli 2003 dem dritten Jahrgang die Graduierungsurkunden überreichen. In einer feierlichen Award Ceremony erhielten die Teilnehmer des Kurses Ihre "Master-Urkunden". Diese wurden vom Leiter der SBU, Prof. Watkins, überreicht.



Als Delegation aus Mainz waren Prof. Dr. K. Scharnbacher und Prof. Dr. M. Kulesa anwesend. Beide nutzten den Besuch zu vorbereitenden Gesprächen für die folgenden Kurse.

Master of Science in International Business - Mark Stahl, Lyubmima Kovacheva, Bert van der Stege



Hintere Reihe v.l.n.r.:
Master of Science in International Business - Stefan Weis, Hendrik Roeder, Ralph Koenig, Thorsten Mühl, Bert van der Stege, Mark Stahl, Jens Gabbert, Enrico Bulligan

Mittlere Reihe v.l.n.r.:
Panayiota Joannidou, Miriam Beyer, Lyubmima Kovacheva,

Prof. Scharnbacher, Course Director Nigel Grimwade, Principal Lecturer Robin John, Dean Milo Grummie, Principal Lecturer Winston Prandzioch

Veränderungen im Studienschwerpunkt Management in sozialen Einrichtungen

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss



| Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss |
Fachhochschule Mainz

Die Studienrichtung „Management in sozialen Einrichtungen“ als Schwerpunkt des Studiengangs Gesundheits- und Sozialökonomie wird **in Deutschland** als wirtschaftswissenschaftliches Studium bislang **nur an der Fachhochschule Mainz, Fachbereich III: Wirtschaftswissenschaften** angeboten. Hier besteht der Schwerpunkt seit dem Jahre 1996. Dieser wurde in der bestehenden Form demselben Studium in anderen Hochschulen Deutschlands und Österreichs sowie in der Schweiz nachgebildet. Dort sind die Lehrinhalte auch mit dem Begriff der Sozialwirtschaft verbunden.

Das Studium des Managements in sozialen Einrichtungen erforscht die Zusammenhänge von Wirtschaft und Gesellschaftspolitik. Dabei werden sowohl Themenstellungen der Wirtschaft behandelt als auch übergreifende Verbindungen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt und Politik hergestellt. Es besteht aus einer Mischung aus Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Sozialpolitik, Recht, Pädagogik sowie Sozial- und Wirtschaftspsychologie.

Abgesehen vom betriebswirtschaftlichen Wissen vermittelt das Studium des Managements sozialer Einrichtungen zwei weitere große Themenschwerpunkte: Gesellschafts- und Sozialpolitik sowie des Nonprofitmanagement von Verbänden und Verwaltungen (NPO's).

Die Gesellschafts- und Sozialpolitik beschäftigt sich mit den sozialen Erscheinungen im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhang z.B. der Familienpolitik, dem Gesundheitswesen, der Arbeitslosigkeit, Randgruppen etc.

Die Auseinandersetzung erfolgt auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Das zentrale Anliegen des not-for-profit-orientierten Schwerpunktes sind Lösungsansätze und Strategien der individuellen, öffentlichen und der verbandlichen Sozialwirtschaft z.B. der Sozialplanung, der Wohnungswirtschaft,

der Sozialversicherungsunternehmen und der Europäisierung der Systeme sowie den finanzwirtschaftlichen Aufgaben innerhalb des Entgelt- und Gemeinnützigkeitsrechts.

Aufgrund der vielen Wahlmöglichkeiten können Studierende ihr Studium sehr individuell gestalten. Dem entsprechend breit sind auch die Tätigkeitsfelder der AbsolventInnen dieser Studienrichtung.

Qualifikationsprofil

Dieses gibt die Ziele, die Grundsätze der Gestaltung und die Aufgabenstellungen der Studienrichtung wieder und ist die Basis für die Erstellung des Studienplans.

Die verstärkte internationale Vernetzung, Tendenzen zur Flexibilisierung und Entgrenzung von Märkten sowie die Hartnäckigkeit sozialer und ökologischer Problemlagen erfordern in zunehmender Weise den Einsatz von hoch qualifizierten Personen mit der Fähigkeit zu interdisziplinärer Problemlösungskompetenz. Vor allem ist in diesem Kontext die wachsende Bedeutung des tertiären und quartären Sektors, des weiten Feldes der regional und lokal agierenden Vereinigungen, Gesellschaften, Vereine und Verbände hervorzuheben. Diese erschließen ein weites Aufgabengebiet für AbsolventInnen des Managements in sozialen Einrichtungen. Darüber hinaus wird in öffentlichen und privaten Organisationen in unterschiedlichsten Berufsfeldern zunehmend die Kombination von sozialen und ökonomischen Denk- und Handlungsweisen verlangt. Diese kann von besonders begabten Studierenden durch eine Beschäftigung im Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (IFAMS.de), auf deren individuellen Interessen und Fähigkeiten zugeschnitten, vertieft werden.

Das Spektrum der Beschäftigungsmöglichkeiten für Studierende des Managements sozialer Einrichtungen

Das Studium befähigt zu einer Vielzahl an möglichen Anwendungen, insbesondere solchen, die eine Professionalisierung sozialer Berufsfelder bzw. die Implementierung sozialer Sichtweisen in primär ökonomische Berufsfelder erfordern. Das Studium des Managements sozialer Einrichtungen an der Fachhochschule Mainz schafft in diesem Sinne die Grundlagen für u.a. folgende Anwendungssituationen:

- (Führungs-)Aufgaben in nationalen und internationalen Einrichtungen und Unternehmungen der Sozialökonomie (NPOs bzw. sozialwirtschaftliche Unternehmungen)

- Beratungsaufgaben für wirtschaftliche und politische Führungskräfte
- Aufgaben im systemübergreifenden Projektmanagement
- Konzeption, Organisation und Durchführung des Management Accountings
- Beratung, Bargaining und Contracting sowie des Controlling in sozialen Handlungsfeldern
- anwendungsorientierte, vernetzte Forschungstätigkeiten in den Bereichen Soziales, Wirtschaft, Politik über das IFAMS-Institut.

Die Qualifikation für die angeführten Berufsfelder wird durch eine interdisziplinäre und fundierte Kombination aus sozialwissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Fächern sichergestellt. Des Weiteren liegen wesentliche Akzente in der inhaltlichen Ausrichtung des Studiums im Erwerb von sozialen Fertigkeiten und im Ausbau anwendungs- und teamorientierte Projektarbeiten. Hierzu wird insbesondere der institutionellen Rahmen des IFAMS-Instituts bereitgestellt.

Studienaufbau

Die Mindeststudiendauer beträgt acht Semester und wird in zwei Abschnitte zu drei (Grundstudium) bzw. fünf Semestern (Hauptstudium) absolviert. Das Diplomstudium wird mit dem akademischen Grad „Diplom-BetriebswirtIn“ (FH) abgeschlossen.

Ein sehr wichtiger Teil des zweiten Studienabschnitts stellt das Praxissemester dar. Dies soll in besonderem Maße der praxisbezogenen Ausbildung der Studierenden dienen und die interdisziplinären Zusammenhänge zwischen den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächern hervorheben. Überdies ist eigenständig eine Diplomarbeit als wissenschaftliche Abschlussarbeit zu verfassen, die in einem engen thematischen Zusammenhang mit einem der Fächer Soziologie, Gesellschaftspolitik oder einem wirtschaftswissenschaftlichen Fach stehen muss.

Die Prüfungsleistungen der Diplomabschlussprüfung bestehen aus den einzelnen Modulen (3510: Sozialökonomische Grundlagen/ Sozialpolitik, 3520: BWL der Behindertenhilfe, 3530: BWL der Jugendhilfe, 3540: BWL der Altenhilfe und 3550: Sozialökonomische Spezialprobleme), den Fächern „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, „Betriebliches Rechnungswesen“, „Volkswirtschaftslehre/ Wirtschaftspolitik“ und den Wahlpflichtfächern (Fächer aus einem umfangreichen Wahlfachkatalog). Diese Modulstruktur wird

mit den zum Zeitpunkt der Drucklegung des Jahrbuchs noch vom Ministerium zu verabschiedenden und zu veröffentlichen Änderungen in der Prüfungsordnung den tatsächlichen Bedarfen entsprechend angepasst.

Demnächst – d.h. in 2004 – werden wir den strukturellen **Aufbau von Bachelor- und Masterstudium** abgeschlossen haben.

Der **Bachelor an der FH Mainz** wird aus sechs Semestern Vollzeitstudium mit insgesamt 110 Semesterwochenstunden (SWS) bestehen – so sieht es der Zwischenstand der bisherigen Planungen vor. Er basiert auf dem momentan an der FH Mainz bestehenden Grundstudium, ist aber durchaus umfangreicher und anspruchsvoller. So bietet sich die Wahl eines Studienschwerpunktes bestehend aus zwei Modulen à vier SWS. Diese Studienschwerpunkte sind voraussichtlich:

- General Management
- Personalmanagement
- Controlling
- Marketing
- Kommunikationsmanagement
- Prüfungs- und Steuerwesen
- Bank- und Finanzdienstleistungen
- Organisation und Wirtschaftsinformatik
- **Management in sozialen Einrichtungen**
- Krankenhausmanagement.

Des weiteren umfasst der Bachelor ein 6-monatiges Praktikum. Dieses muss jedoch nicht an einem Stück absolviert werden, sondern kann von den Studierenden in die Semesterferien aufgeteilt werden.

Geplanter Aufbau eines Master an der FH Mainz? Die Überlegungen hierzu sind noch nicht sehr weit gediehen. Der Master besteht aus vier Semestern Vollzeitstudium mit insgesamt 64 Semesterwochenstunden (SWS). Diese werden voraussichtlich auf drei Tage pro Woche verteilt sein, damit den Studierenden genügend Zeit zum Selbststudium bleibt. Auch im Master wird ein Studienschwerpunkt gewählt, hier besteht dieser aber aus drei Modulen à vier SWS. Die Studienschwerpunkte entsprechen denen des Bachelors, allerdings mit anderen Modulen. Zusätzlich zu den Modulen wird es im Falle des Angebots eines Master-Studiums auch verschiedene Pflichtkurse wie Unternehmensführung, VWL und internationale Rechnungslegung geben.

Ein Master-Studium wird im Studienschwerpunkt Management in sozialen Einrichtungen zunächst versucht in Kooperation mit einer Partnerhochschule (z. B. der Katholischen Fachhochschule in Mainz) zu realisieren. Eine Kooperation mit der Universität Lüneburg besteht bereits im Zusammenhang mit dem dort angebotenen **MBA-Studium „Management in der Sozialwirtschaft“**. Dieses MBA-Programm startet im Frühjahr 2004. Zudem ist vorgesehen, die Lehrangebote im Sinne

eines **Weiterbildungsstudiums** bereits im Beruf stehenden Personen zu öffnen, die sich dann in drei Semestern weiterqualifizieren können.

Gegenwärtig lässt sich allerdings bei vielen Berufen in den Sozialmärkten eine Verschlechterung der beruflichen Chancen feststellen. Einerseits wirkt die allgemeine schlechte Wirtschaftslage und der Aufnahmestopp im öffentlichen Dienst, andererseits weist das Studium des Managements sozialer Einrichtungen bei Unternehmen einen zunehmenden Bekanntheitsgrad auf und stellt damit bei den Berufsmöglichkeiten **die** rühmliche Ausnahme dar. Viele Personalchefs wissen allerdings immer noch nicht genau, für welche möglichen Einsatzgebiete die AbsolventInnen qualifiziert sind und verbinden deren Ausbildung eher mit soziologischen als mit wirtschaftlichen Inhalten. Das Studium des Managements in sozialen Einrichtungen weist daher im Vergleich zu anderen sozial- und wirtschaftlichen Studien einen relativ hohen Anteil von Studierenden auf, die bereits in einem der Sozialmärkte berufliche Tätigkeiten ausgeübt haben. Die Verankerung in der beruflichen Praxis bereits während des Studiums gilt als wesentlicher Baustein für einen späteren Erfolg am Arbeitsmarkt.

Politisches und soziales Engagement in studentischen Selbstverwaltungsorganen (z. B. der Fachschaft) und in Non-Profit-Organisationen schulen gerade jene Kompetenzen, die in sozialwirtschaftlichen Tätigkeitsfeldern, etwa in sozialen Märkten, besonders gefragt sind.

Die Entwicklung der Zahl der Studierenden

In den ersten Jahren des Bestehens des Studienschwerpunktes fehlen zwar konkrete statistische Zahlen zu den Studierenden des Studienganges; jedoch waren es seit 1982 bereits weit über hundert Studierende, die sich für dieses Studium entschieden. Seit dem Bestehen des Studienschwerpunktes Management in sozialen Einrichtungen im Jahr 1995 setzte eine kontinuierliche Zunahme an Interessenten ein – mit einer Talsohle um das Jahr 2001 – und ab 2002 entstand wieder ein Ansteigen der Nachfrage nach dem Studium. Bis 2003 studierten ca. 145 Menschen Management in sozialen Einrichtungen (siehe dazu das „Face Book der FH-Knechte“ des IFAMS-Instituts).

Interessant erscheint uns auch die Entwicklung des Geschlechterverhältnisses unter den studierenden BetriebswirtInnen. War die Studienrichtung zu Beginn ihres Bestehens von männlichen Studierenden dominiert und war etwa bis Mitte des Jahres 1999 nur ca. jeder dritte Studierende weiblich, so war das Verhältnis in den letzten Semestern fast ausgeglichen. Erst ganz aktuell klafft die Schere wieder stärker auseinander und es gibt nun

etwa um zehn Prozent mehr StudentInnen als Studenten.

In den letzten Jahren ist, bedingt durch einige verwaltungstechnische Schwierigkeiten und studiengangsbezogene Fehlinformationen, die Anzahl der Studierenden nicht mehr in dem Tempo gewachsen wie zuvor. Im Sommersemester 2003 studierten 16 Personen Management in sozialen Einrichtungen in den beiden angebotenen Veranstaltungen. Entscheidend für diese geringe Zahl der Studierenden ist die niedrige Einschreibequote der Erstsemester von 20 Studierenden pro Semester (Festlegung durch den Fachbereich) und die extrem hohe Zahl von Studiengangwechslern in den letzten Semestern.

Weitere **wichtige Daten für das Studium der Sozialwirtschaft** aus dem Sommersemester 2003:

- 15 der ordentlichen Studienplätze (ca. 5%) durch ausländische Studierende belegt, 53% davon Studentinnen
- 20 erstzugelassene Personen bei 110 Bewerbern, 21 Personen im ersten Fachsemester, 18 im ersten Hochschulsesemester
- 52 Abschlüsse (im gesamten Studienjahr bis einschließlich SS 2003) bei 131 Studierenden im Wintersemester, davon 57% Studentinnen
- durchschnittliche Studiendauer: 8,8 Semester
- 80% der Abschlüsse im Sommersemester 2003 erfolgten innerhalb der gesetzlichen Mindeststudienzeit von acht Semestern, 18% der AbsolventInnen benötigten zwei Semester mehr, keine Studierenden benötigten mehr als drei Semester mehr.

Das Studium der Sozialwirtschaft bietet ausgezeichnete Berufsaussichten. Die Erwerbsquote liegt bei etwa 96%, von den restlichen 4% ist nur ein geringer Anteil arbeitslos, der Großteil ist aus anderen Gründen (z.B. Familiengründungen, Weiterqualifikationen) derzeit nicht berufstätig.

Die Zukunft lässt aufgrund der neuerlichen Reform der Studienangebote und deren Ausbau (z.B. über das IFAMS: Beteiligung am **Virtuellen Campus (VCRLP)**, Aufbau von **Weiterbildungsangeboten** und Weiterbildungsstudiengängen) einen weiteren Anstieg in den Studierendenzahlen erwarten. ■

Kontaktadresse

**Studienschwerpunkt
Management in sozialen Einrichtungen
Studiengang Gesundheits- und
Sozialökonomie**

Fachhochschule Mainz
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss
An der Bruchspitze 50
55 122 Mainz
Tel.: 06131 – 628-178
Fax: 06131 – 628-245
e-mail: hans-christoph.reiss@wiwi.fh-mainz.de
homepage: IFAMS.de

Interne Kreditratings als Instrument für das Management von Adressrisiken im mittelständischen Firmenkundengeschäft

Diplom-Betriebswirt (FH) Marc Pluschke



| Marc Pluschke |

absolvierte von 1998–2002 sein Studium zum Diplom-Betriebswirt (FH) im Berufsintegrierenden Studiengang BIS der FH Mainz. Der Schwerpunkt des Hauptstudiums lag im Bereich Controlling.

Vor dem Studium schloss er die Ausbildung zum Bankkaufmann ab und arbeitete während des Studiums in der Kreditabteilung der Volksbank Dreieich eG überwiegend im Firmenkundengeschäft. Im weiteren Verlauf des Studiums wurde er hier Teamleiter für einen Regionalbereich.

Nach Fertigstellung der Diplomarbeit erwarb Marc Pluschke eine Zusatzqualifikation als „Ratingspezialist“ und setzte in der Bank ein neues, auf Verbandsebene entwickeltes Ratingssystem für mittelständische Firmenkunden um. In diesem Zuge wechselte er aus dem Kreditbereich in den Bereich Organisation. Hier beschäftigt er sich mit dem Projektmanagement zur Restrukturierung der Bank.

Der Hintergrund

Das Kreditgeschäft als eine tragende Säule des Betriebsergebnisses deutscher Banken gerät in Anbetracht sinkender Margen und steigender Risiken zunehmend unter Druck. Die rasant steigende Anzahl von Unternehmensinsolvenzen in den letzten Jahren zeigt bisher nicht erfahrene Ausmaße. So mussten im Jahre 2000 gut 28.000 Unternehmen Insolvenz anmelden, in 2001 über 32.000 und für 2002 werden mehr als 40.000 Unternehmensinsolvenzen erwartet. Eine Analyse zeigt, dass es sich bei 90% der insolventen Unternehmen um kleine und mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 5 Mio. EUR handelt.

Dass diese Entwicklung für einzelne Banken sowie das Bankensystem als solches mehr als nur bedrohend ist, zeigen „rote Zahlen“, Schiefagen und sogar Insolvenzen bei den deutschen Kreditinstituten.

Die Zielsetzung

In Banken gilt es, Systeme zu entwickeln, durch die Kreditrisiken frühzeitig erkannt werden können und Ansätze im Rahmen der Gesamtbanksteuerung ermöglichen. Dazu wurden in der Diplomarbeit Methoden untersucht, um ein internes Ratingverfahren zu entwickeln, das auf das mittelständische Firmenkundengeschäft fokussiert ist.

Der Erfolg eines effizienten Systems wird an den praktischen Einsatzmöglichkeiten gemessen, die zugleich als Qualitätsmaßstab dienen:

- Frühzeitige und trennscharfe Erkennung von Ausfallrisiken,
- Objektivität und Konsistenz,
- Rentabilität,
- Kompatibilität zur Gesamtbanksteuerung,
- Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen.

Die Konzeption der Diplomarbeit

In einem theoretischen Teil wurde zunächst untersucht, wann ein Kreditausfall unter dem Begriff Kosten (= Expected Loss) und wann unter dem Begriff Risiko (= Unexpected Loss) zu sehen ist. Es stellt sich also die Frage, welche Art von „Kreditausfällen“ überhaupt zu erkennen und zu managen ist. Zur Verdeutlichung der Konzeption wird eine Unterscheidung zwischen der Einzelgeschäftsperspektive und der Portfolioebene vorgenommen. Mit dieser Definition wurde der Grundstein für die Einbettung des internen Ratings in die Gesamtbanksteuerung gelegt.

Aber da war ja noch die Frage „was ist eigentlich ein Rating?“. Trotz der allerorts geführten Diskussionen über dieses „neue Instrument“ ist es eigentlich ein alter Hut. Rating bedeutet im Grunde nichts anderes als die Bewertung (to rate, engl. = bewerten) mit Hilfe einer Skala. Somit haben wir alle mit dem ersten Schulzeugnis unser erstes „Rating“ erhalten. Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang des Kreditgeschäftes in Banken werden nicht die schulischen Leistungen, sondern die erwartete zukünftige Zahlungsfähigkeit eines Schuldners bewertet. „Intern“ bedeutet, dass die Bewertung – sprich das Rating – durch die Gläubigerbank für interne Zwecke erstellt wird.

Zu Ende des theoretischen Teils werden mit der Darstellung von „The New Basel Capital Accord“ (kurz Basel II) der aufsichtsrechtliche Hintergrund sowie die daraus hervorgehenden Anforderungen an ein Rating definiert.

Den Hauptteil der Arbeit bildet ein Methodenvergleich zur Entwicklung eines zielgerichte-

ten Ratings sowie die Auswahl der Faktoren, die in die Bewertung einfließen. Die aus den gewählten Bewertungsbereichen gewonnenen Informationen müssen in einer geeigneten Weise zu einem Ratingurteil verdichtet werden, um es in Form einer Ratingnote auszudrücken.

Das zunächst eher theoretisch entwickelte Rating ist letztendlich in die Praxis umzusetzen. Daher wurde in der Diplomarbeit auch das Konzept eines internen Ratings am Beispiel des zukünftig in Kreditgenossenschaften zum Einsatz kommenden „BVR-II-Ratings“ dargestellt.

Methodenauswahl und Bau des Ratings

Welche Methode wende ich jedoch sinnvollerweise bei der Entwicklung des Ratings an? Dabei wurden einerseits die Optionspreistheorie als marktwertorientierter Ansatz und andererseits moderne Bilanzanalysemethoden in Form von statistisch-induktiven Ansätzen (multivariate Diskriminanzanalyse, logistische Regression, künstlich neuronale Netze) gegenübergestellt.

Ausgehend von den anfangs formulierten Zielen des hier zu entwickelnden internen Ratings überwiegen in der anschließenden Analyse die positiven Eigenschaften statistisch-induktiver Ansätze, die daher auch ausführlicher vorgestellt werden. Im Rahmen der Methodendarstellung der statistisch-induktiven Ansätze ist die Vorgehensweise bei der Auswahl und Optimierung der in das spätere Rating einfließenden Bewertungsfaktoren exemplarisch aufgezeigt:

Bei der Methode geht es darum, durch statistische Analysen von Jahresabschlüssen mittels Kennzahlenausprägungen Unterschiede zwischen solventen und insolventen Unternehmen zu erkennen. Zum Beispiel weisen solvente Unternehmen im Durchschnitt eine höhere Eigenkapitalquote als insolvenzgefährdete auf. Je größer die Unterschiede zwischen Krisen- und solventen Unternehmen sind, desto trennschärfer ist eine Kennzahl. Um eine statistische Signifikanz herzustellen, sind genügend aussagefähige Datensätze zu sammeln. Hier besteht in der Praxis der größte Aufwand. So wurden in dem BVR-II-Projekt beispielsweise über 390.000 Datensätze gesammelt und aufbereitet, von denen für die eigentliche Systementwicklung nur gut 10.000 verwendet werden konnten.

Die aus der Einzelanalyse als trennscharf erachteten Kennzahlen sind in einem zweiten Entwicklungsschritt optimal zu gewichten.

Optimal bedeutet, Unternehmen möglichst frühzeitig und fehlerfrei in die Gruppen solvent/insolvent zu klassifizieren. Methodisch bedient man sich bei dieser Optimierung der (hierarchischen) Cluster- und Korrelationsanalyse. Im späteren Rating kann durch die gewichteten Kennzahlen nicht nur eine Gruppenzuordnung vorgenommen werden, sondern eine sehr differenzierte Ausfallwahrscheinlichkeit für ein Unternehmen prognostiziert werden.

Neben den quantitativen Bilanzkennzahlen wurde auch die Frage geprüft, in welchem Umfang qualitative Faktoren in das Klassifizierungssystem einbezogen werden können, denn diese Faktoren bestimmen die künftige Entwicklung eines Unternehmens und decken wichtige Unternehmensbereiche/-risiken außerhalb der Bilanz ab. Zu diesen so genannten soft-facts zählen z. B. Managementqualität, Kontodatenanalyse, Rechnungswesen und Planung oder das Unternehmensumfeld.

Voraussetzung für die Berücksichtigung von qualitativen Faktoren ist eine objektive Messung nach einheitlichen Maßstäben um jegliche subjektive Einflüsse zu vermeiden. Dazu sind in modernen internen Ratingsystemen bei den qualitativen Fragen überwiegend duale Antwortmöglichkeiten gegeben bzw. es wird die Eingabe von objektiv belegbaren Zahlenwerten verlangt (z. B. verfügt das Unternehmen über ein Controlling? Ja/nein; Wie viele Bankverbindungen hat das Unternehmen? Zahl).

Ausfallrisiko als Ergebnis

Die in der Entwicklung vorgenommene Klassifikation in die beiden Gruppen solvent/insolvent ist für die praktische Anwendung zu undifferenziert. Daher werden die Kennzahlenausprägungen der trennscharfen Kennzahlen bevor sie gegeneinander gewichtet werden in einen transformierten Score übersetzt, um die Kennzahlenwerte vergleichbar zu machen. Die dann optimal gegeneinander gewichteten Kennzahlen können somit in einem Gesamtscore (z. B. Punktwerte von 0-100) aggregiert werden, um hieraus Wahrscheinlichkeiten errechnen zu können.

Als Maß der Bonität eines bewerteten Unternehmens dienen allgemein verständliche Ratingnoten (z. B. AAA, BB+, CC etc). Sie drücken das Ausmaß des Risikos innerhalb einer bestimmten Klasse aus. Die jeweiligen Ratingklassen sind wiederum mit einer Ausfallwahrscheinlichkeit unterlegt (z. B. AAA = 0,01%).

Wichtig ist die Erkenntnis, dass es sich dabei nur um Ausfallwahrscheinlichkeiten handelt. Eine Ausfallwahrscheinlichkeit von 5% drückt lediglich aus, dass in dieser Ratingklasse im Durchschnitt 5 von 100 Kreditnehmern innerhalb eines Jahres ausfallen. Sie drückt jedoch

nicht aus, welche 5 ausfallen und auch nicht, dass 5 ausfallen. Es können genauso gut 10 oder keiner ausfallen.

Fazit

Interne Ratings sind in der Lage, Kreditkunden hinsichtlich ihres Ausfallrisikos relativ treffsicher zu klassifizieren. Mit der Information über die Ausfallwahrscheinlichkeit eines kreditnehmenden Unternehmens bilden sie die Basis für eine Vielzahl von Steuerungsbereichen innerhalb der Bank. Daher ist die Qualität der internen Ratings von besonderer Bedeutung, um Fehlimpulse zu vermeiden.

Die Zuverlässigkeit des Ratingsystems wurde beim BVR-II-Projekt anhand des aufsichtsrechtlich anerkannten Verfahrens der PowerStat (vgl. Abbildung 2) geprüft. Der Zuverlässigkeitsgrad hinsichtlich der Trennfähigkeit des BVR-II-Ratings liegt bei etwa 75%. Dieser Wert stellt ein gutes Ergebnis dar und würde den aufsichtsrechtlichen Anforderungen genügen.

Auf Einzelgeschäftsebene ist die Bank mittels des internen Ratings in der Lage, risikodifferenzierte Konditionen zu kalkulieren. Kunden müssen entsprechend ihrer Ausfallwahrscheinlichkeit eine in die Konditionen einkalkulierte Risikoprämie entrichten. Durch die vereinnahmten Risikoprämien entstehen der Bank keine Verluste aus „erwarteten Ausfällen“ (= Kosten), da diese nach dem Versicherungsprinzip kompensiert werden.

Darüber hinaus stärkt die Bank ihre Wettbewerbsposition. Durch risikoadäquate Konditionen kann die Bank bonitätsmäßig sehr guten Kunden durch geringere Risikoprämien bessere Konditionen als bisher bieten, schwache Bonitäten hingegen werden durch höhere Risikoprämien und damit teureren Kreditkonditionen dazu angeregt, ihre Bonität zu verbessern (vgl. Abbildung 1). Handeln alle Banken nach diesem Prinzip, lassen sich die differenzierten Konditionen am Markt durchsetzen.

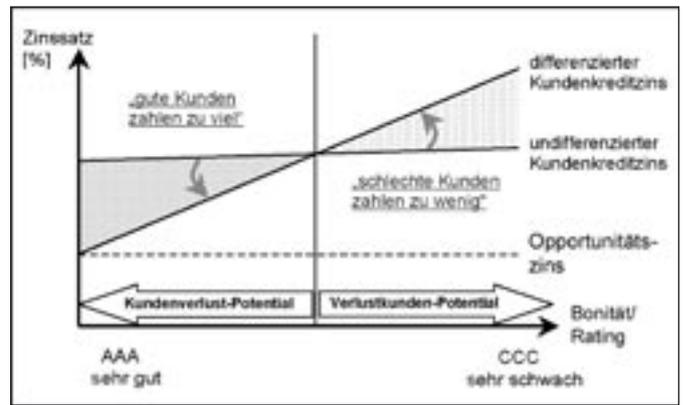


Abb. 1: Zins-Risiko-Verlauf

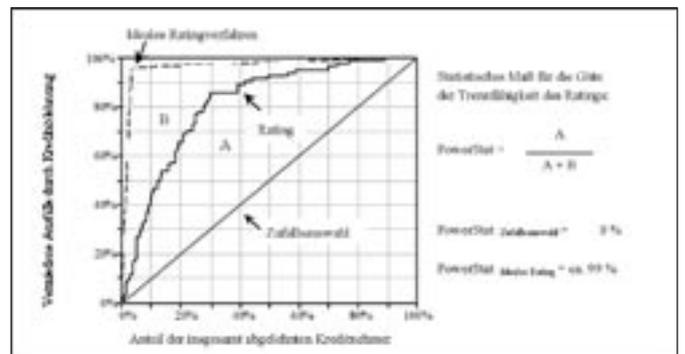


Abb. 2: Die PowerStat als Gütemaß eines Ratings (Quelle: zeb)

Handelt im Extremfall nur eine Bank nach diesem Prinzip, wandern die schwachen Bonitäten zu Banken mit undifferenzierten Konditionen ab, da sie dort weniger zahlen müssen. Gute Bonitäten dagegen werden aufgrund der niedrigeren Risikoprämien respektive Konditionen zuwandern. Dieser Prozess der adversen Selektion hat zur Folge, dass die Bank mit risikodifferenzierten Konditionen ihr Kreditportfolio systematisch verbessert, während andere Banken systematisch Risiken aufbauen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass interne Ratings zwar leistungsstarke Systeme sind, aber im Segment der mittelständischen Firmenkunden die Kreditentscheidung durch einen Analysten nicht ersetzen. Somit ist nach wie vor eine Unterscheidung zwischen Risikoklassifizierung respektive der Bepreisung und der Kreditentscheidung als solche zu treffen.

Auch wenn Banken interne Ratings entwickeln und einsetzen, werden Kreditausfälle immer zum Kreditgeschäft dazugehören. Allerdings können durch risikoadäquate Konditionen erwartete Verluste vorgesteuert werden. Mit dem damit einhergehenden Risikobewusstsein bei den Entscheidungsträgern geht derzeit ein grundsätzliches Umdenken im Kreditgewerbe einher und ist der Anfang eines eingreifenden Strukturwandels.

Customer Relationship Management in der Automobilbranche

Prof. Dr. Heinrich Holland



| Prof. Dr. Heinrich Holland |
Fachhochschule Mainz

Die Studie „CRM in der Automobilbranche“ wurde von Prof. Dr. Heinrich Holland und OgilvyInteractive worldwide erstellt

1. Internet als Vertriebskanal der Automobilbranche

Der Kauf eines Automobils stellt eine komplexe Abfolge von mehreren Teilprozessen dar und umfasst informationsbasierte und physische Prozesse. Aufgrund dieser Dualität können einige Prozesse virtuell, das heißt über das Internet und andere Prozesse real, also auf traditionellem Vertriebsweg, durchgeführt werden, was allerdings von den persönlichen Präferenzen und Qualifikationsmerkmalen der jeweiligen Autokäufer abhängt.

Aus Sicht der Automobilhersteller würde der Vertriebskanal Internet Chancen, wie eine Erhöhung der Marktausschöpfung, eine Reduktion der Vertriebskosten sowie eine Verkürzung der Lieferzeiten und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bieten. Allerdings würden sich auch Risiken, wie eine Steigerung der Wettbewerbsintensität, eine Erhöhung der Markttransparenz, eine Aushöhlung traditioneller Vertriebswege sowie zusätzliche Vertriebskosten durch den Aufbau eines weiteren Absatzkanals ergeben.

Dennoch wird die Bedeutung des Internet als zusätzlichem Vertriebskanal, der auf absehbare Zeit gleichzeitig auf eine vorhandene physische Infrastruktur, beispielsweise zum Durchführen einer Probefahrt, angewiesen ist, deutlich zunehmen. Dies führt zu einer nachhaltigen Veränderung der traditionellen Händlerstruktur. Die Zahl der Autohändler wird dadurch deutlich zurückgehen. Während die traditionelle Informations- und Beratungsfunktion der Autohäuser an Bedeutung verlieren wird, wird stattdessen eine erlebnisorientierte Markenpräsentation in Autohäusern sowie die breite Verfügbarkeit von Testwagen an Bedeutung gewinnen, was wiederum bei Premiumfabrikaten zu einer Verstärkung des Direktvertriebes führen könnte.

| Prozesse beim Automobilkauf | |
|--|----------------------------------|
| Virtualisierbare Prozesse: | Nicht virtualisierbare Prozesse: |
| Interaktive Selbstinformation | Probefahrt |
| Beratung durch Fahrzeugkonfiguration | Inzahlungnahme des Vorwagens |
| Preisverhandlung | Fahrzeugübergabe |
| Kaufabschluss | |
| Finanzierung | |
| Bezahlung | |
| After-Sales-Services durch personalisierte Website | |

Das Internet wird den traditionellen Autohandel entscheidend beeinflussen und wichtige Funktionen im Kaufprozess übernehmen. Es wird allerdings statt eines Autokaufs per Internet vermehrt zu einem internetgestützten Autokauf kommen, da das individuelle Produkterlebnis, beispielsweise durch eine Probefahrt, immer noch ein sehr wichtiger Bestandteil des Autokaufs ist. Außerdem lebt das Produkt Automobil von seiner Darstellung und von der mit ihm verbundenen Emotionalität.

Der internetgestützte Vertrieb wird nach Meinungen vieler Fachleute den Handel mit Autos grundsätzlich revolutionieren, denn bereits heute sind die großen Autobörsen Treiber dieses internetgestützten Vertriebs. Diese stellen Internetanbieter dar, die als Portale neben Neu- und Gebrauchtwagenverkäufen auch weitere automobilwirtschaftliche Dienstleistungen, wie Finanzierungen und Versicherungen im Kundenauftrag an Händler vermitteln.

2. Customer Relationship Management

Gerade für die Automobilindustrie ist der Aufbau sowie die Festigung einer langfristigen sowie loyalen Kundenbeziehung von besonderer Bedeutung, da auch der Automobilmarkt ein weitgehend gesättigter Markt mit immer austauschbareren Produkten ist. Es kommen oftmals Instrumente zur Kundenbindung zum Einsatz, zu denen neben Kundenclubs und interaktionsorientierten Kommunikationskanälen wie Customer Interaction Center und Internet auch Kundenkontaktprogramme zählen.

Durch die Nutzung des Internet besteht für den Kunden die Möglichkeit, mit dem Automobilhersteller bzw. Automobilimporteur in Kontakt zu treten, beispielsweise können hier sowohl Kunden als auch Interessenten Anfragen und Beschwerden per E-Mail an den Automobilhersteller richten. Auch der Online-Chat stellt eine internetsspezifische Form des Kundenkontaktes dar.

Eine weitere internetspezifische Form der Kundenbindung stellt die Personalisierung der Websites dar. Hierbei erhalten Kunden über ein spezielles Passwort eine eigene Website, auf der sie einerseits Informationen hinterlassen, aber auch individuelle Informationen, wie z. B. Einladungen zu Veranstaltungen, Geburtstagsgrüße oder individuelle Angebote abrufen können, die der Automobilhersteller dort für diesen Kunden zum Abruf gespeichert hat.

Im Rahmen des kommunikativen CRM wird somit in Zukunft die intelligente Koordination der einzelnen Kommunikationskanäle, sowohl Offline als auch Online, mit der Zielsetzung einer segmentspezifischen Kundenansprache zum Erfolgsfaktor werden. Eine große Bedeutung hat allerdings auch das E-Commerce, das zur Realisierung einer One-to-One-Kommunikation beitragen wird, um eine langfristige Kundenbeziehung aufbauen zu können.

3. Ergebnisse der Hersteller/Importeur-Studie

Gerade in der Automobilbranche mit ihren immer austauschbareren Produkten sollten im Instrumentarium der Kundenbindung vermehrt **Kundenkontaktprogramme** zum Einsatz kommen, die sich über eine bestimmte Laufzeit erstrecken, um somit loyale Kundenbeziehungen aufbauen zu können. Diese Kundenkontaktprogramme sollten neben den traditionellen CRM-Maßnahmen vor allem auch außergewöhnliche sowie abwechslungsreiche CRM-Maßnahmen beinhalten. Dabei sollten auch interaktionsorientierte Kommunikationskanäle, wie Call-Center und Internet, also der Online-Bereich zur Unterstützung des Offline-Bereichs integriert werden.

Sowohl das Call-Center als auch das Internet ist zur aktiven Kontaktaufnahme im Rahmen eines Kundenkontaktprogramms geeignet. Ein weiteres Instrument zur Kundenbindung ist der **Kundenclub**, dessen Wirkung von vielen Automobilherstellern, insbesondere den Herstellern von Premiummarken, immer noch unterbewertet wird und bislang bei zu wenigen Automobilherstellern zum Einsatz kommt. Auch der Kundenclub kann als elektronische Variante im Online-Bereich umgesetzt werden und somit einen zusätzlichen Kommunikationskanal für die Clubmitglieder

darstellen. Doch gerade im Bereich des **E-CRM** und erst recht im E-Commerce, haben die Automobilhersteller und -importeure noch einen großen Nachholbedarf, um in Zukunft mit Hilfe von E-CRM eine kundenindividuelle „One-to-One-Kommunikation“ realisieren zu können.

Die Umfrage gab ebenfalls Aufschluss darüber, dass der Einsatz von Offline- und Online-CRM-Maßnahmen von den Unternehmen als wichtig angesehen wird. Das Bewusstsein für eine zukünftige Intensivierung dieser Maßnahmen ist sowohl bei Herstellern als auch bei Importeuren vorhanden, es mangelt aber immer noch an der praktischen **Umsetzung** dieser CRM-Maßnahmen.

Auch die Untersuchung, inwieweit sich die betriebsinterne **Struktur** der befragten Unternehmen durch den Einsatz von CRM verändert hat, lässt erkennen, dass der CRM-Bereich bei den meisten Herstellern bzw. Importeuren anderen Abteilungen, wie dem Marketing, zugeordnet wird. Doch gerade die Umsetzung von CRM in bestehenden Organisationsstrukturen verspricht meist nur einen eingeschränkten Erfolg, denn CRM steht grundsätzlich für eine neue Unternehmensstrategie und erfordert somit ein „Change-Management“, also eine Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten hin zum Kunden. Selbst der CRM-Manager, der in den meisten Unternehmen bereits vorhanden ist, hat oftmals nicht die Kompetenzen, die seine Aufgabe erfordert.

Die meisten Automobilhändler setzen die CRM-Maßnahmen ein, die von Herstellern bzw. Importeuren vorgegeben sind. Denn lediglich diese haben die Kompetenz, die Rolle des **CRM-Leaders** zu übernehmen und den Handel zu unterstützen, beispielsweise durch den Einsatz eines Kundenkontaktprogramms. CRM als abteilungsübergreifende Unternehmensphilosophie erfordert die **Integration** und Koordination aller kundenbezogenen Prozesse und somit auch eine Integration von Hersteller- und Händleraktivitäten. Diese ist oftmals nicht gegeben, da bei den meisten der befragten Unternehmen noch kein gemeinsames Kundeninformationssystem und keine gemeinsame Kundendatenbank zwischen Hersteller und Händler existiert.

4. Ergebnisse der Händler-Studie

Auch die Ergebnisse, die aus der Automobilhändlerbefragung resultieren, lassen erkennen, dass vermehrt Instrumente zur Kundenbindung, wie z. B. **Kundenkontaktprogramme**, sowohl im Offline-Bereich als auch im Online-Bereich eingesetzt werden sollten, um somit eine loyale Kundenbeziehung aufbauen zu können.

Die befragten Automobilhändler haben die **Wichtigkeit** von CRM- und E-CRM-Maßnahmen erkannt und wollen den Einsatz dieser Maßnahmen zukünftig intensivieren. Die Händler übernehmen die Offline- und Online-CRM-Maßnahmen von den Herstellern, da diese die Kompetenz des CRM-Leaders haben, allerdings mangelt es auch bei den Herstellern noch an der praktischen Umsetzung der CRM-Maßnahmen. Ein großer Nachholbedarf besteht besonders in der Umsetzung von E-CRM-Maßnahmen; die Händler sind vielfach lediglich mit einer Website im Internet vertreten.

Die Frage, inwieweit sich durch den Einsatz von CRM-Maßnahmen die betriebsinterne **Struktur** der befragten Automobilhändler verändert hat, zeigt bei der Mehrzahl eine Zuordnung des CRM-Bereichs zu anderen Abteilungen, wie beispielsweise dem Marketing. CRM erfordert die **Integration** von Hersteller- und Händleraktivitäten, die allerdings in der Realität in den seltensten Fällen gegeben ist. Auch die Befragung der Automobilhändler bestätigt, dass nur bei einer geringen Anzahl eine gemeinsame Kundendatenbank sowie ein gemeinsames Kundeninformationssystem vorhanden ist.

5. Ergebnisse der Consumer-Studie

Die Ergebnisse der Endverbraucherbefragung zeigen die **Zwei-Klassengesellschaft**, die dadurch entsteht, dass lediglich die Neuwagenkäufer in ein CRM-Programm aufgenommen werden. Die Gebrauchtwagenkäufer, die ebenfalls markentreu sind, erhalten statt dessen nur sehr wenige oder überhaupt keine CRM-Maßnahmen, obwohl ihre Kundendaten zumindest in der Datenbank des Automobilhändlers erfasst sind.

CRM beruht auf einer **differenzierten Kundenbewertung** sowie Kundenbehandlung; dabei werden die Gebrauchtwagenkäufer offensichtlich vernachlässigt, obwohl diese

möglicherweise einen hohen „Customer Lifetime Value“ aufweisen. Die jüngeren Gebrauchtwagenkäufer, wie beispielsweise Studenten, die kurzfristig betrachtet nur eine geringe Kaufkraft aufweisen, sich aber zukünftig zu profitablen und finanzstarken Kunden entwickeln können, werden im Rahmen von CRM vernachlässigt.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass gerade die Automobilhersteller den Kontakt zum Kunden verstärken müssen. Jedoch fehlen hier den Herstellern oftmals die **Kundendaten**, die beim Händler erfasst sind und ohne die ein Kundenkontaktprogramm nicht möglich ist. Wenn ein Kundenkontaktprogramm zum Einsatz kommt, so sollte dieses vor allem besondere, **abwechslungsreiche** CRM-Maßnahmen beinhalten und unterschiedliche Kommunikationskanäle, wie das Internet, umfassen. Die überwiegend vierteljährliche Kontaktaufnahme durch Hersteller oder Händler sollte durch eine gezielte Kundenansprache ersetzt werden. Durch eine Selektion und Klassifizierung der Endverbraucher wird die Grundlage für **differenzierte** CRM-Maßnahmen gelegt. Man könnte dadurch erfahren, welche Kunden – auch Gebrauchtwagenkunden – kontaktiert oder nicht kontaktiert werden möchten. Im Rahmen des Permission-Marketing gibt der Kunde dem Unternehmen seine Erlaubnis für einen Dialog und trifft eine Auswahl aus dem Angebotsspektrum der CRM-Maßnahmen.

Weiterhin müssen die CRM-Aktivitäten sowohl dem Hersteller als auch dem Kunden einen **Added Value** bieten. CRM erlaubt und erfordert eine individuelle Anpassung an den Endverbraucher, um sowohl im Offline- als auch im Online-Bereich seinen Erwartungen, Vorstellungen und Wünschen gerecht zu werden. Doch gerade im Online-Bereich ist festzustellen, dass eine Vielzahl von Endverbraucher, die Internet-Nutzer sind, die Website des Automobilherstellers bzw. Automobilhändlers nicht kennen oder noch nicht besucht haben, was eine stärkere Bewerbung besonders auf der Seite des Automobilherstellers erfordert.

Da es sich bei dem deutschen Automobilmarkt um einen weitgehend gesättigten Markt handelt, in dem die Produkte immer austauschbarer geworden sind, muss dem Kunden ein Added Value, der **individuell** an seine Bedürfnisse angepasst ist, geboten werden. Durch den Einsatz von CRM kann eine individuelle Kommunikation zum Kunden aufgebaut werden, die seine Aufmerksamkeit weckt und die wahrgenommen wird, weil sie aus den allgemeinen Grundrauschen der Werbetbotschaften herausfällt. Es besteht also die Möglichkeit, durch CRM eine loyale Kundenbeziehung aufzubauen.

Die aus den Befragungen der Automobilhersteller und -importeure, der Automobilhändler sowie der Endverbraucher resultierenden Ergebnisse zeigen auf, dass sowohl die Hersteller/Importeure als auch die Händler die Wichtigkeit von Offline- bzw. Online-CRM-Maßnahmen erkannt haben, dass es allerdings oftmals an der praktischen **Umsetzung** dieser Maßnahmen mangelt.

6. Thesen und Visionen

Im Rahmen dieser Studie wird deutlich, dass die Automobilhersteller und -importeure in zunehmendem Maße die Notwendigkeit von CRM erkannt haben. Die Umsetzung eines solchen Konzepts verlangt allerdings nach einer sorgfältigen Vorgehensweise.

CRM erfordert ein „**Change-Management**“ und somit eine kundenzentrierte Umgestaltung sämtlicher Geschäftsprozesse, bei der ebenfalls die betroffenen Mitarbeiter rechtzeitig mit einzubeziehen sind. Wird versucht, ein solches CRM-Konzept in bereits bestehenden Organisationsstrukturen umzusetzen, ist es meist nicht sehr erfolgversprechend. Um im Rahmen von CRM eine langfristige Kundenbeziehung erreichen zu können, müssen Hersteller und Importeure gezielt auf die **individuellen** Wünsche, Erwartungen und Vorstellungen des Kunden eingehen, wodurch sowohl für den Hersteller bzw. Importeur als auch für den Kunden ein deutlicher Mehrwert geschaffen wird.

Zukünftig wird insbesondere die **differenzierte** Kundenansprache sowie die Koordination der einzelnen Kundenschnittstellen an Bedeutung gewinnen. Außerdem gilt es, eine integrierte **Kundendatenbank**

aufzubauen, von deren Informationsstand alle Unternehmensbereiche profitieren. Die derzeitige **Umstrukturierung** in der Automobilindustrie wird in den nächsten Jahren weiterhin zunehmen. Denn sowohl der steigende Preisdruck als auch die hohen Vertriebs- und Investitionskosten, die längeren Wartungsintervalle sowie der internetgestützte Autokauf und der Eintritt neuer Wettbewerber werden zu einer weiteren Konzentration des Automobilhandels führen.

Im Neuwagenverkauf der Zukunft findet der Start der Neuwagenpräsentation und des Neuwagenverkaufs in „**Multibrand-Rooms**“ statt, wobei CRM das verbindende Element darstellt. Der Handel bekommt dadurch neue Funktionen, wodurch stärkere Kooperationen notwendig sind.

Im Online-Vertrieb der Zukunft wird der existierende Stationärhandel dramatisch an Bedeutung verlieren, denn Kaufverträge können über das **Internet** abgeschlossen werden. Der Stationärhandel der Zukunft wird weniger verkaufen, sein Kerngeschäft wird allein der Service sein.

Der Kunde der Zukunft kann sich sein Fahrzeug über „**Mass Customization**“ individuell zusammenstellen („Individualized Car“).

Die Zukunft heißt „**Multichannel-CRM**“ über vielfältige Kommunikationskanäle. Konzernbezogene „Multibrand-Showrooms“ stellen die künftigen „Touch Points“ der Marke dar und erfugen ebenfalls über eine Verkaufsorientierung. ■

Die Balanced Scorecard als innovatives Steuerungsinstrument zur Führung von Krankenhäusern

Diplom-Betriebswirt (FH) Florian Kirschstein



| Florian Kirschstein |

geboren am 14.02.1973 in Wuppertal, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz mit dem Studienschwerpunkt Controlling.

Seit Januar 2003 ist Florian Kirschstein im Stiftungsmanagement der kreuznacher diakonie als Referent Strategisches Controlling tätig.

Entstehung und Grundgedanke des Konzeptes

Das Konzept der Balanced Scorecard hat seinen Ursprung Anfang der neunziger Jahre. Robert S. Kaplan, damaliger Geschäftsführer des Nolan Norton Institutes, einem Forschungszweig des Wirtschaftsprüfungs- und Consultingriesen KPMG, und dessen akademischer Berater David P. Norton entwarfen ein leistungsfähiges Instrument, welches die Fokussierung auf wesentliche Führungsinformationen erreichte. Dabei kann die Balanced Scorecard als ein Instrument des strategischen Managements gesehen werden, durch das strategische Ziele in operative und konkrete Maßnahmen übersetzt werden können.

Das Entscheidende bei diesem Konzept liegt nicht in der Erweiterung eines Kennzahlensystems um nicht finanzielle Kennzahlen, sondern vielmehr in der Funktion eines neuartigen Managementinstruments

zur Planung, Steuerung und Kontrolle der jeweiligen Organisation. Dabei orientiert sich das Konzept der Balanced Scorecard an der Vision und Strategie der Unternehmung in Verbindung mit den jeweiligen Bereichen (Perspektiven). Das bedeutet, dass die Vision mittels der Strategie im „Top-Down-Verfahren“, d. h. von oben nach unten, in operative Maßnahmen umgesetzt wird und die Strategie in den jeweiligen Perspektiven mit den entsprechenden Zielwerten, Kennzahlen und Maßnahmen konkretisiert wird. Dabei stellen die Kennzahlen und Ziele der Scorecard mehr dar als eine Ansammlung finanzieller und nicht finanzieller Leistungsmesser. Entscheidendes Kriterium für die Umsetzung ist die Übersetzung der Vision, Mission und Strategie der jeweiligen Geschäftseinheit in materielle, messbare Ziele und relevante, aussagekräftige Kennzahlen, die den einzelnen Perspektiven zuzuordnen sind. Durch so genannte Ursache-Wirkungsketten können dann die formulierten Zielvorstellungen im „Bottom-Up-Verfahren“, d. h. von unten nach oben, auf ihre Erreichbarkeit hin überprüft und die jeweiligen Maßnahmen auf diese Zielergebnisse hin optimiert werden.

Somit wird die Strategie eines Unternehmens durch entsprechende Prozesse unterstützt, indem das Mitwirken der Mitarbeiter auf diese Strategie oder Vision zielgerecht ausgerichtet wird. Strategie und Vision eines Unternehmens werden für einzelne Geschäfts- bzw. Teilbereiche definiert und auf die jeweiligen Abteilungen heruntergebrochen und in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzt. Anhand dieser Kennzahlen lassen sich Zielerreichung und Zielorientierung in bezug auf die jeweilige individuelle Strategie darstellen und kontrollieren.

Festlegung von strategischen Zielen und Visionen

Die in der Scorecard erfassten Kennzahlen lassen sich verschiedenen Ebenen zuordnen, die in der Regel die Finanz-, Kunden-, Mitarbeiter- bzw. Innovations- und interne Geschäftsprozessperspektive betreffen. Die wichtigste Aussage über die Wahl der jeweiligen Perspektiven mit ihren Kennzahlen ist, dass es keine allgemeingültige Balanced Scorecard gibt. Das bedeutet, dass das Konzept auf das jeweilige Unternehmen angepasst und entwickelt werden muss. Durch

die Berücksichtigung dieser verschiedenen Perspektiven mit den jeweilig auf die Strategie hin ausgewählten Kennzahlen, lässt sich das Konzept der Balanced Scorecard auch für den Krankenhausbereich individuell anwenden. Dabei bildet die Scorecard für das Betreiben der Krankeneinrichtungen durch die MediClin, einem privaten Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen in Deutschland, ein zentrales Instrument zur Steuerung, Planung und Kontrolle der jeweiligen Krankenhäuser bzgl. der angestrebten Ziele. Das Erreichen der strategischen Ziele wird mit verschiedenen Kennzahlen gemessen und diese werden durch leistungstreibende Maßnahmen beeinflusst.

Die Perspektiven der Balanced Scorecard innerhalb des Krankenhauses

Im Allgemeinen lässt sich die Balanced Scorecard in vier verschiedene Perspektiven einteilen. Dabei werden für jede Ebene strategische Ziele und Maßnahmen definiert, die mit einer Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten genau kontrolliert werden können. Diese strategischen Ziele und Maßnahmen werden von der Grundvision abgeleitet und in die jeweiligen Ebenen übertragen. Es ist jedoch jedem Unternehmen selbst überlassen, wie es diese Perspektiven mit den jeweiligen Kennzahlen auswählt. Zudem besteht die Möglichkeit, zu den Hauptperspektiven noch ein bis zwei weitere Perspektiven auszuwählen. Dabei kann es sich z. B. um die Lieferanten- oder Sozialperspektive handeln. Grundsätzlich ist bei der Wahl der jeweiligen Perspektiven jedoch eine Anlehnung an die vier wesentlichen Ebenen zu empfehlen, da eine zu große Bandbreite an Ebenen oder Kennzahlen deren effektive Bearbeitung erschwert.

Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive hat seit dem Wegfall des Selbstkostendeckungsprinzips wesentlich an Bedeutung gewonnen und wird auch in nächster Zukunft die strategische Ausrichtung der Krankenhäuser bestimmen. Diese Entwicklung ist nicht nur auf Privatisierungsmaßnahmen von Klinikbetrieben durch Gesundheitskonzerne wie der MediClin zurückzuführen, sondern vor allem durch den Wandel des Krankenhauses zu einem Wirtschaftsunternehmen, bei dem ein ausgeglichenes Jahresergebnis an vorderster Stelle steht.

Beispiel zur Finanzperspektive der MediClin AG

| Kennzahlen | Istwert/Zielwert | Zeitintervall | Datenbasis | Zuständigkeit | Empfänger |
|--------------------------|------------------|---------------|------------|---------------|-----------|
| Finanzperspektive | | | | | |
| Betriebsergebnis | | monatlich | Fibu | Leiter RW | KL + FK |
| Cash Flow | | monatlich | Fibu | Leiter RW | KL + FK |
| Kosten je Fall | | monatlich | Fibu | Leiter RW | KL + FK |
| Deckungsbeitrag je Fall | | monatlich | Fibu | Leiter RW | KL + FK |
| Case-Mix-Index | | quartalsweise | KIS | Controlling | KL + FK |

Die Kundenperspektive

Bei der Kundenperspektive geht es im Allgemeinen um die Identifikation und Darstellung der Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen wettbewerbsfähig sein soll. Dabei stellen diese Segmente für das Unternehmen die zukünftigen Einnahme- und Erfolgsquellen dar.

Beispiel zur Kundenperspektive der MediClin AG

| Kennzahlen | Istwert/Zielwert | Zeitintervall | Datenbasis | Zuständigkeit | Empfänger |
|--|------------------|----------------|------------|---------------|-----------|
| Kundenperspektive | | | | | |
| Patientenzufriedenheit | | kontinuierlich | Formular | Pat.service | KL + BL |
| Patientenbeschwerden | | kontinuierlich | Formular | Pat.service | KL + BL |
| Zufriedenheit der niedergelassenen Ärzte | | alle 3 Jahre | Formular | Pat.service | KL + BL |
| Einweisungsstatistik | | jährlich | KIS | Controlling | KL + FK |
| Verlegungsstatistik | | jährlich | KIS | Controlling | KL + FK |

Die interne Prozessperspektive

Grundsätzlich geht es bei der internen Prozessperspektive um die Identifizierung und Darstellung der Prozesse, die für das Erreichen der Kunden- bzw. der Finanzziele am wichtigsten sind. Von daher ist es sinnvoll, diese Perspektive erst nach der Festlegung der Finanz- und Kundenperspektive zu bearbeiten. Durch diese Reihenfolge können die internen Prozesse auf die wesentlichen Ziele konzentriert werden, wobei der gesamte Prozess der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden sollte.

Beispiel zur Prozessperspektive der MediClin AG

| Kennzahlen | Istwert/Zielwert | Zeitintervall | Datenbasis | Zuständigkeit | Empfänger |
|---------------------------------------|------------------|----------------|------------|---------------|-----------|
| Prozessperspektive | | | | | |
| Wartezeiten in OP, Diagnostik, Visite | | Kontinuierlich | KIS | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Verweildauer | | Kontinuierlich | KIS | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Anteil verschobener Operationen | | Kontinuierlich | Statistik | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Entlassungsbriefschreibung | | Monatlich | Statistik | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Komplikationsrate | | Kontinuierlich | Statistik | QM-Beauftr. | KL + BL |

Die Mitarbeiter- und Innovationsperspektive

Bei der Mitarbeiter- und Innovationsperspektive, auch als Lern- und Entwicklungsperspektive bekannt, geht es um die Entwicklung von „Zielen und Kennzahlen zur Verbesserung einer lernenden und wachsenden Organisation“. Sie kann als Basis für das Erreichen der Ziele in den anderen Perspektiven gesehen werden, da sie die Förderung der wichtigsten Potenziale einer Unternehmung wie Personal-, Organisations- und Systempotenziale beinhaltet.

Beispiel zur Mitarbeiter-/ Innovationsperspektive der MediClin AG

| Kennzahlen | Istwert/Zielwert | Zeitintervall | Datenbasis | Zuständigkeit | Empfänger |
|--|------------------|---------------|------------|---------------|-----------|
| Mitarbeiter-/Innovationsperspektive | | | | | |
| Mitarbeiterzufriedenheit | | jährlich | Formular | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Personaltreue | | jährlich | Statistik | Personal | KL + BL |
| Fortbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter | | jährlich | Statistik | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Mitarbeiterproduktivität | | jährlich | Statistik | QM-Beauftr. | KL + BL |
| Anteil der Fortbildungsausgaben | | jährlich | Fibu | Leiter RW | KL + FK |

Fazit

Durch den Einsatz einer Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument erhält das jeweilige Krankenhaus die Möglichkeit, ein bereits erprobtes und bekanntes Instrument für die eigenen Bedürfnisse zu nutzen. Sie kann als strategisches Managementsystem in die Krankenhausorganisation eingeführt werden, mit deren Hilfe sämtliche Krankenhausbereiche und -prozesse erfasst werden können. Doch bei dem Einsatz dieser Scorecard sollte sich der Betreiber immer den Grundsatz des Konzeptes vor Augen halten: Es gibt keine allgemeingültige Balanced Scorecard, die für jedes Unternehmen oder Krankenhaus kopiert angewendet werden kann. ■

Die Qualität der US-GAAP vor dem Hintergrund der Bilanzskandale in den USA

Diplom-Betriebswirt (FH) Felix Bauer



| Felix Bauer |

geboren 13.01.1978 in Offenbach am Main studierte an der FH Mainz Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Prüfungs- und Steuerwesen.

Zu seinen Tätigkeiten gehören: ein Praktikum bei KPMG Stuttgart und die Mitarbeit bei der Deutschen Managementgesellschaft an der FH Mainz.

Im Rahmen des Börsenbooms Ende des 20. Jahrhunderts gerieten die Kapitalmärkte vermehrt in den Blickpunkt der Anleger. Vor allem die NYSE (New York Stock Exchange), als wichtigster Kapitalmarkt der Welt, galt als Index für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung. Während dieser Zeit verdiente sich der Standard US-GAAP den Ruf, der beste Bilanzstandard der Welt zu sein. Vor allem die Transparenz der Jahresabschlüsse, die Aktualität der Standards, sowie die Schärfe der Behörden, Verstöße zu ahnden, verhalf dem Standard US-GAAP zu diesem Ruf. Als im September des Jahres 2001 die Bilanzmanipulation des einst zweitgrößten Energiehändlers Amerikas Enron ans Tageslicht geriet, konnte noch niemand ahnen, welches Ausmaß dieser Skandal in den folgenden Monaten annehmen würde. Dem Skandal folgten zahlreiche weitere Vorfälle,

die das Vertrauen in die Wirtschaftsprüfer, Investmentfirmen und die mächtige Börsenkontrollaufsicht SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) auf einen Tiefpunkt sinken ließen.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit behandle ich die Frage, ob die US-GAAP noch den aktuellen Ansprüchen genügen und ihre Aufgabe erfüllen können, den Eignern und Investoren ausreichend Schutz und Informationen zu bieten, oder ob in diesen Richtlinien zu viele Mängel vorhanden sind.

Systematik der US-GAAP

Um diese Frage zu beantworten ist es zunächst notwendig, das System der US-GAAP zu erläutern, da dieses in nahezu allen Bereichen von der Systematik und Zielsetzung der hieszulande geltenden Rechnungslegung nach HGB abweicht und schon in diesem Bereich konzeptionelle Defizite vorhanden sein können.

Exemplarisch sei hierbei die Entwicklung und Verabschiedung von Standards angeführt. Nach unserem hiesigen System werden Rechnungslegungsstandards von der Regierung entworfen und verabschiedet, wobei verschiedene Gremien beratend zur

Seite stehen. Im Gegensatz dazu erfolgt die Entwicklung von Richtlinien nach dem angelsächsischen System durch private Standardsetter. Dies soll die Aktualität, Neutralität und Fachkompetenz sichern.

In der Realität kann dieser Anspruch nicht umgesetzt werden. Das Financial Accounting Standards Board (im Folgenden FASB genannt) besitzt zwar einen „substantial authoritative support“ der SEC, Standards mit „quasi-gesetzlichem Charakter“ zu erlassen, diese werden aber auf ihre Eignung für eine aussagefähige Rechnungslegung von der SEC überprüft und gegebenenfalls widerrufen. Da die SEC wiederum in entscheidendem Maße von der amtierenden Regierung abhängig ist, und die Regierung von der Wirtschaft Wahlkampfspenden in Millionenhöhe erhält entsteht hier ein Spannungsverhältnis für das FASB zwischen neutralen Standards auf der einen und wirtschaftsbezogenen Richtlinien auf der anderen Seite. Dieser Missstand zeigt sich in zahlreichen Wahlrechten in den Standards und lässt das FASB wie eine Marionette der SEC, Politik und Wirtschaft wirken. In der Folge zeigt die Abbildung 1 weitere wesentliche Unterschiede zwischen der Systematik des HGB und den US-GAAP. (siehe unten Abb. 1)

| | US-GAAP | HGB |
|---------------------------------------|--|--|
| Ziele der Rechnungslegung | Vermittlung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage unter besonderer Berücksichtigung des Gläubigerschutzes | Vermittlung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage unter besonderer Berücksichtigung des Investorschutzes |
| Systematik der Rechnungslegung | case-law (Richterrecht) Kasuistische Regelungen zu jedem Einzelfall | civil-law (Zivilrecht) Allgemeine Regelungen, die im Einzelfall interpretiert werden müssen |
| Generalnormen | Grundsatz der fair presentation (angemessene Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse) | Nach § 264 Abs. 2 HGB hat der Jahresabschluss unter Beachtung der GoB ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln. |
| Steuerlicher Einfluss | Keine steuerlichen Einflüsse | Maßgeblichkeit / Umgekehrte Maßgeblichkeit |
| Entwicklung der Normen | Private Standardsetter | Regierung |
| Kontrollorgane | SEC, Wirtschaftsprüfer und das „Board of Directors“ | Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer und BMF / BaFin |

Abb. 1

Die Bilanzskandale von Enron und Worldcom

Nachdem im September 2001 der Bilanzskandal um die Enron AG ans Tageslicht kam, wurden in der Folge, bedingt durch die erhöhte Aufmerksamkeit der Anleger, Investoren und Analysten sowie durch Ermittlungen der SEC, zahlreiche weitere Bilanzfälschungen aufgedeckt. Diese erreichten aber – bis auf Worldcom – nicht die Ausmaße des Enron-Skandals. Im direkten Vergleich der beiden Bilanzmanipulationen erscheint die Schadenssummen des Konzerns Enron, mit ca. 1 Milliarde US-Dollar, gegenüber Worldcom, mit fast neun Milliarden US-Dollar als „Peanuts“. Es existieren jedoch nicht nur diese beiden Bilanzskandale, welche Grundlage meiner Diplomarbeit sind, sondern auch weitere wesentliche Bilanzmanipulationen.

Im Falle des Enron-Konzerns wurden komplizierte Strukturen und fehlende Detailregelungen in den Standards dazu genutzt, die Finanzgebaren des Energieriesen zu verschleiern. Geschickte Finanzjongleure entwarfen Gestaltungen, welche die Vorgaben der gesetzlichen Standards erfüllten oder für die keine dementsprechenden Richtlinien vorlagen. Das Ziel dieser komplizierten Gestaltungen bestand darin, das Fremdkapital risikobehafteter Projekte auszulagern, um die Eigenkapitalquote zu verbessern und das gute Kreditrating des Konzerns aufrecht zu erhalten. Im Rahmen dieser Projekte entstanden hunderte von Zweckgesellschaften, deren Beziehungen nicht mehr zu überschauen waren. Der Untersuchungsbericht zu diesem Bilanzskandal umfasst ca. 210 Seiten und beschäftigt sich im wesentlichen nur mit den sog. „Special Purpose Entities“ (Zweckgesellschaften). Auch die folgende Abbildung 2 zeigt die komplizierten Beziehungen zwischen den einzelnen Gesellschaften.

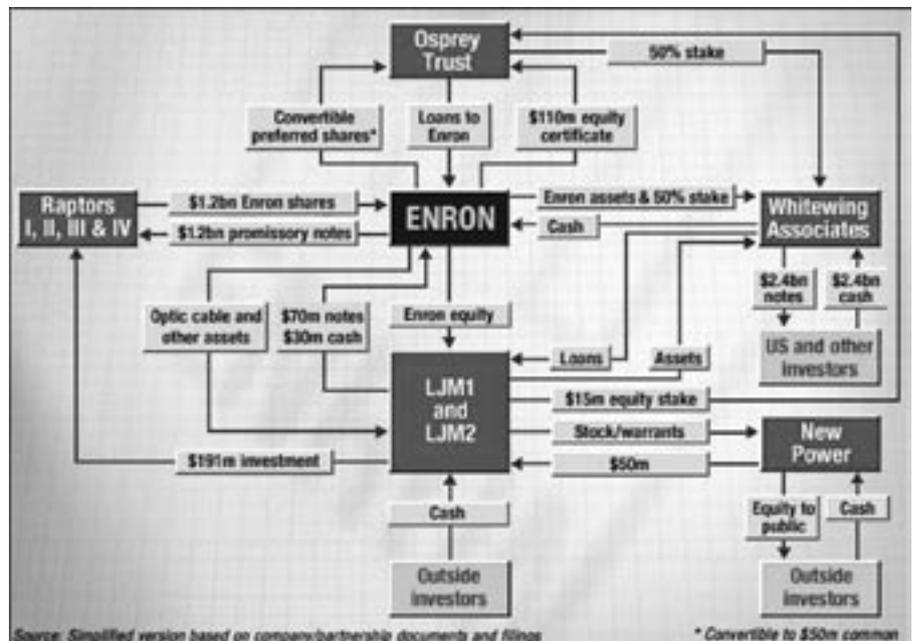


Abb. 2

Zum Zusammenbruch des Konzerns kam es schließlich, nachdem Bilanzierungsfehler aufgedeckt wurden und in der Folge das Vertrauen der Anleger in den Konzern sank. Die logische Folge war ein sinkender Aktienkurs. Da viele der Kredite des Konzerns mit Aktien besichert waren, konnte Enron seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen und geriet in die Illiquidität und Überschuldung.

Im Falle des Telefonkonzerns Worldcom wurden keine komplizierten Gestaltungen angewandt, um die Manipulationen zu verstecken. Die wesentliche Manipulation lag in einer absichtlichen Fehlbuchung: Die Kosten für die Benutzung von Fremdleitungen für Datenverkehr wurden in der Bilanz des Telekommunikationskonzerns als „Asset“ aktiviert, um somit in der Gegenwart höhere Gewinne ausweisen zu können. Aufwendungen wurden somit, anstatt diese sofort gewinnmindernd auszuweisen, als Abschreibung in die Zukunft verlagert.

Der Zusammenbruch des Konzerns begann mit konjunkturbedingtem Nachfragerückgang aufgrund von Preiskämpfen und Überkapazitäten. In diesen Zeiten konnte Worldcom nicht mehr die von den Kapitalmärkten erwarteten Umsatz- und Gewinnzahlen liefern und das Vertrauen in den Konzern sank. Vor allem aber der Schulden-

berg von über 30 Milliarden US-Dollar ließ Zweifel an der Bonität des Unternehmens aufkommen.

Die Bilanzmanipulationen wurden im wesentlichen während einer Untersuchung der SEC aufgedeckt, die sich mit den Krediten an leitende Angestellte beschäftigte (dem Firmenchef und Gründer Bernie Ebbers wurden Kredite in Höhe von 340 Millionen US-Dollar bewilligt). Aufgrund der entdeckten Bilanzmanipulationen wurden Korrekturen im Jahresabschluss in Höhe von 3,8 Milliarden US-Dollar (insgesamt sind es schließlich über 9 Milliarden US-Dollar) bekannt gegeben. Folglich verlor der Aktienkurs abermals an Wert und wurde auf „Penny-Stock“-Ebene gehandelt. Da aber viele der Kredite mit Aktien besichert waren, verlangten die Banken neue Sicherheiten, die das Unternehmen mangels Vermögensmasse nicht geben konnte. Die Folge war die Illiquidität des Unternehmens und der Insolvenzantrag.

Auffällig bei der Untersuchung der Bilanzskandale ist auch, dass in beiden Fällen die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen die Jahresabschlüsse testiert hat. Bei dieser Betrachtung liegt es nahe, dass im Rahmen der lukrativen Aufträge (im Falle von Enron verdiente Arthur Andersen 25 Millionen US-Dollar für die Jahresabschlussprüfung und 27 Millionen US-Dollar

für andere Leistungen) die Prüfung der Bilanzen unter Umständen nicht bis ins Detail vorgenommen wurde oder subjektiv falsche Bewertungskriterien angesetzt wurden.

Folgerungen aus den Bilanzskandalen

Nachdem die Bilanzskandale das Vertrauen in das Wirtschaftssystem Amerikas erschüttert hatten, musste die amerikanische Regierung ihre Handlungsfähigkeit demonstrieren und Maßnahmen ergreifen, damit ähnliche Vorfälle in Zukunft vermieden werden können. Zu diesen von der Regierung verabschiedeten Gesetzen zählt der „Sarbanes-Oxley Act“ (im Folgenden SOA genannt) sowie der Standard FIN 46.

Der SOA war eine unmittelbare Reaktion auf die Bilanzskandale. Mit diesem Gesetz versuchte die amerikanische Regierung, das Vertrauen in die Kapitalmärkte wiederherzustellen. Dabei wurden in verschiedenen Bereichen Maßnahmen zur besseren Offenlegung und unabhängigeren Prüfung getroffen sowie härtere Sanktionen bei Verletzung dieser Regelungen verhängt.

Beispielhaft sei dabei zu erwähnen, dass Unternehmen ein internes Kontrollsystem zu implementieren haben. Dieses soll sicherstellen, dass die finanzielle und wirtschaftliche Lage des Unternehmens richtig dargestellt wird. Wesentliche Änderungen der wirtschaftlichen oder finanziellen Lage müssen in einem verständlichen Englisch an die Börsenkontrollaufsicht berichtet werden und schließlich liegt es in deren Ermessen, die Informationen als wesentlich für den Kapitalmarkt zu bewerten oder nicht. Weiter ist es Wirtschaftsprüfern in Zukunft untersagt, sowohl eine Jahresabschlussprüfung als auch Nicht-Prüfungsleistungen bei demselben Mandanten zu erbringen.

Am meisten Beachtung hat die Vorschrift gefunden, dass sowohl der CEO als auch der CFO die Richtigkeit des Jahresabschlusses ihres Unternehmens unter Eid zu bestätigen haben. Dabei dürfen sich die Manager nicht im nachhinein auf Unkenntnis fachlicher Art berufen. Liegt eine Verletzung der im SOA aufgeführten Regelungen vor, greift die persönliche Haftung der Vorstände (Geldstrafen bis zu einer Million US-Dollar und Haftstrafen bis zu 20 Jahren).

Auch der Mangel einer wirksamen Regelung von sog. SPE wurde mit dem neuen Standard FIN 46 entgegen gewirkt. Im Rahmen dieser Neuregelung wurden neue Maßstäbe für Konzerne gesetzt, ab wann eine Konsolidierung zu erfolgen hat und eine fast in jedem Fall zutreffende Pflicht verankert, Angaben im Anhang zu machen.

Fazit

Die Bilanzskandale haben die Lücken in den amerikanischen Bilanzierungsrichtlinien aufgezeigt. Die Qualität der US-GAAP muss vor diesem Hintergrund neu beurteilt werden. Der Ruf, den besten Bilanzstandard entwickelt zu haben, ist meines Erachtens nicht gerechtfertigt. Hierbei spreche ich vor allem von Schwächen im System, welche in der Folge auch Auswirkungen auf die Qualität der Standards haben. Bedingt durch Mängel im Fundament leidet der Aufbau. Die Schwächen sind in vorangegangenen Zeiten durch die florierende Wirtschaft nicht ins Gewicht gefallen.

Die systembedingten Schwächen sind vor allem in den fehlenden allgemeinen Grundsätzen (einige Autoren sprechen in bezug auf die US-GAAP von „cookbook accounting“) und der Beeinflussung der privaten Standardsetter zurück zu führen. Resultierend aus den Schwächen im System entwickelten sich unvollständige Standards, die leicht zu umgehen waren. Die fehlenden allgemeinen Grundsätze ziehen kasuistische Standards nach sich. Diesen Detailregelungen folgte eine Ausrichtung der Geschäftspolitik an den Standards und damit eine „Umkehrung der Kausalität in der Rechnungslegung“.

Abschließend muss erwähnt werden, dass viele der Schwächen infolge der Bilanzskandale beseitigt wurden. Durch das Maßnahmenpaket des SOA wurde mehr Transparenz geschaffen und die Motivation gesteigert, vorhandene Richtlinien einzuhalten. Diese neuen Standards geben den Behörden die Möglichkeit Bilanzmanipulationen in Zukunft frühzeitig zu erkennen und aufzudecken.

Einen perfekten Rechnungslegungsstandard kann es meines Erachtens jedoch nicht geben, denn betrügerische Firmenchefs, kreative Bilanzbuchhalter und Beratungsfirmen sind den Bilanzierungsstandards immer einen Schritt voraus. ■

Bewerbungsstrategien der Zukunft

Diplom-Betriebswirt (FH) Stefan Klähne



| Stefan Klähne |

studierte bis 2002 berufsintegriert Betriebswirtschaftslehre. Seit 2003 ist er als Lehrbeauftragter an der FH tätig.

Kaum ein Tag vergeht, an welchem keine neuen Schreckensmeldungen vom Arbeitsmarkt kommen. Inzwischen wird ganz offen von einer Arbeitslosenzahl von über 5 Millionen in der Bundesrepublik Deutschland zum Jahreswechsel 2003 gesprochen. In dieser Zahl ist die sogenannte „stille Reserve“ noch nicht berücksichtigt. Durch das derzeitige Sparprogramm der Bundesanstalt für Arbeit ist auch von dieser Seite mit einer weiteren Belastung des Arbeitsmarktes zu rechnen. Ein Umfeld, welches derzeit Absolventen und Absolventinnen nicht gerade Mut macht für deren Zukunft.

Aber bereits ab 2005 werden in den meisten Unternehmen mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige vertreten sein. Die Frankfurter

Allgemeine Zeitung schreibt in ihrem Hochschulanzeiger in der Ausgabe Juni 2003: „Nicht mehr lange und Akademiker werden wieder zu den Top-Leuten zählen, nach denen sich Deutschlands Personalentscheider alle Finger lecken“. Auch die Junge Karriere des Handelsblattes vom April 2003 schreibt: „... arbeitslose Akademiker wird es in ein paar Jahren kaum mehr geben.“ Sinkende Studentenzahlen und niedrige Geburtenraten verstärken den Trend. Vor allem der Gesundheitsbereich wird sehr bald unter anderem aufgrund stetig steigender Lebenserwartung von dieser Entwicklung erfasst bzw. ist es bereits. Schon heute können sich die Absolventen und Absolventinnen des Studienschwerpunktes „Gesundheitsmanagement“, welcher auch an der Fachhochschule Mainz angeboten wird, Ihren zukünftigen Arbeitgebern unter vielen Angeboten frei aussuchen. Aber auch in allen anderen Bereichen wird es zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften kommen.

Neue Wege in der Personalbeschaffung sind demnach erforderlich, um in Zukunft erfolgreich geeignete Mitarbeiter für ein Unternehmen zu gewinnen. Durch die internationale, zeitlich unbegrenzte Verfügbarkeit des Mediums Internets und auch wegen der Kosteneffizienz des Internets im Bewerbungsprozess wird dieser Weg der Mitarbeiterbeschaffung in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen.

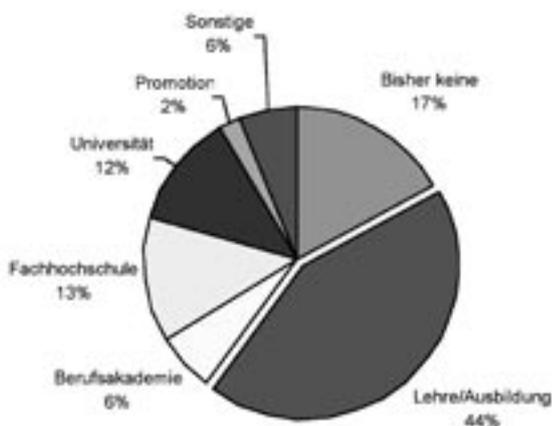
Den Firmen stehen zur Personalbeschaffung verschiedene Wege offen. Zunächst wird zwischen einer internen und einer externen

Beschaffung unterschieden. Bei interner Besetzung wird oft auf die innerbetriebliche Stellenausschreibung zurückgegriffen. Vorteilhaft wirkt sich bei dieser Form vor allem die kurze Einarbeitungszeit und die vergleichsweise niedrigen Kosten der Beschaffung aus. Der Kostenvorteil liegt bei ca. 15.000 bis 20.000 Euro. Kostenersparnis entsteht auch durch die geringeren Lohnvorstellungen eines internen Bewerbers gegenüber eines externen Bewerbers. Vermehrt kommt hierbei die elektronische Beschaffung via Intranet zum Einsatz.

Ein Unternehmen was allerdings ausschließlich auf die interne Personalakquisition setzt, verzichtet auf neue Innovation und Kreativität, ohne diese ist das Unternehmen auf Dauer nicht überlebensfähig. Daher ist die externe Personalbeschaffung für das Unternehmen überlebensnotwendig. Neben der Stellenanzeige, dem Arbeitsamt, Headhuntern, Personalleasing und dem Hochschulmarketing gewinnt auch im Bereich externer Beschaffung das Internet einen immer höheren Stellenwert im Personalbeschaffungsprozess.

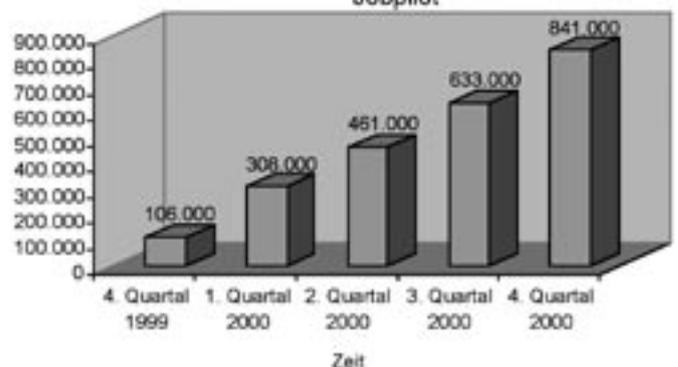
Für die Firmen steht bei Onlinebewerbungen die Kostenreduktion im Mittelpunkt. Die Unternehmensberatung Mummert und Partner fand in einer Studie heraus, dass mehr als 50% der Kosten der Abwicklung eines Bewerbungsvorganges im Unternehmen eingespart werden können - bei einer konsequenten Nutzung des Internets im Bewerbungsprozess.

Ausbildung deutschsprachiger Internetnutzer



Quelle: Vom Verfasser erstellt nach FocusOnline (Hrsg.): <http://www.focus.de>, 06.12.2001

Benutzer Registrierte Benutzer bei der Stellenbörse Jobpilot



Quelle: Geschäftsbericht Jobpilot 2000, Seite 8

Auch bei der Onlinebewerbung, welche von vielen Unternehmen begrüßt wird, gelten bestimmte Regeln. Hierbei ist sehr wichtig, auf die Qualität der Bewerbung zu achten. Die häufigsten Fehler sind Standardserienanschriften und unzureichende Kenntnisse der Firma. Vorteilhaft für den Bewerber ist, dass die Antwort auf eine Onlinebewerbung sehr schnell erfolgt. Erfahrung zeigen, dass über 80% aller Firmen innerhalb von einem bis sieben Tagen ihre Antwort verschicken.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit zum Thema „Personalbeschaffung über das Internet“ erfolgte im Jahr 2002 die Auswertung einer Befragung von Studierenden der Fachhochschule Mainz zum Themengebiet „Personalbeschaffung online“. Die Umfrage erfolgte in sämtlichen Vollzeitkursen der Fachhochschule. Insgesamt wurden 461 Fragebögen über SPSS ausgewertet. Zur statistischen Auswertung wurden Häufigkeitsanalysen erstellt und der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest fand Anwendung.

57,7% der Befragten studieren im Grundstudium. Eine kaufmännische Ausbildung haben 66,4% der Befragten vor dem Studium absolviert. Mehr als sechsmal die Woche nutzen 38% der Studierenden das Internet. Bei dieser Zahl zeigt sich das enorme Potential, welches die Unternehmen im Personalbeschaffungsprozess ansprechen können. Von 461 Studierenden besitzen 448 eine eigene E-Mail-Adresse.

Auffallend sind die Ergebnisse, welche Möglichkeiten zur Jobsuche genutzt würden und welche in der Vergangenheit tatsächlich benutzt worden sind. Die Unternehmenswebseite wurde am häufigsten als zukünftige Möglichkeit der Jobsuche angegeben. Dagegen wurde bei der tatsächlichen Nutzung „Persönliche Kontakte“ am häufigsten angegeben. Die Unternehmenswebseite landet

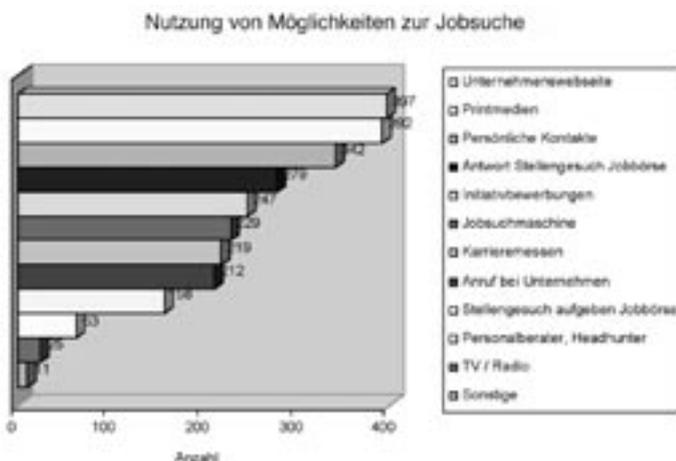
hierbei auf Platz fünf. In der Vergangenheit haben bereits 141 Studierende eine Onlinebewerbung abgegeben. Generell würden 259 Studierende sich online bewerben – nicht online bewerben würden sich lediglich 67 Studierende. Für 74 Studierende ist es sehr wichtig, dass die Firma die Möglichkeit einer Onlinebewerbung anbietet. Für das Ausfüllen eines Onlinebewerbungsbogens würden sich über 51% der Studierenden 11 bis 20 Minuten Zeit nehmen. Als bevorzugte Form der Bewerbung wurde von 62,5% der Studierenden die Bewerbungsmappe genannt.

Eine wichtige Erkenntnis wurde aus der vorliegenden Befragung abgeleitet. Über ein statistisches Verfahren (Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests) wurde festgestellt, dass Frauen das Internet weniger häufig nutzen als Männer. Diese Aussage ist durch die Anzahl der Befragungen nicht zufällig, sondern gilt mit 95prozentiger Wahrscheinlichkeit als bewiesen. Diese Erkenntnis ist für personalsuchende Unternehmen insofern interessant, als hierdurch erklärt wird, weshalb sich auf eine im Internet ausgeschriebene Stelle regelmäßig mehr Männer als Frauen bewerben.

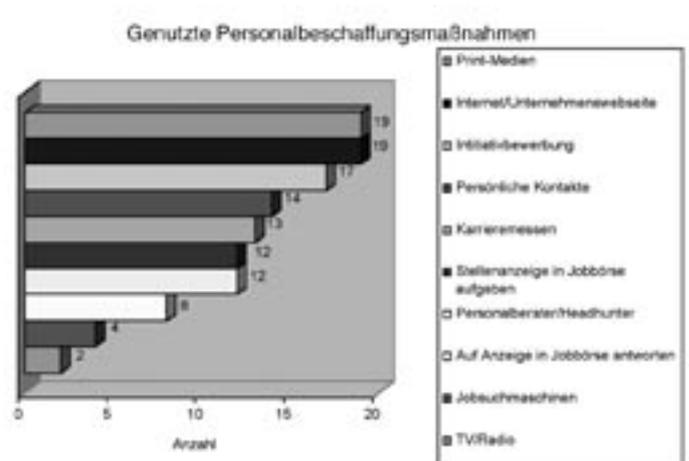
Exemplarisch wurde im Januar 2002 eine Unternehmensbefragung unter 19 Banken zum Thema Personalbeschaffung durchgeführt. Hierzu sind in Zusammenhang mit Personalbeschaffung via Internet einige interessante Fakten festzuhalten: 1998 startete die erste Bank mit der Möglichkeit einer Onlinebewerbung. Bei der Mehrzahl der Banken sind die Onlinebewerbungen im Zeitverlauf gestiegen. Auffallend ist, dass bereits fünf Banken sämtliche vakante Stellen im Internet ausschreiben. Bei einer Mehrzahl der Banken wird für die Bearbeitung einer Onlinebewerbung eine kürzere Zeit angegeben, als für Bewerbungen in „papiergebundener“ Form. Onlinebewerbungen werden

von den Banken zwischen einem Monat und drei Jahren gespeichert. Die Kosten für eine Onlinebewerbung wird von einer Mehrzahl der Banken niedriger angegeben, als die papiergebundene Form. In Zukunft rechnen fast alle befragten Banken mit einer steigenden Zahl von Onlinebewerbungen. Durch den Ausbau und die Verbesserung des Internetangebotes wird diese Form der Personalbeschaffung in den nächsten Jahren bei Banken stark an Bedeutung gewinnen.

Denjenigen, die zur Zeit vergeblich einen Arbeitsplatz suchen sind rosige Zukunftsperspektiven und die zukünftigen Personalbeschaffungsmaßnahmen wenig wichtig. Der Weg zu einer Stelle ist zwar derzeit schwieriger, als vor einigen Jahren, aber nicht aussichtslos. Sämtliche Bewerbungsmöglichkeiten sollten hierbei genutzt werden - vor allem das Internet bietet hierzu zahlreiche Möglichkeiten. Staatliche Hilfen für Praktika - vor allem im Ausland - sollten konsequent genutzt werden. Auf diesem Weg besteht die Möglichkeit sich ein Netzwerk auf- und seine soziale Kompetenz auszubauen. Resignation und Zukunftsangst sind die falschen Ratgeber und vollkommen fehl am Platz - die Gegenwart und die Zukunft sind voll von Chancen und Perspektiven.



Quelle: Studentenforschung an der Fachhochschule Mainz im Dezember 2001



Quelle: Unternehmensbefragung im Januar 2002

Basel II und Unternehmensrating

Bedeutung, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen für den deutschen Mittelstand

Diplom-Betriebswirt (FH) Thomas Kruger



| Thomas Kruger |
arbeitet als Firmenkundenbetreuer bei der Sparkasse Rhein-Nahe

Wohl kaum hat jemals in der Geschichte der Wirtschaftspolitik eine Änderung in der Bankenaufsicht eine solch weitverbreitete Verunsicherung und Besorgnis ausgelöst wie die geplante internationale Neuregelung der Baseler Eigenkapitalrichtlinie für Kreditinstitute, besser bekannt unter dem Schlagwort „Basel II“. Auch die Intensität der Diskussionen zwischen den internationalen Zentralbankenvertretern und der jeweiligen nationalen Bankenaufsicht bezeugt die Schwierigkeiten der Neuregelungen. Vom ersten Entwurf der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel, die zugleich Namensgeberin der Novelle ist, im Jahr 1999 bis zum voraussichtlichen Inkrafttreten Ende des Jahres 2005 war und ist es ein weiter Weg.

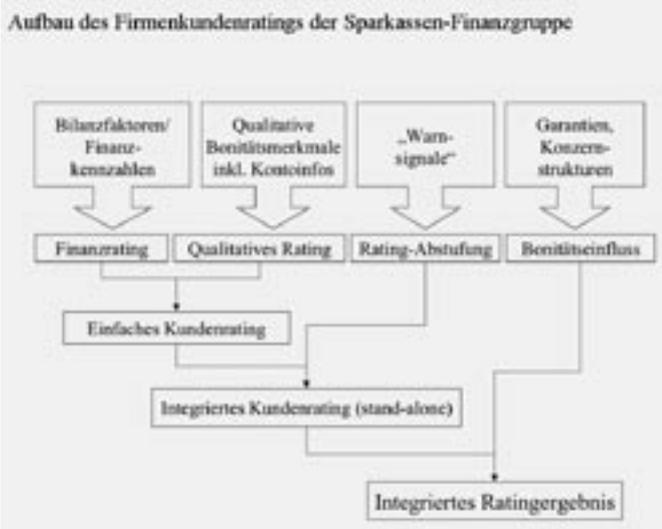
Kernstück der Neuregelung ist die sogenannte erste Säule - die Mindesteigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute. Durch die vom Bundesaufsichtsamt für Finanzinstitute auferlegten „Grundsätze über Eigenmittel und Liquidität“ in Verbindung mit dem Gesetz über das Kreditwesen (KWG) wird jede Bank verpflichtet, ihre risikogewichteten Aktiva (z. B. Kredite) mit einem Mindestanteil von Eigenkapital zu unterlegen. Bisher war dieser Satz pauschal 8% der gewichteten Risikoaktiva (sog. Solvabilitätskoeffizient) unabhängig von der Bonität des jeweiligen Kreditnehmers. Da Eigenkapital ein knappes Gut ist, werden nicht nur die Kreditvergaben einer Bank an sich in Relation zum vorhandenen Eigenkapital beschränkt, sondern die erforderliche Eigenkapitalverzinsung muss in die Zinsmarge des Endkreditnehmers als Bestandteil mit einkalkuliert werden. Dieser Zwang führt dazu, dass Kreditnehmer mit guter Bonität und folglich geringem Ausfallrisiko, solche mit schwacher Bonität aufgrund staatlicher Zwangsregelungen quersubventionieren.

Um diesen marktwirtschaftlich suboptimalen Zustand zu verbessern und um den Banken einen Anreiz zur Portfoliooptimierung zu geben, wurde beschlossen die Gewichtung der Kredite innerhalb der Risikoaktiva an der Bonität der Kreditnehmer mittels geeigneter Ratingverfahren auszurichten. Ursprünglich war vorgesehen, dass dieses

Rating von einer externen Ratingagentur (z. B. Standard & Poors, Fitch, Moody's) durchgeführt wird. Durch den Widerstand des Mittelstandes, der Politik und insbesondere der regional ausgerichteten Banken konnte diese mit extremen Kosten (häufig zwischen 25.000 - 100.000 \$) verbundene Regelung erweitert werden. Nach den vorliegenden Novellen dürfen Kreditinstitute bei Einhaltung strenger Plausibilitäts- und Wirksamkeitsvorschriften eigene Ratingsysteme entwickeln. Innerhalb der Banken sind durch die bisherigen Kreditvergaben und die damit im Zusammenhang stehenden Prüfungen entsprechende Fachkompetenz und Informationen vorhanden, die ein zutreffendes und deutlich preiswerteres Rating ermöglichen. Bisher ist davon auszugehen, dass keine Bankengruppe die Kosten für ihr eigenes Rating separat in Rechnung stellt.

Unabhängig von externen oder internen Ratingverfahren sind die eingehenden Informationen relativ leicht zu bestimmen. Es sind die Ursachen, die sich in der Vergangenheit häufig als ursächlich für Unternehmenskrisen bzw. Insolvenzen herausgestellt haben:

- Finanzwirtschaftliche Ursachen (z. B. unzureichende Eigenkapitalausstattung, fehlerhafte Finanzierung, hohe branchenunübliche Forderungsausfälle, ungeplante Auszahlungen)
- Erfolgswirtschaftliche Ursachen (z. B. zu geringe Margen, Verluste, hohe Fixkostenbelastungen, unrentable Geschäftsbereiche)
- Realwirtschaftliche Ursachen (z. B. Abhängigkeiten von Lieferanten/ Abnehmern, Fehlinvestitionen, Preisverfall, veraltete Produkte/ Produktionsanlagen)
- Personenbezogene Ursachen (z. B. Führungsschwächen, fehlendes Management-Know-how, Nachfolgeprobleme, Familienprobleme)
- Konstitutive Ursachen (z. B. Standortprobleme, Gesellschafterstruktur, mangelnder Organisationsaufbau).



Um zu einem fairen und möglichst zutreffenden Rating zu gelangen, muss das Ratingverfahren dem jeweiligen zu analysierenden Unternehmen in seiner eigenen Art und Größe möglichst gerecht werden. Dies wird am Beispiel des Ratings der Sparkassenorganisation deutlich.

Hier wird nicht nur nach den Tätigkeitsbereichen (Produktion, Handel, Dienstleistung, Sonstige) unterschieden, sondern auch in fünf verschiedene umsatzabhängige Größenordnungen. Zusätzlich gibt es eigene Ratingverfahren für Freiberufler und für Existenzgründer. Mit dieser Vorgehensweise wird das Ratingverfahren kleinen und mittleren Unternehmen in besonderem Maße gerecht.

Kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund ihres im internationalen Vergleich sehr niedrigen Eigenkapitals stark von Kreditvergaben abhängig und somit von dieser Neureglung betroffen. Entgegen den ersten Befürchtungen haben Auswirkungsstudien bewiesen, dass Kreditinstitute durch die Neuregelung per Saldo nicht mit einem erhöhten Eigenkapitalbedarf zu rechnen haben. Die in der Wirtschaftspresse beklagte (und teilweise auch tatsächlich vorhandene) Zurückhaltung bei der Kreditvergabe dürfte ihre Ursache eher in der aktuellen Unternehmensinsolvenzwellen verbunden mit der für Banken erforderlichen Risikovorsorge, bei gleichzeitig im internationalen Vergleich schwacher Ertragslage deutscher Banken haben. Allerdings bedeutet die Einführung von Basel II, dass Kreditnehmer künftig in

Abhängigkeit von ihrer eigenen Bonität, durch die unterschiedliche Eigenkapitalbelastung des Kreditgebers mit entsprechend Eigenkapitalkosten, sprich höheren oder niedrigeren Zinsmargen belastet werden. Es wird also im Vergleich zum bisherigen Status zu einer deutlichen Spreizung der Zinskonditionen kommen.

Folglich ist jedes Unternehmen gefordert, sich angemessen auf Basel II vorzubereiten. Im Bereich der quantitativen Parameter sollte jede Maßnahme ergriffen werden, die zu einer Verbesserung der Ertragsituation

Controllingsysteme können zu einem verfälschten Ratingergebnis führen. Ein besonderes Augenmerk sollte auch auf eine der Unternehmensgröße angemessene Umsatz-, Ertrags- und Liquiditätsplanung gerichtet sein. Nicht zuletzt ist gerade jeder Mittelständler gefordert, frühzeitig Regelungen für die Unternehmensnachfolge zu treffen. Denn ein ungeplantes Ausscheiden aus dem Unternehmen dürfte in vielen kleinen und mittleren Betrieben erhebliche Probleme hervorrufen und dies wird in jedem Ratingverfahren angemessene Berücksichtigung finden. ■

Bonitätsbeurteilungen und Risikogewichte im Standardansatz

| Bonitätsbeurteilung | AAA bis AA- | A+ bis A- | BBB+ bis BB- | Unter BB- | Nicht beurteilt |
|---------------------|-------------|-----------|--------------|-----------|-----------------|
| Risikogewicht | 20% | 50% | 100% | 150% | 100% |

und der Eigenkapitalsituation führt. Als Stichworte sind hier u. a. Debitoren- und Lageroptimierung, Gewinnthesaurierung, Leasing oder Factoring zu nennen.

Im qualitativen Bereich ist in erster Linie die Kommunikation zum Ratingverantwortlichen zu optimieren. Denn veraltete oder fehlende Bilanzdaten, Unkenntnis über Marktstellung, Produkte und vorhandene

Preise der Ratingagenturen (Antworten in %)

| | Fitch | S & P's | Moody's |
|-------------------------|-------|---------|---------|
| kostenlos | 6 | 2 | 7 |
| < 25.000 USD | 19 | 8 | 7 |
| 25.000 bis 50.000 USD | 37 | 30 | 24 |
| 51.000 bis 100.000 USD | 19 | 30 | 26 |
| 101.000 bis 200.000 USD | 13 | 13 | 18 |
| > 200.000 USD | 6 | 17 | 18 |

Quelle: Everling, Oliver, Ratingagenturen im Urteil der Emittenten, in Die Bank 2001, Heftnummer 1, Seiten 62-65

Kundenstrukturprobleme durch strategisches Zielgruppenmarketing beheben

Diplom-Betriebswirt (FH) Christoph Hägele



| Christoph Hägele |
studierte in sechs Semestern Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Mainz.

Er arbeitet als Marketingreferent bei der Naspa - Nassauische Sparkasse Wiesbaden.

Neue Kunden möglichst langfristig zu binden ist die größte Herausforderungen der Zukunft für jedes Unternehmen. Doch dafür müssen Sympathie, Nähe und Fachkompetenz stimmen - von Anfang an.

Der Jugendmarkt gehört zu den traditionellen Stärken der Nassauischen Sparkasse (Naspa). Aber, neue Geschäftsmodelle und neue Wettbewerber wie zum Beispiel die DiBa revolutionieren das Bankgewerbe. Damit stellt sich die Frage, ob die persönliche, durch ein individuelles Vertrauensverhältnis geprägte Kundenbeziehung auch in Zukunft ihre Bedeutung behalten wird.

Zur Situation der Sparkassen könnte man vereinfachend feststellen: Früher waren die Nachwuchskunden, die „jungen Erwachsenen“ einfach da. Sie blieben – von Kindheit an – treue Kunden ihrer Sparkasse. Heute gehen gerade die in vielerlei Hinsicht interessanten Kunden von morgen in der entscheidenden Phase verloren, nämlich dann, wenn beratende Kundenbetreuung wichtiger und die Produktnutzung eigentlich erst rentabel wird.

Doch wie kann einer Überalterung der Sparkassen-Stammkundschaft in der Zukunft vorgebeugt werden, wenn derzeit nach dem Ende der Ausbildungsphase ein um mehr als zehn Prozentpunkte gesunkener Giromarktanteil zu verzeichnen ist. Bereits seit einigen Jahren sind die Marktanteile der Sparkassen bei jungen Erwachsenen und hier insbesondere bei Studenten und jungen Akademikern rückläufig. Es gelingt

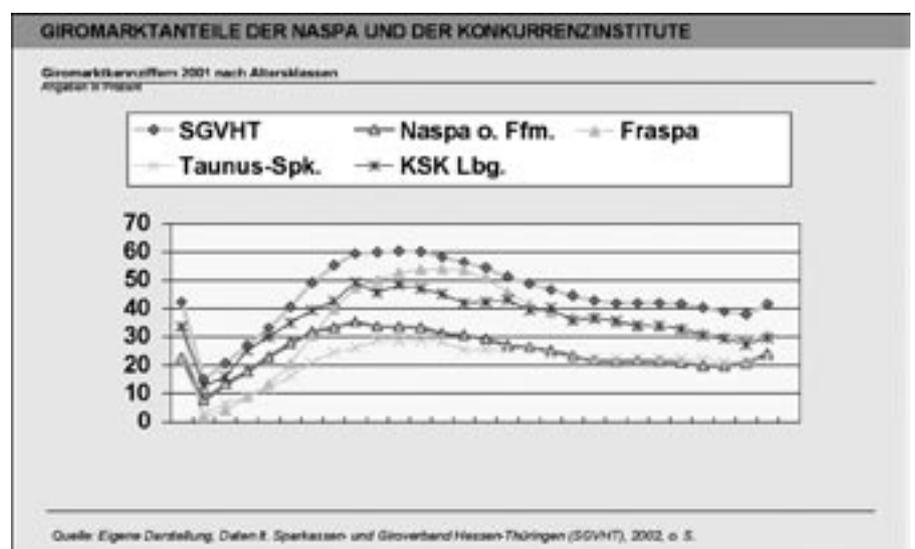
zu selten, die in jungen Jahrgängen mit hohen Investitionen im Nachwuchsmarkt erreichten Kundenverbindungen nachhaltig zu sichern.

Die zentralen Problemansatzpunkte der Diplomarbeit stellen also die hohen Marktanteilsverluste in den Altersgruppen ab 18 Jahren, Ansprachedefizite und damit die mangelnde Fähigkeit der Sparkassen (insbesondere der Naspa) dar, die im Jugendsegment errungenen Erfolge in die Privatkundenbetreuung zu übertragen, wobei Potenzialkunden eine besondere Bedeutung zukommt.

Es rumort im Bankenmarkt - die Kundenbindung wird zur Schlüsselgröße

Verschärft wird die Situation durch den verstärkten Wettbewerbsdruck einerseits (z. B. durch banknahe Wettbewerber wie MLP) und die erhöhten Anforderungen der Zielgruppen an Finanzdienstleister andererseits. Damit ist die künftige Position der Sparkassen im Privatkundenmarkt, vor allem auch bei gehobenen Privat- und Individualkunden, gefährdet.

Seitens der Finanzwirtschaft beherrscht die Suche nach ertragreichen Kunden das Privatkundengeschäft. Das Bemühen der Kreditinstitute richtet sich daher verstärkt auf die vermögende und profitable Privatkundschaft, während sie den so genannten Mengenkunden und dessen Ansprüche aus dem Blickwinkel verlieren. Untersuchungen des Instituts für Marketing & Innovationsmanagement der Universität Rostock bestätigen



die vielfach angeführte These, dass mit durchschnittlich mehr als 60 Prozent der Kundenbeziehungen im breiten Privatkundengeschäft kein positiver Deckungsbeitrag zu erwirtschaften ist.

Diese Aussage passt in das Bild der heutigen Zeit, in der sich mehrere Institute einen Kunden ‚teilen‘ müssen und so keiner der Wettbewerber ausreichende Erträge aus der Geschäftsverbindung erzielt. Ein Erfolgsfaktor scheint in der Kunst zu liegen, frühzeitig den persönlichen Kundenkontakt aufzubauen und stetig zu festigen, um im Wettbewerb die Nase vorn zu haben.

Einfach unbezahlbar: Kundenbindung

Die Ursachen für eine schwache Kundenbindung liegen in der Zurückhaltung bei der Vergabe von Karten und Dispositionskrediten, den so genannten Vertrauensprodukten. Noch schwerwiegender wirkt sich allerdings die noch unzureichende persönlichen Betreuung und Beratung der jungen Kunden aus. So erreicht die Naspa zwar beim Bekanntheitsgrad einen sehr hohen Wert - rund 62 Prozent - selbst Institute wie Dresdner Bank oder Commerzbank kommen hier nur auf 53 beziehungsweise 38 Prozent. Dennoch, bei der Beratung ihrer jungen Kunden muss die Naspa aktiver werden. 20 Prozent der studentischen Kunden sind noch niemals persönlich in der Geschäftsstelle beraten worden. Bei den Kunden der Konkurrenzinstitute gaben dies nur 10 Prozent an. Von den studentischen Kunden der Naspa kennen 56 Prozent noch nicht einmal den Namen auch nur eines Mitarbeiters, während dies auf 43 Prozent bei den Konkurrenzinstituten zutrifft.

Das heißt für die Naspa: Es gilt, verstärkt mit den jungen Erwachsenen in Kontakt zu treten und mehr Anlässe zu finden, um zu informieren und sie frühzeitig persönlich anzusprechen. Die Lösung liegt also in der Taktung der Kundenansprache. Doch bringen häufigere Ansprachen gleichzeitig eine stärkere Kundenbindung mit sich?

Marketing-Controlling ist gefragt

Wie misst man eigentlich Kundenbindung? Zum Beispiel indem man fragt, ob der Kunde diese Bankverbindung wieder wählen würde, ob er sie weiterempfiehlt und ob er in zwei Jahren noch immer Kunde dieses Instituts sein wird. Die Beantwortung fällt im Rahmen der Umfrage dieser Diplomarbeit für die Naspa mit 71, 70 und 76 Prozent Ja-Antworten schmeichelhaft aus. Sie schnitt damit ein wenig besser als die Konkurrenzinstitute ab.

Gute Werte ergaben sich außerdem für die Hilfsbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit. Weniger überzeugt waren die jungen Kunden der Naspa allerdings davon, dass sich dort stets um eine optimale Lösung bemüht wird: Hier erzielte man nur 24 Prozent (Kunden der Konkurrenzinstitute: 42 Prozent). Trotz relativ stabiler Kundenbindung gaben 27 Prozent der befragten Naspa-Jugendlichen an, bereits über einen Bankwechsel nachgedacht zu haben (Kunden der Konkurrenzinstitute 33 Prozent). Der Weg zum Mitbewerber ist demnach nicht weit. Der Übergang vom kostenfreien Jugendgirokonto zum bepreisten Normalkonto muss deshalb fließender gestaltet werden.

Im Rahmen der Diplomarbeit wurde daher die Kundenbeziehung von Geburt an auf eine neue Grundlage gestellt: Das neu geschaffene Naspa-Startkonto, ein dynamisches mitwachsendes Konto passt sich in jeder Lebensphase an die Bedürfnisse des Kunden an. Es handelt sich dabei aus technischer Sicht um ein Girokonto. In den ersten 11-13 Lebensjahren bietet es für den Kunden die Sicherheit und Ausstattung eines Sparkontos um den Spargedanken des heranwachsenden Jugendlichen zu fördern. Vorteilhaft für Bank und Kunden ist, dass es auf Zuruf genau dann zum ersten Girokonto gemacht werden kann, wenn der Kunde - in der Regel die Eltern - dieses Bedürfnis äußern. Vorteilhaft für die Bank, weil so einer Abwerbung durch Mitbewerber vorgebeugt wird. Der Fall, dass im Kleinkindesalter ein Sparkunde gewonnen wird, der jedoch niemals zum Girokunden wird, tritt somit seltener auf.

Mehrwert ist Trumpf

Im Laufe der Geschäftsverbindung helfen neue vorteilhafte Nutzungsmöglichkeiten im einzigartigen Mehrwert-Direktkonto

ego/N (beispielsweise mit Zusatzleistungen wie Verzehr Gutscheinen oder einem Ticket-service) die Banktreue zu stärken.

Für die junge Internet-Generation scheinen auf den ersten Blick traditionelle Leistungsfaktoren wie die örtliche Nähe einer Geschäftsstelle oder ein persönliches Beratungsgespräch kaum noch eine Rolle zu spielen. Doch dem ist nicht so, wie die Studie belegt. Die Nähe der Geschäftsstelle stellt neben der persönlichen Betreuung die zentrale Kundenanforderung dar.

Daher gilt es, im Rahmen eines gesamtstrategischen Konzepts für die jungen Erwachsenen attraktive und nützliche Ansprechmöglichkeiten zu finden, um den Vorteil der örtlichen Nähe auszuspielen - sprich, die jungen Menschen dazu zu bewegen in die Geschäftsstelle zu kommen. Jedoch nicht etwa um Zahlungsverkehr abzuwickeln, sondern im Rahmen der Unternehmenskernkompetenz zu beraten und Abschlüsse zu erzielen. Denn gerade die persönliche bedarfsorientierte Beratung ist heute in einer Zeit der Beratung per automatischem Telefoncomputer schon fast zum Luxus geworden.

Ergebnis der Arbeit ist eine ganzheitliche Jugendbetreuungskonzeption, die mit geeigneten Kundenbindungsinstrumenten, ganzheitlichen Beratungsansätzen und professionellen Verkaufssystematiken zu einer weiteren Steigerung des Giromarktanteils bei Jugendlichen beiträgt und Möglichkeiten schafft, die Kundenbindung und die Rentabilität bei der Kundengruppe der Jungen Erwachsenen zu erhöhen.

Man darf gespannt sein, ob die Rechnung aufgeht. ■



FH-Studentinnen erhalten Gutenberg-Stipendien

Diplom-Betriebswirtin (FH) Gaby Bunse, Diplom-Betriebswirtin (FH) Nathalie Prokasky

| Gaby Bunse |

geboren am 06.02.1975, studierte von 1998 bis 2002 an der FH Mainz Betriebswirtschaft in dem Studienschwerpunkt Marketing. Im Juni 2003 bekam sie zusammen mit ihrer Studienkollegin Frau Nathalie Prokasky ein Gutenberg-Stipendium für die gemeinsame Diplomarbeit.

Seit März 2003 studiert sie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main Wirtschaftspädagogik mit dem Schwerpunkt Englisch.

| Nathalie Prokasky |

geboren am 13.10.1976 in Mainz, studierte von 1998 bis 2002 Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der FH Mainz.

Im Rahmen einer praktischen Diplomarbeit gewann Nathalie Prokasky zusammen mit ihrer Diplomarbeitskollegin Gaby Bunse im Juni 2003 ein Gutenberg-Stipendium.

Seit dem 01.12.2002 ist Nathalie Prokasky als Trainee im Bereich Marketing bei dem Mainzer Unternehmen SCHOTT GLAS tätig.

Die Diplomarbeit „Branchenanalyse, Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung und Handlungsempfehlungen für die Stadt Mainz“ erarbeiteten Gaby Bunse und Nathalie Prokasky im Auftrag des Wirtschaftsdezernates der Stadt Mainz. Die Arbeit wurde von Frau Prof. Dr. Ursula Funke betreut. Intensive Unterstützung erfolgte durch den Wirtschaftsdezernenten der Stadt Mainz, Herrn Franz Ringhoffer, die Wirtschaftsreferentin Frau Constanze Jutzi sowie Mainzer Unternehmen, zum Beispiel Werner & Merz GmbH, SCHOTT Glas und Institut für Mikrotechnik Mainz GmbH. Im folgenden die wichtigsten Ergebnisse der prämierten Arbeit.

Mainz ist vor allem als Medienstandort bekannt, wobei dies nicht alles ist, was die Stadt und der Wirtschaftsstandort Mainz zu bieten haben. Um im regionalen Wettbewerb im Rhein-Main-Gebiet und auch im Wettbewerb der Regionen deutschlandweit mithalten zu können sowie auf bestimmten Gebieten führend zu sein, ist es für Mainz wichtig, weitere Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen, auf- und auszubauen sowie entsprechend zu kommunizieren. Im Rahmen dieser Diplomarbeit galt es zusätzliche starke Branchen in Mainz zu analysieren, diese auf ihre Zukunftschancen zu prüfen, um daraufhin eine strategische Ausrichtung des Wirtschaftsstandortes Mainz vorzunehmen und entsprechende Handlungsempfehlungen zu geben. Basis hierzu sind eine Branchenanalyse und eine eigene Unternehmensbefragung.

Nach der durchgeführten Analyse sind die Mainzer Wirtschaftsbereiche mit Kompetenz-Merkmalen folgende Branchen (Nennung in Rangreihenfolge):

- Forschung und Entwicklung (mit den Schwerpunkten Bio-, Mikro- und Nanotechnologie sowie optische Technologien)
- Chemische Industrie
- Datenverarbeitung und Datenbanken
- Unternehmensberatungen.

Die Zukunftsaussichten dieser Branchentendieren von sehr positiv bis mittelmäßig. Die neuen Technologien (u. a. Bio-, Mikro- und Nanotechnologie sowie optische Technologien) gelten als Schlüsselbranchen und Innovationstreiber des 21. Jahrhunderts. Ihnen werden dadurch sehr gute Zukunfts- und Wachstumschancen prognostiziert. Die chemische Industrie, als eine der stärksten Wirtschaftszweige der letzten 20 Jahre, soll nach Aussage der Experten nicht mehr so schnell wachsen wie noch vor einigen Jahren, doch auch hier ist in Zukunft mit positiven Umsatzentwicklungen zu rechnen. Der Branche Datenverarbeitung und Datenbanken wurde, genau wie dem gesamten Bereich IT, in den letzten zwei Jahren ein stärkeres und schnelleres Wachstum vorausgesagt, als es letztendlich eingetreten ist. Hier wird man in Zukunft vorsichtiger bei den Prognosen sein müssen, trotzdem sind die Chancen weiterhin gut. Die Branche der Unternehmensberatungen hat derzeit große Probleme, da das Beratergeschäft sehr von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage abhängt. Doch auch hier werden langfristig wieder Umsatzsteigerungen im zweistelligen Bereich erwartet.

Mit Hilfe einer eigenen Umfrage wurden die Unternehmen der Kompetenz-Branchen zum Standort Mainz bezüglich seiner Stärken und Schwächen befragt. Bei einer Rücklaufquote von 25% und zusätzlich geführten Schlüsselinterviews mit traditionellen und bedeutenden Mainzer Unternehmen ergaben sich interessante und neue wirtschaftliche Aspekte sowie Wünsche und Anregungen.

Die befragten Unternehmen sehen Mainz als Standort der guten Erreichbarkeit für Mitarbeiter, Kunden und den Warentransport. Sie schätzen die Mainzer Infrastruktur und jedes zweite Unternehmen ist mit dem Standort des eigenen Betriebes sehr zufrieden. Zusätzlich heben die Befragten die Lage im Rhein-Main-Gebiet, die Flughafennähe sowie die Nähe zur Universität und den Universitätskliniken hervor. Am häufigsten kritisiert werden die anfallenden Kosten am Wirtschaftsstandort, wie der hohe Gewerbesteuersatz, die hohen Energiekosten und die hohen Mieten. Außerdem fehlt es den Unternehmen und den Existenzgründern an einer aktiven

„Mainzern den Spiegel vorgehalten“

Stadt Mainz vergibt an 44 Studenten Gutenberg-Stipendien im Gesamtwert von 13 500 Euro

kl. – Für herausragende Arbeiten, die sich mit Mainz beschäftigen, hat Kulturdezernent Peter Krawietz (CDU) gestern die Gutenberg-Stipendien der Stadt vergeben. 44 Studenten von Fachhochschule und Universität wurden für Einzel- und Gruppenprojekte ausgezeichnet. Insgesamt betragen die Fördermittel dieses Jahr 13 500 Euro. „Die Arbeiten halten den Mainzern einen Spiegel vor“, sagte Krawietz. Auch die Stadt profitiere von den Ergebnissen.

Das Themenspektrum ist breit. Zwar stammen viele Arbeiten aus dem Fachbereich Geschichte, etwa die in der

Donnerstagsausgabe vorge-stellte Untersuchung von AZ-Redaktionsvolontär Achim Reinhardt zum „Kampf um Gutenberg“, den sich Mainz und Leipzig vor dem 500-jährigen Jubiläum der Buchdruckkunst 1940 lieferten. Aber auch Interdisziplinäres wie die virtuelle Rekonstruktion einer römischen Wasserleitung und theologische Fragen sind vertreten. Und Themen mit praktischer lokaler Bedeutung: Erwa ein Konzept für die Stadtbücherei Anna Seghers und ein Plan für die Verkehrsanbindung des Marienborner Neubaugebiets „Hinter den Wiesen“.

Die größte Arbeit ist das Mainzer Domprojekt. 19 Kunstgeschichts- und Architekturstudenten von Uni und FH rekonstruierten, wie das Marktportal, die Dächer der Seitenschiffe und der Obergaden ursprünglich ausgesehen haben und bauten das Ganze im Modell nach. Zu erforschen gab es vieles, denn in und an der Kathedrale wurde ständig an- und umgebaut – weil mehr Platz gebraucht wurde oder sich die Glaubensvorstellungen änderten. Und immer wieder zerstörten Brände das Gotteshaus; Blitze und Kriege sorgten dafür, dass Teile erneuert werden mussten. Für eine vollständige Bestandsaufnahme kletterten die Studenten un-

ter die Dächer des Doms und erkundeten, was selbst vom Helikopter aus nicht zu sehen ist. „Per Handaufmaß haben wir die einzelnen Steinquader verformungsgetreu aufgenommen und abgezeichnet“, erklärte die Architekturstudentin Sabine Münchschwander.

Religion und Vergangenheit beschäftigten auch Geschichtsstudent Oliver Schipp. Wie in dem Film „Life of Brian“, fragte er sich, was uns die Römer neben Aquädukten, Sanitäranlagen und Weinbau hinterlassen hätten. Schipps Antwort: Kulte. Rund 700 römische Weihsteine aus der Antike wurden in Mainz und Umgebung

gefunden, der Student hat sie untersucht und geordnet.

Nicht nur viele Arbeiten beschäftigen sich mit der Historie, auch die Gutenberg-Stipendien selbst haben eine lange Tradition. Der Stadtrat habe sich im Nachkriegsjahr 1946 entschlossen, der Uni 50 000 Mark für die Förderung Bedürftiger zu geben, erklärte Krawietz. Mittlerweile habe sich die Bedeutung der Stipendien gewandelt. „Heute werden damit keine Studien mehr finanziert, sondern Leistungen anerkannt“, verdeutlichte der Dezernent. „Aber die Stadt hält auch in Zeiten knapper Kassen an der Tradition fest.“



Gutenberg-Stipendiat Achim Reinhardt ist seit April Redaktionsvolontär bei der AZ.



Auch die FH-Studentinnen Gaby Bunsé (l.) und Nathalie Prokasky gehörten zu den Glücklichen, denen Kulturdezernent Peter Krawietz ein Gutenberg-Stipendium verlieh. Bild: hbz / Zimmermann

Beratung und Förderung durch die Stadt und deren Institutionen. Viele der Unternehmen bemängeln das nicht ausreichende Angebot an qualifizierten Arbeitskräften.

Aus diesen Kritikpunkten entwickeln sich die entsprechenden Verbesserungsvorschläge und Änderungswünsche der befragten Branchen. Dazu gehören speziell die Senkung der Gewerbesteuer, der Energiekosten und der Mieten. Die technologieorientierten Unternehmen wünschen sich einen Technologiepark und stimmen bei dem Bedürfnis nach besserer und intensiverer Unterstützung durch die Stadt mit den anderen Branchen überein.

Auf Basis der Erkenntnisse der Unternehmensbefragung, der Schlüsselinterviews, einer Studie des DIHK und der Zukunftsprognosen der einzelnen Branchen wurden Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung des Standortes und Handlungsempfehlungen für Mainz erarbeitet. Die Stadt soll demnach durch aktive Wirtschafts-

förderung, speziell in der Unterstützung von Existenzgründungen und neuen Technologien, ein hoch attraktiver und sehr bekannter Standort werden, der seine Kompetenzen im Bereich Medien und neue Technologien hat. Die strategische Ausrichtung des Wirtschaftsstandortes sollte in Zukunft auf dem Auf- und Ausbau der neuen Technologien liegen.

Hierzu ist es notwendig eine Wirtschaftsförderung zu haben, die nicht nur reagiert, sondern durch aktives und zielgerichtetes Steuern die Wirtschaft am Standort unterstützt und lenkt. Außerdem muss die Mainzer Wirtschaftsförderung den Standort mit seinen Vorteilen bei potenziellen, ansiedlungswilligen Unternehmen mit geeigneten Marketingmaßnahmen präsentieren. Die Kooperation zwischen den einzelnen Mainzer Institutionen, die Einfluss auf die Wirtschaft haben, und deren Bekanntheits- und Nutzungsgrad müssen verbessert werden. Ein weiterer wichtiger Punkt der Handlungsempfehlun-

gen ist die Zusammenarbeit zwischen den Mainzer Hochschulen und der Wirtschaft. Sollen langfristig qualifizierte Fach- und Führungsnachwuchskräfte am Standort gehalten werden, ist auf diesem Gebiet frühe Kooperation gefragt. Um die neuen Technologien zu unterstützen und zu fördern bietet sich der Bau eines Technologieparks an, in welchem Unternehmen und Dienstleister sowie Existenzgründer Tür an Tür arbeiten und von der räumlichen Nähe durch beispielsweise Kooperationen und Wertschöpfungsketten profitieren.

Das Mainzer Wirtschaftsdezernat hat nun die Möglichkeit mit den Erkenntnissen und Ergebnissen dieser Arbeit, zusätzlich zu dem bekannten Medien-Schwerpunkt, eine weitere Kompetenz im Bereich neue Technologien aufzubauen. Hierzu sind vor allem ein gutes Standort-Marketing und die ständige Zusammenarbeit mit den Unternehmen dieser Wirtschaftszweige notwendig. ■

Prof. Dr. Oliver Kaul



Im September 2003 wurde ich als Professor an den Fachbereich III der Fachhochschule Mainz berufen und werde die Professur für Betriebswirtschaft, insbesondere Unternehmensführung im WS 2003 antreten.

Von 1990 bis 1994 studierte ich Betriebswirtschaftslehre an der Justus Liebig-Universität in Gießen und war anschließend (1995 bis 1998) als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Marketingprofessur Heil an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz tätig. Im Jahr 2000 promovierte ich dort im Bereich Marketingwettbewerb.

Von 1998 bis September 2003 war ich Vorsitzender der Geschäftsführung von smartcon, einer wissenschaftsnahen Unternehmensberatung mit den Tätigkeitsschwerpunkten marketinggetriebene Unternehmensführung, Marktforschung und Executive Education-Programmen. Das von mir gegründete Beratungsunternehmen besteht aus einem interdisziplinären Team von international erfahrenen Wissenschaftlern und Praktikern und unterhält ein Netzwerk weltweiter strategischer Partnerschaften. Ohne sich von bewährten Managementtechniken pauschal zu verabschieden, nutzen smartcon-Projekte gezielt innovative Methoden und Instrumente der neuesten betriebswirtschaftlichen Forschung.

Meine Spezialgebiete sind marketingorientierte Unternehmensstrategien sowie qualitative und quantitative Marktforschungsprojekte. Die Beratungserfahrungen, welche ich im Rahmen meiner Tätigkeit für smartcon sammeln konnte beinhalten Projekte in den Bereichen Unternehmensführung, Branding, conjoint-basierte Marktanteilsprognosen, Pricing, Neuproduktentwicklung und -einführung sowie Messung und Steigerung von Kundenzufriedenheit.

1997 verbrachte ich als Visiting Scholar an der Columbia University in New York City. Verschiedene Forschungspräsentationen an den führenden Business Schools in Europa, USA und Asien (Berkeley University, New York University (NYU), Columbia University, University of California Los Angeles (UCLA), INSEAD (France), Hong Kong University of Science and Technology (HKUST) und Humboldt Universität (Berlin)), brachten mir fundamentale Impulse, die meine Forschung und Lehre bis heute nachhaltig prägen.

Für meine Tätigkeit als Professor an der Fachhochschule Mainz habe ich mir zum Ziel gesetzt, die Verbindung zwischen Theorie und Praxis stärker auszubauen und eine vitale Interaktion zwischen Lehre, Forschung, Studenten und führenden Unternehmen zu fördern. ■

Interne Kommunikation

Prof. Franz Klöfer

Ein Hochschullehrer wird im allgemeinen nicht von seinem Ruhestand überrascht, er weiß es seit Jahren, wann er aus dem aktiven Dienst ausscheiden wird. Er kann sich rechtzeitig darauf einstellen. Der Verfasser war nach 33 Jahren Lehrtätigkeit an der ehemaligen HWF und vor allem an der Mainzer Fachhochschule zu Beginn seines Ruhestandes 65 Jahre und zwei Monate alt. Mit seinen Studenten hatte er im Personalseminar immer wieder die Situation des Ausscheidens aus dem aktiven Dienst diskutiert, wie ein Rentner seine neue Freiheiten aktiv nutzen kann, um nicht im Alltag in eine Leere zu fallen.

Nun, für den Verfasser gab es vor allem beim Umzug vom Dienstzimmer in den häuslichen Bereich viel auszusondern (rückblickend hätte es mehr sein sollen), aufzuarbeiten und auch abzuschließen. Dabei reizte ihn das Thema der Mitarbeiterkommunikation, der internen Kommunikation. Daran arbeitet er nun seit sechs Jahren sehr intensiv, neben vielen Kleinigkeiten des Alltags, die jetzt häufiger anfallen und zusätzlich von der Familie und von Freunden an ihn herangetragen werden. Darin sieht er eine Chance für sich selbst und für die Vertiefung des Themas interne Kommunikation.

Diese interne Kommunikation ist in der üblichen Lehre an der Fachhochschule kein zentraler Schwerpunkt und steht oft sogar am Rande der Kommunikation mit der betrieblichen Außenwelt. Diese Sichtweise war noch bei der Vorarbeit für eine Publikation zur innerbetrieblichen Kommunikation in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen tägliche Praxis. Meist wurde es als ausreichend empfunden, wenn Vorgesetzte dem Personal Arbeitsanweisungen gaben und mehr oder weniger präzise Zielvorgaben formulierten. Doch diese Vorgehensweise bringt in einer modernen Arbeitsorganisation nicht den gewünschten Erfolg. Man erwartet ja von einem Mitarbeiter Mitdenken, Motivation zur betrieblichen Arbeit, eigene Aktivität, Kreativität und Engagement für die Unternehmensziele und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzustellen und das notwendig Neue auch aktiv mit zu gestalten.

Dabei macht es keinen wesentlichen Unterschied, ob es sich um ein kleines, mittelgroßes oder großes Unternehmen handelt, ob im erwerbswirtschaftlichen oder im Non-Profit-Bereich, ob innerhalb der eigenen Landes- und Sprachgrenzen oder darüber hinaus. Zur Mitarbeiterführung gehört heute eine offene, umfassende dialogische Kommunikation, bei der Mit-

oder die Chancen meines Ruhestandes

arbeiter auf allen betrieblichen Ebenen die Initiative ergreifen, nicht nur die Führungskräfte. Hier gibt es inzwischen ermutigende positive Veränderungen, wie sie zwischen 1998 und 2003 in drei weiterentwickelten Auflagen von „Erfolgreich durch interne Kommunikation“ dokumentiert sind.

Bei Vorbereitung der ersten Auflage war es noch schwer, selbst bei der Leitung des Luchterhand-Verlags, über die sehr enge Sichtweise der internen Kommunikation mit vier- oder sechsmal jährlich erscheinenden Mitarbeiterzeitschriften hinaus zu kommen. Der verantwortliche Lektor musste im Hause Luchterhand Überzeugungsarbeit leisten, bis der neue Titel erscheinen konnte. Die Kosten für Redaktion, Druck und Distribution einer Mitarbeiterzeitschrift wurden in der betrieblichen Kostenrechnung ganz konsequent unter „betriebliche Sozialleistungen“ verbucht, kein Gedanke an den Leistungsfaktor Kommunikation!

Im Vorwort der ersten Auflage steht deshalb die Forderung: „Der Kommunikationsfachmann neuer Prägung muß sehr viel mehr leisten, nämlich zusätzlich die Führung des Hauses und die Führungskräfte beraten und Kommunikationsmaßnahmen managen helfen, kurzum den Wandel begleiten und fördern... Der Kommunikateur braucht ein neues Profil als Berater und Förderer.“ In den einzelnen Fachbeiträgen des Buches wurde eine solche Forderung immer wieder formuliert, doch gab es nur wenige einschlägige Erfolgsmeldungen. Das Echo auf das Buch war ermunternd. Die FAZ schrieb am 28.6.99 in einer Besprechung: „Wollte man Franz Klöfers Buch zu seinesgleichen stellen, man fände ein leeres Regal vor.“

In der zweiten Auflage sind die Herausgeber – Ulrich Nies von der BASF AG war als Mitherausgeber hinzugekommen – schon etwas optimistischer. Sie schrieben am 17. Februar 2001 im Vorwort: „Erfreulich ..., daß die Einbindung der internen Kommunikateure in die Veränderungsprozesse durch die Unternehmensleitungen eindeutig zugenommen hat.“ In den Praxisbeispielen werden Fortschritte dargestellt, so z. B. beim Intranet, Business TV, E-Commerce (erscheint dann in der 3. Auflage nicht mehr), bei der Kommunikation über Sprachgrenzen hinweg und bei der Messung des Erfolgs für die eingesetzten Mittel. Die zweite Auflage wurde zur Standortbestimmung der Mitarbeiterkommunikation, in der Fachwelt sehr gut aufgenommen.

Die 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage ging im Januar 2003 in Druck. Die Herausgeber stellen im Vorwort fest: „Die Bedeutung der internen Kommunikation wächst, weil ... die Rolle der Mitarbeiter als glaubwürdige Botschafter des Unternehmens zunimmt. Außerdem muss sich die interne Kommunikation immer stärker in vernetzte Kommunikationskonzepte einfügen, die den Ansprüchen der Stakeholder sowie den rechtlichen Anforderungen ... gerecht werden.“ Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Kommunikationsfachleute. Ihre Arbeit im Unternehmen ist interessanter und aufregender geworden, auch ihre Belastungen, so dass zum Bedauern der Herausgeber der eine oder andere Praxisbeitrag für die 3. Auflage ungeschrieben bleiben musste. Neben einer Aktualisierung und Vertiefung der bisher behandelten Themen kamen neue hinzu, etwa Praxisbeispiele aus Non-Profit-Organisationen, aus dem Mittelstand und unter dem Gesichtspunkt Führen durch Mitarbeiterpublikationen. Die aktuelle Auflage wurde in der Einschätzung durch den Herausgeber zu einem Kompendium der internen Kommunikation.

Neue Ideen lassen sich nicht nur durch den Einsatz eines geeigneten Medienmix verbreiten. Es gehört auch eine personelle Zusammenarbeit der Beteiligten dazu, etwa in einem Verband, in einem Verein: Ein sehr kleiner Verein, der an der FH Mainz entstandene Arbeitskreis für innerbetriebliche Kommunikation (AIK e.V.), der die Herausgabe des hier besprochenen Buches unterstützt hat, ein größerer Verband, die Bundesvereinigung für innerbetriebliche Kommunikation e.V. (inkom). AIK arbeitet weiter, inkom hat am 1. Juli 2003 mit der DPRG fusioniert.

An dieser Entwicklung hat der Verfasser intensiv mitgearbeitet. Hier konnte sich der Pensionär Klöfer mit Überzeugungskraft einsetzen. Er wird die weitere Entwicklung als Ehrenmitglied nicht in vorderster Front fördern, eher von Fall zu Fall, mit der Entwicklung zufrieden und mit dem Bewusstsein, es geht weiter. ■



| Prof. Franz Klöfer |

lehrte 33 Jahre an der FH (vorher HWF) Mainz im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Seine Spezialgebiete waren Personalwirtschaft und betriebliches Bildungswesen sowie insbesondere interne Kommunikation. Auf seine Initiative hin wurde auch ein Archiv für Mitarbeiterzeitschriften gegründet, das nach wie vor von intern und extern Interessierten genutzt wird. Prof. F. Klöfer ging im Jahre 1997 in den Ruhestand.

Literatur:

Franz Klöfer, Ulrich Nies: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3., aktualisierte und völlig überarbeitete Auflage 2003, Luchterhand Verlag Neuwied, 448 Seiten, gebunden, 49,90 Euro. ISBN 3-472-05215-5

„Als Dekanin musst du mit den garstigen und den netten Kindern spielen“

Interview mit Prof. Claudia Grenzmann, Dekanin Fachbereich III, Wirtschaftswissenschaften an der FH Mainz



| Prof. Claudia Grenzmann |
Fachhochschule Mainz

- 23.09.1938 Geburtstag
- 1958 Schulabschluss
- 1958 - 1959 Studium der Soziologie und Physik in Frankfurt
- 1959 – 1966 Studium in Mainz
Abschluss zur
Diplompsychologin
- 1966 - 1972 Selbständige Personal-
beraterin

Seit 1966 an der FH-Mainz, in den Funktionen einer Lehrbeauftragten und Professorin, später auch teilweise als beratende Psychologin

Seit WS 2000/2001 Dekanin des Fachbereichs III: Wirtschaftswissenschaft

Frau Grenzmann, erzählen Sie uns etwas über Ihr Leben. Wie kam es dazu, dass Sie letztlich an der FH Mainz gelandet sind?

Meine Tätigkeit an der FH Mainz begann nicht als Dekanin, sondern als Professorin. Persönlich glaube ich, meine Arbeit hängt mit meiner Liebe zu Schulen zusammen. Diese entwickelte sich durch meine vom Krieg geprägte Kindheit und einer damit verbundenen Erkrankung in der Nachkriegszeit. Aufgrund dieser Umstände konnte ich die Schule erst im Alter von 9 1/2 Jahren besuchen. Ich war wahnsinnig glücklich, als es soweit war.

Dazu hat in besonderen Maße meine Liebe zum Lesen beigetragen. In dieser Schule gab es eine kleine Bibliothek und ich habe alle Bücher zweimal von A bis Z durchgelesen.

Einen Karriereplan gab es für mich nicht; ich hätte die Schule mit 14 Jahren beendet und wäre Gärtnerin geworden. Doch aufgrund meiner sehr guten Leistungen sagten meine Eltern: „Dieses Kind macht Abitur“.

Somit hieß es also weiter lernen. Wie haben Sie das damals empfunden?

Für mich war es ganz früh klar, dass es ein Privileg ist, lernen zu dürfen. Zu dieser Erkenntnis kam ich, weil es damals gerade für eine Frau nicht normal war, einen hohen Bildungsgrad zu erreichen. Die meisten Mädchen meiner Generation beendeten die Schule im Alter von 14 Jahren, um dann arbeiten zu gehen und so schnell wie möglich zu heiraten.

Nach dem Abitur haben Sie studiert?

Erstmal habe ich an der IHK die Prüfung als Wirtschaftskorrespondentin in Englisch abgelegt. Mein Studium habe ich mit den Schwerpunkten Soziologie und Physik in Frankfurt begonnen. Später wechselte ich nach Mainz und setzte mein Studium mit dem Schwerpunkt Psychologie fort.

Wie ging es nach Ihrem Studium weiter?

Nach meinem Studium arbeitete ich sechs Jahre in einer Unternehmensberatung im Bereich Personalrecruiting.

Seit 1966 arbeitete ich als Lehrbeauftragte an der HWF (Höhere Wirtschaftsfachschule, Vorläuferorganisation der FH). Im Jahr 1972 kam Kurt Dörr mit einer wunderbaren Nachricht zu mir. Falls Ihnen der Name

nichts sagt, Kurt Dörr ist der Gründer unserer Fachhochschule, welchen ich als einen ganz besonderen Menschen kennen gelernt habe. Er teilte mir mit, dass er eine Professorenstelle für einen Psychologen geschaffen habe. Ich bewarb mich und wurde angenommen. 10 Jahre später übernahm ich zusätzlich die psychologische Beratung für Studenten. Ich war sozusagen die Vorgängerin von unserer Claudia Huberti. Sie merken schon, an unserer FH muss man Claudia heißen, um Psychologe zu sein.

Heute sind Sie Dekanin. Was hat Sie dazu bewegt, diese verantwortungsvolle Tätigkeit auszuüben?

Der Fachbereichsrat hielt mich für fähig, dieses Amt auszuüben. Dabei bestand meine persönliche Absicht lediglich darin, Pro-Dekanin zu werden, da meine damalige Einstellung auf die Aussage „Lass das die Jungs mal machen“ zusammenzufassen ist. Nach einigen schlaflosen Nächten kam ich aber zum Schluss, dass es Zeit wäre, die Mädchen mal ran zu lassen.

Können Sie Ihren bisherigen Lebensweg zusammenfassen?

Über mich selbst würde ich sagen, ich bin neugierig auf das Leben. Ich habe viele Dinge nicht geplant, sondern sie getan, weil es sich so ergab. Und egal was es auch war, es war immer interessant.

Beschreiben Sie doch mal kurz ihren Alltag und ihr Tätigkeitsumfeld als Dekanin!

Kein Tag ist wie der andere. Das Dekanat ist durch die neue Studien- und Prüfungsordnung mit sehr viel Macht ausgestattet. Am besten könnte man meine Tätigkeit mit dem Satz "Ich koordiniere und wenn es sein muss entscheide ich" beschreiben.

Hauptsächlich betreibe ich Management by walking around. Dazu gehören Krisenintervention (Schlichtungen), Hochschulpolitik und strategische Entscheidungen. Ich nehme an sehr vielen Sitzungen und sogenannten runden Tischen teil. Dann gibt es noch viele öffentliche Anlässe, bei denen der Dekan nicht fehlen soll. Dazu zählen Veranstaltungen wie die Begrüßung der Erstis, der BIS-Studenten, der Auslandsstudenten und unserer Referenten.

Sehr wichtig, aber auch fordernd, sind die Studentensprechstunden. Diese halte ich besonders gern, jedoch sind sie auch sehr anstrengend. Am Rande, wenn ich so sagen darf, halte ich noch Vorlesungen und sitze in diversen Prüfungsausschüssen.

Zusammengefasst würde ich sagen, ich bestelle das Haus, natürlich nicht alleine, sondern mit anderen zusammen

Empirische Untersuchungen stellen immer wieder fest, dass Führungskräfte dazu neigen, den Kontakt zur Basis zu verlieren. Wie würden Sie Ihren Kontakt zur Basis, also zu uns Studenten, beschreiben?

Eine sehr interessante Frage, vom Gefühl her habe ich den Kontakt zur Basis nicht verloren. Ich würde sogar behaupten, dass er sich in gewisser Weise verbessert hat. Auf jeden Fall gehe ich heute anders mit den Leuten um, als früher, denn die Basis ist größer geworden.

Als ich dieses Amt noch nicht inne hatte, konnte ich mich rückhaltlos auf die Seite der Studenten stellen, jetzt muss ich die Professoren ebenfalls zur Basis zählen und auch deren Wünsche berücksichtigen. Darum verbringe ich rein objektiv nicht mehr so viel Zeit mit den Studenten. Früher saß ich in der Mensa immer bei den Studenten, heute sitze ich bei den Professoren, da ich diese nicht vernachlässigen kann und will.

Meine Mutter sagte immer zu mir: „Spiel doch nicht mit den garstigen Kindern, spiel doch lieber mit den netten“. Als Dekanin musst du mit den garstigen und den netten Kindern spielen. Sie sehen also, meine Funktion hat sehr viel mit Kompromissen zu tun. Trotzdem stelle ich mich nach wie vor schützend vor meine Studenten, wo auch immer es nötig ist. Ich glaube, ich habe in meiner Zeit an der FH noch nie jemanden abgeseigt.

Wir als Studenten haben den Eindruck, dass in einigen Bereichen die Personalsituation immer kritischer wird. So werden alle Kurse des Faches Rechnungswesen im fünften Semester von einem Professor in der Aula unterrichtet. Dieses widerspricht dem Anspruch des FH-Systems, individuellere Lernsituationen zu ermöglichen. Erläutern Sie bitte Ihren Anspruch und, falls vorhanden, eventuelle Lösungsansätze.

An dieser Stelle muss ich leider aller Kritik recht geben. Wir versuchen, diese Mängel schnellst möglich zu beheben. Diese Situation darf kein Dauerzustand werden, dies empfinde ich als unerträglich. Wir haben daher bereits zwei neue Stellen ausgeschrieben.

Bezugnehmend auf die vorangegangene Frage, bestehen bei der FH momentan größere finanzielle Problemstellungen?

Ja, an allen Hochschulen gibt es dramatische Kürzungen der Haushaltsmittel. Bei uns sind es 37% gegenüber dem Vorjahr und wir müssen weiter sparen.

Halten Sie das FH-System für eine zukunfts-fähige Art und Weise der Ausbildung?

Diese Frage kann ich natürlich nur für unseren Fachbereich, aber dafür mit einem eindeutigen Ja beantworten. Ich bin absolut von den Vorteilen des Studiums überzeugt, nicht umsonst gibt es bei uns einen Numerus Clausus, den es an der Uni nicht gibt. Wir nutzen die Möglichkeiten vieler Kooperationsfirmen und verlieren daher den Praxisbezug nicht und können diesen an die Studenten vermitteln.

Kinder lernen heutzutage die Welt durch verschiedene Medien, z. B. TV, Internet und Bücher kennen. Sie erfahren dabei aber zuwenig über die reale Welt.

Die FH bietet aufgrund ihrer Praxisorientierung einen sehr guten Weg, die Realität immer besser zu begreifen und in sie hineinzuwachsen. Des weiteren profitieren wir von einem sehr guten Namen auf dem Arbeitsmarkt.

Ein großer Vorteil des Studiums ist die Art und Weise des Umganges miteinander. So ist an der FH die soziale Distanz zwischen Studenten und Professoren geringer, als an der Uni die Distanz zwischen Professoren und Assistenten. Die Fachhochschule besticht durch ihr Konzept der kurzen

Wege und der kleinen Gruppen. Praxisnähe halte ich für eine sehr gute Möglichkeit des Lehrens und Lernens.

Ich vermute jedoch, dass künftig aufgrund der schlechten finanziellen Situation der Länder und Kommunen politisch Gesamthochschulen favorisiert werden.

Wenn Sie heute noch mal studieren würden, käme die FH Mainz für Sie in Frage?

Dies ist etwas anderes, ich persönlich würde nicht an der FH studieren, da ich in diesem konkreten Fall Medizin oder Biologie mit dem Ziel Forschung studieren würde. Allerdings könnte ich mir vorstellen, Psychologie an der FH zu studieren, vorausgesetzt, es bestünde die Möglichkeit.

Vielen Dank Frau Grenzmann für die Zeit und Mühe, die Sie mit uns hatten.

Kein Problem. Ich habe dieses Interview als sehr angenehm empfunden. Wissen Sie, es ist auch einmal schön, wenn sich jemand für einen persönlich interessiert, da ich mich ja sonst den ganzen Tag mit den Problemen anderer Leute auseinandersetze. Für mich war dies heute eher ein Coaching, da ich mal wieder über Dinge nachdenken konnte, für die ich sonst keine Zeit habe. Ich möchte auch noch etwas zum Thema Basis sagen. Nein, ich habe doch nicht mehr den gleichen Bezug wie früher. Ich habe einfach keine Zeit mehr, die Studenten richtig kennen zu lernen. Darum habe ich leider kaum noch wirkliche Freunde unter ihnen. Freundschaft braucht Zeit. ■

Das Interview führten:

Patricia Ellwart

Studentin, Fachrichtung BWL, Semester 5

Stefan Heinz

Student, Fachrichtung BWL, Semester 5

Das Interview fand im Rahmen des Wahlpflichtfaches Wirtschaftsjournalismus unter Betreuung von **Frau Prof. Dr. Andrea Beyer** statt.

Warum schreibt frau eine Doktorarbeit? | Warum schreibt Mama eine Doktorarbeit? | Warum schreibe *ich* eine Doktorarbeit?

Helen Bicknell, MA



| Helen Bicknell |
Fachhochschule Mainz

Die einfachste Antwort auf diese Fragen ist... warum nicht??

Da es aber nicht üblich ist, sich als Frau und Mutter von drei Kindern im hohen Alter von ... (über 40!) Jahren so etwas vorzunehmen, ließ ich mich überreden, meine Beweggründe Ihnen, liebe Jahrbuchleser, schriftlich mitzuteilen.

Es handelt sich hierbei um eine (un?)typische Frauengeschichte. Es hat aber auch viel mit lebenslangem Lernen und der Freude an akademischen Forschungsarbeiten zu tun. Es geht auch darum, nicht nur über die „Work-Life Balance“ zu reden, sondern diese als Selbstversuch zu realisieren. Ob die Geschichte ein „Happy End“ hat oder nicht, bleibt zunächst offen. Aber, hier ist der Weg auch das Ziel, und bis jetzt wuchs mehr Gras als Unkraut auf diesem Weg.

Die Entscheidung, zuerst eine Familie zu gründen und später Karriere zu machen, habe ich bewußt getroffen. Obwohl sich viele Frauen (insbesondere Akademikerinnen) erst später für ein oder manchmal sogar zwei Kinder entscheiden, gibt es viele (40% aller Akademikerinnen in Deutschland), die letztendlich, gewollt oder ungewollt, kinderlos bleiben.

Also, nach meinem Bachelor Abschluss und fünf Jahren Vollzeitarbeit, fing ich zunächst mit zwei Kindern an, die innerhalb fünfzehn Monaten geboren wurden. Neben der Kinderbetreuung konnte ich von zu Hause aus als Übersetzerin Geld verdienen und sorgte auch noch für zwei Sprachschülerinnen, die als zahlende Gäste bei uns wohnten. Als ich ein Arbeitsangebot bekam, blieb eine der Sprachschülerinnen als Au-pair-Mädchen für den Rest des Jahres bei uns. Jetzt hatte ich einen Mann, zwei Kinder und ein bildhübsches

schwedisches Au-pair-Mädchen! Meine beruflichen Tätigkeiten nahmen zu und es folgten noch einige Au-pair-Mädchen (nicht alle waren so schön, aber die Geschichten darüber würden hier den Rahmen sprengen!). Neben Lehr- und Übersetzungstätigkeiten, fing ich eine Ausbildung zur Reiseverkehrsfachfrau an und später organisierte ich in eigener Regie Studienreisen nach Großbritannien und Irland. Damals als geübte Rabenmutter, flog ich sogar mit einer Gruppe für vier Tage nach England, während ich noch stillte! Die fünf Monate alte Teresa blieb zu Hause bei Papa!

Aber ich war immer noch nicht ganz zufrieden mit meiner Arbeitswelt. Ich sehnte mich nach einem Arbeitsplatz. Einem Arbeitsplatz, wo ich neben Einkommensteuer auch noch Kranken-, Arbeitslosen-, Renten- und Pflegeversicherung zahlen konnte! Bald merkte ich, dass mein Bachelor Degree für die Stellen, die ich suchte, nicht ausreichte. Beim regelmäßigem Lesen einschlägiger Zeitschriften wie ‚The Guardian Weekly‘ und ‚The Economist‘ (beides auch in der FH-Bibliothek vorhanden und sehr zu empfehlen!), stieß ich auf eine Anzeige der Universität Keele mit einem „Distant Learning“ Master Degree in „European Human Resource Management and Industrial Relations“. Es war ziemlich aufregend, nach fast zwanzig Jahren, wieder akademische Aufsätze zu schreiben. Zumindest war ich weder die Älteste noch die Dümme im Kurs. Einige Themen waren für mich ganz neu (z. B. industrielle Beziehungen und europäisches Recht), andere waren eher bekannt, mussten aber auf den neuesten Stand gebracht werden. Die Kursgebühren konnte ich zumindest steuerlich absetzen.

Nachdem ich den MA Kurs angefangen hatte, kam ich zufällig in die FH Mainz, um ein Poster für einen Sprachreisenveranstalter aufzuhängen. Dabei sah ich beim Auslandsamt, dass die FH Mainz auch ein MA Kursangebot hatte: in European Studies. Beim damaligen Kursleiter, Prof. Ingo Isenhardt holte ich mir die Erlaubnis, gelegentlich als ‚Gasthörer‘ vorbeizuschauen. Als Gegenleistung bot ich ihm meine Dienste als Englischlehrerin an. Somit begann meine Zusammenarbeit mit der FH.

Im September 1996 wurde eine neue Richtlinie über „europäische Betriebsräte“ eingeführt. Ein Modul des MA Kurses beschäftigte sich mit diesem Thema, das ich sehr interessant fand. Daher schrieb ich 1998 meine Diplomarbeit über die EBR-Vereinbarungen bei Lufthansa und British Airways. Diese

Arbeit wurde immer spannender, so dass ich mich nach der Diplomarbeit entschied, dieses Thema weiter als eine Doktorarbeit zu vertiefen.

Zunächst litt die Doktorarbeit etwas unter dem neuen Arbeitsplatz. Bald wurde mir klar, dass die FH mehr ‚Native Speakers‘ brauchte, die VWL und BWL Kurse in Englisch abhalten könnten. Deswegen war es sehr wichtig, mich so schnell wie möglich zu qualifizieren. Aber eine Doktorarbeit ist nicht billig. Ich hatte einen Platz als Doktorantin an der Universität Birmingham bekommen, und in England muss man auch Studiengebühren zahlen. Nach Abzug der Reisekosten, Forschungsarbeiten usw. blieb von meinem halben Gehalt nicht sehr viel übrig. Also musste ich mich um Forschungsgelder bemühen. Dann sah ich ein Prospekt des Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur über „Wiedereinstiegsstipendien für Frauen in Rheinland Pfalz“. Das war’s! Aber es war nicht leicht. Mit Unterstützung des Frauenbüros der Uni Mainz, meines Betreuers und akademischer Kollegen in Mainz und in Birmingham hat es jedoch schließlich geklappt.

Jetzt befinde ich mich im (hoffentlich) letzten Halbjahr meiner Arbeit über den Einfluss deutscher auf europäische Betriebsräte. Ich bin nach wie vor begeistert von diesem Thema und der Auswirkung europäischer Integration auf ‚normale‘ Arbeitnehmer.

Wenn Europa wirklich funktionieren soll, müssen wir alle etwas ‚europäischer‘ werden. Institutionen wie ein europäischer Betriebsrat, können diesen Prozess fördern (oder nicht!). Die wirtschaftliche Entwicklung europäischer Firmen kann nur mit all ihren Mitarbeitern erfolgen. Die Mitbestimmungsrechte dieser Mitarbeiter auf europäischer Ebene zu koordinieren und effektiv zu gestalten, ist eine riesige Aufgabe. Ob und wie es in der Praxis funktionieren kann, ist Thema meiner Forschung.

Als Mutter von drei Töchtern finde ich es zudem wichtig zu zeigen, dass frau sowohl Kinder als auch Karriere haben kann. Vielleicht nicht immer alles auf einmal. Aber nach und nach.

Und ich schreibe meine Doktorarbeit weil es mir Spaß macht! Warum nicht? ■

Man begegnet sich immer zweimal – oder eine „never ending story“?

Diplom-Betriebswirtin (FH) Anita Saathoff



| Anita Saathoff |
Fachhochschule Mainz

1994 hatte ich meine erste Begegnung mit der Fachhochschule Mainz an der Bruchspitze. Ich hatte gerade mein Vordiplom in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Mainz bestanden, wollte mehr „Praxis“, was einen Wechsel von der Universität auf die Fachhochschule notwendig machte. Damals ahnte ich noch nicht, dass dieser Schritt zu einer lange über das Studium hinaus andauernden „Beziehung“ zur Fachhochschule führen sollte. Aber der Reihe nach...

Ich schrieb mich für das Hauptstudium BWL mit den Schwerpunkten Personal- und Krankenhausmanagement ein und fühlte mich schon nach kurzer Zeit pudelwohl an der FH. Neben dem Studium arbeitete ich beim ZDF in der Redaktion Aktuelles sowie im Fernsehgarten. Hier lernte ich Tino Windisch kennen (auch ein FH-ler). Die Arbeit in und mit den Medien gefiel mir sehr gut, und ich konnte mir vorstellen einmal in diesem Bereich zu arbeiten. Tino und ich wurden gute Freunde, wussten zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht, dass sich aus der Freundschaft auch einmal eine berufliche Gemeinsamkeit ergeben würde.

Nach meinem Studium wollte ich so schnell wie möglich die erworbenen Kenntnisse in die Praxis umsetzen – aber was genau sollte ich tun? Um mir darüber klar zu werden packte ich meinen Rucksack, setzte mich alleine ins Flugzeug und flog für drei Monate in die USA. Erste Station war New York – und wen treffe ich dort? Tino Windisch! So, nun waren wir also zwei, die zwischen den Wolkenkratzern New Yorks nach dem beruflichen Sinn unseres Lebens suchten. In einem Café namens Bruno kam uns die

Erleuchtung. Wir wollten in den Medien arbeiten, wir wollten kreativ sein, wir wollten selbst bestimmen wo es lang geht – wir beschlossen uns selbständig zu machen und eine Agentur zu eröffnen. Als ich im November 1996 aus den USA zurück kam machten wir uns gleich an die Arbeit. Businessplan, Marktanalyse und Kundenakquise.

1997 eröffneten wir dann die Medienagentur A&T casting and communication GmbH, Sitz in der Walpodenstrasse. Unseren ersten Auftrag bekamen wir von Pro 7 und schon bald arbeiteten wir als Full-Service Agentur für große TV-Produktionen. Bei der Kundenakquise kamen uns die im Studium erlangten Kenntnisse sehr zu Gute. Wir waren selbst erstaunt darüber, wie viel von dem, was wir im Studium als pure Theorie abgetan hatten, in der Praxis tatsächlich relevant war.



Die Agentur war auf vier Säulen aufgebaut:

- Werbung
- TV/Spielfilm
- Talkshow/Gameshow
- und Produktion eigener TV-Beiträge.

Unser Unternehmen wuchs rasch und so konnten wir schon nach einigen Monaten die ersten Mitarbeiter einstellen.

Unsere Mitarbeiter übernahmen die verschiedenen Ressorts in unserer Agentur und so konnten wir uns relativ schnell aus dem Tagesgeschäft rausziehen und uns der strategischen Planung widmen.

Währenddessen war ich auch zurück an die Fachhochschule gekommen, hatte die Seiten gewechselt und arbeite seitdem in Teilzeit als Assistentin für den Fachbereich BWL/Fachgruppe VWL. Aufgrund meiner Berufser-

fahrung kann ich den Studenten neben der formalen Beratung zum BWL Studium viele Erfahrungsberichte aus meiner Praxis schildern und somit auch Hilfestellung bei der Schwerpunktsuche im Studium oder später bei der Berufssuche geben. Natürlich habe ich auch Studenten der Fachhochschule die Möglichkeit gegeben ein Praktikum bei A&T casting and communication GmbH zu absolvieren oder habe ihnen geholfen über meine Kundenkontakte in anderen Medienfirmen unterzukommen.

1999 stellten Tino und ich fest, dass ein gewaltiges Auftragspotential für A&T casting and communication GmbH in den Städten Köln und Düsseldorf zu finden ist. Wir eröffneten ein zweites Casting-Studio in Köln und streckten langsam auch unsere Fühler nach Düsseldorf aus. Bevor wir jedoch den Düsseldorfer Markt „erobern“ konnten stellte sich eine private Veränderung bei mir ein. Ich erwartete Nachwuchs und das verlangte, meine berufliche Zukunft neu zu überdenken. Nach langem hin und her (ich möchte hier niemanden mit dem Entscheidungsprozess langweilen) entschied ich mich zur Aufgabe der Agentur. Denn mir war klar, dass mit den Expansionsplänen die wir hatten (ein weiteres Büro in Düsseldorf) irgendwann auch ein Umzug angestanden hätte. Mit Kind und einem Ehemann der eine Praxis in Mainz hat (und somit an diese Stadt gebunden ist) keine gute Idee. Durch Zufall oder Schicksal, woran man auch immer

glauben mag, trafen Tino und ich auf einen interessierten Käufer (auch das ist wieder die Kurzversion um nicht das gesamte Jahrbuch zu füllen). Glücklicherweise stimmte Tino dem Verkauf zu (dafür bekam er auch die Hälfte vom Geld) und so wechselte A&T die Besitzer.

Tino Windisch arbeitet jetzt als Redakteur und freier Autor beim ZDF und ist damit den Medien treu geblieben. Ich bin noch bis Oktober 2003 an der FH und werde ab Januar 2004 als freie Dozentin arbeiten.

So haben wir es beide geschafft, unserer Lebenssituation entsprechend die Weichen für eine neue berufliche Zukunft zu stellen und wer weiß, vielleicht komme ich irgendwann an die FH zurück ... ■

Doppelter Seitenwechsel

Diplom-Betriebswirtin (FH) Susanne Richter



| Susanne Richter |
Diplom-Betriebswirtin (FH)
FAIRBITS - Internet-Consulting,
Konzeption und Realisation

Startschuss

Angefangen hat alles mit einem Zeitungsausschnitt, den mir meine Freundin mit den Worten: „Na, wär' das nichts für dich?“, unter die Nase hielt.

Damals war ich intensiv auf der Suche nach einer Möglichkeit, neben meiner Berufstätigkeit „auf meine alten Tage“ noch zu studieren. Der Artikel berichtete über ein berufsintegrierendes BWL-Studium (BIS) an der Fachhochschule Mainz. Nun ging alles Schlag auf Schlag. Zum nächstmöglichen Termin holte ich mir persönlich alle notwendigen Informationen im BIS-Büro ein und sprach mit meinem Chef, der mein Ansinnen positiv aufnahm und mir seine Unterstützung zusagte „solange die Arbeit nicht unter dem Studium leidet“. Mein damaliger Arbeitgeber schloss also den notwendigen Kooperationsvertrag mit der FH Mainz ab, in dem sich der Arbeitgeber verpflichtet, seiner Mitarbeiterin die Teilnahme an Veranstaltungen der Hochschule zu ermöglichen.

Zum Wintersemester 1995/96 begann ich mit meinen BWL-Studium und fortan hieß es jeden Samstag bis 13.15 Uhr und jeden Dienstagnachmittag bis abends 20.15 Uhr (abgesehen von üppigen drei Wochen vorlesungsfreie Zeit im Sommer) an der FH zu verbringen, ganz zu schweigen von den vielen vielen Stunden, die ich ansonsten noch lernen musste – nein wollte.

Hürden und Hindernisse

Oftmals war es nicht ganz einfach, Studium und Beruf miteinander zu vereinbaren. Die Zeit, die ich dienstags wegen der Vorlesung früher gehen musste, arbeitete ich in der Regel freitags wieder ein. Urlaub war ab sofort im wesentlichen für Klausurvorbereitungen reserviert. Und hier gab es oft Probleme, da ich nicht immer frei bekommen konnte, wenn ich es brauchte. So erging es mir auch mit meinem dringend benötigten Urlaub für die Prüfungsvorbereitungen zum Vordiplom. Kurz vorher hatte ich die Teamleitung der Auftragsbearbeitung Inland und Export übernommen und damit stand ich Herausforderungen gegenüber, die mich schlicht daran hinderten, längere Zeit durch Abwesenheit zu glänzen.

Die Konsequenz war, dass ich mich nicht wie vorgesehen zum Vordiplom meldete und die Semestergruppe wechselte. In dieser neuen Gruppe war ich endgültig die „Kurs-Omi“, denn die meisten meiner Studienkolleginnen waren bis zu zwölf Jahre jünger als ich, und Altersgenossen gab es gar nicht mehr.

Zu dieser Zeit überlegte ich mir ernsthaft, ob ich das Studium nicht einfach hinschmeißen sollte. Wozu eigentlich die ganze Mühe, wenn ich es am Ende vielleicht doch nicht schaffe?

Ansporn

Zwei Studienfreundinnen aus dem alten Kurs halfen mir über diese Zeit der Selbstzweifel hinweg und allmählich erwachte auch mein alter Kampfesgeist wieder, mit dem ich dann ins Vordiplom zog. Mein Arbeitszimmer zu Hause war zugehängt mit lauter bunten Mindmaps, mit deren Hilfe ich versuchte, mir diese Fülle an Stoff ins Hirn zu prägen – mit Erfolg.

Motiviert und angespornt durch das Vordiplom-Ergebnis startete ich durch zum Hauptstudium.

Kurskorrektur

Seit einigen Jahren hatte ich bereits meine Vorliebe für die EDV und das Tüfteln mit Programmen entdeckt. Unterstützt wurde diese Neigung durch die Einführung eines Zollprogramms und die Beschäftigung mit SAP R/2 im Rahmen meines Aufgabengebietes und darüber hinaus. Bei dem anstehenden Releasewechsel von SAP R/2 auf SAP R/3 wurde ich Keyuserin und habe das Handbuch für die Auftragsbearbeitung geschrieben. Diese Entwicklung hat mich dazu bewogen, im Hauptstudium den Schwerpunkt „Wirtschaftsinformatik“ zu wählen und gezielt darauf hinzusteuern, zukünftig mehr im Bereich EDV tätig zu sein.

Im Rahmen des Seminars „Technische und humane Netzwerke“ bei Prof. Dr. U. Kroppenbergs erstellten wir in einem Projekt, in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Rheinhessen, Hompages für Handwerksbetriebe. Auf diese Weise habe ich meine erste Homepage für das Berufsbildungszentrum (BBZ) erstellt und mein Interesse, das World Wide Web und alles was dazu gehört, für mich neu zu entdecken, war geweckt.

Zwei auf einen Streich

Mit dem Gedanken, mich irgendwie und irgendwann selbstständig zu machen, spielte ich schon lange, allerdings hatte ich noch keine konkreten Pläne, ganz zu schweigen von Detail-Informationen. Mir kam der Gedanke, dass es doch möglich sein müsste, das Notwendige mit dem Praktischen zu verbinden. Die Idee für das Thema meiner Diplomarbeit war geboren. Herr Prof. Dr. U. Kroppenberg erklärte sich bereit, mich bzw. meine Diplomarbeit „Existenzgründung im Bereich Multimedia/Neuen Medien – Möglichkeiten, Chancen und Risiken von Existenzgründerinnen“ zu betreuen.

Das Glück war mit mir, denn bei einer Veranstaltung zum Thema „Existenzgründung“ im Kurfürstlichen Schloss zu Mainz gewann ich eine Teilnahme am ersten „Kompakt-Seminar Unternehmensgründung“ des Instituts für Unternehmerisches Handeln. Damals wertete ich das als Fingerzeig, mich tatsächlich selbstständig zu machen.

Erster Seitenwechsel

Im November 2000 hatte sich meine Partnerin schon selbstständig gemacht und war als sogenannte Freelancerin für verschiedene Unternehmensberatungen tätig. Das Geschäft



lief gut, und es stand die Entscheidung an, ob ich bei FAIRBITS einsteigen sollte, um maßgeblich das Eigengeschäft aufzubauen.

Ursprünglich sollte ich meine Diplomarbeit im Februar 2001 abgeben, doch leider kamen die Fragebögen für den empirischen Teil meiner Arbeit nur schleppend zurück und obendrein war ich schon vollauf damit beschäftigt, mich um meine neue Existenz zu kümmern. Glücklicherweise wurde mir eine Verlängerung von zwei Monaten gewährt und die Fertigstellung der Diplomarbeit damit ermöglicht. Nun war die Entscheidung endgültig gefallen, und ich kündigte nach achteinhalb Jahren meinen Job zum 31.03.01.

Ab dem 1. April 2001 war ich offiziell Angestellte der Firma „FAIRBITS – Caroline Lutter, Webentwicklung – Konzeption – Textredaktion“, tatsächlich aber gleichberechtigte Partnerin. Der Wechsel von der Angestellten zur „Quasi-Unternehmerin“ war vollzogen.

Wir hatten bzw. haben noch eine zu Menge lernen und ich machte einmal mehr die Erfahrung, dass zwischen Theorie und Praxis oft Welten liegen. Dank der Tatsache, keine Schulden für repräsentative Büros und einen dicken Firmenwagen gemacht zu haben, was gerade bevor die Krise über die IT-Branche hereinbrach üblich war, konnten wir unsere Fixkosten gering halten. Auf diese Weise waren wir in der Lage, bis dato Zeiten ohne Aufträge zu überbrücken. Folgeaufträge ließen mal mehr mal weniger lang auf sich warten, kamen aber immer rechtzeitig, bevor es wirklich kritisch wurde. Mal hat ein Geschäftsfreund meiner Partnerin einen Auftrag bei SAP vermittelt, oder eine Bewerbung auf ein Projektangebot des Südwestdeutschen Rundfunks (SWR) in Baden-Baden war erfolgreich und bescherte uns einen langfristigen Auftrag.

Parallel zu den großen Aufträgen (von z. B. SAP in Walldorf, Ploenzke, Landesbank Baden-Württemberg, Bader Versandhaus, Degussa Bank) haben wir eine Reihe eigener Projekte online gebracht und verschiedene Internetanwendungen entwickelt.

Inzwischen haben wir uns in „FAIRBITS – Caroline Lutter, Internet-Consulting, Konzeption und Realisation“ umbenannt. Bis Ende Oktober möchten wir ein neues Konzept für unsere Selbstständigkeit auf die Beine stellen. Mit Hilfe der richtigen Mischung aus Intuition, gelungenen Konzepten und hier und da auch schon mal ein bisschen „Vitamin B“ erfreuen wir uns eines zwar langsamen aber steten Wachstums.

Es bleibt spannend, aber einen erneuten Seitenwechsel wird es wohl nicht geben, denn trotz mancher Schwierigkeiten habe ich mich noch nie so wohl in meiner Haut gefühlt. Im November werden wir das dreijährige Firmenjubiläum von FAIRBITS feiern, worauf wir wirklich stolz sind.

Zweiter Seitenwechsel

Im September 2001 wurde ich gleich doppelt positiv überrascht: zum ersten Mal, als ich das Ergebnis meiner Diplomarbeit erfuhr, und ein zweites Mal, als ich gefragt wurde, ob ich

komplette Auftritte (z. B. www.win-mba.de). Ursprünglich sollte eine weitere halbe Stelle für den Aufbau/Ausbau und die Pflege des Intranets geschaffen werden, die aber aufgrund der prekären Haushaltslage nicht besetzt wird, so dass ich teilweise auch die Betreuung des Intranets übernommen habe.

Während meines Studiums hätte ich nie gedacht, dass es so schwer sein würde, von der Fachhochschule wieder los zu kommen. Inzwischen habe ich mich jedoch daran gewöhnt, ProfessorInnen als KollegInnen anzusehen oder bei einer Klausuraufsicht in Zeitschriften zu blättern, anstatt mit schweißnassen Händen dort zu sitzen und mir die Finger wund schreiben zu müssen.

Mein Wissenshunger ist aber nicht gestillt, denn in meinem Bereich gibt es noch so unendlich viel zu lernen. Das Sommersemester 2003 nutzte ich beispielsweise, um in Eigeninitiative im Fachbereich II bei den „Mediendesignern“ als Gasthörerin zwei Kurse zu belegen. In den Vorlesungen habe ich eine Menge über den Macromedia Director sowie Lingo-Programmierung als auch über 3D Computeranimationen gelernt. Ab und zu wünsche ich mir die Studienzeit zurück, aber es gefällt mir viel besser, ohne Leistungsdruck und Klausuren neue Dinge zu lernen.

Wahrscheinlich werde ich kein weiteres reguläres Studium mehr beginnen, doch die Gelegenheit, hier und dort an einer Vorlesung teilzunehmen, werde ich mir nicht nehmen lassen.



Das sind die: **FAIRBITS**

eventuell Interesse daran hätte, Internetbeauftragte des Fachbereichs III, Wirtschaftswissenschaften zu werden. Die Mühlen im öffentlichen Dienst mahlen allerdings manchmal sehr langsam und es zog sich bis Mitte Februar 2002 hin, bis alle Formalitäten geregelt waren.

Zu meinen Aufgaben gehören die Aktualisierung/Pflege und der Ausbau der Seiten des Fachbereich III, die Pflege des Notenservers sowie Studierenden und Lehrenden für Fragen rund um das Internet zur Verfügung zu stehen. *Darüber hinaus konzipiere und erstelle ich für Studiengänge*

The End - oder Fortsetzung folgt???

Eines ist auf jeden Fall klar: Ohne Studium kein Assistentenjob und wahrscheinlich hätte ich auch nicht das nötige Selbstvertrauen gehabt, meinen sicheren Job aufzugeben und mit meiner Partnerin FAIRBITS aus der Taufe zu heben. Manchmal hat mich das Studium ziemlich hart an meine Grenzen gebracht, aber das ist es wahrscheinlich, was mich heute nicht so schnell aufgeben lässt. Heute bin ich froh, durchgehalten zu haben.

Meinen Wahlspruch möchte ich an dieser Stelle noch verraten, er lautet: „Egal was wird, es wird gut!“ ■

„Uns fällt die Decke auf den Kopf“: Start des Fachhochschul-Neubaus gesichert

Denis-Christian Schwab



| Denis-Christian Schwab |

Jahrgang 1977, studierte von 1998 bis 2003 Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Kommunikationsmanagement an der Fachhochschule Mainz.

Schauriger konnte die Beamer-Präsentation musikalisch nicht unterlegt werden. Mit Pink Floyd's "Another Brick in the wall" und Bildern über den dramatisch schlechten baulichen Zustand des Standortes "An der Bruchspitze" wurden die knapp 350 Zuhörer und die Vertreter der Landtagsfraktionen auf das Thema eingestimmt.

Unisono beteuerten die Politiker, gleich welcher Couleur, die Wichtigkeit einer guten baulichen Ausstattung der Hochschulen, aber richtige Perspektiven für die weitere Entwicklung des Fachhochschul-Neubaus konnten sie dennoch nicht geben. Zwar überbrachten die Vertreter der SPD/FDP-Regierungsfraktionen die freudige Nachricht, im Haushalt 2004 nun endlich die Mittel für den Neubau bereitzustellen. Allerdings nicht die insgesamt erforderlichen 85 Mio.€, sondern lediglich drei Mio.€ als Planungsmittel. Somit könne für 2006

mit dem Baubeginn gerechnet werden. Nur zur Erinnerung: die Planungen für den Neubau begannen bereits 1993!

Ob diese besagten drei Mio. € auch tatsächlich fließen werden, darf allerdings bezweifelt werden. Denn angesichts der angespannten Situation des Landeshaushaltes sind auch für das Jahr 2004 weitere Einschnitte zu befürchten. Allerdings lässt die für das Frühjahr 2006 anstehende Landtagswahl die Hoffnung aufkeimen, bis dato wenigstens mit dem Baubeginn rechnen zu dürfen.

Denn dass eine bauliche Verbesserung unumgänglich ist, steht außer Frage. Das ursprünglich für 900 Studierende geplante Gebäude muss mittlerweile die annähernd dreifache Menge an Lernenden aufnehmen. Aber nicht nur der Platzmangel, sondern auch der Brandschutz bereitet große Sorgen. Denn der umfangreich verbaute Asbest bietet leider keinen Schutz gegen eventuelles Feuer. Die für viel Geld durchgeführten Brandschutzmaßnahmen dürften daher eher zur Beruhigung der Feuerwehr denn einer tatsächlichen Sicherheitsmaßnahme dienen. Ebenso lässt die Bausubstanz zu wünschen übrig. Die mittlerweile jährlich durchgeführten Untersuchungen an der Statik verdeutlichen eine fortgeschrittene Korrosion an den Gebäudeträgern.

Um die breite mediale Öffentlichkeit auf diese Missstände hinzuweisen und um damit die Politik zum tatsächlichen Handeln antreiben zu können, beschlossen Kuratorium, FH-Präsident und die Studierendenvertreter, eine Podiumsdiskussion zu veranstalten. In einer vorgelagerten

Pressekonzferenz wurden die Medien für dieses Thema sensibilisiert, um dann mit medialen Aktionen wie den Bauzäunen und den Bauhelmen als flankierende Maßnahmen für die Diskussionsrunde zu werben. Beim großen Show-down am 5. Mai 2003 konnten dann in der Aula des Standortes Gonsenheim die Vertreter der im rheinland-pfälzischen Landtag präsenten Parteien den Anwesenden Rede und Antwort stehen.

Als Vertreter der FH nahmen der Kuratoriumsvorsitzende und Hauptgeschäftsführer der IHK Rheinhessen, Richard Patzke, sowie FH-Präsident Dr. Michael Morath und der Präsident des Studierendenparlaments, Denis-Christian Schwab, teil. Die mit großem Interesse von Professoren und Studierenden beider Standorte aufgenommene Podiumsdiskussion brachte den Erfolg, dass eine – wenn auch eher symbolische – finanzielle Sicherstellung des Neubaus durch die oben schon erwähnten drei Mio.€ erreicht wurde.

Mit diesem Ergebnis wurde ein großer Schritt in Richtung Neubau getan. Feststellen lässt sich, dass dieses Ergebnis nur durch energisches Intervenieren seitens der Hochschulverwaltung und der Studierendenschaft beider Standorte erreicht wurde. Hier ist anzuraten, weiterhin energisch bei der Landesregierung nachzufragen und zu fordern. Das beständige Bohren dicker Bretter führt in der Politik oftmals zum Erfolg. Dieses ist die Aufgabe aller FH-Angehöriger. Verwaltung, Professoren und Studierende müssen einheitlich an einem Strang ziehen, denn es geht um ein gemeinsames Ziel: die Zukunft UNSERER Fachhochschule! ■



Solche Schilder könnten demnächst tatsächlich aufgestellt werden müssen.



Die Vertreter der Landtagsfraktionen stellen sich den kritischen Fragen des Auditoriums.



Über 350 Interessierte fanden sich in der Aula des Standortes Gonsenheim ein.



Solche verrosteten Stahlträger finden sich überall im Gebäude.

Der studentische Arbeitskreis der DMG - ein persönlicher Erfahrungsbericht

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Alexander Wink



| Alexander Wink |

ehemaliges Vorstandsmitglied der DMG. Er studierte von 1999 bis 2003 Wirtschaftsrecht an der FH Mainz

Im Frühjahr 1999, ich befand mich gerade im 1. Semester des Studiengangs Wirtschaftsrecht, bemerkte ich eine kleine Gruppe von Studenten, die eifrig durch die Vorlesungsräume zogen, um in eigener Sache Werbung bei den Kommilitonen für einen studentischen Arbeitskreis zu machen. Es handelte sich um die Mitglieder des studentischen Arbeitskreises der Deutschen Management Gesellschaft e.V., kurz DMG genannt.

Ich fühlte mich sofort angesprochen, da die Werbenden es verstanden, kurz und prägnant, vor allem auf eine sehr sympathische Art und Weise, den Arbeitskreis und seine Ziele vorzustellen.

Ich beschloss daher, die Aktivitäten der DMG zu beobachten und mich näher über das Semesterangebot zu informieren. Besonders reizvoll erschien mir die Möglichkeit, das Zertifikat des sogenannten „DMG Junior Manager“ zu erwerben; eine Zusatzqualifikation neben meinem angestrebten Abschluss als Diplom-Wirtschaftsjurist (FH).

Voraussetzung für den Erwerb dieser Zusatzqualifikation ist es, ein eigenständiges Ausbildungsprogramm zu durchlaufen, welches im wesentlichen darin besteht, an fünf Pflichtseminaren und einem Wahlseminar teilzunehmen sowie aktiv im Rahmen einer Projektarbeit in einer der zahlreichen DMG-Arbeitsgruppen teilzunehmen.

Das erste Seminar, das ich belegte, nannte sich „Kommunikation I - Rhetorik und Körpersprache“, welches sich über einen Zeitraum von zwei Tagen erstreckte und von der erfahrenen Managementtrainerin, Frau Ulrike Maria Pietsch, gehalten wurde. Durch diesen ersten Kontakt bot sich mir die Mög-

lichkeit, Mitglieder der DMG näher kennen zu lernen und mich vor allem über die Organisation, Arbeitsweise und Stimmung innerhalb des Arbeitskreises zu informieren.

Bereits nach diesem ersten Seminar war ich so motiviert, dass ich fortan versuchte, das mir dort vermittelte Wissen im täglichen Leben anzuwenden und zu verinnerlichen. Ab diesem Zeitpunkt stand für mich fest, die erforderlichen Seminare für den „DMG Junior Manager“ im Laufe meiner Studienzeiten zu belegen.

Schließlich besuchte ich ein Treffen der DMG, um aktives Mitglied zu werden. Ich engagierte mich bei der sogenannten Vortragsgruppe, deren Leitung ich dann sogar wenige Wochen später vom studentischen Vorstand angetragen bekam. Die Aufgabe dieser Gruppe ist es, Fach- und Praxisvorträge mit Referenten aus Wirtschaft und Politik an der Fachhochschule Mainz am Standort Gonsenheim zu organisieren.

Wir hatten bei dieser Teamarbeit immer sehr viel Spaß und auch die Möglichkeit, ein wenig über den Tellerrand des Studienalltags hinaus zu schauen. Die Ausführung dieser Aufgaben erfordert Umsicht, Einfühlungsvermögen und Organisationstalent. Man lernt Verantwortung zu übernehmen und kann an dieser Aufgabe persönlich wachsen.

So hatten wir in der Vergangenheit die Gelegenheit, namhafte Referenten wie

Herrn Rainer Brüderle (MdB, stellv. Bundesvorsitzender der FDP-Fraktion)

Herrn Dr. Volker Langbein (Vice President Regional Development BASF, East Asia Region, Hongkong)

Herrn Claudio Sonder (Chief Executive Officer Celanese AG) sowie

Herrn Heiner Thorborg (Deutschlands führender Personalberater im Executive Search)

für unsere Veranstaltungen zu gewinnen. Nicht zuletzt aufgrund der hervorragenden Kontakte von Seiten Frau Professor Funke und Herrn Professor Paul, die zu meiner aktiven Zeit gemeinsam dem Arbeitskreis in Mainz vorstanden.

Insgesamt habe ich die Zusammenarbeit mit meinen Kommilitonen immer genossen, da weder Rivalität noch Missgunst untereinander zu spüren waren, selbst als ich später in den studentischen Vorstand gewählt wurde. Man hatte vielmehr ein großes Zusammengehörigkeitsgefühl, welches insbesondere auch durch die in den laufenden Semestern angebotenen Exkursionen, wie zum Beispiel zur Deutschen Börse AG oder zur Fraport AG in Frankfurt, gefördert wurde.

Neue Mitglieder wurden immer schnell integriert und fanden zumeist großen Gefallen an der Mitarbeit in der jeweiligen Arbeitsgruppe; sei es in der Marketing-, Fun-/Exkursions-, Vortrags- oder Seminargruppe.

Abschließend kann ich behaupten, dass ich die Zeit bei der DMG als sehr wertvoll empfunden habe. Nicht nur, dass ich neue Freundschaften geschlossen habe, sondern durch das interessante Seminarangebot Fähigkeiten trainieren konnte, die in keiner Prüfungsordnung stehen, jedoch im späteren Berufsalltag von Bedeutung sind.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich daher bei meinen damaligen Weggefährten für die tolle Atmosphäre innerhalb des Arbeitskreises bedanken und insbesondere die Studierenden der jungen Semester ansprechen, sie für eine zukünftige Mitarbeit in der DMG zu begeistern. ■

Studentischer AK der DMG; Leiter der Arbeitsgruppen und Vorstand



Zehn Jahre georg forster Institut: Herzlichen Glückwunsch!

Stella Melissourgou sprach mit Prof. Dr. Utz-Peter Reich über das zehnjährige Bestehen des georg forster Instituts



| **Stella Melissourgou** |
8. Semester Betriebswirtschaftslehre,
Studienschwerpunkt Kommunikati-
onsmanagement

Herr Prof. Dr. Reich, Sie waren von 1996-2003 Vorsitzender und einer der Mitbegründer des georg forster Instituts. Wer war noch an der Gründung beteiligt und was waren 1992 die Beweggründe ein solches Institut zu gründen?

Herr Prof. Gerdes und ich gründeten 1992 das Institut. Wir waren inspiriert durch das damals an der Fachhochschule Mainz bereits vorhandene Umweltseminar. In diesen Veranstaltungen ging es darum, umweltpolitische Projekte zu initiieren. Wir wollten diese Idee weiterführen und gründeten deshalb das Institut. Diesem schlossen sich Professoren, Assistenten und Studenten der Fachhochschule Mainz an sowie einige meiner ehemaligen Kollegen aus dem Statistischen Bundesamt.

Präsident Prof. Dr. Reich, Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Wollny, Prof. Dr. Böhm und Mitbegründer Prof. Gerdes (v.l.n.r.)



Gab es Stimmen, die sich damals dagegen aussprachen?

Direkte Stimmen dagegen gab es nicht. Einige fragten sich was Umweltschutz mit Betriebswirtschaftslehre zu tun hat. Wir sind der Meinung, dass das eine mit dem anderen konform gehen muss und möchten das mit unserem Engagement zum Ausdruck bringen.

Worin liegen die Schwerpunkte der Institutsarbeit?

Es geht einerseits um anwendungsorientierte Forschung und um den Transfer bekannter Forschungsergebnisse in die Praxis. Andererseits zielen wir auf ganzheitliches, interdisziplinäres Denken und Handeln für eine langfristig angelegte präventive Umweltpolitik bzw. auf die Verbindung von Ökologie und Ökonomie unter sozialen Aspekten ab.

Was glauben Sie, ist das Erfolgsrezept des GFI?

Kontinuierliche Aktivität, auch wenn es manchmal mit Misserfolgen verbunden ist.

Gab es auch Misserfolge?

Ja, beispielsweise Projektanträge die nicht positiv beschieden wurden oder wenn Fachtagungen, die mit großem Aufwand organisiert wurden, nicht genug Anklang fanden.

Wie viele Personen engagieren sich für das GFI?

Wir haben knapp 30 Mitglieder, die verschiedenen Fachdisziplinen in Wissenschaft und Praxis angehören. Aktiv sind rund zehn Personen an der Arbeit beteiligt. Jeder ist gefragt mitzuwirken. Als Voraussetzung genügt umweltpolitisches Interesse.

Wie kann man sich die Mitarbeit für das Institut vorstellen?

Alle engagieren sich ehrenamtlich und die Tätigkeitsfelder richten sich überwiegend nach persönlichen Interessen. Zur Zeit sind es zum einen Projekte in der Wirtschaftspolitik und zum anderen der „Umweltatlas Rheinland-Pfalz“.

Gab es in all den Jahren ein besonderes oder hervorstechendes Ereignis für Sie als Vorsitzenden oder allgemein für das Institut?

Unser größter Erfolg war, dass wir 1998 einen umweltwissenschaftlichen Mitarbeiter gewinnen konnten, der sich halbtags mit dem Aufbau des Umweltatlas betätigt.

Sie haben mehrmals den „Umweltatlas Rheinland-Pfalz“ erwähnt. Können Sie kurz beschreiben was der Umweltatlas ist?

Im Umweltatlas werden Wirtschaftsdaten mit Umweltdaten von Rheinland-Pfalz verknüpft, auf geographischen Karten in ihrer Verteilung sichtbar gemacht und kritisch kommentiert. Genaueres finden Sie auf unseren Inter- und Intranetseiten.



Gibt es staatliche Zuschüsse, Sponsoren oder sonstige Einnahmequellen zur Finanzierung des Vereins?

Wir leben in der Hauptsache von den Beiträgen der Mitglieder und der Kooperation mit der Fachhochschule Mainz. Bei größeren Veranstaltungen, wie zum Beispiel der Jubiläumsveranstaltung, leisten private Sponsoren oder das Umweltministerium Unterstützung.

Wie sehen Sie die Zukunft des GFI oder anders gefragt, was wünschen Sie sich für die nächsten zehn Jahre?

Das Institut hat bereits in den ersten zehn Jahren seine Fundamente gelegt und ich, der jetzt als Vorsitzender aufgehört hat, würde mir wünschen, dass in den nächsten zehn Jahren darauf ein prachtvolles Haus mit viel Weitblick errichtet würde.

Vielen Dank für das Interview!

Der neue Vorsitzende des georg forster Instituts stellt sich vor

Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny



| Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny |
Fachhochschule Mainz

Das mittlerweile zehn Jahre alte georg forster Institut (GFI) an der FH Mainz befasst sich mit sozialökologischen Studien. Zusammenhänge zwischen der Umweltproblematik und den wirtschaftlichen Aktivitäten werden im Sinne einer Verbindung von Theorie und Praxis lösungsorientiert untersucht. Die rund 30 Mitglieder sind an der FH, in privaten Unternehmen und in Behörden tätig. Benannt ist das Institut nach dem Mainzer Naturforscher und Aufklärer Georg Forster (1754-1794), der interdisziplinäres wissenschaftliches Interesse und politisches Engagement in seiner Person vereinte.

Auf der Jahreshauptversammlung des georg forster Instituts am 17. März 2003 wurde ich - Volrad Wollny - zum neuen Vorstandsvorsitzenden gewählt. Ich bin seit zwei Jahren Professor für Betriebswirtschaft am FB III der FH Mainz und unterrichte schwerpunktmäßig Material- und Produktionswirtschaft, Umweltmanagement, Unternehmensführung und im MBA-Programm Supply Chain Management. Unter den von mir betreuten Diplomarbeiten befinden sich immer wieder interessante Umweltthemen. Mein eigener Zugang zum Umweltthema sind - nach Industrietätigkeit - ein Jahrzehnt am Öko-Institut mit Umweltforschung, -beratung und -konzepten für Unternehmen und staatliche Institutionen. Inhaltliche Schwerpunkte waren unter anderem Abfall, Ökobilanzen, nachhaltige Entwicklung, Recycling und Umweltstandards von Industrieanlagen.

Ökologie ist vor allem langfristige Ökonomie. Damit ist das georg forster Institut am FB III richtig angesiedelt. Ich möchte die Vorteile einer Anbindung an die FH und die Kontakte und Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, nutzen. Der FH und dem FB III werden sich damit zusätzliche Kompetenzen und Potentiale erschließen. Eine logische Konsequenz daraus ist für mich das Ziel, stärker als bisher Wissen zu vermitteln und über das GFI Tagungen, Workshops etc. zu veranstalten. Auch weiterhin wollen wir am georg forster Institut das Ziel verfolgen, Forschungsvorhaben zu initiieren. Das ist allerdings unter den heutigen Bedingungen an der FH kein ganz leichtes Unterfangen. Auf jeden Fall werden wir in unserer Arbeit auch weiterhin kritisch und unabhängig bleiben.

Informationen zum georg forster Institut und zum „Umweltatlas Rheinland-Pfalz“:

- <http://www.i3mainz.fh-mainz.de/projekte/umweltatlas/titelbild1.html>
- <http://www.fh-mainz.de/institute/forster/>
- <http://www.atlas-rlp.de>

Derzeitige Aktivitäten des GFI sind:

- die Dokumentation der Tagung zum Mittelrheintal (<http://www.fh-mainz.de/institute/forster/index.htm>)
- GFI-Mitglied Peter Böhm hat das deutsche „Nachhaltigkeitsbarometer“ des Umweltbundesamtes auf Rheinland-Pfalz angewendet. Die Ergebnisse wurden Anfang Juli in einer Pressekonferenz vorgestellt, nachgelesen werden können sie unter www.fh-mainz.de/institute/forster/barometer.htm
- Angedacht sind eine Tagung zum Thema „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“ und ein kleines Forschungsprojekt zum Unesco-Weltkulturerbe Mittelrheintal, zusammen mit Kollegen des FB III



Georg Forster (1754-1794)

Georg Forster nahm als Ethnologe und Naturforscher an der zweiten Reise des James Cook um die Welt (1772-1775) teil. Sein interdisziplinäres Denken und Engagement für die politische Durchsetzung der Ideale der Aufklärung unter bewusstem Verzicht auf eine bürgerliche Karriere machen ihn für viele zum Vorbild.

Forster hat in einer Reisebeschreibung „Ansichten vom Niederrhein“ das obere Mittelrheintal beschrieben. Dabei handelt es sich um einen der ersten modernen Reiseberichte, der umfassend ökonomische und sozial-ökologische Aspekte der Region aufgreift.

Claudia Huberti

Prof. Dr. Andrea Beyer sprach mit Diplom-Psychologin Claudia Huberti über ihre Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen an der FH Mainz.



| Claudia Huberti |
Fachhochschule Mainz

Es ist nicht selbstverständlich, dass es an Hochschulen eine Psychologin gibt. Für wen und für welche Bereiche sind Sie zuständig?

Das ist richtig: Psychologisch-psychotherapeutische Beratungsstellen sind an Universitäten selbstverständlich, an Fachhochschulen leider immer noch eine Ausnahme. Ich bin hier im Hause aber nun schon seit 15 Jahren als psychologische Studierendenberaterin tätig. Das bedeutet, dass ich vorwiegend in der psychologisch-lerntechnischen Beratung der Studierenden aktiv bin.

Außerdem bin ich Ansprechpartnerin für behinderte Studierende und die Vorsitzende des Senatsausschusses für Frauenfragen.

Welche Inhalte umfasst Ihre Arbeit und in welcher Form bieten Sie Ihre Unterstützung an?

Ich biete Seminare und Einzelgespräche an. In *Lernstil-Seminaren* vermittele ich den Studierenden, wie sie effektiver lernen können, sich die Zeit sinnvoll einteilen, die Lern-Stoffmenge strukturieren, mit kreativen Gedächtnistechniken lernen und sich motivieren und konzentrieren.

Im *Rede- und Präsentationstraining* stelle ich lerntechnische und psychologische Möglichkeiten zur Vorbereitung auf Präsentationen vor. Weiterhin trainieren die Studierenden das freie Sprechen vor Gruppen.

Außerdem finden jedes Semester Gruppen statt, in denen ich das lerntechnische Vorgehen bei *wissenschaftlichen Arbeiten* wie Haus-, Seminar- oder Diplomarbeit erkläre.

Und schließlich gibt es immer auch noch *Entspannungsgruppen*, in denen ich Autogenes Training und andere Entspannungsverfahren vorstelle und erkläre.

In den *Einzelgesprächen* können sich Studierende mit Studien- und/oder privaten Anliegen an mich wenden. Das beinhaltet auch Kriseninterventionen und Studienabschlussberatung.

Als *Beauftragte für behinderte Studierende* engagiere ich mich u. a. dann, wenn es z. B. um Anpassung von Prüfungsbedingungen geht.

In meiner Funktion als *Vorsitzende des Senatsausschusses für Frauenfragen* organisiere ich die Sitzungen des Ausschusses und koordiniere Aktivitäten der beteiligten Frauen.

Worin liegt für Sie die zentrale Herausforderung Ihres Aufgabengebietes?

Die zentrale Herausforderung liegt darin, die Studierenden zu unterstützen, in ihre innere Kraft zu kommen, so dass sie die an sie gestellten Studien- und persönlichen Anforderungen selbstbestimmter und sich ihrer selbst mehr bewusst meistern können.

Gibt es Probleme bei den Studierenden, die immer wieder auftreten oder ist die Bandbreite sehr weit und ständigen Veränderungen unterworfen?

Beides trifft zu. Zum einen treten Studienprobleme wie z. B. Prüfungsangst und Schwierigkeiten mit DozentInnen und ebenso auch persönliche Themen wie z. B. Abnabelung vom Elternhaus und Liebesproblematiken immer wieder auf.

Zum anderen stelle ich seit ca. einem Jahr fest, dass viele Studierende schon mit großen Versagensängsten ihr Studium beginnen und deshalb gleich von Anfang an lernen wollen, wie sie effektiver lernen, selbstbewusster präsentieren, wissenschaftliche Arbeiten verfassen und im Stress besser entspannen können. Es besteht die Angst, dass sie das Studium nicht oder nur mit schlechten Noten absolvieren und somit dann schlechtere Möglichkeiten haben, sich am Arbeitsmarkt zu positionieren.

Mit welchen Problemen haben Sie bei Ihrer Arbeit am stärksten zu kämpfen?

Ich selbst habe innerlich immer damit zu kämpfen, wenn Probleme entstehen, die von selbstherrlichen, unreflektierten, ihre Machtposition missbrauchenden Menschen (mit-) verursacht werden.

Scheuen sich die Studierenden bei Problemen, offen Ihre Hilfe zu suchen?

Im großen und ganzen zum Glück nicht. Den Erstsemester-Studierenden stelle ich mich bei deren offizieller Begrüßung gleich vor, so dass diese mich (optisch er-) kennen. Dann empfehlen auch ProfessorInnen ihren Studierenden, dass sie sich an mich wenden sollten.

Und schließlich „werben“ auch die für mich, die sich schon mal ratsuchend an mich gewendet und gute Erfahrungen gemacht haben.

Manche kommen allerdings wirklich erst, wenn sich die Probleme massiv angehäuft haben und meinen dann selbst, dass sie eigentlich schon früher hätten kommen sollen, aber immer noch dachten, dass sie sich selbst helfen könnten – oder, dass ein Wunder geschieht... und das erhoffen sie dann von mir.

Kooperieren Sie mit externen Fachleuten auf bestimmten Gebieten?

Ja, und das ist auch sehr wichtig, da ich ja sozusagen nur eine „Ein-Frau-Beratungsstelle“ bin und vor Ort keine kollegiale Unterstützung bzw. Rückkopplungsmöglichkeit habe. Zum einen gibt es einen Arbeitskreis der Mainz-Binger StudierendenberaterInnen. Zum anderen nehme ich an zwei Supervisionsgruppen mit FachkollegInnen teil.

Welche neueren Angebote planen Sie für die Zukunft?

Ich werde u. a. Gruppen anbieten, die problemlöseorientiert ausgerichtet sind. Private-, Studien- und Organisationsprobleme können mit Hilfe einer konstruktiven Methode, der Aufstellungsarbeit nach Bert Hellinger, sehr gezielt und erfolgreich gelöst werden. Und somit können Hindernisse auf dem Weg zum Studienerfolg gemindert werden.

Welche Stationen haben Sie passiert, bevor Sie Ihre Aufgabe an der FH übernahmen?

Im Anschluss an das Abitur habe ich erst eine Banklehre absolviert und dann in Mainz Psychologie studiert. Nach dem Diplom 1988 war ich dann mehrspurig aktiv – als selbständige Psychotherapeutin und als Lehrbeauftragte an verschiedenen Bildungsinstitutionen (FH Mainz, Uni Mainz, VHS und an mehreren Schulen).

Vom (Un-) Sinn des Lebens

Diplom-Psychologin Claudia Huberti

Und wieder ist ein (Lebens-) Jahr vergangen, liegt schon viel Zeit zwischen den Terrorakten vom September 2001 in New York und dem Heute. Was? Sind diese Ereignisse schon vergessen? Vom grauen Alltag verdrängt worden? Hätten sie uns nicht wachrütteln können und mehr Bewusstheit oder Achtsamkeit in unser Leben bringen können? Aber wer einen Text mit dieser Überschrift liest, der oder die hat sich vielleicht auch neben dem (FH-) Alltag um sich, andere und den Sinn des Lebens Gedanken gemacht.

Wenn wir uns zunächst einmal ansehen wie wir und andere mit Leben umgehen, dann stellen wir fest, dass häufig „Killeranteile“ am Werk sind. Nicht nur in Israel, wo sich Israelis und Palästinenser bzw. Juden und Moslems abmetzeln, sondern auch hier finden wir täglich Berichte in unseren Medien über Morde, die aus Rache, Eifersucht oder aus ähnlichen Motiven heraus geschehen. Ist das der Sinn des Lebens: uns oder andere umzubringen?

Gemäßigter geht es zu, wenn sich Erwachsene „nur“ wie kleine Kinder aufführen – was man bei Politikern ebenso wie bei Professoren, Mitarbeitern und Studierenden unserer FH beobachten kann. Dabei ist der Bibelsatz „wenn ihr nicht werdet wie die Kinder“ sicher nicht so gemeint.

Und auch das Machtgehabe, welches man in vielen Beziehungen erlebt, u. a. im elterlichen Drohsatz „solange du deine Füße unter meinen Tisch stellst“, zeigt die „Niederungen“ des menschlich Unreifen. Ist so zu agieren der Sinn unseres Lebens?

Doch auch die, die sich so sehr auf der Herz-Schmerz-Ebene bewegen tragen mit ihrem Mitleid eher noch dazu bei, das Leid zu vergrößern.

Weiterhin gibt es immer wieder die Erfahrungen, dass Worte seelisch verletzen und „Blicke töten“ können. Selbst die religiösen Fanatiker, die sich und andere im Namen ihres Gottes hinrichten, und dabei fest überzeugt sind, dass sie Gutes und Richtiges tun, sehen nicht, dass sie sich letztendlich über ihren Gott stellen, der doch dieses Leben geschaffen hat, welches sie gerade zerstören.

Doch bin ich selbst auch nicht besser, wenn ich mit dem Finger auf die anderen zeige und den Dorn in deren Auge sehe statt den Balken in meinem zu entfernen.

Was tun – in einer Welt, die aus der Gut-Böse-Polarität besteht?

Ein konstruktiver Weg ist sicher nicht, mit Ab-Wertungen diese Polarität noch zu verstärken. Schuldzuweisungen, gegen andere oder sich selbst, sind auch nicht gerade der erbauliche und bestärkende Ansatz. Ein rosa-rotes und die Realität negierendes „positiv Denken“ wäre nur das krasse Gegenstück zu der blanken Negativität – und würde dem Polarisieren neue Nahrung geben.

Nun, eine allein glückseligmachende Lösung für diese Fragestellung gibt es sicher nicht. Zum Glück nicht, denn das widerspräche der Vielseitigkeit der Menschen. Vielmehr muss jede/r ihren/seinen eigenen Weg finden und gehen. Die innere Einstellung zu sich und dem Leben ist dafür entscheidend. Welchen Werten jage ich hinterher? Was ist mir wirklich wichtig und gibt mir Kraft? Will ich ständig im Opfer-Dasein verharren oder Verantwortung für mich und mein Leben übernehmen? Wie will ich am Lebensende auf mein Leben zurückblicken? Kann ich dann mit der gelebten Zeit zufrieden sein?

Ursa Paul (1992) schreibt dazu:

**„Jeder Mensch hat eine innere Aufgabe
Du kannst die deine suchen
Du kannst sie sogar finden.**

**Was du brauchst?
Achtsamkeit nach innen
Bewusstwerden deiner Selbst
Immer wieder ein Lächeln
Aufstehen, wenn du stolperst.**

**Dann, wenn du spürst
,dieses Tun klingt in mir an'
nimm den Klang entgegen
und vertief dich in dies Tun.“**

Den kleinen Kindern scheint das noch besser zu gelingen als den so gescheiterten erwachsenen Seelenkrüppeln. Die Begegnung mit einem kleinen Kind, das mit seinem offenen Wesen und interessierter Neugierde die tollsten Fragen stellt, könnte uns viel lehren. Und wir Erwachsenen können auf die scheinbar einfachsten Fragen manchmal keine Antwort geben.

Nun, es ist gleichgültig, ob die Fragen kleiner Kinder, Terror- oder Freude-Erlebnisse uns zur Reflektion bringen. Hauptsache ist doch, dass wir nicht nur am 31.12. für einen kurzen Moment innehalten.

Foto: Valerie Ihnken

Literatur:

Ursa Paul (1992): Ohne Liebe gibt es keine Heilung. Felsberg: Artur Mehmet.

Ein Jahr später begann ich meine psychologische Tätigkeit an der FH Mainz zunächst mit einer halben Stelle, die ab 1993 aufgrund der Nachfrage zur Ganztagsstelle erweitert wurde.

Bei allen Problemen um Sie herum ist es auch interessant zu erfahren, wie Sie ihre innere Ruhe finden und behalten.

Das ist in den Semester-Stresszeiten nicht immer ganz einfach. Mein Partner, Familie und FreundInnen tun mir sehr gut. Außerdem kann ich mich durch meine Hobbys gut entspannen: ich singe in einem Gospelchor, tanze, tauche, lerne zur Zeit zwei Sprachen und reise sehr gern. Und wenn ich in der Natur bin, „tanke“ ich auch wieder viel Energie. Aber auch das Alleinsein und mich ganz „ausklinken“ können, brauche ich immer wieder, um zu mir kommen zu können. ■

Wie kann man Sie erreichen?

Räumlich: An der Bruchspitze 50,
55122 Mainz, Raum 8 (neben AStA)

Telefonisch: 06131/628-217

Per mail: claudia.huberti@wiwi.fh-mainz.de

Per Fax: 0131/628-111

(bitte meinen Namen angeben)

ITB – Technologie und Management für den Mittelstand

Prof. Dr. Matthias Eickhoff

Durch den schnellen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft sehen sich Mittelstand und öffentliche Institutionen mit einer Vielzahl neuer, komplexer Fragen konfrontiert. Das Tagesgeschäft lässt jedoch häufig keinen Spielraum, sich diesen Aufgaben zu widmen.

Im Jahr 1995 wurde vom Land Rheinland-Pfalz, der Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammer für Rheinhesen sowie der Sparkasse Rhein-Nahe und der Mainzer Volksbank an der FH Bingen deshalb das Innovations- und Transferinstitut Bingen (ITB) gegründet. Seine Aufgabe bestand darin, neues Wissen und technologische Entwicklungen, die an der Hochschule erarbeitet wurden, für mittelständische Unternehmen aufzubereiten und verfügbar zu machen.

Die Arbeitsschwerpunkte des ITB lagen in den ersten Jahren im Bereich der Energietechnik. Gemeinsam mit mehreren Industriepartnern wurde in der Transferstelle für rationelle und regenerative Energienutzung (TSB) ein Kompetenzzentrum entwickelt, das dezentrale Energiesysteme unter Einbindung neuer Technologien, wie Kraft-Wärme-Kopplung mit Brennstoffzellen, Wärmepumpen, Energiemanagement-

systemen u.a. konzipiert. Hier startete der Betrieb der ersten kommerziellen Brennstoffzelle in Rheinland-Pfalz; Projekte für die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Unternehmen und Institutionen oder dem inzwischen zum sechsten Mal durchgeführten Energietag Rheinland-Pfalz konnte das ITB erfolgreich präsentieren. Auch konnten in Zusammenarbeit mit einzelnen Hochschullehrern und dem Institut für Mediengestaltung der Fachhochschule Mainz schon frühzeitig fachübergreifende Kooperationen gebildet werden.

Der immer schnellere Wandel in vielen Wissens- und Unternehmensbereichen und die gestiegene Komplexität verlangen heute eine noch stärkere Orientierung an übergreifendem Wissen. Gerade in mittelständischen Unternehmen hat sich der Bedarf hierfür in den vergangenen Jahren geradezu sprunghaft entwickelt. Um den gewachsenen Herausforderungen zu begegnen, wurden die Ausrichtung und Struktur des ITB im Jahr 2002 verändert. Die Fachhochschule Mainz wurde neu in den Kreis der Kooperationspartner aufgenommen. Dadurch soll die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Mainz und ihren verschiedenen Instituten ausgebaut werden.

Neben dem Institut für Mediengestaltung (img) kommen als neue Kooperationspartner im Bereich der Denkmalpflege das iprod, im Bereich der Geoinformatik das i3mainz zum ITB-Verbund hinzu. Aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften wird das Leistungsspektrum des ITB durch das Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (ifams) sowie das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) als Leistungsträger erweitert, dessen Leiter zugleich als einer von zwei Geschäftsführern des ITB bestellt wurde.

Das ITB ist heute ein Dienstleistungsunternehmen, das seine Schwerpunkte in den Bereichen Technologie, Management und Mediendesign setzt. –Gemeinsam mit praxiserfahrenen Hochschullehrern bietet es Konzeptions-, Beratungs- und Implementierungsleistungen für mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen, sowie Weiterbildungsleistungen an. ■

| Technologie | Management |
|--|----------------------------------|
| Denkmalpflege | Strategie-Entwicklung |
| Projektentwicklung und -Steuerung | Marketing- und Vertriebsberatung |
| Energietechnik | Organisationsberatung |
| Rationelle und regenerative Energienutzung | Controlling |
| Dezentrale Energiesysteme, Brennstoffzellen | Geschäftsplanung |
| InfrarotMesstechnik, Luftdichtigkeitsmessung | Unternehmensentwicklung |
| Geoinformatik | Unternehmerberatung |
| Mess- und Informationstechnik | |
| Biotechnologie | Mediendesign |
| Elektrotechnik | |
| Computer Aided Engineering | Corporate Design-Entwicklung |
| Umwelt- und Verfahrenstechnik | Multimedia-Programmierung |
| Werkstoff- und Oberflächentechnik | Film- und Videoproduktion |

Kontakt

Prof. Dr. Matthias Eickhoff
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

FON: 06131-628 269
FAX: 06131-685 256
e-mail: matthias.eickhoff@wiwi.fh-mainz.de
www.unternehmer.fh-mainz.de

Dipl. Ing. (FH) Bernd Imig
Berlinstr. 107 a
55411 Bingen

FON: 06721-994250
FAX: 06721-994251
e-mail: imig@itb-institut.de
www.itb-institut.de

Diplom-Betriebswirt (FH) Carsten Röcken



| Carsten Röcken |

Personalleiter im Bereich Verkehrs- und Terminalmanagement bei der Fraport AG

Kurz vor dem Abitur stellte ich mir die Frage, ob es denn nun ein Studium sein soll oder vielleicht doch eine Berufsausbildung. Die Entscheidung fiel damals zugunsten einer Berufsausbildung. Aufgrund familiärer „Vorbelastung“ mit dem Flughafen Frankfurt/Main lag es nahe, eine Ausbildung bei der Fraport AG (damals Flughafen Frankfurt/Main AG, FAG) zu absolvieren.

Während meiner Ausbildung hatten mich insbesondere die Tätigkeiten in der Personalabteilung interessiert. Nach der bestandenen Abschlussprüfung zum Bürokaufmann startete ich, wo auch sonst, meine berufliche Laufbahn als Personalsachbearbeiter (Personalbetreuung, Lohn- und Gehaltsabrechnung).

Relativ schnell entwickelte sich bei mir jedoch das Bedürfnis, mich weiterzubilden. Es gab durchaus Möglichkeiten einer Weiterentwicklung im Unternehmen, jedoch erkannte ich, dass zunehmend Mitarbeiter mit abgeschlossenem Studium in bestimmten Funktionen bevorzugt wurden. In einem Gespräch mit einem Bekannten erfuhr ich, dass die FH Mainz ein Berufsintegrierendes Studium (BIS) anbietet. Dieses Modell schien wie für mich geschaffen: studieren, und gleichzeitig die Möglichkeit einer beruflichen Weiterentwicklung. Zeitgleich zu dem Entschluss, das BIS an der FH Mainz zu absolvieren, nahm ich ein Stellenangebot der US Air Force auf der Rhein-Main Air Base an. Dort war ich im Civilian Personnel Office als Personnel Management Specialist tätig und habe sowohl unter deutschem als auch unter US-Recht Personalbetreuung nebst Personalbeschaffung gemacht.

Nach ca. einem Jahr Erfahrung im Zivilpersonalbüro der US Luftwaffe kehrte ich zur damaligen FAG zurück. Dort war ich sozusagen der „BIS-Pionier“ und führte das Programm quasi ein. Zunächst nahm ich die gleiche Tätigkeit wahr, die ich bislang ausübte, konnte jedoch nach ca. einem Jahr kommissarisch eine Personalreferentenstelle für den Betreuungsbereich der Flugzeugabfertigung übernehmen.

Nach einigen Jahren „administrativer“ Tätigkeit am Flughafen fehlte mir noch die „operative“ Erfahrung. Zunächst als Vertreter des Leiters der Fluggast- und Reisegepäckkontrolle, danach als Leiter eines Teilbereiches von ca. 500 Mitarbeitern der Fluggastkontrolle konnte ich wertvolle Einblicke in das operative Geschäft des Flughafens erlangen. Eine wesentliche Problemstellung in diesem Bereich zur damaligen Zeit (hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten) konnte ich im Rahmen meiner Diplomarbeit praxisorientiert analysieren und Ansätze zur Verbesserung entwickeln.

Nach ca. drei Jahren Tätigkeit bei der Fluggastkontrolle stand eine größere Umorganisation im Unternehmen an. Hierbei wur-

den mehrere Abteilungen zu sogenannten Strategischen Geschäftsbereichen zusammengeführt sowie Unterstützungsbereiche definiert. In unserem Geschäftsbereich entwickelte sich der Bedarf, ein dezentrales Personalwesen aufzubauen. Ich hatte das Glück, dass mein Vorgesetzter sich genau erinnerte, dass mein beruflicher Werdegang auch Stationen im Personalmanagement beinhaltete. Darüber hinaus war dies zeitgleich mit meinem Studienabschluss. Also begann ich (anfangs war es eine „One Man Show“) einen dezentralen Personalbereich aufzubauen. Zu Beginn waren dies meist koordinierende Funktionen der Personalaktivitäten mit dem zentralen Personalbereich. Nach einer weiteren Umorganisation (der Bereich hatte dann bereits ca. 3.000 Mitarbeiter) wurden die operativen Personalaktivitäten wie Personalplanung, -beschaffung, -betreuung, Tarif- und Arbeitsrecht sowie Schulung dezentralisiert. In diesem Zeitraum fand auch der Börsengang der Fraport AG statt. In verschiedenen Projektteams konnte man z. B. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme etc. wesentlich mitgestalten. So bin ich zur Zeit als Personalleiter für all diese Personalaktivitäten in dem Bereich Verkehrs- und Terminalmanagement bei der Fraport AG zuständig.

Durch das Studium war es mir möglich, Zusammenhänge im Unternehmen besser zu verstehen, sie entsprechend einzuordnen und es hat darüber hinaus das unternehmerische Denken stark gefördert. An die Doppelbelastung (Studium/Arbeit) gewöhnt man sich auch mit Familie recht schnell. Es ist kaum zu glauben, doch nach Beendigung des Studiums sucht man an manchen Samstagen nach einem „Ersatz“.

Der BIS-Studiengang ist mittlerweile Bestandteil des PE-Konzepts der Fraport AG und wird von einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt.

Ich wünsche allen Absolventinnen und Absolventen einen erfolgreichen und interessanten beruflichen Werdegang. ■

Diplom-Betriebswirtin (FH) Anja Heinz



| Anja Heinz |

Asset Management, DZ Bank AG

Während meiner Banklehre von 1993 bis 1995 bei der Deutschen Bank AG Darmstadt wurde mir während der Ausbildung im Anlagemanagement klar, dass hier der Weg für mich weiter geht. Optionen, Futures, Wertpapiere etc. – das war meine Welt. Recht schnell wurde mir bewusst, dass ich nach der Ausbildung BWL studieren wollte – das stand fest – und im Hauptstudium wollte ich mich unbedingt mit Derivaten und Wertpapieren beschäftigen. Aber welche FH kam für mich in Frage? Mit einem guten Freund, der den gleichen Weg einschlagen wollte, schaute ich mir die Fachhochschulen in Reutlingen, Regensburg, Ludwigshafen, Wiesbaden und Mainz an und hörte zum Teil Probevorlesungen. Die FH Mainz wurde uns besonders durch einen Artikel im Managermagazin empfohlen. Sie hatte dort ein sehr gutes Ranking erhalten.

Nachdem wir Claudia Hubertis Büro entdeckt hatten, dachten wir, dass sie uns vielleicht weiterhelfen könne. Sie hatte auch gleich ein offenes Ohr für uns und einen Lehrplan von Prof. Dr. Arno Peppmeier und Prof. Dr. Hans-Paul Becker zur Hand. Von da an war klar, dass ich an der FH Mainz studieren wollte und ich bewarb mich für das Wintersemester 1995/96.

Nach erfolgreicher Beendigung des Grundstudiums legte ich ein Auslandssemester in International Business in Leeds/UK ein, das ich mit dem Diploma in International Business abschloss. Ich kann jedem Studenten nur empfehlen, die Erfahrung zu machen, ein oder zwei Studiensemester im Ausland zu belegen. Man lernt eine andere Studienform kennen, hat Kontakt zu Studenten verschiedener Nationalitäten und ist recht schnell der fremden Sprache mächtig. Die Leeds Metropolitan University (LMU) bot die Möglichkeit, schon nach einem Semester das Diploma in International Business zu erzielen. Viele andere Universitäten in England ermöglichten dies erst nach einem Jahr. Innerhalb dieser Zeit sind einige Hausarbeiten anzufertigen bzw. Referate zu halten und Prüfungen abzulegen.

Nach meiner Rückkehr nach Mainz begann schließlich das Hauptstudium und mit ihm die Seminare Finanzwesen bei den Professoren

Peppmeier und Becker und Personalorganisation und –führung bei Professor Nagel.

Gleichzeitig mit Beginn des Hauptstudiums im Sommersemester 1998 entstand in Deutschland eine große Aktieneuphorie. Die Aktienkurse schnellten nur noch in die Höhe. Jeder aus dem Seminar Finanzwesen hatte schließlich Aktien oder diverse Optionsscheine im eigenen Bestand. Während der Vorlesungspause wurden sämtliche Hedgestrategien für das eigene Portfolio oder verschiedene Long- oder Short-Positionen ausgedacht. Wenn man sich die Aktienkultur anschaute, war der Run auf Aktien sehr groß. Jeder wollte bei einer Zeichnung dabei sein. Selbst die „Oma“ schickte ihr Sparbuch auf Aktien um. Im Jahr 2000 beendete ich mein Studium nach plötzlicher einjähriger Krankheit, die mein Studium genau um diesen Zeitraum verlängerte. Ich möchte an dieser Stelle noch mal ein großes Danke an die Professoren Peppmeier, Becker und Nagel für ihre Unterstützung während dieser Zeit richten.

Nach meinem Studienabschluss bewarb ich mich bei diversen Banken für ein Traineeprogramm im Bereich Investment Banking. Jetzt, wo ich selbst die eine oder andere Aktie im Depot hatte und während des Studiums den Kapitalmarkt von der Theorie beleuchtet hatte, wollte ich gerne auch bei einem Börsengang (IPO) in der Praxis dabei sein. Von der DZ Bank AG, Frankfurt (damalige DG BANK AG) wurde ich zu einem zweitägigen Assessment Center eingeladen und man bot mir nach erfolgreicher Teilnahme gleich einen Traineevertrag an. Die DZ BANK AG konnte sich in den Jahren zuvor mit über 50 Börsengängen eine marktführende Stellung im Segment IPO erarbeiten. Der Beginn meiner Tätigkeit sollte erst drei Monate später erfolgen. Diese Zeit nutzte ich zu einem Sprachkurs in Salamanca/ Spanien, was mir sehr viel Freude bereitete.

Im Januar 2001 begann ich schließlich mein Traineeprogramm im Investment Banking der DZ BANK AG. Nach zwei Monaten, in denen ich schon zwei Abteilungen durchlaufen hatte, war ich zum ersten Mal an der Erstellung eines Börsenprospektes im Rahmen eines IPOs beteiligt. Ich merkte, dass dies häufig gar nicht viel mit dem Wertpapier – also der Aktie an sich – zu tun hatte. Es mussten Analysen über die Wettbewerber erstellt werden (sog. Peer-Groups) und besondere Vorteile des an die Börse zu bringenden Unternehmens herausgefiltert werden. Man muss sich innerhalb kurzer Zeit in komplexe Themen einarbeiten, wie z.B. Medizin, Windkraft oder Logistik, was aber sehr viel Spaß macht. Die Juristerei spielt hierbei oft eine sehr wichtige Rolle. Auch wenn es eine Rechtsabteilung gibt, müssen viele Texte doch selbst verfasst oder geprüft werden. Ich appelliere daher an alle, die die Juristerei während des Studiums etwas verschmähen,

sich mit ihr zu beschäftigen, denn man wird von dieser häufig im Berufsleben eingeholt, auch wenn man sich nicht explizit hierfür beworben hat.

Ein weiteres Tätigkeitsfeld war die Bewertung von Börsenkandidaten. Das Unternehmen lädt diverse Banken zu einem Beauty Contest ein, in dem die Banken präsentieren, welchen Unternehmenswert sie dem Unternehmen beimessen und wo sie das Unternehmen in der Zukunft sehen. Anhand dieser Präsentation entscheidet sich das Unternehmen schließlich für ein Bankenkonsortium. Hat man den Zuschlag bekommen und ist Konsortialführer – auch Lead Manager genannt –, beginnt die große Arbeit auf dem Weg zum IPO. Nach der Prüfung von Satzungen, Bilanzen, Geschäftsberichten, Unterzeichnung diverser Verträge, wie Letter of Engagement und Comfort Letter, Durchführung einer Due Dilligence, Erstellung von Plausibilitätsgutachten, Zielgruppenprüfung für das Listing an der Börse, Erstellung des Verkaufsprospektes usw., kann die eigentliche Platzierung der Aktie erfolgen. Ich hatte das Glück trotz der schlechten Marktsituation das ganze Prozedere des Börsengangs bei einigen Unternehmen mitzerleben. Anschließend war ich an diversen Prüfungen anderer potentieller Börsenkandidaten beteiligt, die es aber angesichts der schlechten Kapitalmarktsituation vorzogen, den Börsengang zu verschieben.

Nach Beendigung meines einjährigen Traineeprogramms begann ich angesichts der schlechten Kapitalmarktsituation – vor allem im Bereich Börsengänge – mit einer Festanstellung im Segment Asset Management, wodurch ich den Kontakt zum Kapitalmarkt aufrecht erhalten konnte.

Ich betreue nun institutionelle Kunden, vor allem Versicherungen und Verbände bei deren Anlage im Hinblick auf gemanagte Produkte. Hierzu zählen Spezialfonds, Eigenanlage- und Publikumsfonds, individuell für den Kunden erstellte Zertifikate oder Portfoliooptimierungsprogramme. Das Spannende an diesem Gebiet ist, dass ich mit dem Kunden und der Produktentwicklungsabteilung individuelle Lösungen für den Kunden erarbeite. Dieses Arbeitsgebiet hebt sich also von dem Vertrieb von fixen Produkten deutlich ab. Recht schnell wurde ich auch Produktpatin und somit Ansprechpartnerin für diverse Produkte, für die ich interne Schulungsmaßnahmen abhielt. Die Erfahrungen, die ich in England gemacht habe, haben mir in meinem bisherigen beruflichen Leben, vor allem im Bereich Asset Management, häufig weitergeholfen – zumal wir mit ausländischen englischsprachigen Niederlassungen in direkten Kontakt stehen.

Das Leben am Kapitalmarkt ist geprägt von einem ständigen Wandel – klar ist, dass es in diesem Berufsfeld immer spannend bleibt. ■

Diplom-Betriebswirtin (FH) Melanie Löbach



| Melanie Löbach |

Projektmanagerin im Bereich „Öffentlicher Sektor“ der Deutschen Post und Vertriebsleiter Lothar Schindler

Es gab ein Leben vor der FH. In meinem Fall hat es mich nach Mainz geführt, wo ich noch heute wohne. Beruflich war es für mich als gelernte Buchhändlerin damals eine große Herausforderung, bei der Dachorganisation des deutschen Buchhandels in Frankfurt zu arbeiten. Meine erste Arbeitsstelle nach der Ausbildung war die Redaktion des Verzeichnisses lieferbarer Bücher (VLB), das vom Börsenverein des deutschen Buchhandels herausgegeben wird.

Von 1993 bis 1996 habe ich dort Titelmeldungen von Verlagen für die Aufnahme ins VLB bearbeitet und ziemlich bald bemerkt, dass das doch nicht alles sein kann. Berufliche Aufstiegschancen innerhalb des Buchhandels waren nicht absehbar.

Durch das Begabtenförderungsprogramm der IHK Aachen, bei der ich meine Abschlussprüfung als Jahrgangsbeste absolviert hatte, wurde es mir dann ermöglicht, die Ausbilder-Eignungsprüfung abzulegen. Und einmal auf den Weg der Weiterbildung gebracht, dachte ich: „Warum jetzt schon aufhören?“. Mehr durch Zufall stieß ich auf das Angebot der Fachhochschule für Wirtschaftswissenschaften in Mainz-Gonsenheim. „Passt perfekt“ fand ich, als ich vom Studiengang Personal- und Ausbildungswesen las. Um auf meinem bisherigen Beruf aufzubauen, wollte ich diesen mit Medienökonomie kombinieren und schrieb mich ein.

Da ich in Mainz wohnte, wurde ich dem Kurs der „Mainzer“ zugeteilt. Das hatte zur Folge, dass beim Einführungswochenende fast keiner meiner neuen Kommilitonen dabei war. Meine logische Schlussfolgerung

und Befürchtung „die kennen sich wohl alle schon“ hat sich dann zum Glück doch nicht bestätigt, und es entpuppte sich als Vorteil, dass ich es nicht mit Wochenendheimfahrern zu tun hatte. Die Studienzeit hat ihrem Ruf alle Ehre gemacht.

Mit dem festen Willen, im Personalwesen zu arbeiten, suchte ich mir studienbegleitend einen Job im Berufsförderungswerk der hessischen Wirtschaft und gab Auszubildenden Nachhilfe. Da Geld immer knapp war, kam noch ein „zweites Standbein“ als Aushilfe im Direktmarketing Center (DMC) der Deutschen Post in Mainz-Kastel hinzu. Und das wurde mein Schicksal.

Ohne Rücksicht auf meine Pläne überredete mich die Niederlassungsleiterin bei der Deutschen Post, mich auf eine ausgeschriebene Stelle als Consultant im DMC zu bewerben. Nicht einmal das Assessment Center konnte dann noch verhindern, dass ich mich plötzlich im Marketing wieder fand. So viel aber jetzt schon vorweg: Ich habe es nicht bereut.

Nach dem Diplom 1999 erarbeitete ich im Direktmarketing Center mit kleinen und mittleren Geschäftskunden individuelle Direktmarketing-Lösungen. Dazu gehörte auch die Organisation und Durchführung von Seminaren und Vorträgen vor Branchenverbänden, bei der IHK und im Rahmen des Seminarprogramms des DMC. So fand ich mich wenigstens zeitweise auf der Seite des Rednerpultes wieder, auf die ich mich ja eigentlich vorbereitet hatte. Die Vielzahl der Kontakte und die Notwendigkeit, auf die verschiedensten Fragestellungen Antworten zu finden, machten diese Tätigkeit für mich interessant.

Nach interner Umstrukturierung wechselte ich auf meine jetzige Position als Projektmanagerin im Bereich „Öffentlicher Sektor“. Im Team mit Vertriebsmanagern und Key Account Managern im Außendienst betreue ich Städte, Kommunen und Unternehmen aus dem Non-Profit Bereich. Zu meinen Aufgaben gehört die Entwicklung segmentspezifischer Konzepte für den gesamten Bereich der Unternehmenskommunikation bzw. die Anpassung der Standardlösungen der Deutschen Post an die Besonderheiten des öffentlichen Sektors.

Oftmals ist es eine Herausforderung, in einem bürokratisch strukturierten Bereich wie der öffentlichen Verwaltung neue und kreative Lösungen zu etablieren. Umso größer ist der Erfolg, wenn es trotzdem gelingt.

Nie habe ich mit größerer Ungeduld eine Wahlbenachrichtigungskarte erwartet wie zur Bundestagswahl 2002: Gemeinsam mit einem Landeswahlleiter erarbeiteten wir ein neues Versandkonzept, das durch Konsolidierung der Sendungen auf einen zentralen Absender für Synergieeffekte sorgte. Die Veränderung eines jahrelang geläufigen Ablaufs brachte eine Menge Arbeit mit sich und verlangte von allen Beteiligten Flexibilität. Aber schließlich ist es doch gelungen, alle Wahlbenachrichtigungskarten pünktlich vor der Wahl zuzustellen und damit die Gültigkeit der Bundestagswahl nicht zu gefährden.

Ein weiterer Aspekt meiner Arbeit führt mich immer wieder zu Non-Profit Organisationen, wie beispielsweise einem Stadtkrankenhaus. Der Leiter der dortigen Kinderklinik bemühte sich, Geld für ein Ultraschallgerät zu sammeln. Mit einem gemeinsam entwickelten Spenden-Mailing ist es gelungen, die Anschaffungskosten zu finanzieren.

Auf ganz anderem Weg als ich es anfangs erwartet hätte, kam auch wieder der Kontakt zur Fachhochschule zustande. Für die vielen Städte und Kommunen, die zu unseren Kunden zählen, habe ich eine Informationsveranstaltung zum Thema „Stadtmarketing“ organisiert. Auf der Suche nach anerkannten Referenten zu diesem Thema führte der Weg direkt zu Frau Prof. Dr. Ursula Funke, die sich als wahrer Publikumsmagnet entpuppte und mit ihrem Vortrag für vollen Erfolg sorgte.

Zu dem bleibenden Wert des Studiums an der Fachhochschule Mainz zähle ich deswegen außer dem Fachwissen, ohne das ich meine Arbeit nicht tun könnte, und dem Diplom, das die Tür zu interessanten Aufgabengebieten erst öffnet, den Kontakt zu ehemaligen Kommilitonen und Professoren, durch den letztlich ein Netzwerk entsteht, von dem alle nur profitieren können. ■

Diplom-Betriebswirtin (FH) Marielle Kunkel



| Marielle Kunkel |
 Projektleiterin bei der Medien- und Veranstaltungsagentur COMENT Communication + Entertainment GmbH, Wiesbaden

Ich war Festangestellte des ZDF Mainz und gerade in New York - wo ich übergangsweise für ZDF Enterprises arbeitete - als mich eine Mitbewohnerin des Wohnheims am Gramercy Park nach meinen beruflichen Zukunftsplänen fragte. Sie sprach als erste das Thema „Studium“ an, wozu ich aber nicht die Zulassungsvoraussetzungen erfüllte und mich außerdem mit achtundzwanzig Jahren zu alt fühlte.

Zu diesem Zeitpunkt war ich mir sicher: ich würde nach knapp sechs Monaten zurückkehren und weiter meinen Assistentenjob in der Mainzer Redaktion „Das kleine Fernsehspiel“ machen. Doch dann kam einiges anders: Die Auslandserfahrung – mit viel Spaß und Zeit, weil ich nur einen Teilzeitjob hatte – und das Leben in N.Y.C. zeigten mir, dass ich mehr leisten kann als die Betreuung von Redakteuren und die administrative Begleitung von zugegebenermaßen sehr interessanten Fernsehfilmprojekten.

Als ich aus Amerika zurück kam, bezog ich wieder meine alte Wohnung und ging wieder zu meiner „alten“ Arbeitsstelle. Am schwarzen Brett im ZDF sah ich dann jedoch einen Aushang über eine Infoveranstaltung der FH Mainz zum Thema „Studieren ohne allgemeine Hochschulreife“ und freundete mich schnell mit der Idee eines berufsintegrierten Studiums an. Ich setzte alle Hebel in Bewegung, nahm mit der FH Kontakt auf und ließ mich von Herrn Prof. Dr. Koeder über die Neuregelung in RLP für „besonders beruflich qualifizierte“ aufklären. Jetzt hatte man auch mit einer abgeschlossenen Ausbildung, einer dreijährigen Berufserfahrung auf diesem Gebiet und bestimmten schulischen Leistungen die Voraussetzungen für ein Studium!

Nachdem ich einen Kooperationsvertrag vom ZDF in den Händen hielt und ein Gespräch in kleiner Runde mit anschließendem Einzelgespräch mit Herrn Prof.

Dr. Koeder hatte, bekam ich die Nachricht, dass die FH mich nicht für das BIS zugelassen hatte! Meine Enttäuschung war groß – Ablehnungsgrund war der Fleiß der

anderen Bewerber, die bereits samstags die Schulbank gedrückt hatten und so mehr Punkte erreichten als ich. Erfreulicherweise hatte mir das BIS-Sekretariat zuvor angeboten, mich parallel auch für das Vollzeitstudium zu bewerben. Hier hatte ich tatsächlich Glück und wurde angenommen! Zuerst war mir natürlich sehr mulmig dabei, den festen Job aufzugeben und finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. Aber nach den ersten Hürden genoss ich das Studi-Leben mit seinen Höhen und Tiefen in Vollzeit.

Der Anfang war natürlich - erwartungsgemäß - sehr schwer. Das Pauken war mir ziemlich abhanden gekommen und ich musste mich erst wieder einfinden. Die Lerngruppen und der Zusammenhalt unter den Kommilitonen waren dabei aber eine große Unterstützung. Die ersten vier Semester waren vor allem in den Bereichen Rechnungswesen und Mathe sehr schwer, dann aber kam „meine Zeit“! Mit den Schwerpunkten Medienökonomie bei Frau Prof. Dr. Beyer und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Herrn Prof. Wurm konnte ich endlich meine Schwerpunkte in den Bereichen setzen, die mich am meisten interessierten.

Da ja hier das Profil einer Absolventin und nicht das einer Studentin beschrieben werden sollen, jetzt aber zu der Zeit danach:

Während des Studiums hatte ich verschiedene Praktika und Jobs gemacht, u.a. eine Hospitanz in der Redaktion „wiso“ des ZDF. Zum einen machte es mir in der Redaktion viel Spaß, zum anderen merkte ich, dass meine gründliche Arbeitsweise und die Erfahrungen im Fernsehbereich hier an der richtigen Stelle waren. Durch viel Engagement, mein Interesse weiterhin mitzuarbeiten und dem Glück zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein, konnte ich als freie Mitarbeiterin bei „wiso“ einsteigen. Im Wechsel mit drei Kollegen war ich für die Rubrik „Tacker“ zuständig, die Bestandteil jeder Sendung ist und i.d.R. drei aktuelle, serviceorientierte Kurznachrichten à dreißig Sekunden bringt. Themen waren beispielsweise Reform der Motorrad-Haftpflichtversicherung oder eine Gesetzesänderung bezüglich der Krankenversicherungsbeiträge für freiwillig versicherte Rentner.



**Auftritt der Yamato-Trommler
 auf dem Ball des Sports**

Als Autorin war ich für die komplette Herstellung dieser Beiträge zuständig: angefangen bei der Recherche von relevanten Themen, der Themenabstimmung mit dem Chef vom Dienst und über tiefgehende Recherche mittels Internet und telefonischer Interviews. Anschließend überlegte ich mir Bildideen, legte fest, ob ich den Beitrag komplett mit Bildern aus dem ZDF-Archiv bestücken konnte oder ob ich einen Neudreh für sinnvoller hielt. Wenn letzteres der Fall war, zog ich mit einem Kamerateam los und drehte die Sequenzen an Drehorten, die ich mir vorher überlegt hatte. Bei diesen Drehs war ich quasi auch Regisseurin, denn ich musste meinen Statisten und dem Kamerateam Anweisungen geben und dafür sorgen, dass das richtige Material im Kasten war. Meistens wurde ich vom Kamerateam professionell unterstützt und auf kritische Dinge – wie z. B. einen Achsensprung – aufmerksam gemacht. Den „Off-Text“ (der Sprecher ist zu hören, aber nicht zu sehen) musste ich mir bis dahin mindestens grob überlegt haben. Oft und insbesondere bei komplexen Themen brauchte ich zur Visualisierung noch eine Grafik, die ich mir ebenfalls überlegen und mit der Grafikabteilung durchsprechen musste. Auch hier war Teamarbeit gefragt, denn die Kollegen brauchten exakte Angaben um ihren kreativen Input liefern zu können. Das nächste Stadium war der Schnitt des Bildmaterials zusammen mit einem Cutter. Jetzt war mein Off-Text fertig, so dass wir auf das gesprochene Wort schneiden konnten und nicht die berühmte „Text-Bild-Schere“ auftauchte (nämlich das Auseinanderklaffen des vom Zuschauer Gehörten und Gesehenen). Nach der Abnahme durch den Chef vom Dienst und den Moderator Opoczynski oder Jungblut – der sich die Beiträge ansah um sie eventuell in seiner An- oder Absage zu kommentieren – gab ich das fertige Band zum professionellen Sprecher und konnte abends meine abgeschlossene Arbeit im Fernsehen begutachten.

Diese projektbezogene und in sich sehr freie Arbeit habe ich sehr genossen. Waren die Themen erst einmal abgestimmt, konnte ich mir Zeit und Vorgehensweise selbst einteilen – Hauptsache, ich lieferte pünktlich das richtige „Produkt“ ab. Dabei kam aber die Teamarbeit nie zu kurz. Teilweise musste ich als Autorin bei der Recherche auch die ein oder andere harte Nuss knacken und meinem Gesprächspartner Paroli bieten. Hier war es wichtig, nie als „gefährliche“ oder gar drohende Journalistin aufzutreten, sondern durch diplomatisches Vorgehen Antworten auf meine Fragen zu erhalten.

Bühnenbild der Carl Bertelsmann-Preisverleihung 2003



Nach Abschluss meines Studiums überlegte ich, mich komplett als „Freie“ im Fernsehen durchzuschlagen und für mehrere Redaktionen und/oder Produktionsfirmen Beiträge zu machen. Aufgrund der bereits beginnenden Werbeflaute und dem starken Angebot an „Freien“ auf dem Markt gestaltete sich das als schwierig. Durch eine Annonce stieß ich auf die COMENT Communication + Entertainment GmbH, eine Medien- und Veranstaltungsagentur in Wiesbaden und begann dort als Projektleiterin. Da der Geschäftsführer selbst im Fernsehen tätig ist, war er mit meiner weiterhin freien Tätigkeit für „wiso“ an fünf Tagen im Monat einverstanden und wir einigten uns auf eine Dreiviertelstelle.

Bei COMENT betreue ich verschiedene, längerfristige Projekte wie Preisverleihungen der Bertelsmann-Stiftung und der Fraunhofer-Gesellschaften oder den „Ball des Sports“ der Stiftung Deutsche Sporthilfe. Solche Projekte stellen nur einen Bestandteil des Agenturportfolios dar, weitere sind z. B. Medientrainings, Kommunikationskonzepte oder auch „nur“ Veranstaltungsmoderationen durch den Geschäftsführer.

Meine Aufgaben sind vielseitig. Da sind für Pitchings Recherchen zu betreiben und Programm- oder Laudatorenvorschläge zu unterbreiten. Für Preisverleihungen müssen passende Laudatoren gewonnen werden und Preisträgerfilme und Trailer redaktionell betreut sowie die outgesourcete Produktion koordiniert und überwacht werden. Für die Carl Bertelsmann-Preisverleihung recherchierte ich bei verschiedenen TV-Sendern Off-Kommentare von berühmten Testimonials wie R. v. Weizsäcker und Kofi Annan, die zur Preisträger-Thematik „Korruption“ passten. Für die Fraunhofer-Preisverleihung mussten kurzfristig Exponate konzipiert und gebaut werden. In einem konkreten Fall hieß das für mich maßstabgetreue Planung eines Klärschlamm-Modells! Für den „Ball des Sports“ lief die komplette Künstlerrecherche und

-betreuung über COMENT als Subunternehmer. So hatte ich u. a. mit den Managements von Udo Jürgens und auch von den „Tap Dogs“ und „Yamato – The Drummers of Japan“ regelmäßig Kontakt und plante in Zusammenarbeit mit der Generalagentur und dem Kunden Catering, Tagesabläufe, Unterkunft und Künstlerbetreuung von über einhundert Künstlern.

Den Abschluss der Projekte erlebe ich jedes Mal „life“ mit, da ich bei den Veranstaltungen vor Ort bin. Dies sind in der Regel nochmals zwei bis drei sehr anstrengende und lange Tage, die aber alles für mich „rund“ machen. Das Foto oben gibt einen Eindruck vom Bühnenbild der Carl Bertelsmann-Preisverleihung 2003. Hier war ich um ein Uhr nachts „Preisträger-Double“ am Talkpanel für das Ton- und Lichtteam.

Da die Agentur personell sehr klein ist, gehören zu diesem breiten Aufgabenbereich auch Assistententätigkeiten, die mir absolute Involvierung und den perfekten Überblick gewährleisten. Natürlich gehören auch nicht-redaktionelle und betriebswirtschaftliche Aufgaben zu meinem Job – etwa Kalkulationen, Kostenüberwachungen und entscheidungsreifes Vorbereiten diverser Vorgänge.

Meine freie Mitarbeit für „wiso“ habe ich nach vier Monaten aufgegeben, da die Auftragslage und auch meine Mitarbeit in der Agentur sich so gut entwickelten. Die Arbeit bei COMENT macht mir aufgrund der Vielseitigkeit und Abwechslung sehr viel Spaß. Ein bisschen vermisse ich die Zweigleisigkeit mit dem „puren“ Autorentdasein. Aber schließlich habe ich die Erfahrung in der Tasche und kann sie eventuell irgendwann wieder einsetzen...

Insgesamt kann ich sagen, dass ich sehr froh bin, den späten Weg des Studiums gewählt zu haben. Außer den persönlichen Bereicherungen haben sich ganz andere berufliche Möglichkeiten geboten. ■

Diplom-Betriebswirt (FH) Lars Mielke



| Lars Mielke |

Communications Manager bei Allianz Life Insurance, Korea

Frisch von der FH, die Diplomarbeit noch nicht fertig geschrieben und erst seit drei Monaten Praktikant im Bereich Unternehmenskommunikation der Allianz AG wurde mir folgende Frage gestellt:

„Haben Sie Lust auf ein kleines Abenteuer?“

Emilio Galli-Zugaro, Head of Corporate Communications der Allianz Group, eröffnete mir mit diesem Satz eine Chance, welche mein zukünftiges Berufs- und Privatleben entscheidend beeinflussen sollte. Das Abenteuer sollte eine dreimonatige Entsendung nach Korea sein, um dort während der Übernahme einer koreanischen Lebensversicherung die Kommunikationsarbeit zu machen.

Eine solche Chance bietet sich nicht zweimal und drei Telefonate später (Eltern, Freundin und Prof. Dr. Rolke) war die Entscheidung gefallen. Vier Tage später saß ich schon im Flugzeug nach Seoul.

Chancen zu erkennen ist eine Sache, dann aber im richtigen Moment die Unterstützung der entscheidenden Personen zu bekommen eine ganz andere. Prof. Dr. Lothar Rolke und Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss ermöglichten es mir damals, diese einmalige Chance wahrzunehmen. Ganz unbürokratisch bekam ich mit nur einem Anruf einen neuen Termin für meine Diplomarbeit und musste mir auch über andere Formalitäten keine Gedanken mehr machen.

Die Arbeit im koreanischen PR Department umfasste wesentlich mehr, als man sich von der Schulbank aus vorstellen kann und auch wesentlich mehr als das "deutsche" Berufsbild vorsieht. PR ist nicht gleich PR. Meine Aufgaben umfassten nicht nur die interne und externe Kommunikation mit allen Stakeholdern, sondern auch Werbung und Marktforschung.

Es stellte sich also als glückliche Entscheidung heraus, im Hauptstudium interne und externe Kommunikation kombiniert mit International Marketing gewählt zu haben. Generell kann ich sagen dass mich das Studium an der FH sehr gut auf das „wirkliche Leben“ vorbereitet hat; praxisorientiertes Arbeiten stand immer im Vordergrund.

Die drei Monate vergingen wie im Flug und ich machte mich auf den Rückweg nach Deutschland, allerdings mit einem Vertrag für ein weiteres Jahr Korea in der Tasche. Ich beendete meine Diplomarbeit innerhalb eines Monats, verabschiedete mich von Freunden und gewohnter Umgebung und machte mich ein weiteres mal auf ins Abenteuer.

Mittlerweile bin ich seit vier Jahren in Korea und habe nicht eine Minute davon bereut.

Wie kam es zu dieser Chance? War das alles nur ein glücklicher Zufall?

Als einen Zufall würde ich es nicht bezeichnen, vielmehr haben sich Zielstrebigkeit und Glück gleichermaßen die Waage gehalten.

Wir hatten während einer unserer Vorlesungen bei Professor Dr. Rolke einen „Gast-Star“. Herr Galli-Zugaro berichtete uns in einer mehrstündigen Vorlesung von der Kommunikations-Arbeit der Allianz Gruppe und sah uns vollkommen sprachlos und fasziniert. Von diesem Tag an war für mich eines klar: Für diesen Mann wollte ich arbeiten.

Einige Zeit später standen Gruppenarbeiten auf der Tagesordnung und die Allianz war eine der Firmen für die eine Medienresonanzanalyse angefertigt werden sollte. Ich schloss mich natürlich genau dieser Gruppe an und wir steckten jede freie Minute in diese Hausarbeit. Die Präsentation der Ergebnisse teilte ich mir mit einem Kommilitonen, da die anderen Gruppenmitglieder ihr „Lampenfieber“ nicht überwinden konnten.

Nach Beendigung meines Studiums bewarb ich mich für ein sechsmonatiges Praktikum bei der Allianz und bot an, meine Diplomarbeit einem Thema ihrer Wahl zu widmen.

Den Rest der Geschichte kennen Sie schon.

Ich bin der Meinung dass auch heute, bei der nicht gerade einfachen Arbeitsmarktsituation, ähnliche „Glücksfälle“ möglich sind. Mit einem klaren Ziel vor Augen und etwas Zielstrebigkeit kann man eine Menge erreichen. Wenn man persönliche Interessen durchaus auch einmal zum Wohl der Firma zurückstellen kann, wird dies durchaus anerkannt, auch wenn es vordergründig vielleicht nicht so scheint.

Mein Tipp an die Studenten: Wenn ihr einen Traum habt, träumt nicht nur davon, sondern arbeitet an seiner Verwirklichung! Alles ist möglich, wenn man nur will! ■

Diplom-Betriebswirt (FH) Ralf Schwarzer



| Ralf Schwarzer |

Gruppenleiter Steuern bei der CGI mbh Haus Invest, einer Tochtergesellschaft der Commerzbank AG

Was schreib ich bloß...?

Im Frühjahr diesen Jahres ist mein ehemaliger Dozent aus dem Bereich Steuern der FH Mainz mit der Frage an mich herangetreten, ob ich nicht Interesse hätte, mein Absolventenprofil im Rahmen des Jahrbuches für 2003 vorzustellen. Na klar, dachte ich, so eine Möglichkeit lässt man sich doch nicht entgehen.

Jetzt, kurz vor Abgabe eröffnet sich einem dann die Frage: Was schreib ich? Wie beginne ich? Wen interessiert das überhaupt?

Wie alles anfang...

Die Aufnahme des Studiums an der FH Mainz zum Sommersemester 1995 war für mich der Startschuss für eine berufliche Neuorientierung. Im meinem vorherigen Leben, wie ich es heute liebevoll bezeichne, war ich bis dato auch nicht gerade erfolglos. Nach meiner Meisterprüfung 1987, mit 21 Jahren, besaß ich als selbständiger Friseur seit 1990 meinen eigenen Friseurbetrieb. Immer öfter stellte ich mir jedoch die Frage: Soll das alles gewesen sein? Die Entscheidung, eine völlige Neuorientierung zu wagen, war wahrlich nicht einfach. Die Zeit vor dem Umstieg war geprägt von vielen quälenden Fragen. Schaffst du das? Gibt man so einfach eine Existenz auf? Sind das nicht alles nur Träume...?

Kurz und gut, es stellte sich heraus, dass die Entscheidung für das Studium der Betriebswirtschaft genau die richtige für mich war und die FH Mainz der Ort, an dem sich meine Vorstellungen am besten verwirklichen ließen.

Wie geht es weiter...?

Im Frühjahr 1998 stand ich wie viele Absolventen vor der Frage: Wie geht es weiter? Mein persönliches Ziel war der Berufsstart in einer mittelständigen Steuerberatung mit dem anschließenden Ablegen der Steuerberaterprüfung nach vier Jahren, spätere Selbständigkeit nicht ausgeschlossen. Nach einem kurzen Intermezzo in einer Steuerberaterkanzlei musste ich jedoch feststellen, dass diese Tätigkeit weder meiner Persönlichkeit noch meinen Vorstellungen entsprach. Um so reizvoller stellte sich das zeitgleich vorliegende Angebot der CGI mbh Haus Invest dar, Tochtergesellschaft der Commerzbank und gleichzeitig einer der größten offenen Immobilienfonds Deutschlands. Im Juni 1998 trat ich die Stelle als Steuerreferent an.

Was mach ich heute...?

Im Jahr 1998 betrug das Fondsvolumen ca. drei Mrd. Euro, der Bestand der Auslandsimmobilien war noch überschaubar. Mein Hauptarbeitsgebiet bestand in der Erstellung der Umsatzsteuererklärungen/-voranmeldungen, dem Erstellen von Ertragsteuererklärungen und so vieles mehr, alles klassische Back-Office Tätigkeiten. Doch innerhalb kurzer Zeit wurden die Aufgabengebiete vielfältiger, anspruchsvoller und auch spannender.

Durch das extreme Wachstum des Fonds – von drei Mrd. Euro auf aktuell über elf Mrd. Euro binnen fünf Jahren – sowie zwei Reformen des Finanzmarktförderungsgesetzes wurde auch der Bereich Steuern immer umfangreicher und anspruchsvoller. Im Jahr 2001 wurde mir die Verantwortung für den Aufbau einer Steuergruppe übergeben, die heute aus mir als Gruppenleiter und drei Mitarbeitern besteht. Aktuell suchen wir noch weitere Mitarbeiter, da u.a. die Auflegung eines neuen Fonds und die Erweiterung der EU, sprich die Erschließung neuer Märkte bevorsteht.

Was aber ist nun genau ein offener Immobilienfonds und welche Aufgaben bzw. Herausforderungen bieten sich einem Steuerfachmann?

Ein offener Immobilienfonds, oder besser Grundstückssondervermögen ist ein Zweckvermögen, das aufgrund gesetzlicher Bestimmungen das Anlegerkapital zu mehr als 50% in Immobilien zu investieren hat. Die gesetzlichen Grundlagen finden sich im KAAG, dem Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften wieder. Hier ist auch bestimmt, dass ein solches Zweckvermögen keine eigene Rechtspersönlichkeit hat. Die Verwaltung dieses Vermögens obliegt der Kapitalanlagegesellschaft. Der Fonds Haus Invest wird von der Commerz Grundbesitz Investmentgesellschaft mbH, einer Tochter der Commerzbank AG verwaltet.

Ein OIF, wie man die offenen Immobilienfonds auch liebevoll abkürzen kann, erhält Anlegergelder, investiert diese in Immobilien und soll dem Anleger die Erträge dauerhaft über eine jährliche Ausschüttung zu kommen lassen. Nach deutschen Regeln ist ein Sondervermögen als steuerlich transparent anzusehen, d.h. die endgültige Besteuerung des Ertrages erfolgt auf Ebene der Anteilseigner, die KAG hat dazu jährlich

die Besteuerungsgrundlagen zu veröffentlichen. Mehrere Reformen des KAGG ermöglichen der Kapitalanlagegesellschaft europaweit/weltweit in Immobilien zu investieren. Damit beginnt auch die Aufgabe des Steuerfachmanns. Die Trennung von wirtschaftlichem und juristischem Eigentümer führt zu einer Vielzahl von steuerlichen Implikationen im Ausland.

Investiert ein deutsches Unternehmen, so auch bei einer KAG, im Ausland, unterliegen die Erträge nach DBA-Regelungen dem Besteuerungsrecht des Belegenheitslandes der Immobilie.

Vor diesem Hintergrund ist es selbstredend, dass alle zu zahlenden Steuern letztlich die ausschüttungsfähige Masse des Fonds mindern. Eine wesentliche Aufgabe der Steuerfachleute besteht im Aufbau von Gestaltungen und Strukturen, deren Ziel es ist, die ausländische Steuerlast zu optimieren und/oder Gestaltungen zu finden, die letztlich die Ausschüttung an den Anleger optimieren.

Organisatorisch eingegliedert in die Abteilung Controlling/Bewertung/Steuern zeichnet sich der Bereich Steuern verantwortlich für alle steuerlichen Belange des Sondervermögens Haus-Invest und der CGI mbH. Darüber hinaus ist der Bereich beratend tätig für die steuerlichen Belange der Schwestergesellschaft CGS mbH, einer KAG, die Spezialfonds betreut.

Der Haus Invest hat aktuell ein Fondsvermögen über elf Mrd. Euro. Die Investitionen erstrecken sich auf die Länder Portugal, Italien, Spanien, Belgien, Frankreich, Großbritannien, Österreich, Niederlande, Dänemark, Schweden und Deutschland. Die Strukturen der Investitionen erstrecken sich von Direktinvestment bis hin zur Beteiligungsgesellschaft. Derzeit gehören zum Fonds mehr als 15 Beteiligungsgesellschaften.

Bei der steuerlichen Betreuung der Investitionen durch die Gruppe bedient diese sich der Hilfe von Steuerberatern in den jeweiligen Ländern.

Über die fachliche und personelle Verantwortlichkeit für die Tätigkeiten der Gruppe hinaus sind folgende Aufgaben direkt bei der Gruppenleitung angesiedelt (nicht abschließende Aufzählung):

- Entwicklung neuer Berechnungsmodelle zur gesetzeskonformen Berücksichtigung von Auslandssteuern in der Fondsbuchhaltung.
- Die Beobachtung und Darstellung der Entwicklungen in der nationalen und internationalen Steuergesetzgebung, sowie die Prüfung der Auswirkungen auf den Fonds und die KAG. Damit verbunden ist auch die permanente steuerliche Anpassung und Optimierung an die sich ergebenden Änderungen und Erfordernisse.
- Die Gestaltung von Steuer- und Finanzierungsstrukturen insbesondere bei Beteiligungsgesellschaften.
- Steuerliche Strukturierung von Akquisitionen im europäischen Ausland. Darstellung der unterschiedlichen Investitionsszenarien, unter Einbeziehung und Würdigung der Vorschriften des KAG und des deutschen Steuerrechts.
- Vorabprüfung und Mitgestaltung von Verträgen bei geplanten Investitionen.
- Die Auswahl und Entscheidung bei Beauftragung von Steuerberatern im In- und Ausland.
- Die direkte Pflege der Kontakte zu den beschäftigten Steuerberatern.
- Die steuerliche Fondsrechnung für Deutschland, sowie zukünftig die steuerliche Fondsrechnung für den Vertrieb im Ausland.

Die Vernetzung des Steuerbereichs und die Wechselwirkungen von Steuern auf Bereiche wie Projektakquisition, Controlling; Bewertung, Finanz- und Rechnungswesen oder auch Recht fordern auch die Flexibilität, über den Tellerrand der Steuergesetze

hinaus zu schauen. So gilt es nicht nur die Gesetze zu kennen und anwenden zu können, vielmehr sollte man sich auch über deren Auswirkungen im Gesamtzusammenhang mit der Betreuung von Immobilieninvestments befassen.

Mein Motto: Jeder Vorgang in einem Unternehmen ist dazu geeignet, von steuerlicher Relevanz zu sein.

Persönliches Fazit

Am Ende des Studiums stand auch bei mir die Aussage: Nie mehr Studium, nix wie raus aus den heiligen Hallen der FH.

Heute, fünf Jahre später habe ich in meiner Funktion den Kontakt zur FH Mainz wieder intensiviert. So bieten wir in Zusammenarbeit mit der FH Mainz Berufsstartern die Möglichkeit, als Gasthörer an Veranstaltungen der FH Mainz teilzunehmen umso ihr steuerliches Know-How auf eine fundierte Basis zu stellen. Darüber hinaus bieten wir auch interessante steuerliche Themen aus dem Immobilienfondsbereich an, die im Rahmen von Diplomarbeiten behandelt werden. ■

Diplom-Betriebswirtin (FH) Birgit Schaub

Das Interview mit Frau Birgit Schaub, Leiterin der Stabsstelle Controlling innerhalb der Hauptabteilung Kommunikation des ZDF führte Rebecca Wagner (Studentin der BWL im 7. Semester)



| Birgit Schaub |

Frau Schaub, Sie arbeiten beim ZDF. Was genau ist Ihr Job?

Im Frühjahr 1998 wurde die damals bestehende Hauptabteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des ZDF umstrukturiert und in Hauptabteilung Kommunikation umbenannt. Im Rahmen dieser Umstrukturierung wurde die Stabsstelle Controlling gegründet, deren Leitung ich übernommen habe. Die Stabsstelle Controlling ist zuständig für die Planung, konzeptionelle Durchführung und Projektkontrolle der für die Hauptabteilung benötigten Finanzmittel, sowie für deren Budgetbewirtschaftung und -kontrolle. Sie ist verantwortlich für Anmeldungen zum Haushaltsplan, Budgetierung der Etatmittel der Abteilungen, sowie für die Bewirtschaftung aller Geschäfts- und Programmaufwendungen der Hauptabteilung. Zum Aufgabenspektrum gehört aber auch die Leitung des Referates Herstellung, das nach einer Neuorganisation im Juli 2001 der Stabsstelle Controlling zugeordnet wurde.

Könnten Sie die Aufgaben der Hauptabteilung Kommunikation und der Bereiche der Hauptabteilung näher umschreiben?

Die HA Kommunikation ist zuständig für den Auftritt des ZDF nach außen und nach innen, also für die Öffentlichkeitsarbeit im weitesten Sinne. Kurz und bündig ließe sich das in die Formel „Presse + Marketing = Kommunikation“ gießen. Das spiegelt sich auch in den Bereichen wieder, die zu dieser Hauptabteilung gehören. Neben der Pressestelle, die unter anderem für die Pressekonferenzen zuständig ist, gehören auch das Marketing mit den eigenständigen Bereichen Corporate Design, Strategisches Marketing und On Air (incl. der Trailerredaktion), die Herstellung, der Zuschauerservice und die Abteilung Publizistik zur Hauptabteilung Kommunikation. Der Abteilung Publizistik obliegt auch die Organisation und Durchführung der Mainzer Tage der Fernsehkritik.

Das Referat Herstellung produziert neben anderen Give Aways und allen gestalteten Publikationen auch das ‚Markenzeichen‘ des ZDF – die Mainzelmännchen.

Haben Sie die Position der Stabsstellenleitung direkt nach dem Studium übernommen?

Nein, nach dem Studium habe ich zuerst zweieinhalb Jahre bei einer Unternehmerberater-Gesellschaft Erfahrungen gesammelt. Den Kontakt zum ZDF hatte ich aber schon früher, da ich sowohl vor als auch während meines Studiums beim ZDF gearbeitet habe. Auch meine Diplomarbeit („Von der kurzfristigen Personalplanung zum langfristigen Personalmanagement dargestellt an einer eigenständigen Organisationseinheit „Gruppe Produktionsstäbe“) habe ich beim ZDF geschrieben. Nach der Beratertätigkeit kam ich zum Außenübertragungs-Betrieb des ZDF, wo ich meine Kenntnisse aus der Beratungszeit bei der Neuorganisation der Produktionsdirektion und Umstellung auf Service Center gut einsetzen konnte. Im April 1998 habe ich dann die Leitung der Stabsstelle übernommen.

Macht sich die angespannte Wirtschaftslage auch im ZDF bemerkbar?

Ja. Die Finanzlage des ZDF als öffentlich-rechtlicher Fernsehsender ist in erster Linie bestimmt durch die Fernsehgebühren. ZDF und ARD haben ihren Finanzbedarf für die nächste Periode bereits angemeldet, aber

aus der aktuellen Diskussion um die kommende Gebührenperiode ist noch unklar, ob dem in gewünschtem Maß entsprochen wird. Sollte eine Gebührenerhöhung ausbleiben, müssen die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten den Gürtel merklich enger schnallen.

Wie stehen Sie als Privatperson zu dem Thema gebührenfinanziertes Fernsehen?

Ich kann die kritische Betrachtungsweise um die Fernsehgebühren verstehen. Gerade seit der Einführung des Euro sind die Ausgaben der Privathaushalte in der Regel relativ gesehen höher als zu DM-Zeiten. Dennoch halte ich das öffentlich-rechtliche Fernsehangebot für uneingeschränkt unverzichtbar. Ich sehe den Qualitätsanspruch und -vorsprung der Öffentlich-Rechtlichen als eindeutig und möchte in keinem Fall auf diese qualitativ höher zu bewertenden Sendungen verzichten. Auch empfinde ich die monatlichen Gebühren im Vergleich zu einem Zeitungsabonnement als sehr angemessen, da das Angebot von ZDF und ARD verschiedenste Information fast aller Bereiche abdeckt.

Hatten/haben Sie Schwierigkeiten, sich als weiblicher Controller und Vorgesetzter durchzusetzen?

Nein. Ich weiß, dass Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen oftmals mehr leisten müssen, was meiner Ansicht nach unfair ist. Ich bin aber auch kein Vertreter der allgemeinen Quotenregelungen. Bewertungskriterium sollte die Leistung eines Mitarbeiters sein, egal auf welcher Ebene.

In der Rolle als Controller verstehe ich mich als Dienstleister für meine Kolleginnen und Kollegen. Es geht nicht um Kontrolle, vielmehr um Beratung, wenn der Controller in diesem Zusammenhang auch manchmal die Rolle des „Advocatus Diaboli“ übernimmt, also unangenehme Sachverhalte thematisiert.

Der Controller also auch als „Kommunikationsschnittstelle“?

In jedem Fall. Es geht nicht darum Everybody's Darling zu sein. Ziel sollte sein, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und Handlungsempfehlungen geben zu können, die zudem noch in der Praxis umsetzbar sein müssen. Dabei ist es auch wichtig, das Augenmerk der Kollegen auf kritisch zu hinterfragende Arbeitsprozesse

zu richten und somit den Blick auf die gesamte Unternehmensentwicklung zu erweitern und zu schärfen.

Wie sehen Sie die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Deutschland? Sehen Sie für das ZDF eine Chance in der Medienzukunft Deutschlands?

In dem Bereich ist in Zukunft alles möglich. Zum jetzigen Zeitpunkt ist es schwer eine Prognose zu geben. Meines Erachtens wird sich das öffentlich-rechtliche Fernsehen in Deutschland aber auch weiter in seiner jetzigen Form durchsetzen, wenn die Sendeanstalten sich auf ihre Stärken konzentrieren und diese konsequent umsetzen.

Und Ihre Einschätzung der deutschen Medienlandschaft in Zukunft allgemein?

Das Fernsehen wird immer ein wichtiger Bestandteil in der Medienlandschaft bleiben. Eine vollständige Verdrängung durch das Internet wird es meiner Meinung nach nicht geben. Der Interaktivität, die das Internet bietet, kommt eine geringere Bedeutung zu, als man uns gemeinhin glauben machen möchte. Die Menschen werden in Zukunft weniger Zeit haben, immer stärker unter Stress stehen und vielfach daher nicht die nötige Motivation verspüren, sich ihr Programm selbst zusammenzustellen. Der knappen Zeit entspricht eher der selektive Konsum guter Programmkonzepte, die von Medienprofis für die Zuschauer zusammengestellt werden. Auch glaube ich nicht daran, dass die Zeitung komplett zugunsten der elektronischen Medien ersetzt wird. Der Wettbewerb in der Medienbranche wird in seiner jetzigen Vielfalt bleiben und nur in der Intensität eine Veränderung erfahren.

Könnten Sie sagen, dass das, was Sie im Moment machen, Ihrem Traumjob entspricht?

Mein Job gefällt mir sehr gut. Aber ich kann nicht leugnen, dass in meiner Vergangenheit nicht auch ‚Kommissar Zufall‘ mit im Spiel gewesen wäre. Controlling war während meiner Studienzeit für mich undenkbar. Die von mir gewählten Studienschwerpunkte Marketing, Public Relations und Personalentwicklung ließen eine Karriere in der Richtung nicht wirklich vermuten. Mein Berufsstart in der Beratungsgesellschaft fiel jedoch zeitlich gesehen in eine wirtschaftliche Rezession, so dass wir in der Beratung überwiegend Projekte mit Controllingschwerpunkten auf der Agenda stehen hatten. Heute sehe ich meine Tätigkeit als sehr gelungene Kombination der Studieninhalte und auch eine gelungene Verknüpfung von Controlling

und Marketing, die zudem äußerst zufriedenstellend ist.

War ihr BWL-Studium von Anfang an eingeplant oder war es eher eine spontane Entscheidung?

Ja, es war eingeplant. Ich wusste schon zu Beginn meiner Bankausbildung, dass ein Studium folgen würde.

Wenn Sie an Ihr Studium denken, müssen Sie eher schmunzeln oder ist es ein Gott-sei-Dank-ist-das-vorbei-Gedanke?

Überwiegend schmunzeln! Es war eine wunderbare Zeit!

Was hat Ihnen im Studium besonders gefallen?

Wir hatten einfach super viel Spaß. Die Freundschaften die während des Studiums entstanden sind, waren – und sind – in jeder Hinsicht ausgesprochen wertvoll. Fachlich habe ich besonders die praxisorientierte Ausbildung im Hauptstudium als sehr positiv in Erinnerung behalten.

Dozenten hatten auch damals keine Ahnung oder waren auch nur Menschen?

Genauso, in der Reihenfolge! (lacht...) Nein, Dozenten sind natürlich auch nur Menschen. Was anderes kann ich an dieser Stelle auch nicht sagen, da ich selbst schon als Lehrbeauftragte am IMG - Institut für Mediengestaltung und Medientechnologie doziert habe.

Meine Kommilitonen und ich waren eine eingeschworene Gemeinde, in der man sich gern gegenseitig half oder ein Becken voller ‚Haifische‘?

Wir waren eine eingeschworene Gemeinde. Wir haben uns gern gegenseitig geholfen, haben Lerngruppen gebildet, Skripte geteilt etc.

Haben Sie noch Kontakt zu ehemaligen Mitstudenten aus Ihrem Jahrgang?

Ja, mit einigen finden noch immer regelmäßige Treffen statt.

Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie noch mal Studentin wären?

Ich würde mehr Auslandsaufenthalte in mein Studium integrieren. Mir war das nicht möglich, da ich mein Studium durch Jobben selbst finanziert habe. Dafür hatte ich nach dem Studium schon eine gewisse Berufserfahrung, die natürlich auch von Vorteil ist. Generell bin ich mit dem Verlauf meines Studiums aber im Nachhinein sehr zufrieden.

Mal Hand aufs Herz: Schwänzen, Schummeln, Abschreiben und Bluffen... Verhalten normaler Studenten oder nur was für die ‚Schlechten‘? Und auf welcher Seite standen Sie?

Ich denke, dass Schwänzen, Schummeln usw. ganz normales Studentenverhalten ist. Das gehört einfach dazu und sagt nichts über die Fähigkeiten des Studenten aus. Auf welcher Seite ich stand? Hm, ich würde sagen, immer auf der richtigen Seite!

Welchen Tipp würden Sie Studenten heute mit auf den Weg geben?

Das Wichtigste ist, sich selbst treu zu bleiben! Es ist wichtig zu erkennen, wo die eigenen Stärken liegen und sich mit der Wahl des Studienfachs zu seinen Stärken zu bekennen, diese auszubauen. Bitte nicht das studieren, was andere empfehlen, weil es angeblich Zukunft haben soll oder weil es alle machen.

Nennen Sie mir drei Ihrer Lieblingsbücher?

Henning Mankell „Die fünfte Frau“
Nicolas Sparks „Wie ein einziger Tag“
Isabell Alcantara/Sandra Egnolff „Frida Kahlo und Diego Rivera“

Welches ist Ihr aktuelles Lieblingslied?

„No letting go“ von Wayne Wonder

Was ist Ihr Lieblingsfilm/Ihre Lieblingssendung?

„Zimmer frei“ / WDR

Was essen Sie besonders gern?

Asiatisch, Fisch und die Kombination aus beidem!

Was bringt Sie wirklich auf die Palme?

Intoleranz

Ihre größte Schwäche ist...

Ungeduld

Ein guter Montag beginnt mit...

Gutem Kaffee!

Ein schlechter Freitag endet...

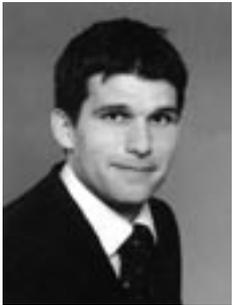
Ohne Kaffee!

Ihr Lebensmotto:

Jeder ist seines Glückes Schmied

Danke für das Interview sagt Rebecca Wagner

Diplom-Betriebswirt (FH) Dirk Kemmerer



| Dirk Kemmerer |
ist tätig als Kundenmanager bei
arvato direct services in Gütersloh

Welche Stationen sind prägend für das Profil eines Absolventen?

Welche Lebensabschnitte sind relevant für die Jobs, die von ihm angestrebt werden?

Weil diese Frage pauschal nicht zu beantworten ist, beginne ich nach Abitur und Zivildienst, um zu zeigen, dass nicht immer nur der direkte Weg zum Ziel führen muss:

Meine Interessen lagen bereits während meiner Schulzeit in den Bereichen Kommunikation - Medien - Musik - Wirtschaft.

Aus diesem Grund schrieb ich mich nach meinem Zivildienst im SS 1995 in Karlsruhe für das Fach Medienpädagogik ein. Zugegebenermaßen war dies eine ad hoc Entscheidung, weil ich mir keine großen Gedanken über den Inhalt des Studienganges gemacht hatte. Da eines meiner vier Interessensfelder abgedeckt war und Karlsruhe nicht aus der Welt war, entschied ich mich für diese Option. BWL kam für mich damals nicht in Frage, weil ich BWL-Studenten als ausgesprochen steif und unspannend empfand.

Bereits im ersten Semester wurde mir klar, dass die Studieninhalte mehr im Zusammenhang mit einer Ausbildung zur Lehrkraft standen, und die zukünftigen Lehrer mit der Methodik der Medien vertraut gemacht werden sollten. Lehrer wollte ich nicht werden, also stürzte ich mich auf mein zweites Interessensfeld: die Kommunikation.

Als nächstes absolvierte ich ein Praktikum bei einer Werbeagentur in Wachenheim. An der reinen Kreativearbeit (Text & Art) gingen meine Ambitionen allerdings vorbei. Ich hatte bereits zu diesem Zeitpunkt vorrangig den Ansporn, Umsatz und Gewinn zu erzielen, anstatt mich mit optischen Gestaltungsmöglichkeiten auseinander zu setzen.

Das Praktikum sollte mir als Vorbereitung auf mein nächstes Studium, das der Kommunikationswissenschaften dienen. Die ZVS hatte mich an die Universität Marburg verwiesen. Dort hielt ich es doppelt so lange aus wie in Karlsruhe, nämlich zwei Semester. Der Studiengang verlief leider erneut anders als erwartet. Ich hatte mir erhofft, dass Instrumentarien der Kommunikation im Fokus gestanden hätten. Dem war leider nicht so, vielmehr musste ich Kurse belegen, wie „Neue deutsche

Sprache“ und „Sportmoderation“ (für die Fußball-Interessierten: Uli Potofski als Gastdozent). Also ging ich nach dem ersten Semester gleich wieder, ohne eine einzige Klausur zu schreiben.

Ernüchtert von der Theoriephalanx an deutschen Hochschulen, entschloss ich mich, mal zur Abwechslung nicht nur etwas Handfestes anzugehen, sondern was mir noch viel wichtiger war, auch einmal etwas zu Ende zu bringen. Einen adäquaten Studiengang hatte ich noch nicht gefunden und deshalb bewarb ich mich um eine Lehrstelle. Bereits im Jahr 1996 war dies alles andere als eine dankbare Aufgabe und so war ich froh, im September 1996 meine Ausbildung zum Außenhandelskaufmann beginnen zu können.

Weil mir während der Ausbildung bereits bewusst wurde, dass mir dieser Aufgaben-Level nicht genügen würde, gab es eigentlich nur eine Möglichkeit: ich musste erneut studieren gehen.

Ermutigt von meinem Lehrer an der Ludwig Erhard Schule in Karlsruhe, hatte ich mich trotz meiner manifestierten Meinung über BWLer dazu entschlossen, diesen Studiengang zu wählen. Aufgrund meiner eher negativen Erfahrungen mit Universitäten und mit dem Bewusstsein, kein drittes Studium abbrechen zu wollen, entschied ich mich, mich an Fachhochschulen zu bewerben, weil ich abgesehen von den Studieninhalten in Marburg und Karlsruhe einen ganz wesentlichen Faktor für die Abbrüche in dem „Komme ich heute nicht komme ich morgen“-Charakter der universitären Ausbildung vermutete.

Im Oktober 1998 begann ich dann mein Studium an der FH Mainz. Die erste Stunde fand bei einem Professor statt, der einem unmissverständlich klar machte, dass hier keiner ins Hauptstudium gehört, der nicht mindestens Wirtschaftsprüfer werden will. Das war der Moment, an dem ich das einzige Mal darüber nachdachte, ob ich vielleicht doch ein viertes Studium beginnen sollte.

Nach drei Semestern und bestandener Vordiplom begann ich mein Praxissemester bei der Hamburger Werbeagentur Scholz & Friends. Dieses Praktikum passte optimal zu meinem Studienschwerpunkt „Kommunikationsmanagement“. Im Hauptstudium

wählte ich zusätzlich Marketing-Tools bei Frau Prof. Dr. Diehl und Herrn Prof. Dr. Holland.

Diese Kombination erwies sich für mich als Glücksfall, denn durch die Kombination von Schwerpunkt und Wahlpflichtfach deckte ich genau die Themen ab, die mich interessierten: Marketing, Kommunikation und Medien.

Vor meiner Zeit bei Scholz & Friends war ich bei IBM in Mainz als Werkstudent tätig. Diesen lukrativen Nebenjob tauschte ich im Hauptstudium gegen ein Engagement bei der UGW Marketing Factory in Wiesbaden ein. Bis zur Beendigung der Diplomarbeit arbeitete ich hier in der Event-Abteilung und war dort an der Konzeption und Durchführung unterschiedlichster Aktionen beteiligt, wie Roadshows für die Deutsche Post, Kick-Off Veranstaltungen für Vertriebsmitarbeiter und Produkteinführungen für Procter & Gamble, Händler-schulungen für Opel etc.

Vor meinem letzten Semester bot sich mir dann auch noch die Möglichkeit in New York bei der BMG ein Praktikum zu absolvieren. Hier arbeitete ich im Strategic Marketing Department an Konzepten zur Zusammenarbeit mit anderen Konzernen, um den Absatz der eigenen Tonträger und Merchandise-Artikel zu steigern. Zum anderen erstellte ich diverse Benchmark Studien, die sich mit möglichen M&A-Kandidaten aus dem Musicbusiness beschäftigten – also mal was ganz anderes, als meine anderen Praktika und Nebenjobs, aber nicht weniger spannend.

Im September 2002 gab ich meine Diplomarbeit (Kurztitel: Brand Management im Internet) bei Frau Prof. Dr. Diehl ab. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich bereits einige Bewerbungen geschrieben, aus denen allerdings „nur“ drei Vorstellungsrunden resultierten:

1. im Produktmanagement bei BAT (British AmericanTobacco) in Hamburg
2. als Trainee im Marketing/Vertrieb bei Bacardi, ebenfalls in Hamburg, und
3. als Junior Manager Customer Service bei arvato direct services, in Gütersloh.

Das erste Vorstellungsgespräch bei Bacardi war sehr vielversprechend, allerdings wurde hier bereits klar, dass diese Trainee-Stelle zu 85% vertriebslastig gewesen wäre. Also keine Optimal-Lösung für mich. Ich wollte seit meiner Zeit bei Scholz & Friends immer gern nach Hamburg zurück, aber bei BAT schreckte mich ebenfalls die extreme Vertriebsorientierung ab, und ich wäre in ein Team gekommen, als einer unter vielen – auch eher nichts für mich.

Ich habe mich letztlich für die Position als Junior Kundenmanager bei arvato, der Dienstleistungstochter der Bertelsmann AG entschieden. Vor allem auch aus dem Grund, weil kein anderes Unternehmen dieser Größenordnung dermaßen dezentral organisiert ist und kleinste Einheiten sehr selbständig und autonom agieren können.

Die Arvato AG teilt sich in fünf Unternehmenssparten auf: arvato print, arvato systems, arvato storage media, arvato knowledge management und arvato services, jener Bereich in dem ich seit Ende 2002 tätig bin. Dieser Services Bereich stützt sich auf zwei Säulen: die logistic services und die direct services. In letzterem Bereich habe ich als Junior Manager Customer Service angefangen. Dieser Bereich betreibt für andere Unternehmen komplexe Kundenclubs. Hier leitet ein Kundenmanager ein Team von bis zu sechs Kundenbetreuern, denen im wesentlichen die operative Umsetzung der Kundenaufträge obliegt. Unsere Produkte sind maßgeschneiderte Direktmarketing-Maßnahmen.

Seit 1. August 2003 habe ich den Status Junior verlassen. Durch die Beförderung zum Kundenmanager wurde mir die Verantwortung für ein eigenes Team übertragen. Ich bin nun für meine eigene Kostenstelle verantwortlich. Dies bedeutet operativ die Pflege und Entwicklung meiner bestehenden Kunden sowie die Akquise von Neugeschäften. Das zweite große Aufgabengebiet liegt neben der Personalführung im Controlling der kompletten Kostenstelle in den Bereichen Einkauf, Kalkulation, Produktion, Personalplanung etc.

Gegen Ende des Studiums beschäftigt man sich intensiv mit dem idealtypischen Aufgabengebiet - zugegebenermaßen kamen in meinen damaligen Überlegungen die Begrif-

fe Lettershop und Kundenclubs, geschweige denn das Produkt „Direktmailing“ nicht vor. Trotzdem war die Entscheidung zur arvato services group zu gehen die richtige. Zwei Dinge hatten bei meiner Jobwahl nämlich Priorität:

- Zum einen in einem internationalen Konzern zu arbeiten, in dem sich bei 80.000 Positionen weltweit von heute auf morgen neue Möglichkeiten mit neuen Aufgabengebieten in nahezu allen bestehenden Kulturen auftun können.

- Zum anderen bereits unmittelbar nach dem Studium das größtmögliche Maß an Verantwortung übernehmen zu dürfen. Auch diese Möglichkeit, habe ich jetzt nach acht Monaten bekommen.

Um wieder auf meinen Anfangsgedanken zurückzukommen:

Nun könnte man auf die Idee kommen, wenn man Absolventenprofile liest und dieser Absolvent der FH Mainz bei DaimlerChrysler, Siemens, Beiersdorf etc. arbeitet, Unternehmen bei denen ich mir auch vorstellen könnte zu arbeiten, es genauso zu machen wie im Absolventenprofil beschrieben, den gleichen Schwerpunkt, die gleichen Praktika, die gleichen Wahlpflichtfächer zu belegen. Und sich dann auf die gleiche Position zu bewerben und dann auch genommen zu werden. Wenn es so einfach wäre...

Es gibt nicht **den** Weg, welchen man gehen muss, um seinem Traumjob näher zu kommen. Man hat im Studium allerdings die Chance die Weichen so zu stellen, um dann als Absolvent zumindest bei der Bewerbung nicht gleich in der ersten Runde rauszufliegen. Man sollte demnach das Studium genießen und versuchen in dieser Zeit seine Vorlieben zu erkunden, damit man sich selbst durch die Wahlmöglichkeiten (Studienschwerpunkt, Wahlpflichtfach und Praktika) die Chance eröffnet, später in einem Bereich zu arbeiten, in dem man sich am ehesten zuhause fühlt und von dem man sich erhofft, dass er einem auch bei allem Stress Spaß an der Arbeit verspricht. ■

Absolventen Jahrbuch 2003
(16.10.2002 - 15.10.2003)

Nachname, Vorname

Ahr, Nadine

Alonso Vicente, Maria
Goretti

Aragon-Lopez, Juan José

Atakul, Hakan

Aust, Rainer

Barba, Fabio

Bartholomäi, Nina

Basic, Aleksandra

Baudisch, Martin Alfred

Bauer, Felix

Baus, Thomas

Bebenroth, Bernd

Becker, Katja Ute

Becker, Benjamin

Behm, Maxim

Beier, Thilo

Bergdoll, Frederik

Bernhard, Rainer

Berwanger, Julie

Best, Melanie

Bijuk, Tomislav

Binder, Katharina

Blos, Alois

Blum, Martina

Bode, Inger Stephanie

Brandau, Charlotte

Braunroth, Ralph

Breitkreutz, Alexander

Breselge-Duddek, Antje

Breyer, Thorsten

Bruns, Susanne

Bunse, Gaby

Bunzel, Jörg-Claus

Burkhardt, Thomas

Burkhardt, Anke

Ceccarelli, Daniel

Cech, Boris

Cekic, Sema

Cesljar, Edvina

Christian, Carolin Klara

Colak, Bedriye

Crkvenjas, Olivera

Dall'Asta, Paulina

Davila, José

Dehe, Ivonne

Denecke, Andrea

Depikolozvane, Milorad

Detering, Christina

Dhom, Michael

Dietrich, Daniel

Doelp, Nadja

Douglas, Ralshon

Doulou, Mohamed Ridha

Dr. Häcker, Claus-Jochen

Dreher, Alexander

Droste, Jan Ulf

Ebling, Jan

Eggloff, Michael

Ehrich, Frank

Eibl, Sandra Regina

Eisenrigler, Jelena

El-Zayat, Mohamed

Elzenheimer, Annette

Engelhardt, Sigrid

Fischer, Claudia

Flück, Daniel

Frasch, Florian

Friedel, Roland

Friedrich, Mirka

Froehlich, Simone

Fröhleke, Jens Daniel

Fröhlich, Maria

Fusco, Dorothea

Färber, Nico

Fürst, Johannes

Gerlspeck, Florian

Gester, Alexander

Giesa, Andreas-Michael

Gindele, geb. Kabanda

Mabaya Yvette

Grabeleu, Daniela

Greiner, Andreas

Gronmeier, Oliver

Gros, Pauline

Guettler, Alexander

Haak, Petra

Haar, Birger

Haas, Annette

Haase, Sonja

Hafner, Jonas

Hallmeyer, Birgit

Hambrecht, Britta

Haoulani, Ben Jounes

Hartenfels, Oliver

Hartmuth, Bruno

Hartwig, Christian

Hassel, Udo

Heeg, Martin

Hein, Christopher

Heinrich, Norbert

Heinrich, Angela

Heinz, Birgit Marianne

Heinze, Taras

Heller, Jeannette

Hembes, Raimund

Hentrich, Sabine

Herwig, Sascha Günter

Hetzel, Sabine

Hindriks, Eva Maria

Hipler, Rainer

Hoch, Bettina

Hochschorner, Jens

Hoffmann, Kristin

Hohmann, Pia

Hohmann, Falk

Holterbach, Nicole

Husko, Ivana

Hägele, Christoph

Häußer, Alexander

Hönig, Juliane

Höper, Lars

Itzel, Kornelia

Jakob, Anja

Jerkic, Tanja

Kalle, Jörg

Kammerer, Stefan

Kansy, Ricarda

Kanzler, Angela

Karsten, Simone

Kasselmann, Arne

Kemmerer, Dirk

Kern, Marco

Kimme, Martin Christian

Kirchgässner, Katja

Kirschstein, Florian

Klasner, Dirk

Kleber, Simone

Klein, Beate

Klein, Oliver C.

Kleser, Larry

Klußmann, Julia Charlotte

Klähne, Stefan

Koch, Yvette

Kolb, Meike

Koschmieder, Wenke

Krampe, Nicola

Kranz, Marcus

Krausse, Claudia

Krementz, Matthias

Kriebitzsch, Barbara

Sibylle

Krohn, Heiko

Kroschel, Ivo Alexander

Kruger, Thomas

Krumbiegel, Christina

Krumrey, Stephanie

Krämer, Daniel

Kröner, Steffen

Kunz, Daniel

Kupczyk, Peter

Kutzer, Martina

Köhler, Christiane

Köhler, Cornelia

Köhler, Marc

Köster, Corinna

Labonte, Andrea

Lang, Catharina

Lange, Torsten Steffen

Langhans, Dirk Robert

Langrock, Christina

Lehrl, Ute

Lenz, Ramin

Leyer, Anja

Li, Yongfang

Licht, Björn

Linck, Linda

Lodzik, Theresia

Loi, Ngoc Thanh

Luck, Tobias

Ludwig, Christopher

Luther, Christine

Lünnemann, Dirk

Mager, Melanie

Mallmann, Christoph

Maluche, Christine

Marniok, Thomas

Marte, Florian

Matuschak, Thomas

Mayer, Nicole

Mayer, Sabrina

Mees, Jan

Meisenheimer, Martin

Meister, Andreas Stephan

Mench, Alexander

Metzler, Peter

Meyer, Christian

Meßner, Eva

Michalczyk, Holger

Milles, Joerg

Mohr, Thorsten

Mohr, Natascha

Mortsiefer, Arnt

Möller, Martina

Möller, Andreas

Mönch, Nina

Müller, Cornelia

Müller, Thomas

Nagel, Simone

Nakkour, Martin

Neindorff, Gert-Rüdiger

Neuburger, Markus

Neudeck, Thorsten

Neumann, Eico

Neumann, Annette

Nickel, Markus

Nieli, Paolo

Niepelt, Peter

Niesner, Patricia

Nissen, Anke

Nonn, Frank-Oliver

Nossol, Christoph

Nungesser, Frank

Nörsbach, Tina

Oberwegner, Florian

Oppermann, Ulrike S. F.

Otterbein, Sören

Ouaacha, Mohamed

Pappas, Georgios

Pelka, Claus

Pelster, Andreas

Perlberg, Stephanie Renate

Perwitzschky, Beate

Perwitzschky, Thorsten

Petzel, Barbara

Piccolo, Laura

Piotrowska, Katarzyna

Ploeckl, Ulrich

Pluschke, Marc

Preisner, Bettina

Prochaska, Ina Nadine

Prokasky, Nathalie

Pätzold, Kerstin

Pölchen, Andreas

Raedler, Jessica

Ramelyte, Asta

Raschendorfer, Jasmin

Rauch, Nadine

Reichmann, Melanie

Reichwein, Markus

Reinemann, Thorsten

Reiter, Michael

Rettig, Eva Michaela

Riefer, Christian

Rieger, Julia

Riepl, Matthias

Roderick, Jeremy

Rohde, Valeska

Rosinski, Alexander

Samesch, Markus Heinz

Samuel, Anja

Sauer, Andreas

Schierz, Markus

Schiller, Thomas Arthur

Julius

Schiller, Nicole

Schlömer, Carsten

Schmid, Kerstin

Schmidt, Markus

Schmieder, Grit

Schmitt, Martin

Schmittwilken, Carina

Schmitz, Thorsten

Schneider, Beate

Schneider, Gunnar

Schnell, Heinz

Schorsch, Claudia

Schranz, Ralf

Schreck, Julia Tamara

Schröer, Melanie

Schubert, Jan

Schulte-Kellinghaus, Bernhard

Schumann, Elke

Schwab, Simona

Schwach, Jens Oliver

Schweitzer, Jasmin

Schäfer, Christian

Seemann, Jan

Seiler, Klaus

Simon, Nadine Lucienne

Skupin, Oliver

Spoljar, Miodrag

Stein, Mario

Stein, Julia Dorothea

| Name | Lehrgebiet | Name | Lehrgebiet |
|--------------------------------|---|--|--|
| Prof. Dr. Wilfried Alt | Steuerrecht, Wirtschaftsprivatrecht | Prof. Dr. Ulrich Mis | Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Krankenhausmanagement, Ökonomie im Gesundheitswesen |
| Prof. Dr. Hans Paul Becker | Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Bank- und Finanzdienstleistungen | Prof. Dr. Stephan Moll | Wirtschaftsprivatrecht, Arbeitsrecht |
| Prof. Dr. Thomas Becker | Wirtschaftsinformatik | Prof. Dr. Werner Müller | Rechnungswesen, Controlling, Steuern |
| Prof. Dr. Volker Beeck | Rechnungswesen, Steuerrecht, Wirtschaftsprüfung | Prof. Dr. Rüdiger Nagel | Personalmanagement, Arbeitsrecht |
| Prof. Dr. Andrea Beyer | Medienökonomie, Betriebswirtschaft | Prof. Dr. Herbert Paul | Unternehmensführung, Internationales Management |
| Prof. Dr. Klaus F. Bröker | Wirtschaftsprivatrecht, Bank- und Kapitalmarktrecht | Prof. Dr. Arno Peppmeier | Rechnungswesen, Bank- und Finanzdienstleistungen |
| Prof. Dr. Udo Bühler | Recht | Prof. Dr. Christian H. Petri | Wirtschaftsinformatik, Information Management, Logistik |
| Prof. Dr. Ute Diehl | Betriebswirtschaft, Marketing, Unternehmensführung | Prof. Dr. Rolf Eberhard Ratz | Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Englisch |
| Prof. Dr. Matthias Eickhoff | Marketing, Betriebswirtschaft, Innovationsmanagement | Prof. Dr. Utz-Peter Reich | Volkswirtschaftslehre, Statistik, Mathematik |
| Prof. Dr. Sven Fischbach | Rechnungswesen, Controlling | Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss | Management in sozialen Einrichtungen |
| Prof. Dr. Axel Freudenberger | Volkswirtschaftslehre | Prof. Dr. Lothar Rolke | Betriebswirtschaft, Kommunikationsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit |
| Prof. Dr. Ursula Funke | Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Wirtschaftsenglisch | Prof. Hans-Joachim Ruff | Krankenhausmanagement, Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Gesundheitsökonomie und Managed Care |
| Prof. Uwe Gerdes | Volkswirtschaftslehre, Statistik, Umweltwirtschaft | Prof. Dr. Kurt Scharnbacher | Statistik, Mathematik, Marktforschung, Planspiele |
| Prof. Dr. Dietrich Goldenbaum | Wirtschaftsinformatik, Mathematik, Statistik | Prof. Dr. Martin Schlusas | Recht |
| Prof. Claudia Grenzmann | Psychologie, Personalmanagement, Organisationsentwicklung | Prof. Heinz Schuhmacher | Wirtschaftsinformatik, Bürokommunikation |
| Prof. Dr. Peter Heil | Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Englisch, International Management | Prof. Dr. Ulrich Schüle | Volkswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialgeschichte, International Business |
| Prof. Dr. Holger Heinbuch | Recht | Prof. Dr. Erhard Schwedler | Betriebswirtschaft, Marketing, Unternehmensführung |
| Prof. Dr. Hans-Dieter Hippmann | Statistik, Mathematik, Volkswirtschaft | Prof. Dr. Agnes Sputek | Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftspolitik |
| Prof. Dr. Heinrich Holland | Statistik, Mathematik, Direktmarketing, Handelsmanagement | Prof. Dr. Stephanie Swartz-Janat Makan | Englische Sprache und Kultur |
| Prof. Dr. Bardo Kämmerer | Steuerlehre, Steuerrecht | Prof. Dr. Martin Weber | Recht, Wirtschaftsverwaltungsrecht |
| Prof. Dr. Oliver Kaul | Betriebswirtschaft, Unternehmensführung | Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth | Management, Controlling |
| Prof. Dr. Wolfgang Kober | Recht | Prof. Monika Winkler | Französisch, Spanisch |
| Prof. Dr. Kurt Koeder | Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Personalentwicklung | Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking | Rechnungswesen, Controlling, Umweltwirtschaft |
| Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg | Organisation, Bürokommunikation, Wirtschaftsinformatik, Rechnungswesen | Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny | Betriebswirtschaft, Stoffstrommanagement u. Logistik |
| Prof. Dr. Margareta Kulesa | Volkswirtschaftslehre, Europäische Wirtschaftspolitik | Prof. Horst Wurm | Betriebswirtschaft, Kommunikationsmanagement- Öffentlichkeitsarbeit |
| Prof. Dr. Hans-Eckhard Lampe | Volkswirtschaftslehre, Internationale Wirtschaftspolitik | Prof. Dr. Frank Zeidler | Recht, Internationales Wirtschaftsrecht |
| Prof. Dr. Annett Mehler-Bicher | Wirtschaftsinformatik | | |
| Prof. Dr. Jörg Mehlhorn | Betriebswirtschaft, Marketing | | |
| Prof. Dr. Martin Meißner | Recht, Wirtschaftsrecht | | |

Aktuelles nach Redaktionsschluß - Aktuelles nach Redaktionsschluß

Studiengang WIN-MBA

Die Akkreditierung des Studiengangs WIN-MBA wurde erneut von offizieller Seite, mit Unterstützung des Ministeriums des Inneren und für Sport, Rheinland-Pfalz, bestätigt und verlängert.

Der erfolgreiche Abschluß dieses Studiengangs eröffnet damit den Zugang zum höheren öffentlichen Dienst.

Informationsveranstaltungen zu diesem Studiengang finden an den folgenden Terminen statt:

Mo. 24. 11. 2003

Di. 10.01. 2004

Mo. 22. 03. 2004

Di. 04. 05. 2004

Ort: FH-Mainz, FB III: Wirtschaftswissenschaften

An der Bruchspitze 50

55122 Mainz

1. OG, Raum 102/104

Zeit: jeweils 19.00 Uhr

Weitere Informationen finden Sie unter: www.win-mba.fh-mainz.de

