

KARRIERE & MANAGEMENT



Einfach anders

Wie Studenten in Witten die Vielfalt erforschen **SEITE 5**

Einfach dreist

Wie Mitarbeiter ihre Firmen sabotieren **SEITE 6**

Einfach chaotisch

Wie Firmen ihr Personal verplanen **SEITE 6**

GEHALTSBAROMETER:

Was Personalentwickler verdienen

www.handelsblatt.com/barometer

DIE FÜNF WEISEN

Angst vorm Delegieren

Wer alles selber macht, kommt zu nichts. Eine Erkenntnis, die so manchem Chef erst recht spät kommt. Dabei ist delegieren das wichtigste Werkzeug auf der Karriereleiter. Der Erfolg eines Managers hängt vom Erfolg derjenigen ab, die mit ihm zusammenarbeiten. Deshalb sollte man seinen Mitarbeitern schon im eigenen Interesse jeden Erfolg gönnen. Hier beginnt allerdings bereits das erste Hindernis für diejenigen, die sich für unersetzlich halten oder glauben, permanent im Mittelpunkt stehen zu müssen. Aber selbst weniger narzisstisch ausgeprägte Typen blockieren sich oft mit der eigenen Einstellung den Weg.

Wer zum Beispiel glaubt, dass er selbst alles besser kann als andere, dass andere nicht so präzise und fehlerfrei arbeiten wie er, dass er die Kontrolle verliert, wenn er Arbeiten abgibt, der ist auf dem besten Weg in das karrieremäßige Absbeits. Ziele vorgeben, dabei den



JÜRGEN GOLDFUSS

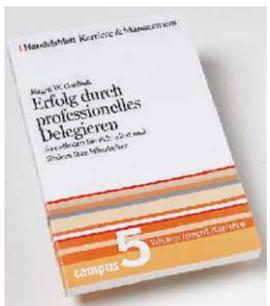
ist Managementberater und Bestsellerautor

Weg zum Ziel nicht vorschreiben, sondern die Mitarbeiter den Weg selber finden lassen – das ist die Garantie für einen Lernprozess, der alle täglich weiterbringt.

Die Begründung „Bis ich erklärt habe, was zu tun ist, habe ich die Aufgabe selbst erledigt“ spricht nicht für die intellektuellen und kommunikativen Fähigkeiten des Delegators. Und wer fürchtet, dass sich durch das Abgeben einer Tätigkeit herausstellt, dass andere den Job besser machen, der wird bald merken, dass er seine besten Tage bereits hinter sich hat.

Delegieren heißt vordenken, sich Gedanken machen, was in nächster Zukunft geschieht, heißt, sich und seine Mitarbeiter auf die nächsten Phasen des Berufslebens vorzubereiten. Loslassen können heißt abgeben können, Kopf und Hände freihalten für zukünftige Aufgaben, die heute immer schneller auf Manager einströmen. Das setzt aber voraus, dass man Vertrauen in seine Mitmenschen hat. Keine gute Basis für den, der überall Neider, Feinde oder Konkurrenz wittert. Wer anderen misstraut, wird sich nie von der Überzeugung abbringen lassen, dass der Briefträger jede Postkarte liest.

Der Perfektionismus-Fan, für den kein Resultat unter 100 Prozent akzeptabel ist, und der Kontroll-Freak, der sich ohne stündliche Fortschrittmeldung unwohl fühlt – die beiden werden beim Delegieren immer unter ihren geneischen bedingten Sperrern leiden. Und wer glaubt, nicht delegieren zu können, weil er von Unfähigen umgeben ist, der hat seine Anziehungskraft auf Gleichgeartete noch nicht bemerkt. Führungskräfte aber, die delegieren, ihre Mitarbeiter fördern und nebenbei zukunftsfit machen, profitieren von den kreativen Ideen, die Mitarbeiter entwickeln, wenn man ihnen Verantwortung überträgt.



Die sechsbändige Handelsblatt-Sonderedition „Wissen macht Karriere“ ist komplett oder einzeln beziehbar: www.handelsblatt-shop.com

Der Kuschelfaktor ist nicht alles

„Karriere“-Ranking Wirtschaftsfakultäten: Studenten loben Privatunis – Personaler schätzen engagierte Leute von Massenunis

KATRIN TERPITZ

Wo in Deutschland können Manager in spe am besten Kapitalismus, Marktwirtschaft und Unternehmensführung studieren? Im Osten. Genauer gesagt an der Handelshochschule Leipzig (HHL). Die traditionsreiche Fakultät, 1992 als Privathochschule wiederbelebt, hat den besten Mix aus exzellenten Studienbedingungen und guten Chancen für später zu bieten – dies hat das Job-Magazin „Karriere“ mit dem Recruiting-Dienstleister Access ermittelt.

Zwei weitere Private – die WHU Vallendar und die EBS Oestrich-Winkel – stehen den Leipziguern kaum nach. Auf Rang vier platziert sich als beste öffentliche Uni Mannheim – auch die Uni Münster und die Uni München kommen unter die Top Ten.

Befragt wurden über 18 000 Wirtschaftsstudenten und -absolventen deutscher Hochschulen sowie 1000 Personalentscheider. Sie vergaben Noten – etwa zu Lehre, Forschung, Ausstattung, Praxisnähe sowie zu Soft Skills und Eigeninitiative. Deren Wertungen flossen zu gleichen Teilen ins Ranking ein und trugen 80 Prozent zum Ergebnis bei. Weitere 20 Prozent ergaben sich aus objektiven Kriterien wie Studiendauer und Betreuungsverhältnis durch Lehrkräfte.

Die erfreuliche Nachricht: Wirtschaftsstudenten – egal welcher deutschen Uni – blicken immer öfter über den nationalen Tellerrand. „Zwei Drittel absolvieren ein Studium oder längeres Praktikum im Ausland“, lobt Access-Vorstand Norbert Wangnick.

In Mannheim stehen Bewerber und Unternehmen Schlange

Geht es um die Studiendauer, können aber längst nicht alle international mithalten. „In der WHU werden die Studenten in acht Semestern durchgepeitscht“, so Wangnick. An der Uni Wuppertal dagegen brauchen sie im Schnitt fast doppelt so lange: 15,9 Semester verträdeln sie bis zum Diplom. „Schneller ist besser“, steht für Wangnick von Access außer Frage. Ebenso für Personaler wie Eva Schadeck von Unilever. „Wir legen Wert auf ein zügiges Studium bis zu zehn Semestern.“ Am wichtigsten sind für Personalchefs aber Soft Skills, sehr gutes Englisch und Praxiserfahrung, zeigt die Studie. Doch das steht nicht unbedingt auf dem Lehrplan.

Beim „Karriere“-Ranking fällt auf: Die Wertungen von Studenten, Absolventen und Personalern weichen häufig stark voneinander ab. Nicht ohne Grund: Wer nur die Hörsäle der eigenen Uni kennt, kann schlecht vergleichen. Absolventen sehen ihre Alma Mater oft in einem ganz anderen Licht. Augenfällig ist dies bei Mann-



Wirtschaftsabsolventen der Handelshochschule Leipzig können sich freuen: Hier stimmen Studienumfeld und Jobchancen.

heim: Studenten setzen ihre Uni auf Rang 22. Absolventen auf Platz neun. Für Personaler dagegen steht Mannheim klar in der Pole-Position. Noch krasser ist der Unterschied für die Uni Köln. Firmen schätzen sie und setzen sie auf Rang zwei, Kölner Studenten strafen sie mit dem 46. Platz ab. Mit am unzufriedensten sind Wirtschaftsstudenten der Uni Hamburg. Ausstattung, Betreuung und Praxisbezug tadeln sie mit einer „Vier“.

Nähe zur Praxis ist das Pfund, mit dem Privathochschulen wuchern. Studenten wie Absolventen gaben ihnen hier durchweg Bestnoten – sie fühlen sich karrierefitt. Sind Private also ihr Geld wert? Immerhin 16 000 Euro kos-

tet allein das viersemestrige Hauptstudium an der HHL. „Eine Investition, die sich lohnt“, ist Absolvent Stefan Niemeier überzeugt. Mit 33 Jahren ist er bereits Partner bei McKinsey. „In Leipzig wird jeder individuell gefördert wie an amerikanischen Top-Unis“, schwärmt Niemeier, der auch ein Jahr in den USA studiert hat. Zwölf Lehrstühle betreuen in Leipzig 120 handverlesene Diplomstudenten. Niemeier kennt auch anders: „Im Grundstudium in Münster quetschten wir uns zu 700 Mann in den Hörsaal. Der Austausch mit den Professoren war gering. Es ging vornehmlich darum, Wissen zu pauken. Praktische Bezüge waren selten.“

Anders an der HHL: „Unsere Studenten lernen, sich in Kleingruppen zu organisieren und zu präsentieren. So wird auch im Examen geprüft“, erläutert Maziar Arsalan, der für Qualitätsmanagement bei der HHL verantwortlich ist. Niemeier ergänzt: „Praxisprojekte bei Firmen sind das A und O. Ex-Vorstandschefs halten Seminare. Praktika und ein Auslandssemester sind obligatorisch.“ Direkt nach seinem Praktikum bei McKinsey hatte Niemeier ein Angebot in der Tasche. Nichts Ungewöhnliches. „HHL-Diplomanden sind jung und komplett ausgebildet im Sinne eines Arbeitgebers“, meint Hans Georg Helmstädter, Firmenkontakter der HHL.

Jedoch stoßen Absolventen privater Wirtschaftsunis bei Personalern oftmals auf Vorbehalte. „Das Studium wird zwar mündgerecht serviert – aber nicht immer bringen die Absolventen genug Drive mit“, so die Erfahrung von Markus Dinslaken, zuständig für Rekrutierungen bei Henkel. „Praktika und Auslandsstationen bekommen Privathochschüler auf dem Silbertablett gereicht“, dies missfällt auch Eva Schadeck von Unilever. Das bleibt nicht ohne Folgen. Viele haben ein unrealistisch hohes Anspruchsdenken an den Arbeitgeber. „Nach drei Monaten fragen manche schon nach dem nächsten Karriereschritt.“

Die Studie zeigt: Die meisten Personaler bevorzugen weiter Absolventen von Massenunis. „Auch wenn die Studienbedingungen nicht immer optimal sind: Wer sich dort durchgesetzt hat, beweist viel Eigeninitiative“, glaubt Dinslaken. „Sich selbst zu organisieren bildet die Persönlichkeit“, betont Eva Schadeck. Sie ist überzeugt: „Praxisnähe gibt es längst auch an der Massenuni.“

Zum Beispiel in Mannheim: „Die Fakultät legt viel Wert auf praktische Fallstudien in kleinen Gruppen zusammen mit der Industrie. Sie bringt deshalb viele gute Absolventen hervor“, lobt der Henkel-Personaler. Das hat sich längst herumgesprochen: 3 600 Bewerber konkurrieren um 300 Studienplätze. Auch die Unternehmen stehen Schlange: „Wir haben eine lange Wartezeit von Firmen, die strategischer Partner werden wollen“, erzählt Manfred Perltz, Mannheimer BWL-Dekan. „240 Firmen präsentieren sich jedes Jahr bei uns.“

Der frische Wind der Praxis weht in Mannheim vielerorts: Vorstandschefs halten Übungen ab – Professoren gründen mit Absolventen Firmen. MLP etwa sponsort ein Rhetorikseminar. „Wir tun was für unsere Studenten“, meint Perltz, der selbst fünf Firmen aus seinem Lehrstuhl ausgegründet hat. Für ihn kommt es auf die richtige Balance zwischen Theorie und Praxis an. Privatunis sind für Perltz hier viel zu unausgewogen – „bessere Schulen, die Studenten wie kleine Kinder am Händchen führen“. „Der Kuschelfaktor ist nicht alles, wenn es um die Wahl des Studienortes geht“, warnt auch Access-Gründer Norbert Wangnick. „Denn allein entscheidend ist doch: Absolventen welcher Hochschule die Personaler am Ende zum Gespräch einladen.“

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com (Betreff: Uni (Leerzeichen) 1 (Leerzeichen) Mailadresse des Empfängers) Weitere Informationen zur Methodik und zum Hochschulranking verschiedener Fakultäten unter www.karriere.de/ranking

An welchen deutschen Hochschulen man am besten Wirtschaft studieren kann – die Top 30

Rang	Hochschule	Index ¹⁾	Studierende (26,6 %)		Absolventen (26,6 %)		Personaler (26,6 %)		Objektive Kriterien (20 %)					
			Rang	Top-Wertungen (%)	Notenschnitt	Rang	Top-Wertungen (%)	Notenschnitt	Rang	Nennungen (%)	Rang	Betreuung ²⁾	Studien-dauer ³⁾	Internationalität ⁴⁾
1	HHL Leipzig	76,6	1	86,1	1,2	1	83,3	1,2	9	9,9	2	1:10,7	8,3	97,6
2	WHU Vallendar	76,4	4	80,4	1,6	3	84,4	1,4	5	22,0	1	1:07,0	8,0	98,9
3	EBS Oestrich-Winkel	75,9	2	80,8	1,3	2	79,4	1,3	6	16,5	3	1:17,5	8,3	99,2
4	Uni Mannheim	71,9	22	49,4	2	9	60,3	1,7	1	61,5	28	1:24,6	11,1	71,7
5	Uni Witten-Herdecke	68,0	3	77,1	1,4	4	78,6	1,4	10	8,8	5	1:11,2	10,8	94,4
6	HfB Frankfurt a.M.	61,0	7	70,4	1,5	5	80,5	1,6	22	3,3	8	1:20,3	10,7	93,3
7	Kath. Uni Eichstätt-Ingolstadt	60,8	9	64,3	1,6	7	64,3	1,6	7	13,2	10	1:24,6	10,0	84,7
8	ESCP-EAP Berlin	60,1	6	68,8	1,4	6	62,6	1,5	22	3,3	6	1:10,8	12,5	100,0
9	Uni Münster	59,0	16	50,1	1,8	21	44,4	1,9	3	37,4	22	1:20,7	10,5	68,3
10	Uni München	56,8	13	57,3	1,8	18	45,1	1,9	4	28,6	27	1:18,4	11,0	67,4
11	IU Bruchsal	56,1	5	68,4	1,4	11	50,3	1,7	50	0	4	1:08,1	k.A.	85,7
12	TU München	54,9	8	65,9	1,5	-	k.A.	k.A.	39	1,1	24	k.A.	k.A.	80,0
13	TU Freiberg	53,0	11	57,6	1,7	8	65,5	1,6	50	0	11	1:24,2	10,5	86,9
14	Uni Frankfurt a.M.	47,4	10	61,3	1,6	17	50,9	2,0	12	6,6	47	1:30,0	12,7	71,1
15	Uni Bayreuth	44,8	30	37,5	2	16	45,9	1,9	8	12,1	26	1:25,7	11,0	73,4
16	Uni Regensburg	44,6	29	41,0	2,1	12	54,0	1,8	18	4,4	13	1:15,9	10,1	71,3
17	Uni Erlangen-Nürnberg	44,5	15	52,4	1,8	25	42,8	2,0	12	6,6	30	1:30,3	11,1	75,2
18	Uni Ulm	44,4	18	47,0	1,8	13	48,0	1,8	50	0	18	1:14,1	9,0	54,4
19	Uni Köln	44,1	46	29,2	2,4	33	38,9	2,2	2	38,5	58	1:31,8	13,5	68,6
20	Uni Osnabrück	43,8	14	51,1	1,7	10	51,4	1,7	50	0	53	1:36,8	11,9	65,3
21	Uni Greifswald	43,2	23	43,5	1,9	14	47,0	1,8	50	0	14	1:27,6	10,8	k.A.
22	Uni Karlsruhe	41,8	25	40,5	1,9	22	47,2	2,0	14	5,5	34	1:08,5	12,3	61,1
23	Uni Marburg	41,4	17	45,8	1,8	19	43,4	1,9	39	1,1	40	1:26,5	11,1	63,2
24	FU Berlin	40,9	20	46,2	1,9	26	41,5	2,0	22	3,3	32	1:30,7	k.A.	76,5
25	Uni Würzburg	40,7	12	59,6	1,8	30	35,4	2,1	39	1,1	37	1:27,6	11,7	70,0
26	Uni Freiburg i.Br.	39,6	27	36,9	2,0	-	k.A.	k.A.	14	5,5	20	1:30,9	11,0	k.A.
27	Uni Hohenheim	38,9	28	39,2	2,0	15	48,2	1,9	22	3,3	51	1:26,8	11,5	58,8
28	Uni Jena	38,5	26	36,5	1,9	45	27,9	2,2	50	0	9	1:25,5	10,1	92,3
29	Uni Konstanz	37,9	31	38,2	2,1	39	40,6	2,3	22	3,3	12	1:27,0	10,3	k.A.
30	Uni Passau	37,6	37	34,1	2,3	37	34,1	2,3	14	5,5	16	1:26,6	10,0	75,3

¹⁾ Umrechnung der Ergebnisse auf einer Skala von 0 bis 100 (Genau-Methodik unter www.karriere.de/ranking/); ²⁾ durchschnittliche Häufigkeit der Antwort „Sehr zufrieden“ fließt zu einem Drittel in die Studiendauerwertung ein; ³⁾ durchschnittliche Zufriedenheit auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), fließt zu zwei Dritteln in die Studiendauerwertung ein; ⁴⁾ prozentuale Häufigkeit der Nennungen; ⁵⁾ Verhältnis Lehrpersonal/Student; ⁶⁾ durchschnittliche Studiendauer bis zum Diplomabschluss lt. Statistischem Bundesamt; ⁷⁾ Anteil der Studierenden ab dem Fünften Semester, die ein Auslandssemester absolviert haben oder dies planen

BUSINESS BEHAVIOUR



Condoleezza schläft auf dem Boden

War es wirklich ein Fauxpas? Als der britische Außenminister Jack Straw es geschehen ließ, dass sich Condoleezza Rice auf den Boden vor seiner Kabine zum Schlafen legte? In der Presse las es sich zwar so, doch eigentlich verhielt sich Jack Straw völlig korrekt. Die amerikanische Außenministerin hatte ihm nämlich als Gastgeberin in Ihrem Flugzeug das einzige Bett an Bord angeboten. Der britische Minister nahm dankend an. Und Rice bettete sich – wie selbstverständlich – kurze Zeit später auf dem Boden. Und nach den Business-Etikette-Regeln hatte er auch richtig gehandelt. Denn geschäftlich zählt nur die Hierarchie und die Funktion und nicht das Geschlecht. Das ist der große Unterschied zu Benimm-Regeln in der Freizeit und auf gesellschaftlichem Parkett: Dort ist die Frau immer die Höher-rangige. Daher gelten bei einer Be-

behaviour@handelsblatt.com

GABRIELE SCHLEGEL

ist Dozentin für Business Behaviour an der FH Bonn-Rhein-Sieg.



sprechung in der Firma tagsüber andere Regeln, als beim Dinner mit denselben Kollegen. Condoleezza Rice hatte die Gastgeber-Rolle und hat daher – völlig korrekt – ihrem Gast die Höflichkeit erwiesen und sich selber zurückgenommen. Hätte ein männlicher US-Minister dasselbe getan, wäre über diese Geste nie berichtet worden. Dennoch wirkte das Verhalten des Ministers unelegant, fast peinlich. Weil – geschlechtsneutral hin oder her – es Grundregeln gibt, die fest in der Gesellschaft verankert sind.

Wie aber ist es im normalen Berufsalltag? Sind die Bedingungen wirklich geschlechtsneutral? Vor Kurzem leitete ich ein Seminar für die Juristen der Rechtsabteilung eines großen Unternehmens. Die jungen Herren erschienen alle im dunkelgrauen Anzug und die jungen Juristinnen leider weniger professionell in bunten Farben und unterschiedlichen Kleidungsstilen. Mit dem Ergebnis, dass sich die Frauen für Assistentinnen hielt. Fatal, wenn dasselbe einem Kunden passiert. Dunkle Farben sind nach wie vor die konservativen Business-Farben, die Seriosität und Kompetenz vermitteln. Das klingt oberflächlich, aber der erste Eindruck gibt keinen Einblick in die fachlichen Fähigkeiten oder das intellektuelle Niveau eines Gegenübers. Daher rate ich jungen Frauen, sich immer so zu kleiden, dass sie für die nächste – angestrebte – Position unter jedem Aspekt die Idealbesetzung wären. Das sieht natürlich bei Bankern, Kreativen, Journalisten oder Mitarbeitern der Modebranche ganz unterschiedlich aus. Daher ist es eminent wichtig, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern klar sagen, wie sie nach außen hin repräsentiert werden möchten. Am besten noch vor dem ersten Arbeitstag, damit die Weichen gleich richtig gestellt sind.

Redaktion: Claudia Tödtmann

BUSINESS BEHAVIOUR gibt es jetzt auch als Buch: Redline Verlag, 15,90 Euro Zu bestellen unter www.handelsblatt-shop.com