

FORUM

WISSEN

Ja, nein – oder vielleicht doch?
Wie wir entscheiden..... 10

NETZWERK

Kunst trifft Wirtschaft:
Das Bronnbacher Stipendium..... 42

SUMMARY

Decisions and more
Abstracts of articles on English..... 31





Schneller ans Ziel mit dem Sparkassen-Finanzkonzept.

Sicherheit, Altersvorsorge, Vermögen.



Sie wollen Richtung Zukunft starten? Gemeinsam bestimmen wir zuerst mit dem Finanz-Check Ihre Position und legen dann mit dem Sparkassen-Finanzkonzept Ihren individuellen Kurs fest. So bringen wir Sie auf dem schnellsten Weg an Ihr Ziel. Mehr dazu in Ihrer Filiale und unter www.sparkasse.de.

Wenn's um Geld geht – Sparkasse.



Liebe Leserinnen und Leser,

die Universität Mannheim bringt ein neues Magazin heraus. Muss das sein? Gibt es nicht schon genug bedrucktes Papier?

Ja, es gibt genug bedrucktes Papier. Sogar mehr als genug. Wir haben uns dennoch für das Magazin entschieden. Aus zwei Gründen: Unsere Universität lebt vom Austausch, mit Absolventen, Unternehmen und gesellschaftlichen Akteuren. Diesen Austausch wollen wir weiter intensivieren. Zweiter Grund: Wer international konkurrieren möchte, muss in allen Bereichen Höchstleistungen bringen, auch in der Außendarstellung.

Wir zeigen Ihnen im FORUM exemplarisch, woran unsere Wissenschaftler forschen, stellen neue Studienangebote vor und porträtieren Mitarbeiter und Absolventen. Wir binden – typisch für unsere Hochschule – auch im Magazin immer wieder die Expertise der Unternehmen ein, beispielsweise im Interview zum Thema Entscheidungen mit Professor Dr. Claus E. Heinrich, Personalvorstand der SAP AG und Absolvent unserer Universität.

Die Universität Mannheim hat den Anspruch, Führungskräfte für Wirtschaft und Gesellschaft auszubilden. Dazu gehört mehr als die Vermittlung soliden Fach- und Methodenwissens. Erfolgreiche Manager und Unternehmer können andere begeistern, haben außergewöhnliche Ideen und besitzen den Mut, diese umzusetzen. Sie sind im Wortsinn kreativ: Sie entwickeln Neues.

Diesem Gedanken folgt das FORUM. Die Zeitschrift ist Neuland. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, erfüllt keine Chronistenpflicht. Dafür bietet sie Raum für ungewöhnliche Perspektiven, fotografisch sowie illustratorisch umgesetzt von Studierenden der Hochschule Mannheim, gestaltet von wob AG, der führenden deutschen Werbeagentur in der Business-to-Business-Kommunikation. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und freue mich über Ihr Feedback.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Hans-Wolfgang Arndt".

Prof. Dr. Hans-Wolfgang Arndt
Rektor



ENTSCHEIDUNGEN

Themenschwerpunkt der Rubrik Wissen auf den Seiten 10–25



PROFIL

E-Learning, Gastdozenten und kleinere Gruppen

Studiengebühren verbessern Lehr- und Serviceangebot 6

Profil kompakt 8

WISSEN

Ja, nein – oder vielleicht doch? Wie wir entscheiden

Mannheimer Forscher wissen, wie Entscheidungen funktionieren 10

Kleine Preise schön verpackt

Darstellung von Rabatten beeinflusst die Kauflust 22

„Gute Entscheidungen sind mutige Entscheidungen“

Ein Gespräch mit SAP-Vorstand Professor Dr. Claus E. Heinrich 24



 FORSCHUNG

Schlechte Noten für das Feedback

Mitarbeiterumfragen meist ohne Konsequenzen 26

Ich diene – also herrsche ich

Herrschende benutzen Demut als Machtmittel 28

Forschung kompakt 30

 SUMMARY

**Decisions and more:
Abstracts of articles in English** 31

 BILDUNG

Schneller am Ziel

Unternehmen freuen sich auf Bachelor-Absolventen 36

International orientierte Teampayer gefragt

Neues MBA-Programm der Mannheim Business School gGmbH 38

 NETZWERK

Schubladendenken über Bord geworfen

Ein Wochenende mit den Bronnbacher Stipendiaten 42

Neuer Saal dank starker Marken

Unternehmen der Region ermöglichen Hörsaalrenovierung 44

Anstifter im positiven Sinn

Heinrich-Vetter-Stiftung unterstützt Universität 46

Netzwerk kompakt 48

 ABSOLVENTUM

„Ein Leben lang Mannheimer bleiben“

Ein Gespräch mit AbsolventUM-Präsident Prof. Dr. Peter Eichhorn 50

Kalender Herbstsemester 52

 MENSCHEN

Wer ist ... Marita Jacob?

Mannheims erste Juniorprofessorin im Porträt 55

Menschen im Überblick 58

Impressum 56

Geld für E-Learning, Gastdozenten und kleinere Gruppen

Text: Rebekka Knauß

Foto: Mira Schröder

Ab 2007 erhebt die Universität Mannheim Studiengebühren

Der Beschluss des Bundesverfassungsgerichts im April 2005 beendete in Deutschland eine Ära: Das Gericht hob das bundesweite Verbot von Studiengebühren auf. Die Bundesländer können seitdem ihren Hochschulen gestatten, allgemeine Gebühren zu erheben. Dass die Einnahmen der Verbesserung der Lehre zugute kommen, ist gesetzlich verankert. Die Universität Mannheim hat bereits konkrete Pläne, wie ihre Studierenden von den zusätzlichen Geldern profitieren sollen.

„Wir werden mit Hilfe der Neueinnahmen die Gruppengröße von Seminaren und Übungen auf etwa 20 bis 30 Teilnehmer reduzieren“, nennt Professor Dr. Kai Brodersen, Prorektor für Lehre an der Universität Mannheim, ein Beispiel. Um überschaubare Gruppengrößen garantieren zu können, wird die Universität Mannheim höhersemestrigen Studierenden die Möglichkeit geben, als Übungsleiter zu arbeiten. Diese sammeln so Lehrerfahrung und verdienen gleichzeitig Geld für ihr Studium.

„Wir werden mit den Gebühren auch die E-Learning-Angebote ausbauen“, ergänzt Kai Brodersen. Mit Vorlesungen auf DVD oder Online-Übungen können die Studierenden ihr Lerntempo sowie den Lernzeitpunkt selbst bestimmen. Flexibler wird auch die Stundenplangestaltung: Dozenten werden ihre Veranstaltungen künftig werktags von 8 bis 21 Uhr sowie samstags anbieten.

Darüber hinaus plant die Universität, mit Hilfe der Studiengebühren mehr Professoren aus dem Ausland als Gastdozenten zu gewinnen. „Sie sollen nicht nur die Mannheimer Lehre bereichern, sondern auch Ansprechpartner für Studierende sein, die ein Auslandssemester absolvieren wollen“, sagt Brodersen. Außerdem will die Universität mit den Gebühren die Serviceleistungen für ihre Studierenden weiter ausbauen: So werden beispielsweise die Öffnungszeiten der Universitätsbibliothek verlängert und die Angebote des Career Service erweitert.

Nach der Einführung der Studiengebühren können die Mannheimer Studenten zusätzliche Leistungen erwarten – umgekehrt fordert die Universität aber auch viel von ihren Studierenden: „Wir erwarten, dass sie das Studienangebot intensiv nutzen und sich auch außerhalb des Hörsaals engagieren – beispielsweise in einer unserer zahlreichen Studenteninitiativen“, sagt der Prorektor. „Zudem gehört es an der Universität Mann-

heim dazu, dass jeder Student ein Semester im Ausland verbringt.“ Das Engagement während des Studiums zahlt sich für die Mannheimer aus: Sie haben schon heute bessere Chancen beim Berufseinstieg und beziehen höhere Gehälter als Uni-Absolventen im Bundesdurchschnitt. ■

Finanzierungsmöglichkeiten der Studiengebühren

- An der Universität Mannheim gibt es überdurchschnittlich viele Stellen für wissenschaftliche Hilfskräfte, die bei den Lehrstühlen oder auf der Uni-Homepage ausgeschrieben sind.
- Die Universität Mannheim will in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Privatpersonen Stipendien zur Verfügung stellen.
- Einige Banken vergeben spezielle Darlehen an Studierende.



Beratung im kleinen Kreis: Dank der Gebühren werden die Seminargrößen reduziert.



Der gute Stern auf allen Straßen.

Über 100 Jahre Tradition

► Bereits 1895 hat mit dem ersten Omnibus von Carl-Benz das Zeitalter der modernen Personenbeförderung begonnen. Seit dieser Zeit sind Mercedes-Benz Omnibusse weltweit im Einsatz. Wobei Qualität, Innovation und Wirtschaftlichkeit

bis heute die herausragenden Eigenschaften sind, die alle Mercedes-Benz Omnibusse auszeichnen.

► Die Produktpalette umfasst heute Fahrzeuge für die Beförderung von 9 bis über 160 Personen und reicht vom Minibus über Linien- und

Überlandbusse bis hin zum Luxus-Reisebus. www.mercedes-benz.de



Mercedes-Benz

PROFIL KOMPAKT

Bewerberansturm auf Universität Mannheim hält an

Die anstehenden Studiengebühren hindern Abiturienten nicht daran, sich für die Universität Mannheim zu bewerben. Für einen der rund 2.300 Erstsemesterplätze sind insgesamt mehr als 12 000 Bewerbungen eingegangen. Das sind fast ebenso viele wie im vergangenen Wintersemester. Damit kommen durchschnittlich mehr als fünf Interessenten auf jeden Studienplatz.

Spitzenreiter nach Zahlen ist trotz Umstellung auf den Bachelor-Abschluss wie in den Jahren zuvor die BWL: 2.605 Bewerber wollten einen der 300 angebotenen Plätze, damit gab es pro Zulassung fast neun Konkurrenten. Mit 763 Bewerbern auf 170 Plätze hatte die VWL eine Quote von 4:1. Sehr stark nachgefragt sind auch die Mannheimer Sozialwissenschaften: Den Bachelor-Studiengang Politikwissenschaften wollten 926 Abiturienten antreten, 85 davon wurden zugelassen. Bei der Soziologie kamen auf 95 Plätze 536 Bewerber, während die Diplom-Psychologie unter 594 Interessenten 79 auswählen konnte. Insgesamt 1166 Bewerber wollten Jura studieren, Plätze gab es für 218.

Geist und Geld: Philosophie trifft BWL

„Geld und Geist“ werden gerne als klassische Gegensätze betrachtet. Nicht so in der auf mehrere Semester angelegten gleichnamigen Vortragsreihe, die Annette Kehnel, Professorin für Mittelalterliche Geschichte, im Rahmen des Universitätsjubiläum veranstaltet. Sie stellt beide Begriffe miteinander in Dialog und untersucht Beziehungen zwischen Geist und Geld. Die Universität Mannheim feiert ihr 100-jähriges Bestehen unter der gemeinsamen Leitthematik „Wirtschaftsethik und Wirtschaftswirklichkeit“.

„Die künftigen Entscheidungsträger in unserer Gesellschaft werden Wirtschaft und Kultur als eine Einheit zu verwalten haben. Die wirtschaftliche Zukunft Europas steht und fällt mit der erfolgreichen Übermittlung unserer alteuropäischen Werte in den ‚Wertehaushalt‘ einer globalen Weltgesellschaft“, so Professor Dr. Annette Kehnel.

Vorlesungen der Reihe „Geist und Geld“ im Herbstsemester sind: „Balzac und das liebe Geld“ von Professor Dr. Thomas Klinkert am 10. Oktober, „Unternehmergeist“ von Professor Dr. Reinhold Würth am 24. Oktober, „Grundlohn“ von Professor Götz Werner am 7. November, „Pretium iustum, der gerechte Preis...“ von Professor Dr. Eckhard Freise am 21. November sowie „Die Geburt der Abstraktion aus dem Geist des Geldes“ von Professor Dr. Jochen Hörisch am 5. Dezember.

www.uni-mannheim.de/2007

Neue Semesterzeiten erleichtern internationalen Austausch

Das akademische Jahr hat an der Universität Mannheim erstmals Anfang September begonnen. Damit startet der Vorlesungsbetrieb in allen Fächern gut sechs Wochen früher als bisher. Das neue Herbstsemester endet noch vor Weihnachten, das Frühjahrssemester geht von Mitte Februar bis Mitte Juni. Mit diesem Schritt ist die Universität in Mannheim die erste staatliche Hochschule in Deutschland, die ihre Semesterzeiten international kompatibel mit wichtigen Partnerländern wie Frankreich, England, den Niederlanden, USA oder Australien gestaltet.

In der Vergangenheit brachten die deutschen Semesterzeiten immer wieder organisatorische Schwierigkeiten mit sich. „Studierende aus Ländern wie den USA oder Australien sind oft in den Weihnachtsferien heimgefliegen und haben in Mannheim keinen Schein gemacht“, sagt Dr. Christian Queva, Leiter des Akademischen Auslandsamtes der Universität. „Kein Wunder, denn während der Klausurenphase in Deutschland fängt im Ausland meist schon ein neues Semester an.“ Von der Neuregelung der Semesterzeiten erwartet die Universität Mannheim mehr internationalen Austausch. Die Hochschule will verstärkt internationale Gastdozenten in ihre Lehr- und Forschungsangebote einbinden und den Anteil ihrer Nachwuchswissenschaftler und Professoren mit internationalem Erfahrungshintergrund weiter erhöhen. Zudem soll jeder Mannheimer Student ein Semester im Ausland verbringen.

Erfolge feiern

Mit HeidelbergCement. Mehr als 500.000 Besucher strömten in den ersten Monaten nach der Eröffnung in die SAP ARENA in Mannheim. Baden-Württembergs größte Multifunktionshalle ist der ideale Ort, um Erfolge zu feiern. Wir lieferten den Rohstoff für diesen Erfolg: 16.000 Kubikmeter Transportbeton sowie Aufbeton für 20.000 m² Beton-Deckenelemente. HeidelbergCement - der Garant für Ihren Erfolg.



HEIDELBERG

HEIDELBERGCEMENT



Ja, nein – oder vielleicht doch? Wie wir entscheiden.

Text: Rebekka Knauß

Fotografie: Alexandra Fragstein

Die Frage ist, was er tun wird.

Stellt er die Bewerberin ein, die so siegessicher gelächelt hat?
Oder den Herrn, der sehr erfahren wirkte und sein Gespräch direkt nach
mir hatte? Vielleicht entscheidet er sich aber auch für mich ...
wenn ich das wüsste!

Die Gedanken des Bewerbers zeigen: Das Leben wäre wesentlich sorgenfreier, wenn Menschen in der Lage wären, Entscheidungen vorherzusehen. Wenn sie sicher einschätzen könnten, was andere tun. Produktmanager würden viel Geld dafür zahlen, wenn sie wüssten, dass ihre Kunden garantiert die neue Ware kaufen. Regierungen wären in schwierigen außenpolitischen Situationen heilfroh, die Taktik des Gegners zu kennen. Es bleibt ihnen aber nur die Spekulation – oder sind Entscheidungen etwa berechenbar?

Ich entscheide mich für das, was mir nützt.

Einen Meilenstein zur Beantwortung dieser Frage setzten 1947 der Mathematiker John von Neumann und der Wirtschaftswissenschaftler Oskar Morgenstern. Sie begründeten die Erwartungsnutzentheorie. Diese bis heute prominenteste Entscheidungstheorie sagt aus, dass wann immer Menschen eine Entscheidung treffen, sie alle dasselbe Motiv haben: Der gefällte Beschluss muss ihnen nützen. So wählen sie aus allen Alternativen immer diejenige aus, die ihnen erwartungsgemäß am meisten bringt. Für den einen heißt das, viel Geld zu erwirtschaften, der nächste will Anerkennung, ein dritter sehnt sich nach Sicherheit. Je nachdem, was ihnen im Moment am wichtigsten ist.

Mit Hilfe der Erwartungsnutzentheorie können Forscher die beste Entscheidung im wahrsten Sinne des Wortes ausrechnen: Sie kalkulieren den voraussichtlichen Nutzen einer jeden möglichen Handlungsalternative mit Hilfe zweier Faktoren: „Erwartete Wahrscheinlichkeit des Ereignisses“ und „Bewertung der Konsequenzen aus Sicht des Entscheiders“. Diese Faktoren werden miteinander verrechnet. Die Handlungsalternative, für die der höchste Wert ermittelt wird, ist die beste.

Die Erwartungsnutzentheorie ist über die Jahre hin modifiziert worden. Es gibt komplizierte Varianten, die beispielsweise berücksichtigen, dass mehrere Personen zusammen eine Entscheidung fällen müssen. Dass es Gegenspieler gibt. Und dass die spezielle Situation, in der sich ein Entscheider befindet, eine wichtige Rolle spielt. Doch wie die einfache Form der Erwartungsnutzentheorie beruhen auch alle diese Varianten auf der Grundannahme, dass der homo sapiens eigentlich ein homo oeconomicus ist: ein Mensch, der stets die für ihn vorteilhafteste Handlungsoption wählt. Er entscheidet sich „rational“, sagen die Forscher.

Ideal und Realität: Entscheidungsnutzentheorie erklärt nicht alles.

Bis heute verwenden viele Wissenschaftler das Modell des homo oeconomicus, um tatsächliche Entscheidungen zu beschreiben. Einziges Problem: In der Realität handeln Menschen oft nicht rational. Das haben unter anderem Studien von Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern der Universität Mannheim ergeben. Wie Finanzexperte Professor Dr. Martin Weber zeigte, kaufen private Anleger mit Vorliebe Aktien des Unternehmens, das seinen Sitz in ihrer Heimat hat – unabhängig

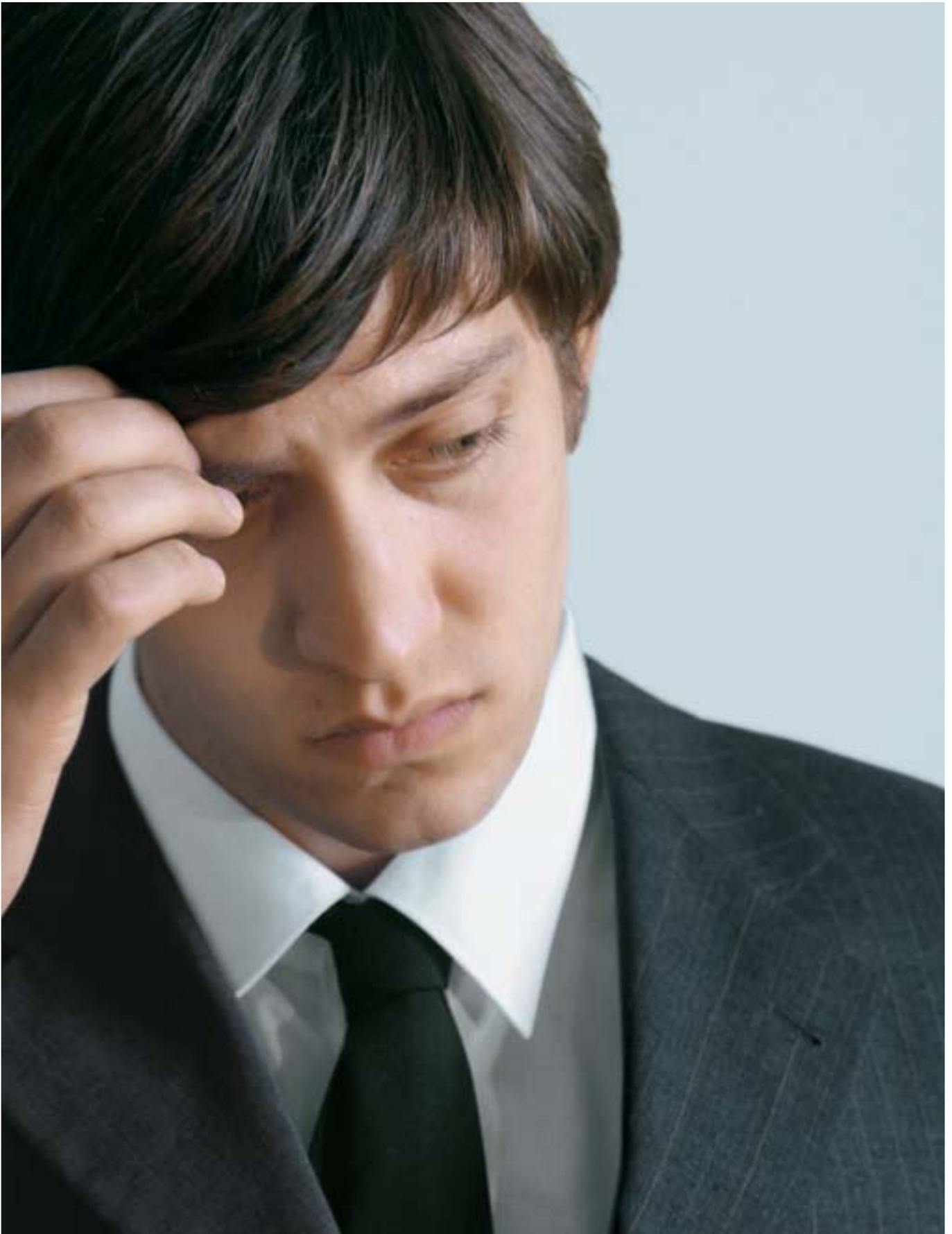
davon, wie gut diese Firma wirtschaftlich gerade dasteht. Obwohl die Deutschen immer weniger staatliche Rente kassieren, investiert nur eine Minderheit Geld in die private Altersvorsorge – dieses Phänomen untersucht der Volkswirt Professor Axel Börsch-Supan. Studien der Sozialpsychologin Professor Dr. Dagmar Stahlberg haben gezeigt, dass Personalchefs bevorzugt Bewerberinnen mit männlichen Gesichtszügen einstellen. Fazit: Rationale Entscheidungstheorie kann theoretisch optimale Handlungen berechnen, sie beschreibt aber nicht immer das, was wirklich in den Köpfen der Menschen passiert.

Inzwischen unterscheiden die meisten Wissenschaftler zwischen normativen und deskriptiven Entscheidungstheorien. Normativ heißt, „so sollte es sein“, deskriptiv bedeutet „so ist es wirklich“. Die Erwartungsnutzentheorie ist eine normative Theorie. „Als solche ist sie bis heute von größter Bedeutung, aber auch deskriptiv hat sie in vielen Bereichen große Vorhersagekraft“, erklärt Professor Dr. Ernst-Ludwig von Thadden, Inhaber eines VWL-Lehrstuhls an der Universität Mannheim. Gerade für Ökonomen sei es extrem hilfreich, mittels der Erwartungsnutzentheorie Empfehlungen für gute Entscheidungen zu geben – an Manager, an Bürger oder auch für politische Konflikte. „Anhand dieses Modells können wir zum Beispiel berechnen, ob sich für ein Unternehmen eine bestimmte Investition rentiert“, erklärt von Thadden. Die Erwartungsnutzentheorie könne aber auch bei komplexen politischen Problemen Klarheit bringen und Fehlentscheidungen verhindern – wie das Handelsembargo, das die US-Regierung nach dem ersten Golfkrieg über den Irak verhängte. „Denn diese Maßnahme hat letzten Endes nur der Bevölkerung und nicht dem Diktator geschadet“, so von Thadden.

So hilfreich die Erwartungsnutzentheorie ist – sie umfasst nicht das menschliche Verhalten in all seinen Facetten. Den Anspruch erhebt sie auch nicht. Seit etwa zehn Jahren beschäftigen sich Forscher daher verstärkt mit Entscheidungen, welche die Erwartungsnutzentheorie nicht ausreichend erklärt. In der Universität Mannheim haben Ökonomen und Sozialwissenschaftler 1997 gemeinsam einen Sonderforschungsbereich, den SFB 504, gegründet, in dessen Rahmen sie neue Modelle für Entscheidungsverhalten entwickeln (siehe Kasten). „Ich war überrascht, wie viele Entscheidungen auch im wirtschaftlichen Kontext nicht rational ablaufen“, sagt Professor Axel Börsch-Supan, einer der Gründer und Sprecher des SFB. „Ob Investitionen, Fusionen oder Entlassungen – in vielen Bereichen wird nicht kühl berechnet, sondern aufgrund ganz anderer Faktoren entschieden.“

Mein Frame sagt mir, was zu tun ist.

Einen dieser Faktoren hat Professor Dr. Hartmut Esser definiert. Der Mannheimer Soziologe hat den SFB mitbegründet. „Früher habe ich auch gedacht, dass der Mensch ein homo oeconomicus ist und alle Entscheidungen rational fällt“, sagt Esser, dessen Forschungsschwerpunkte Migration, Bildung sowie Paar- und Familienbeziehungen sind. „Jetzt würde ich von variabler ►



Rationalität sprechen.“ Er geht davon aus, dass Menschen in der Regel nach bestimmten Programmen reagieren, die sich für sie über die Jahre hin bewährt haben. Das trifft für die meisten kleinen Alltagsentscheidungen zu wie die Suche nach dem passenden Outfit am frühen Morgen oder die Menüwahl in der Kantine. Erst, wenn die Routine gestört ist, kommen sie ins Grübeln und wägen ab: etwa, wenn sie für viel Geld ein Auto kaufen oder den Job wechseln wollen.

„Wir haben in unserem Kopf viele so genannte Frames für bestimmte Situationen – oder auch für ganze Lebenskonzepte“, so Esser. Er hat beispielsweise untersucht, warum Ehepaare sich scheiden lassen und kam durch Langzeitstudien zu dem Ergebnis,

dass eine haltbare Ehe eine Sache des richtigen Frames ist. Dieser fällt wesentlich mehr ins Gewicht als große Gefühle. „Wenn beide Partner fest an die Norm ‚Bis dass der Tod euch scheidet‘ glauben, kommen sie gar nicht auf die Idee, sich scheiden zu lassen. Und eine kirchliche Trauung festigt diesen Lebensplan noch“, erklärt Esser. Für die Bildung von Frames sei die primäre Sozialisation wichtig; allerdings hätten moderne Gesellschaften so viele unterschiedliche Normen, dass einige Frames früher oder später in Frage gestellt würden. Hat sich jedoch ein Frame im Kopf eines Menschen etabliert, so handelt dieser danach – auch wenn die Handlungen für den Einzelnen nicht den maximalen Nutzen mit sich bringen. Wäre es zum Beispiel kein weit verbreiteter Frame, bei einer Bundestagswahl zur Urne zu gehen, würden die Bürger am Wahlsonntag ziemlich sicher zu Hause bleiben. Eine Stimme zählt gerade mal 1/60 Millionstel – der Erwartungsnutzentheorie zufolge wäre wählen gehen also viel zu aufwändig.

Was ist ... der SFB 504?

Der Sonderforschungsbereich (SFB) 504 der Universität Mannheim ist ein interdisziplinäres Forschungsprojekt, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) über einen Zeitraum von zwölf Jahren finanziert wird – mit einem Volumen von fast 15 Millionen Euro. Die Finanzierung eines SFB entspricht der höchsten Kategorie der Forschungsförderung in Deutschland. Ins Leben gerufen wurde der SFB 1997 unter dem Titel „Rationalitätskonzepte, Entscheidungsverhalten und ökonomische Modellierung“.

Beteiligt sind die Fakultäten für Sozialwissenschaften, für Betriebswirtschaftslehre sowie für Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre. Zudem arbeiten das Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA) sowie die Universitäten Heidelberg und Karlsruhe an dem Projekt mit. Das gemeinsame Ziel der Wissenschaftler ist es, Entscheidungsverhalten zu erklären. Indem sie davon ausgehen, dass sich Menschen auch im ökonomischen Kontext nicht ausschließlich rational entscheiden, stellen sie traditionelle Theorien in Frage. Die Forscher entwickeln neue Modelle, die auch irrationales Entscheidungsverhalten systematisch erklären. Das Spektrum der im SFB vertretenen Projekte ist breit: Die Wissenschaftler untersuchen unter anderem Anleger- und Sparverhalten, Kauf- und Wahlentscheidungen sowie Beschlüsse von Managern. Die Einrichtung des Mannheimer SFB war national und international prägend und ist in den vergangenen Jahren mehrfach kopiert worden.

Mehr Informationen zum SFB 504 gibt es unter <http://www.sfb504.uni-mannheim.de>

Wer die Wahl hat, wählt das Übliche.

Ähnlich steht es mit der politischen Einstellung. Auch diese ist, mit Essers Vokabular gesprochen, ein fest verankerter Frame. Denn entgegen der populären Annahme, es gebe inzwischen eine Vielzahl an Wechselwählern, sind die meisten Bundesbürger einer Partei treu. Das hat Dr. Thomas Gschwend vom Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES) beobachtet: „Die Leute sind heutzutage zwar kritischer als noch vor dreißig Jahren, wählen aber dennoch meist die gleiche Partei – selbst wenn diese in ihren Augen Fehler macht. Diese werden ebenso positiv wie möglich interpretiert“, meint der Politologe. Selbst Wahlkampf bringe die Parteientreue kaum ins Wanken. „Was allerdings zuweilen Wähler beeinflusst, sind Prognosen“, so Gschwend. Der Forscher, der die Ergebnisse der beiden letzten Bundestagswahlen exakt vorhersagte, hat in Experimenten gezeigt, dass Bürger von Wahlprognosen sowohl motiviert als auch demotiviert werden können. „Prognosen spielen vor allem für strategische Wähler eine Rolle. Bei der Bundestagswahl 2005 stimmten einige CDU-Anhänger nach den positiven Prognosen für ihre Partei für den Wunsch-Koalitionspartner FDP. Das hat der CDU massive Verluste eingebracht.“

Ich entscheide – aber warum nur?

Dass wir oft nicht wissen, warum wir eine bestimmte Entscheidung treffen, sagt auch Professor Dr. Herbert Bless. Als Sozialpsychologe erforscht er die Auswirkungen sozialer Interaktionen auf Gedanken, Gefühle und Verhalten der einzelnen Menschen. Seine Schwerpunkte sind subjektive Erfahrung, der Zusammenhang zwischen Emotionen und Denkprozessen sowie das Thema Stereotypen. Bless sieht die rationale Entscheidungstheorie kritisch: „Sie kann eigentlich nur funktionieren, wenn alle relevanten Informationen bekannt sind und auch systematisch verarbeitet werden können. In der Realität ist das ▶





selten der Fall.“ Also, so Bless, nutzen wir häufig andere Urteilsstrategien und greifen auf Stereotypen und Faustregeln zurück.

In vielen Situationen haben wir einfach keine andere Chance, als die Dinge zu vereinfachen, ergänzt Professor Dr. Edgar Erdfelder. Er ist kognitiver Psychologe und untersucht menschliche Denkprozesse. Sein Spezialgebiet ist die Forschung rund um die Themen Gedächtnis und Urteilen. „Manchmal ist nur ein Teil der relevanten Information verfügbar oder wir müssen uns unter extremem Zeitdruck entscheiden. In derartigen Situationen neigen Menschen dazu, ihre Entscheidungen auf ein einziges Argument zu gründen und alle anderen relevanten Informationen auszublenden“, sagt Erdfelder. „Das kann Kandidaten in einer Quizsendung passieren, aber auch Verantwortlichen in einer brenzligen Situation, in der schnelles Handeln gefragt ist – etwa bei einer Geiselnahme, bei der nur klar ist, dass der Täter eine Waffe hat, aber nicht, ob sie geladen ist, wie viele Menschen er in seiner Gewalt hat, welche Forderungen er stellt.“ One-Reason-Decision-Making nennen die Wissenschaftler Entscheidungsprozesse dieser Art.

Des Weiteren beeinflusst die Situation selbst unsere Entscheidungen enorm, sagt Professor Herbert Bless: „Es ist sehr entscheidend, welche soziale Rolle jemand einnimmt und in welchem Kontext er sich bewegt. Ob ich Untergebener bin oder der Chef, verändert mein Verhalten massiv.“

Eine Diät kann einen schlechten Einfluss auf Risikoentscheidungen haben.

Frames, Stereotypisierungen oder der Einfluss der Situation: Dies sind noch längst nicht alle Faktoren, die das menschliche Entscheidungsverhalten beeinflussen. Professor Dr. Dagmar Stahlberg, ebenfalls Sozialpsychologin der Universität Mannheim, nennt ein weiteres Phänomen – die so genannte Ego-Depletion, die sie selbst in Experimenten untersucht hat. „Meine Tests haben ergeben, dass Menschen sich nur bis zu einem bestimmten Grad zwingen können, Dinge zu tun, die sie ein hohes Maß an Selbstüberwindung kosten“, erklärt Stahlberg. „Hält also jemand eine strenge Diät oder hört mit dem Rauchen auf, ist dieses Reservoir fast erschöpft. Kommt jetzt auch noch eine schwierige Aufgabe dazu, wird diese Person viel eher resignieren als andere.“

Eine schwierige Aufgabe kann beispielsweise eine Risikoentscheidung sein. „Sie erfordert ein hohes Maß an Willenskontrolle, da man sich mit den eigentlich schönen Aspekten der nicht getroffenen und den weniger schönen Aspekten der getroffenen Alternative abfinden muss“, erläutert Stahlberg. Hat jemand im Vorfeld einer solch schwierigen Entscheidung seinen Willen stark kontrolliert und Wünsche unterdrückt, wird er sich schwer tun, eine riskante Entscheidung zu treffen. „Meine Arbeitsgruppe hat das gerade für den wirtschaftlichen Kontext schon in mehreren Experimenten nachgewiesen“, erzählt Dagmar Stahlberg.

Die Mitarbeiter der Professorin hatten einigen Versuchspersonen einen lustigen Film gezeigt. Die Hälfte der Teilnehmer durfte über die Gags lachen, die andere nicht. Danach mussten die Versuchspersonen in einem Planspiel als Firmenchefs ihr fiktives Unternehmen erweitern – entweder ins riskante Land A, wo die potenziellen Gewinne, aber auch die Verluste höher waren, oder aber ins stabile Land B. „Die Gruppe, die beim Film schauen ihre Gefühle unterdrücken musste, wollte mehrheitlich kein Risiko eingehen und investierte in das stabile Land. Die anderen waren deutlich mutiger“, sagt Stahlberg.

Das habe ich doch gleich gewusst!

Groß ist auch der Einfluss, den die tatsächlichen Konsequenzen einer Entscheidung auf die nachträgliche Bewertung dieses Beschlusses haben. Menschen sind zuweilen nicht in der Lage, sich an eigene Vorhersagen von Ereignissen korrekt zu erinnern, wenn sie zwischenzeitlich Informationen über die tatsächlichen Ereignisausgänge erhalten haben. Dagmar Stahlberg gibt ein Beispiel: „Eine Chefin überträgt einem Mitarbeiter die Vorbereitung einer unternehmerischen Entscheidung. Dieser erarbeitet eine Entscheidungsvorlage und seine Vorschläge werden umgesetzt. Im Nachhinein entpuppt sich der Beschluss allerdings als Fehler. Die Chefin glaubt nun fest, man hätte die negativen Konsequenzen der Entscheidung vorhersehen können. Sie macht den Mitarbeiter für den Ausgang der Entscheidung verantwortlich – obwohl sie selbst die negativen Konsequenzen nicht vorhergesehen hat.“

Dieses Phänomen nennen die Forscher den „Hindsight Bias“. Er ist letztendlich auch dafür verantwortlich, dass wir oft weniger aus unseren Fehlentscheidungen lernen, als wir denken. Wir haben in vielen Fällen das Gefühl, dass wir das tatsächlich eingetretene Ereignis auch erwartet haben. Das ist in zahlreichen Kontexten der Fall, etwa bei Unternehmensentscheidungen, bei Gerichtsverhandlungen oder in medizinischer Diagnostik. „Ein anderes Beispiel dafür sind Röntgenbilder von Lungenkrebspatienten“, sagt Professor Dr. Stahlberg. „Ärzte, die wissen, dass der Patient einen Tumor hat, erkennen dessen Anfänge viel eher auf einem älteren Röntgenbild als Mediziner, die nicht über diesen Tumor informiert waren.“

Mit viel Gefühl die Aktien kaufen ...

Verstärkt nutzen inzwischen Ökonomen die Erkenntnisse aus Soziologie und Psychologie, um Entscheidungen im Wirtschaftskontext zu erklären. Denn auch dort, wo man vielleicht am ehesten berechnendes Kalkül und rationale Beschlüsse erwarten würde, regiert nicht selten die Psyche. „Den Effekt des Hindsight Bias kann man bei Aktionären beobachten“, sagt Martin Weber, Professor für Finanzwirtschaft und ebenfalls Gründer des SFB 504. „Die meisten Menschen können sich Fehler nicht eingestehen. Wenn ein überraschendes Ereignis eintritt, eine Aktie wider Erwarten fällt oder steigt, behaupten viele Anleger, dass sie das ▶

schon geahnt hätten – auch wenn ihre vorherigen Kaufentscheidungen das Gegenteil belegen.“

Der Aktienmarkt ist Weber zufolge tatsächlich ein weites Feld für nicht rationale Entscheidungen. Der Wirtschaftswissenschaftler ist einer der Pioniere des „Behavioral Finance“, eine Forschungsrichtung, die Psychologie und Ökonomie verbindet und dabei die emotionalen Schwachstellen der Anleger aufspürt. „Eine weitere dieser Schwachstellen ist der so genannte Dispositionseffekt“, sagt Weber. „Anleger neigen dazu, Gewinn bringende Wertpapiere zu früh zu verkaufen und Verlustbringer zu lange zu halten.“ Grund für die Verlustgeschäfte: Erste Gewinne würden rasch realisiert, um sich ein Glücksgefühl zu verschaffen, bei „Losem“ im Depot hingegen überwiege die Hoffnung, dass diese sich erholen.

Andere psychologische Fallen, in die Investoren oft tappen, sind Selbstüberschätzung, der Hang, der Mehrheit der anderen Aktionäre zu folgen oder zu große Risikofreude. Meistens passiert dies Kleinanlegern, Laien – aber auch Profis sind Webers Studien zufolge nicht sicher vor solchen Fehlentscheidungen. Der beste Weg, emotional motivierte Verlustgeschäfte zu meiden, sei, das Portfolio breit zu diversifizieren, sagt Martin Weber.

Entscheidungen für übermorgen ...

Ein weiteres Beispiel dafür, dass das Modell des rationalen Entscheiders nicht alle menschlichen Handlungen erklären kann, ist die private Altersvorsorge. Der Erwartungsnutzentheorie zufolge müsste schon jetzt die Mehrheit der Bundesbürger eifrig in Riester- oder andere nichtstaatliche Renten investieren. Kaum einer tut das jedoch. „Viele Menschen können sich nicht ins Morgen versetzen. Entscheidungen, deren Konsequenzen erst in ferner Zukunft zu spüren sind, fallen sehr schwer“, erklärt Professor Axel Börsch-Supan. In den vergangenen vier Jahren haben er und seine Mitarbeiter in über 10.000 Interviews das Sparverhalten der Bundesbürger erfragt. Ihre Ergebnisse zeigen detail-

liert auf, wer warum nicht in die private Altersvorsorge investiert. Die Wissenschaftler wollen dadurch der Politik Handlungsimpulse geben. „Der Staat muss bei dieser Sache helfend eingreifen – durch viel Information, vielleicht auch durch Steuererleichterungen für jüngere Arbeitnehmer, die jetzt schon vorsorgen“, so Börsch-Supan. „Entscheidungsforschung kann hier den Verantwortlichen zeigen, an welchen Stellen sie das Problem anpacken müssen.“

Wie soll ich mich entscheiden?

Gerade dieser Fall zeigt: Einfach berechenbar sind menschliche Entscheidungen nicht. Die Erwartungsnutzentheorie erklärt vieles, aber nicht alles. Sie kann verwendet werden, um Handlungsempfehlungen zu geben, jedoch nicht, um alle Entscheidungen vorherzusagen oder auch im Nachhinein zu erklären. Die Mannheimer Wissenschaftler erforschen also weiterhin verstärkt die Faktoren, welche die menschlichen Entscheidungen beeinflussen, aber den Handelnden nicht bewusst sind. Aufgrund ihrer Ergebnisse entwickeln die Wissenschaftler bestehende Theorien weiter und entwerfen neue Modelle.

Für Nicht-Wissenschaftler, die weder der Erwartungsnutzentheorie mächtig sind noch ein fundiertes psychologisches Fachwissen besitzen, bleibt also zunächst nur das Spekulieren oder Abwarten – zumindest wenn es um die Entscheidungen anderer geht. Der Bewerber wird den Beschluss seines potenziellen Arbeitgebers nicht vorhersagen können. Wenn er jedoch selbst eine möglichst gute Entscheidung treffen will, könnte er dem uralten Rat des Orakels aus Delphi folgen, meint Professor Dr. Herbert Bless. „Das Orakel sagte: Erkenne dich selbst“, so der Sozialpsychologe. „Und tatsächlich: Zu erkennen, was mir längerfristig gut tut, ist eine wesentliche Zutat für gute Entscheidungen. Ob ich ein Jobangebot annehme, sollte nicht von objektiven Anreizen wie Aufstiegsmöglichkeit oder finanzieller Verbesserung abhängen, sondern davon, ob die Stelle zu meiner Person passt.“ ■

Weltmeister.



www.heidelberg.com

Präzises Spiel und höchste Leistungen seit mehr als 150 Jahren:
Druckmaschinen von Heidelberg, dem weltweit führenden
Lösungsanbieter für die Printmedien-Industrie.

HEIDELBERG

Wirtschaft

Wissenschaft

Lebensqualität



Leben in Bewegung

„Ein exzellenter Boden für Ihre Karriere.“

Entdecken Sie die ausgezeichneten Chancen, die Ihnen die Metropolregion Rhein-Neckar für Ihre Zukunft bietet! Die enge Zusammenarbeit der hier beheimateten Top-Hochschulen, renommierten Universitäten, internationalen Forschungseinrichtungen und der ansässigen Spitzenunternehmen erleichtert Ihnen den Start ins Berufsleben. Und die außergewöhnliche Lebensqualität in der Region sorgt dafür, dass Sie es Ihren Vorlieben entsprechend genießen können.

www.metropolregion-rhein-neckar.com



**Metropolregion
Rhein-Neckar**

Service für Azubis und Studenten

Keine Lust auf Papierkrieg und unnötige Wege? OK, wir nehmen Ihnen davon so viel wie möglich ab.

Mehr Infos zu Ausbildung und Studium unter
www.unikosmos.de

oder 018 02 - 85 85 85

Montag bis Freitag von 7 bis 22 Uhr

(ab 6 Cent pro Gespräch, abhängig vom Anbieter)





Kleine Preise schön verpackt

Darstellung von Rabatten beeinflusst Kaufentscheidungen

Text: Rebekka Knauß

Fotos: Anna Ameling

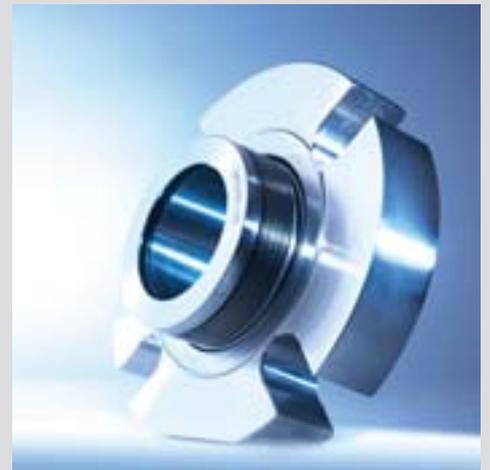
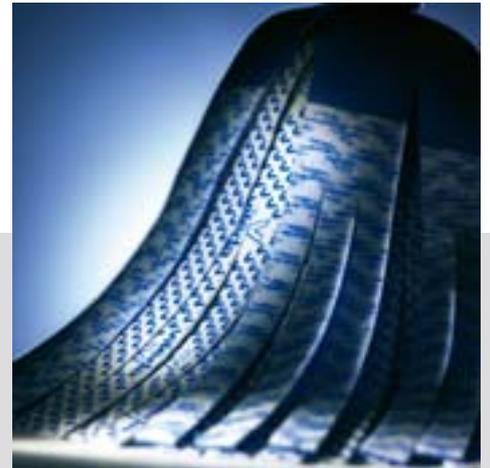
Einkaufen macht Spaß. Besonders dann, wenn man dabei kräftig spart. Sonderangebote und Schlussverkäufe erfreuen längst nicht mehr nur Kunden, die knapp bei Kasse sind. Auch wohlhabende Konsumenten machen sich vermehrt auf die Suche nach den besten Angeboten. Allerdings ist den wenigsten Schnäppchenjägern bewusst, dass sie in ihrer Kaufentscheidung leicht zu beeinflussen sind – und zwar über die optische Präsentation der Preise. Das haben Professor Dr. Hans H. Bauer, Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), und sein Mitarbeiter Marcus M. Neumann in einem Experiment herausgefunden.

Ihr Ergebnis: Rabatt ist nicht gleich Rabatt. Kunden werden zwar aufmerksam, wenn ein Preisnachlass auf Schildern oder Etiketten extra ausgewiesen ist. Die Wahrscheinlichkeit jedoch, dass sie auch zugreifen, ist wesentlich höher, wenn die Darstellung des Rabatts eine bestimmte Form hat – abhängig davon, wie relevant die Ware für die Zielgruppe ist. „Interessieren sich Kunden sehr für ein bestimmtes Produkt, ist es besser, einen Preisnachlass in Prozenten hervorzuheben“, so Neumann. „Handelt es sich jedoch um ein Produkt des alltäglichen Gebrauchs oder ist es nicht so aufregend für den Kunden, sollte der Anbieter ein Angebot zusammen mit dem durchgestrichenen Ausgangspreis präsentieren.“ Die Forscher sprechen in diesem Zusammenhang von Involvement: High Involvement heißt, dass ein Kunde viel Interesse an einem Produkt hat, Low Involvement bedeutet das Gegenteil.

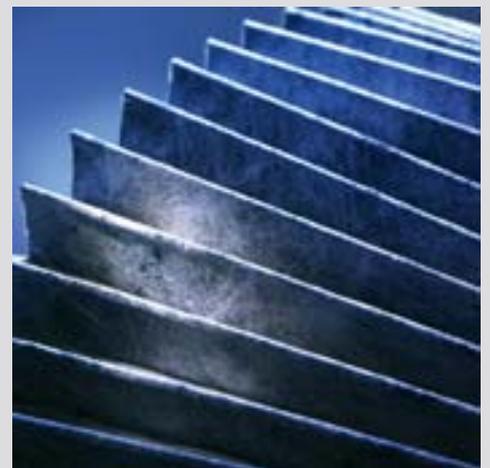
Das Experiment, das Marcus Neumann mit 494 Probanden durchführte, untermauert seine These. Der Wissenschaftler gab der Hälfte der Teilnehmer eine Werbeanzeige eines DVD-Players, der anderen eine Kaffeeanzeige. Ein Vortest ergab, dass die möglichen Kunden des DVD-Players mehr Interesse an dem Produkt zeigten als die andere Gruppe der Probanden am Kaffee. Der DVD-Player fungierte in diesem Experiment folglich als High-Involvement-Produkt, der Kaffee als Low-Involvement-Produkt. Die beiden Testgruppen wurden anschließend in Untergruppen aufgeteilt, denen jeweils unterschiedlich gestaltete Werbeanzeigen präsentiert wurden: Manche Probanden sahen den Preisnachlass in Prozent, manche den durchgestrichenen absoluten Anfangspreis, manche bekamen nur den Angebotspreis ohne Vergleichsmöglichkeit.

Das Fazit der anschließenden Befragung: Beim DVD-Player gab es die besten Ergebnisse für die prozentuale Angabe des Preisnachlasses, beim Kaffee hingegen für die Anzeige mit dem Vergleichspreis. „Dieser Unterschied kann viele Gründe haben“, sagt Professor Bauer. „Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass Kunden, die an einem Produkt interessiert sind, sehr preisbewusst sind. Meistens haben sie schon einen Referenzpreis im Kopf. Deshalb reagiert diese Zielgruppe auf Vergleichspreise eher kritisch und hält diese für nicht so glaubwürdig wie Prozentangaben.“ Das Experiment zeige in jedem Fall deutlich, wie unterschiedlich objektiv gleiche Preise wahrgenommen würden, wenn sie anders ausgezeichnet seien, so Bauer. ■

Die Unternehmensgruppe Freudenberg



Freudenberg ist eine Familiengesellschaft, die ihren Kunden technisch anspruchsvolle und beratungsintensive Produkte und Dienstleistungen anbietet. In erster Linie ist die Unternehmensgruppe Zulieferer mit Schwerpunkten in den Bereichen Dichtungs- und Schwingungstechnik, Vliesstoffe sowie Schmierstoffe und Trennmittel. Mit 441 Gesellschaften in 55 Ländern und über seine Partnerschaften ist das Unternehmen auf allen wichtigen Märkten der Welt präsent.



„Gute Entscheidungen sind mutige Entscheidungen“

Interview: Rebekka Knauß

Fotos: Mira Schröder

Ein Gespräch mit SAP-Vorstand Professor Dr. Claus E. Heinrich

Prof. Dr. Claus E. Heinrich ist seit 1996 Vorstandsmitglied der SAP.

Er ist Arbeitsdirektor und leitet das Personalwesen. Zudem verantwortet er das Qualitätsmanagement, die interne IT sowie die SAP-Entwicklungszentren.

Heinrich ist Absolvent der Universität Mannheim, wo er auch promoviert hat.

Heute lehrt er als Honorarprofessor an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre.

Typische Entscheidungen, die er als Vorstand trifft, sind Personal- und Standortentscheidungen.



FORUM: Herr Heinrich, wie gehen Sie vor, wenn Sie Entscheidungen treffen? Sehr analytisch oder auch mal bewusst „aus dem Bauch heraus“?

Prof. Dr. Claus E. Heinrich: Ich bereite Entscheidungen sehr analytisch vor – die werden nicht aus der hohlen Hand gemacht. Dabei arbeite ich immer im Team. Ich habe meine Assistenten, die ich immer frage: „Was würdet ihr an meiner Stelle machen?“ Wir überlegen gemeinsam, welche Auswirkungen die Entscheidung hat. Und dann wird es erst richtig interessant: Es kann sein, dass eine Lösung von uns 99 Punkte bekommt und die andere nur 95. Und dann nehmen wir doch die zweite. Einfach, weil das Bauchgefühl stimmt, weil wir einen Schuss mutiger sind als andere, weil die Erfahrung das rät – oder auch weil wir meinen, mit einer Person besser klar zu kommen als mit einer anderen.

Fällen Sie häufiger die „99-Punkte-Entscheidung“ oder die, für die letztlich Ihr Bauch stimmt?

Wir sind bei SAP schon alle sehr analytisch. Ich denke, auch analytischer als in anderen Bereichen. Das liegt gewiss auch an der Zusammenstellung. Wir haben viele Diplom-Mathematiker, Physiker, Ingenieure – und die sind alle sehr quantitativ orientiert. Wir treffen Entscheidungen also schon sehr rational. Aber, und das ist ganz wichtig: Wir brauchen eben auch Begeisterung für die Entscheidung. Denn es ist ja vergleichsweise leicht, einen Beschluss zu treffen – man muss sich aber auch langfristig mit ihm anfreunden und die Folgen gerne tragen wollen.

Welche besonders wichtigen Entscheidungen haben Sie in Ihrer Zeit als SAP-Vorstand getroffen?

Eine der größten Entscheidungen, die ich verantwortet habe, war vor sieben Jahren der Gang in ein komplett neues Lösungssegment: das Supply Chain Management. Das war wirklich ein Abenteuer, denn die Firma I2 galt damals in diesem Bereich fast als unbesiegbar – aber heute sind wir Marktführer. Auf diese Entscheidung bin ich schon ein bisschen stolz.

Hatten Sie im Vorfeld dieser Entscheidung keine Bedenken?

Wenn wir im Supply Chain Management nicht erfolgreich gewesen wären, dann wäre ich heute nicht hier. Das war mir durchaus bewusst. Aber ich habe mich trotzdem zu diesem Schritt entschlossen, denn ich wollte etwas gestalten im Leben. Man muss eben auch mal etwas Außergewöhnliches wagen.

Haben Sie auch schon Entscheidungen bereut?

Ich habe mal eine gute Entscheidung getroffen, aber sie letzten Endes nicht ausgeführt. Ich habe meinem Sohn, als er sechs Jahre alt war, einen Basketballkorb gekauft und ihm versprochen, ihn an unserer Garage aufzuhängen. Das ist jetzt zehn Jahre her, und der Korb hängt immer noch nicht. Ich war einfach zu beschäftigt. Jetzt ist es zu spät – solche Sachen tun mir Leid. Auch beruflich habe ich sicherlich Fehlentscheidungen getroffen.

Gibt es Entscheidungen, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben sind?

Die SAP hat ja als kleine Company von Freidenkern begonnen. Wichtig waren daher auch immer Entscheidungen, die mit neuen Strukturen im Unternehmen zu tun hatten. Das Talent Management beispielsweise, der geordnete Feedback-Prozess, wurde zu Beginn unglaublich kritisch beäugt. Manche Mitarbeiter sagten: „Das geht doch nicht; als ich das letzte Mal beurteilt wurde, das war im Abitur.“ Aber wenn man sich heute überlegt, wo wir mit unseren 36.000 Mitarbeitern stünden ohne Talent Management – das ist gar nicht denkbar. Solche Entscheidungen erfordern einfach Mut und sind gerade in der Vorbereitung auch harte Arbeit.

Ein guter Entscheider hat also Mut und arbeitet hart?

Erstmal ist es wichtig, dass er überhaupt Entscheidungen fällt. Wenn jemand zögerlich ist und grübelt, ob er eine gute Entscheidung überhaupt treffen kann, ist er schon ein schlechter Entscheider. Man muss damit leben lernen, dass etwa zehn Prozent aller Entscheidungen, die man trifft, falsch sind. Viele Entscheidungen kann man doch auch wieder korrigieren.

Hat sich die Art und Weise, in der Sie Entscheidungen treffen, in den zehn Jahren als SAP-Vorstand geändert?

Ja. Ich war früher viel zögerlicher und sehr viel konsensorientierter, was eigentlich sehr schlecht ist. Früher habe ich immer versucht, meine Entscheidungen im Vorfeld zu verifizieren. Ich habe Kollegen nach ihrer Meinung gefragt, dann hier ein Stück weggenommen, dort eine Kleinigkeit verändert – und raus kam etwas Lauwarmes. Und heute weiß ich auch: Letztendlich gute Entscheidungen tun oft weh und lösen zunächst Proteste aus. Gute Entscheidungen sind in der Regel mutige Entscheidungen. ■



Schlechte Noten für das Feedback

Mitarbeiterbefragungen bleiben meist ohne Konsequenzen

Text: Rebekka Knauß

Illustration: Maximilian Bachmeier

Mitarbeiterbefragungen sind beliebt, aber nur selten effektiv. Das belegt eine Umfrage, die Professor Dr. Walter Bungard vom Lehrstuhl für Organisationspsychologie der Universität Mannheim vor einigen Monaten bei den hundert umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland durchführte. Der Untersuchung zufolge gibt es inzwischen in über 80 Prozent der Firmen Mitarbeiterbefragungen – in einer vergleichbaren Studie von 1996 hatte dies nur die Hälfte der Unternehmen angegeben.

„Oberflächlich betrachtet scheint also die Meinung der Angestellten wichtiger zu werden“, sagt Professor Bungard. „Fragt man bei den Unternehmen jedoch genauer nach, wird klar, dass die Ergebnisse der Befragungen kaum nachhaltig genutzt werden.“

Feedbackinstrumente werden in der Regel dazu verwendet, um Informationen über die Stimmung in der Firma zu gewinnen, die Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern oder intern Lösungen für Probleme zu finden. „In der Realität gibt es aber leider viele Beispiele, bei denen es bei der Datenerhebung bleibt. In zahlreichen Unternehmen nutzt niemand die Chance, die Ergebnisse wirklich umzusetzen“, sagt Professor Bungard. Der Grund für den oftmals unprofessionellen Umgang mit den Informationen aus Feedbackinstrumenten ist seiner Ansicht nach die Motivation, mit der die Instrumente eingesetzt werden. „Firmen greifen Mitarbeiterbefragungen als Modeerscheinung auf, ohne sich weiter damit zu beschäftigen“, sagt Bungard. „Außerdem kann man einige wichtige Unterneh-

menspreise nur bekommen, wenn man den Gebrauch von Feedbackinstrumenten nachweisen kann.“

Werden Mitarbeiterbefragungen nur als Marketingstrategie eingesetzt und ihre Ergebnisse nicht genutzt, kann das fatale Folgen haben: Die Mitarbeiter nehmen die Feedbackinstrumente nicht mehr ernst und beteiligen sich nicht wieder an Umfragen. Das bedeutet in vielen Fällen das Ende der gesamten Feedbackkultur eines Unternehmens. Bungards Studie zeigt überdies, dass auch die Verantwortlichen für die Mitarbeiterbefragungen selbst oft frustriert von der mangelnden Umsetzung der Ergebnisse sind.

Werden von der Unternehmensleitung nur wenige oder keine Mitarbeitervorschläge aufgegriffen, führt dies aber nicht nur zu einer schlechteren Stimmung in der Belegschaft. „Viele Unternehmen verpassen auch die Chance, solche Prozesse zu verbessern, die nur unter der Einbindung der Mitarbeiterschaft effektiv optimiert werden können“, sagt Bungard. Lösungen sieht der Psychologie-Professor vor allem in der Neugestaltung der gesamten Feedbackkultur von Unternehmen: „In Firmen krankt es oftmals an einem zeitlich und inhaltlich aufeinander bezogenen Meinungsaustausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Das betrifft nicht nur offizielle Verfahren wie Umfragen, sondern kennzeichnet den ganz normalen Betriebsalltag.“ Würde die Feedbackkultur in Unternehmen besser funktionieren, so Bungard, würde dies letzten Endes auch eine Qualitätssteigerung der Arbeit bedeuten, die sich als Marktvorteil und damit in Geldeinheiten bemessen ließe. ■



Hays sucht Leute,
die passen.

Sie planen Ihre berufliche Karriere – wir bieten Ihnen den Start in eine anspruchsvolle

SalesKarriere.

Einen Einstieg mit der klaren Perspektive Key Account Management auf dem dynamischen und stark wachsenden Markt der Personaldienstleistungen.

Als Teil des global agierenden Hays Konzerns sind wir im deutschsprachigen Raum Marktführer bei der Rekrutierung von hoch qualifizierten Spezialisten für internationale Top-Unternehmen.

Wichtig ist uns, dass Sie zupacken und direkt mit unseren Kunden erfolgreich kommunizieren. Dass Sie sich schnell in Ihr Arbeitsfeld einarbeiten und Ihren hohen Gestaltungsspielraum aktiv nutzen. Dann stehen Ihnen alle Karrierewege offen, und dies nicht erst nach etlichen Jahren. Denn wir besetzen Management- und Führungspositionen aus unseren eigenen Reihen.

Interessiert? Dann informieren und bewerben Sie sich unter: www.hays.de/karriere

Ich diene – also herrsche ich

Herrschende setzen Demutsbekundungen als Machtmittel ein
Kulturhistorischer Ansatz erklärt auch heutiges Verhalten von Mächtigen

Text: Dominik Veit

„Ich will Deutschland dienen.“ Mit diesem Satz beeindruckte Angela Merkel nach ihrer Kür zur Kanzlerkandidatin der CDU die Nation. Für die Historikerin Professor Dr. Annette Kehnel an der Universität Mannheim stellt der Satz keine Überraschung dar. „Die Selbstbezeichnung eines Regierenden als oberster Diener des Staates hat eine lange Tradition und gehört seit Jahrhunderten zum Standardrepertoire“, weiß die Inhaberin des Lehrstuhls für Mittelalterliche Geschichte.

In ihrem aktuellen Projekt, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wird, untersucht die Wissenschaftlerin, ob die Formel: Macht kombiniert mit Demut gleich noch mehr Macht aufgeht. Und tatsächlich gibt es einen Zusammenhang. „In der Geschichte finden sich zahllose Beispiele, in denen freiwillige Demütigung zur Steigerung der eigenen Macht diene“, sagt Kehnel. Ein Beispiel aus dem Mittelalter: König Heinrich II. setzte demonstrative Selbsterniedrigung bewusst ein, um Widerstand zu brechen und Machtansprüche durchzusetzen. Er warf sich im Jahre 1007 vor den versammelten Mitgliedern einer Kirchensynode flach auf den Boden und verharrte dort so lange, bis der Erzbischof ihm aufhalf und die Versammlung eröffnete. Doch damit nicht genug: Als die Vertreter der Opposition die Gründung eines Bistums in Bamberg um jeden Preis verhindern wollten, warf sich der König, wann immer er eine Wirkung der Argumente der Gegenseite fürchtete, vor der gesamten Versammlung erneut zu Füßen der Mitglieder. Mit Erfolg: Das Bistum wurde eingerichtet.

Professor Kehnel kann mit ihren Forschungen an kulturhistorische Befunde anknüpfen, die zeigen, dass die öffentliche Erniedrigung eines Herrschers die Voraussetzung für die Statuserhebung und damit für den Zugang zur Macht ist. „Die Inszenierung von Demut oder Leid legitimiert Herrschaft unter Umständen weit überzeugender als die völlige Offenlegung der Macht, wie dies etwa im Absolutismus der Fall war. Die offensichtliche Macht kann den Volkszorn provozieren und letztlich zur Revolution führen“, sagt Kehnel.

Noch heute spiele diese Form der Legitimierung von Macht eine bedeutende Rolle – auch wenn sich nicht jeder Mächtige auf den Boden wirft. Das Leiden an übervollen Terminkalendern, an chronischer Überarbeitung und nächtelangen Verhandlungen rechtfertige die Macht von Politikern und Topmanagern. „Die

öffentliche Meinung sympathisiert mit dem Leiden an der Macht, sie favorisiert den Mächtigen als Dienenden“, erklärt Kehnel. „Das deckt sich eins zu eins mit unseren historischen Forschungen.“ Darüber hinaus lassen sich durch diesen Ansatz auch Aspekte der Organisationstheorie und der Mitarbeiterführung erklären. „Ein ‚demütiger‘ Chef, der zu verstehen gibt, dass er an seiner Verantwortung leidet und sich für seine Angestellten aufopfert, motiviert das Leistungspotenzial seiner Mitarbeiter unter Umständen effizienter als der Machtmensch auf dem Chefsessel“, sagt Kehnel.

Erklärungsansätze für dieses Verhalten liegen in tiefster Vergangenheit. Bereits in der Jungsteinzeit sei das Risiko der Selbsterstörung in einer Gruppe mit einem unkontrollierbaren Machthaber sehr groß gewesen, sagt Kehnel. In der heutigen Zeit existiere dieses Risiko fort und habe sich sogar noch verstärkt. Die Professorin ist davon überzeugt, dass das Prinzip des demütigen Herrschers sich in der Evolution als Erfolgsmodell erwiesen hat: „Gruppen, deren Anführer Macht in einer gedrosselten Form ausüben, haben langfristig gesehen einfach die besseren Überlebenschancen.“ ■



„Ich will Deutschland dienen“ versprach Kanzlerin Angela Merkel vor ihrem Amtsantritt. Damit gab sie sich demütig und demonstrierte gleichzeitig ihre Macht.

Foto: Reuters



Werden Sie Gesundheitspionier

Roche Diagnostics gehört zu den Pionieren unter den Gesundheitsunternehmen. Wir gehen neue Wege, um die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und schaffen umfassende Lösungen für die Gesundheit. Heute bestimmen wir als Nummer eins den globalen Diagnostikmarkt. Und auch in der Pharmabranche gehören wir zu den führenden Unternehmen der Welt. Die Grundlage unseres Erfolges: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in allen Bereichen unseres Unternehmens Pionierarbeit leisten.

Haben Sie auch das Zeug zum Pionier? Sie haben Ihr Studium zielstrebig und mit überdurchschnittlichen Ergebnissen abgeschlossen. Ihr Lebenslauf lässt weder Auslandserfahrung noch Praktika vermissen. Und jetzt wollen Sie etwas bewegen? Dann starten Sie Ihre Karriere bei Roche Diagnostics in Mannheim oder Penzberg. Talentierten

Wirtschaftswissenschaftlern

bieten wir einen optimalen Berufsstart nach Maß! Unser **Management Start up Programm Classic** bereitet Sie optimal auf die Herausforderungen Ihrer zukünftigen Aufgabe vor – mit interessanten Projekten sowie intensiven Trainings on und off the Job. Umfas-

send betreut durch ein erfahrenes Entwicklungsteam und Ihren ganz persönlichen Mentor absolvieren Sie zwei Jahre Job-Rotation und sammeln interkulturelle Erfahrung durch Auslandsprojekte.

Sie wollen lieber gleich in Ihr Fachgebiet einsteigen und Step by Step immer mehr Verantwortung übernehmen? Dann starten Sie via **Direkteinstieg** und entwickeln Ihre Fähigkeiten bei spannenden Projekten weiter.

Wollen Sie die Zukunft als Gesundheitspionier aktiv mitgestalten? Dann informieren Sie sich jetzt über Karrieremöglichkeiten und aktuelle Stellenangebote bei Roche Diagnostics GmbH und bewerben Sie sich am besten online unter **www.roche.de/jobs**.



Roche Diagnostics GmbH
Recruiting Center
68305 Mannheim



FORSCHUNG KOMPAKT

DFG-Exzellenzförderung für Software-Informatiker

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft fördert in den kommenden Jahren die Einrichtung einer Nachwuchsforschergruppe am Institut für Informatik der Universität Mannheim. Die Software-Informatiker entwickeln Technologien zur Informationsverarbeitung, die im Zusammenhang mit dem Internet zur Anwendung kommen. Antragsteller ist Professor Dr. Heiner Stuckenschmidt, der seit Oktober 2005 Juniorprofessor für Praktische Informatik an der Universität Mannheim ist. Die Förderung ist Teil des Emmy-Noether Programms. Das Programm verfolgt das Ziel, „herausragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Möglichkeit zu geben, sich durch die eigenverantwortliche Leitung einer Nachwuchsgruppe verbunden mit qualifikationsspezifischen Lehraufgaben zügig für eine wissenschaftliche Leitungsaufgabe, insbesondere als Hochschullehrer zu qualifizieren“. Heiner Stuckenschmidt ist der erste Juniorprofessor, dem eine Emmy-Noether Gruppe bewilligt wurde. Die Förderung umfasst Stellen für Wissenschaftliche Mitarbeiter und Studentische Hilfskräfte sowie Sachmittel im Wert von rund 700.000 Euro.

Mannheimer Gewinner beim doIT Software-Award 2006

Eine sehr gute Bilanz des diesjährigen doIT Software-Forschungstages kann die Informatik der Universität Mannheim ziehen. Mit den Plätzen 1, 3, 4 und 7 ist sie die mit Abstand erfolgreichste Einrichtung beim doIT Software-Award 2006. Ausgezeichnet wurden Softwareentwicklungen mit Anwendungen in der Medizin sowie im Bereich Datenaustausch. Insgesamt gehen Preisgelder in Höhe von 25.000 Euro nach Mannheim, die Gewinner sind Matthias Brantner und Professor Dr. Guido Moerkotte von der Forschungsgruppe Datenbanken, Dennis Maier vom Lehrstuhl Informatik V sowie Dzmityr Maksimov und Nico Becherer aus dem Interdisziplinären Institut für Computerunterstützte Medizin der Fakultät.

Der alljährlich von der MFG Stiftung Baden-Württemberg ausgeschriebene Wettbewerb fördert international konkurrenzfähige wissenschaftliche Forschung im Software-Bereich.

Chronische Schmerzen werden gelernt

Zwei Mannheimer Wissenschaftler sind mit dem renommierten Förderpreis für Schmerzforschung der Grünenthal-Stiftung ausgezeichnet worden. Der Professor für Klinische und Biologische Psychologie Rupert Hölzl und sein Mitarbeiter PD Dr. Dieter Kleinböhl am Labor für Klinische Psychophysiologie des Otto-Selz-Instituts haben eine von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte Forschungsarbeit veröffentlicht, die der Frage nachgeht, wie Schmerzen chronisch werden können. Die beiden Forscher haben gezeigt, wie das menschliche Gehirn durch übertriebenes Vermeiden ganz unbemerkt eine erhöhte Schmerzempfindlichkeit erlernen kann. „Wir haben den Mechanismus für eine alte Theorie bewiesen: Schmerz kann bei übermäßiger ängstlicher Schonung und zu vielen Medikamenten chronisch werden. Danach nimmt der Patient auch Reize, die vorher nicht oder kaum weh getan haben, als stark schmerzhaft wahr, was die Schmerzvermeidung noch weiter steigert und so den Teufelskreis der Chronifizierung unterhält“, so Professor Hölzl. Der Schmerzpreis wird von der Deutschen Gesellschaft zum Studium des Schmerzes verliehen. Die Mannheimer Wissenschaftler belegten Platz zwei in der Kategorie „Grundlagenforschung“, in der die Konkurrenz aus Medizin und Pharmakologie traditionell groß ist.

MZES-Sommerakademie: Politikberatung, Kampagnenmanagement und PR

Im Juli veranstaltete das Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung zum zweiten Mal die einwöchige International Summer Academy, dieses Jahr unter der Überschrift „Political Consulting and Strategic Campaign Communication“. Vorträge hielten unter anderem Louis Perron, Wahlkampfberater für John F. Kerry, und der ehemalige Kampagnenmacher von Greenpeace, Andreas Graf Bernstorff. Teilnehmer aus aller Welt waren geladen, die meisten von ihnen Studenten oder Doktoranden. „Die Vorträge, Workshops und Diskussionen haben gezeigt, dass sich bei vielen Unternehmen inzwischen die Produkte gleichen, es aber das Entscheidende ist, wie sie kommuniziert werden – und zwar von der ganzen Firma. PR ist kein spezieller Bereich mehr, sondern entwickelt sich hin zum Kommunikationsmanagement, das das ganze Unternehmen etwas angeht“, so das Resümee der Academy-Veranstalterin Professor Dr. Andrea Römmele. Die Volkswagen Stiftung hatte die Summer Academy mit 120.000 Euro unterstützt.

PROFILE

Funds for e-learning, guest lecturers and smaller groups

From February 2007, the University of Mannheim will be charging course fees

The decision of the Federal Constitutional Court in April 2005 brought an end to an era in Germany: The court lifted the nationwide ban on the charging of course fees. Since then, the federal states have been able to authorise their universities to apply general course fees. The law stipulates that this income should go toward the improvement of teaching facilities.

The University of Mannheim already has concrete plans as to how its students should benefit from these supplementary funds. The University intends to reduce the group size of seminars and exercises to about 20 to 30 participants, increase its range of e-learning facilities and design its curriculum more flexibly: lecturers will in future offer their lectures on weekdays from 08:00 to 21:00 and on Saturdays. The University also plans to attract more professors from abroad as guest lecturers, and to further extend the services available to students: for example, the open-

ing times of the University Library will be extended and the Career Service facilities improved.

Following the introduction of course fees, Mannheim students can look forward to additional services – in return for which the University however also demands a great deal from its students: “We expect them to make intensive use of the study facilities available, and also to become involved outside the lecture hall – for example in one of our many student initiatives”, says Vice-Chancellor Professor Dr. Kai Brodersen. “At the University of Mannheim, every student should also spend a semester abroad.” This form of involvement outside studies is well worthwhile for the Mannheimers: they already have better chances of finding a job, and enjoy higher salaries than average university graduates nationwide.

Original article see page 6

KNOWLEDGE

Yes, no – or perhaps yes? How we decide.

The question is, what will he do. Will he employ the female applicant who smiled so confidently, or the male applicant who appeared very experienced and had his interview right after me? But perhaps he will also decide on me... If I only knew!

The thoughts of the applicant show: life would be much more carefree if people were able to foresee decisions. If they could estimate correctly what others will do. Product managers would pay a lot of money if they could be sure that their customers would be guaranteed to buy a new product. Governments would be highly delighted, in difficult foreign policy situations, to know the opponent's tactics. But they are left only with speculation – or are decisions perhaps in some way calculable?

The Rational Choice Theory – the most prominent decision-making theory since the 1950's – states that people all have the same motive when making a decision: the decision taken must be to their benefit. From all the available options, they select those which offer them the most. For one person, this might mean earning a lot of money, while the next wants appreciation and recognition, and a third might long for security.

However helpful this theory might be, it does not cover every facet of human behaviour. This has been shown by studies carried out among others by social and economic science experts at the University of Mannheim. As finance expert Professor Dr. Martin Weber showed, private investors have a predilection for buying shares in a company which is based in their local area – irrespective of how well the company is actually performing commercially. Although the Germans in general are receiving lower and lower state pensions, only a minority invest their

money in private old-age provision; this phenomenon is being investigated by economist Professor Axel Börsch-Supan. Studies by the social psychologist Professor Dr. Dagmar Stahlberg have shown that personnel managers give preference to female applicants with male facial features. Summary: although rational decision-making theory can calculate theoretically optimum actions, it does not always describe what is actually going on in people's heads.

Nor does it even make this claim. For about 10 years therefore, researchers have increasingly been examining decisions which are not satisfactorily explained by the Rational Choice Theory. At the University of Mannheim, economists and social scientists jointly founded in 1997 a Research Center, the Sonderforschungsbereich (SFB) 504, in which they are developing new models for decision-making behaviour.

Sociologist Professor Dr. Hartmut Esser, joint founder of the SFB, theorises for example that people generally react according to certain programmes, which have proven themselves for the subject over the years. This applies for most minor, day-to-day decisions. Only when this routine is disturbed do people stop to consider more closely, such as when spending a lot of money on a car or intending to change their job. “We have in our heads many so-called frames for certain situations”, says Esser. Once a frame has become established, we act in accordance with it – even if such action does not necessarily offer the maximum benefit.

Herbert Bless, Professor of Social Psychology, also says that we often do not know why we make a particular decision. ►

He takes a critical view of the rational decision-making theory: "This can really only function if all relevant information is known, and can also be processed systematically. This is rarely the case in reality." Therefore, claims Bless, we frequently use other judgement strategies, and fall back on stereotypes and rules of thumb.

Social psychologist Professor Dagmar Stahlberg is investigating another phenomenon that influences decisions – so-called ego depletion. "People can only force themselves to a certain degree to do things which cost them a great effort of will", explains Stahlberg. If one is sticking to a strict diet, or in the process of giving up smoking, this reservoir of will is quickly exhausted. People who subject their will to strict control therefore need a significantly greater effort of will to make decisions involving a risk. This has been confirmed by Professor Stahlberg in several experiments, particularly in the economic context.

Economists are now making increasing use of findings obtained from sociology and psychology in order to explain decisions in the economic context. For example, analyses of the shares market carried out by Economics Professor Dr. Martin Weber show that even apparently rational investors repeatedly fall for emotional traps. "One of these traps is the so-called disposition effect", explains Weber. "Investors tend to sell profitable stocks and shares too early, and to hold on to loss-makers for too long." The reason:

the initial profits are quickly realised in order to afford a feeling of well-being, while in the case of "losers" in the portfolio, investors always cherish the hope that they will recover.

Another example of the fact that the model of the rational decision-maker cannot explain all human actions is private old-age provision. According to the Rational Choice Theory, the majority of people should be eagerly investing in Riester or other non-state pensions. Yet hardly anyone is doing it. "Many people cannot think ahead to tomorrow. Decisions whose consequences will only be experienced in the distant future are very difficult to make", explains Economics Professor Axel Börsch-Supan. Over the past four years, he and his colleagues have surveyed the savings behaviour of over 10,000 interviewees. Their results show in detail who is not investing in private old-age provision, and why. On the basis of these findings, the scientists are passing on recommendations for action to politicians.

The examples all go to show that human decisions are not so easily calculable. The Rational Choice Theory explains a great deal, but not everything. It can be used to provide recommendations for actions, although not to forecast all decisions or explain them in retrospect. The Mannheim scientists therefore are increasing their research into factors which influence human decisions, but of which the decision-maker is not aware.

Original article see page 10

KNOWLEDGE

"Good decisions are courageous decisions"

An interview with SAP Director Prof. Dr. Claus Heinrich

Prof. Dr. Claus E. Heinrich has been a member of the Board of SAP since 1996. He is both the Labour Director and Personnel Director, and is also responsible for quality management, internal IT and the SAP Development Centres. Heinrich is a graduate of the University of Mannheim, where he also took his doctorate. Today he lectures as an honorary Professor at the Faculty of Business Management. Typical decisions which he makes as a member of the Board include personnel and location decisions.

FORUM: Mr. Heinrich, how do you go about making decisions?

Prof. Dr. Claus Heinrich: I prepare decisions very analytically – they are not simply made out of thin air. I always work as part of the team. I have my assistants, whom I ask: "What would you do in my place?" We consider together what effects the decision will have. And then it gets really interesting: it may be that we give one solution 99 points and the other only 95. And then we still might go for the second solution, because the gut feeling is right, because we are perhaps a bit more courageous than others, or because experience indicates it – or perhaps also because we believe that we will get on better with one person than with another.

Do you usually take the "99-point decision" or the one indicated by your gut feeling?

We are all very analytical here at SAP. I think, even more analyti-

cal than in other areas. This is also certainly due to the composition of our staff. We have many graduate mathematicians, physicists, engineers – who are all very quantitatively orientated. We therefore make decisions very rationally. But, and this is very important: we also need inspiration for the decision. Because although it is comparatively easy to come to a decision, one has to be able to live with it in the long term and be prepared to bear the consequences.

What particularly important decisions have you made during your time as an SAP Director?

One of the most important decisions for which I was responsible was the move seven years ago into a completely new solution segment: supply chain management. This was truly an adventure, since the company I2 was at the time recognised as almost unbeatable in this field – yet today we are the market leader. I am still quite proud of this decision.

Did you not have any reservations prior to making this decision?

If we had not been successful in supply chain management, I would not be here today. I was quite aware of that. Nevertheless, I resolved to take the step, because I wanted to do something in life. Sometimes you have to risk something unusual.

So a good decision-maker needs courage?

First, it is important that he must be able to make decisions. If he is hesitant and ponders too much, he is already a poor decision-maker. You have to learn to live with the fact that about 10% of all decisions that one makes are wrong, although many bad decisions can be corrected at a later stage.

Has the way in which you make decisions changed in your 10 years as an SAP Director?

Yes. I used to be much more hesitant and very consensus-orientated, which is really very bad. I always used to try to verify my decisions in advance. I asked colleagues for their opinion, then took a piece away here, changed a detail there – and the result was something mediocre. Today I know that good decisions often hurt and initially cause protests. Good decisions are as a rule courageous decisions.

Original article see page 24

RESEARCH

Bad marks for feedback

Employee surveys are often of no consequence

Employee surveys are popular, but only rarely effective. This is confirmed by a survey carried out by Professor Dr. Walter Bungard of the Faculty of Organisation Psychology at the University of Mannheim amongst the hundred highest-turnover companies in Germany. According to this investigation, employee surveys are now carried out in over 80% of companies, although the results are not put to any long-term use.

“In reality, there are unfortunately many examples in which the process stops at the point of gathering the data. In many companies, no one makes use of the opportunity to implement the results”, says Professor Bungard. The reason for the often unprofessional use of the information obtained from such feedback methods is in his view the motivation with which these instruments are used. “Companies take up employee surveys simply as a fad, without doing anything more about them”, says Bungard.

Original article see page 26

RESEARCH

I serve – therefore I rule

Rulers use declarations of humility as means of power

“I want to serve Germany.” This was the declaration with which Angela Merkel impressed the nation following her selection as CDU candidate for Chancellor. The words come as no surprise to historian Professor Dr. Annette Kehnel of the University of Mannheim. “The self-designation of a ruler as the supreme servant of the state has a long tradition”, says the holder of the chair of Mediaeval History.

In her current project, which is being sponsored by the “Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)”, Kehnel is investigating whether the formula “power combined with humility equals even more power” actually works. And in fact there is a connection.

“History provides innumerable examples in which voluntary humility was used in order to increase one’s own power”, says Kehnel. One example from the Middle Ages: King Henry II deliberately made use of demonstrative self-abasement in order to break down resistance and assert his own claims to power. In the year 1007, he threw himself on the floor before the assembled members of a Church Synod, remaining there until the Archbishop opened the meeting.

This form of legitimisation of power still plays an important role today – even if not every person in power throws themselves on the floor. The stresses of over-booked schedules, chronic overwork and endless nights of negotiations justify the power wielded by politicians and top managers: “Public opinion sympathises with the stresses of power, and prefers to view the powerful as servants”, explains Kehnel. This approach also explains aspects of organisation theory and employee management. “A “humble” boss, who makes out that he suffers from the stresses of his responsibility and sacrifices himself for his employees, often motivates the performance potential of his employees more efficiently than a person of power in the boss’s chair”, says Kehnel.

Original article see page 28

EDUCATION

Internationally-orientated team players required

Third MBA programme starts with 19 participants

Dr. Rolland Donin comes very close to the ideal picture of an MBA student: The 37-year old Romanian first studied engineering, before working in the field of industry and science, and completed his doctorate in 2003. Since then he has worked as a manager in the field of research and development with an international development and consultation firm in the automotive sector. A profile that convinced those responsible for the new ESSEC & MANNHEIM Weekend Executive MBA course, making him the first to register for the new MBA programme format of the Mannheim Business School.

Since March, Donin and the other 18 students have been imbibing the know-how necessary for a career in international top management. The Weekend MBA is the third MBA format in addition to the full-time courses and the modular Executive MBA, which is offered in the form of weekend modules. The managers of the first intake are on average 35 years old, and have been in employment for nine years. Their professional backgrounds are very varied, ranging from natural to social scientists, engineers to IT specialists. The first intake for this completely English-language course includes participants from seven different countries.

Over the course duration of 22 months, the participants assemble on 33 weekends in Mannheim for 2-day teaching units. The curriculum also includes meetings in other European Countries – so-called residencies. These are held at the elite French ESSEC Business Management College in Paris and two further ►

well-known European partner institutions. The course contents include not only current management skills: group and individual coaching are just as much part of the programme as the so-called conferences, at which the students discuss a problem area with top managers from various sectors of trade and industry.

Overview of courses of the Mannheim Business School gGmbH

Mannheim Professional European MBA

Duration: 13 months (full time)

Cost: € 21,800

Number of students: 19 (Class of 2006/2007)

ESSEC & MANNHEIM Executive MBA

Modular format:

Duration: 20 months

Cost: € 44,000

Number of students: 25 (Class of 2005-2007)

Weekend format:

Duration: 22 months

Cost: € 35,000

Number of students: 19 (Class of 2006-2008)

Original article see page 38

NETWORK

Lecture hall thanks to strong brands

Companies in the region finance a new lecture hall

Students at the University of Mannheim will now every day come across the company logos of potential employers: 42 successful companies and associations from the Metropolregion Rhein-Neckar have been presenting themselves on two notice boards outside the freshly renovated "Saal der starken Marken" ("Hall of strong brands"). Together with other partners, the companies financed the renovation of the lecture hall to the tune of over € 100,000. The project was part of the "Renaissance of the Baroque Castle" initiative, under which the University has been renovating the castle and organising events since 2000.

The list of participating companies reads like a "Who's Who" of the regional economy. The financial services provider MLP and the Rhein-Neckar Metropolitan Region each gave € 4,000. The majority of companies from ABB and BASF to Engelhorn, Freudenberg and Heidelberger Druckmaschinen and on to John Deere, SAS and SAP each contributed € 2,000. The largest sum gave the architectural firm of Blocher, Blocher und Partners. The money was used for the complete interior renovation of the former Lecture Hall O 135 in the East Wing of the castle.

The "Saal der starken Marken" is the 19th lecture hall to be renovated as part of the Renaissance campaign. The initiative

brought the University of Mannheim around € 12 million in donations, including the record amount of 10 million from SAP co-founder Hasso Plattner. He thereby enabled the renovation of the University Library under the reconstructed mansard roof of the castle. Since the year 2000, the state of Baden-Württemberg has also provided over € 10 million, investing € 6 million in the renovation of the castle façade alone. *Original article see page 44*

ABSOLVENTUM

"Remaining a Mannheimer all one's life"

Interview with Prof. Eichhorn, President of
AbsolventUM Mannheim

FORUM: What role does "AbsolventUM" play for the University of Mannheim and its graduates?

Prof. Eichhorn: I see "AbsolventUM" as a medium-sized company orientated towards medium-sized businesses. The legal form of the association is not really relevant – what is more decisive is the spirit that prevails within the company.

What spirit is that?

The feeling of solidarity. The community of graduates offers a valuable network, which the individual can fall back on again and again in different situations of his life. What binds us together is the common "Alma mater". From the day on which a young woman or young man begins their studies at the University of Mannheim, they belong to this community. The alumni work therefore begins with the first semester.

What benefits do the students enjoy from this?

The individual naturally wants to have some benefit from being part of the group. Solidarity is not simply a question of emotionality; it is also nourished by the "give and take". This is a completely rational process, which we want to support by means of our service facilities.

What services are those?

This begins with the care of students, for example by means of a mentoring programme that we want to develop. In the second step, the Career Service helps to prepare students for professional life, for example by means of practical training placements. In the third phase, we support students approaching their examinations in finding a suitable job. We then identify further training possibilities, creating a bridge between science and practice. If students later want to change their career path, then our network can help. And finally, in the sixth phase, we come to the area of fundraising. We are there to support our members in all these phases.

Where will "AbsolventUM" be in 5 years?

We will have reached a membership of 5,000 or more. We will also extend our network in electronic form; the Career Service will be based much more strongly on virtual services. And we will further strengthen the ties of graduates both amongst each other and with their "Alma mater". Membership of "AbsolventUM" is the expression of an attitude: one becomes and remains a Mannheimer all one's life. *Original article see page 50*



Neugier macht erfolgreich!

Zu den Eigenschaften, die Forscher und Werber gemeinsam haben, zählt auch die Neugier. Und so wie sie für gute Forscher Voraussetzung für neue Entdeckungen ist, so ist sie für gute Werber Ausgangspunkt für gute Kommunikation. Deshalb sehen wir uns die Marken, die wir betreuen, auch genauer als andere an und erarbeiten für sie erfolgreiche, effiziente und integrierte Konzepte für Klassik, E-Dialog und Veranstaltungen. Aufschlussreiche Fallbeispiele finden Sie unter www.wob.ag.



Schneller am Ziel

Text: Rebekka Knauß und Dominik Veit

Foto: Mira Schröder

Unternehmen freuen sich auf Bachelor-Absolventen

Noch wohnt Jessica Feth in ihrer Studentenbude in Mannheim und pendelt jeden Morgen nach Frankfurt. Seit einem Jahr arbeitet die 24-Jährige als Disponentin für Prüfstände beim Automobilzulieferer Continental. Einkauf, Budgetierung und Logistik sind ihre Aufgabenbereiche. Dabei hat sie sich noch kurz zuvor hauptsächlich mit Schiller und Shakespeare beschäftigt: Jessica Feth hat in sechs Semestern Germanistik und Anglistik an der Universität Mannheim auf Bachelor (B.A.) studiert. Obwohl dieser Abschluss in Deutschland noch relativ unbekannt ist, hatte sie keine Probleme, eine Stelle zu finden

„Ich fand es gut, dass man den B.A. in drei Jahren machen muss“, sagt Jessica Feth. „Zuviel Faulheit hat da keine Chance.“ Ein weiterer Grund, warum sie sich für den Bachelor entschieden hat, war die Internationalität des Abschlusses: „Wenn ich eine Zeit lang im Ausland arbeiten möchte, muss ich nicht erst lange erklären, was der Bachelor bedeutet.“ Jessica Feth kann sich gut vorstellen, für den Job auch mal Deutschland zu verlassen – geprobt hat sie das schon bei ihrem zweimonatigen Pflichtpraktikum, das sie im Goethe-Institut im südafrikanischen Kapstadt absolviert hat. „Das einzige Problem, das ich bei meinem Berufseinstieg bei der Continental hatte, war, dass die Personaler vor einem Jahr den Bachelor noch gar nicht so recht kannten.“

Das ändert sich zusehends. Die anfängliche Skepsis der Unternehmen ist Akzeptanz gewichen. „Wir begrüßen es, dass die Berufsanfänger jünger sind und straffer studiert haben“, sagt Wolfgang Grudda, Leiter des Recruiting-Centers der Continental Automotive Systems. „Zudem ist für uns als globales Unternehmen die internationale Vergleichbarkeit des Bachelors wichtig.“ Dass der Bachelor-Abschluss ein wichtiger Schritt in Richtung

Internationalisierung ist, spiegelt sich an der Universität Mannheim auch in den neuen Studienplänen wider: Im Bachelor-Studiengang BWL beispielsweise, der zu diesem Herbstsemester eingeführt wurde, ist ein Auslandssemester fest eingeplant.

Nicht nur bei der Continental AG, auch bei einem anderen global agierenden Unternehmen sind die neuen Absolventen willkommen: beim Chemiekonzern BASF. „Wir bieten interessante Einstiegsmöglichkeiten für das gesamte Spektrum der neuen Abschlüsse“, sagt Ingrid Nienaber, Pressesprecherin der BASF AG mit Sitz in Ludwigshafen. „Auf die Bachelor-Absolventen freuen wir uns, denn sie beherrschen das Kernwissen ihrer Disziplin und verfügen darüber hinaus über wichtige Schlüsselkompetenzen.“ Dr. Thomas Peuntner, Personalchef bei John Deere in Mannheim, sieht auch in einem „Nebeneffekt“ des Bachelors Vorteile: „Bestehende Studiengänge werden überarbeitet – man konzentriert sich auf das Wichtigste.“

Diese Überarbeitungsphase haben an der Universität Mannheim die Fächer BWL, VWL, Wirtschaftsinformatik und Diplom-Philologie gerade hinter sich. Zum aktuellen Herbstsemester wurden diese Fachrichtungen auf das neue Bachelor- und auch Master-System umgestellt. „Ich habe vor, in ein paar Jahren den MBA, den berufsbezogenen Master in BWL, zu machen“, sagt Jessica Feth. „Dann habe ich richtig Berufserfahrung und kann die Theorie, die ich lerne, ganz anders verwerten.“ In der Tat wird die Universität den Bereich der Weiterbildungsangebote als dritte Säule neben Forschung und grundständiger Lehre ausbauen. „Das Gesicht der Hochschule wird sich verändern“, sagt Professor Dr. Kai Brodersen, Prorektor für Lehre. „Bildung und Berufsleben werden viel stärker und länger verbunden sein als

bisher.“ Bachelor-Absolventen an der Universität Mannheim werden wählen können, ob sie nach ihrem Abschluss direkt ein wissenschaftsbezogenes Masterprogramm anschließen – entweder im Fach ihres Bachelor-Abschlusses oder in einem anderen Bereich. Oder sie steigen direkt in den Job ein und können später einen berufsbezogenen Master machen. Diesen Weg bieten an der Universität Mannheim bislang die Betriebswirte und die Juristen an. Manager mit Berufserfahrung können an der Mannheim Business School gGmbH derzeit aus drei Programmen wählen: Sie können ihren Master of Business Administration (MBA) Vollzeit, als Wochenmodule oder Wochenendprogramme absolvieren. Das Angebot soll erweitert werden, unter anderem durch Master-Studiengänge für Wirtschaftsprüfer, aufbauend auf dem ersten Jura-Bachelor Programm an einer staatlichen Universität in Deutschland. Hierbei arbeitet die Universität Mannheim mit vier führenden Wirtschaftsprüfungsinstituten in Deutschland zusammen.

Abgesehen von den späteren Weiterbildungsmöglichkeiten bringt der Bachelor einen weiteren wichtigen Vorteil mit sich: Die Studierenden ziehen ihr Studium durch. An der Fakultät für Sozialwissenschaften beispielsweise gibt es seit dem Wintersemester 2004/2005 den BA-Studiengang Politikwissenschaft, den kaum einer der Studierenden bislang abgebrochen hat. Ganz anders als zuvor: „Im Diplomstudiengang Sozialwissenschaften haben früher nur rund 30 bis 50 Prozent der Studierenden ihr Examen gemacht“, sagt Birgit Heilig, Assistentin des Dekanats. „Die bisherige Schwundquote zeigt, dass sich dies mit dem Bachelor grundlegend ändern wird.“ Auch Jessica Feth hat nie daran gedacht, ihr Studium abzubrechen. „Drei Jahre sind so kurz, da hat man die Zielgerade schnell vor Augen“, so die Berufsanfängerin. ■

Fakultäten zur Umstellung auf B.A.:

„Die Mannheimer BWL-Fakultät sieht die Umstellung auf Bachelor nicht als Verpflichtung, sondern als Herausforderung“, sagt Professor Dr. Manfred Perltz, Studiendekan der BWL-Fakultät. „Mit einer umfassenden interkulturellen Komponente, der Möglichkeit zu einem Auslandssemester und dem Training von Schlüsselqualifikationen bieten wir einen Bachelor-Studiengang mit einem einzigartigen Profil an.“

„Im dritten Jahr des Bachelors können unsere Studierenden aus einem breiten Kursangebot wählen, auch über die Fächergrenzen hinaus“, so Professor Konrad Stahl, Sprecher der Abteilung Volkswirtschaftslehre. „Je nach Ausrichtung ergibt sich ein individuelles Fundament für eine Karriere in der Wirtschaft, Wissenschaft oder Verwaltung.“

„Das Studium ist jetzt modular aufgebaut und leicht zu überblicken. Studienanfänger können gleich zielgerichtet studieren“, sagt Professor Dr. Thomas Klinkert, Philosophische Fakultät.

Was ist ... die Bologna-Erklärung?

Die Bologna-Erklärung ist eine freiwillige Selbstverpflichtung, welche die Bildungsminister von ursprünglich 29 europäischen Staaten 1999 unterzeichnet haben. Sie bildet den Kern des so genannten Bologna-Prozesses zur Harmonisierung des Hochschulwesens in Europa, dem sich mittlerweile 40 Staaten angeschlossen haben. Bis 2010 haben die Universitäten dieser Länder Zeit, ihr komplettes Studienangebot auf Bachelor/Master umzustellen. Das System verspricht vor allem drei Vorteile: Eine gesteigerte Mobilität, eine berufsorientierte Ausrichtung und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des einheitlichen Abschlusses „Bachelor“.

Fakten zu Bachelor und Master in Mannheim

- Seit dem Herbstsemester gibt es an der Universität Mannheim fast nur noch Bachelor/Master-Studiengänge. Ausnahmen sind die Diplomstudiengänge Psychologie, Technische Informatik und Wirtschaftspädagogik sowie die Studiengänge mit Abschluss Staatsexamen – also Lehramt und Jura.
- Zum Herbstsemester 2006 wurden neu auf Bachelor umgestellt: BWL, VWL, Wirtschaftsinformatik und Diplom-Philologie.
- Mit B.A. und M.A. wird die internationale Ausrichtung der Universität verstärkt. Im Bachelor-Studiengang BWL beispielsweise ist ein Auslandssemester vorgesehen: Die Studenten können sich auf einen Platz an einer der rund 120 Partnerhochschulen bewerben, mit denen die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre kooperiert.

International orientierte Teamplayer gefragt

Text: Ralf Bürkle

Foto: Mira Schröder

Drittes MBA-Programmformat der Mannheim Business School gGmbH mit 19 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gestartet

Dr. Rolland Donin kommt dem Idealbild eines MBA-Studierenden sehr nahe: Der 37-jährige Rumäne studierte zunächst in seinem Heimatland Maschinenbau, war anschließend in Industrie und Wissenschaft tätig und schloss 2003 seine Promotion ab. Seither arbeitet er als Manager im Forschungs- und Entwicklungsbereich bei Ricardo Deutschland, einer in Schwäbisch Gmünd ansässigen internationalen Entwicklungs- und Beratungsfirma in der Automobilbranche. Ein Profil, das die Verantwortlichen des neuen ESSEC & MANNHEIM Weekend Executive MBA überzeugte: Als erster wurde er zu dem neuen MBA-Programm der Mannheim Business School zugelassen. Seit März erhält Donin mit 18 weiteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Rüstzeug für eine Karriere im internationalen Top-Management. Der Weekend MBA ist das dritte MBA-Format neben dem Vollzeitprogramm Mannheim Professional European MBA und dem Modular Executive MBA, der in Wochenmodulen angeboten wird. Das neue Programm deckt sich inhaltlich mit dem Modular Executive MBA, Unterschiede gibt es lediglich in der zeitlichen Aufteilung der Kurseinheiten.

Bewusst hat sich Rolland Donin für das Mannheimer MBA-Programm entschieden: „Ich habe mir mehrere renommierte europäische Business Schools genau angesehen. Dabei hat mich Mannheim mit dem einzigartig europäischen Profil der Studiengänge überzeugt“, sagt Donin. „Das Weekend-Format ist für mich ideal, da ich nicht länger als drei bis vier Tage an meinem Arbeitsplatz fehlen kann, mir aber bei einem reinen Distance-Learning-Angebot der direkte Kontakt und Meinungs-austausch mit anderen gefehlt hätte.“ Seine Erwartungen an die Ausbildung sind hoch, sein erster Eindruck überaus positiv: „Es gibt keine Einzelkämpfer und keine Ellenbogenmentalität, stattdessen herrscht eine äußerst offene und freundliche Atmosphäre im Kurs. Alle profitieren vom Meinungs- und Erfahrungsaustausch. Die Dozenten sind sehr kompetent und motiviert.“

Im Schnitt sind die Manager des ersten Jahrgangs 35 Jahre alt und arbeiten seit neun Jahren. Ihr beruflicher Hintergrund ist jedoch sehr unterschiedlich – er reicht vom Natur- bis zum Sozialwissenschaftler, vom Ingenieur bis zum IT-Spezialisten. Zudem sind sieben Nationen im ersten Jahrgang des komplett englischsprachigen Programms vertreten. „Obwohl die Studierenden äußerst verschieden sind, haben sie schon jetzt Teamgeist entwi-

ckelt. Ich glaube, dass es eine interessante Zeit wird, von der alle profitieren werden“, sagt Professor Dr. Dirk Simons, Academic Director des ESSEC & MANNHEIM Weekend Executive MBA.

In insgesamt 22 Monaten kommen die Teilnehmer an 33 Wochenenden zu zweitägigen Lehreinheiten in Mannheim zusammen. Daneben gehören Stationen im europäischen Ausland – so genannte Residencies – zum Studienplan. Sie finden an der französischen Elite-Wirtschaftshochschule ESSEC in Paris sowie an zwei weiteren renommierten europäischen Partnerinstitutionen statt. Gelehrt wird nicht nur aktuelles Management-Wissen: „Wir legen viel Wert auf Praxisnähe und die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer“, sagt Simons. Daher sind Gruppen- und Einzelcoaching ebenso fester Programmbestandteil wie so genannte Conferences, in denen die Studierenden mit Top-Managern unterschiedlicher Branchen ein Problemfeld diskutieren. ■



Die Programme der Mannheim Business School gGmbH im Überblick

Mannheim Professional European MBA

Dauer: 13 Monate (Vollzeit)

Kosten: 21.800 Euro

Zahl der Studierenden: 19 (Jahrgang 2006/2007)

ESSEC & MANNHEIM Executive MBA

Modulares Format:

Dauer: 20 Monate

Kosten: 44.000 Euro

Zahl der Studierenden: 25 (Jahrgang 2005-2007)

Weekend-Format:

Dauer: 22 Monate

Kosten: 35.000 Euro

Zahl der Studierenden: 19 (Jahrgang 2006-2008)

Bernd Müller

Bernd Müller

Wir erweitern Ihren Horizont,
wenn Sie bei uns unterschreiben.*

Fragen stellen, die andere nicht stellen. Immer einen Schritt weiter sein. Beste Voraussetzungen für eine Karriere in einem weiten und spannenden Aufgabenfeld. Geprägt von unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Branchen und Mandanten. Vom Automobilkonzern bis hin zur Welt der Banken. Zielorientiert erarbeitet in einem internationalen Team. Und in einem Unternehmen, das Ihre exzellenten Leistungen auch honoriert. Willkommen bei PricewaterhouseCoopers, einer der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften mit rund 8.000 Mitarbeitern deutschlandweit und mit dem größten globalen Netzwerk für die Bereiche **Assurance, Tax, Advisory**. Nutzen Sie die glänzenden Zukunftsperspektiven. Weitere Informationen unter Tel.: 069 9585-5226 oder www.pwc-career.de

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

www.myfuture.bertelsmann.de

Die Zukunft der Kommunikation wird von denen gestaltet, die schneller denken und mutiger handeln. Mehr als 88.000 engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren kreativen Talenten haben Bertelsmann zu dem gemacht, was es heute ist: mit mehr als 1.300 Firmen in 63 Ländern zu einem der größten Medienunternehmen weltweit und zur Nummer 1 in Europa. Im Jahr 2005 wurde ein Jahresumsatz von 17,9 Milliarden Euro erwirtschaftet.

Praktikant/in

Herausforderungen annehmen, Chancen nutzen, Perspektiven entwickeln

Wir bieten Praktikumsmöglichkeiten in den Bereichen Personal und Rechnungswesen im Corporate Center am Standort Gütersloh.

Als Praktikant/in in der Zentralen Personalabteilung von Bertelsmann unterstützen Sie das Team im Tagesgeschäft, in der operativen Personalbetreuung sowie bei der Nachbereitung der diesjährigen Mitarbeiterbefragung.

Im Bereich Rechnungswesen wirken Sie an der Aufbereitung und Analyse von handelsrechtlichen Einzelabschlüssen und an der Klärung von Bilanzansatz- und Bewertungsfragen nach deutschem Handels-/ Steuerrecht und IAS/IFRS mit. Aufgabenbereiche im Team »Projects and Policies« des Konzernberichtswesens sind die Mitarbeit in Teilprojekten zur inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung unserer Group Reporting Systeme, die Mitwirkung bei der Integration neuer IFRS Accounting Standards und Steuerungsgrößen in das Bertelsmann Group Reporting.

Sie befinden sich mitten im Studium und konnten bereits erste praktische Erfahrungen sammeln? Zudem haben Sie:

- Ihr Vordiplom in Wirtschaftswissenschaften erfolgreich abgeschlossen
- mindestens 3 Monate Zeit
- hohe Eigeninitiative und eine schnelle Auffassungsgabe
- MS-Office- und Englisch-Kenntnisse

Dann sind Sie bei uns richtig!

Bitte richten Sie Ihre aussagekräftige Bewerbung an: Bertelsmann AG, Zentrale Personalabteilung, Marianne Mathias, Postfach 111, 33311 Gütersloh, oder per E-Mail an: my.chance@bertelsmann.de – Wir bevorzugen Bewerbungen über unser Online Formular!

Wollen Sie Ihren Chef in der Presse sehen?

*Oder mit ihm an einem
Tisch sitzen?*

Die Antwort dürfte eindeutig sein. Vor allem bei Deloitte. Denn uns geht es in erster Linie darum, Menschen und ihre Fähigkeiten zusammenzubringen. Und zwar über alle Hierarchiestufen hinweg. Dafür haben wir eine ganz einfache, aber umso wirkungsvollere Lösung gefunden: Teams.

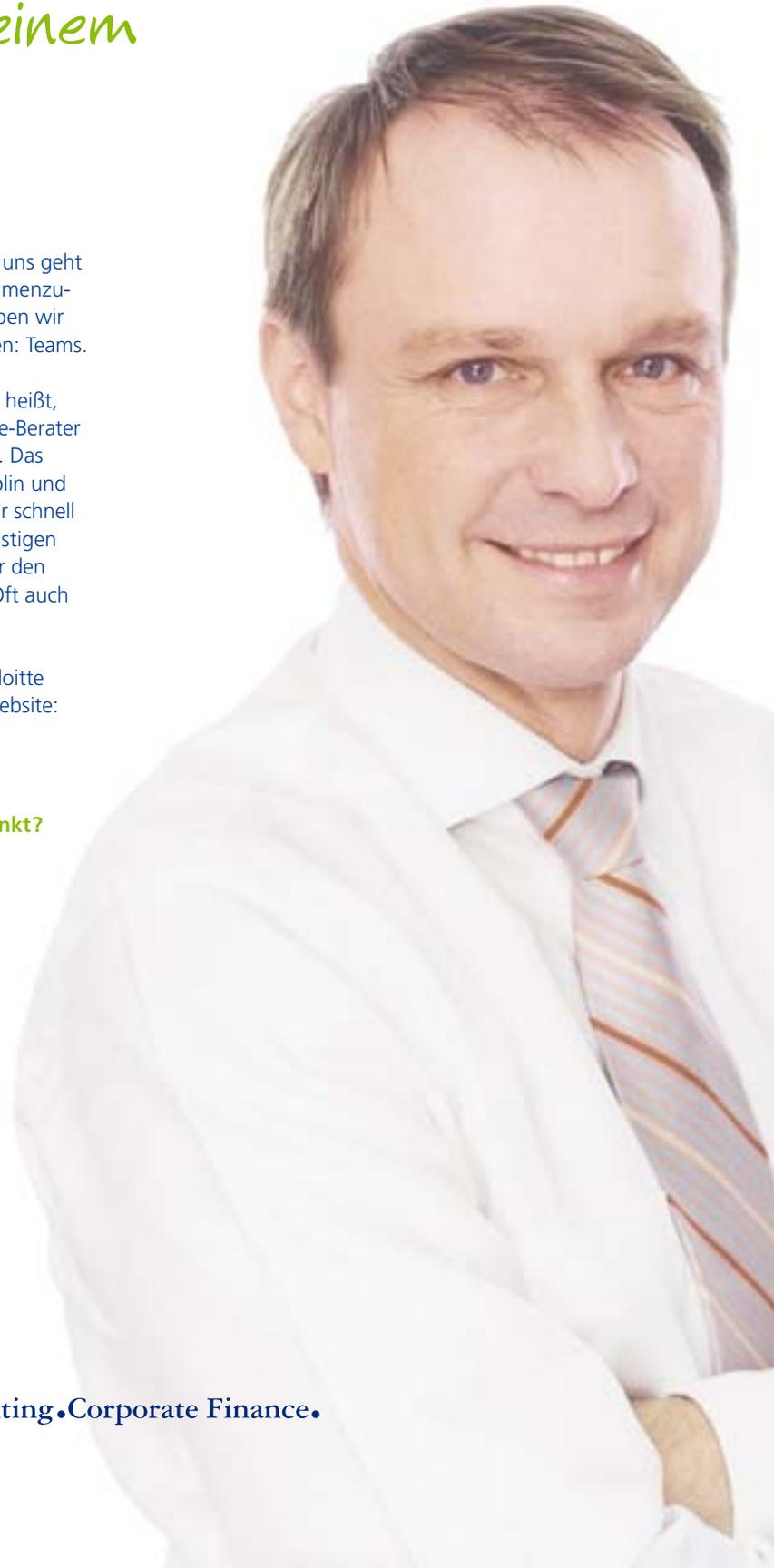
Teams, die oft sogar interdisziplinär zusammengesetzt sind. Das heißt, es kommen Wirtschaftsprüfer, Steuerexperten, Corporate Finance-Berater und Unternehmensberater für bestimmte Aufgaben zusammen. Das garantiert, dass man grundsätzlich alles im Blick hat. Jede Disziplin und die Auswirkungen eines Lösungsansatzes darauf. So kommen wir schnell auf den Punkt und zu Lösungen, die dem Kunden einen langfristigen Mehrwert bringen. Und den Mitarbeitern ständig den Blick über den Tellerrand garantieren. Dabei lernen permanent alle von allen. Oft auch Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern.

Wenn Sie mehr über uns und Ihre Karrieremöglichkeiten bei Deloitte wissen möchten, finden Sie die wichtigsten Infos auf unserer Website:
www.deloitte.com/careers

Und wann kommen Sie auf den Punkt?

Deloitte.

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung • Consulting • Corporate Finance •



Schubladendenken über Bord geworfen

Text: Rebekka Knauß

Fotos: Anna Ameling

Kultur trifft Wirtschaft:
ein Wochenende mit den Bronnbacher Stipendiaten



Das Licht geht aus, der Kinosaal ist völlig duster. Papier raschelt in einer der vorderen Reihen, eine junge Frau kichert, dann läuft der Projektor an. Zunächst ist nur ein Knattern zu hören, dann die ersten Sequenzen. Die Bilder zeigen ein weißes Flugzeug, das über Laubbäumen am blauen Himmel fliegt. In der nächsten Einstellung sieht die Maschine größer aus, sie fliegt tiefer, lässt sich senkrecht nach unten fallen, bald wird sie zum Landeanflug ansetzen. Das Flugzeug kommt näher und näher – dann folgt der nächste Kurzfilm. Erntehelfer schütteln Bäume, Massen an Äpfeln fallen herunter. Danach spielen kleine Mädchen in altmodischen Sommerkleidchen Fangen auf einem Spielplatz, bis eine von ihnen stolpert. Eine Stunde lang zeigt Filmemacherin Helga Fanderl ihrem Publikum im Kommunalen Kino in Mannheim Szenen, die sie mit einer Super-8-Kamera aufgenommen hat. Es sind Filme ohne Ton, nur der Projektor knattert, und 17 Studenten schauen zu – die Teilnehmer des Bronnbacher Stipendiums.

Vier Tage später, im Senatssaal der Universität Mannheim. Die Studenten sitzen im Kreis um den massiven Tisch, an dem sonst die Uni-Leitung tagt. Sie treffen das Ehepaar Elisabeth Jacobs-Jahrreiss und Christian Jacobs. Beide führen eine Unternehmensberatung in München und beziehen Kunst und künstlerisches Denken in ihre Arbeit mit ein. Genau das wollen die Studenten auch tun, wenn sich in ein paar Jahren ihre Karriereträume verwirklicht haben und sie als Führungskräfte Abteilungen oder ganze Unternehmen leiten. Deshalb haben sie sich für das Bronnbacher Stipendium beworben und treffen im akademischen Jahr 2005/2006 an elf Wochenenden Regisseure,

Tänzer, Maler, Fotografen, Schauspieler – aber auch Unternehmer. „Wir lernen hier, unser Schubladendenken über Bord zu werfen“, sagt Bronnbach-Stipendiatin Regina Feimer, die gerade ihr erstes Staatsexamen in Jura geschrieben hat.

Die letzte Sequenz schließt mit einem Feuerwerk. Der Kinosaal ist duster. In die Stille hinein sagt Filmemacherin Fanderl: „Das war’s.“ Die Beleuchtung geht an, die Studenten klatschen. Jetzt ist Zeit für Fragen. „Haben die Kurzfilme, die Sie uns hintereinander gezeigt haben, eine spezielle Ordnung?“ fragt eine Studentin. „Ja, es gibt eine Struktur, eine von mir gefühlte. Die Flugzeuge, beispielsweise, die sinken langsam, und auch die Äpfel fallen – beides sind Abwärtsbewegungen“, erklärt Helga Fanderl. „Wissen Sie, ich habe inzwischen eine Sammlung von rund 200 Filmen, die ich gedreht habe. Bei jeder Vorführung suche ich um die zwanzig Sequenzen aus, die ich hintereinander zeige. Das sind jedes Mal andere Filme – keine Vorführung gibt es zweimal.“

„Wir verwenden in unserer Arbeit kein Konzept zweimal“, sagt Christian Jacobs vier Tage später im Senatssaal. „Wir wollen kreative Problemlösungen anbieten. Das Gleiche würde ich langweilig und schlecht finden.“ Jacobs und seine Frau erzählen. Von ihrer Unternehmensberatung, in der die Mitarbeiter die Aufgaben erfüllen, die sie am besten können. Davon, dass jeder in der Firma über alle Arbeitsvorgänge Bescheid weiß. Dass neue Kollegen sich ihr Büro mit Gemälden oder Fotos ausstatten können, die das Ehepaar über die Jahre gesammelt hat. Und dass junge Künstler bei ihnen ein- und ausgehen. „Uns ist es wichtig, weiterzukommen. Dazu gehört die permanente Selbstüber-



prüfung und auch Selbstverunsicherung“, so Christian Jacobs.

„Haben Sie Ihre Kamera immer dabei, wenn Sie aus dem Haus gehen?“, fragen die Studenten. „Oft“, sagt die Filmemacherin. „Wenn ich schon eine feste Idee von dem hätte, was ich aufnehmen will, dann würde es vermutlich nicht klappen. Bei meiner Methode zu filmen ist es einfach ein Geschenk des Himmels, wenn es eine tolle Sequenz wird.“ Die Studenten wollen wissen, ob Fanderl mit ihren Filmen eine Message überbringen oder sich selbst verwirklichen möchte. „Ich mache das, weil ich selbst ein tiefes Bedürfnis danach habe und weil es mich interessiert.“ Wie sie sich finanziert? „Nein, von meinen Filmen kann ich nicht leben. Ich habe immer zusätzlich etwas anderes gearbeitet.“

„Die Arbeitswelt verändert sich“, sagt Christian Jacobs. „Um eine erfolgreiche Führungskraft zu werden, reicht es nicht mehr, sein Fachgebiet zu beherrschen. Man muss bereichsübergreifend denken, interkulturell sein – und eine Persönlichkeit haben.“ Die Stipendiaten nicken. In der Vorstellungsrunde am Morgen haben sie begründet, warum sie sich fürs Bronnbach-Programm beworben haben. Die Hauptmotivation von vielen: Gleichgesinnte treffen in einem mehrheitlich wirtschaftswissenschaftlichen Studium, in dem sie Kreativität vermissen. Sie wollen keinen Tunnelblick bekommen, sondern neue Denkweisen und Welten kennen lernen. „Ich hätte mir vorher nicht träumen lassen, dass ich so mitgenommen werde“, schwärmt Stipendiat Stefano Simone. „Wir sind mit diesem Programm am Puls der Zeit.“

Die Filmemacherin und die Studenten haben den Kinosaal verlassen und sitzen im Foyer noch auf ein Glas Wein zusammen. „Helga Fanderl hat durch ihre Kamera einen besonderen Blick auf

die Welt“, sagt Psychologiestudentin Verena Hartmann. „In ihren Filmen sehen alltägliche Situationen ganz anders aus. Ich könnte mir vorstellen, dass das meine eigenen eingefahrenen Wahrnehmungsmuster beeinflusst.“ „Das kann man gut auf den Unternehmenskontext beziehen“, ergänzt BWL-Student Matthias Kapaun. „Manchmal kommt man auf die Lösung eines Problems einfach, indem man den Blickwinkel wechselt.“

„Zum Schluss will ich Ihnen noch ein Feedback geben“, sagt Christian Jacobs. Er lobt die Runde für ihre Offenheit und Toleranz Andersdenkenden gegenüber: „Sie sind breiter interessiert als typische Führungskräfte. Ich freue mich auch, dass viele Bronnbacher das Stipendium zur Persönlichkeitsentwicklung nutzen wollen.“ Bevor die Gruppe den Senatssaal verlässt, gibt Jacobs den Studenten noch einen Rat: „Sie sollten Ihr Studium nicht als einen dunklen Tunnel aus Prüfungen und Klausuren sehen. Nichts ist, wie es ist: Es kommt darauf an, wie Sie es bedeuten.“ ■

Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. hat vor zwei Jahren in Kooperation mit der Universität Mannheim das Bronnbacher Stipendium ins Leben gerufen. Das Projekt hat zum Ziel, herausragende Studierende aller Fakultäten, insbesondere der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, mit vielfältigen künstlerischen Bereichen bekannt zu machen. Dadurch soll den zukünftigen Führungskräften Zugang zu kreativen Prozessen und Problemlösungen verschafft werden. Darüber hinaus weckt das Stipendium Begeisterung für Kunst und Kultur und motiviert dazu, sowohl privat als auch beruflich Verantwortung dafür zu übernehmen.

Neuer Saal dank starker Marken

Text: Rebekka Knauß

Foto: Markus Proßwitz

Unternehmen der Region ermöglichen Hörsaalrenovierung – und setzen damit die Erfolgsgeschichte der „Renaissance des Barockschlosses“ fort

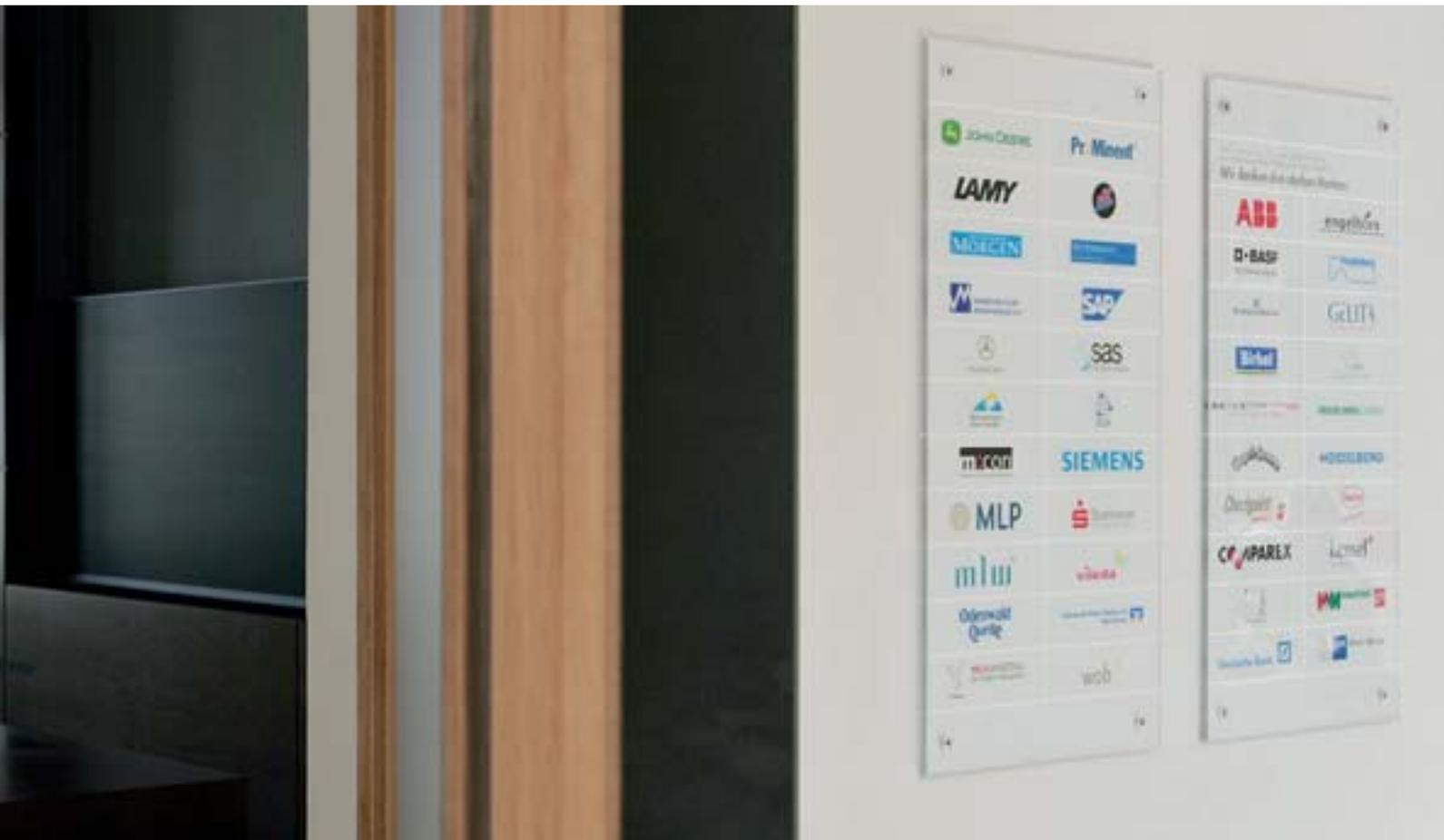
Die Studierenden der Universität Mannheim werden jetzt jeden Tag den Firmenlogos potentieller Arbeitgeber begegnen: Seit wenigen Wochen präsentieren sich 42 erfolgreiche Unternehmen und Verbände der Metropolregion auf zwei Tafeln vor dem frisch renovierten „Saal der starken Marken“. Gemeinsam mit weiteren Förderern hatten die Firmen den Umbau des Hörsaals mit insgesamt mehr als 100.000 Euro finanziert und Mitte Juli mit einer feierlichen Schlüsselübergabe und einem Empfang eingeweiht. Die Aktion war Teil der Initiative „Renaissance des Barockschlosses“, in deren Rahmen die Universität seit dem Jahr 2000 das Schloss renoviert und sich den Bürgern der Region öffnet.

„Die Renovierung des Markenhörsaals hat gezeigt, wie man aus einer schleppend verlaufenden Sache eine Erfolgsstory machen kann“, schwärmte Uni-Rektor Hans-Wolfgang Arndt bei der Einweihung des Marken-Hörsaals. Schon vor über zwei Jahren hatte der Marketing-Club Rhein Neckar die Idee, den Umbau eines Hörsaals zu ermöglichen. Viel Schwung gewann die Aktion, als Hans-Joachim Adler, Präsident des Marketing-Clubs und Frank Merkel, Vorstand der Viernheimer Werbeagentur wob AG, persönlich aktiv wurden: Sie erfanden den Namen „Saal der starken Marken“ und warben immer mehr Unterstützer. „Wir hatten anfangs damit gerechnet, insgesamt 50.000 Euro einzunehmen. Dass es jetzt doppelt so viel geworden ist, ist überwältigend – und alle großen Namen der Region sind mit dabei“, so Merkel.

Die Liste der beteiligten Unternehmen liest sich wie das Who-is-who der regionalen Wirtschaft. Der Finanzdienstleister MLP und die Metropolregion Rhein-Neckar gaben jeweils 4.000 Euro. Die Mehrzahl der Firmen von ABB und BASF über Engelhorn, Freudenberg und Heidelberger Druckmaschinen bis hin zu John Deere, SAS und SAP beteiligten sich mit jeweils 2.000 Euro. Die größte Summe steuerte das Architekturbüro Blocher, Blocher und Partners hinzu. Mit den Geldern wurde die komplette Innenausstattung des ehemaligen Hörsaals O 135 im Ostflügel des Schlosses erneuert. Das sei mehr als gerechtfertigt, so Hans-Joachim Adler: „Die Unternehmen in der Region profitieren von der hohen Ausbildungsqualität der Universität Mannheim. Mit der Unterstützung für den Markenhörsaal leisten sie nun einen Beitrag dazu, dass die Universität dieses Niveau im internationalen Vergleich weiter steigern kann.“

Mit dem Saal der starken Marken wurde der 19. Hörsaal im Rahmen der Renaissance-Aktion renoviert. Die Initiative hatte Frank Merkel vor sieben Jahren angestoßen. Der Marketingfachmann veranstaltete an der Universität einen Workshop zum Thema „Die Marke Universität Mannheim“. Gemeinsam mit Studierenden überlegte Merkel, wie sich die Hochschule der Öffentlichkeit besser präsentieren könnte. Es entstand die Idee, gemeinsam mit Dozenten und Studierenden zur Farbrolle zu greifen und die baufällig gewordenen Räume und Flure des Barockschlosses neu zu gestalten. Doch nicht nur über die fotogenen Streichaktionen hatte die lokale und überregionale Presse





bald viel zu berichten: Die Initiatoren der „Renaissance des Barockschlosses“ traten in Kontakt mit hochrangigen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft und konnten diese davon überzeugen, den Umbau ganzer Hörsäle zu finanzieren. Drei Männer brachten im Jahr 2000 mit ihren Förderzusagen den Stein ins Rollen: MLP-Mitbegründer Manfred Lautenschläger, Richard Engelhorn, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Textilhauses, und Unternehmer Dr. Heinrich Vetter. Auch Manfred Fuchs, langjähriger Vorstandsvorsitzender der Fuchs Petrolub-AG, war einer der ersten Unterstützer.

Bis heute wurden rund zwölf Millionen Spenden eingeworben, darunter der Rekordbetrag von zehn Millionen durch SAP-Mitbegründer Hasso Plattner. Er ermöglichte dadurch die Erneuerung der Universitätsbibliothek unter dem wieder aufgebauten Mansardendach des Schloss-Mittelbaus. Auch das Land Baden-Württemberg ermöglichte verschiedene Renovierungsarbeiten. Es stellte seit dem Jahr 2000 mehr als zehn Millionen Euro Verfügung, allein sechs Millionen davon investierte es in die Sanierung der Schlossfassade und leistete somit die äußere „Renaissance des Barockschlosses“. Weitere drei Millionen Euro hat das Land für die Erneuerung des Ehrenhofs zugesagt.

Dabei sollte und soll es aber nicht bleiben. „Die Renaissance bedeutete nie nur eine Veränderung des Gebäudes, sondern auch ein Wandel im Innern“, so Frank Merkel über seine ursprüngliche Idee. Die Universität öffnete sich über Veranstaltungen der Metropolregion und ihren Bewohnern, mit dem

Schlossfest, Kunstausstellungen oder einer Lesung mit Klaus Maria Brandauer. „Nach 19 renovierten Hörsälen wird dieser Aspekt in der Zukunft noch stärker betont“, sagt Frank Merkel. Die Renaissance des Barockschlosses werde so zur Renaissance im Barockschloss, in deren Rahmen es wichtig sei, das soziale und kulturelle Engagement von Studierenden zu fördern sowie die kulturellen und künstlerischen Veranstaltungen für die Öffentlichkeit auszuweiten. ■

In großem Umfang engagiert haben sich bereits:

ABB, AbsolventUM, BASF, Bilfinger Berger, Birkel Teigwaren, Blocher Blocher Partners, Caparol Farben Lacke Bautenschutz, Capri-Sonne, Checkpoint Systems, COMPAREX, m:con Congress Center Rosengarten Mannheim, Depré Rechtsanwälte, Deutsche Bank, Duravit, Engelhorn Mode im Quadrat, Fachbuch Leydorf, Freudenberg Bausysteme, Fuchs Petrolub, GELITA, GIGATON, Gesellschaft der Freunde der Universität Mannheim, Hansgrohe, Hans und Hanna Göhringer, Hays, HeidelbergCement, Heidelberger Druckmaschinen, Henkel, Hensel Kommunikation Werbeagentur, HM Interdrink, HUK-COBURG Versicherungsgruppe, IHK Rhein-Neckar, John Deere, KPMG, Lamy, Lochbühler, Hanna Luik, Lufthansa AG, Manfred-Lautenschläger-Stiftung, Mannheimer Morgen, Marketing Club Rhein-Neckar, Mercedes-Benz, Metropolregion Rhein-Neckar, MLP, MVV Energie, MLW KommunikationsForm Werbeagentur, nora, Odenwald-Quelle, Dorothee Oettli, Promarketing, ProMinent Dosiertechnik, RNF, RITTERSHAUS, atelier raffler photographie, Dr. C. A. Reichling, Roche Diagnostics, Rotary Club Mannheim-Kurpfalz, SAS, SAP, SCA Hygiene Products, Siemens, Sparkasse Rhein-Neckar, Röchling-Stiftung, Stiftung Landesbank Baden-Württemberg, Wilhelm-Müller-Stiftung, Hasso-Plattner-Förderstiftung, Otto-Mann-Stiftung, Studentenpresse, Studentenverbindung Churpfalz, SUMMACUM, Dr. h. c. Heinrich Vetter, VICTORIA Versicherungs-Gesellschaften, vileda, Volksbank Rhein-Neckar, wob AG sowie mehr als 400 Studierende, Absolventen, Mitarbeiter und Bürger.



Dr. Carl-Heinrich Esser

Anstifter im positiven Sinn

Heinrich-Vetter-Stiftung unterstützt strategische Projekte der Universität

Text: Achim Fischer

Foto: Markus Proßwitz

Gutes tun für seine Geburtsstadt Mannheim – das plante der Diplom-Kaufmann Dr. h.c. Heinrich Vetter, als er 1997 die nach ihm benannte Stiftung ins Leben rief. Der vor drei Jahren verstorbene Unternehmer wollte mit seinen Spenden ein „Anstifter im positiven Sinne“ sein und auch andere zum Geben animieren. Heute unterstützt die Heinrich-Vetter-Stiftung jährlich rund 160 Projekte in der Region Mannheim, inzwischen unter der Leitung von Vorstand Professor Dr. Carl-Heinrich Esser. Gefördert wird auch die Universität Mannheim – gleich an mehreren Stellen: Mehr als eine halbe Millionen Euro fließen derzeit in die Zusammenarbeit mit der französischen Elite-Universität ESSEC, in Stipendien des wirtschaftswissenschaftlichen Doktoranden-zentrums CDSEM, in die internationale Vermarktung der Mannheim Business School, in die Verbesserung der universitären Infrastruktur und in eine Forschungsstudie über die Entwicklung des Arbeitsmarktes.

Die Studie, die am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft von Professor Dr. Walter Oechler durchgeführt wird, hat ein vorrangiges Ziel: eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die künftige regionale Arbeitsmarktpolitik zu schaffen. Professor Oechler erhält für dieses Vorhaben 190.000 Euro. Er und sein Team wollen im Rahmen der Studie analysieren, in welchen Branchen in den letzten Jahren Stellen abgebaut beziehungsweise geschaffen wurden, welche besonderen Problemgruppen es unter den Erwerbslosen gibt und welche Rolle ihre Qualifikation spielt. Im Anschluss daran wollen die Mannheimer Wissenschaftler einen Maßnahmenkatalog erstellen, der sowohl den Arbeitssuchenden selbst, als auch der Wirtschaft helfen soll, die Ursachen für Arbeitslosigkeit zu bekämpfen.

Bereits in den vergangenen Jahren hatte die Heinrich-Vetter-Stiftung mehrere hunderttausend Euro für die Kooperation mit der Universität Mannheim mit der französischen Eliteuniversität ESSEC zur Verfügung gestellt. „Die Universität Mannheim ist ein Aushängeschild für die gesamte Region“, so Professor Esser. „Wir helfen der Universität gerne dabei, sich im internationalen Wettbewerb nicht nur zu behaupten, sondern sich immer weiter nach vorne zu arbeiten.“

Rektor Hans-Wolfgang Arndt bedankte sich für die Unterstützung. „Wir haben in der internationalen Konkurrenz in den

vergangenen Jahren zwar aufgeholt“, so Arndt. „Aber wir haben noch einen weiten Weg vor uns. Die Heinrich-Vetter-Stiftung hilft uns hierbei immer wieder an entscheidender Stelle.“

Die französische Wirtschaftshochschule ESSEC wurde ebenso wie die Mannheim Business School gGmbH als erste Einrichtung ihres Landes vom Verband der weltweit führenden Business Schools (AACSB International) akkreditiert. Inzwischen bieten beide Einrichtungen gemeinsame Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte an, die bei Preisen zwischen 21.800 und 44.000 Euro weltweit nachgefragt werden. Aktuell fördert die Heinrich-Vetter-Stiftung die Öffentlichkeitsarbeit der Programme. „Wir sind der Heinrich-Vetter-Stiftung für ihre großzügige Unterstützung sehr dankbar. Sie hat uns von Beginn an beim Aufbau unserer MBA-Programme maßgeblich unterstützt“, so Professor Dr. Dr. h.c. mult. Otto H. Jacobs, kaufmännischer Geschäftsführer der Mannheim Business School gGmbH.

Ein weiteres Zeichen in der internationalen Konkurrenz der Hochschulen setzt die Heinrich-Vetter-Stiftung mit Stipendien in Höhe von insgesamt 125.000 Euro am wirtschaftswissenschaftlichen Doktorandenzentrum (CDSEM) der Universität Mannheim. Das CDSEM bietet nach amerikanischem Vorbild eine systematische Ausbildung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Die Teilnehmer durchlaufen ein Ausbildungsprogramm mit Kursen und Workshops und werden in internationale Forschungsnetzwerke eingebunden.

Zudem unterstützt die Heinrich-Vetter Stiftung die Initiative „Renaissance des Barockschlosses“. Heinrich Vetter finanzierte die Renovierung eines großen Hörsaales im Ostflügel, in den vergangenen Monaten hat seine Stiftung mit 20.000 Euro den Umbau des Rektorats-Flurs ermöglicht. Dort sind seither mehrere Skulpturen aus der Kunstsammlung des Mäzens zu sehen. Die Einrichtung unterstützt zudem mit 20.000 Euro die Renovierung des Senatssaales. Die jüngste Zusage erteilte Professor Dr. Carl Heinrich Esser für ein Projekt zum Universitätsjubiläum. Er bewilligte 20.000 Euro für einen Fotoband über die Hochschule, der von dem international renommierten Fotografen Horst Hamann gestaltet wird. „Kunst und Wissenschaft finden in diesem Projekt zusammen“, so Esser. „Ganz im Sinne von Heinrich Veters, der sich für diese beiden Bereiche zeit seines Lebens sehr engagiert hat.“ ■

NETZWERK KOMPAKT

Neue Initiative: Global verantwortliche Führungskräfte ausbilden

Die Universität Mannheim ist als erste Hochschule im deutschsprachigen Raum in die Globally Responsible Leadership Initiative der European Foundation for Management Development (EFMD) aufgenommen worden. Die EFMD ist die größte Vereinigung von Business Schools, Universitäten und Unternehmen in Europa. Die Non-Profit-Organisation kümmert sich um die Qualitätsverbesserung in der Managementausbildung und hat unter anderem EQUIS eingeführt - ein System zur Akkreditierung von Business Schools. 2004 entstand in Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen die Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI), die die Ausbildung von verantwortungsbewussten Führungskräften unterstützt.

Aufgenommen wurde die Universität Mannheim in das Programm mit einer Reihe von Projekten, die das gesellschaftliche Engagement ihrer Studierenden fördern. So haben sowohl Erziehungswissenschaftler als auch Linguisten erfolgreich Veranstaltungen im Bereich „Service Learning“ angeboten, in deren Rahmen Studierende beispielsweise in Grundschulen Streitschlichter ausbilden oder Sprachtraining für Migrantenkinder anbieten. Die Mannheimer Studenten werden auch selbst aktiv, unter anderem in der neu gegründeten SIFE-Gruppe: Das deutschlandweite Netzwerk bietet den Mitgliedern eine Plattform, ihr theoretisches Wissen aus der Universität in sozialen Praxisprojekte einzubringen. Im kommenden Jahr feiert die Universität Mannheim ihr 100-jähriges Bestehen unter dem Thema „Wirtschaftsethik und Wirtschaftswirklichkeit“. Ihr erklärter Geburtstagswunsch: ein Lehrstuhl für Wirtschaftsethik.

Wissenschaft im Buchformat

Angelsächsische Hochschulen haben ihn schon lange: einen eigenen Universitätsverlag, in dem die Arbeiten und Schriftenreihen der hauseigenen Wissenschaftler veröffentlicht werden. Seit genau einem Jahr gibt es auch an der Universität Mannheim die Möglichkeit, Abschlussarbeiten, Dissertationen oder Habilitationen herauszugeben: bei der Mannheim University Press. Der Hochschulverlag ist ein gemeinsames Projekt von Universitätsbibliothek und SUMMACUM GmbH, der Service- und Marketinggesellschaft der Hochschule. Die Mannheim University Press ist ein Online-Verlag, der alle Publikationen im Internet veröffentlicht. Nutzer können sich die Online-Dokumente kostenfrei herunterladen. „Das ist ganz im Sinne des Open Access-Gedanken, dem zufolge Wissen jedem interessierten Leser zur Verfügung stehen soll“, erklärt Verlagsleiterin Cornelia Mattern. Außerdem werden alle Arbeiten in einer geringen Auflage als Paperback kostengünstig gedruckt und können in Kleinstauflage nachbestellt werden.

Nähere Informationen: <http://www.summacum.com>

Ausbau des Career Service mit MLP

Die Universität Mannheim baut die Leistungen ihres Career Service weiter aus. Partner für dieses Projekt ist der auf Akademiker spezialisierte Finanzdienstleister MLP. Mithilfe der Kooperation kann die Universität ihre Absolventen erstmals auch mit einer individuellen Karriereplanung in den ersten Berufsjahren begleiten. „Wir möchten unseren Studierenden über den Abschluss hinaus einen optimalen Service bieten“, sagt Uni-Rektor Professor Dr. Hans-Wolfgang Arndt. „Dazu gehört auch eine Karriereberatung, wie sie die Zusammenarbeit mit MLP jetzt ermöglicht.“ Der Vorstandsvorsitzende der MLP AG, Dr. Uwe Schröder-Wildberg, betont: „Wir sind überzeugt, dass ein erfolgreicher Career Service einer Hochschule sowohl für die Studierenden als auch für die Absolventen einen erheblichen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt darstellt. Wir freuen uns, wenn MLP die Universität durch diese Partnerschaft mit Know-how unterstützen kann.“

Die Universität hat über ihren Absolventenverein AbsolventUM bereits in den 90er Jahren einen Career Service als Schnittstelle zwischen Studierenden und Arbeitgebern aufgebaut. MLP beobachtet seit Jahren den Arbeitsmarkt für junge Akademiker und bringt dieses Wissen nun in die Kooperation ein. So kann die Universität künftig bei Fragen zu Bewerbungen, Einstiegsgehältern, Arbeitsverträgen oder zu Abläufen in Gruppenauswahlverfahren, sogenannten Assessmentcenter, auf die Informationen von MLP zurück greifen. Auch das Seminarangebot des Career Service wird ausgeweitet – von allgemeinen Bewerbungsseminaren über spezielle Seminare für den Berufseinstieg in Unternehmensberatungen und Übungen zu Assessmentcentern bis hin zu finanziellen Aspekten der Karriereplanung. Alumni können beispielsweise Seminare zur Führungskräfteentwicklung belegen oder erhalten einen Karriere-Check mit Empfehlungen zur weiteren Laufbahnplanung.

www.absolventum.de/ev/karriereportal.php

UBS in Deutschland: Beim grössten Vermögensverwalter lernen

Deetje Daun absolvierte ihr Wirtschaftsstudium in Hamburg und London. In das Graduate Training Program (GTP) ist sie bei UBS in Frankfurt eingestiegen und berät dort vermögende Privatkunden.

War der Übergang von der Uni ins Berufsleben ein Sprung ins kalte Wasser?

Nein, eher im Gegenteil. Nach vier Jahren Studium und vielen Prüfungen habe ich mich auf die Praxis gefreut. Darüber hinaus hatte ich bereits vor dem Einstieg ins GTP bei einem Praktikum in China die Möglichkeit, mich an das Arbeitsleben zu gewöhnen.

Was hat Sie bewogen bei der Grossbank UBS und nicht bei einem kleinen Unternehmen anzufangen?

Als ich mich entschieden habe, in der Vermögensverwaltung zu arbeiten, gab es für mich nur eine Adresse. UBS zählt zu den führenden Vermögensverwaltern weltweit und wer so viel Vermögen von Kunden aus der ganzen Welt anvertraut bekommt, muss gut sein. Meiner

Meinung nach lerne ich, im Vergleich zu einem kleinen Vermögensverwalter, hier viel methodischer und strukturierter, wie man grosse und komplexe Vermögen sehr professionell verwaltet.

Warum haben Sie sich für eine Schweizer Bank im deutschen Markt entschieden?

Eine Bank, die sich in einem Markt etablieren und dort klar wachsen möchte, ermöglicht gerade Berufseinsteigern viele Chancen, eigene Ideen einzubringen. So habe ich im Rahmen von Projekten auch die Möglichkeit erhalten, kreativ zu arbeiten und Ideen mit dem Management zu diskutieren.

Warum würden Sie das GTP empfehlen? Was ist das Besondere daran?

Das GTP öffnet Türen in verschiedene Richtungen. Es ermöglicht den Aufbau eines Netzwerkes und Erfahrungen über die Landesgrenzen hinweg. Durch Aufenthalte in der Schweiz habe ich gelernt, wie UBS im Schweizer Markt arbeitet. Diese Breite an Erfahrungen erweitert den Horizont und macht Spass.



Sind Sie interessiert an einem Karrierestart für Graduates?

Informationen über das Graduate Training Program (GTP) erhalten Sie unter www.ubs.com/graduates

Your exceptional talent
drives our success.
It starts with you.

What keeps UBS at the forefront of global financial services? Your skills, commitment and ambition to be the best. Our innovation comes from your creativity and appetite for challenge. The ideas you share with colleagues help develop the products and services that sustain our market leadership positions across Europe, the Americas and Asia Pacific. A dynamic and diverse environment provides you with every opportunity to fulfill your potential and further our achievements. Industry-leading training programs help you to hit the ground running. How far you go is up to you.

It starts with you:

www.ubs.com/graduates



„Ein Leben lang Mannheimer bleiben“

Interview: Achim Fischer

Foto: Markus Proßwitz

Ein Gespräch mit Professor Dr. Peter Eichhorn,
Präsident von AbsolventUM Mannheim.

Seit Mai ist Professor Dr. Dr. h. c. mult. Peter Eichhorn Präsident des Alumni-Netzwerks AbsolventUM Mannheim. Der 67-Jährige ist seit 1981 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Public & Nonprofit Management an der Universität Mannheim. Er berät zahlreiche Institutionen, unter anderem die Heidelberger SRH-Gruppe, einen der größten Arbeitgeber der Metropolregion Rhein-Neckar.

Als neugewählter Präsident erklärte Professor Eichhorn es zum vorrangigen Ziel, das Gemeinschaftsgefühl unter Mannheimer Studierenden und Absolventen zu stärken, Service-Angebote auszuweiten, Wissen zwischen Theorie sowie Praxis zu transferieren sowie Mittel für Forschung und Lehre zu akquirieren.

FORUM: Welche Rolle spielt AbsolventUM für die Universität Mannheim und ihre Absolventen?

Prof. Eichhorn: Ich verstehe AbsolventUM als ein mittelständisch orientiertes Nonprofit-Unternehmen, das entsprechend zu führen ist. Die Rechtsform des Vereins ist dabei nicht entscheidend. Wesentlich ist der Geist, der in dem Unternehmen herrscht.

Welcher Geist ist das?

Das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Wir sind gesellschaftlich in einer Phase der Partikularisierung, bis hin zum Egoismus. Dem steht die Globalisierung gegenüber. Zwischen diesen beiden Polen muss sich der Einzelne wieder finden. Hier greift das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Gemeinschaft der Absolventen bietet ein wertvolles Netzwerk, auf das der Einzelne in unterschiedlichen Situationen seines Lebens zurückgreifen kann. Was uns verbindet, ist das gemeinsame Dach der Universität. Ab dem Tag, an dem eine junge Frau oder ein junger Mann sein Studium an der Universität Mannheim aufnimmt, gehört er zu der Gemeinschaft. Deshalb beginnt die Alumniarbeit mit dem ersten Semester.

Welchen Nutzen haben die Studierenden davon?

Der Einzelne möchte natürlich etwas von dem Anschluss an die Gruppe haben. Zusammengehörigkeit ist nicht nur eine Frage der Emotionalität; sie wird auch gespeist durch ein Geben und Nehmen. Das ist ein ganz rationaler Prozess. Wir wollen das mit unseren Service-Angeboten fördern.

Welche Angebote sind das?

Das beginnt mit der Betreuung der Studierenden, beispielsweise über ein Mentoring-Programm, das wir aufbauen möchten. Im zweiten Schritt helfen wir über den Career Service bei der Vorbereitung auf den Berufseinstieg, etwa mit Praktika. In der dritten Phase unterstützen wir examensnahe Studierende beim Berufseinstieg. Danach vermitteln wir Weiterbildungsangebote und schlagen eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Später entstehen vielleicht Veränderungswünsche hinsichtlich der eigenen Karriere, bei denen unser Netzwerk behilflich ist. Und schließlich kommen wir in den Bereich des Fundraising. In allen diesen Phasen wollen wir unseren Mitgliedern zur Seite stehen.

Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit der Universität?

AbsolventUM und Rektorat ziehen an einem Strang. Das Verhältnis ist optimal. In der Zusammenarbeit mit den Fakultäten und meinen Professorenkollegen sind Verbesserungen möglich. Ich muss sie überzeugen, dass wir unsere Studierenden über eine exzellente Lehre hinaus bereits ab dem ersten Semester für unsere Gemeinschaft gewinnen müssen.

Woran liegt es, dass in erster Linie BWL-Alumni dem Absolventenverein beitreten?

Betriebswirte denken von ihrer Grundeinstellung besonders stark in Netzwerken. Und sicherlich sehen BWL-Absolventen aufgrund unserer guten Unternehmenskontakte die Mitgliedschaft auch

als karrierefördernde Maßnahme. Wir sind jedoch keine BWL-Veranstaltung. Mir ist es sehr wichtig, dass wir alle Fächer einbinden.

Wie möchten Sie das erreichen?

Wir werden unsere Kontakte in Bereiche ausweiten, die beispielsweise für Sozial- und Geisteswissenschaftler relevant sind – etwa zu Verbänden, politischen Institutionen oder öffentlichen Einrichtungen. Ich werde zudem Antrittsbesuche bei den Fakultäten machen, um für die Ziele von AbsolventUM zu werben.

Wo steht AbsolventUM in fünf Jahren?

Wir werden eine Zahl von 5.000 Mitgliedern und mehr erreicht haben. Wir werden unser Netzwerk auch in elektronischer Form ausweiten; der Career Service wird künftig viel stärker auf virtuellen Angeboten basieren. Und wir werden die Bindung der Absolventen untereinander und zu ihrer Alma mater weiter stärken. Über die Mitgliedschaft zu AbsolventUM kommt eine Haltung zum Ausdruck: Man wird und bleibt darüber Mannheimer, und zwar ein Leben lang. ■

Was ist ... AbsolventUM Mannheim?

Der Alumni-Verein der Universität Mannheim ist mittlerweile elf Jahre alt und hat rund 4.300 Mitglieder. Damit zählt AbsolventUM Mannheim zu den größten und ältesten fakultätsübergreifenden Netzwerken im deutschsprachigen Raum. Der Verein entstand nach einer Umfrage, die die Universität Mannheim im WS 1994/95 unter mehr als 2.500 Abgängern durchführte. Diese sprachen sich fast einstimmig dafür aus, ein Absolventen-Netzwerk zu gründen: Sie wollten auch nach Abschluss des Studiums – vor allem durch den Besuch von Fort- und Weiterbildungen – mit ihrer Alma mater verbunden bleiben. AbsolventUM Mannheim bietet seinen Mitgliedern zahlreiche exklusive Veranstaltungen zum beruflichen, kulturellen und sozialen Austausch. Der Verein vermittelt Kontakte und hilfreiche Informationen zwischen neuen Absolventen, der Universität und der Berufspraxis. Bis heute sind deutschland- und weltweit 39 AbsolventUM-Regionalgruppen entstanden, darunter Netzwerke in Chicago, Hawaii und Shanghai. AbsolventUM Mannheim wurde 2001 vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft unter 58 teilnehmenden Absolventenvereinigungen im deutschsprachigen Raum mit dem 1. Preis ausgezeichnet.

Nähere Informationen zu AbsolventUM Mannheim finden sich im Internet unter www.absolventum.de oder können telefonisch erfragt werden unter 0621/181-1057.

KALENDER HERBSTSEMESTER

OKTOBER

5. DONNERSTAG – 6. FREITAG

Kongress zum Thema „Frühe Mehrsprachigkeit: Mythen – Risiken – Chancen“ im Rosengarten Mannheim. Veranstalter: Landesstiftung Baden-Württemberg und die Universität Mannheim. Wissenschaftliche Leitung: Professor Dr. Rosemarie Tracy.

5. DONNERSTAG, 19:00 UHR

AbsolventUM HR-Werkstatt der Regionalgruppe Rhein-Neckar zum Thema „Organisations- und Personalentwicklung für KMUs“.

m.kriesel-knobloch@gmx.de / kai.umbreit@umbreit.biz

9. MONTAG, 19:00 UHR

„Frauen und Führung, eine sozialpsychologische Perspektive“: Vortrag von Professor Dr. Dagmar Stahlberg in der Vortragsreihe „Mannheimer Frauenzimmer“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.summacom.com (<Studium Generale)

10. DIENSTAG, 18:30 UHR

„Balzac und das Geld“: Vortrag von Professor Dr. Thomas Klinkert in der Jubiläumsreihe „Geist und Geld“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.uni-mannheim.de/2007

11. MITTWOCH, 18:00 UHR

Vernissage des Fotowettbewerbs im Rahmen des Jubiläums in L 9, 7, 1. Obergeschoss.

www.uni-mannheim.de/2007

13. FREITAG, 17:00 UHR

Vernissage der Ausstellung von Aquarellen und Acrylbilder des Unternehmers Dr. Manfred Fuchs, langjähriger Vorstandsvorsitzender der FUCHS PETROLUB AG, im Rektoratstrakt des Mannheimer Schlosses.

18. MITTWOCH, 18:00 UHR

„Abschied von Gandhi“: Vortrag und Gespräch mit Indienexperte Bernard Imhasly (NZZ) im Rahmen des Universitätsjubiläums.

www.uni-mannheim.de/2007

19. DONNERSTAG, 19:00 UHR

AbsolventUM-Büchersalon der Regionalgruppe Rhein-Neckar im China-Restaurant „Jing Fu“ (Windeckstr. 32, 68163 Mannheim).

colleen.sheedy@absolventum.uni-mannheim.de

24. DIENSTAG, 11:00 UHR UND 14:30 UHR

Führung durch den neuen Bibliotheksbereich Schloss Ehrenhof zum Tag der Bibliotheken. Anmeldung erbeten beim InfoCenter der Universitätsbibliothek.

Tel. 0621/181-2948 oder zbinfo@bib.uni-mannheim.de

www.bib.uni-mannheim.de/aktuelles/aktuelles.html

24. DIENSTAG, 18:00 UHR

„Vereinbarungstreuhand in der Insolvenz – unter besonderer Berücksichtigung gepoolter Sicherheiten“: Öffentlicher Vortrag von Prof. Dr. Georg Bitter, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Börsen- und Kapitalmarktrecht, und Rechtsanwalt Dr. Manfred Obermüller von der Deutschen Bank AG.

24. DIENSTAG, 19:00 UHR

„Unternehmergeist – Vom Zwei-Mann-Betrieb zum Weltmarktführer“: Vortrag von Professor Dr. h.c. Reinhold Würth in der Jubiläumsreihe „Geist und Geld“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.uni-mannheim.de/2007

25. MITTWOCH

Offizielle Übergabe der neu ausgebauten Universitätsbibliothek im Schloss-Mittelbau an die Universität. SAP-Mitbegründer Hasso Plattner hatte im Rahmen des Projekts „Renaissance des Barockschlosses“ zehn Millionen Euro für den Umbau gespendet.

NOVEMBER

6. MONTAG, 12:00 UHR

„Der zweite Demokratisierungsversuch in Serbien, Georgien und der Ukraine“: Vortrag von Professor Dr. Egbert Jahn in der Reihe „Politische Streitfragen in zeitgeschichtlicher Perspektive“ in der Aula. *www.summacom.com (<Studium Generale)*

7. DIENSTAG, 18:30 UHR

Vortrag des Drogeriemarkt dm-Gründers und Unternehmers Götz W. zum Thema „Grundlohn“ im Rahmen der Jubiläumsreihe „Geist und Geld“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.uni-mannheim.de/2007

8. MITTWOCH

Vortragsreihe „Schloss und Universität im Wandel der Zeit“ der Fachschaft Geschichte zum Universitätsjubiläum. Die Referenten Dr. Ulrich Nieß und Hartmut Ellrich M.A. behandeln die Schlossgeschichte von Anfang bis 1860.

www.uni-mannheim.de/2007

10. FREITAG, 10:00 UHR

Universitätstag: feierliche Eröffnung des akademischen Jahres in der Aula.

14. DIENSTAG, 19:00 UHR

„Dive divine“ oder die Göttinnen des italienischen Stummfilms: Vortrag von Privatdozentin Dr. Beate Ochsner in der Vortragsreihe „Mannheimer Frauenzimmer“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.summacom.com (<Studium Generale)

16. DONNERSTAG, 19:00 UHR

AbsolventUM-Büchersalon der Regionalgruppe Rhein-Neckar im China-Restaurant „Jing Fu“ (Windeckstr. 32, 68163 Mannheim).

colleen.sheedy@absolventum.uni-mannheim.de

21. DIENSTAG, 18:30 UHR

„Pretium iustum, der gerechte Preis...“: Vortrag von Professor Dr. Eckhard Freise in der Jubiläumsreihe „Geist und Geld“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.uni-mannheim.de/2007

29. MITTWOCH

Vortragsreihe „Schloss und Universität im Wandel der Zeit“ der Fachschaft Geschichte zum Universitätsjubiläum. Die Referenten PD Dr. Wilhelm Kreutz und Professor Dr. Harald A. Mieg behandeln den Funktionswandel des Schlosses im 20. Jahrhundert.

www.uni-mannheim.de/2007

29. MITTWOCH, 19:00 UHR

„Korruptionsdebatten im 19. Jahrhundert. Ein internationaler Vergleich“: Vortrag von PD Dr. Jens Ivo Engels. Veranstalter: Verein zur Förderung des Historischen Instituts an der Universität Mannheim e. V. im Schloss EW 151.

DEZEMBER

4. MONTAG, 19:00 UHR

Traditionelles Adventskonzert von AbsolventUM und der Universität Mannheim in der Jesuitenkirche Mannheim mit dem ukrainischen Chor der Philharmonie Ushgorod.

verein@absolventum.uni-mannheim.de, Tel. 06 21 / 181-1057.

5. DIENSTAG, 18:30 UHR

„Die Geburt der Abstraktion aus dem Geist des Geldes“: Vortrag von Professor Dr. Jochen Hörisch in der Jubiläumsreihe „Geist und Geld“ im Fuchs-Petrolub-Festsaal.

www.uni-mannheim.de/2007

7. DONNERSTAG, 19:00 UHR

Letzte AbsolventUM HR-Werkstatt der Regionalgruppe Rhein-Neckar im Jahr 2006 unter dem Motto „Qualitätsmanagement und Controlling im Human Resources-Bereich“.

m.kriesel-knobloch@gmx.de / kai.umbreit@umbreit.biz

11. MONTAG, 19:30 UHR

Nobelpreisvorlesung

www.uni-mannheim.de/renaissance

13. MITTWOCH, 17:00 UHR

„Verteidigung in Wirtschaftsstrafsachen“: Vortrag von Hanns W. Feigen, einer der führenden deutschen Wirtschaftsstrafverteidiger, im Rahmen der Vorlesung Strafprozessrecht unter der Leitung von Professor Dr. Jürgen Wolter.



G E S C H I C H T E S C H R E I B E N



Nur die Besten schreiben mit uns Geschichte! Unsere Führungskräfte sind hellwach und setzen Handelstrends. Wir haben als erster Discounter den Kaffeemarkt revolutioniert und hervorragende Qualität für jedermann erschwinglich gemacht. Auch heute prägen wir die Marktposition des Lifestyle-Produkts Kaffee. Wollen auch Sie Märkte bewegen und Zukunft mitbestimmen? Dann kommen Sie zu uns!

Mit innovativen Ideen, Entschlusskraft und Spaß am Handeln werden Sie bei uns erfolgreich sein. Wir suchen Hochschulabsolventen mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung und sehr gutem Abschluss. Nach einem einjährigen Traineeship steigen Sie in unser Management ein und übernehmen Personalverantwortung für bis zu 70 Mitarbeiter. Wir bieten Ihnen Gestaltungsspielräume mit besten Aufstiegschancen, ein überdurchschnittliches Gehalt und ein partnerschaftliches Arbeitsklima auf nationaler und internationaler Ebene.

Verbinden Sie Ihre persönliche Geschichte mit unserem Unternehmen – gemeinsam bewegen wir Märkte. ALDI GmbH & Co. KG, Karlsruher Straße 2, 68775 Ketsch, www.karriere-bei-aldi-sued.de

ALDI SÜD. Handeln aus Überzeugung.



Die Wahrheit liegt auf dem Platz!

www.morgenweb.de

MANNHEIMER
MORGEN

AUFGEWECKT IN DEN TAG

Wer ist ... Marita Jacob?

Interview: Rebekka Knauß

Illustration: Martin Burkhardt

Marita Jacob ist 32 Jahre alt und die erste Juniorprofessorin der Universität Mannheim. Beim Gespräch mit FORUM erzählt sie, über welche Themen sie forscht und warum sie Juniorprofessorin geworden ist.



FORUM: Frau Jacob, wie gefällt es Ihnen an der Universität Mannheim?

Jacob: Sehr gut. Die Kollegen hier sind nett, die Studenten sehr aufgeschlossen, interessiert und erstaunlich mathematisch orientiert. Das ist für Methoden und Statistik natürlich wichtig ...

Sie arbeiten seit Oktober vergangenen Jahres als Juniorprofessorin am Soziologie-Lehrstuhl von Professor Dr. Markus Gangl. Zu welchen Themen forschen Sie hauptsächlich?

Meist zum Thema Bildung. Meine Promotion, die ich am Max-Planck-Institut in Berlin geschrieben habe, diskutiert das Phänomen Mehrfachausbildungen. Ich habe gezeigt, dass junge Erwachsene in Deutschland sehr lange im Bildungssystem bleiben. Sie machen eine Lehre, gehen in den Beruf, dann studieren sie oder absolvieren eine andere Ausbildung. Das Thema möchte ich weiter verfolgen und herausfinden, ob das im Ausland so ähnlich läuft. Ein anderes interessantes Ergebnis meiner Arbeit war, dass sich Männer und Frauen ab einem bestimmten Alter beruflich unterschiedlich entwickeln. Ich habe junge Bankkaufleute befragt, was sie nach ihrer Ausbildung gemacht haben. Während die Männer sich eher dazu entschlossen, ein Studium

zu beginnen, wählten die Bankkauffrauen häufiger eine betriebsinterne Fortbildung. Zumindest in diesem Berufsfeld gibt es wohl noch eine klassische Rollenverteilung.

Welche Forschungsprojekte haben Sie für die nächste Zeit geplant?

Ich plane ein neues Projekt mit dem Arbeitstitel „Bildung und Fertilität“. Ich will untersuchen, wie Familienplanung und Ausbildungsgrad zusammenhängen – und zwar bei beiden Partnern. Bisher wurde immer nur das Verhalten der Frauen erforscht. Das ist etwas einseitig: Die Männer haben doch auch viel damit zu tun, ob beide Eltern Beruf und Kind vereinbaren können.

Müssen Sie selbst Kinder und Beruf unter einen Hut kriegen?

Ja. Mein Sohn Marten ist inzwischen zwei Jahre alt und geht in den Kindergarten. Mit meiner Stelle in Mannheim kann ich den Kleinen nur vereinbaren, weil mein Mann und ich ein eingespieltes Team sind. Er ist Lehrer an einer Schule für den zweiten Bildungsweg und unterrichtet oft abends. Dann bin ich wieder von der Uni zu Hause und kann unseren Sohn übernehmen. ►

Dann ist wohl ziemlich klar, was Sie in Ihrer Freizeit machen ... Tatsächlich ist Marten meine wichtigste Freizeitbeschäftigung und er macht mir sehr viel Spaß. Früher habe ich häufig Klavier gespielt, in einem Chor gesungen und im Verein Fußball gespielt. Dazu komme ich jetzt mit Familie und Beruf kaum noch.

Warum haben Sie sich für eine Juniorprofessoren-Stelle beworben?

Die Selbstständigkeit fand ich reizvoll. Ich bin jetzt 32 und kann eigenständig forschen, ohne einem Professor unterstellt zu sein. Ich habe meine eigenen Mittel, die ich selbst verwalte. Wobei das eigenständige Arbeiten natürlich auch gleichzeitig eine Herausforderung ist – vom Aussuchen geeigneter Hilfskräfte bis hin zu Forschungsanträgen, die ich selbst stellen muss. Außerdem stehe ich unter dem Druck, in einem vorgegebenen Zeitrahmen bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Bei einer Juniorprofessur wird in der Regel nach einem bestimmten Zeitraum evaluiert. Bei mir passiert das nach drei Jahren, und nur bei einer positiven Bewertung wird meine Stelle um weitere drei Jahre verlängert.

Was haben Sie vorher gemacht?

Direkt vor meiner Stelle hier an der Universität Mannheim habe ich beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg an einem Projekt mitgearbeitet, in dem es um Bildung und Kompetenz ging. Wir haben dabei unter anderem untersucht, ob Zertifikate, die man im Laufe eines Lebens erhält, wirklich alle Fähigkeiten eines Menschen widerspiegeln. Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen, auf die Ergebnisse bin ich gespannt.

Was sind Ihre Pläne für die nächsten Jahre in Mannheim?

Eigentlich sollte ich mich während meiner Zeit hier hauptsächlich auf meine Forschung konzentrieren – schließlich steht ja nach drei Jahren die Evaluation an. Ich will aber auch eine gute Lehre machen und meine Studierenden für das Fach begeistern. ■

Marita Jacob ist seit Oktober 2005 Juniorprofessorin für Methoden der empirischen Sozialforschung an der Universität Mannheim. Sie studierte Soziologie, Mathematik und Volkswirtschaft an der Universität Gießen, an der Londoner Westminster University und an der Freien Universität Berlin. Von 2000 bis 2003 arbeitete die gebürtige Hessin als Doktorandin am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (Berlin) im Forschungsbereich Bildung, Arbeit und gesellschaftliche Entwicklung. Von 2003 bis 2005 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Juniorprofessuren dauern bis zu sechs Jahre und wurden 2002 als Ersatz für die Habilitation eingeführt. Die Nachwuchswissenschaftler forschen selbstständig und eigenverantwortlich, verfügen über ein eigenes Budget und drittmittelfähige Grundausstattung, haben das Recht zur Betreuung von Promotionen und führen eigene Lehrveranstaltungen durch.

IMPRESSUM

Herausgeber

Der Rektor der Universität Mannheim

Objektleitung

Achim Fischer

Redaktion

Achim Fischer (verantwortlich), Rebekka Knauß

Abteilung für Kommunikation und Fundraising

Universität Mannheim

Schloss

68131 Mannheim

Telefon 0621/181-1016

Fax 0621/181-1014

presse@rektorat.uni-mannheim.de

Mitarbeit

Katja Bär, Ralf Bürkle, Dominik Veit

Gestaltung, Konzeption

wob AG

Werner-Heisenberg-Str. 6a-10

68519 Viernheim

Telefon 06204/970-0

Fax 06204/970-123

www.wob.ag

Art Direktion

Peter Ahr

peter.ahr@wob.ag

Fotografie und Illustration

Anna Ameling, Maximilian Bachmeier,

Martin Burkhardt, Alexandra Fragstein,

Markus Proßwitz, Mira Schröder

Prepress

ORM PREPRESS PARTNER GmbH

Donaustraße 68

68199 Mannheim

Telefon 0621/852012

Fax 0621/8520130

info@orm-ma.de

www.orm-ma.de

Druck

ABT Print und Medien GmbH

Bruchsaler Straße 5

69469 Weinheim

Telefon 06201/1890-0

Fax 06201/1890-90

info@abt-medien.de

www.abt-medien.de

Auflage

15.000 (Erstausgabe)

Preis

3,50 Euro

Copyright bei Universität Mannheim. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion.



Jetzt oder nie. Ergreifen Sie Ihre Chance und kommen Sie groß raus. Sie wissen, was Sie wollen. Den sicheren Background eines Global Players. Mehr Verantwortung und ein Maximum an Freiheit.

Vodafone hat alles. Für alle, die die Zukunft der Kommunikation mitgestalten wollen.

High Potentials und **Führungskräfte** für die Bereiche Marketing, Strategie, Finance, Controlling, Sales und Customer Care.

Vodafone bietet die unterschiedlichsten Arbeitsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten.

Kontakt:

Bettina Ramlau

Human Resources

Fon: +49 (0) 2102-98-94 75

e-mail: bettina.ramlau@vodafone.com

www.vodafone.de/jobs

Make the most of now.



MENSCHEN IM ÜBERBLICK

Weniger Mitglieder im Universitätsrat

Seit dem 1. Oktober hat der Universitätsrat nur noch neun statt vormals 13 Mitglieder. Damit richtet die Universität Mannheim ihre Grundordnung nach dem neuen Landeshochschulgesetz aus, das diese Reduzierung vorschreibt. Früher bestand der Universitätsrat aus sieben internen und sechs externen Mitgliedern, jetzt sind es noch vier interne und fünf externe. Zum Herbstsemester kommt neu in das Gremium der Asta-Sprecher Sören Jensen, wieder gewählt wurde der Akademische Direktor Dr. Gernot Wirth von der Abteilung für Rechtswissenschaft.

Von Kortzfleisch feierte 85. Geburtstag

Ein ehemaliger Rektor der Universität Mannheim wurde im August 85 Jahre alt: der Wirtschaftswissenschaftler Professor Dr. Gert von Kortzfleisch. Er leitete die Universität von 1964 bis 1966. Von Kortzfleisch wurde in Remscheid als Sohn eines Wirtschaftsprüfers geboren und kam 1962 nach Mannheim an die damalige Wirtschaftshochschule. Der Wirtschaftswissenschaftler wurde Leiter des Industrieseminars; Inhaber dieses Lehrstuhls ist heute einer seiner Schüler, Professor Dr. Peter Milling. 1968 war von Kortzfleisch am Massachusetts Institute of Technology tätig, von dort zurückgekehrt führte er das Gedankengut der Systemdynamik in Deutschland ein. Der 85-Jährige war zweimal Prorektor der Universität Mannheim, ist Mitglied des Club of Rome und erhielt zahlreiche Ehrungen, darunter die goldene Universitätsmedaille.

Erster Mannheimer Wirtschaftsethiker wäre 100 Jahre alt geworden

Mit einer Gedenkfeier würdigte die Universität Mannheim ihren ehemaligen Professor Dr. Dr. h.c. August Marx. Er wäre im Juli hundert Jahre alt geworden. Marx baute 1961 den ersten Lehrstuhl für Personalwesen an einer deutschsprachigen Hochschule auf und wirkte maßgeblich am Ausbau der ehemaligen Wirtschaftshochschule zur Universität mit. Außerdem war der gebürtige Mannheimer, der nach akademischer wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, Promotion und Habilitation auch ein Studium der katholischen Theologie abgeschlossen hatte und als Priester und Seelsorger tätig war, einer der ersten deutschen Betriebswirte, die sich in der Nachkriegszeit intensiv wirtschaftsethischen Fragestellungen gewidmet hatten. „Wenn heute das Fach Unternehmensethik ein fester Bestandteil unseres Curriculums ist, so sind wir stolz darauf, damit in der Tradition von August Marx zu stehen“, so Professor Dr. Hans Bauer, Dekan der Mannheimer BWL-Fakultät, bei der Gedenkfeier. An der Wirtschaftshochschule und späteren Universität Mannheim leitete Marx zunächst ab 1956 das



Institut für Betriebswirtschaftslehre des Verkehrs. 1957, dem Jahr des 50-jährigen Jubiläums der Hochschule, und die anschließende Amtsperiode war er Rektor. Marx war unter anderem Träger des Großen Verdienstkreuzes, Ehrendoktor der Johannes Kepler Universität Linz und päpstlicher Hausprälat. Er starb am 27. März 1990 in Mannheim.

Willkommen an der Universität Mannheim

Seit Herbstsemester 2006 neu an der Universität Mannheim:

Professor Dr. Johannes Paulmann von der International University of Bremen. Er ist der Nachfolger für Professor Dr. Michael Erbe im Fach Neuere Geschichte. Paulmann ist Experte für Internationale Geschichte. Sein Forschungsschwerpunkt ist die historische Entwicklung der Nationalstaaten im 19. Jahrhundert.

Die Philosophische Fakultät hat einen weiteren Neuzugang zu verzeichnen: Der Germanist **Professor Dr. Stefan Engelberg** wird Inhaber eines Lehrstuhl für germanistische Linguistik und gleichzeitig Leiter der Abteilung Lexik am Institut der deutschen Sprache in Mannheim. Der 45-Jährige habilitierte sich 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal.

Professor Dr. Christian Becker tritt die Nachfolge von Professor Dr. Joachim Niedereichholz im Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II an. Zuletzt lehrte und forschte der Informatiker an den Universitäten Stuttgart und Duisburg-Essen in dem Bereich „Verteilte Systeme“.

Eine neue Stelle für **Professor Erik Sörensen, PhD**, richtet die Abteilung für Volkswirtschaftslehre ein: Der 32-Jährige wird Juniorprofessor für Angewandte Ökonometrie. Sörensen promovierte an der Norwegian School of Economics in Oslo.

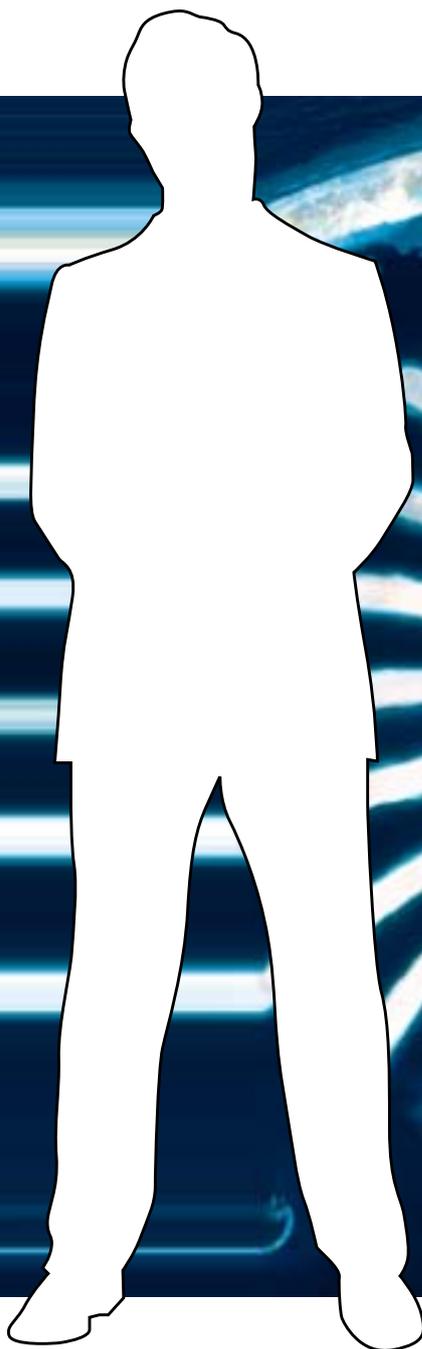
Nachdenken ist gut, Vordenken ist besser. Aber auch Querdenken führt uns in Assurance and Advisory Business Services, Tax Services, Transaction Advisory Services und Real Estate Advisory Services oft zu überraschenden neuen Lösungen. Weil für uns nichts so gut ist, dass man es nicht noch besser machen könnte. Doch nur wer sich seine eigenen Gedanken macht und Bestehendes in Frage stellt, kann neue Ideen schaffen und sich selbst weiterentwickeln. Wenn Sie dieser Gedanke reizt, sollten Sie jetzt ernsthaft über eine Bewerbung bei Ernst & Young nachdenken.



Denke selbst.



**Kann ich eine Palme
zum Leuchten bringen?**



Palm Islands in den Vereinigten Arab. Emiraten

© ABB AG, 2006 spaceimagingme.com

Du kannst.

Trainee bei ABB



Zum Beispiel, indem Du am Aufbau der Energieversorgung für die Palm Islands vor Dubai beteiligt bist.

Du studierst Elektrotechnik oder Maschinenbau? Dann bewirb Dich bei ABB für ein Traineeprogramm, das Dich zu interessanten und renommierten Projekten weltweit bringt.

Ansprechpartner: Marc Naumann
Telefon: 0621/4381 343
Bewerbungen: trainee@de.abb.com
Mehr Infos: www.abb.de/karriere