

Direkt, souverän, entspannt

Werteorientierte Führung

Je *werteorientierter das Führungsverhalten, desto positiver, nämlich motivierender, die Wirkung, so das Ergebnis einer Untersuchung. Hartmut Volk sprach mit der Managementberaterin Dr. Christine Scheitler, deren Konzept zur Leadership-Entwicklung zugrunde liegt.*

Frau Scheitler, was wurde untersucht?

Mein Konzept zur werteorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften. Seit 2001 wird dieses Konzept u. a. bei Novartis Behring in Marburg eingesetzt. Dort wurde es einer intensiven Bewertung unterzogen.

Was kam dabei heraus?

Wie sich zeigte, ist es möglich, Führungskräfte zu unterstützen, ihre Werthaltungen und Denkmuster auf den Prüfstand zu stellen, weiterzuentwickeln und in ein Verhalten umzusetzen, das den Herausforderungen der Zeit eher entspricht. 85 Prozent der Teilnehmer sehen in dem Training einen hohen bis sehr hohen Nutzen. Es führt zu ganz konkreten Änderungen im Verhalten.

Was bewirken diese Verhaltensänderungen?

Eine direktere, unkompliziertere und wirkungsvollere Kommunikation: weniger Sitzungen, E-Mails und mehr persönliche Gespräche; eine fundiertere Reflexion des eigenen Verhaltens, des Verhaltens anderer und der Wechselwirkungen; die zuverlässigere Einhaltung von Zielen; den souveränen Umgang mit erhöhter Arbeitsbelastung; den entspannteren Umgang mit Konflikten. Last but not least erhöhen sie das Ansehen der eigenen Person und der Abteilung.

Was kennzeichnet werteorientierte Führung?

Werteorientierte Führung spricht Menschen nicht nur kognitiv, also über den Verstand an, sondern vor allem auch emotional über die für die Leistungsmotivation so wichtige Gefühlsebene. Sie vermittelt in einer von vielen immer mehr als sinnlos empfundenen Arbeitswelt Sinn. Wie wichtig das ist, zeigt eine Bemerkung des Philosophen Wilhelm Schmid: „Sinn vermittelt Kräfte, Sinnlosigkeit aber entzieht sie.“



Wie wichtig sind Werte in der Führung?

Werte schaffen eine Grundlage für das Verhalten in einer Organisation, ohne dass konkrete Verhaltensregeln aufgestellt werden müssen. Werteorientierte Führung ist das Handwerkszeug, um diese Grundlagen zu schaffen. Sie ist motivationsorientiert, sie überzeugt alle Beteiligten, dass es sich lohnt, Unternehmensziele zu verfolgen. Sie ist die Basis für Vertrauen. Ein so gestalteter Führungsstil – besser *Führungsarchitektur* – basiert auf einem gemeinsamen Wertefundament und wirkt sich, wie sich gezeigt hat, sowohl auf die Entwicklung der Menschen als auch auf das Unternehmen positiv aus.

Praktisch bedeutet das ...

... dass Werte dem Handeln Richtung geben, dass sie bestimmen, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel Kompetenzen eingesetzt werden. Außerdem beeinflussen Werte die Selbstorganisation. Zeitgemäßes Wertemanagement zielt deshalb nicht auf die unbestritten wichtige Kontrolle von Zahlen und Prozessen ab, sondern auf den Transfer der Unternehmenswerte in den Unternehmensalltag. Es wird nicht der x-te Projektplan zur Implementierung von neuen Tools zur Prozessoptimierung erstellt, sondern ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass mit gelebten Werten Führungskräfte wie Mitarbeiter die Entwicklung ihres Unternehmens, dessen Wettbewerbsfähigkeit und Fortschritt beeinflussen können.

Christine Scheitler, Stefan Wetzel: Werte, Worte, Taten und wie sie Realität in Unternehmen werden. Verlag Haupt, Bern, 174 Seiten, 32 Euro.

Strategische Marktpositionierung

Aufbaustudiengänge für Architekten und Ingenieure sorgen für die notwendige Managementkompetenz

Im Architekturstudium lernt man zu wenig über Ökonomie, Betriebswirtschaft und Führungskompetenz. Dieses Knowhow wird aber von Führungskräften in Architektur- und Ingenieurbüros erwartet. Zudem kann die junge Generation von Architekten nur überleben, wenn sie unternehmerisch denkt und handelt. Hochschulen bieten für diese Zielgruppe deshalb nebenberufliche Aufbaustudiengänge zum Beispiel mit MBA-Abschluss an.

Das duale System ist bekannt durch die Ausbildungen in einem kaufmännischen oder handwerklichen Beruf: Egal ob Friseur, Köche oder Industriekaufleute, sie alle lernen in einem Betrieb und besuchen parallel eine Berufsschule. Nach dem gleichen Prinzip sind auf akademischem Niveau Aufbaustudiengänge für Architektur-Management angelegt. In Süddeutschland bieten für angehende Bau- und Projektmanager etwa in Stuttgart die Steinbeis-Hochschule oder die Bauakademie Biberach einen Master of Business Administration (MBA), die Fachhochschule Augsburg einen Master in Baumanagement.

Beispiel Steinbeis: In zwei Jahren erwerben die Studierenden Marketing- und Managementkenntnisse und setzen diese in einem Architektur- oder Ingenieurbüro um. Hier betreuen sie ein Projekt, das das Büro nicht ohne externe Hilfe bewältigen könnte. Die Studenten arbeiten dort, wo in vielen Büros Verbesserungsbedarf besteht: in strategischer Unternehmensführung, Marktpositionierung und -forschung oder sie optimieren die internen Prozesse und Abläufe. Bei der Stuttgarter HWP-Planungsgesellschaft, die das Projektmanagement der Zusammenlegung von Olga-hospital und Frauenklinik innehat, kümmert sich die MBA-Studentin Bettina Rebholz um das Corporate-Design. Dabei koordiniert sie Grafiker, Werbeagentur samt Texterin und organisiert etwa den Wbauftritt der Firma. Der kaufmännische HWP-Geschäftsführer, Dr. Norbert Leopold, sieht Vorteile: „Während des MBA-Studiengangs können sich Unternehmen und Student gegenseitig ‚beschnuppern‘.“ Als Projektverantwortliche wachse Bettina Rebholz mit dem Ausbau der Marketingaktivitäten. Und die Studentin: „Ich wollte nach der Architektur kein zweites Studium hinterherziehen. Aber für die Arbeit in einer Schnittstellenabteilung ist das ökonomische Wissen enorm wichtig.“

Doch wie können die dafür notwendigen Kenntnisse sowohl jungen Architekten

als auch bestehenden Architekturbüros praxisnah vermittelt werden? Werner Preißing, Gründer und Inhaber der Beratungsfirma Dr.-Ing. Preißing AG in Filderstadt und sein Sohn Andreas betreuen seit vier Jahren den postgradualen Aufbaustudiengang bei Steinbeis. Bisher wurden 60 Nachwuchskräfte ausgebildet. Werner Preißing: „Für die Zeit des Studiums stellen die Architekturbüros die Studierenden fest an.“ Der Arbeitgeber, der auch ein Unternehmen mit Bauabteilung oder ein Ingenieurbüro sein kann, fungiert dabei als Kooperationspartner und finanziert die Fortbildung. Der MBA-Student bearbeitet als Managementassistent ein vom Unternehmen definiertes Projekt. In ihm soll eine Lösung gefunden werden, die dem Büro oder der Firma Wettbewerbsvorteile sichert. „Ein Frankfurter Architekturbüro ließ zum Beispiel von einem Studenten die Markt-

chancen in Saudi-Arabien analysieren“, berichtet Andreas Preißing. Ein anderes Beispiel: ein Büro, das bereits in China aktiv ist, habe eine Kundendatenbank aufgebaut; mit deren Hilfe kann nun auf ähnlich gelagerte Referenzobjekte zugegriffen werden. Das mache sich in der Akquisition bezahlt. Bei all den drei genannten Studiengängen verbringen

die Studierenden jedenfalls den größten Teil der Ausbildungszeit am Arbeitsplatz. Rund 90 Tage verteilt auf zwei Jahre müssen sie bei Steinbeis die Schulbank drücken. In Augsburg sind es zehn mehrtägige Seminarblöcke und 15 Tagesseminare, die Regelstudienzeit beträgt fünf Semester. Die Bauakademie in Biberach bietet 18 Wochen Blockunterricht an, verteilt auf drei Jahre.

Die Studiengebühren differieren ebenso: In Biberach betragen die Gesamtkosten 9495 Euro, Augsburg berechnet 2160 Euro pro Semester. Bei Steinbeis übernimmt die Studiengebühr von 1500 Euro im Monat plus Reisekosten das kooperierende Unternehmen, das dem Studierenden obendrein noch 1000 Euro Gehalt bezahlt. Allerdings muss der angehende Student sein Partnerbüro selbstständig suchen. Oder er wird von den Partnerunternehmen der Hochschule geschickt. Einen Auslandsaufenthalt sieht lediglich der Steinbeis-Studiengang vor. Vierzehn Tage lang besuchen die Studenten Unternehmen, aber auch Sozialprojekte in China oder Brasilien.

Auch im Curriculum sind die Schwerpunkte unterschiedlich. In Biberach sind es in den drei Kompaktkursen à sechs Wochen Betriebswirtschaft, Recht und Organisation. Augsburg setzt auf Kompetenzvermittlung in den Bereichen Projektmanagement, Recht, Technik, Soziales, Unternehmensführung und Internationales. Bei Steinbeis geht es um die Inhalte des klassischen Businessplans: Strategie-, Projekt-, Finanzmanagement, Marketing, Persönlichkeitsbildung.

Fazit: ein managementbezogenes Aufbaustudium liefert Anwärtern auf Führungspositionen in Architektur- oder Ingenieurbüros ein breites Querschnittswissen. Ein berufsbegleitender Studiengang, bei dem der Wissenstransfer direkt ins Unternehmen fließt, scheint dabei für Studenten wie Betriebe besonders reizvoll. Während Biberach und Augsburg klassische, langjährig erprobte Aufbaustudiengänge bieten, die bereits von mehr als 300 Absolventen durchlaufen wurden, nimmt die Steinbeis-Hochschule die Unternehmen in die Pflicht.

Michael Sudahl

Fachhochschule Augsburg: Master Baumanagement. Voraussetzung abgeschlossenes Architektur- oder Bauingenieurstudium, zweijährige Berufspraxis. Unterrichtssprache: Deutsch, technisches Englisch, Französisch. www.fh-augsburg.de
Bauakademie Biberach: MBA Internationales Immobilienmanagement. Voraussetzung abgeschlossenes Architektur- oder Bauingenieurstudium, zwei Jahre Berufserfahrung. Unterrichtssprache: Deutsch, einzelne Vorlesungen in Englisch. www.bauakademie-biberach.de
Steinbeis-Hochschule: MBA Architektur-Management. Voraussetzung Hochschulabschluss besser als 2,5, zwei Jahre einschlägige Berufsausübung. Unterrichtssprache: Deutsch und Englisch. www.architekt-mba.de/www.ingenieur-mba.de



Planen ist nicht alles – Architekten müssen auch unternehmerisch denken.

Foto: vario-press

SAP-Skills sind sehr gefragt

Java, Oracle und SQL wurden 2007 besonders oft nachgefragt – von SAP-Skills aber weit übertroffen. Zu dieser Erkenntnis kommt Gulp durch Auswertung seiner Projektdaten. Das Unternehmen vermittelt IT-Freiberufler, hat mehr als 2000 Kunden und 60 000 eingetragene IT-Experten. Die Erkenntnisse können als repräsentativ angesehen werden. Ein Viertel aller Anfragen von Unternehmen betraf SAP-Spezialisten, ein Plus von 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Java-, Oracle- oder SQL-Knowhow wurden in rund 16 Prozent verlangt.

IT-Experten mit SAP-Kompetenz haben auch finanziell die Nase vorn. Denn während 36 Prozent der bei Gulp registrierten Freiberufler in Java und SQL versiert sind und sich 28 Prozent mit Oracle auskennen, ist der Anteil an SAP-Kennern mit 15 Prozent deutlich geringer. Laut Auswertung hat jeder eingetragene SAP-Spezialist mindestens zwei Anfragen pro Monat erhalten.

Der durchschnittlich geforderte Stundensatz der Gulp-IT-Freiberufler lag Ende Juli bei 68 Euro – für SAP-Berater bei 82 Euro, Tendenz steigend: Rund 40 Prozent der deutschen Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitern arbeiten mindestens mit einem Produkt aus dem Hause SAP. Auf dem ERP-Markt in Deutschland ist SAP Standard, so die Studie IT-Markt Deutschland 2007 von Raad Research. Allerdings weist die Untersuchung auch darauf hin, dass die SAP-Durchdringung bei branchenspezifischen Funktionalitäten weit hinter diesen Wert zurückfällt, beim Dokumentenmanagement beispielsweise nur zwölf Prozent beträgt. Außerdem habe das Unternehmen nach wie vor Schwierigkeiten, Zugang zu mittelständischen Kunden zu bekommen. Stark vertreten sind die Walldorfer in Konzernen mit mittelständischen Töchtern. Besonders Experten für Netweaver sind gefragt. *ilg*

Designer am Webstuhl

Die Textil- und Gobelinmanufaktur Halle lehrt alte Techniken

„Kein Wort nach draußen“ heißt es in der Staatlichen Textil- und Gobelinmanufaktur in Halle. Die gilt wegen ihrer Vielfalt an historischen Textilhandwerkstechniken als einzigartig in Europa. Die Ausbildung ist besonders bei angehenden Designern gefragt. „Wir restaurieren derzeit etwas für ein Museum und für Privatleute“, sagt die Manufaktur-Geschäftsführerin Jana Wolter am Eingang. Nach der Wende wurde die Restauratorenwerkstatt für historische Textilien, Fahnen, Teppiche und gewirkte Wandbehänge (Tapissereien) gegründet. Doch was dort in altem, neuem Glanz erstrahlen wird, ist Betriebsgeheimnis.

Indes sei es kein Geheimnis, dass viele junge Menschen die teils jahrhundertealten Handwerkstechniken erlernen wollten. Dazu gehören Flachweben auf Handwebstühlen, die speziellen Techniken des Jacquard- sowie Gobelinwebens oder das Savonnerieknüpfen für Teppiche, das sonst nur noch in Frankreich, dem Ursprungsland der Gobelines, praktiziert werde. „Angehende Designer lernen bei uns zum Beispiel am Webstuhl die alten Techniken und kreieren dabei zugleich ihre eigenen, modernen Arbeiten“, erklärt die Chefbin des zwölf Mitarbeiterinnen zählenden Unternehmens. „Leicht war es nach der Wende für uns als Manufaktur nicht, das Damoklesschwert hing über uns. Doch nun haben wir Nachfrager aus ganz Deutschland und stehen gut da“, erzählt die Firmenchefin vom Weg in die Marktwirtschaft.

„Die Manufaktur ist ein wichtiger Bestandteil unserer Lehre“, betont Ulrich Klieber, Rektor der Hochschule für Kunst und Design Burg Giebichenstein in Halle mit derzeit rund 1000 Studenten. Wichtig sei diese praktische Arbeit für die angehenden Designer auch, um für sich während des weit um-

fangreicheren Studiums eine „eigene Handschrift“ zu entwickeln. „Wir haben auch viele Studenten aus Asien bei uns, wo Textilkunst eine große Tradition hat.“

Anschaulich wird die Ausbildung für angehende Designer in der Manufaktur zum Beispiel in deren Flachweberei. Die komplizierte hölzerne Maschinerie der Webstühle verbreitet hier zwar einen Hauch von Nostalgie, doch wer einer „Weberin“ über die Schulter schaut, staunt. Unter flinken Händen entstehen beim „Klack-klack“ der Webstühle aus einer Vielfalt an Farben moderne und außergewöhnliche Muster.

Abgeschirmt vor neugierigen Blicken hingegen ist die Restauratorenwerkstatt. „Für einen Quadratmeter braucht eine Restauratorin im Schnitt 40 bis 45 Stunden“, sagt Wolter. „Dabei hat man auch eine riesige Verantwortung, aus solch historisch wertvollen Stücken kann man nicht einfach mal so ein Stück heraustrennen oder ersetzen, wenn was bei der Arbeit schiefeht.“

Stolz zeigt sie auf die Referenzliste der textilen Restaurierungs-, Web- und Stickarbeiten der Manufaktur. Dazu gehören Arbeiten für Schlösser und Museen wie Sanssouci in Potsdam, für das zum Unesco-Welterbe gehörende Dessau-Wörlitzer Gartenreich, für Schloss Vaduz im Fürstentum Liechtenstein oder die deutsche Botschaft in Paris.

Die Textil- und Gobelinmanufaktur gehört zur Allianz Textiles Denkmal in Chemnitz, einem bundesweiten Verbund von Handwerks-, Manufaktur- und Industriebetrieben mit textilen Gewerken. Er versteht sich als Ansprechpartner der Denkmalpflege, für Museen und alle Liebhaber historischer textiler Werke. *Petra Buch, dpa*

www.textilmanufaktur.de
www.textilesdenkmal.de

TERMINE

Bildungsexperten der IHK Region Stuttgart beraten am Donnerstag, 7. März, von 10 bis 16 Uhr unter ☎ 20 05-1 15 rund ums **Thema Weiterbildung**.

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart veranstaltet mit dem Institut für Unternehmensgründung zwei Existenzgründerseminare: 12.–14. März und 14.–16. März www.ifu-nelles.de. Darüber hinaus bietet das **Gründerbüro** im Rathaus eine Erstberatung nach terminlicher Absprache, montags bis donnerstags von 16 bis 20 Uhr (☎ 2 16-84 84).

Beratungsabend zum Industriemeister Mechatronik sowie Handwerksmeister **Elektrotechnik** und Elektromaschinenbau (HWK) ist beim Elektro Technologie Zentrum am 3. März, 17 Uhr. (www.etz-stuttgart.de)

Es finden wieder Infoveranstaltungen zu Lehrgängen der Volkshochschule statt: **Bilanzbuchhalter** 6. März, Handelsfachwirt 13. März, Industriefachwirt und Wirtschaftsfachwirt 11. März, jeweils 18 Uhr. (☎ 18 73-7 27)

Am 8. März, 11 Uhr, informiert die AKAD über ihre Bachelor- und Diplom-Studiengänge; sie können unter bestimmten Voraussetzungen ohne Abitur belegt werden. Beim Infoabend am 12. März, 18.30 Uhr, geht es um Master-MBA- und Diplomaufbaustudiengänge. (Anmeldung ☎ 8 14 95-2 22)

Am 11. April startet an der VWA berufsbegleitend **Integrierte Unternehmenskommunikation**. Am 5. März, 18 Uhr, ist Infoabend. (www.w-vwa.de)

Redaktion: Gisela Fechner