

In dieser Ausgabe

Campus

UnternehmerTUM – das Zentrum für Unternehmertum an der TU München 2 / 3

¡communicate!

Aktuelle Termine 1 / 2

MBA-Tagebücher 3 / 4

Rückblick 4

Communication & Leadership

Fachbeitrag 4 / 5

Lesenswert 5

Bemerkenswert 5

Profil 6

Wissenswert 6

Impressum 6

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

als eine der spannendsten Innovationen in der digitalen Welt wurden im vergangenen Jahr Weblogs diskutiert – wir haben in unserer letzten Ausgabe darüber berichtet. Aber nicht nur solche technischen Phänomene sind Innovationen, die es wert sind, im Rahmen von ¡communicate! genauer betrachtet zu werden. Wir möchten Ihnen das Thema „Innovationsmanagement“ aus verschiedenen Perspektiven näher bringen – und in unserem Programm heißt das natürlich auch: die erfolgreiche Kommunikation von Innovationen. Denn bei vielen guten Ideen, neuen Produkten

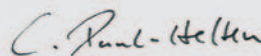
und vielversprechenden Technologien mangelt es an der richtigen Kommunikationsstrategie, um sie zum Erfolg zu führen.

Im Juni findet unser nächstes Executive Training zum Thema „Managing and Communicating Innovation“ statt. Was es bei ¡communicate! sonst Neues gibt, erfahren Sie auf den nächsten Seiten. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Anregungen und Ideen an redaktion@communicate.tum.edu.

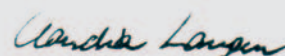
Mit den besten Grüßen



Prof. Dr. Helmut Krcmar
Academic Director, TU München



Claudia Paul-Helten
Executive Director, TU München



Dr. Claudia Langen
Project Manager, Bertelsmann Stiftung

¡communicate!

Aktuelle Termine

¡communicate! vergibt zwei Stipendien für den Executive MBA

Für den zweiten Jahrgang des Executive MBA in Communication and Leadership werden zwei Stipendien ausgeschrieben. Jeweils ein Stipendium richtet sich an Selbstständige sowie an Angestellte kleiner oder mittlerer Unternehmen. Die Stipendien sollen dazu beitragen, die Teilnehmergruppe von maximal 20 Personen möglichst heterogen zusammenzusetzen, um unterschiedliche Sichtweisen, die sich aus den verschiedenen beruflichen Hintergründen ergeben, in die Diskussionen einfließen zu lassen. Sowohl für Selbstständige als auch für Angestellte aus dem Mittelstand sind die finanziellen Hürden bei

hochwertigen Weiterbildungsmaßnahmen häufig nicht zu bewältigen. Daher übernehmen die ¡communicate!-Programmpartner für die Stipendiaten 50 Prozent der Kursgebühren, die bei 28.000 Euro liegen. Der nächste Jahrgang startet im **Mai 2006**. Führen Sie ein unverbindliches Beratungsgespräch; rufen Sie uns an unter 089-289 28 474.

World MBA Tour:

Frankfurt und Amsterdam

Auch dieses Jahr ist ¡communicate! wieder mit einem Info-Stand auf der World MBA Tour, einer der größten MBA-Messen Europas, vertreten. Am Samstag, den **4. März 2006** können Sie uns im **Hilton Hotel in Frankfurt** kennen lernen, am Dienstag, den **7. März**

2006 im NH Grand Hotel Krasnapolsky in Amsterdam.

Gerne stellen wir Ihnen unser Executive MBA-Programm detailliert vor und beraten Sie persönlich. Auch Teilnehmer des aktuellen MBA-Jahrgangs werden anwesend sein, Ihre Fragen gerne beantworten und von ihren Studienerfahrungen berichten. Die World MBA Tour bietet die besten Möglichkeiten, Business Schools aus aller Welt kennen zu lernen und Informationen zum MBA-Studium einzuholen. Im Rahmen dieser Veranstaltung findet auch ein Vortrag über den General Management Admission Test (GMAT) statt, der für die meisten MBA-Programme – so auch für den Executive MBA von ¡communicate! – Zulassungsvoraussetzung

ist. Nähere Informationen zur World MBA Tour finden Sie unter www.topmba.com

13. Münchner Management Colloquium

Am **7. und 8. März 2006** findet das 13. Münchner Management Kolloquium an der TU München statt. Thema der diesjährigen Tagung ist „Welche Innovationen schaffen Arbeitsplätze? Wo?“. Zahlreiche Manager und andere Experten diskutieren über verschiedene Innovationsstrategien, Innovation im Management, Innovationen als Arbeitsplatzmotoren und viele Themen mehr. Neu ist in diesem Jahr ein Panel am Ende der Veranstaltung, bei dem sich Prof. Dr. Wolfgang Reitzle, Vorstandsvorsitzender der Linde AG, Prof. Dr. Dieter H. Vogel,

Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG, Prof. Dr. Horst Wildemann von der TU München und Prof. Dr. Mark Wössner, Chairman Deutschland der Citigroup Global Markets AG, zum Thema „Managementausbildung in Deutschland“ der Diskussion mit dem Publikum stellen. Das Programm communicate! wird mit einem Info-Stand vor Ort sein. Weitere Infos zum Management Colloquium finden Sie unter www.mmk-online.info

Executive Training
„Managing and Communicating Innovation“



Schloss Liebenstein

An der Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

und letztendlich des gesamten Standorts Deutschland zweifelt niemand. Doch gibt es hier keine Patentrezepte für den Erfolg. Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Platzierung einer Innovation im Markt ist die richtige Kommunikationsstrategie. Bei communicate! dreht sich im nächsten Executive Training alles um das Thema „Managing and Communicating Innovation“.

Zahlreiche Referenten aus Wissenschaft und Praxis, darunter Kerstin von Aretin (Corporate & Science Communications), Prof. Dr. Helmut Krcmar (TU München), Dr. Dirk Johannsen (Münchner Rückversicherung), Bernd Mühlfriedel (12snap AG) und Wolfgang Scheunemann (dokeo GmbH) diskutieren aktuelle Szenarien und Fallstudien zur Innovationskommunikation.

Das Seminar findet vom **21. bis 24. Juni 2006 im Schlosshotel Liebenstein** (bei Stuttgart) statt.

Bei einer Anmeldung bis zum 24. Mai 2006 gilt unser Frühbucheypreis von 1.850 Euro (zzgl. MwSt)! Nähere Informationen finden Sie unter www.communicate-program.de/et/innovation

Infoveranstaltungen zum Executive MBA – Terminvorschau
Die Termine und Orte für unsere Infoveranstaltungen im Jahr 2006 stehen fest. Bei diesen Veranstaltungen haben Sie Gelegenheit, sich umfassend über den Executive MBA in Communication and Leadership zu informieren. Wir stellen Ihnen die Inhalte unseres Programms ausführlich vor, Sie lernen das Team von communicate! kennen und treffen Teilnehmer aus dem laufenden MBA-Jahrgang. In einer „Schnuppervorlesung“ präsentiert Ihnen außerdem einer unserer Dozenten einen Ausschnitt aus dem Programm. Im Anschluss beantworten wir gerne Ihre Fragen.

Nähere Informationen und Anmeldung unter 089-289 28 474

Infoveranstaltungen zum Executive MBA im Jahr 2006:

Do, 29.06.2006, Köln

Special:
Mi, 19.07.2006, München:
Nehmen Sie für einen Abend am laufenden MBA-Programm teil!

Do, 14.09.2006, Frankfurt

Mi, 27.09.2006, Berlin

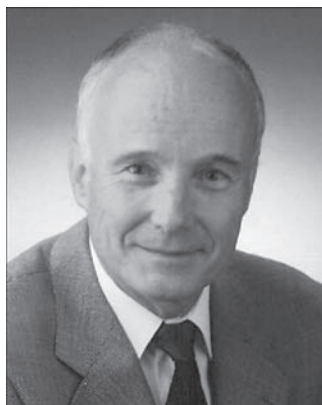
Special:
Mi, 11.10.2006, München:
Nehmen Sie für einen Abend am laufenden MBA-Programm teil!

Do, 9.11.2006, Hamburg

Di, 12.12.2006, München

Die Veranstaltungen finden jeweils von 18.30 Uhr bis ca. 20 Uhr statt.

Campus



Dr. Bernward Jopen

UnternehmerTUM – das Zentrum für Unternehmertum an der TU München

Im Jahr 2002 wurde die UnternehmerTUM GmbH gegründet, um das unternehmerische Denken und Handeln des akademischen Nachwuchses zu fördern und weiter auszubauen. Dr. Bernward Jopen

ist Geschäftsführer der UnternehmerTUM und langjähriger Unternehmer und Gründer mehrerer Unternehmen im Bereich Telekommunikation und Maschinenbau. Zudem engagiert er sich als „Business Angel“ im Münchner Gründernetzwerk. Im Executive MBA tritt er als Dozent zum Thema „Entrepreneurial Finance and Business Planning“ auf. Die Redaktion von communicate! sprach mit Dr. Jopen über sein Engagement rund um das Unternehmertum.

Wie kam es zur Gründung der UnternehmerTUM?

Mein Geschäftsführerkollege Helmut Schönenberger und ich saßen – ohne uns zu kennen – nebeneinander in einem Kongress im Audimax der TU München. Wir kamen ins Gespräch, und er berichtete von einer

Reise nach Stanford, um im Auftrag von TU-Präsident Herrmann Anregungen für ein Entrepreneurship Center zu sammeln. Er fragte mich, ob ich mitmachen wollte – wir schrieben einen Businessplan und fanden mit Unterstützung der Hochschulleitung in der Unternehmerin Susanne Klatten eine Sponsorin für das Vorhaben. 15 Monate nach dem ersten Treffen im Audimax startete die UnternehmerTUM mit einem kleinen Büro in der Fakultät für Maschinenwesen in Garching.

Was wollen Sie mit der UnternehmerTUM erreichen?

Unser Ziel ist, unternehmerisches Denken in die Köpfe der Studenten zu bringen! Unser besonderes Augenmerk liegt hier bei den naturwissenschaftlich und ingenieurwissenschaftlich orientierten jun-

gen Menschen. Gegenwärtig besuchen jährlich rund 1.000 Personen unsere semesterweise organisierten Seminare, Workshops und Vorlesungen, immerhin 25 Prozent eines Absolventenjahrgangs der TU München.

Warum ist es so wichtig, das unternehmerische Denken zu fördern?

Unternehmerisches Denken heißt u. a. über den Tellerrand seiner eigenen aktuellen Tätigkeit hinauszublicken und Chancen für das Unternehmen, aber auch für die eigene Karriere aufzuspüren. Unternehmerisches Denken hat auch mit Mut und einer gewissen Risikobereitschaft zu tun. Unternehmerisches Denken gestaltet sich oft in gut funktionierenden Teams, die in unterschiedlichen Rollen gemeinsam an

dem Ziel arbeiten, das Unternehmen vorwärts zu bringen. Priorität hat hierbei, Werte für die Kunden zu schaffen.

Wodurch unterscheidet sich die TU München bei der Förde-

rung innovativer Projekte von anderen Universitäten? Es ist der integrierte Ansatz, der uns von anderen unterscheidet: Wir bilden Menschen aus, üben in Seminaren und Innovationsprojekten, befra-

gen zukünftige Kunden und geben Hilfestellung bei der Gründung von Unternehmen.

Sie sind ein „Business Angel“ – können Sie kurz erklären, was das bedeutet?

„Business Angels“ sind oft gestandene Unternehmer, die jungen Unternehmern mit Erfahrung, Kontakten und finanziellen Mitteln unter die Arme greifen.

¡communicate!

Tagebuch der MBA-Teilnehmer

Im Februar fand bereits die fünfte von insgesamt sechs Präsenzzeiten des Executive MBA statt. Wir stellen Ihnen heute drei Teilnehmer vor, die in ihren „MBA-Tagebüchern“ berichten, welchen Einfluss ihre Teilnahme am MBA-Programm auf ihr Berufsleben hat.

Julia Meise, Teilnehmerin der „Class of 2006“



Julia Meise ist mit 28 Jahren eine der jüngsten Teilnehmerinnen im Programm. Sie hat Politik, Interkulturelle Kommunikation und Psychologie in München und Padua studiert. Zuletzt arbeitete sie als PR-Beraterin bei der Kölner Agentur Susbauer PR. Momentan befindet sie sich in einer Phase der beruflichen Neuorientierung.

orientierung häufig dazu, dass junge Kommunikatorinnen hier besonders gern hineintappen und sich als 'nette PR-Mädels' ihr berufliches Weiterkommen versperren. Mit dem Vorsatz, der Gleichung 'Kommunikationsgeschick + Dienstleistungsorientierung = nettes PR-Mädel' einen charmanten Strich durch die Rechnung zu machen, wandte ich die hohe Schule der MBA-Mathematik an: Ein bedeutender Prozentsatz Bilanzierungswissen, ein großer Bruchteil Controlling, das Einmaleins der Krisenkommunikation und – last but not least – eine gehörige Portion 'Self Leadership' ... Die Formel führte zum Erfolg, denn sie lenkte meine berufliche Neuorientierung in Bahnen, die gezielt aus der 'Freundlichkeitsfalle' hinaus führen. Dass ein derartiger 'Change' in der Umsetzung klappte, verdanke ich nicht nur der akademischen und praktischen ¡communicate!-Lehre, sondern nicht zuletzt auch dem ehrlichen Feedback meiner engagierten MBA-Kommilitonen.“

„Mein persönlicher Lerneffekt aus dem MBA-Programm ist, einen Ausweg aus der weiblichen 'Freundlichkeitsfalle' zu finden. Laut Professor Fröhlich führt die Kombination aus Kommunikationsgeschick und ausgeprägter Dienstleistungs-

Matteo Scaravelli, Teilnehmer der „Class of 2006“



Matteo Scaravelli wurde vor 35 Jahren in Como (Italien) geboren. Er hat Politikwissenschaft und internationale Wirtschaft in verschiedenen Ländern studiert und lebt seit sieben Jahren in Deutschland. Seit 2005 leitet er bei der Unternehmenskommunikationsabteilung der Siemens AG die Einheit „International Coordination“, die für die

wichtigsten Bereichen der Unternehmenskommunikation und der Leadership-Theorie zu erwerben. Der MBA in Communication and Leadership ist für mich ein großer Schritt nach vorn, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Meine Erwartungen an den MBA waren nicht nur fachlicher, sondern auch methodischer Natur. Ich halte die Kombination von praxisbezogenen Fällen und theoretischen Modellen und Kenntnissen für den effizientesten Weg zur Bewältigung von beruflichen Herausforderungen – und das ¡communicate!-Programm scheint mir genau die richtige Mischung anzubieten.

Betreuung der Siemens Kommunikationsabteilungen in den Regionen verantwortlich ist.

„Die unternehmerischen Herausforderungen in meinem beruflichen Umfeld bestehen insbesondere darin, kontinuierlich Kompetenzen aufzubauen, sich ständig an die sich schnell verändernden Wirtschaftsbedingungen anzupassen und breit gefächerte, aber gleichzeitig fundierte Kenntnisse in den

Ich habe natürlich auch sehr viel von den Menschen erwartet, mit denen ich hier interagiere: von den Dozenten, aber auch von meinen Mitstreitern, den anderen Teilnehmern. Sie bringen neue interessante Perspektiven und Erfahrungen in die Diskussionen mit ein. Wir befinden uns schon in der zweiten Hälfte des Programms, und ich kann sagen: Alle meine Erwartungen sind bisher erfüllt worden.“



Dr. med. vet. Sabine Schüller ist 43 Jahre alt, hat in Berlin Tiermedizin studiert und nach einigen Jahren in der Forschung den Weg zu Kommunikation und Public Affairs eingeschlagen. Sie arbeitet heute in den Niederlanden für das Unternehmen Intervet International bv und leitet dort seit 2001 die Abteilung Communications & Public Affairs.

„Was macht nun eine Tierärztin, die ich von der Erstausbildung her bin, in einem solchen Programm? Sicher haben wir Tierärzte ein gutes Gespür für 'non-verbale' Kommunikation, um mit unseren Patienten kommunizieren zu können. Ein Vorteil – aber natürlich steckt hinter einer professionellen Unternehmenskommunikation viel mehr.

Nach Jahren des 'learning by doing' und dem einen oder anderen Seminar bietet mir jcommunicate! die Möglichkeit, meine Praxiserfahrung mit fundierten wissenschaftlichen Kenntnissen zu untermauern, ökonomisches Wissen beizufügen und Führungsfragestellungen zu analysieren.

Der EMBA in Communication and Leadership vereint all diese Aspekte. Eine gute Mischung aus Wissenschaft und Praxis schafft Nähe zu den täglichen Fragestellungen. Und wer kennt das nicht: Andere Prioritäten und das Tagesgeschäft treiben einen weiter, manche lohnenswerte Analyse eines Kommunikationsprozesses muss unterbleiben. Praxisprojekte im jcommunicate!-Programm bieten die Chance zur vertiefenden Analyse und schaffen so auch einen direkten Nutzen für das Unternehmen.

Ab und zu muss man ein Zeitkünstler sein, denn das umfangreiche Pensum ist nicht immer ganz leicht mit einem ausgefüllten beruflichen Alltag zu vereinbaren. Aber es ist es wert!“

Rückblick

Schnuppervorlesung: Gerüchte als Sinnangebote in unsicheren Zeiten!

Am 12. Januar 2006 fand im jcommunicate!-Seminarraum eine Infoveranstaltung für Interessenten am Executive MBA statt. Dr. Hans-Joachim Gergs, Dozent an der TU München und Organisationsentwickler bei der Audi AG in Ingolstadt, präsentierte in einer „Schnuppervorlesung“ einen Ausschnitt aus dem

EMBA-Curriculum. Dabei ging es um das Thema „Kommunikationsaufgaben im Wandlungsprozess“. Gergs stellte vielfältige Zusammenhänge zwischen Organisationen und ihrer Kommunikation dar und ging auch auf die Bedeutung von Gerüchten als „negative Visionen“ in Change-Prozessen ein. Gerüchte gelten, so das

Ergebnis einer Studie, als zentrale Informationsquelle von Beschäftigten; sie verbreiten sich umso schneller, je betroffener der Empfänger vom Inhalt des Gerüchtes ist (z. B. bei Entlassungen, Fusionen); und sie breiten sich horizontal aus und erreichen deshalb Führungskräfte nicht oder erst sehr spät. Die Bedeutung von

Gerüchten darf in Change-Prozessen nicht unterschätzt werden und sollte strategisch „bearbeitet“ werden, so Gergs. Wenn auch Sie Interesse an einer „Schnuppervorlesung“ zu einem ausgewählten Thema aus unseren MBA-Inhalten haben, dann besuchen Sie eine unserer Infoveranstaltungen (siehe: Aktuelle Termine).

Dritte Sitzung des Expertenbeirats von jcommunicate!

Am 31. Januar 2006 traf sich der Expertenbeirat von jcommunicate! zu seiner dritten Sitzung und diskutierte angeregt über aktuelle Entwicklungen des Programms sowie – als besonderes Thema des Tages – über den Zusammenhang zwischen Führung, Kommunikation und Unternehmens-

kultur. Mit dem Expertenbeirat von jcommunicate! werden erfahrene, namhafte Vertreter aus Unternehmen und Wissenschaft in die Weiterentwicklung des Programms eingebunden, um damit eine enge Anbindung an die Praxis und kontinuierlichen Input aus Unternehmenssicht zu gewährleisten.

Er trifft sich zweimal im Jahr.



v.l.n.r.: Prof. Dr. Heribert Meffert, Bertelsmann Stiftung; Dr. Horst Nasko, Heinz Nixdorf Stiftung; Prof. Dr. Günter Bentele, Uni Leipzig; Dr. Christoph Walther, CNC; Dr. Christian Lawrence, Allianz; Dirk Große-Leege, VW; Prof. Dr. Helmut Krömer, jcommunicate!

Communication and Leadership

Fachbeitrag: The Challenge of Leadership for Innovation

Andy Neely / Kathrin Möslin

Unternehmen sind zurzeit mit großen Herausforderungen konfrontiert und benötigen Innovationen, um auf dem internationalen Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Im März 2005 wurde ein Summary Report des Londoner Advanced Institute

of Management Research (AIM) und des Chartered Management Institute veröffentlicht, der sich mit dem Thema beschäftigt, wie Führungskräfte mit dieser Herausforderung umgehen und Innovationen gezielt fördern können.

In dem Bericht werden unter anderem folgende Fragestellungen diskutiert: Was bedeutet es, eine innovative Führungskraft zu sein? Wie können Führungskräfte Innovationen steuern? Ist Inspiration die Antwort? Der

Bericht macht deutlich, dass Führungskräfte nicht nur durch Kreativität und Inspiration Innovationen vorantreiben können, wie häufig betont wird. Führungskräfte sind vor allem immer auch Architekten ihrer Organisation und können

innovationsförderliche Strukturen und Systeme gestalten.

Mit dem „Leadership for Innovation Framework“ liefert das Forscherteam um Prof. Dr. Andy Neely und Prof. Dr. Kathrin Möslin einen Gestaltungsrahmen, der die wichtigsten Aspekte auf dem Weg zu „Innovation durch Führung“ zusammenfasst:

1. Führung ist nicht eindimensional. Motivation und Orga-

nisation sind zwei zentrale Dimensionen der Führung.

2. Die Strukturen und Systeme eines Unternehmens beeinflussen ihre Innovationsfähigkeit.

3. Führungskräfte in Unternehmen können die Fähigkeit und Motivation zur Innovation gezielt mitgestalten.

Prof. Dr. Andy Neely ist stellvertretender Direktor des

Advanced Institute of Management Research an der London Business School und Vorsitzender des Departments für Business Performance an der Cranfield School of Management. Prof. Dr. Kathrin Möslin ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der HHL - Leipzig Graduate School of Management. Sie ist Dozentin im Executive MBA von [jcommunicate!](#).

Der vollständige Summary Report kann unter www.aimresearch.org/publications/leadershipforinnovation.pdf heruntergeladen werden.

Ein Executive Briefing zum Thema finden Sie ebenfalls online unter: www.aimresearch.org/publications/ebs_leadership.pdf

Lesenswert

Péter Horváth / Klaus Möller (Hg.) – Intangibles in der Unternehmenssteuerung

„Intangibles in der Unternehmenssteuerung“ ist ein umfassendes Sammelwerk zur Thematik der immateriellen Werte, die gerade angesichts der zunehmenden Globalisierung und Wettbewerbsintensivierung aktuell und von höchster Relevanz ist. Untersucht werden die nicht greifbaren Werte eines Unternehmens, wie z. B. das Wissen der Mitarbeiter, Organisationsstrukturen und Zulieferbeziehungen. Das Buch ermöglicht einen schnellen Einstieg in die komplexe und facettenreiche Thematik dieses grundlegenden Phänomens, dem die Betriebswirtschaftslehre inzwischen verstärkt Aufmerksamkeit schenkt.

In fünf Abschnitten stellen zahlreiche deutsche und internationale Autoren aus Wissenschaft und Praxis dem Leser „Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals“ vor.

Dieser Sammelband enthält Beiträge zur Bedeutung der immateriellen Güter für die Unternehmensführung, zu Gemeinsamkeiten zwischen immateriellen Gütern und ökologischen Ressourcen im Hinblick auf ihre Abbildung im betrieblichen Rechnungswesen sowie zu verschiedenen Ansätzen zur Messung und Steuerung, zu Rechnungslegung und Reporting und bietet

Beispiele von speziellen Intangibles (wie Marken, Patenten, Wissensbilanzen). Das Buch stellt eine Fundgrube für Führungskräfte aus der Wirtschaft dar und gibt auch Lehrenden und Lernenden im Hochschulbereich viele Anregungen.

Prof. Dr. rer. pol. Péter Horváth ist Herausgeber der Zeitschriften „Controlling“ und „Wissenschaftsmanagement“ sowie Autor zahlreicher Publikationen, u. a. des Standardlehrbuchs „Controlling“, das inzwischen in der 10. Auflage vorliegt. Er ist Vorsitzender des Aufsichtsrates der international tätigen Managementberatung Horváth & Partners und leitet das

International Performance Research Institute GmbH (IPRI).

PD Dr. Klaus Möller ist Vertreter des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmensrechnung an der TU München. Daneben ist er Geschäftsführer des International Performance Research Institute GmbH (IPRI) und Redakteur der Zeitschrift „Controlling“. Er ist Dozent im Executive MBA und bei den Executive Trainings von [jcommunicate!](#).

Verlag Vahlen München (2004)
ISBN 3-8006-3035-4
Preis: 48 €

Bemerkenswert

Deutsche Manager sind besonders engagiert und innovativ

Deutsche Top-Führungskräfte engagieren sich stark für den Erfolg ihres Arbeitgebers – zumindest sehen sie es selbst so. Bei ihrer Selbsteinschätzung liegen sie mit einem Engagement-Wert von 81 Prozent weit über dem internationalen Durchschnitt (66 Prozent), so die aktuelle Hewitt-Studie „Führungskräfte-Engagement 2005“, die in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital durchgeführt wurde. An der Studie beteiligten sich 196 deutsche Top-Manager.

Das Beratungsunternehmen Hewitt Associates hat ein

neuartiges Führungskräfte-Engagement-Modell entwickelt, um das Engagement von Top-Führungskräften zu messen. Faktoren, die bei der Erhebung eine Rolle spielten, sind die Loyalität der Führungskraft gegenüber dem Unternehmen, die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, die Ausrichtung der eigenen Werte an den Unternehmenswerten und -strategien, die persönliche Verpflichtung gegenüber Unternehmenszielen und -erfolg, sowie das Vermögen, andere zu inspirieren.

Während nach eigenen Anga-

ben 77 Prozent der leitenden Angestellten engagiert arbeiten, sind es bei Mitgliedern der Geschäftsleitung 86 Prozent und bei Vorständen und Geschäftsführern sogar 96 Prozent. Das Engagement der Manager nimmt dabei mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit zu: So sehen Führungskräfte, die mehr als 21 Jahre für ein Unternehmen tätig sind, ihr Engagement bei 100 Prozent, während nur 74 Prozent der Manager mit weniger als zwei Jahren Unternehmenszugehörigkeit bereit sind, sich für ihr Unternehmen einzusetzen. Die

Unternehmensgröße und der Jahresumsatz dagegen beeinflussen das Engagement der Führungskräfte eher negativ. Unterdurchschnittliche Ergebnisse sind bei Unternehmen zwischen 5.000 und 10.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über einer Mrd. Euro zu beobachten.

Im Rahmen der Studie wurden die Top-Führungskräfte auch nach einer Selbsteinschätzung ihres Führungsstils gefragt. Hier gaben 37 Prozent der Führungskräfte an, sich als „Entrepreneurs“ mit Visionen, Veränderungsbereitschaft

und hoher Risikobereitschaft einzuschätzen. Etwa ein Viertel sieht sich selbst als „Effizienzexperten“ mit einem Schwerpunkt auf Prozessoptimierung und Controlling. 22 Prozent halten sich für „stetige Entwickler“, für die Planungssicherheit, Geschwindigkeit und Aggressivität eine Rolle

spielt. 16 Prozent sagen von sich, sie seien „Sanierer“ mit Sinn für finanzielle Disziplin und Change Management. Ein weiteres interessantes Ergebnis der Studie: Manager in Unternehmen mit zweistelligen Wachstumsraten haben einen deutlich progressiveren und visionäreren Führungsstil. Sie

setzen stärker auf Innovation, auf die Entwicklung neuer Produkte und die Expansion in neue Märkte. Die Unternehmenslenker mit einstelligen Wachstumszahlen hingegen streben eine Vereinfachung der bestehenden Prozesse und Gewinnsteigerung durch Kosteneffizienz an. Sie sind zu-

dem weniger innovativ, zeigen sich weniger entschlossen bei der Entwicklung von Neuem und sind durch ein hohes Sicherheitsdenken geprägt. [Eine Zusammenfassung der Studie können Sie kostenlos mit einer kurzen Email an \[jasmin.bischoff@hewitt.com\]\(mailto:jasmin.bischoff@hewitt.com\) anfordern.](#)

Profil

Prof. Dr. Robert K. Frhr. von Weizsäcker

Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre an der TU München und Dozent im Executive MBA

Prof. Dr. Robert K. Frhr. von Weizsäcker übernahm im Jahr 2003 den Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre an der TU München. Er studierte an der Universität Bonn Mathematik und Volkswirtschaftslehre. Der Promotion 1985 an der London School of Economics folgte 1990 die Habilitation an der Universität Bonn. Zu

den Forschungsschwerpunkten des Lehrstuhls zählen die Gebiete Finanztheorie und -politik, Unternehmensfinanzierung, Bildungsökonomik, Arbeitsmarktökonomik sowie Bevölkerungs- und Industrieökonomik. Schwerpunkte in der Lehre sind Mikroökonomik, Makroökonomik sowie Finanzwissenschaft, Industrieöko-

nomik, Bildungsökonomik, Corporate Finance und Unternehmensbewertung. Im Executive MBA von ;communicate! ist Prof. Dr. Robert K. Frhr. von Weizsäcker verantwortlich für den Themenbereich „Management Foundations“.

Prof. Dr. Robert K. Frhr.
von Weizsäcker



Interview mit Prof. Dr. Robert K. Frhr. von Weizsäcker

Wofür steht für Sie die TU München?

Für eine hocheffiziente Universität an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

Was war Ihr größter Erfolg im Berufsleben?

Das sollen andere bewerten. Ich bin Schach-Großmeister – das war für mich persönlich vielleicht der größte Erfolg.

Welche Person hat Sie besonders inspiriert?

Inspiriert haben mich Ideen,

nicht so sehr Personen.

Wie lautet Ihr Lebensmotto?

Diese Frage kommt für mich zu früh.

Eine Buchempfehlung?

Die „Kreuzersonate“ von Leo Tolstoi.

Welchen Luxus gönnen Sie sich?

Theaterbesuche.

Was macht Ihnen Angst?

Wenn der Gegner auf leisen Sohlen ein schleichendes positionelles Übergewicht auf

den schwarzen Feldern erhält.

Ein Jahr Ferien: Was würden Sie machen?

Ich würde mich mit meinen Lieblingsthemen befassen: Schach, Musik und Astronomie.

Was bedeutet Kommunikation für Sie?

Unternehmenskommunikation ist die Kunst, wirtschaftliche Zusammenhänge umfassend und unverfälscht zu vermitteln. Diese Kunst gleicht der eines guten Bogenschützen,

der sowohl sein Ziel nicht aus den Augen verlieren darf als auch seinen Pfeil auf geschmeidige und unverwirbelte Art und Weise durch die Luft fliegen lassen muss.

Warum lohnt es sich, am ;communicate!-Programm teilzunehmen?

Um die im Vorangegangenen beschriebene Kunst zu erlernen.

Wissenswert

Programm ;communicate!

Das Qualifizierungsprogramm ;communicate! ist eine gemeinsame Initiative der Bertelsmann Stiftung, der Heinz Nixdorf

Stiftung und des DaimlerChrysler-Fonds in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München. Ziel des Programms

ist es, Communication and Leadership in Praxis, Lehre und Forschung miteinander zu verbinden. Um eine möglichst

breite Wirkung zu erzielen, gibt es aktuell die beiden Weiterbildungsformate Executive MBA und Executive Trainings.

Impressum

Der Newsletter von ;communicate! bietet aktuelle Informationen rund um ;communicate!, die beteiligten Stiftungen, die TU München sowie Themen zu „Communication and Leadership“. Wenn Sie den Newsletter abbestellen möchten, senden Sie einfach eine kurze E-Mail an contact@communicate.tum.edu. Über Fragen oder Anregungen freut sich die Redaktion: redaktion@communicate.tum.edu.

TU München, Programm ;communicate!, Arcisstr. 21, D-80333 München, Telefon: 089-28 92 84 74, www.communicate-program.de

V.i.S.d.P.: Claudia Paul-Helten; Redaktion: Susanne Beeck, Camelia Chirtes, Norman Zellmer; Grafik: ci-media OHG, Oliver Möller