

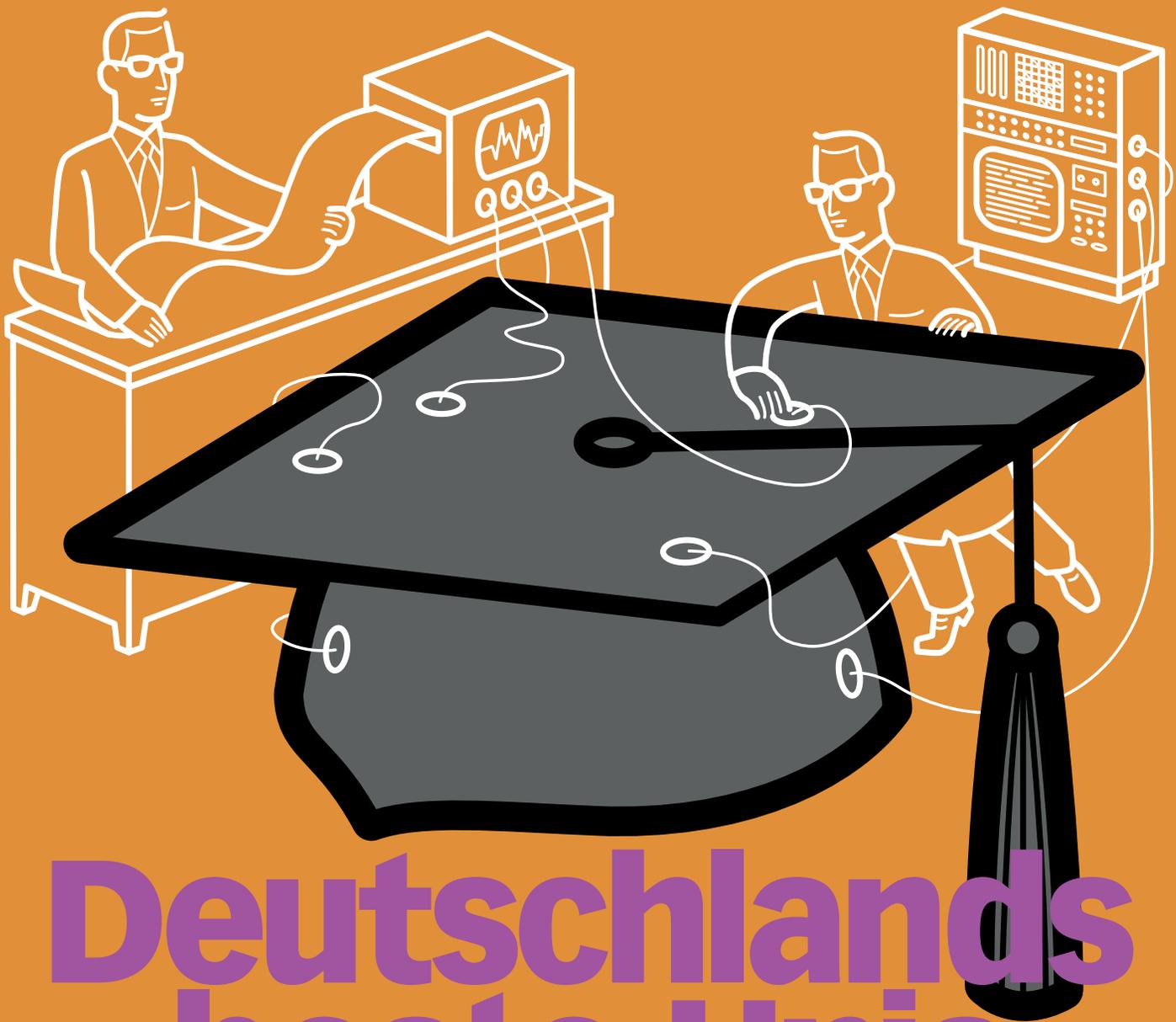
Die geheimen Zukunftspläne von Karstadt

wiwo.de

# Wirtschafts Woche

11

13.3.2006 | Deutschland €3,40



# Deutschlands beste Unis

Wo die Wirtschaft ihren Führungsnachwuchs sucht



# Sprungbrett für Eliten

Die Personalchefs haben gewählt: Diese **Hochschulen** sind nach Ansicht der Unternehmen die besten Deutschlands.

**S**chon die Homepage demonstriert Selbstbewusstsein. „Exzellenz RWTH Aachen“ heißt es seit Kurzem stolz auf der Internetseite der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule. Soll heißen: Die RWTH Aachen ist nicht nur die drittmittelstärkste Hochschule Deutschlands. Sie ist auch Spitzenforschungsstätte, ganz offiziell, eine heiße Anwärterin auf die Förderung als deutsche Eliteuni.

Die RWTH ist nicht die einzige Uni, die derzeit an ihrem Image feilt. Seitdem Bund und Länder die Exzellenzinitiative ins Rollen brachten, den bisher größten nationalen Uniwettbewerb, putzen sich die deutschen Hochschulen für ein öffentliches Schaulaufen heraus. Sie werben mit Rankingerfolgen, pflegen ihre Platzierung in der Wissenschaftsinitiative wie ein Statussymbol und schüren den Kampfgeist: Wer gehört zu den Besten Deutschlands? Wer soll es mit der Liga von Harvard & Co. aufnehmen? Wer schafft den Sprung in die deutsche „Ivy League“?

Die WirtschaftsWoche stellt diese Fragen seit Jahren. Allerdings legt sie einen praxisrelevanteren Maßstab an: Der Kölner Personaldienstleister Access hat dafür mehr als 1000 Personal- und Rekrutierungsverantwortliche in Deutschlands größten Unternehmen befragt (siehe Kasten Seite 202). Sie sollten aus ihrer Erfahrung berichten, von welchen Hochschulen sie die qualitativ besten Bewerbungen erhalten – an welchen Unis und FHs also die Top-Talente unter den Wirtschaftswissenschaftlern, Ingenieuren, Juristen und Informatikern ausgebildet werden.

Das WirtschaftsWoche-Uniranking liefert in diesem Jahr aber noch mehr Details: Es schlüsselt die Wirtschaftswissenschaften in die Fächer Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft auf und untergliedert die Ingenieurwissenschaften in die beiden studentstärksten Fächer Elektrotechnik und Maschinenbau. So lässt sich noch genauer ablesen, welche Hochschulen in welcher Fachrichtung die besten Karriereperspektiven bieten.

## Fachidioten unerwünscht

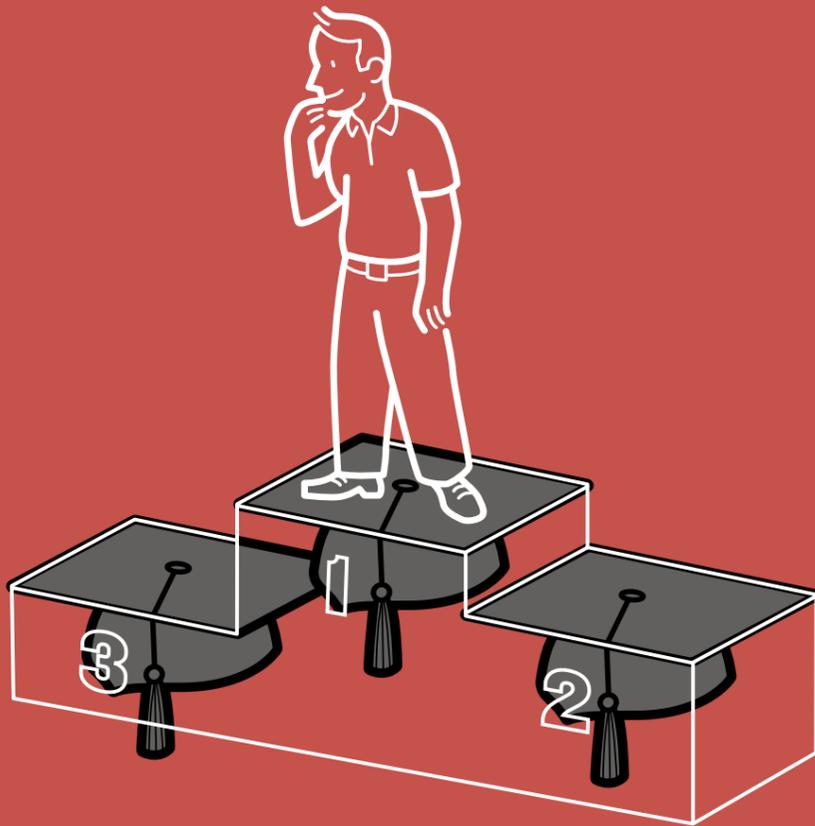
Auf welche Qualifikationen Personalchefs Wert legen...  
(auf einer Skala von 1=unwichtig bis 10=sehr wichtig)



...und woran Hochschulabsolventen bei der Bewerbung scheitern  
(in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



\* mindestens drei Monate; Quelle: Access



Demnach ist die RWTH Aachen nicht nur aus Sicht der Wissenschaft, sondern auch aus Sicht der Wirtschaft eine absolute Spitzenuni. Sie punktete sowohl in der Elektrotechnik wie auch im Maschinenbau und setzte sich in diesem Jahr obendrein in der Informatik an die Spitze. Im IT-Bereich überholte sie die drei Vorjahressieger TU München, TU Darmstadt und die Uni Karlsruhe. Nur bei den Wirtschaftsingenieuren wählten die Personalchefs die Uni Karlsruhe erneut auf den ersten Platz. Die beste Jurausbildung bekommen Studenten an der Uni Heidelberg. Die Uni Köln glänzt in der Volkswirtschaftslehre. Und wie bereits in den Jahren zuvor bietet die Uni Mannheim aus Personalersicht das beste Sprungbrett für Betriebswirte.

**Das Ergebnis** könnte stutzig machen. Denn die Universität Mannheim steht nicht auf der offiziellen Elite-Liste jener zehn Unis, die der Wissenschaftsrat und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) vor einigen Wochen als „Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich“ ausgemacht haben (siehe Interview Seite 203). Ebenso wenig die TU Darmstadt. Beide scheiterten in der ersten Runde der Exzellenzinitiative und müssen sich seither gegen den Vorwurf wehren, nicht elitefähig zu sein und zur Verliererriege zu gehören.

Recruitingexperten sehen das anders. Sie halten sowohl die Uni Mannheim wie auch die TU Darmstadt für herausragend. Und umgekehrt: Die kleine, bisher wenig beachtete Uni Bremen, die es überraschenderweise auf Anhieb in die nationale Zehnerliste von Bund und Ländern schaffte, wird von den Unternehmen in keinem einzigen Fach als Spitzenuni genannt. Was ist da los? Sind die Personalers etwa nicht auf der Höhe der Zeit? Verschlafen sie womöglich aktuelle Trends?

„Nein“, sagt Norbert Wangnick, Vorstand des Recruitingdienstleisters Access. „Das Ranking spiegelt die Realität in den Unternehmen wider.“ Deren Personalverantwortliche pflegen oft über Jahre hinweg enge Bande zu ganz bestimmten Hochschulen. Diese so genannten Key- oder Zielunis haben für sie Priorität: Dort präsentieren sich die Unternehmen gern auf Kontaktmessen, dort bieten sie verstärkt Studentenworkshops und Praktika an, finanzieren bevorzugt Lehrstühle und rekrutieren am liebsten ihren Nachwuchs. Steht eine Uni erst einmal in der Gunst der Personalers, hängt ihr der gute Ruf meist über Jahre nach.

Entsprechend kalt lässt viele Unternehmensvertreter der politische Wirbel um die offiziellen Elitekandidaten. „Wir verfolgen die Diskussion, aber die direkten Erfahrungen mit unseren Zielhochschulen sind wichtiger“, sagt etwa Anja Flatken, Attraction und Recruitment Manager beim Ölkonzern Shell.

So mögen die Favoriten von Wissenschaftsrat und DFG in der Forschung Bestleistungen erbringen. Doch nicht alle von ihnen bringen zugleich auch praxistaugliche, leistungsstarke Absolventen hervor. Das sollten Abiturienten und angehende Studenten bei der Campuswahl berücksichtigen. Die Unternehmen planen, in Zukunft wieder mehr Akademiker einzustellen (siehe Grafik Seite 204). Wer da an einer Key-Uni studiert hat, fällt den Personalchefs schneller auf und hat oft die besseren Karten.

**Ob Provinz Akademie oder Paradeuni** – gute Unis sind für Personalers solche, die Studenten fit für den Unternehmensalltag machen. „Bewerber aus dem Elfenbeinturm sind nicht gefragt. Wir brauchen Leute, die ihre PS auf die Straße bringen“, sagt Silvia Rieble, Recruitingverantwortliche bei Siemens Management Consulting, der Inhouse-Beratung des Technologiekonzerns. Gesucht seien vor allem „Charakterköpfe“, sagt Rieble.

Zwar ist die fachliche Expertise immer noch ein elementares Einstellungskriterium. Doch akademische Meriten allein zählen wenig. Für alle befragten Personalchefs sind die persönlichen Stärken, die so genannten Soft Skills, längst das ausschlaggebende Merkmal (siehe Grafik Seite 197). Weiter kommt, wer ein Problem schnell lösen und das Ergebnis sicher präsentieren kann. Erfolg hat, wer teamfähig, kommunikativ und belastbar ist. Wer darüber hinaus Praxiserfahrung mitbringt, im Ausland studiert hat und mehrere Sprachen spricht, landet auf dem Bestenstapel.

So zielgerichtet auszubilden, war lange eine Art Monopol der privaten Hochschulen. Ihre Absolventen galten als hochkarätige Überflieger mit Qualifikationen, die denen ihrer Kommilitonen an staatlichen Unis um Längen voraus waren. Grundsätzlich gilt das auch heute noch.

Beispiel Bucerius Law School. Sie ist die bisher einzige private rechtswissenschaftliche Hochschule Deutschlands. Im WirtschaftsWoche-Ranking katapultierten die Personalchefs die junge Juristenschmiede auf Anhieb auf Platz drei. Sie sind begeistert vom ersten Abschlussjahrgang, der seit einem halben Jahr auf dem Markt ist. »

Keine staatliche Uni ist so autonom wie die **TU Darmstadt**. Wie sich die neue Unabhängigkeit auswirkt.

Die Meldung auf Seite zwei in der Hauspostille der Technischen Universität Darmstadt freut Studenten wie Professoren: Der heruntergekommene Vorbau des Haupteingangs, verächtlich Mussolini-Balustrade genannt, wird abgerissen. In zwei Jahren erhält die hessische Ingenieurschule ein neues Gesicht.

**Die Fassadenkosmetik** ist das jüngste Zeichen eines inneren Wandels. Im Herbst 2004 hatte der Hessische Landtag mit dem so genannten TUD-Gesetz eine neue Ära eingeläutet: Die Uni darf seitdem ihren Haushalt und ihre Liegenschaften eigenständig verwalten, Fachbereiche umbauen, Studenten auswählen, Kooperationen mit Unternehmen eingehen, Professoren als Angestellte heuern und deren Gehalt selber festlegen. Keine andere staatliche Uni in Deutschland ist so autonom. Das schätzen auch die Personalers: Im Uniranking landet Darmstadt in relevanten Fächern unter den Topdrei. „Die Autonomie hat uns enorm motiviert“, sagt TU-Präsident Johann-Dietrich Wörner. Der Bauingenieurprofessor ma-

Nicht nur die Studenten, auch die Profs stehen auf dem Prüfstand. Die Studenten füllen am Ende einer Lehrveranstaltung Fragebögen aus und machen Verbesserungsvorschläge, die von der hochschuldidaktischen Arbeitsstelle ausgewertet werden. Die Ergebnisse können Professoren auch dazu nutzen, mehr Gehalt herauszuschlagen. Hochschulchef Wörner kann die Saläre seiner Mitarbeiter jederzeit erhöhen und auch senken.

**Informatikstudenten mit Fußball spielenden Robotern TU-Absolventen stehen bei Personalem hoch im Kurs**



**Deutschlands Beste**

Welche Universitäten und Fachhochschulen die Personalchefs ganz besonders schätzen

**Universitäten**

**Betriebswirtschaft**

1. Uni Mannheim
2. Uni Münster
3. Uni Köln
4. Uni München
5. WHU Vallendar
6. EBS Oestrich-Winkel
7. KU Eichstätt-Ingolstadt
8. Uni Bayreuth
9. HH Leipzig
10. Uni Witten-Herdecke

**Volkswirtschaft**

1. Uni Köln
2. Uni Bonn
3. Uni Mannheim
4. Uni Freiburg
5. Uni München
6. Uni Heidelberg
7. Uni Konstanz
8. WHU Vallendar

**Wirtschaftsingenieurwesen**

1. Uni Karlsruhe
2. TU Darmstadt
3. RWTH Aachen
4. TU München
5. TU Berlin
6. TU Dresden
7. Uni Kaiserslautern
8. TU Hamburg-Harburg
9. TU Braunschweig

**Elektrotechnik**

1. RWTH Aachen
2. Uni Karlsruhe
3. TU Darmstadt
4. TU München
5. TU Dresden
6. Uni Stuttgart
7. TU Braunschweig
8. TU Berlin
9. TU Hamburg-Harburg
10. Uni Erlangen-Nürnberg

**Maschinenbau**

1. RWTH Aachen
2. TU Darmstadt
3. Uni Karlsruhe
4. TU Dresden
5. TU Berlin

**Informatik**

1. RWTH Aachen
2. Uni Karlsruhe
3. TU Darmstadt
4. TU München
5. Uni Kaiserslautern
6. Uni Stuttgart
7. Uni Dortmund
8. Uni Köln
9. Uni Saarbrücken

**Jura**

1. Uni Heidelberg
2. Uni Freiburg
3. Uni München
4. Bucerius Law School Hamburg
5. Uni Münster

**Fachhochschulen**

**Betriebswirtschaft**

1. FH Reutlingen
2. FH Pforzheim
3. FH Münster
4. FH Köln
5. ISM Dortmund
6. FH München
7. FH Bonn-Rhein-Sieg
8. FH Wiesbaden

**Wirtschaftsingenieurwesen**

1. FH Karlsruhe
2. FH Darmstadt
3. FH Aachen
4. FHTW Berlin
5. FH Mannheim
6. FH München
7. FH Esslingen

**Elektrotechnik**

1. FH Karlsruhe
2. FH Darmstadt
3. FH Aachen
4. FH Esslingen
5. FH München

**Maschinenbau**

1. FH Darmstadt
2. FH Karlsruhe
3. FH Esslingen
4. FH München
5. FH Aachen

# Enorm motiviert

nagt die neue Freiheit. Davon haben auch seine Studenten etwas: Wörner will sie schneller durchs Studium schleusen. Versammelt etwa ein Kandidat die Prüfung, muss er nicht zwei Semester auf die nächste Klausur warten – binnen weniger Wochen kann er wiederholen. Auch die Abbrecherquote will Wörner von derzeit 40 auf 20 Prozent drücken. Dazu wählt die Uni ihre Studenten verstärkt selbst aus. So prüften zwei Professoren die Maschinenbaubewerber 2005 in einem 30-minütigen Auswahlgespräch. Das Studium selbst ist praxisrelevanter geworden. Nach nur acht Wochen an der Uni müssen Maschinenbaustudenten beispielsweise die Konstruktion einer Meerwasser-Entsalzungsanlage selbstständig planen und die Konzepte vor Kommilitonen und Professoren präsentieren. „Wir simulieren vom ersten Semester an industrielle Projektarbeit“, sagt Manfred Hampe, Professor für thermische Verfahrenstechnik.

Die leistungsabhängige Bezahlung soll die Profs zu besserer Forschung und Lehre anspornen. Zudem hat Wörner finanziellen Spielraum, falls ein geschätzter Professor abwandern will.

**Freie Hand** hat die TU auch bei Unternehmenskooperationen. Forschungsprojekte kann die Hochschule jetzt schneller vorantreiben. Früher zog sich das bis zu einem Jahr, heute reichen wenige Monate. Nur ein Vierteljahr dauerte etwa die Planung eines neuen Labors, das die Uni mit dem Pharmariesen Merck eingerichtet hat. Forscher der TU und Merck-Mitarbeiter entwickeln nun gemeinsam so genannte druckbare Funkchips, die Barcodes auf Waren ablösen sollen. Nur das schlechte Abschneiden der TU bei der Exzellenzinitiative verdarb den Darmstädtern die Laune. Jetzt wollen sie mit verbesserten Anträgen in die zweite Runde gehen. Konkurrenz belebt schließlich das Geschäft.

andreas.grosse-halbuer@wiwo.de

Fast alle Bucerius-Absolventen haben ihr erstes Staatsexamen mit Prädikat gemacht. Mit einem Mittelwert von 11,2 Punkten sind sie fast doppelt so gut wie der Bundesdurchschnitt. Und sie haben im Schnitt rund zwei Semester schneller studiert als gewöhnliche Jurastudenten.

„Durchweg ausgezeichnete Leute“, freut sich Fabian Ehlers, Recruitmentpartner in der renommierten Großkanzlei Linklaters Oppenhoff & Rädler. Sein Schluss: „Das strenge Auswahlverfahren sorgt für Qualität.“ Bewerber müssen ein Essay schreiben, Logikübungen bewältigen, ein Referat halten, Gruppendiskussionen und Einzelgespräche überstehen. Perfektes Englisch ist zudem Pflicht.

Bestenfalls kleine, feine Hochschulen wie die Katholische Universität Eichstätt-

Ingolstadt, die mit ihrem neuen Spezialstudiengang BWL-Wirtschaftsprüfung vor allem bei den Controllern des Beratungsunternehmens PriceWaterhouseCoopers ganz oben in der Gunst rangiert, betreiben eine ähnliche Auslese.

Den großen staatlichen Hochschulen fehlen dazu bisher die Mittel. Zwar dürfen sie den Großteil ihrer Studenten inzwischen selbst aussuchen – seit diesem Wintersemester dürfen sie auch in bundesweit zulassungsbeschränkten Fächern wie Psychologie oder Medizin 60 Prozent der Studienplätze nach eigenem Ermessen vergeben. Der Bewerberflut aber werden sie selten Herr. Ihnen bleibt meist kaum etwas anderes übrig, als sie mithilfe der Abiturnote auszusieben.

Auch die Uni Heidelberg, die mit renommierten Professoren wie dem Steuerrechtler Paul Kirchhof aufwarten kann und die bei Personalern im Fach Jura derzeit

den besten Ruf genießt, scheiterte bei der passgenauen Bestenauswahl. Rektor Peter Hommelhoff hatte extra dazu ein Psychologenteam angeheuert, das die Auslese im Fach Jura verbessern sollte.

Zwei Semester suchten die Profis nach den fähigsten Bewerbern, dann brach Hommelhoff den Feldversuch ab – aus Kostengründen. Mehr als 2600 Bewerber für 240 Studienplätze hätte er allein im vergangenen Wintersemester durchleuchten müssen. Zum Vergleich: An der Bucerius Law School bewerben sich auf 100 Studienplätze bisher nur 500 Abiturienten. Die Privatuni erhebt 3000 Euro Studiengebühren pro Trimester und kann sich deshalb die teure Suche nach Top-Talenten leisten.

**Ganz makellos** ist das Image der Privatuni dennoch nicht mehr. Auch wenn die Uni Witten-Herdecke, die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung

(WHU) in Vallendar oder die European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel vor allem bei den Unternehmensberatern noch einen Spitzenruf genießen, hat sich die Kluft zu den staatlichen Unis verringert. Die besten von ihnen machen zunehmend nach, was sich bei den privaten bewährt hat: die Nähe zur Spitzenforschung und zur Wirtschaft.

So hat die staatliche Uni Mannheim für ihre Volkswirte gerade erst ein Austauschabkommen mit der amerikanischen Eliteuniversität Yale geschlossen – gefördert von der Unternehmensberatung McKinsey. Noch während des Hauptstudiums können Mannheimer Ökonostudenten nun Kurse des internationalen Doktorandenprogramms in Yale belegen.

Ein ähnlich leistungsorientierter Austausch findet an der Uni Köln statt, die als einzige Universität Deutschlands Mitglied in der Community of European Manage-

ment Schools (CEMS) ist. Der Verbund der europäischen Top-Business-Schools kooperiert eng mit Unternehmen wie Deutsche Bank, L'Oréal und Roland Berger.

Solche Zusatzprogramme machen die staatlichen Unis für Unternehmen attraktiv. Fast zwei Drittel der Personaler haben inzwischen von privaten und öffentlichen Hochschulen einen gleich guten Gesamteindruck (siehe Grafik Seite 204). Lediglich Sprachkenntnisse und Auftreten von Privatabsolventen wirken auf die Personaler professioneller.

Manchmal auch ein Grad zu professionell. So bemängeln die Recruiter bei Privatbewerbern eine unterschwellige Überheblichkeit. Wolfgang Brickwedde, Leiter des Personalmarketings bei Philips, registriert zum Beispiel, dass Absolventen von Privatunis „häufiger überzogene Gehaltsvorstellungen“ haben. Ein K.-o.-Kriterium, trotz Top-Noten. »

## Die Spartensieger

Welche Hochschulen die Personalchefs in ihrer Branche bevorzugen...

### Banken/Finanzdienstleistung (Betriebswirte)

1.	Uni Mannheim	66,7 %
2.	Uni Köln	55,6 %
3.	Uni Münster	33,3 %

### Unternehmensberatung (Betriebswirte)

1.	Uni Mannheim	72,7 %
2.	WHU Vallendar	63,6 %
2.	Uni München	63,6 %
3.	Uni Köln	54,5 %

### Automobilindustrie (Ingenieure)

1.	RWTH Aachen	77,8 %
2.	Uni Karlsruhe	44,4 %
2.	TU München	44,4 %
3.	TU Dresden	33,3 %

### IT-Branche (Informatiker)

1.	TU Darmstadt	66,7 %
2.	RWTH Aachen	50,0 %
3.	Uni Kaiserslautern	33,3 %
3.	Uni Karlsruhe	33,3 %

## Die Sieger



Uni Mannheim

### Betriebswirtschaftslehre

**Umstellung auf Bachelor/Master:** geplant zum Wintersemester 2006/07

**Spezialisierungsmöglichkeiten:** Modul „International Studies“ im neuen Bachelor-Studiengang; 13 Vertiefungsmöglichkeiten in Bereichen wie Marketing, Logistik oder Wirtschaftsprüfung im Diplom-Hauptstudium

**Durchschnittliche Betreuungsquote (Studenten je Professor):** 135:1

**Zahl der Studenten:** 3248

**Zahl der Erstsemester:** 301

**Durchschnittliche Bewerberzahl pro Semester:** 3726 Bewerber auf 300 Plätze (im Wintersemester 2005/06)

**Auswahlverfahren (für den neuen Bachelorstudiengang):** Abiturnote, Noten in Deutsch, Mathematik und erster Fremdsprache, Berufserfahrung oder Praktika, Englischtest TOEFL

**Zahl der Hochschulpartnerschaften:** 120

**Studiengebühren/Semesterbeitrag:** 190 Euro Semesterbeitrag; 510 Euro Langzeitstudiengebühren ab dem 13. Semester; allgemeine Studiengebühren von 500 Euro pro Semester ab 2007

**Internetadresse:** www.bwl.uni-mannheim.de



Uni Köln

### Volkswirtschaftslehre

**Umstellung auf Bachelor/Master:** geplant zum Wintersemester 2007/08

**Spezialisierungsmöglichkeiten:** Volkswirtschaftslehre sozialwissenschaftlicher Richtung; Wahlfächer wie Medienmanagement, Energiewirtschaftslehre, öffentliches Wirtschaftsrecht, Messwirtschaft und Wohnungswirtschaft; länderspezifisches Managementstudium an Partnerhochschulen im Ausland, zum Beispiel über das Programm für Internationales Management (PIM)

**Durchschnittliche Betreuungsquote (Studenten je Professor):** 22:1

**Zahl der Studenten:** circa 1200

**Zahl der Erstsemester:** 123

**Durchschnittliche Bewerberzahl pro Semester:** fünf Bewerber auf einen Studienplatz

**Auswahlverfahren:** gewichtete Abiturnote und Wartezeit

**Zahl der Hochschulpartnerschaften:** 56

**Studiengebühren/Semesterbeitrag:** 143,63 Euro Semesterbeitrag; 650 Euro Langzeitstudiengebühren ab dem 15. Semester; allgemeine Studiengebühren in NRW ab 2007 geplant

**Internetadresse:** www.wiso.uni-koeln.de



Uni Karlsruhe

### Wirtschaftsingenieurwesen

**Umstellung auf Bachelor/Master:** geplant zum Wintersemester 2006/07

**Spezialisierungsmöglichkeiten:** Ziel ist die Ausbildung von Generalisten in den Fächern Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwesen und Informatik; Zertifikat „Risikowissenschaft“; Doppeldiplomprogramm mit der Universität Grenoble

**Durchschnittliche Betreuungsquote (Studenten je Professor):** 100:1

**Zahl der Studenten:** 2756

**Zahl der Erstsemester:** 515

**Durchschnittliche Bewerberzahl pro Semester:** 1700 Bewerber auf 360 Plätze

**Auswahlverfahren:** Wartezeit (10 Prozent), hochschulinterne Auswahl (90 Prozent) berücksichtigt Abiturnote, Noten in Deutsch, Mathematik und erster Fremdsprache, sportliches, soziales und berufliches Engagement

**Zahl der Hochschulpartnerschaften:** 40

**Studiengebühren/Semesterbeitrag:** 100 Euro Semesterbeitrag, 1000 Euro Langzeitstudiengebühren ab dem 14. Semester; allgemeine Studiengebühren von 500 Euro pro Semester ab 2007

**Internetadresse:** www.wiwi.uni-karlsruhe.de



RWTH Aachen

### Informatik

**Umstellung auf Bachelor/Master:** geplant zum Wintersemester 2006/07

**Spezialisierungsmöglichkeiten:** 19 Vertiefungsfächer der theoretischen und praktischen Informatik, zum Beispiel effiziente Algorithmen, Programmiersprachen, Computergrafik und Multimedia, Medieninformation und Mensch-Maschine-Interaktion; Masterstudiengänge Software Systems Engineering und Media Informatics

**Durchschnittliche Betreuungsquote (Studenten je Professor):** 121:1

**Zahl der Studenten:** 2298

**Zahl der Erstsemester:** 301

**Durchschnittliche Bewerberzahl pro Semester:** keine Angaben, da keine Zulassungsbeschränkung

**Auswahlverfahren:** keine Zulassungsbeschränkung

**Zahl der Hochschulpartnerschaften:** 7

**Studiengebühren/Semesterbeitrag:** 142,70 Euro Semesterbeitrag; 650 Euro Langzeitstudiengebühren ab dem 14. Semester; ab 2007 allgemeine Studiengebühren von 500 Euro pro Semester

**Internetadresse:** www.informatik.rwth-aachen.de

### Ingenieurwissenschaften

**Umstellung auf Bachelor/Master:** geplant zum Wintersemester 2007/08

**Spezialisierungsmöglichkeiten:** 67 Vertiefungsrichtungen wie Kunststoff- und Textiltechnik, Energietechnik; Medizintechnik; Masterstudiengänge wie Automotive Systems Engineering, Communications Engineering oder Electrical Power Engineering

**Durchschnittliche Betreuungsquote (Studenten je Professor):** 120:1

**Zahl der Studenten:** 8897

**Zahl der Erstsemester:** 1922

**Durchschnittliche Bewerberzahl pro Semester:** keine Angaben, da keine Zulassungsbeschränkung für Maschinenbau und Elektrotechnik

**Auswahlverfahren:** keine Zulassungsbeschränkung

**Zahl der Hochschulpartnerschaften:** circa 120

**Studiengebühren/Semesterbeitrag:** 142,70 Euro Semesterbeitrag; 650 Euro Langzeitstudiengebühren ab dem 16. Semester; ab 2007 allgemeine Studiengebühren von 500 Euro pro Semester

**Internetadressen:** www.fb4.rwth-aachen.de; www.fb6.rwth-aachen.de



Uni Heidelberg

### Rechtswissenschaften

**Umstellung auf Bachelor/Master:** entfällt in den Rechtswissenschaften

**Spezialisierungsmöglichkeiten:** stark internationale Jura-Ausbildung mit sieben Schwerpunktfächern; fremdsprachiger Lehrgang französisches oder angloamerikanisches Recht; Aufbaustudiengang Internationales Recht (LL.M.int.); Sommerakademie „Internationale Streitbeilegung“

**Durchschnittliche Betreuungsquote (Studenten je Professor):** 84:1

**Zahl der Studenten:** 1683

**Zahl der Erstsemester:** 206

**Durchschnittliche Bewerberzahl pro Semester:** 2200 Bewerber auf 240 Plätze

**Auswahlverfahren:** gewichtete Abiturnote

**Zahl der Hochschulpartnerschaften:** 47

**Studiengebühren/Semesterbeitrag:** 93,60 Euro Semesterbeitrag; 510 Euro Langzeitstudiengebühren ab dem 13. Semester (2007: ab dem 14. Semester); allgemeine Studiengebühren von 500 Euro pro Semester ab 2007

**Internetadresse:** www.jura.uni-hd.de

### Was das Uniranking der WirtschaftsWoche leistet

Das Kräfteressen unter Hochschulen ist in Deutschland derzeit populär wie nie. Doch Uniranglisten, die die Qualität der deutschen Bildungsstätten bewerten, haben jeweils einen unterschiedlichen Fokus. Während die Exzellenzinitiative die nationalen Spitzenunis herausfiltern will und dabei in erster Linie nach Ausnahmeleistungen in der Forschung sucht (siehe Interview Seite 203), verstehen sich andere Ranglisten als Orientierungshilfe im Bildungsdschungel. Welche Uni bietet was? Wo finden sich die hellsten Forscher?

**Dies beantwortet** jedoch noch nicht die Fragen vieler Studienanfänger, die später einen guten Job wollen. Sie interessiert: An welcher Uni und mit welchem Examen habe ich die besten Karriereaussichten? Die WirtschaftsWoche fragt deshalb in ihrem Uniranking nicht Studenten oder Wissenschaftler nach ihrer Bewertung der besten Hochschulen. Sondern diejenigen, auf die es bei der Karriereplanung ankommt und die am ehesten vergleichen können – die Unternehmen. Mit diesem Ranking haben Personalentscheider der wichtigsten Unternehmen in Deutschland nun zum achten Mal preisgegeben, welche Unis und Fachhochschulen sie favorisieren. Wie im vergangenen Jahr hat sich die WirtschaftsWoche dabei auf die Expertise des Kölner Personaldienstleisters Access gestützt.

**Die Access AG** kann auf 15-jährige Erfahrung als Recruitingspezialist zurückgreifen. Sie vermittelt Führungskräfte, erarbeitet Imagestudien, berät Großunternehmen und hat sich als eine der ersten Personalberatungen auf Hochschulabsolventen konzentriert. Das Unternehmen arbeitet heute mit renommierten Arbeitgebern aus den Bereichen Banken und Finanzdienstleistungen, IT, Automobil, Industrie, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung zusammen. Ihre Stimmen bilden den Kern der Befragung. Das Uniranking der WirtschaftsWoche ist in diesem Jahr noch umfassender. Mehr als 1000 Personalverantwortliche wurden danach gefragt, welche maximal fünf Hochschulen bei ihnen besonders hoch im Kurs stehen. Im Fokus: die Fächer VWL und BWL, Ingenieurwesen, Informatik und Jura. Erstmals differenziert das Ranking in diesem Jahr auch zwischen Wirtschaftsingenieurwissenschaften, Maschinenbau und Elektrotechnik. So ergibt sich ein facettenreiches Bild von den Chancen und Anforderungen junger Akademiker auf dem Arbeitsmarkt – heute und in drei Jahren.

Mangel Nummer zwei: Die frisch gebakenen Kaufleute von der ebs oder WHU bringen nach Ansicht vieler Personaler zwar die nötige Internationalität und eine beachtliche Liste absolvierter Praktika mit. Ihnen fehlt es jedoch häufig an Eigeninitiative. Fast ein Drittel der Befragten moniert, dass die Privatstudenten zu sehr gepampert werden. Ihr Studium ist weitestgehend organisiert, das fordert sie in einer sich immer schneller verändernden Welt nicht genügend – und macht sie weniger attraktiv.

„Wir suchen weniger Leute mit einem stromlinienförmigen Werdegang als vielmehr Top-Kandidaten, die schon durchs Feuer gegangen sind“, sagt Unternehmensberater Tobias Lewe, der bei A.T. Kearney für das Recruiting in Zentral- und Osteuropa verantwortlich ist. Wie viele seiner Kollegen sucht er gezielt auch an den Massenunis die alltagstauglichen und „charakterlich gefestigten“ Bewerber. Dort sei das Studium oft selbst eine Art Auslese: nur die Besten kommen durch.

**Es sind Kämpferaturen** wie Meike Ferrari. Die 28-Jährige schaffte gleich nach ihrem Studium den Einstieg im internationalen Luft- und Raumfahrtkonzern EADS. An der Uni Köln hatte sie Volkswirtschaft und Politik studiert und damit bei vielen Personalern bereits einen Stein im Brett: Sie sehen die Uni Köln in VWL auf dem ersten Platz.

Nicht wenige Fakultätsmitglieder hat das überrascht. Zwar bringt eine junge, ambitionierte Professorenriege wie der preis-

### Die Masse macht's

Von welchen Hochschulen die Unternehmen am meisten einstellen...

#### Wirtschaftswissenschaftler (BWL+VWL)

1. Uni Mannheim
2. Uni Köln
3. Uni Münster
4. WHU Vallendar

#### Wirtschaftsingenieure

1. Uni Karlsruhe
2. TU Darmstadt
3. TU Berlin
4. RWTH Aachen

#### Ingenieure (Elektrotechnik+Maschinenbau)

1. RWTH Aachen
2. Uni Karlsruhe
3. TU Darmstadt
4. TU München

gekrönte Spieltheoretiker Axel Ockenfels frischen Wind an den Rhein. Doch eigentlich erreiche Köln jetzt erst das wissenschaftliche Niveau von Unis wie Bonn oder München, heißt es hinter vorgehaltener Hand. Warum Köln trotzdem bei Personalern reüssiert? „Wer hier studiert hat, bringt Fachwissen und Steherqualitäten mit“, sagt Johannes Becker, wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl des Finanzwissenschaftlers Clemens Fuest.

Für ihre Durchsetzungskraft hat auch Meike Ferrari viel Lob kassiert. Ein halbes Jahr hatte sie während des Studiums an der Pariser Wirtschaftshochschule HEC verbracht und sich anschließend um mehrmonatige Auslandspraktika bei Gaz de

France und EADS beworben. Auf eigene Faust, das war ihr Trumpf. „Sie haben ja schon ganz schön viel geleistet“, empfing sie ein hochrangiger EADS-Manager mit Blick auf ihren Lebenslauf. Ferrari antwortete achselzuckend: „In Köln lernt man, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen.“

Auch Daniel Becker ist so ein Typ. Der 27-Jährige hat Elektrotechnik an der RWTH Aachen studiert, der Nummer eins im Fach Ingenieurwesen. Eine einzige Bewerbung hat Becker geschrieben. Er schickte sie nach einer Hochschulkontaktmesse auf dem Aachener Campus an den Computerriesen IBM und bekam sofort seinen Traumjob. Auch kein Zufall: Becker kann ein Eisenerexamen vorweisen und war einige Zeit im Ausland. Eigenständig hat er sich um ein Fulbright-Stipendium für ein Studienjahr in Seattle beworben und sich anschließend ein Praktikum in der Westküstenstadt erkämpft.

**Internationale Studienaufenthalte** gehören bei den Top-Hochschulen – egal, ob staatlich oder privat – längst zum Standard. Neben EU-Programmen wie „Erasmus“ bieten viele Lehrstühle eigene Auslandspartnerschaften an. Zu den Vorreitern zählen laut Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz die Technische Universität Dresden mit 570, die TU Berlin mit 442 und die Uni Göttingen mit 389 Auslandskooperationen.

Selbst eine Fachhochschule wie die in Reutlingen (Sieger im Fach Betriebswirtschaft) mit ihren beiden Spitzenfakultäten European School of Business (ESB) und School of International Business (SIB) erweist sich mit 108 Auslandskooperationen als weltoffen und modern. Ihre Studenten büffeln in Budapest oder Bangkok, Siena oder Shanghai. In den USA, England, Mexiko oder Australien können sie obendrein einen Master of Business Administration (MBA) draufsatteln, der bei Personalern inzwischen ebenfalls beliebter wird (siehe Grafik Seite 204).

Zwar gestehen mehr als 60 Prozent der von WirtschaftsWoche und Access befragten Recruiter, dass sie mit den neuen Abschlüssen „Bachelor“ und „Master“ bisher noch nicht viel anfangen können. Doch Fakt ist: Bis zum Jahr 2010 sollen die neuen Titel in allen europäischen Ländern das alte „Vordiplom“ und „Diplom“ ersetzen. Darauf stellen sich nun Universitäten und Unternehmen gleichermaßen ein.

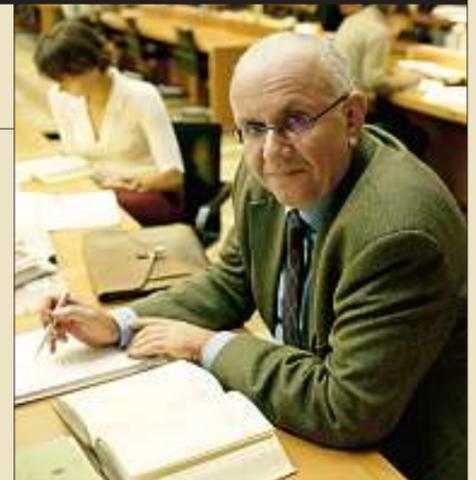
Nach einer Umfrage der Frankfurter Goethe-Universität begrüßen bereits 56 Prozent der deutschen Unternehmen diese Reform, weil sie die Ausbildung interna- ➤

Wissenschaftsratsvorsitzender **Peter Strohschneider** über die Unis, die auf politischer Ebene als exzellent gelten.

**Strohschneider, 50, ist seit Ende Januar neuer Vorsitzender des Wissenschaftsrates, des wichtigsten wissenschaftspolitischen Beratungsgremiums von Bund und Ländern**

**Herr Professor Strohschneider, wie werden Deutschlands beste Universitäten ausgewählt?**

Im Rahmen der Exzellenzinitiative haben sich 74 Universitäten mit 319 Anträgen um die Eliteförderung von Bund und Ländern beworben. Alle haben Ideen vorgelegt, mit denen sie sich als Spitzeneinrichtungen profilieren wollen. Wissenschaftsrat und Deutsche Forschungsgemeinschaft haben alle diese Anträge genau geprüft und eine erste Auswahl vorgenommen. Aus diesen



## „Nicht nur der Ruf zählt“

wiederum die Besten auszuwählen wird sicherlich nicht einfach sein.

**Ihre bisherige Bestenliste aus zehn Eliteuni-Kandidaten wirkt befremdlich. Obwohl Personalchefs Universitäten wie Mannheim oder der TU Darmstadt Bestnoten geben, sind die in der Exzellenzinitiative glatt durchgefallen. Warum?**

Das liegt an den unterschiedlichen Beurteilungskriterien. Unsere zehn Elitekandidaten haben klare gesamtuniversitäre Zukunftskonzepte erarbeitet. Sie haben ihre Stärken und Schwächen genau analysiert und eine schlüssige Entwicklungsstrategie vorgelegt. Sie haben einen klaren Plan, wie sie akademisches Spitzenpersonal holen und halten und für Nachwuchswissenschaftler attraktiv sein wollen. Eine hohe Reputation in einzelnen Fachbereichen setzen wir dabei voraus. Aber uns geht es nicht nur darum, wer bisher einen guten Ruf genossen hat, sondern wer das Potenzial zur Spitzenuniversität hat. **Mannheim hat dieses Potenzial also nicht?** Dieser Umkehrschluss ist falsch. Eine Universität, die in der ersten Runde nicht reüssiert hat, ist deswegen nicht schlecht.

Das wird in den Medien verkürzt dargestellt. Die Uni Mannheim hat ihren Schwerpunkt auf Wirtschaftswissenschaften gelegt und diesen hervorragend ausgebaut. Sie verfügt dort zugleich auch über eine starke Ausbildung und steht in engem Austausch mit renommierten Unternehmen. Mich wundert daher überhaupt nicht, dass sie in Ihrem Uniranking so gut abgeschnitten hat – Sie haben schließlich die Personalchefs befragt...

**...und nicht den Wissenschaftsrat. Wo ist der Unterschied, was macht für Sie eine Eliteuni aus?**

Eine Eliteuni ist in Forschung und Lehre exzellent. Sie bringt hervorragende wissenschaftliche Erkenntnisse hervor und ist gleichzeitig in der Lage, diese weiterzugeben. Um in der Exzellenzinitiative zu den Siegern zu gehören, muss eine Uni zudem zwei Vorgaben erfüllen: Sie muss sowohl mit ihrer Graduiertenförderung überzeugen, also bei der Ausbildung von akademischem Nachwuchs, wie auch bei den so genannten Exzellenzclustern, bei denen es um internationale Spitzenforschung geht.

**Wie konkurrenzfähig sind unsere Universitäten denn international?** Wir haben in Deutschland hervorragende Wissenschaftler. Das sieht man schon daran, wie viele deutsche Forscher im Ausland Erfolg haben. Dieser „Brain Drain“ wird häufig kritisiert. Er zeigt aber, wie stark unsere Wissenschaftler sind. Unser Ausbildungsniveau ist in der Breite sicherlich deutlich höher als im amerikanischen Durchschnitt. Nur fehlen uns bisher immer noch Universitäten mit einer klaren Leistungsspitze – Unis wie Oxford, Cambridge oder Harvard. Daran arbeiten wir.

### Exzellenzinitiative

Die Elite-Kandidaten

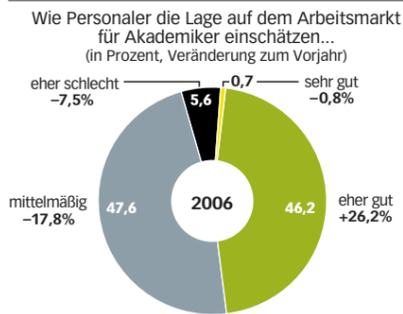
- RWTH Aachen
- Freie Universität Berlin
- Universität Bremen
- Universität Freiburg
- Universität Heidelberg
- Universität Karlsruhe (TH)
- Universität München
- Technische Universität München
- Universität Tübingen
- Universität Würzburg



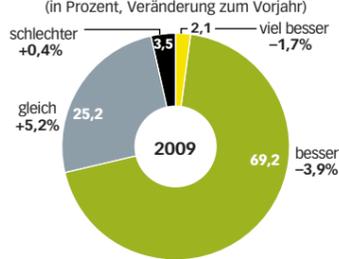
ILLUSTRATION: CHRISTOPH NIEMANN

FOTO: DÖRING/VISUM

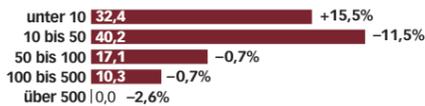
**In Zukunft besser**



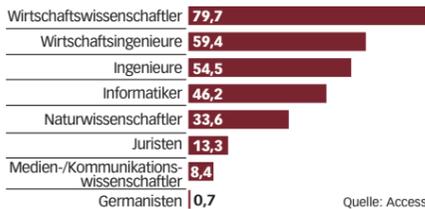
...und wie sie glauben, dass die Situation in drei Jahren aussieht.



Wie viele Absolventen die Unternehmen selbst in diesem Jahr einstellen wollen...

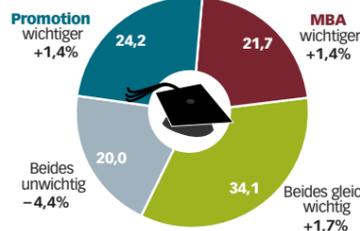


...und welche Absolventen sie dabei bevorzugen.



**Titelduell**

Wie wichtig Promotion und MBA für die Personaler sind...



...und welche MBA-Abschlüsse bei deutschen Personalchefs am meisten zählen.

Europa	USA
1 Insead	1 Harvard
2 London Business School	2 MIT (Sloan)
3 IMD Lausanne	3 Columbia
4 Universität St. Gallen	4 Yale

Quelle: Access

**Starke Privatusis, schwache FHs?**

Die Hochschultypen im Vergleich

Wie Absolventen von **Privathochschulen** im Vergleich zu Absolventen von staatlichen Unis abschneiden

	besser	schlechter	gleich
Gesamteindruck	32,8	4,7	62,5
Auftreten	75,9	6,0	18,1
Theorie	15,2	16,5	68,4
Praxis	43,8	6,3	50,0
Auslandserfahrung	77,4	1,2	21,4
Fremdsprachenkenntnisse	61,7	2,5	35,8
Motivation	50,6	14,8	34,6
Eigenständigkeit	22,5	30,0	47,5
Durchsetzungsvermögen	25,0	16,3	58,8
Fachkenntnisse	12,5	16,3	71,3

Wie Absolventen von **Fachhochschulen** im Vergleich zu Uni-Absolventen abschneiden

	besser	schlechter	gleich
Auftreten	14,3	18,8	67,0
Studiendauer	89,4	1,8	8,8
Theorie	0,9	78,4	20,7
Praxis	82,3	1,8	15,9
Auslandserfahrung	25,0	23,2	51,8
Fremdsprachenkenntnisse	9,8	22,3	67,9
Eigenständigkeit	22,5	27,9	49,5
Durchsetzungsvermögen	10,9	17,3	71,8
Fachkenntnisse	11,0	37,6	51,4

Angaben in Prozent; Quelle: Access

tionaler macht. Und vor allem die Fachhochschulen nutzen die einheitlichen Titel Bachelor und Master, um neue Studiengänge zu schaffen und zugleich ihr Profil zu schärfen.

„Viele FHs liegen längst auf dem Qualitätsniveau der Universitäten“, sagt André Lamberty, Personalverantwortlicher beim Energie- und Automationstechnikkonzern ABB. Diesen Trend zeigt auch das Uniranking der WirtschaftsWoche: In fast allen Bereichen bewerten Personaler Fachhochschulen und Universitäten gleich stark oder FHs sogar besser (siehe Grafik).

Viele Schüler reagieren bereits darauf. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes verlassen heute 123 400 Jugendliche eines Abschlussjahrgangs die Schule mit dem Fachabitur, das sie zum Studium an der Fachhochschule befähigt. Das ist ein Viertel mehr als im Jahr 2000. So steigt die Zahl der FH-Studenten an, während die Zahl der Uni-Studenten sinkt. Die kürzere und berufsbezogenere Ausbildung ist für viele offensichtlich attraktiver.

**Die Nähe zur Wirtschaft** suchen die Lieblingsunis der Personaler ohnehin. Hochschulen wie die TU München oder die Uni Karlsruhe pflegen bereits seit Jahren lange gewachsene Kooperationen mit namhaften Großunternehmen, lassen Studenten an industrienahen, drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten mitarbeiten und fördern den Unternehmergeist ihrer Zöglinge.

Engagierte Studenten tun sich an der TU München im „Zentrum für UnternehmerTUM“ als Firmengründer hervor – gefördert von Partnern wie BMW oder Degussa. An der ebs in Oestrich-Winkel bietet die Deutsche Lufthansa seit Kurzem einen Spezialstudiengang im Luftfahrtmanagement an. Die RWTH Aachen wiederum beginnt Ende des Jahres mit dem Bau eines neuen energiewissenschaftlichen Forschungsinstituts, an dem fünf neue Professoren arbeiten sollen. Der Energiekonzern E.On finanziert das Mammutprojekt.

Schon jetzt kommen an forschungsstarken Hochschulen wie der Uni Karlsruhe, dem Sieger im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen, 22 Prozent der ordentlichen Professoren direkt aus der Industrie. Künftig könnten es noch mehr werden. Denn immer mehr Hochschulen streben nach größerer Autonomie. Ihr Vorbild: die TU Darmstadt (siehe Kasten Seite 199). In Nordrhein-Westfalen hat Forschungsminister Andreas Pinkwart gerade ein „Hochschulfreiheitsgesetz“ aufgesetzt. Vom nächsten Jahr an können die Rektoren der Landeshochschulen völlig selbstständig Professoren berufen und einstellen und über ihren Finanzetat frei verfügen.

Die Resonanz der Hochschulen auf das Freiheitsgesetz ist durchweg positiv. Besonders groß aber ist die Freude bei der RWTH Aachen: Mit dem gewachsenen Spielraum, heißt es dort, lasse sich die eigene Exzellenz noch weiter verbessern.

vera.sprothen@wiwo.de

**Die Größe ist egal**

Von **Jack** und **Suzy Welch**

Auf welche Strategien kommt es an, wenn ich einen Betrieb mit weniger als 100 Leuten habe? Die üblichen Empfehlungen von Management-Beratern richten sich fast nur an Großunternehmen.

**Ich fürchte, da haben wir schlechte Nachrichten für Sie.** Strategie bleibt Strategie, egal, ob das Unternehmen groß oder klein ist. Der springende Punkt ist der geniale Geistesblitz – das „Ding mit dem Aha-Effekt“, der den Wettbewerbsvorteil verschafft.

Wir können es Ihnen nicht verdenken, dass Sie den Eindruck haben, als wären die meisten Ratschläge ausschließlich für Großunternehmen gedacht. Aber vergessen Sie das! Je mehr Sie sich in Details und verschiedenen Szenarien verlieren, umso mehr verheddern Sie sich. Sehen Sie, sobald Sie über ein „Aha-Ding“ verfügen, ist Strategie nur mehr eine grobe Richtung, der es zu folgen gilt. Sie verschafft Ihnen eine ungefähre Vorstellung davon, was Sie tun sollen, wobei dieses Verhalten aber stets den wechselnden Marktbedingungen angepasst werden muss. Danach gilt nur eins: Beweglich bleiben! Lebendig sein!

Jedes Unternehmen kann seine optimale Strategie finden, indem es diese fünf Fragen beantwortet: Wie sieht das Wettbewerbsumfeld aus? Was hat die Konkurrenz zuletzt hervorgebracht? Was haben wir selbst zuletzt gemacht? Welche künftigen Entwicklungen rauben uns den Schlaf? Und was folgt daraus, um ganz vorne mitzuspielen? Für diese Selbstanalyse brauchen Sie weder eine schriftliche Anleitung noch einen Unternehmensberater. Das Einzige, was Sie brauchen, ist ein Team von engagierten Mitarbeitern mit Durch- und Weitblick, die sich nicht davor scheuen, große Träume zu haben und heiß zu diskutieren und am Ende einen dynamischen Spielplan zu entwickeln.

Dann kommt der Moment, an dem dieser Plan umgesetzt werden muss – und da haben kleine Unternehmen klar die Nase vorn: Es ist für sie viel einfacher, eine neue Strategie zu vermitteln, viel leichter, alle mit dem Gemeinschaftsgefühl des „wir können es schaffen“ anzustecken. Kleine Unternehmen können zudem wie kleine, wendige Speed-Boote, ihren Kurs schneller korrigieren als Unternehmenstanker. Es gibt nur einen Nachteil, klein zu sein: Wenn Ihre Mittel begrenzt sind, müssen Sie aufs richtige Pferd setzen. Konzerne können Fehlschläge verkraften; können in zwei, drei „Aha-Dinger“ investieren, die sich später als Flop erweisen. Sie können das nicht. Ein großer strategischer Fehler – und Sie sind weg vom Fenster.

Deshalb ist die oberste Maxime für kleine Unternehmen, äußersten Wert auf ein überdurchschnittliches Angebot zu legen. Sie müssen sichergehen, ein Alleinstellungsmerkmal zu haben – ein neues Patent, eine bahnbrechende Technologie, eine einzigartige Dienstleistung. Egal, was – Hauptsache, die Kunden kommen und bleiben.

Ist der Output der Mitarbeiter bei einem taffen Chef wirklich höher? Klar, dass es kurzfristige Ergebnisse gibt – aber kann ein Unternehmen so langfristig Profit machen?

**Ja und ja. Aber was für eine brisante Frage!** Brisant deswegen, weil der wesentliche Punkt bei dieser Frage ist, wie Sie „taff“ definieren. Sehen Sie, „taff“ ist ein vielschichtiger Begriff, über den man lange diskutieren kann. Völlig außer Frage aber steht, dass Leistungsträger mit Top-Ergebnissen weit seltener über taffe Chefs jammern als Leute, denen es schwer fällt den Erwartungen gerecht zu werden. Das klingt jetzt vielleicht heftig, aber so ist es.

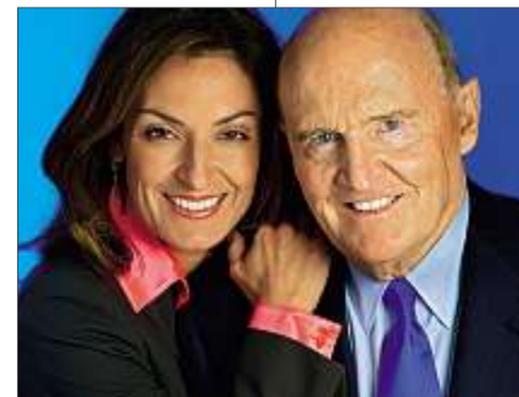
Reden wir also über das, was „taff“ wirklich bedeutet. Zweifellos gibt es Chefs, die nichts anderes sind als schikanöse, machttrunkene Deppen, für die man alles andere als gern arbeitet. Leute, die ihre Mitarbeiter ohne Rücksicht auf Verluste immer nur antreiben, sich, wenn die Dinge gut laufen, jeden Erfolg auf die eigene Fahne schreiben, während sie mit Fingern auf die anderen zeigen, wenn etwas schief geht, und die mit Lob und Anerkennung mehr als sparsam umgehen. Gerne sind solche Bosse auch launenhaft, manipulativ, heimlichtuerisch, gemein – oder alles zusammen.

Manchmal erzielen diese Chefs gute Ergebnisse. Selten passiert dies jedoch über einen längeren Zeitraum. In jedem anständigen Unternehmen werden solche Leute rausgeworfen, oder sie kapitulieren sich selbst ins Aus – je nachdem, was zuerst kommt.

Aber natürlich gibt es auch unter Chefs ein breites Spektrum. Die Zerstörerotypen sind der Extremfall am einen Ende der Skala. Am anderen Ende – und genauso schädlich – sind die „Geht es euch allen gut?“-Typen. Diese netten Chefs behandeln alle mit derselben weichgespülten Liebesswürdigkeit, sie finden für jeden Fehler eine Erklärung, ohne dass das jemals mit ernsthaften Konsequenzen verbunden wäre. Kurz gesagt, sie sind Schlaffis.

Irgendwo dazwischen – und eher näher am harten Ende als am weichen – befinden sich Chefs, die im besten Sinne des Wortes taff sind. Diese Chefs sind die Helden des Geschäfts. Vielleicht verbreiten sie keine rosarote Wohlfühlatmosphäre, aber mit ihren guten Ergebnissen sorgen sie für ein gesundes, gerechtes Arbeitsumfeld. Ein Umfeld, in dem es sowohl den Menschen als auch dem Unternehmen gut geht. Wo keiner, der gute Leistungen bringt, Angst um seinen Arbeitsplatz haben muss und sich auch die Aktionäre freuen. Was will man mehr?

Bei dieser Art Chef bedeutet „taff“ kompromisslos. Sie setzen klare, herausfordernde Ziele, verknüpfen sie mit spezifischen Erwartungen und belohnen die Ergebnisse in angemessener Weise. Sie sind erbarmungslos ehrlich, lassen jeden wissen, wo er steht und wie die Geschäfte laufen. Wer schwache Leistungen bringt, wünscht sich meist, solche Bosse würden schnell verschwinden. Gewinnertypen aber suchen sich genau so einen Chef.



Jack und Suzy Welch sind die Autoren des Bestsellers „Winning“. Wenn Sie Fragen an sie haben, schicken Sie diese, bitte gleich in Englisch, an die E-Mail-Adresse: [jack.welch@wiwo.de](mailto:jack.welch@wiwo.de). Vergessen Sie nicht Name, Beruf, Stadt und Land, in dem Sie leben!

COPYRIGHT 2006 JACK AND SUZY WELCH – DISTRIBUTED BY THE NEW YORK TIMES SYNDICATE; FOTO: BRAD TRENT