

RAINER JESENBERGER (Hg.)

# Über Bildung, Persönlichkeitsentwicklung und andere Schwierigkeiten

*Erfahrungen aus einem zwölfjährigen  
Feldversuch*

Leipziger Universitätsverlag

## Textbeiträge der Referenten

**Gert Herrmann**

### **„Interkulturelle Kompetenz am Limit“**

NISSAN MOTOR CO; LTD-TECHNICAL CENTER-560-2, OKATSUKOKU, ATSUGI, KANAGAWA, JAPAN



Unser Ziel war NISSAN. Meine beiden Kollegen, Tony ein Engländer, Jean-Claude ein Franzose und ich hatten eine Einladung zu einem Gespräch im Technologie-Zentrum. Diese Treffen waren Routine, war doch unsere Firma schon lange ein verlässlicher Lieferant und anerkannter Geschäftspartner. Trotzdem waren solche Besuche immer voller Überraschungen. Das fing schon beim Pförtner an. Das Pförtnerhäuschen war ein unscheinbarer Bau, platziert vor einer Felswand. Nach der üblichen Registrierung gelangte man durch einen Tunnel von ca. 500m Länge ins Freie. Da lag es in der Sonne, das Entwicklungszentrum von NISSAN. Ein mächtiger Gebäudekomplex.

Ein Bau aus Beton, Glas und Granit, umgeben von Wasserspielen, weißem Kies und den in Japan üblichen Bonsai-Gewächsen. Ein Prachtbau in einer makellosen Umgebung. Über eine Treppe gelangte man in eine lichtdurchflutete Halle. Der Eindruck war überwältigend.

In dieser Halle trafen wir auf die japanische Delegation, die uns schon erwartete. Das Meeting fand in einem holzgetäfelten Konferenzzimmer statt. Zehn Ingenieure waren unsere Gesprächspartner. Der Umgang war sehr höflich. Vor der Besprechung wurde Tee gereicht. Wir hatten Dinge der täglichen Zusammenarbeit zu klären, die sich um Gelenkwellen, Viscokupplungen, Qualitäts- und Logistikprobleme drehten. Nach der allgemeinen Begrüßung ging es zur Sache. Es wurde hoch konzentriert gearbeitet. Jedes Wort wurde aufmerksam registriert. Man konnte eine Stecknadel fallen hören, ging es doch um wichtige technische und kommerzielle Details. Übrigens, die Verhandlungssprache war Englisch. Wir hatten alle Gesprächspunkte zügig abgearbeitet und kamen zum Punkt der Agenda: „Präsentation Neue Kardanwelle“.

Mein französischer Kollege war gebeten worden diesen Punkt zu übernehmen, war er doch an der Entwicklung selbst beteiligt gewesen. Schwerpunkt der Präsentation war die Beschreibung eines Produktionsprozesses. Das Problem war die Herstellung einer Verschiebemuffe für eine Kardanwelle. Die Verschiebemuffe sollte eine Längsverstellung während des Betriebes zulassen ohne dass ein „Stick-Slip“-Effekt auftrat. Außerdem sollte die Muffe kein Verdrehspiel haben und es durften keine Geräusche während des Betriebes auftreten. Das Problem wurde gelöst, indem man die Keilverzahnung des Zapfens der Verschiebemuffe mit einem Kunststoff beschichtete. Mein französischer Kollege erklärte den Prozess. Sein englischer Vortrag war brillant, der französische Akzent gab der Sache Charme. Jean-Claude erklärte ausführlich wie der Zapfen mit der Keilverzahnung in eine flüssige Kunststoffmasse getaucht wird. Dann wartet man bis die überflüssige Masse abgetropft ist. Und er sagte weiter: „You put this part in an oven and heat it up.“ Als er das gesagt hatte, baten die japanischen Kollegen um eine Unterbrechung. Eine heftige japanische Diskussion nahm ihren Lauf. Ungläubigkeit machte sich breit, es wurde mit den Köpfen geschüttelt.

Man hatte nicht verstanden. Nun nahm der Vortragende an, dass seine Ausführungen nicht eindeutig waren und er erklärte den Vorgang noch einmal, mit dem gleichen Ergebnis. Ungläubigkeit und Kopfschütteln. Jean-Claude war verärgert. Er versuchte es zum dritten Mal. Als er zum Punkt „heat it up“ kam, konnten Tony und ich es nicht mehr aushalten, wir mussten schallend lachen. Die Japaner waren verwundert und mein englischer Kollege übernahm den Vortrag. Jetzt fingen die Japaner an zu lachen und man verbeugte sich dankbar. Was war passiert? In Frankreich wird das „H“ nicht ausgesprochen!

„Interkulturelle Kompetenz am Limit!“



## **Rudy Vandercruysse**

### ***Selbstführung als Kernkompetenz einer zeitgemäßen Unternehmenskultur***

„Ab einer Wassertiefe von 1,50 Meter hat der Soldat selbständig mit den Schwimmbewegungen anzufangen.“  
(Quelle unbekannt)

„Führung rechtfertigt sich nur dann, wenn sie den Mitmenschen zur Selbstführung bringen möchte.“  
(Götz W. Werner)



Auch heute noch greift das Führungsdenken gerne auf militärische Analogien zurück, vor allem in Situationen, wo „man“ sich mit Neuem, Ungewohntem, Unbekanntem konfrontiert sieht, das eben schnell als bedrohlich (im Sinne eines Feindbildes) erlebt wird – besonders in Krisenzeiten. Eventuelle kurzfristige Erfolge haben dabei keine grundsätzliche Aussagekraft; sie gehen meistens auf die mit Machtausübung verbundene, autoritär durchgeführte Ordnung chaotisierter oder unüberschaubarer Verhältnisse zurück. Mittel- und langfristig scheitert dieses rückwärts gewandte Sicherheitsdenken an denselben geschichtlichen Entwicklungsfaktoren, die das Führungsdenken überhaupt erst in eine Bewegung gebracht haben, die bis heute nicht zum Stillstand gekommen ist – weil die ihr innewohnende Dynamik nicht konsequent zu Ende gedacht wird.

#### **Was treibt das Führungsdenken an und wo führt es hin?**

Auf den Taylorismus („scientific management“) mit seiner Trennung von Kopf und Hand (Vorschrift und Schwimmbewegung) folgte die Human Potential Bewegung (die ihn allerdings nicht aus der Welt geschafft hat). Seitdem steht jeder, der Führungsverantwortlichkeit hat, in der Spannung zwischen Sachproblem- oder Produktionsorientierung einerseits und Beachtung des Menschen andererseits, eine labile Gleichgewichtslage, die sich in der Wirtschaft im Falle des Zweifels am häufigsten in Richtung der ersten Alternative verlagert. Und die Frage nach dem, was effektive Führung eigentlich ausmacht, blickte erst hoffnungsvoll auf die *Eigenschaften* des „great mans“ (der im zwanzigsten Jahrhundert allerdings grausamst enttäuscht hat), suchte dann nach dem passenderen *Führungsverhalten*, dem optimalen *Führungsstil*, der (vielleicht) antrainiert werden kann, und landete vorläufig (u. a.) bei *situativen* Ansätzen – um nur ein, zwei Streiflichter auf die unabsehbare Führungsliteratur zu werfen.

#### **Zu den Quellen**

Der letzte kleine Schritt, der in der Einsicht liegt, dass in den jeweils besonderen Situationen *individuelle Menschen* – sowohl führende wie geführte – auftreten, von denen jeder ein anderer ist; dass die Wahrnehmungs-, Urteils-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, die ohnehin weiter entwickelt werden müssen, wenn man auf besondere Anforderungen kreativ antworten will, sich für die jeweilige *Einmaligkeit* öffnen könnte, scheint der schwierigste zu sein. Kurz: Einsicht in die Notwendigkeit einer individuell-situativen Handlungsfähigkeit. Man gibt zwar notgedrungen zu – es ist ja nicht zu leugnen –, dass die Wirklichkeit unendlich vielfältig, komplex und dazu andauernd in immer schnelleren *Veränderungsprozessen* begriffen ist, sucht sein Heil aber trotzdem hartnäckig in vereinfachenden Modellen, Typologien und Maßnahmen, von denen allen Rechenmaschinen zum Trotz immer noch anzunehmen ist, dass sie nur annähernd richtig oder brauchbar sein können, das heißt dieser Wirklichkeit mehr oder weniger fernbleiben müssen und ihr nur hinterher rennen können. Wäre es nicht folgerichtiger, zu den *Quellen* unseres – eines jeden - Bewusstseins, aus dem unser Denken und Handeln entspringen, aufzusteigen, und diese möglichst direkt dem uns jeweils Entgegentretenden zuzuwenden? Im ursprünglichen Wortsinn: origineller zu werden?

### **Ein Milieu für originelle Fähigkeitsbildung schaffen**

Das bedeutet nichts anderes als eine Vertrauensinvestition in menschliche *Fähigkeitsbildung* über die spezifischen Fachkompetenzen hinaus: die Fähigkeit, aktiv wahrzunehmen, aus den Augen zu schauen und zu erkennen, was Sache ist; sich richtig und genau erinnern zu können; Prozessuales vorstellen zu können; achtsam zu fühlen, Gefühls stimmig zum Ausdruck und zum Einsatz zu bringen; ausgewogene Urteile zu bilden, weiterführende Fragen zu stellen, Zukunftsideen zu entwickeln; Entscheidungen zu fällen, initiativ und konsequent zu handeln – und die Fähigkeit, mit anderen Menschen zusammen ein *Milieu* zu bilden, in dem diese Fähigkeitsbildung ermöglicht und gefördert wird. Ein neues Spannungsfeld – neben dem zwischen Sache und Mensch – tut sich auf: zwischen Individuum und Gemeinschaft. Wie kommen die Einzelnen zur *Zusammenarbeit*? Können wir auch hier auf Fähigkeiten (und deren Ausbildung) setzen, die in der Individualität verankert sind? Solche sind u. a.: aufmerksam zuhören können, Menschen ihrem Wesen gemäß begegnen, sich in sie hinein versetzen, ihre Gedanken in sich bewegen und wirken lassen, ihre Bedürfnisse wahrnehmen können, erkennen, was gebraucht wird, dazu Initiative ergreifen ...

### **Der Absprung vom Vorgegebenen**

Menschen, die bewusst versuchen, diese Fähigkeiten zu entwickeln, können dann frei(er) mit Theorien, Tools, Organigrammen usw. umgehen: wie mit Werkzeugen, die sie nach Bedarf modifizieren, einsetzen oder auch nicht – weil sie individuell und situativ Lösungen zu erzeugen vermögen, die besser sind als alles Zur-Verfügung-Stehende, bei früheren und anderen Gelegenheiten Produzierte. Wer das nicht versucht, wird von seinen mentalen Produktionen – oft mit Macht vertreten durch ebenso wenig freien und originellen „Führungskräfte“ - mehr oder weniger gegängelt. Es ist eine Frage der Zeit, bis die realen Prozesse über ihn und seine Unternehmung(ung)en hinwegfegen. Auf dem Weg zum Abgrund nehmen der gesunde Verstand der Einzelnen, ihre Urteils- und Initiativkraft ab, weil sie sich auf Vorgegebenes/Vorgesetzten verlassen (müssen).

Der Einwand, dass dies Sozialromantik sei, dass viele Menschen da weder mitmachen können noch wollen, greift nicht, weil jeweils ein Verhältnis zum Faktischen zu suchen sei, von dem auszugehen ist. Es geht nicht um eine neue Ideologie oder ein System, um Methoden und Rezepten, die eingeführt werden müssten, sondern um einen bewussteren Umgang mit dem Gegebenen - und Möglichen. Es wird eben in jeder Situation und in jedem menschlichen Zusammenhang anders aussehen (müssen). Dazu ist gerade Realitätssinn im besten Sinne des Wortes gefordert. Es kommt dann „nur“ noch auf die Bereitschaft an, sich auf den Weg zu begeben, einzeln und miteinander in einen Übungsprozess zu kommen, der mehr ist als Informationsanhäufung und auch mehr ist, als bloß aus Erfahrungen zu lernen. Wenn diese Bereitschaft nicht da ist, ist nichts zu machen; da muss eben vorgeschrieben werden, ab welcher Wassertiefe „selbständig“ geschwommen werden muss.

### **Die übende Gemeinschaft**

Aber wir sollten nicht voreilig zu solchen negativen Urteilen kommen, häufig sind menschliche Fähigkeiten bloß durch ungünstige Bedingungen überdeckt und verkümmert. Nur in einem Milieu der Freiheit können sich die Freiheitsfähigkeiten entfalten. Und wer auch nur ein anfängliches Bewusstsein von den benötigten Fähigkeiten hat, wird nicht warten wollen, bis sie ihm zufallen – wie und wann denn?, sondern ihre Ausbildung selbst aktiv in die Wege leiten und das Bewusstsein der beteiligten anderen zu wecken versuchen, sie ebenfalls dazu ermutigen und nach Maßgabe seiner Möglichkeiten die Gelegenheit dazu geben. Sowohl im „privaten“ Leben wie in der Arbeit brauchen wir *übende* Gemeinschaften. Nur diese bilden ein Milieu der Freiheit, das soziale Verantwortung einschließt. Sie werden in der Masse entstehen, wie ihre Notwendigkeit eingesehen wird. Wer schon etwas erkannt hat, kann sich und jene, die ebenfalls etwas erkennen, fragen, was er zur Anregung der Erkenntnis der anderen beitragen kann. Mit einer mehr oder weniger riskanten Übergangszeit mag zu rechnen sein. Aber leben wir nicht längst in einer riskanten Übergangszeit?

### **Individualisierung als Modus der Vergesellschaftung**

Soziologen stellten schon vor Jahrzehnten einen starken „Individualisierungsschub“ in unserer Gesellschaft fest, der als ein „neuer Modus der Vergesellschaftung“ gedacht werden muss. Dazu gehören Freisetzung aus traditionellen Bindungen, persönliche Autonomie und Entfaltung von Individualität. Das führt zwar zunächst zu Entwurzelung, Verunsicherung und Selbstüberforderung, aber auch zu einem genaueren Blick auf das Innenleben des einzelnen Menschen, der Wirklichkeitsorientierung und eine neue soziale Integration braucht und sucht. Wie verhält er sich zu sich selbst? Was bedeutet „Individualität“? Wie ist aus ihr Gemeinschaftsbildung möglich? Das sind zentrale Gegenwartsfragen.

Das Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften beschäftigt sich ebenfalls seit Jahrzehnten, und seit 17 Jahren auch in der Unternehmenspraxis, mit diesen Fragen. Die Mitarbeiter hatten das Glück, kontinuierlich und in zunehmendem Masse (intensiv und extensiv) mit einem großen und schnell wachsenden Handelsunternehmen zusammenarbeiten zu können. Dabei wird eine Unternehmenskultur entwickelt, die eine Art des Zusammenwirkens zum Ziel hat, in der die Individualität des Einzelnen im Verhältnis zur gemeinsamen Sache zum Tragen kommen kann. Neben Management-Konferenzen, Workshops und Akademieveranstaltungen finden viele Seminare für und mit leitenden Mitarbeitern bis auf Filialebene statt. „Work in progress“. Ein zentraler Aspekt dabei betrifft die *Selbstführung*.

### **Das Wesen, das zu sich selbst ein Verhältnis hat**

Selbstführung findet ihren Ausgangspunkt im anthropologischen Spezifikum, dass der Mensch immer schon in einem bewussten *Selbstverhältnis* lebt. Als Leser sind Sie nicht nur in diesem Text drin, sondern Sie wissen auch von sich als Leser und von Ihrem Verhältnis zu diesem Text. Das kann Sie zum Entschluss führen, mit dem Lesen aufzuhören oder Widerstände zu überwinden und Ihre Aufmerksamkeit zu schärfen. Sie sehen sich immer vor Entscheidungen gestellt, die sie aber nicht stets nur reflexhaft fällen wollen. Zwischen der inneren Reaktion und der bewussten Entscheidung kann ein mehr oder weniger weiter Zwischenraum von Überlegungen und Abwägungen durchlaufen werden. Es zeichnet den Menschen als Menschen aus, dass er von sich weiss, dass er von seiner Innenwelt, seinem Verhältnis zur Außenwelt und zur menschlichen Mitwelt, von seiner Abhängigkeit von diesen, seinem Einwirken auf diese weiss; dass er von seinem Lebenslauf und seiner eigenen Perfektibilität weiß, und dadurch nolens volens mit der Frage konfrontiert wird, ob er es denn weiter so haben will, wie es ist, oder anders; und dann überlegen muss, welche Möglichkeiten er hat oder mobilisieren will, um Einfluss auf seine eigene Existenz, seine sozialen Verhältnisse, seine Welt auszuüben. Diese grundlegende menschliche Tatsache schafft das entsprechende Bedürfnis, das mehr oder weniger ausgeprägt oder überdeckt sein kann: Jeder Mensch *will* im Grunde als Individualität, als Ich-Wesen, ernst genommen werden und seine Fähigkeiten ausbilden und in die Gemeinschaft einbringen. Dieser Wille kann schon im frühen Lebensalter in seiner Entfaltung gehindert werden, im Keim ist er jedoch da.

### **„Ich“ ist das, was aus dem Menschen werden will**

Das bedeutet paradoxerweise – im Hinblick auf den Einzelnen –, dass keiner sich restlos und kontinuierlich mit sich identifizieren kann (und will). Jeder ist zugleich derjenige, der sich über die Schulter schaut und Zeuge seiner selbst ist. Auch die Selbstkritik ist im Menschen veranlagt, allerdings – beim gesund aufwachsenden Kind – in einer Qualität, die wir uns zwischen Erwachsenen wünschen: positiv orientiert, entwicklungsfreundlich, d.h. als Lern- und (Selbst-) Förderungswille. Das hat Folgen für den Umgang des Einzelnen mit sich selbst. Er kann auf seine eigenen Vorstellungen, Meinungen, Emotionen, Neigungen, auf seine Persönlichkeit und Verhalten, seine Arbeit wie von außen blicken und das alles in einen größeren, durchaus auch sozialen, Zusammenhang stellen. Unweigerlich erwacht der Wille, sein Verhältnis zu seiner Lebenssituation zu optimieren, nach Kriterien, die in ihm selbst leben oder die er sich mit offenen und interessierten Augen sucht und aneignet.

Dies zu bedenken hat auch Folgen für die menschliche Begegnung und die sogenannte Führung: wir können mit Menschen nicht wie mit bewussten Gegenständen umgehen, oder wie mit zwar erlebenden, aber in ihre Weltnische hineinräumenden Tieren, die nicht zu sich selbst aufwachen können; wir tun gut daran, ihr Selbstverhältnis, ihre Fähigkeit zur Selbstkritik, ihren Entwicklungswillen zu berücksichtigen, wenn wir ihnen gerecht werden wollen. Jeder kann durch die Augen des Anderen zu schauen versuchen. Er sieht dann anderes als er gewohnt ist und kommt auf neue Ideen und Handlungsmöglichkeiten, die (noch) nicht im Lehrbuch stehen.

### **Selbstmanagement reicht nicht aus: wozu auch?**

Die Selbstführungsseminare setzen konkret bei der Erforschung des eigenen seelisch-geistigen Funktionierens in der Wechselwirkung mit der Außenwelt an, in dem kognitiven, volitiven und emotionalen Bereich: wie finden Erkennen, Wollen und Handeln statt, wie funktioniert das Gefühlsleben, im allgemeinen und bei mir im besonderen? Die durch konkrete, angeleiteten Erfahrungen und gemeinsame Reflektion wachsende *Selbsterkenntnis* ist Ausgangspunkt einer aktiven *Selbstentwicklung*, eines Übungsweges, der sich aus der Selbstbeurteilung und den eigenen Bedürfnissen ergibt. Niemand braucht hier einem anderen seine Ziele vorzugeben oder gar Vorschriften zu erteilen. Insofern ist initiative, originelle Selbstführung mehr als das, was heute vielfach als *Selbstmanagement* angeboten wird. Selbstmanagement beschränkt sich oft auf Kenntnisaufnahme und Anwendung von vorgegebenen, mehr oder weniger erprobten und dann verallgemeinerten und standardisierten Tools und Techniken in irgendeinem Bereich des eigenen Funktionierens (z.B. beim time management dem Umgang mit der verfügbaren Zeit), ohne dass die Ziele, die Tätigkeiten und Fähigkeiten dabei grundlegend in Frage gestellt werden; sie werden vielmehr als gegeben vorausgesetzt: Wie kann ich effizienter meine Zeit organisieren, um das schaffen zu können, was geschaffen werden muss? Wie schaffe ich mehr in weniger Zeit? Die Frage nach dem *Know-how* dominiert. Dabei ist Selbstmanipulation und Selbstausbeutung – im eigenen oder im fremden Dienste - keineswegs ausgeschlossen, sondern vielmehr nahe liegend.

### **Jeder Mensch ein Unternehmer**

Selbstführung traut sich die Frage zu, ob das, wofür man sein Zeitmanagement braucht, das Richtige ist; ob es das ist, was man wirklich will? Sie fragt auch nach dem Selbstverhältnis und dem *Know-why*. Das Falsche oder Unwichtige effizienter durchzuführen macht es nicht richtiger oder wichtiger. Selbstführung will eben zur Quelle führen, aus der Eigenständigkeit entspringt – auch im Hinblick auf das Ganze -, und zwar jedesmal neu, der besonderen Situation – wozu wir selbst gehören - gegenüber. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens wird so zum Mitunternehmer. Der *Unternehmergeist* beginnt dann das Unternehmen in seiner Ganzheit immer mehr zu durchdringen. Das Unternehmen wird bis in seinen Verzweigungen handlungsfähiger einer sich wandelnden Wirklichkeit gegenüber.

Das stellt sich aber als *Folge* ein. Wer dies zum *Zweck* macht und sich für seine Mitarbeiter nur interessieren will, weil er auf den Erfolg schießt, hat nicht viel verstanden. Der Mensch ist das Maß unseres Handelns, auch wenn es um „die Sache“ geht.

Wer mehr zu den Hintergründen und Praxis dieser Unternehmenskultur vernahmen möchte, kann u.a. Folgendes heranziehen:

- Karl-Martin Dietz/Thomas Kracht, *Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis. Fallbeispiel: dm-drogerie markt*, Frankfurt 2002, 2. Auflage 2007, Campus Verlag, ISBN 978-3-593-3717-2
- Karl-Martin Dietz, Eigenständig im Sinne des Ganzen. Intentionen der Dialogischen Führung, in: Markus Hänsel/Hannah Matzenhauer (Hrsg.), *Ich arbeite, also bin ich? Sinnsuche und Sinnkrise im beruflichen Alltag*, Göttingen 2009, ISBN 978-3-525-40416-4
- Karl-Martin Dietz, *Jeder Mensch ein Unternehmer. Grundzüge einer Dialogischen Kultur*, Karlsruhe 2008, Universitätsverlag Karlsruhe, ISBN 978-3-86644-264-1
- Rudy Vandercruysse, *Ich und mehr als ich. Grundübungen einer Kultur der Selbstführung*, Heidelberg 2011, Menon Verlag, ISBN 978-3-9121132-46-3

## Textbeiträge der Teilnehmer

*Mirko Löffler*

### *Soft-Skills – Sinn oder Unsinn?*

Schlüsselqualifikationen stellen für mich einen elementaren Anteil an jeder Persönlichkeit dar. Es sind eben diese so genannten Soft-Skills, die weit ab von jeder Schul- oder Lehrausbildung dennoch hauptsächlich den Menschen ausmachen. Den Menschen in der Gesellschaft anderer, als Mitarbeiter oder als Führungskraft, als ferner Bekannter oder als enger Freund.

Diese Qualifikationen sind erlernbar. Sicher, ein gewisser Teil wird durch die Kindheit oder vielleicht sogar die Gene festgelegt, jedoch ist jede Fähigkeit auf dem Gebiet der Schlüsselqualifikationen ebenso erlernbar, wie eine handwerkliche, technische oder kaufmännische Fähigkeit. Dagegen kommen in den meisten Lehr- und Ausbildungsberufen diese Schulungen zu kurz.

Um ein Diplom-Ingenieur Studium erfolgreich abschließen zu können, muss ich nicht wissen, wie die vier Seiten einer Botschaft lauten oder wie ich mich bei einem Geschäftsessen benehmen sollte, ich muss fachlich zeigen, was ich kann.

Jedoch, wie hoch ist der Anteil der fachlichen, an der Hochschule erlernten Fähigkeiten, die ich im späteren Berufsleben einsetze? Mal abgesehen von den Kollegen, die in die Wissenschaft gehen und auf dem Campus bleiben, liegt dieser Anteil meiner Meinung nach bei unter 15%.

Den Rest machen die Persönlichkeit und die Bereitschaft aus, sich neuen Sachen und Herausforderungen zu stellen und diese schnell in produktive Arbeit umzuwandeln.

Diese neuen Sachverhalte sind aber ebenfalls nicht unbedingt mit den an der Universität erlernten Sachen zu vergleichen. Es kann sich hierbei um das Lösen von Konflikten mit Mitarbeitern oder Kollegen, das Leiten von Projekten, das Moderieren von Meetings, das Verhandeln mit Kunden usw. handeln. All diese Dinge bedürfen eines Trainings, um dann im Ernstfall die richtigen Entscheidungen zu treffen oder die richtigen Impulse zu geben.

Studenten bekommen im Stundenplan diese Weiterbildungen nicht angeboten. Viele Hochschulgruppen oder Vereine, auch einige Lehrstühle, bieten jedoch Trainings größtenteils kostenlos an.



Ich selbst habe an einem Programm des Management Institut Mittweida e.V. teilgenommen, dem High Potential Program (HPP 2007). Man kann kaum in Worte fassen, was einem ein solches Programm bringt. Das aufgebaute Netzwerk ist nur ein kleiner Teil des ganzen Blumenstraußes, den man entgegengereicht bekommt. Zuerst kurios scheinende Programmteile entpuppten sich als wertvolle Erfahrung, die die bisher bekannte Welt auf den Kopf stellen und alles aus einem anderen, durchaus sehenswerten, Blickwinkel darstellen.

Weitere Erfahrungen machte ich im Rahmen der Mitgliedschaft in der Studenten Initiative Siemens Sachsen (SISS) e.V., die durch die Siemens AG am Standort in Chemnitz ins Leben gerufen wurde und hauptsächlich an der TU Chemnitz agiert. Die in diesem Rahmen bearbeiteten Themen und Projekte waren eine ausgezeichnete Vorbereitung in den Berufseinstieg.

Der Nutzen, den außeruniversitäres Engagement für den Teilnehmer selbst oder für die Firma, in die er später einsteigen wird bringt, ist kaum in Zahlen auszudrücken. Sicher, auch nach dem Berufseinstieg sind Trainings möglich, aber diese sind oft sehr teuer und bieten ein Seminar nur zu einem bestimmten, gebuchten Gebiet. Studentische Weiterbildungen dagegen bieten eine große Vielfalt und eine Art Spielwiese, auf der man sich austoben kann und anschließend weiß, was die eigene Persönlichkeit ist und was sie leisten kann.

Der erste Schritt ist schwer. Sich vorzustellen, jemals an einem persönlichkeitsbildenden Training teil zu nehmen, habe ich in der schulischen Ausbildung immer belächelt. Jedoch im Nachhinein gesehen, kann man nicht zeitig genug anfangen, sich auf mehr als nur den normalen Unterrichtsstoff zu konzentrieren. Das (Berufs-)Leben besteht aus weit mehr, als die Schule in der Lage ist, mit Lehrbüchern und Unterrichtsmethoden zu vermitteln.

Ich bin inzwischen Gruppenleiter in einem Werk der Siemens AG in Chemnitz. Die fachlichen Themen rücken mehr und mehr in den Hintergrund und werden ersetzt durch Verhandlungsgeschick, Moderation, Mitarbeitergespräche, den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus und die Zusammenarbeit in Projekten.

Die Erfahrungen, die ich während meiner Lehre und während des Studiums in Sachen Schlüsselqualifikation gemacht habe, möchte ich keinesfalls missen. Sie helfen mir im täglichen Leben weiter und sorgen unter anderem dafür, dass ich meine Tätigkeit sehr gern und mit sehr viel Spaß ausführen kann.



**Romy Oeser**

## ***Networking mit Startschwierigkeiten***

Es kommt mir vor, als wäre es erst gestern gewesen, als ich im April 2007 das Gelände der Hochschule Mittweida betrat. Dort sollte die Auftaktveranstaltung des HPP-Jahrgangs 2007 stattfinden. Mein Arbeitgeber, die Volksbank Mittweida eG, ist ein Unterstützer des HPP-Programmes und hatte mich deshalb gefragt, ob ich in diesem Programm teilnehmen möchte. Kurzerhand hatte ich zugesagt.

Der Ablaufplan sah abenteuerlich aus: projektive Geometrie, Eurythmie – einige der Begriffe hatte ich bis dahin noch nicht einmal gehört. Vorstellen konnte ich mir erst recht nichts darunter. Von einigen Kollegen, die in den Vorjahren am Programm teilgenommen hatten, hatte ich einige Informationen bekommen. Dar war die Rede von Buchstaben, die getanzt werden und von einer alles abfordernden Tour auf irgendeinen Berg in Österreich. Ich stand den ganzen Dingen, die dort auf mich warten würden recht skeptisch gegenüber.

Während mir diese Gedanken durch den Kopf schwirrten, bereute ich schon fast wieder, meine Teilnahme zugesagt zu haben. Aber nun war es zu spät für einen Rückzieher. Deshalb betrat ich schließlich auch das Studio B der Hochschule Mittweida, um an der Auftaktveranstaltung teilzunehmen.

Wir waren um die 25 Leute, von denen ich niemanden kannte. Das Seminarprogramm ließ jedoch keinen Platz für falsche Scham. Gleich am ersten Tag studierten wir verschiedene Theaterszenen ein. So konnte sich die Gruppe sofort zusammenfinden.

Im Laufe der Seminarreihe entstanden schnell gute Kontakte zwischen allen Teilnehmern. Durch das HPP-Programm lernte ich nicht nur meinen Mann fürs Leben kennen, sondern auch viele interessante junge Menschen, die im Laufe der Zeit zu echten Freunden wurden. Die Zeit beim HPP, die mitunter ungewöhnlichen, aber persönlich herausfordernden Seminarinhalte und vor allem die sagenhafte Tour auf den beinahe 3.000 Meter hohen Hochkönig führten dazu, dass mich einige Teilnehmer nach diesen Wochen besser kannten, als manche meiner jahrelangen Freunde. Sie waren es auch, die mir in schwierigen persönlichen Zeiten zur Seite standen und mir Mut machten.

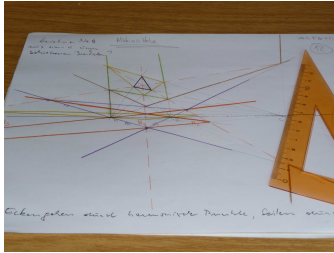
Diese Kontakte bestehen noch immer und sind für mich persönlich das Wichtigste, was ich aus dem HPP für mich mitgenommen habe. Jeder wird nachvollziehen können, wie wertvoll in der heutigen Zeit ein Netzwerk ist, welches sich über die verschiedensten Typen von Menschen in verschiedenen Lebensumständen und Branchen erstreckt.

Besonders freut mich, dass sich derzeit eine „Post-HPP-Bewegung“ im Aufbau befindet. Sie begann als regelmäßige Treffen zwischen einigen Teilnehmern meines Jahrgangs, um sich nicht aus den Augen zu verlieren. Mittlerweile erstrecken sich diese Kontakte über nahezu alle ehemaligen HPP-Jahrgänge. Zu gemeinsamen Seminaren, Firmenbesichtigungen oder sonstigen gemeinsamen Aktivitäten soll der HPP-Gedanke aufrechterhalten werden und das Netzwerk ehemaliger HPPler stetig erweitert werden.

Niemand weiß, was die Zukunft für die „Post-HPP-Bewegung“ bringen wird. Über eines bin ich mir jedenfalls sicher: das HPP-Programm bewegt - jeden auf seine Weise und sicherlich auch in unterschiedlichem Maße. Für den einen sind es neue berufliche Perspektiven, die sich aufzeigen oder neue fachliche und persönliche Kenntnisse und Erfahrungen. Für mich waren es vor allem neue Freundschaften und Bekanntschaften und die Erkenntnis, dass es sich durchaus lohnen kann, sich auf Dinge einzulassen, die im ersten Moment befremdlich oder ungewöhnlich wirken.



## Die Seminare



Eurythmie  
Erlebnispädagogik  
Dialogische Führung  
Projektive Geometrie  
English with native speaker  
Präsentation und Moderation  
Malen als künstlerischer Prozess  
Wie recherchiert ein Profi im Internet?  
Betriebswirtschaftliche Informationssysteme  
Kaizen und japanische Verbesserungssysteme  
Theaterwerkstatt: Wie eine Theaterszene entsteht  
Arbeitsintegrierte Personalentwicklung und -führung  
Effizienzsteigerung durch methodische Verbesserungssysteme  
Medienkompetenz - Sprechen vor Mikrofon und Kamera  
Rhetorik und Kommunikation im Geschäftsleben  
Geld regiert die Welt? Wie regieren wir Geld?  
Moderation und Gesprächsführung  
Arbeitsmethodik / Kommunikation  
Lebensziele / Karrierechancen  
Zeit- und Stressmanagement  
Moderne Umgangsformen  
Interkulturelle Kompetenz  
Konfliktmanagement  
Knigge für Manager  
Selbstführung  
Kreativität

