



**Lehner:** Meine Beobachtung ist, dass aber gerade im Moment der Trend wieder dahin geht, die Älteren aus den Unternehmen zu drängen.

**Maier:** Ich stimme dem zu. Die Ausdünnung setzt zuerst bei den älteren Arbeitnehmern an. Das können Sie beispielsweise bei Bosch derzeit gut sehen. In drei Jahren werden viele Unternehmen daher wieder nach Mitarbeitern suchen. Das war schon nach anderen Krisen so. Neulich kam ein Kunde zu mir, der 20 Zerspaner einstellen wollte. Vor einigen Jahren hatte er 450 solcher Arbeitsplätze abgebaut. Von denen war aber keiner mehr wiederzufinden. Es gibt eben kein Frischhaltefach für Menschen. Meine Befürchtung ist, dass viele Unternehmen in der jetzigen Krise den gleichen Fehler begehen.

**Kleine-Wilde:** Ach, das hatten wir doch in jeder Krise. Ich kann von einem Automobilzulieferer berichten, der in der Instandhaltung alle Über-55-Jährigen entlassen hat. Anschließend sind jedoch die Kosten in diesem Bereich enorm gestiegen. Die Jüngeren konnten eben nicht ersetzen, was die Alten an Erfahrung eingebracht hatten.

**Econo:** Herr Becker, Sie haben eine Reihe von Fortbildungen absolviert. Welche Abschlüsse haben Sie nach der Erstausbildung gemacht und was hat das Ihnen gebracht?

► **Becker:** Nach der mittleren Reife habe ich bei Heidelberger Druckmaschinen Maschinenschlosser gelernt. Anschließend habe ich im Unternehmen als Betriebsschlosser gearbeitet und war damit auch einige Jahre ausgelastet. Irgendwann habe ich gemerkt, dass es das noch nicht gewesen sein kann und habe eine Fortbildung zum Industriemeister IHK besucht. Das waren fast 1000 Stunden, die ich abends und am Wochenende dafür investiert habe. Und eine Stange Geld hat das auch gekostet. Kurz vor Abschluss konnte ich schon eine Stelle als „Produktionsmeister“ übernehmen. Das hieß auch die Führung von 20 Mitarbeitern und Verantwortung für die Umstellung von Werkzeugmaschinen. Aus dieser Stelle heraus habe ich mich erfolgreich für eine Stelle als Werkstattdleiter beworben. Das bedeutete Verantwortung für die Mechanik der Werksanlagen in



Jürgen Kleine-Wilde (l.) rät davon ab, Belegschaften zu verjüngen: „Die Jungen können nicht ersetzen, was die Alten an Erfahrung haben.“ Rechts: Peter Becker.

Wiesloch-Walldorf und für 70 Mitarbeiter. Da war ich erst 29 Jahre und stand dabei auch mit Maschinenbau-Ingenieuren in Konkurrenz. Mir war klar, dass die Industriemeisterausbildung alleine auf Dauer nicht ausreicht. Studieren war zu dem Zeitpunkt aufgrund der familiären Situation nicht mehr möglich. Also bin ich wieder zur IHK gegangen und habe noch eine Fortbildung zum Technischen Betriebswirt absolviert. Anschließend habe ich für die 88 Hektar große Liegenschaft Verantwortung als Facility Manager übernommen, dann bin ich ins Projektmanagement gewechselt. Da war Bedarf an Sicherheitsfachkräften, deren Know-how besonders auch in der Planung gefragt ist. Das war dann die dritte Fortbildung. Die dreijährige Blockausbildung und ab-

#### Jürgen Kleine-Wilde

Der studierte Erziehungswissenschaftler und Betriebswirt **Jürgen Kleine-Wilde** ist Gründer und Inhaber des Deidesheimer K. W. Teams. Das Unternehmen bietet Trainings, die die wirtschaftliche Kompetenz und Führungsqualität verbessern sollen. Außerdem berät das K. W. Team zur Organisationsentwicklung und zum Personalmanagement. Die Wirtschaftsakademie Pfalz bildet berufsbegleitend Betriebswirte (WA.) aus. Zu den Kunden der Trainings- und Seminarprogramme gehören unter anderem ThyssenKrupp, Hornbach Baumärkte, Michelin, Zeiss, SCHOTT und Wintershall.

schließende Prüfung habe ich bei der Berufsgenossenschaft absolviert. Und zwischendrin habe ich auch kleinere Weiterbildungseinheiten besucht, beispielsweise beim TÜV und auch bei diversen privaten Anbietern. Diese „Ochsentour“ war nicht immer einfach, hat mir aber viel gebracht. Auch wenn die zeitliche Belastung neben Familie und Beruf schon sehr hoch war.

**Econo:** Wie haben Sie Ihre Weiterbildungsanbieter ausgesucht?

► **Becker:** Am wichtigsten war die Mund-zu-Mund-Propaganda. Außerdem kommt bei mir hinzu, dass ich familiär und beruflich regional gebunden bin. Ich habe also nicht nach Zertifizierungen und Sonstigem geschaut. Es ging darum, nach dem Feierabend maximal in einer halben Stunde die Kurse zu erreichen. Da war keine große Auswahl. Die IHK hat einen guten Ruf, das gilt aber auch für andere Anbieter wie die Handwerkskammern oder den TÜV. Ein Abschluss, den man dort erworben hat, wird dann in den Firmen auch anerkannt. **Winter:** Wir haben bei den Absolventen unserer Berufsakademie Umfragen gemacht, um zu testen, wie wichtig Anzeigen und andere Werbung ist. Das Ergebnis: 69 Prozent der Teilnehmer kamen auf Empfehlungen ehemaliger Absolventen.

**Schrader:** In der Tat ist die Nähe sehr wichtig. Daher sind wir bundesweit präsent. Einem Kunden in Freiburg kann ich nicht sagen, dass

er für ein Seminar nach Mannheim fahren soll. Weiterbildung braucht die lokale Verankerung beim Kunden.

**Becker:** Wer eine Weiterbildung plant, fragt doch bei erfolgreichen Kollegen im Betrieb nach: Wo wart Ihr? Was hat es Euch gebracht? Wie hat es Euch dort gefallen? Anders ist das bei sehr kurzen Weiterbildungen wie einem zweitägigen Excel-Kurs oder einem einwöchigen Seminar für Wirtschaftsentwickler. Da schickt das Unternehmen die Mitarbeiter nach Bedarf hin, wenn es sein muss, auch nach Hamburg.

**Maier:** Früher war es üblich, dass man einem Mitarbeiter mit einer Fortbildung auch etwas Gutes tun wollte. Der wurde dann vielleicht für zwei Tage in die Konzernzentrale entsandt, um den Know-how-Transfer zu fördern. Da gab es auch eine ordentliche Bewirtung und der Mitarbeiter ist zufrieden zurückgefahren. Inzwischen hat man erkannt, dass diese Dinge in keinem Verhältnis zu den Kosten stehen. Mittlerweile suchen die Unternehmen sehr gezielt Weiterbildungsmaßnahmen in ihrer Region.

**Winter:** Wir bieten auch Weiterbildungen auf Teneriffa an. Für Privatpersonen ist das besonders interessant, da dort die Mehrwertsteuer wegfällt, für Unternehmen grundsätzlich auch. Ein Tochterunternehmen eines großen Softwarekonzerns aus der Region hat so eine zehntägige Schulung auf der Insel gebucht. Von der haben die Teilnehmer aber nichts gesehen. Die haben geschafft von morgens bis abends.

**Kleine-Wilde:** Zurzeit ist so etwas nicht im Trend. Da heißt es gleich: „Incentive? Machen wir nicht mehr!“

**Schrader:** Als Inhouse-Maßnahme für ein Unternehmen mag ein Seminar im Ausland funktionieren. Als offenes Seminar für jedermann sehe ich keinen Bedarf.

**Winter:** Die GFN hatte drei Jahre ein volles Haus in Teneriffa. Momentan läuft das nicht. Aber nochmals: Das war kein Ausflug, sondern eine ernsthafte Weiterbildung.

**Becker:** Was man nicht außer Acht lassen sollte: Die haben sich abends bestimmt mal auf ein Bier getroffen. Und genau davon profitieren die Teilnehmer später. Das erleichtert es, ein enges Netzwerk zu knüpfen. Von diesen Teambuildingsprozessen können sie dann ihr ganzes Berufsleben lang zehren. ►►

# Managerschmiede

Die Mannheim Business School ist eine Top-Adresse für die Ausbildung von Führungskräften. Und sie baut 2009 ihr Angebot mit mehrtägigen Managementkursen weiter aus

Schon lange gilt die Universität Mannheim deutschlandweit als erste Adresse für ein betriebswirtschaftliches Studium: die Fakultät ist die forschungstärkste in Deutschland, die Studierenden sind handverlesen. Dass sich die Hochschule aber nun auch international auf der Überholspur bewegt, ist keine Selbstverständlichkeit. Mit der Mannheim Business School (MBS), dem organisatorischen Dach für Managementweiterbildung, verfügt sie über eine Einrichtung, die sich nicht einmal ein halbes Jahrzehnt nach ihrer Gründung im Kreis der weltweit besten Managerschulen etabliert hat. Sie lockt nicht nur zukünftige Unternehmenslenker aus allen Teilen der Welt in die Metropolregion Rhein-Neckar, sondern unterstützt auch zahlreiche DAX-Unternehmen und Mittelständler bei der Förderung und Rekrutierung ihres Führungsnachwuchses.

Kompakte Kurse zu aktuellen Themen

Und sie baut ihre Angebotspalette weiter aus: So wird es ab September erstmals möglich sein, nicht nur mehrmonatige Studienprogramme mit einem akademischen Abschluss an der Mannheim Business School zu belegen, sondern auch mehrtägige Managementkurse, so genannte Open Enrollment Programs, zu absolvieren. „Damit werden wir endgültig zu einem Komplett-Anbieter in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften“, betont Professor Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Präsident der Mannheim Business School. Homburg, erst kürzlich zum zweiten Mal in Folge vom Handelsblatt zum mit Abstand forschungstärksten deutschen BWL-Professor gekürt, wird eine Veranstaltung zum Thema „Sales Excellence“ anbieten. Weitere Themen sind „Financial Accounting“, „Corporate Finance“, „Organizational Design & Change Management“ und „Strategic Management“. „Wir starten mit unseren Kernkompetenzen und Themen, die im Markt gefragt sind“, erklärt Professor Dr. Bernd Helmig, Academic Director Executive Education. Die Programme werden von Mannheimer Professoren, die auch im MBA-Programm unterrichten, in englischer Sprache durchgeführt. Vorträge von namhaften Praktikern sind in alle Module integriert.

Mit ihren bereits bestehenden Programmen ist die Mannheim Business School auf Erfolgskurs: 2008 steigerte sie ihre Studierendenzahl um 93 Prozent, im laufenden Jahr hält das Wachstum weiter an. Auch in den wichtigsten internationalen Ranglisten ist Mannheim bereits zu einer festen Größe geworden: Der ESSEC & MANNHEIM Executive MBA belegte im Oktober 2008 im weltweiten Ranking der Financial Times Rang 25 sowie Top-Ten-Platzierungen in den Kategorien „Karrierefortschritt ehemaliger Teilnehmerinnen und Teilneh-



MBS-Präsident Christian Homburg ist Deutschlands forschungstärkster BWL-Professor. Bild: MBS

mer“ und „Internationalität“. Der Economist nahm die Mannheimer Managerschmiede als erste und einzige deutsche Institution in den Katalog der besten 100 Business Schools auf und in den Ranglisten der lateinamerikanischen Wirtschafts magazine „América Economía“ und „Expansión“ ist sie sogar unter den weltweiten „Top 50“ gelistet.

MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL gGmbH

## Unternehmen

Die Mannheim Business School (MBS) gilt als eine der führenden Institutionen ihrer Art in Deutschland und Europa. Sie geht aus der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre und der Universität Mannheim hervor. Gegründet wurde sie 2005. Die MBS ist als gemeinnützige GmbH organisiert.

## Führung

Präsident der MBS ist der BWL-Professor Christian Homburg. Vorsitzender des 25-köpfigen Kuratoriums ist der Finanzvorsitzende der BASF, Kurt Bock.

## Angebot

Derzeit bilden zwei internationale, komplett englischsprachige MBA-Studiengänge den Kern ihrer Angebotspalette: den einjährigen Vollzeitstudiengang „Mannheim MBA“, der sich an Young Professionals mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung richtet, und der berufs begleitende Teilzeitstudiengang „ESSEC & MANNHEIM Executive MBA“, der in zwei Zeitformaten („Modular“ und „Weekend“) belegt werden kann. Zusätzlich bietet sie in Kooperation mit den führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften den „Executive Master of Accounting & Taxation“ an und konzipiert mehrtägige Managementkurse zu ausgewählten Themen sowie maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme für Unternehmen.

#### Kontakt

**Mannheim Business School gGmbH**  
L 5, 6  
68131 Mannheim  
Telefon: 0621/ 1811281  
Fax: 0621/ 1811278  
[info@mba-mannheim.com](mailto:info@mba-mannheim.com)  
[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)