Gut fürs Gemeinwohl, attraktiv für Gäste

Im MBA Stadtmarketing der Ostfalia Hochschule lernen City-Manager, wie sie ihre Kommune stärken

Stadtmarketing als Querschnittsaufgabe. Methoden empirischer Stadt- und Regionalforschung. Kommunale Strukturen. Managementtechniken. Die Titel dieser vier Module klingen erst mal ziemlich trocken. Doch dahinter stecken praxisnahe Forschungen: Stefanie Sønnichsen hat die vier Module gerade im ersten Semester ihres Master-Studiengangs Stadtmarketing erfolgreich abgeschlossen, mit Hausarbeiten zu Themen wie „Co-Working im ländlichen Raum" oder „Die Ermittlung des Charakters einer Stadt am Beispiel von Eschwege". Sie arbeitet im Rathaus dieser nordhessischen Stadt im Fachbereich Wirtschaft und Stadtentwicklung – mit 28,5 Stunden in der Woche. Den Studiengang Stadtmarketing an der staatlichen Ostfalia-Hochschule für angewandte Wissenschaften, der vergangenes Jahr startete, betreibt Sønnichsen parallel dazu als Vollzeitstudium. Ein weiterbildender Studiengang über vier (Vollzeit) beziehungsweise sechs Semester (Teilzeit), bei dem sämtliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer berufstätig sind und überwiegend zu Hause lernen.

Einwohner halten und neue anlocken, kann in diesem Job ein wichtiges Ziel sein

Pro Semester sind bei dem neuen Studiengang vier bis fünf jeweils zweitägige Präsenzphasen am Wochenende am Ostfalia-Standort Salzgitter vorgesehen. Während viele Studierende klagen, dass ihr Studium wegen der Pandemie überwiegend online stattfindet, ist Sønnichsen froh über den geringen Anteil von Präsenzzeiten, weil sie nur so Beruf, Studium und Privatleben unter einen Hut bringen kann. „Man muss schon sehr genau wissen, warum man sich Abend für Abend nach der regulären Arbeit im Schnitt vier Stunden an den Schreibtisch setzt", sagt die alleinerziehende Mutter einer dreijährigen Tochter.

Nach einer Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau, einem BWL-Studium sowie vielen Jahren in leitender Stellung im In- und Ausland als Einkäuferin für große Lebensmittel-Handelsunternehmen ist sie in ihre Heimatstadt zurückgekehrt, wo sie bessere Bedingungen für das Heranwachsen ihrer Tochter sieht als in ihrem vorherigen Wohnort Düsseldorf. „Das Leben in Eschwege bietet mehr Natur, mehr Platz, auch mehr Unterstützung durch Eltern und Freunde bei der Betreuung meiner Tochter", sagt Sønnichsen. „Aber ich verdiene jetzt auch erheblich weniger und habe weniger Gestaltungsfreiheit im Beruf, deswegen war das Angebot des Bürgermeisters verlockend."

Das Gemeindeoberhaupt möchte seine Mitarbeiterin zur Verantwortlichen für das Stadtmarketing von Eschwege machen. „Wenn ich etwas mache, dann richtig. Mir fehlt die langjährige Berufserfahrung in einer Stadtverwaltung. Das Studium mit vielen Dozenten aus der Praxis vermittelt mir grundlegende Inhalte, die ich später nutzen kann, zum Beispiel bei Themen wie dem Vergabe- und Beihilferecht", erläutert Sønnichsen und fügt hinzu: „Ich lerne ausschließlich in meiner Freizeit, dafür übernimmt die Stadt die Studiengebühren." Die liegen bei ungefähr 2500 Euro pro Semester.

Die Hoffnung auf mehr Kompetenzen und höheres Gehalt nach dem angestrebten Abschluss als Master of Business Administration – das ist es nicht allein, woraus sie ihre Motivation zieht: „Ich bin jetzt 42. In diesem Alter ist es eine coole Möglichkeit, noch einmal zu studieren und sich intensiv auf ein Thema konzentrieren zu können. Ich freue mich jetzt schon auf das kommende Semester." Da geht es dann um die Themen Strategisches Stadtmarketing, Städtisches Finanzmanagement, Projektmanagement sowie die Umsetzung der bisherigen Kenntnisse in einem Praxisprojekt. Zudem lobt Sønnichsen das gute Verhältnis zu den anderen Studierenden mit teilweise täglichem Austausch per Telefon oder am Bildschirm. Das könnte auch an der sehr kleinen Studiengruppe liegen, die aus lediglich vier Personen besteht.

„Der Kontakt zwischen den Studierenden als auch mit uns Lehrenden ist sehr eng", sagt Studiengangsleiter Andreas Jain. In seiner Stimme schwingt dabei Freude mit. Er hofft, dass er beim Start des zweiten Durchgangs im September mehr Erstsemester in dem bundesweit einzigartigen Studiengang begrüßen kann. Voraussetzung sind mindestens ein Jahr Berufspraxis und ein Bachelor-Abschluss. Für die Absolventen sieht er einen großen Bedarf. Ein Blick auf die Homepage der Bundesvereinigung City und Stadtmarketing Deutschland bestätigt dies. Dort sucht beispielsweise die Stadt Villingen-Schwenningen einen Citymanager, und die Stadt Backnang den Leiter der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing. Es fällt auf, dass vor allem süddeutsche Städte in der Jobbörse vertreten sind.

„Jede Stadt braucht Experten für das Stadtmarketing, doch gerade in ärmeren Regionen, die in einer Abwärtsspirale mit wachsenden Leerständen stecken, fehlt oft das Geld", sagt Jain, Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Stadt- und Regionalmarketing. Ist ein umfassendes Marketing-Studium nicht sinnvoller als eine Spezialisierung auf Stadtmarketing? „Beim Marketing geht es um Profit, bei uns steht dagegen die Gemeinwohlorientierung im Vordergrund", entgegnet Jain und erläutert dies so: „Echtes Stadtmarketing darf sich nicht nur um die Werbung für Touristen kümmern, sondern bedeutet auch, die Bewohner und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen, gerade dort, wo die Einwohnerzahlen sinken."

Jain sieht die Absolventen als künftige Führungskräfte, die Konzepte entwickeln und umsetzen. Das Besondere der eigenen Stadt herausarbeiten, Bürger an Entscheidungsprozessen beteiligen, Möglichkeiten zur Identifikation schaffen, Auswirkungen des Klimawandels im Auge behalten, etwas für eine gute Infrastruktur wie zum Beispiel ein ausreichendes Wohnungsangebot tun und auf diese Weise Einwohner halten beziehungsweise neue hinzugewinnen – das sind nach seiner Überzeugung wichtige Themen für das Stadtmarketing. „Das sind Querschnittsaufgaben, man hat mit anderen Stellen in der Verwaltung wie zum Beispiel der Stadtplanung zu tun, und dabei kann es auch zu Konflikten kommen. Wir bereiten darauf vor, wie man die austrägt und wie man zusammenarbeitet und Projekte koordiniert", sagt Jain.

Nach seinen eigenen Erfahrungen als Wirtschaftsförderer in Südhessen betrachtet er den beruflichen Hintergrund seiner Studentinnen und Studenten – sie arbeiten aktuell in der städtischen Verwaltung von Solingen, Cloppenburg, Hamburg und Eschwege – als großen Vorteil. „Für sie sind Verwaltungsstrukturen nicht fremd, sie wissen, wie Beschlüsse in der Praxis umgesetzt werden." Was sollten nach seiner Meinung Interessenten an dem Studiengang mitbringen? Jain: „Freude am Umgang mit Menschen und an der Umsetzung eigener Ideen, große Kommunikationsfähigkeiten sowie den Wunsch, etwas fürs Gemeinwohl tun zu wollen."

JOACHIM GÖRES

MBA & Executive MBA

Die Glücksforscher

Einige Business Schools gehen ungewöhnliche Wege, um angehenden Managern Soft Skills näherzubringen

VON CHRISTIANE BERTELSMANN

Auslandsaufenthalte in China oder Hongkong, Praktika in Deutschland und anderswo – alles erwartbar und mehr oder weniger normal im Rahmen eines MBA-Studiums, wenn einen nicht gerade die Pandemie ins Home-Office zwingt. Vanessa Besler de Castro und ihre MBA-Mitstudierenden von der Düsseldorf Business School dagegen besuchten für ein Modul ihres Studiums den Zoo. Genau gesagt, das Affenhaus im Tierpark Gelsenkirchen. Dort wartete der niederländische Verhaltensforscher Patrick van Veen auf die MBAler. Er bietet schon seit vielen Jahren im Zoo Trainings für Manager an, damit sie verstehen, dass Mensch und Menschenaffe in ihrem jeweiligen Verhalten gar nicht so unterschiedlich sind. Apemanagement – Affenmanagement nennt van Veen seine Kurse. Im neben dem Affenhaus gelegenen Seminarraum erklärt der Forscher zunächst, wie Affengruppen organisiert sind, dann geht's raus zur Primatenbeobachtung. „Im Grunde genommen sind wir Menschen ja auch recht einfach strukturiert", sagt Vanessa Besler de Castro, „Angst, Distanz suchen, weglaufen oder Schutz in der Gruppe suchen – die Verhaltensmuster sind bei Menschen und Affen gar nicht so verschieden." Besonders gut zeigt sich während der Fütterung, wie es um die Hierarchien bei den Affen steht: Die Chefs des Affenklans nehmen sich besonders viel von den feinen Bananen, und keiner wagt, ihnen etwas zu stibitzen. Aber die Bosse achten auch darauf, dass die anderen Affen genug abkriegen.

Primatenbeobachtung im Zoo ist fester Bestandteil des Kursprogramms

„Wer Verhalten ändern will, muss zunächst beobachten und dann seine Schlüsse daraus ziehen", sagt Stefan Süß. Er ist Dekan an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und Professor für Personalmanagement an der an die Uni angegliederten Düsseldorf Business School. Die Primatenbeobachtung im Zoo gehört fest zum Programm seiner Kurse. „Die Arbeit ist heute vielfach in Kommunikations- und Austauschprozesse eingebettet; die gilt es zu verstehen", sagt Süß, „Soft Skills werden in Unternehmen immer wichtiger."

Unter Soft Skills oder zu Deutsch weichen Fähigkeiten oder Faktoren versteht man Charakterzüge, aber auch Einstellungen und Eigenschaften, die über erlernte Fachkompetenzen hinausgehen. Dazu zählen etwa Teamfähigkeit, Kommunikationsgeschick, Konfliktfähigkeit, Zeitmanagement, aber auch Empathie und Kreativität. Weil man diese Fähigkeiten nur schwer messen kann, nennt man sie weiche Faktoren, Soft Skills.

„Die Vermittlung von Soft Skills war bei uns schon immer im Fokus", sagt Konstantin Korotov. „Das gehört bei 60 Prozent unserer MBA- und EMBA-Kurse dazu", sagt der Professor für Organisationsverhalten und Fakultätsleiter des EMBA-Programms an der ESMT in Berlin. Den Soft Skill Teamwork – eine der Kern-Fähigkeiten, wie er findet – deckt die ESMT so wie viele andere Business-Schools dadurch ab, dass die Studierenden in fast allen Kursen in Gruppen zusammenarbeiten.

Konstantin Korotov beobachtet bei den Unternehmen einen Wandel in Hinblick auf Soft Skills: „In der Vergangenheit war für politische oder gesellschaftliche Ansichten in der Arbeitswelt kein Platz. Heute ist das anders", sagt Korotov, „Menschen kommen zur Arbeit mit ihren Wertvorstellungen. Aber gerade in internationalen Teams müssen wir versuchen, viele verschiedene Ansichten zusammenzubringen und lernen, ihnen mit Respekt zu begegnen." Noch etwas habe sich verändert. „Heute wird von Vorgesetzten erwartet, dass sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden verstehen und auf sie eingehen", sagt Korotov und nennt als Beispiel die Belastungen, die viele durch die erzwungene Arbeit im Home-Office empfinden. Eigene Coaching-Programme an der ESMT sollen Führungskräften dabei helfen, diese Erwartungen erfüllen zu können.

An der Munich Business School (MBS) setzt man noch früher an – nämlich bei der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. „Bevor man andere führt, muss man wissen, wer man selber ist", sagt Kathrin Vallund, die an der MBS den Kurs Personal Development leitet. „Ich sage meinen MBA-Studierenden am Anfang immer: Das ist der egoistischste Kurs, den ihr haben werdet, denn es geht nur um euch: Wer seid ihr? Was könnt ihr? Was wollt ihr? Das sind meine Fragen." Kathrin Vallunds Kurs ist ein Pflichtmodul im MBA-Studium. „Wir zwingen die Studierenden, diese 20 Stunden mit uns zu verbringen. Manche lieben es, manche hassen es. Dazwischen gibt es eigentlich nichts", sagt Vallund. Ziel ihres Kurses sei es, dass die Studierenden herausfinden, was sie langfristig glücklich macht. Das versucht Vallund mit unterschiedlichen Coaching-Ansätzen zu erreichen, sie hat selbst eine Ausbildung als Coach gemacht. „Klar fließen da auch mal Tränen", sagt die Dozentin, „die Kollegen sagen manchmal scherzhaft ‚Kathrins Heulkurs' zu meinem Seminar."

Christian Schmidkonz lehrt ebenfalls an der Munich Business School und ist Professor für Internationale Betriebswirtschaftslehre. Er leitet außerdem den Kurs „Success Factor Happiness" („Erfolgsfaktor Glück"). Da behandelt er Themen wie Glück, Dankbarkeit, Achtsamkeit oder auch Compassionate Leadership – Führen mit Mitgefühl. „Alle Inhalte sind wissenschaftlich fundiert und theoriebasiert. Der Kurs soll Inspirationen zur individuellen persönlichen Umsetzung inklusive Reflexion geben", sagt Schmidkonz, der seinen Teilnehmenden vermitteln möchte, wie sie bei der Arbeit zufriedener werden können. Etwa, indem sie verstehen, dass sie Teil von etwas sind, das größer ist als sie selbst, dass sie etwas Sinnhaftes tun. Aber er verdeutlicht auch, dass es vor allem in der Verantwortung der Unternehmen liegt, den größeren Kontext zu schaffen. „Wie gut das gelingt, hängt sehr stark von den individuellen Werten und der Leidenschaft für bestimmte Themen ab. Und das funktioniert nicht in jedem Unternehmen für jede Person", sagt Christian Schmidkonz. Dabei weiß er selbst: „Das ultimative Glück gibt es nicht. Aber das Wissen über die Grundlagen des Glücks zu kennen, das kann schon sehr hilfreich sein."

Wer bin ich? Was erfüllt mich? Und wohin will ich? Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung gehören an manchen Managerschulen fest zum Curriculum.
FOTO: SERGEY NIVENS / IMAGO

Vanessa Besler de Castro, die MBA-Studierende aus Düsseldorf, sitzt inzwischen an ihrer Master-Thesis. Sie hatte sich nach zwei Jahrzehnten Berufstätigkeit in der Modebranche entschieden, auf ihr 20 Jahre zurückliegendes BWL-Studium einen MBA draufzusetzen. Den MBA macht sie berufsbegleitend zu ihrer Tätigkeit als Head of Sales E-Commerce und Business Development in einem großen Modeunternehmen. „Ich empfand gerade die Vermittlung von Soft Skills neben der Vermittlung des Fachwissens im Studium als sehr gewinnbringend – und die Zusammenarbeit mit den anderen Studierenden aus unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichstem Erfahrungswissen in den Gruppen", sagt Besler de Castro rückblickend. Sie habe oft über sich als Führungskraft reflektiert und über Selbst- und Zeitmanagement viel gelernt: „Ich vermisse die Uni jetzt schon. Wir verlieren uns im Alltag leider oft in der Komplexität der Dinge."

Viele Business Schools bieten ihren MBA-Studierenden unentgeltlich Einzel-Coachings an – auch ein wichtiger Baustein bei der Entwicklung von Soft Skills. Bei der Mannheim Business School ist gerade im EMBA-Studium ein Coaching-Programm inkludiert. Aber auch eine kleinere Hochschule wie die HTW Berlin hat im MBA Fernstudium General Management kostenfreie Coachings im Programm.

DIPLOMA
Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences
diploma.de/fernstudium-master

Masterstudium mit Live-Online-Seminaren flexibel neben dem Beruf, egal wo Sie gerade sind
z.B. Wirtschaftspsychologie, MBA, Sozial- oder Gesundheitsmanagement, Digital Management.

TECHNISCHE HOCHSCHULE DEGGENDORF THD
Akademische Weiterbildung

DREI WEGE IN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG
FÜR GRÜNDER, FAMILIENUNTERNEHMER UND MANAGER

MBA General Management
• Branchenübergreifendes Management Know-how
• Hybrides Vorlesungsmodell mit internationaler Ausrichtung

MBA Business Development & Entrepreneurship
• Speziell für Start Ups und Gründungsinteressierte
• Fundiertes Wissen zu Digitalisierung & Business Development

MBA Unternehmensnachfolge
• Speziell für Familienunternehmen und Mittelständler
• Nachfolge planen und gestalten

Zentrum für Akademische Weiterbildung | www.th-deg.de/weiterbildung | Tel. 0991 / 3615 - 425 | peter.apfelbeck@th-deg.de

HOCHSCHULE LANDSHUT
ZUKUNFT STUDIEREN

BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT?
JETZT BERUFSBEGLEITEND WEITERBILDEN MIT EINEM ZERTIFIKATPROGRAMM DER HOCHSCHULE LANDSHUT!
▶ Digitale Führung
▶ Digitales Expertenwissen
▶ Grundlagen der Unternehmensführung
▶ Projektmanagement
▶ Projektorientierte Unternehmensführung
▶ uvm.

Noch Fragen?
Sie erreichen uns unter:
weiterbildung@haw-landshut.de
+49 (0)871 - 506 285

▶ Noch heute informieren auf: www.haw-landshut.de/weiterbildung

DIZdigital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de
KliemannE
SZ20220401S8467279