

Frau
Agnes von Matuschka
Leitung Gründungsservice TUB
KPL 4
Hardenbergstr. 36a

TUB

FAKULTÄT V
VERKEHRS- UND
MASCHINENSYSTEME

Institut für Land- und Seeverkehr

Fachgebiet Schienenfahrzeuge

Prof. Dr.-Ing. Markus Hecht

Tel.: +49 (0)30 314 25150
Fax: +49 (0)30 314 22529
e-mail: Markus.Hecht@TU-Berlin.de

HE

27.07.2008

Erfahrungsbericht Aufenthalt Markus Hecht an der Harvard Business School (HBS),

Teil der Harvard University, Cambridge/Boston Massachusetts, vom 18. bis 25.7.2008:

Kurstitel:

Entrepreneurship Education Colloquium on Participant-Centered Learning (EECPCL)

Weitere Verteiler: VP1, VP2, Kanzlerin, Fakultät V, Institut für Land- und Seeverkehr, Fachgebiet Schienenfahrzeuge, CKI (Dr. Schulz, Prof. Gmünden), IFV-Bahntechnik (Herr Schulz)

1. Allgemeines:

Konsens an HBS ist, das Unternehmertum erlernbar ist, aber der Erfolg der Ausbildung schwer messbar, resp. prüfbar ist. Gewissermaßen gehe es um Verbesserung des Bauchgefühls.

Die Intensionen des Kurses sind vielfältig. Zum einen will die HBS genauen Einblick in ihre Methode der Fallstudien geben mit dem Ziel, die Anwendung breit zu streuen, aber auch um Rückmeldung von qualifizierten Spezialisten zu erhalten nach dem Prinzip der Stärkung der HBS durch direkte Aussetzung der Kritik der Konkurrenz.



2. Teilnehmer: 22 Professorinnen und 55 Professoren aus 30 europ. Ländern, Indien und Singapur

Etwa die Hälfte der Teilnehmer war sehr stark international orientiert und befand sich schon an der dritten Auslandshochschule mit jeweils mehrjähriger Tätigkeit. Die Stellung war sehr stark altersabhängig, Assistant Profs bis kurz über 30 Jahre, ordentliche Profs bis 50 Jahre, darüber nur Institutsdirektoren, Dekane und ein Rektor. Außer den TU-Berlin-Teilnehmern waren alle aktuell im Managementbereich tätig, auch wenn viele andere Ausbildungen hatten, insbes. Ingenieure, Mathematiker und Psychologen (aber keine Physiker!).

3. Lehrkörper HBS im Kurs: 12 zu 2/3 über 65 jährige Professoren (nur 1 Frau, 1 Gast aus Stanford, Kalifornien), mit vielfältiger Wirtschafts- und Hochschulerfahrung in USA. Oft wurde die Wirtschaftstätigkeit und die Hochschultätigkeit mehrfach gewechselt. Der Lebensmittelpunkt lag jedoch nie im Ausland.

Die Tätigkeit an der HBS umfasst etwa 25 % Lehre und 75% Forschung. Aller Unterricht wird in Form von Fallstudien vorgenommen, auch Finanzen, Marketing etc. Von den Studierenden wird gute Vorbereitung (ca 3 h pro Fall), volle Aufmerksamkeit und Mitarbeit während des Unterrichts und auch Nacharbeit der Fälle erwartet. Die Klassen sind immer ca 80 Personen stark, mit fester Sitzordnung (Wechselmöglichkeit nur zwischen 1. und 2. Jahr) und großen Namensschildern am Platz. Die Hälfte der Zensur umfasst die Mitarbeit im Unterricht. Jede zweite Stunde werden 5 min substantieller Beitrag ad hoc erwartet. Kommt nichts oder zu wenig, gilt dies als „cold catch“.

Die Professoren zeigen vollen körperlichen Einsatz wie heftiges Armrudern, in den Gängen auf- und abrennen, lautes Schreien etc. Gegen Ende der 90 min kann das zu deutlichen Erschöpfungszuständen führen. Die Fälle werden von allen Professoren einer Fachrichtung unterrichtet, nicht nur vom „Casewriter“ selbst.

Den HBS-Absolventen wird geraten, zunächst in ein größeres Unternehmen einzutreten. Gefahr sei, dass dann viele den Absprung nicht mehr schafften. Direkt nach dem Abschluss würden sich 3% selbständig machen, von denen die Hälfte im ersten Anlauf nicht bestehen könne.

4. Ausstattung HBS: Die Vorlesungssäle, stets 80 Sitzplätze mit Rampen, sind perfekt ausgestattet. Vandalismus war nirgendwo erkennbar. Individuelle Drehstühle mit Federmechanismen ermöglichen ermüdungsarmes Sitzen durch häufigen Stellungswechsel. Absorbierende Rück- und Seitenwände führen zu guter Akustik. Die Ausleuchtung ist



schnell und einfach der jeweiligen Technik anpassbar: Tafelarbeit, Beamer, digitaler Overhead, Video, Diskussion.

Technische Services und Tafelputzdienst sind auf Picket sofort abrufbar. Auf dem Gelände, etwa halb so groß wie der TU Hauptcampus, arbeiten kontinuierlich ca 100 Handwerker und etwa 20 Gärtner.

Die speziell angebotenen Servicedienste wie Träger, Paketdienst, Fahrdienst wurden vermutlich mangels Gewöhnung von den europ. Gästen nicht angenommen.

Einziger Nachteil: Es ist wie überall in USA sehr laut, z.B. durch schlechte Lüfter in Klimaanlage. Generell scheint in USA die Empfindlichkeit gegenüber Störgeräuschen aller Art geringer zu sein.

5. Gönner Dr. Bert Twaalfhoven: Ca die Hälfte der Kosten des EECPL wurden von Dr. B. Twaalfhoven (ca 140000.- US\$) gespendet. Herr Twaalfhoven (ca 75, gebürtiger Niederländer) war fast die ganze Zeit mit großer ausstrahlender Freude anwesend und teilte am Schluss seine Intension mit: Engere Verknüpfung Europa und USA, Verbesserung der Ausbildungssituation der Jugend in Europa.

Herr Twaalfhoven ist sehr erfolgreicher und wohlhabender Unternehmer, hat ca 70 Unternehmen gegründet, wovon 7 zu Grunde gingen. Der Untergang eines Unternehmens wird im HBS allgemein als härteste Form eines Selbstlernprozesses gesehen. Aber gewissermaßen adelt ein Untergang, rsp. zeigt größere Reife und Erfahrung des Unternehmers auf. Die in Europa oft angetroffene Form der verringerten Reputation des Gescheiterten wird von der HBS geächtet.

6. Zur Hochschulorganisation HBS: HBS ist von der Harvard University weitgehend unabhängig und hat ein völlig unabhängiges Budget. Der HSB-Präsident wird von einem 12 Mitglieder starken Gremium mit Drittelparität beraten:

Je 1/3 Beschäftigte, vor allem Professoren, Studierende und Alumni.

Die Alumni spielen also eine große Rolle, obwohl sie 2007 nur 55 Mio US\$ zum Etat beigetragen haben. Das erscheint mir für US-Verhältnisse (deutliche Steuervorteile des Spenders) wenig.

Ob der Rat des Gremiums formal verbindlich ist oder nicht, ist unklar, ist aber auch nicht von Bedeutung. So oder so kommt der Präsident an diesem Gremium nicht vorbei.

Die in Berlin vorhandene Struktur der Gremienuni mit den 4 Entscheidungsebenen Institutsrat, Fakultätsrat, akadem. Senat und Kuratorium rief große Verwunderung hervor. Allerdings sind die Strukturen der anderen europ. Universitäten denen in Berlin ähnlicher als

denen der HSB. Insbesondere die osteuropäischen Unis haben große Bedenken bezüglich der Beteiligung der Alumni in Bezug auf die Unabhängigkeit der Hochschulen.

7. Lehrkontrolle: An der HBS wird erheblicher Aufwand mit Evaluation getrieben. Es gibt Videoaufnahmen mit anschließendem Durchsprechen der Ergebnisse, Evaluation der Professoren durch die Studierenden und das gegenseitige Besuchen der Veranstaltungen. Das in Deutschland vorhandene Portal www.meinprof.de wird wegen seiner völligen Transparenz als einen deutlichen Schritt fortschrittlicher als bei HBS angesehen und mit Staunen registriert. Zudem wird die Kostenneutralität des Portals für die Hochschule sehr positiv gesehen.

8. Fallstudien: Die Fallstudien waren alle aus dem Bereich Konsumbedarf und einige wenige aus dem Personalwesen. Die Konsumstudien hatten alle den Hintergrund, hohen und schnellen Gewinn zu erzielen durch parallele Umsetzung folgender Maßnahmen: Kostensenkung im Herstellungsprozess bei hinreichender oder hoher Qualität, deutliche Markterweiterung und Verteilung des Risikos auf andere. Im Einzelnen ging es um Kaffeemaschinen, Saftflaschen, Handys, Möbel, Speicherraum (wenige m³, gewissermaßen länger verwendbare größere Schließfächer) und Gesellschaftsspiele.

Da viele Teilnehmer aus dem Bereich Infrastruktur und Investitionsgüter anwesend waren, versuchten wir eine derartige Fallstudie anzuregen, aber ohne Erfolg. Konkret versuchte Hecht die Übernahme des Vorortverkehrs im Großraum Boston durch Veolia 2003 (Vertrag über 1 Mrd US \$) als zukünftig gemeinsam zu erarbeitende Studie (HBS + TU-Berlin) in die Wege zu leiten, stieß aber bei 4 Professoren HBS auf Ablehnung. Die greifbarste Begründung war, dass nur mit Konsumgütern eine große Mitwirkung bei allen Studierenden zu erwarten sei.

9. Arbeitsbelastung: Die Arbeitsbelastung während des Kurses war sehr hoch: Je Tag 4 Doppelstunden im Plenum, 1 Stunde in der Kleingruppe und bis zu zwei Zusatzstunden zu Sonderthemen. Zudem wurde erwartet, dass die Fälle des nächsten Tages sorgfältig vorbereitet wurden, was ebenfalls mit 3 bis 4 h angesetzt wurde. Bibliotheksaufenthalte fanden so kein Zeitfenster. Mehrere social events wie Empfangsparty, Stadttour mit D-Day Amphibienfahrzeugen, Gartenparty im Privathaus des Dekans, Schlussempfang mit Urkundenverleihung, machten es schwer, die sportlichen Möglichkeiten, die offen standen, wie 50 m-Hallenbad, Fitnesscenter und Joggingwegenetz zu nutzen. Nicht erlaubt war die Nutzung der Rennruderboote.



10. Erwartung an die Teilnehmer: Es wird erwartet, dass die Teilnehmer die Fallstudien selbst anwenden. Zudem soll der European Foundation for Entrepreneurship Research (EFER) persönlich beigetreten werden. Die Teilnahme von meist 2 Teilnehmern aus einer Hochschule soll die Keimzellenbildung stärken.

11. Nutzen Hecht: Der Nutzen war vor allem persönlicher Art sehr groß, durch Kennenlernen unterschiedlicher Kulturen in USA und den verschiedenen europäischen Ländern, insbesondere für die Gestaltung des persönlichen Vorlesungsstils und der zu verwendenden Lehrmethoden, der eigenen und studentischen Karriereplanung und Lebensplanung generell.

Allerdings kann ich die Erwartungen der HBS nur zum kleinsten Teil erfüllen, da die Casestudies so inhaltlich für mein Fachgebiet völlig unakzeptabel sind.

Es bestehen jedoch zwei Ideen für die Erarbeitung neuer Casestudies. Die HBS setzt für eine neue Fallstudie 70000.- US\$ an. Ich denke aber bereits für 35000.- € eine erarbeiten zu können. Es wird sich in den nächsten Monaten klären, ob die Industrie, im einen Fall ein Güterwagenhersteller, im anderen Fall ein Güterwagenbetreiber, dazu bereit sein werden, diesen Beitrag zu leisten. Es ist nötig, dass durch die Industrie die kommerziellen Daten weitestgehend offengelegt werden.

Die weiterführenden Veranstaltungen in St. Petersburg, Lüttich und Aachen werde ich aus Zeit- und Kostengründen jedenfalls nicht besuchen können, da nicht meine persönliche Erweiterung, sondern die Forschungstätigkeit des Fachgebiets im Mittelpunkt stehen muss.

Es wurde von Hecht versucht, mit Personen, aus der TU räumlich nahestehenden, aber noch nicht eng im Beziehungsnetz verknüpften Hochschulen Kontakte zu vertiefen. Konkret sind dies: TU-München, Univeritäten Gdansk, Prag, Ostrava, Bratislava, Reading, Riga und St. Petersburg.

12. Empfehlung für nächste Auswahl: Ganz klar ist der Wunsch der HBS, Teilnehmer/-innen aus dem Unternehmerbereich und nicht aus der Technik zu haben. Wenn die TU das anders will, sollte zumindest die Aufteilung ein Teilnehmer Fak VII und einer von einer anderen Fakultät erfolgen. Damit ließe sich dann sowohl der TU-Ansatz als auch der HBS-Wunsch kombinieren. Andernfalls ist keine Win-Win Situation erreichbar.