

Studiengang
Betriebswirt/in AFW

Studien-Begleitbrief I
Betriebswirt/in AFW
Basisstudium

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	STUDIENANLEITUNG	1-2
1.1	ARBEITSMETHODIK	1-8
2	MODELLUNTERNEHMEN AFW	2-1
3	STUDIENAUFGABEN	3-1
3.1	STUDIENAUFGABE EFFEKTIVITÄT UND ERFOLG	3-1
	<i>3.1.1 Studienbrief: "Erfolgspotenziale und Selbstmanagement"</i>	<i>3-1</i>
3.2	STUDIENAUFGABE GRÜNDUNG UND BETRIEB EINES UNTERNEHMENS	3-11
	<i>3.2.1 Studienbrief: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre"</i>	<i>3-11</i>
3.3	STUDIENAUFGABE MARKETING ALS MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	3-23
	<i>3.3.1 Studienbrief: "Einführung Marketing"</i>	<i>3-23</i>
3.4	STUDIENAUFGABE MARKTPROGNOSE UND MARKETINGSTRATEGIE	3-28
	<i>3.4.1 Studienbrief: "Strategisches Marketing"</i>	<i>3-28</i>
3.5	STUDIENAUFGABE RECHTSFÄLLE IN DER AFW	3-32
	<i>3.5.1 Studienbrief: "Allgemeine Rechtsgrundlagen"</i>	<i>3-32</i>
3.6	STUDIENAUFGABE BILANZ- UND ERFOLGSRECHNUNG	3-41
	<i>3.6.1 Studienbrief: "Betriebliches Rechnungswesen"</i>	<i>3-41</i>
3.7	STUDIENAUFGABE EINFÜHRUNG EINER KOSTENRECHNUNG	3-52
	<i>3.7.1 Studienbrief: "Kosten- und Leistungsrechnung"</i>	<i>3-52</i>
3.8	STUDIENAUFGABE FINANZIERUNG IN DER GMBH	3-65
	<i>3.8.1 Studienbrief: "Finanzierung und Investition"</i>	<i>3-65</i>

1 Studienanleitung

Einführung

Sie haben sich für ein Fernstudium an der AFW entschieden und sind entschlossen, motiviert und bereit, das Kommende erfolgreich zu gestalten.

Denn wir alle leben in einer Zeit, deren wesentliches Merkmal ständige Veränderungen bzw. Wandlungen sind. Wir sind sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich jeden Tag aufs Neue gefordert, mit der Weiterentwicklung "Schritt zu halten", d. h., innovativ zu denken und zu handeln.

Das Fernstudium bietet gegenüber dem Präsenzunterricht an Schulen und Hochschulen viele Vorzüge. Es macht ein Lernen neben der Berufstätigkeit möglich, ist altersunabhängig und schreibt weder Lernort noch Lernzeit vor. Niemand kontrolliert die Art und Weise, wie Sie lernen. Sie folgen Ihren persönlichen Lernbedürfnissen. Das heißt auch, dass Sie selbst einen wichtigen Teil an Verantwortung für Ihren Lernerfolg übernehmen. Überlegen Sie, was Ihnen beim Fernstudium wichtig ist und setzen Sie sich Ihre ganz persönlichen Ziele.

In dieser Einführungslektion erhalten Sie noch einmal wichtige Hinweise zu Ihrem Fernstudium, bevor Sie im zweiten Teil Techniken der Arbeitsmethodik und der Gruppenarbeit kennen lernen.

Wie Sie jedoch letzten Endes vorgehen und welche Technik Sie einsetzen, entscheiden Sie selbst, denn Lernen im Fernstudium ist so individuell wie Ihre Persönlichkeit.

Ihre Chance: kreatives Lernen. Das bedeutet, sich das eigene Lernen und die damit verbundenen Schwierigkeiten bewusst zu machen und Lernalternativen zu finden. Gefragt sind dabei Kreativität und Eigendynamik, da nur Sie allein Ihre persönlichen Möglichkeiten und Grenzen kennen und wissen, wie Sie sinnvoll lernen bzw. mit welchen Methoden Sie das Gelernte am besten behalten.

Das Fernstudium

Wesentliches Charakteristikum ist das "Lernen auf Distanz". Sie sind Ihr eigener Lehrer, unterstützt von Mitarbeitern der AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg und den Fernlehrern (den Korrektoren Ihrer Studienaufgaben bzw. Ihren Ansprechpartnern bei der Beantwortung fachlicher Anfragen oder Lern-Problemen).

Sie arbeiten in Ihrem Fernstudium mit Lehrbriefen und Studien-Begleitbriefen, die gemäß der Richtlinien der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU) konzipiert und zugelassen sind und somit den Regeln des Fernstudiums nach dem Fernunterrichtsschutzgesetz entsprechen. Dazu gehören zum Beispiel die didaktische und methodische Aufbereitung, der Praxisbezug und die Aktualität der Studienbriefe, ebenso die Gewährleistung der Lernkontrolle und der pädagogischen Begleitung.

Bei Fragen im Rahmen Ihres Studiums wenden Sie sich vertrauensvoll an uns. Das Studiensekretariat der AFW hilft Ihnen gerne weiter.

Studien-Begleitbriefe

Wir bereiten Sie (insbesondere durch Lehrbriefe, Seminare und Projektarbeit) intensiv auf die Abschlussprüfung in Bad Harzburg vor. Dabei legen wir besonderen Wert auf den Erwerb von praxisnahem Wissen, das Sie in die Lage versetzt, das Erlernte unmittelbar umzusetzen.

Der Erwerb von Handlungskompetenz gehört zu den Schlüsselqualifikationen, die Sie in diesem Fernlehrgang erlangen werden. Hierzu dienen die Studien-Begleitbriefe I-II für das Basisstudium und III für das Aufbaustudium.

Die Begleitbriefe mit dem Modellunternehmen AFW werden Sie während Ihres gesamten Studiums begleiten. Sie enthalten Studienaufgaben, die auf das Modellunternehmen abgestimmt sind und auf Fallschilderungen beruhen.

Ganz wichtig:

*Wir bitten Sie (für einen optimalen Lerneffekt), **zuerst Punkt 2** (Modellunternehmen AFW) dieses ersten Studienbegleitbriefes zu lesen und dann zu versuchen, **intuitiv die Studienaufgabe 3.1** ganz oder teilweise zu lösen. Es ist völlig verständlich, wenn Sie damit Probleme haben, denn letztlich können Sie diese Studienaufgabe erst lösen, wenn Sie den Studienbrief "Selbstmanagement" bearbeitet haben. Sie wissen nun jedoch schon, worauf es ankommt und können so den Studienbrief anhand der im Studienbegleitbrief genannten Studienaufgabe bearbeiten. So bearbeiten Sie bitte alle Studienbriefe: **Erst** die zugehörige Studienaufgabe im Begleitbrief zu lösen versuchen, **dann** – immer vor Augen die Studienaufgabe – den Lehrbrief bearbeiten, um dann **endgültig** die Studienaufgabe im Begleitbrief zu lösen.*

Die Lösungen der Studienaufgaben der Begleitbriefe senden Sie im Laufe des Studiums zur Bewertung an die AFW.

Sie erhalten sie von einem erfahrenen Fernlehrer korrigiert und benotet zurück.

Die in den Begleitbriefen gegebenen Informationen über Personen und Sachverhalte (Modellunternehmen AFW) dienen der Erreichung der Lernziele. Sie sind zum Teil gegenüber der tatsächlichen Situation verändert und an die jeweilige Lernsituation angepasst.

Als Literatur zur Lösung der Studienaufgaben empfehlen wir Ihnen Beck-Texte im dtv (BGB, HGB, Arbeitsgesetze etc.) sowie betriebswirtschaftliche Lexika.

Studienbriefe

Die bereits oben genannten Studienbriefe werden während des gesamten Studienganges die Funktion des Dozenten übernehmen, die Ihnen nicht nur den Stoff vermitteln, sondern (ebenso wie die Studienbegleitbriefe) auch Wissen als Transferleistung abfragen. Der Vorzug des Studienbriefes gegenüber dem Direktunterricht ist, dass Sie sich nicht dem Lerntempo des Vermittlers anpassen, sondern der Vermittler, in diesem Fall der Studienbrief, passt sich Ihrem Tempo an.

Die Studienbriefe haben dabei einen Aufbau, der ihre Bearbeitung erheblich vereinfacht:

1. Inhaltsverzeichnis
2. Einleitung
3. Kapitel 1
 - 3.1 Übungsaufgaben zu Kapitel 1
4. Kapitel 2
 - 4.1 Übungsaufgaben zu Kapitel 2
- ...
- ...
7. Glossar
8. Wiederholungsfragen zum gesamten Studienbrief
9. Lösungen der Übungsaufgaben zu den einzelnen Kapiteln

10. Studienaufgabe (**dient nur zu Übungszwecken; bitte nicht zur Korrektur einreichen**)

11. Literaturverzeichnis

Wenn Sie nun mit der Bearbeitung des ersten Kapitels beginnen, so werden Sie hier zunächst – wie auch bei allen folgenden Studienbriefen – in der Regel eine kurze Lernzielangabe bzw. einen Überblick über den zu erwartenden Inhalt finden. Sie erhalten auf diese Weise einen Einstieg in den jeweiligen Themenkreis und haben die Möglichkeit, nach Bearbeitung des Kapitels Ihren Wissensstand nicht nur anhand der entsprechenden Übungsaufgaben, sondern auch anhand dieser Angaben zu überprüfen.

Jedes Kapitel schließt in der Regel mit einer Zusammenfassung ab, die noch einmal die Kernaussagen bzw. die Zentralbegriffe enthält. Im Anschluss daran bearbeiten Sie die Übungsaufgaben und können Ihre Lösung dann mit der Musterlösung selbst vergleichen.

Nach dem letzten Kapitel finden Sie noch einmal Wiederholungsfragen, die sich auf den Inhalt des gesamten Lehrbriefes beziehen sowie eine Studienaufgabe (sie dient nur zu Übungszwecken. Bitte reichen Sie diese nicht ein. Die für Sie relevanten Studienaufgaben befinden sich in den Studienbegleitbriefen).

Der Versand der einzelnen Lehrbriefe erfolgt alle zwei Monate und ist unabhängig von der Einsendung Ihrer Studienaufgaben. Wenn uns alle Studienaufgaben von Ihnen bearbeitet vorliegen, sind Sie fast am Ziel: Sie haben die Zulassung zur Prüfung zum Harzburg-Diplom erlangt. Hinzu kommt nur noch die Projektarbeit.

Seminare

a) Orientierungsseminar

Damit Sie einen guten Start bekommen, haben Sie die Möglichkeit, dieses eintägige Seminar in der Anfangsphase Ihres Fernstudiums zu besuchen. In diesem Seminar lernen Sie die AFW Wirtschaftsakademie kennen und bekommen wichtige Informationen und Hinweise zur Durchführung Ihres Fernstudiums. Im zweiten Teil des Seminars lernen Sie verschiedene Lerntypen und Lerntechniken kennen. Sicher finden Sie sich hier wieder und erhalten wertvolle Hinweise zu Ihrem persönlichen Lern- und Erfolgsstil.

b) Offene Seminare

Ihr Fernstudium beinhaltet u. a. die Teilnahme an 2 offenen Seminaren. Sie dienen der Weiterentwicklung Ihrer sozialen und fachlichen Kompetenz und sind vom Studium losgelöst zu betrachten. Sie entscheiden, wann und welche der angebotenen Seminare Sie besuchen möchten. Die angebotenen Themen entnehmen Sie der jeweils gültigen Broschüre. Zur Anmeldung verwenden Sie das Anmeldeformular "Fernstudienbegleitende Seminare" der Broschüre.

c) Fachseminar

Das Fachseminar baut auf das Fernstudium auf. Hier wird das durch die Lehrbriefe erworbene Wissen systematisch wiederholt und ergänzt. Im Seminar werden für das Studium wichtige, auch prüfungsrelevante Inhalte behandelt.

Projektarbeit

Ein wesentlicher Teil des Aufbaustudiums ist die Projektarbeit.

Projektarbeit bedeutet, dass Sie – losgelöst von Zuordnungen zu den Studienbriefen und zum Studienbegleitbrief – Ihre erworbenen fachlichen Kompetenzen bei der Durchführung eines umfassenden praxisrelevanten Projektes anwenden und weiterentwickeln können. Das Thema zur Projektarbeit kann von Ihnen vorgeschlagen werden. Sie haben die Möglichkeit, allein oder im Team (2-3 Personen) die Projektarbeit durchzuführen, die von Ihnen geleistete Arbeit wird durch Sie entsprechend gekennzeichnet. Die Projektarbeit wird auf ca. 20-30 Seiten pro Person dokumentiert und gegen Ende des Aufbaustudiums verfasst. Die Fernlehrer werden Sie bei der Projektarbeit unterstützen. Details besprechen Sie bitte zum gegebenen Zeitpunkt mit Ihrem Fernlehrer.

Prüfungen**d) Abschluss des Basisstudiums**

Sie schließen nach erfolgreicher Bearbeitung der Lehrbriefe das Studium entsprechend der Tradition mit der Prüfung zum Harzburg-Diplom, im vorliegenden Fall Harzburg-Diplom Betriebswirtschaft für Führungskräfte, ab.

Durch die Abschlussprüfung wird festgestellt, ob Sie die Ziele des Bildungsganges erreicht haben und die Zusammenhänge des Lehrganges und der ihm zugeordneten Fachgebiete überblicken. Bei der Anmeldung zur Prüfung ist der Nachweis zu erbringen, dass alle zur Bewertung vorgelegten Studienaufgaben aus den Studien-Begleitbriefen I und II mindestens mit durchschnittlich ausreichend (4,0) zensiert wurden.

Die Abschlussprüfung besteht aus vier Klausuren von je 90 Minuten. Die Inhalte werden aus vier Prüfungsgebieten gestellt. Ein Prüfungsgebiet setzt sich aus dem Inhalt eines Studienbriefes zusammen. Über die Prüfungsgebiete werden Sie vier Wochen vor der Prüfung informiert. Eine Prüfungsordnung regelt die weiteren Einzelheiten (Bewertung der Leistung, Wiederholung, Zeugnis etc.).

e) Abschlussprüfung zum/zur Betriebswirt/in AFW

Sie schließen nach erfolgreicher Bearbeitung des dritten Studienbegleitbriefes das Studium entsprechend der Tradition mit der Prüfung zum Harzburg-Diplom Betriebswirt/in AFW, Fachrichtung Management, Personalmanagement oder Marketing ab.

Die Prüfung besteht

- aus 3 schriftlichen Klausuren à 90 Minuten und beinhaltet zwei Themen des Aufbaustudiums und ein weiteres Thema des Basisstudiums,
- aus einer etwa 30-seitigen Projektarbeit, die 4-8 Wochen vor der mündlichen Prüfung einzureichen ist, und
- einer mündlichen Prüfung, die im Sinne eines Fachgespräches mit zusätzlicher Präsentation der Projektarbeit durchgeführt wird.

Durch die Abschlussprüfung wird festgestellt, ob Sie die Ziele des Bildungsganges erreicht haben und die Zusammenhänge des Lehrganges und der ihm zugeordneten Fachgebiete überblicken. Bei der Anmeldung zur Prüfung ist der Nachweis zu erbringen, dass alle zur Bewertung vorgelegten Studienaufgaben aus dem Studien-Begleitbrief mindestens mit durchschnittlich ausreichend (4,0) benotet wurden.

Über die Prüfungsgebiete werden Sie vier Wochen vor der Prüfung informiert. Eine Prüfungsordnung regelt die weiteren Einzelheiten (Bewertung der Leistung, Wiederholung, Zeugnis etc.).

Harzburg-Diplom

Das Harzburg-Diplom ist seit über 40 Jahren ein Privileg der Harzburger Manager-Schule. Es enthält auf der einer Seite die Zeitdauer Ihres Studiums, Ihre einzelnen Prüfungsgebiete mit Noten sowie Ihre Gesamtnote der Abschlussprüfung. Auf der anderen Seite sind alle Studienbriefe mit Noten Ihrer eingesandten Studienaufgaben vermerkt.

Viel Erfolg!

1.1 Arbeitsmethodik

Einführung

In den folgenden Kapiteln erhalten Sie Hinweise zur Arbeitsmethodik, dem Verwalten und Aufbereiten von Informationen und zur Gruppenarbeit. Diese Einführungslektion ist jedoch nicht prüfungsrelevant, Sie soll Ihnen lediglich verschiedene Vorgehensweisen aufzeigen.

Als Kind ging alles viel leichter

"Lernen als Erwachsener" – dies wird vielfach als ein "Lernen unter erschwerten Bedingungen" verstanden. Es wird nicht berücksichtigt, dass die Lebenserfahrungen auch Lernvorteile mit sich bringen.

Gerade in der Anfangsphase werden Sie aber vermutlich neben diesen Vorteilen mit Schwierigkeiten konfrontiert werden, die allerdings nicht auf Ihr Alter zurückzuführen sind, sondern oftmals einfach davon zeugen, dass Sie das Lernen nicht mehr gewöhnt sind. Dazu gehören zum Beispiel die subjektiv empfundene schneller nachlassende Konzentration, ggf. eine höhere Vergessensquote und rascherer Leistungsabfall.

Bevor wir zu dem eigentlichen Thema, der Arbeitsmethodik übergehen, wollen wir Ihnen mit diesem Einführungskapitel eine Hilfestellung geben, um zu vermeiden, dass Sie sich mit der neuen Situation überfordert fühlen bzw. Ihre Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen.

Vergessen und trotzdem behalten

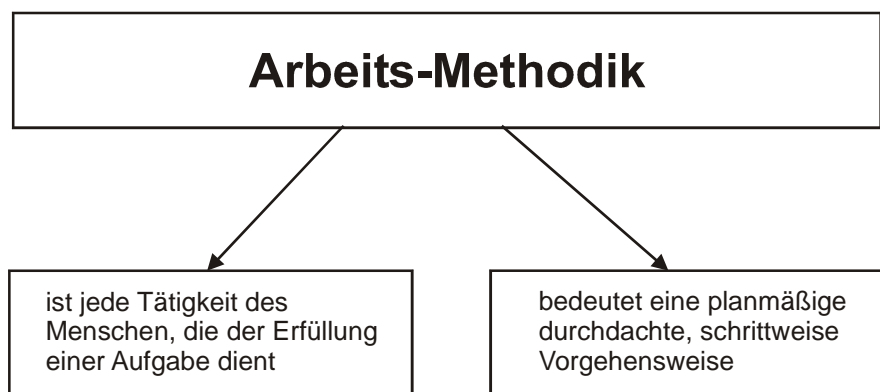
Sehen Sie "Vergesslichkeit" nicht negativ, da dies eine Fähigkeit ist, die Lernen sicherlich zum einen behindert, zum anderen aber - so paradox dies klingen mag - auch erheblich fördert. Schließlich umfasst das Lernen neben dem Behalten das kritische Auseinandersetzen mit dem Lehrmaterial und somit auch die Auswahl dessen, was wir als behaltenswert erachten.

Dem Stress entgegenwirken und sich selbst motivieren

Bevor Sie nun mit dem eigentlichen Lernen beginnen, ist es ratsam, mögliche Stör- und damit Stressfaktoren von vornherein auf ein Minimum zu reduzieren. Dazu gehört ein Raum, in dem Sie weitgehend ungestört arbeiten können. Entscheiden Sie jetzt, wie sich Ihr Tagesplan künftig gestaltet.

Motivieren Sie sich bei Ihrer Zeitplanung, indem Sie sich öfter ein Zwischenziel setzen. Je öfter Sie diese Zwischenziele erreichen, desto eher werden Sie sich für den weiteren Lernstoff begeistern. Untergliedern Sie deshalb Ihre Lerneinheiten in viele Einzelschritte und definieren Sie Ihre Zwischenziele. Schließlich schafft die Feststellung, gut gearbeitet zu haben, in jedem Bereich Zufriedenheit. Bleiben Sie sich selbst gegenüber fair und konfrontieren Sie sich nicht durch Überforderung mit vermeidbarem Stress, wobei Sie sich allerdings auch nicht unterfordern sollten.

Arbeitsmethodik



Wie Sie aus der Einführungslektion bereits wissen, lernen Erwachsene anders als Schüler. Sie haben eine andere Lerntechnik und steuern ihren Lernbedarf und ihre Lernwünsche selbst, d. h., sie haben keinen Lernzwang. Auf Grund ihrer Lebenserfahrung können sie ihr neu erworbenes Wissen sinnvoll einordnen und anwenden. Den Lernweg wählen sie selbst aus.

Der Begriff Arbeitsmethodik umfasst also die Gesamtheit der Planungen und Maßnahmen zur Erreichung eines zielgerichteten Arbeitsverhaltens. Dazu gehören zum Beispiel:

- Erkennen der Lernmotive
- Einsatz von Lerntechniken
- richtige Zeitplanung
- sinnvolle Pauseneinteilung
- aktives Lesen
- rechtzeitiges Wiederholen
- richtiger Einsatz von Arbeitsmitteln
- Vermeidung von Stress-Situationen

Sie können jetzt den Begriff der Arbeitsmethodik definieren. Befassen wir uns nun mit der praktischen Umsetzung.

Verwalten und Aufbereiten von Informationen

a) Informationsverarbeitung

Merken Sie sich dazu folgende Schritte:

- Informationen sammeln (Notizzettel etc.)
- Informationen aufnehmen und verstehen (erste Sichtung)
- Informationen ordnen (anhand von Gliederungssystemen, Ordnungskriterien, Farben und Formen)
- Informationen verarbeiten (Material sichten und Ballast aussortieren, Grob- und Feingliederung vornehmen)
- Informationen wiedergeben (schriftlich oder mündlich in Form einer Zusammenfassung oder detaillierten Ausarbeitung, grafische Darstellungen)

b) Informationsbearbeitung mit der SQ3R-Methode

S = Survey: Überblick gewinnen, durchsehen

Q = Question: Fragen stellen

R = Read: gründlich lesen, wichtige Informationen kennzeichnen

R = Recite: in Erinnerung rufen, Wichtiges zusammenfassen

R = Review: nochmal durchsehen und abschließend wiederholen

SQ3R-Lesemethode bedeutet also aktives Lesen mit Kennzeichnungen. Übertragen auf das Lernen mit Hilfe von Lehrbriefen, gehen Sie nach dieser Methode wie folgt vor:

Gewinnen Sie also zuerst einen Überblick über den Inhalt Ihres Lernstoffes. Blättern Sie Ihre Unterlagen kurz durch, bevor Sie mit dem Lesen beginnen. In Vorwort, Einleitung und Inhaltsverzeichnis finden Sie wichtige Hinweise auf die Inhalte und Ziele der Texte.

Überlegen Sie jetzt, was Sie bereits über das aufgeführte Thema wissen und was Sie gern noch wissen möchten. Sind Ihnen bereits in der Survey-Phase unbekannte Fachbegriffe oder Fremdwörter aufgefallen? Schreiben Sie diese Wörter auf. Statt passiv zu lesen werden Sie nun während des Lesens aktiv nach diesen gewünschten Informationen suchen. Es fällt Ihnen so leichter, sich zu konzentrieren.

Beginnen Sie nun, Ihren Lernstoff aktiv und gezielt zu lesen, um die Antworten auf Ihre in der Survey-Phase gestellten Fragen zu bekommen. Achten Sie auf Hinweise, die Sie zum Beispiel durch Hervorhebungen,

Tabellen und Bilder zusätzlich bekommen. Finden Sie die Hauptaussagen und die Grundidee des Textes und kennzeichnen Sie die wichtigsten Stellen. Ihr Vorteil durch die Kennzeichnung: Sie sind direkt beim Lesen zu einer Gewichtung des Inhalts gezwungen und gewinnen sofort einen Überblick über das Gesamtthema. Den Inhalt des gelesenen Stoffes können Sie sich auch nach längerer Zeit schnell wieder ins Gedächtnis zurückrufen.

Setzen Sie sich beim Lesen Teilziele und legen Sie nach größeren Abschnitten eine Lesepause ein. Versuchen Sie, das Gelesene noch einmal Revue passieren zu lassen oder halten Sie die wichtigsten Aussagen des Textes schriftlich fest. Sie können auch eine eigene kleine Zusammenfassung schreiben, wichtige Aussagen grafisch darstellen oder sich eine Lernkartei anlegen.

Wenn Sie Ihre Lerneinheit so in kleineren Teilschritten komplett durchgearbeitet haben, stellen Sie am Schluss den Zusammenhang des Gesamtwerkes wieder her. Schauen Sie noch einmal in Ihre Notizen und ergänzen Sie sie gegebenenfalls. Prüfen Sie selbst, ob Sie durch Ihre Zusammenfassung das Lernziel erreicht haben.

Sinnvolles Mitschreiben im Direktunterricht

Sicher haben Sie selbst schon die Erfahrung gemacht, dass Ihnen das berühmte "Licht" zu einer im Seminar angesprochenen Aussage erst nach Beendigung dessen "aufgegangen" ist, und Sie die gesamte Tragweite dieser Aussage erst später erfasst haben. Es ist also wichtig, sinnvoll gestaltete und geordnete Aufzeichnungen zu machen, um das Gesagte und Gehörte später schnell wieder abrufbar zu machen und das Seminar gegebenenfalls noch einmal in Ruhe aufzuarbeiten. Ihre Notizen sollten deshalb lesbar, vollständig, übersichtlich geordnet, sachlich richtig und schnell griffbereit sein.

Wenn Sie als Seminarteilnehmer jedoch lange überlegen, was Sie nun wie mitschreiben, stellen Sie schnell fest, dass es nicht jedes Wort sein kann und Sie dem Seminar nicht mehr aktiv folgen könnten. Im Prinzip reicht es aus, wenn Sie sich auf folgende Notizen beschränken:

- Hauptaussagen und Grundtatsachen: Sie erhalten so einen systematischen Aufbau des Seminars
- Definitionen, Fachausdrücke, Schlussfolgerungen oder Regeln können Sie als Unterpunkte zu den Hauptaussagen notieren
- Inhalte, die der Dozent als wichtig bezeichnet
- nicht verstandene Begriffe, sofern diese nicht im Unterricht geklärt werden können
- die wesentlichen Stellen der in einem übergebenen Skript enthaltenen Lerninhalte markieren

Sie sollten immer gelochtes DIN-A4-Papier für Ihre Aufzeichnungen bereit haben. Verwenden Sie für jedes Thema gesonderte lose Blätter, die Sie mit dem Thema kennzeichnen und nummerieren. Auf kariertem Papier lassen sich Zeichnungen und Tabellen besser anfertigen. Beschreiben Sie nur eine Seite Ihrer Blätter, sie lassen sich so besser strukturieren. Lassen Sie einen breiten Rand für spätere Notizen.

Diese beschriebene Form der Gliederung ist die DIN-Vorschrift 5008.

Sie können Ihr Papier wie folgt sinnvoll aufteilen:

Thema und Name des Dozenten		Suchfeld
Schlagworte, Zusammenfassungen bei der späteren Wiederholung	Grundnotiz während des Seminars	eigene Gedanken, Querverweise, Fragen während des Seminars

Das Lernen lernen

Im Einführungskapitel haben Sie bereits gelernt, dass Vergessen auch eine Chance sein kann. Vergessen ist nicht gleichzusetzen mit Gedächtnisschwäche sondern vielmehr das unbewusste Selektieren von Informationen, die wir persönlich für wichtig und nicht wichtig erachten.

So sieht die Kurve des Vergessens nach Beendigung eines Lernvorganges aus:

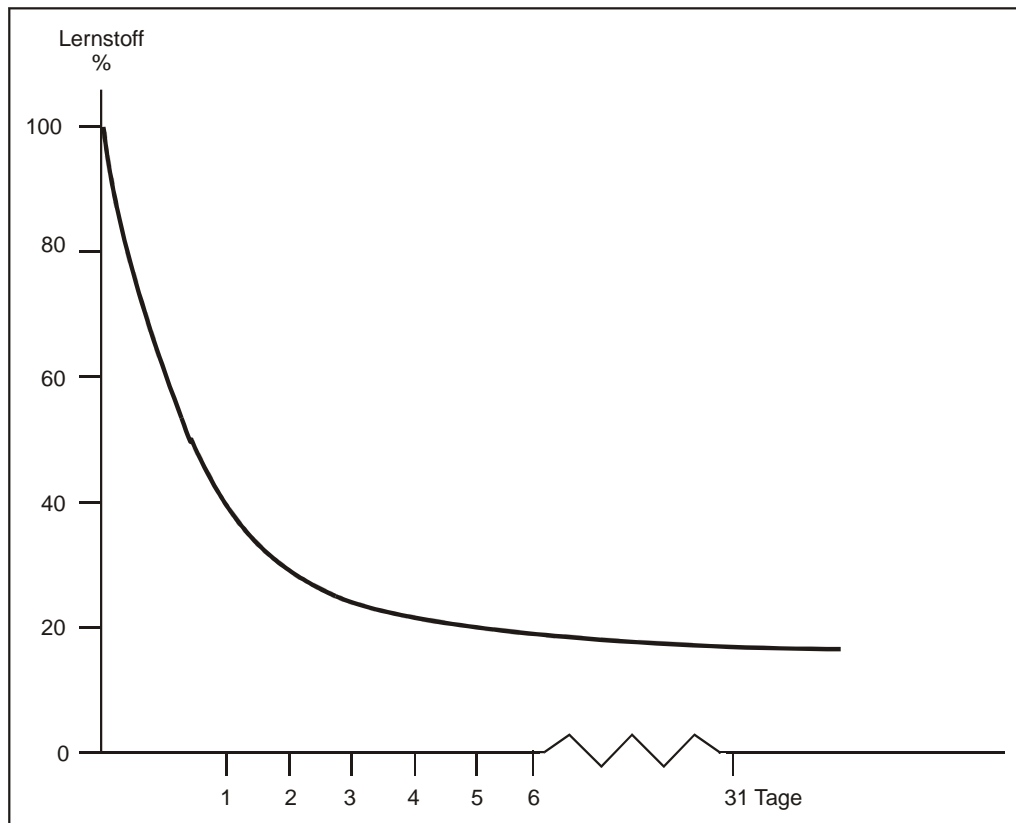


Abbildung 1: Vergessenskurve

Die Vergessenskurve ist persönlich unterschiedlich. Darüber hinaus wird auswendig gelernter Lernstoff schneller vergessen als Stoff, der im Gedächtnis zusammen mit einer Struktur verankert ist.

In der nachfolgenden Abbildung ist das Verhältnis des Lernstoffes, des wiederholten Lernstoffes, der Vergessenskurve und der Vergessenskurve ohne Wiederholung übersichtlich dargestellt:

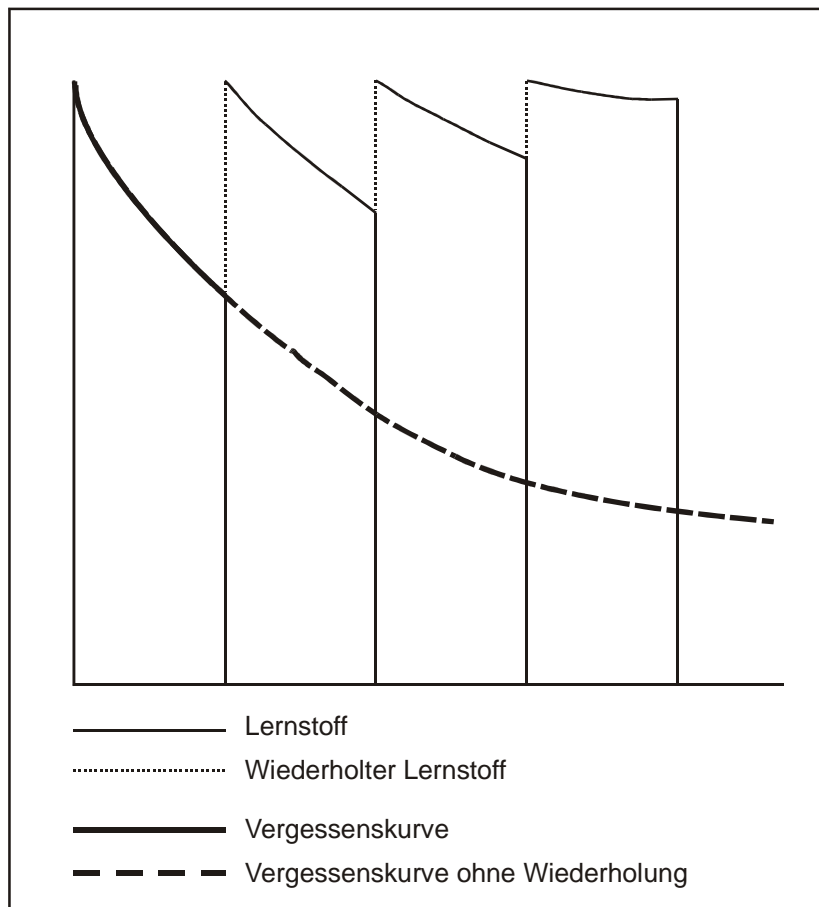


Abbildung 2: Verhältnis Lernstoff-Vergessenskurve

Für Ihren Lernprozess bedeutet dies: Erfolg durch ständiges Wiederholen. Machen Sie Lernstoff anschaulich durch eine Zeichnung, Umsetzung der Abläufe in ein Schema und damit logisches Durchdenken, entwickeln Sie Regeln. Und: Wer zu spät zu wiederholen beginnt, muss viel mehr intensiv nachlernen.

Wiederholungsmethoden

Eine kurzfristige Wiederholung erfolgt möglichst sofort nach jedem Kapitel bzw. nach jedem Seminartag. Der Lernstoff wird aktiv bearbeitet und gekennzeichnet, eigene Zusammenfassungen erstellt.

Eine langfristige Wiederholung bedeutet regelmäßiges Auffrischen des vergessenen Lernstoffes mit Hilfe der selbst erstellten Unterlagen. Durch langfristiges Wiederholen überlisten Sie Ihre Vergessenskurve. Sie halten Ihr Lernniveau, und der gesamte Lernaufwand wird sinnvoll verteilt, Sie vermeiden "Prüfungsstress".

Machen Sie öfter eine Pause

Beim Lernen wird Ihnen hohe Konzentration abverlangt. Um möglichst intensiv von dem Gelesenen viel aufzunehmen, sollten Sie öfter eine Pause einlegen. Kurze Pausen steigern die Aufnahmefähigkeit und vermindern Fehler. Doch wann welche Pause?

Legen Sie nach fünf Minuten Lernen eine Minipause von einer Minute ein. Schauen Sie sich um, atmen Sie tief durch und strecken Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz.

Alle 15 Minuten empfiehlt sich eine kleine Pause von drei Minuten. Stehen Sie auf, laufen Sie im Zimmer umher und öffnen Sie das Fenster.

Nach einer längeren Lernphase mit kleinen Pausen sollten Sie sich auch mal eine größere Pause von maximal 20 Minuten gönnen. Trinken Sie einen Kaffee oder Tee, unterhalten Sie sich.

Alle drei bis vier Stunden haben Sie sich eine Erholungspause von ca. ein bis zwei Stunden verdient. Machen Sie einen kurzen Spaziergang, essen Sie in Ruhe, treiben Sie ein wenig Sport; kurz: Machen Sie das, wobei Sie persönlich sich aus eigener Erfahrung am besten erholen.

Gruppenarbeit

Bei der Gruppenarbeit werden Teilnehmer aktiv in den Seminarverlauf mit einbezogen. Jeder Teilnehmer bringt unterschiedliche Erfahrungen mit, die für das gemeinsame Lernziel wichtig und nützlich sind.

Einsatzmöglichkeiten

Um gute Arbeitsergebnisse zu erzielen, sollte eine Gruppe aus ca. fünf bis sechs Mitgliedern bestehen. Je weniger Mitglieder, umso einseitiger wird das Ergebnis. Bei mehr Mitgliedern steigt die benötigte Zeit überproportional an. Ideenfindung, Arbeitsteilung, Problemlösung und Entscheidungsvorbereitung sind die Aufgaben, bei denen sich Gruppenarbeit besonders bewährt hat.

Ideenfindung	möglichst viele verschiedene Ideen sammeln
Arbeitsteilung	Zerlegung einer komplexen Aufgabenstellung in mehrere Teilprobleme, die in mehreren Gruppen gelöst werden
Problemlösung	Ergebnis einer einheitlichen Gruppenauffassung durch das Abwägen des Für und Wider persönlicher Ansichten und Meinungen; Argumente werden zusammengetragen und gewichtet
Entscheidungsvorbereitung	Probleme in Gruppenarbeit entscheidungsreif vorbereiten; meistens geschieht dies durch das Erarbeiten verschiedener Lösungsmöglichkeiten und deren Konsequenzen

Organisatorischer Ablauf

Grundsätzlich sollte jedes Mitglied einer Gruppe gleichberechtigt sein. Jeder hat das Recht, seine persönliche Meinung zu äußern und auch beizubehalten. Die Einzelverantwortung wird also nicht aufgehoben sondern vorausgesetzt. Trotzdem gibt es für einige Teilnehmer immer Sonderfunktionen:

- Um den Zeitplan einzuhalten und Themenabschweifungen zu reduzieren, bekommt ein Gruppenmitglied die Aufgabe, als "Gleicher unter Gleichen" etwas mehr als die anderen darauf zu achten.
- Um das Ergebnis einer Gruppenarbeit vorzutragen, hält ein "Protokollführer" den Verlauf der Gruppenarbeit durch Notizen fest.
- Wenn gruppensdynamische Prozesse sichtbar gemacht werden sollen, empfiehlt sich ein "stiller Beobachter", der neben seiner Mitarbeit die Aufgaben hat, den Verlauf der Gruppenarbeit und das Geschehen innerhalb der Gruppe zu beobachten.

Meistens entscheiden die Gruppenmitglieder selbst, wer diese Aufgaben wahrnimmt.

Wichtig ist bei der Gruppenarbeit immer eine klare Aufgabenstellung zu Beginn. Ein genauer Zeitplan sollte eingehalten werden.

Zusammenfassung

In der Einführung haben Sie einen kleinen Überblick über den biologischen Vorgang des Lernens bekommen. Arbeitsmethodik ist jedoch mehr als nur Lernen. Arbeitsmethodik schließt alle Planungen und Maßnahmen zur Erreichung des Lernziels mit ein. Wichtig ist dabei immer ein sorgfältiger Umgang mit Informationen.

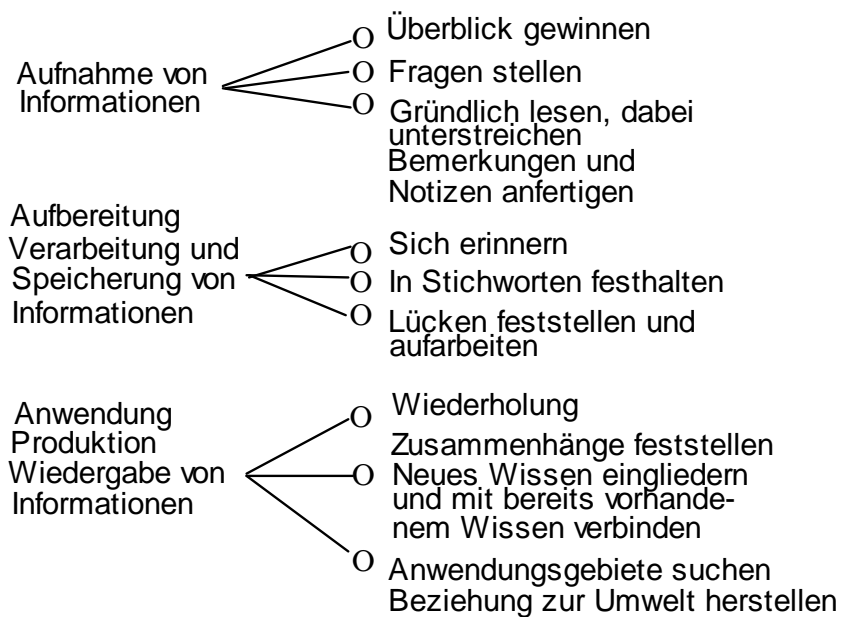


Abbildung 3: Informationsverarbeitung

Das Lernen können Sie also auch lernen. Berücksichtigen Sie stets die Vergessenkurve (Abb. 1 und 2), und streuen sie entsprechende Wiederholungsphasen ein.

Ideenfindung, Arbeitsteilung, Problemlösung und Entscheidungsvorbereitung sind Arbeitsprozesse, für die sich Gruppenarbeit besonders eignet. Halten Sie dabei bestimmte Regeln ein, um die höchstmögliche Effektivität Ihrer Arbeit zu erzielen.

2 Modellunternehmen AFW

Kontinuität ist Erfolg

Die heutige AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH ist im Januar 1961 als Akademie für Fernstudium von der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Hamburg, gegründet worden.

Im Januar 2001 war die AFW somit 40 Jahre alt und ist damit eine der sieben ältesten und erfahrensten Management-Akademien in der Bundesrepublik Deutschland.

1962 begann der Studienbetrieb; entsprechend beging die AFW ihr 40jähriges Jubiläum im Mai 2002 und hat aus diesem Anlass Unternehmensleiter, Führungskräfte und Personalentwickler zu einer Jubiläumsfeier und zum 1. Harzburger Manager-Symposium nach Bad Harzburg eingeladen.

Von 1961 bis 1989 war die AFW Teil des Bad Harzburger Bildungsverbands, zu dem damals auch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft und die Wirtschaftsakademie für Lehrer gehörten.

1989 trennte sich die Akademie vom Bildungsverbund und konzentrierte sich hauptsächlich auf den weltweiten Vertrieb von Fernstudiengängen im Management. 1993 wechselte die Akademie in den Geschäftsbereich des Bildungs- und Beratungsunternehmens Computer Service GmbH (csg), einem IBM-Tochterunternehmen.

1999 wurde die AFW unter dem Namen AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH wieder selbstständig.

Seit ihrer Entstehung haben über 98.000 Bildungswillige ihr Fernstudium an der Akademie mit Erfolg absolviert. Derzeit sind 1.600 Fernstudierende bei der AFW eingeschrieben; die gute Hälfte sind weibliche Studierende.

Unternehmerische Initiative

Gründung und Entwicklung der AFW Wirtschaftsakademie sind auf die unternehmerische Initiative einer bedeutenden Persönlichkeit im Bildungswesen zurückzuführen: Professor Dr. jur. Reinhard Höhn (†), den Begründer der ersten umfassenden Managementkonzeption nach 1945, des "Harzburger Modells".

Von 1961 bis 1989 wurden zahlreiche Fernstudiengänge und bedeutende Bildungskonzeptionen im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung realisiert.

Seit 1989 liegt neben den weltweit vertriebenen Studiengängen die Konzentration auf Managementseminaren im Unternehmen sowie einem offenen Bildungsangebot.

Hauptgesellschafter der AFW Wirtschaftsakademie sind die Unternehmens- und Wirtschaftsberatungen Borsch&Partner, Neumünster, Zingelmann, Hamburg, und Kybernetika, Linz. Die Mitarbeiter der AFW halten 30 Prozent des Gesellschaftskapitals. Geschäftsführer sind Dietmar Borsch und Axel Schaper.

Im Jubiläumsjahr gründeten AFW-Absolventen, die heute leitende Führungspositionen in der Wirtschaft besetzen, den Harzburger Führungskreis international (HFki), um den ständigen Erfahrungsaustausch mit der AFW und untereinander in allen Fragen der Unternehmensführung und des Personalmanagements zu fördern. Zum Vorstandsvorsitzenden des HFki wurde Matthias T. Meifert, Geschäftsleiter in der Kienbaum Management Consultants GmbH in Berlin, gewählt.

In Bad Harzburg verankert

Sitz der AFW Wirtschaftsakademie ist seit über 45 Jahren ununterbrochen Bad Harzburg. Damit hat die Akademie das Ansehen und die Bedeutung des Heilklimatischen Kurortes Bad Harzburg als Urzelle der deutschen Management-Weiterbildung nachhaltig mitgeprägt.

Von 1961 bis 1969 wurde die AFW von der Hauptverwaltung des Bildungsverbands in der Amsbergstraße und ab 1970 vom Hindenburgring aus geleitet und hielt ihre Präsenzseminare in verschiedenen Bildungszentren des Verbands sowie in der Harzburger Hotellerie ab.

1989 konzentrierte die AFW ihre Tätigkeit in einem eigenen Gebäude in der Golfstraße.

1998 trug die AFW dem erweiterten Geschäftsumfang Rechnung und zog in das größere, repräsentative Direktoriatsgebäude der ehemaligen "Mathildenhütte" in die Straße "An den Weiden" im Harzburger Stadtteil Bündheim.

Heute werden die Orientierungs-, Präsenz- und offenen Seminare auch in industriellen Ballungszentren Deutschlands durchgeführt, vor allem in Berlin, Frankfurt, Hamburg, Dortmund, Ulm und Stuttgart.

Etwa 50 Prozent aller AFW-Veranstaltungen finden jedoch am Akademie-Standort in Bad Harzburg statt. 2001 hat die AFW mehrere ihrer erfolgreichen Manager-Seminare nach Bad Harzburg zurückverlegt, unter anderem, um die Wirtschaftskraft der Region zu stärken.

Kernkompetenz: Fernstudium

Hauptgeschäftsbereich der AFW ist seit 1961 die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften im Fernstudium und im Selbststudium.

Die AFW veranstaltet ein- bis zweijährige Fernstudiengänge in allgemeinem Management, Betriebswirtschaft, Marketing, Personal, Tourismus, Projektmanagement sowie ein betriebswirtschaftliches Studium zum Betriebswirt.

Bis Ende der siebziger Jahre verbreitete die AFW durch Fernstudien und Seminare vor allem die Führungskonzeption der "Führung mit Delegation von Verantwortung" als Gegenmodell zur herkömmlichen autoritär-patriarchalischen Führung und als Leitbild für die freie Entfaltung der Persönlichkeit am Arbeitsplatz.

Anfang der achtziger Jahre sind mehrere Fernstudiengänge der AFW aus Modellversuchen hervorgegangen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und den Kultusministerien der Länder gefördert wurden.

Schrittweise erweiterte die Akademie ihre Betätigungsfelder auf offene Seminar-Veranstaltungen für Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte.

Seit dem 40. Jahr ihres Bestehens führt die AFW rund 50 Seminar-Veranstaltungen jährlich in folgenden Handlungsfeldern durch: Unternehmensführung und -Organisation, Mitarbeiterführung, Personal-Entwicklung (PE), Betriebswirtschaft (BWL), Prozess- und Projektmanagement, Teambildung, Rhetorik und Kommunikation, Public Relations und Marketing/Verkauf sowie Fitness für Führungskräfte.

Im Wachstum befindet sich auch der Unternehmensbereich für firmeninterne Seminare mit Konzepten für Personal-Entwicklung und Führungsfähigkeiten – zunehmend im Rahmen des kombinierten Fernstudiums für die innerbetriebliche Weiterbildung.

Hier gibt es zahlreiche Unternehmen als Kooperationspartner, wie beispielsweise die IGM, die TUI oder die Landesbausparkasse Hannover und seit 2005 die Fachhochschule Schmalkalden.

Bildungswillige Aufsteiger

Kern-Zielgruppe der AFW sind sowohl bereits praktizierende als auch angehende Führungskräfte. Im Einzelnen wendet sich die Akademie an Unternehmensleiter, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, Firmengründer und Unternehmensnachfolger, an Menschen mit beruflicher Praxis und Hochschul-Absolventen – kurz, an alle Aufsteiger, Einsteiger und Quereinsteiger in Führungspositionen.

Seit Bestehen haben über 98.000 Bildungswillige ihr Fernstudium an der Akademie mit Erfolg absolviert. Über 70.000 Studien-Absolventen erwarben das von Wirtschaft und Verwaltung seit 1965 anerkannte "Harzburg-Diplom".

Die AFW bietet die Fernstudiengänge weltweit an. 13 Prozent der Studierenden kommen aus dem europäischen Ausland, vereinzelt aus Amerika, Asien und Afrika. Der Anteil der weiblichen Studienteilnehmer ist seit 1961 kontinuierlich gestiegen und liegt jetzt bei 54 Prozent. In offenen und geschlossenen Seminaren erwartet die AFW künftig ein jährliches Aufkommen von zirka 2.800 Teilnehmern und Teilnehmerinnen.

In Zusammenarbeit mit Wirtschaftsförderungsinstituten in Österreich, der Akademie für Volkswirtschaft der russischen Föderation in Moskau und dem Bildungszentrum Latvikon in Riga bietet die AFW mit wachsendem Erfolg spezielle Weiterbildungskurse für österreichische, russische und lettische Führungskräfte an.

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestätigen ihrer Akademie, dass sie ihre berufliche Situation und ihre Aufstiegs-Chancen durch ein AFW-Studium und das Harzburg-Diplom nachhaltig verbessern konnten. 16 Prozent der Studierenden haben sich zum wiederholten Mal (für ein Zweit- oder Drittstudium) bei der AFW in Bad Harzburg eingeschrieben.

Klare Alleinstellung

Die AFW Wirtschaftsakademie war vor mehr als 40 Jahren der erste und blieb bis heute einer der wenigen Bildungsanbieter, die Führungs- und Management-Wissen durch ein- bis zweijährige Fernstudien vermitteln.

Die Fernstudiengänge der AFW sind durch die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU) geprüft und zugelassen.

Die AFW ermutigt Bildungswillige zu berufsbegleitenden und eigenverantwortlichen Studien neben ihrer Berufstätigkeit und agiert damit in einem Wachstums-Segment der Weiterbildung.

Bislang ist die AFW die einzige Bildungsanbieterin, die ihren Teilnehmern zusätzlich zum Fernunterricht die fakultative Teilnahme an Manager-Seminaren und den Erfahrungsaustausch mit fortgeschrittenen Führungskräften ermöglicht.

Auf Grund des überdurchschnittlich hohen, individuellen und engagierten Betreuungsaufwands der AFW-Mitarbeiter für ihre Fernstudierenden liegt die Abbrecher-Quote der AFW bei zwei Prozent und damit im Vergleich zu anderen Fernlehrinstituten signifikant niedrig.

Erstmals im 40. Jahr ihres Bestehens meldete sich die AFW Wirtschaftsakademie mit einer neuartigen und einmaligen Spezialität auf dem Bildungsmarkt. Um den Transfer von Seminar-Inhalten in die betriebliche Praxis anzuregen und zu fördern, erarbeiten die Teilnehmer firmenspezifische Aktionsziele und -pläne, treffen sich drei Monate später zu einem Transfer-Coaching mit dem AFW-Trainer, beraten bis zu einem Jahr danach mit dem Dozenten Implementierungs-Probleme und tauschen ihre Transfer-Ergebnisse aus.

Für die AFW bleibt "Bad Harzburg" bildungspolitisch ein Markenzeichen. Ihre Strategie richtet sich hauptsächlich auf zukunftsweisende Bildungswege im Fern- und Selbststudium.

Service-Marketingkonzept

Marktorientierung ist die Erfolgswahl für die AFW insgesamt und somit auch für den Service, der im Mittelpunkt aller Marketinginitiativen steht.

Die Einflussnahme auf die Entscheidungen der potenziell an Weiterbildung und Zusatzqualifikation interessierten Fachkräfte und Führungsnachwuchskräfte versucht die AFW durch adäquaten Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums zu erreichen.

Das Kerninstrument des Marketing stellt das zur Verfügung stehende Bildungsprogramm dar. Trotz der beschriebenen Merkmale der Alleinstellung im Markt ergeben sich naturgemäß Schwierigkeiten einer wettbewerbsdifferenzierenden Produktgestaltung, die aus der Intensivierung des Imitationswettbewerbs resultieren. Imitationen folgen Innovationen in einer immer kürzeren Zeit, so dass der Aufbau einer Unique Selling Proposition (USP) über Produktvorteile immer schwieriger wird.

Je weitgehender sich die Rahmenbedingungen der Bildungsanbieter in Deutschland auf der Produkt- bzw. Programm-Angebotsseite durch sinkende Möglichkeiten zur qualitativen Produktdifferenzierung verändern, desto größer wird für die AFW die Bedeutung einer servicequalitativen Zusatzleistung.

Die bisherige wirtschaftliche Entwicklung zeigt, dass es der AFW gelingt, durch individuelle Betreuungsintensität und durch spezielle Einzelberatung ein Höchstmaß an Kundenorientierung zu gewährleisten.

Führung und Organisation

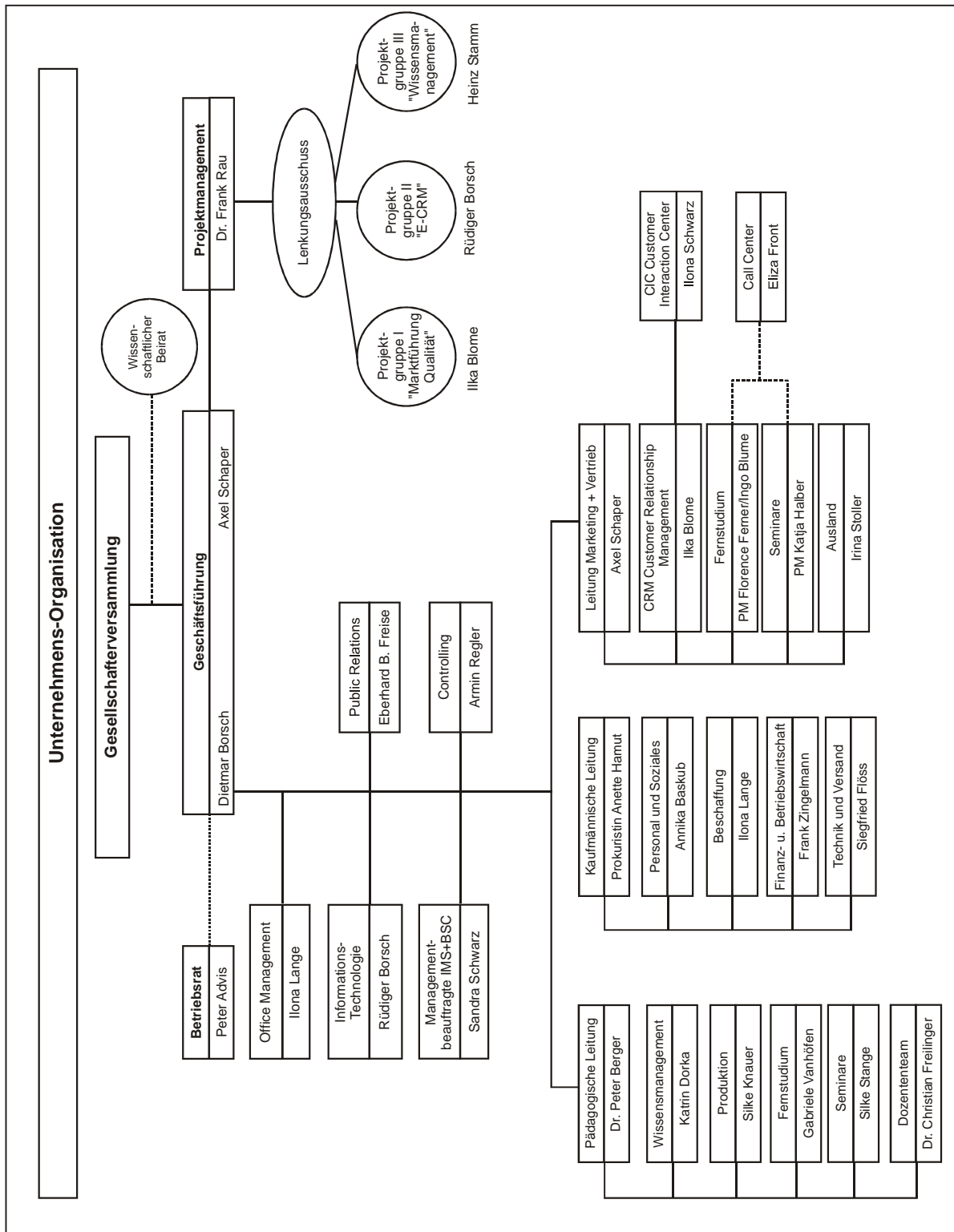
Für die AFW wird Organisation als ein Instrument der Führung begriffen, das den Leistungsprozess steuern hilft.

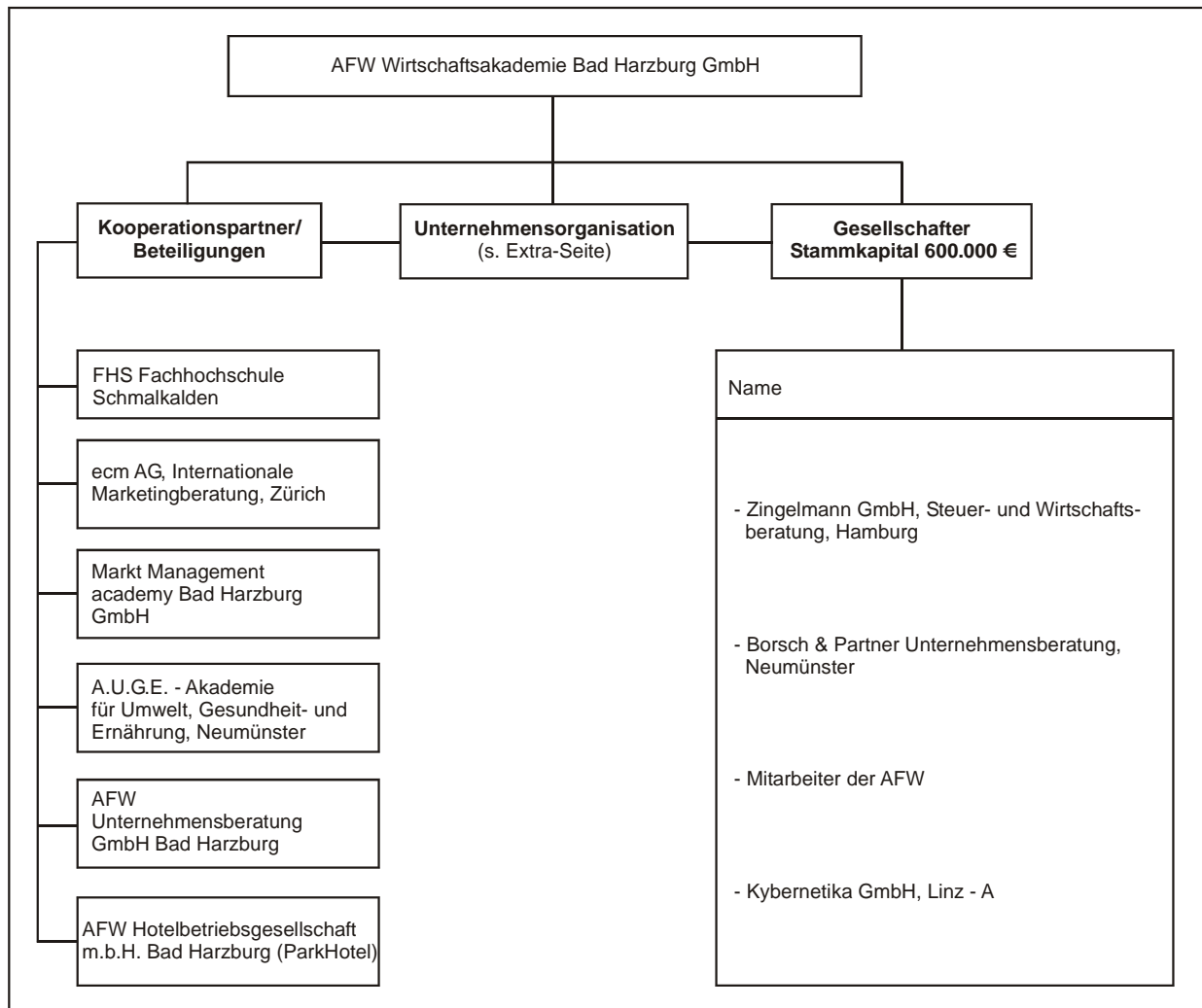
Organisation ist ein mehrdimensionales Problem. Die Einrichtung formaler Strukturen ist wichtig; gleich bedeutend ist allerdings, wie individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern und organisatorische Strukturen in Einklang gebracht werden können.

Eine besondere Richtlinie "Allgemeine Grundsätze der Personalpolitik" zeigt die Regelung der Organisationsgestaltung für die Struktur- und Prozessorganisation sowie Leitsätze für die innerbetriebliche Kommunikation.

Weitere konkrete Unternehmensziele betreffen die Interaktion von Organisation und Umwelt sowie die Überlegungen zur ständigen Bewältigung des notwendigen Wandels.

Auf den Folgeseiten erhalten Sie das Organigramm zur Organisationsgestaltung der Akademie.





3 Studienaufgaben

3.1 Studienaufgabe Effektivität und Erfolg

3.1.1 Studienbrief: "Erfolgspotenziale und Selbstmanagement"

Information

In einer der letzten Mitarbeiterbesprechungen in der Abteilung von Dr. Peter Berger wurde vereinbart, heute mit Hilfe des Trainers Dr. Christian Freiling über das Thema "Selbstorganisation" zu diskutieren.

Es soll darum gehen, Möglichkeiten kennen zu lernen, sich selbst besser und sinnvoller zu organisieren, das heißt, die Verbesserung des eigenen Arbeitsablaufes zu erfahren. Es geht um rationelle Arbeitsweisen und um effektive Arbeitsmethoden. Dabei sollen Ursachen für Leistungshemmnisse herausgearbeitet werden.

Sachverhalte:

- Lernen, Prioritäten zu setzen
- Zeitfresser-Analyse
- Erfolgsprinzipien EKS nach Mewes

Mitarbeiterbesprechung pädagogische Leitung

Teilnehmer: Dr. Peter Berger, Katrin Dorka, Silke Knauer, Gabriele Vanhöfen, Silke Stange, Dr. Christian Freiling

Auszug aus dem Ablaufprotokoll:

1. Zu Beginn der Besprechung gibt Dr. Christian Freiling eine Einführung in das Thema:

„Eines der Hauptprobleme ist der ständige Versuch, zu viel auf einmal zu tun, und die Gefahr, sich in einzelnen Aufgaben zu verzetteln. Am Ende eines harten Arbeitstages steht oft die Erkenntnis, dass man zwar viel gearbeitet hat, wichtige Dinge aber oft liegen bleiben oder nicht fertig gestellt worden sind.“

Die Tage werden oft voll gestopft mit Aufgaben, Terminen und Aktivitäten. Auf Effektivität und Effizienz wird kaum Wert gelegt. Bedenkt man aber, dass Effektivität heißt, die richtige Arbeit in Angriff zu nehmen, und Effizienz, eine Arbeit richtig, das heißt rationell zu erledigen, dann wird deutlich, wie gesündigt wird.“

„Dazu habe ich eine schöne Geschichte“, sagt Silke Knauer, und macht den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz deutlich:

Ein Spaziergänger trifft im Wald auf einen Waldarbeiter, der hastig, eifrig und schwitzend damit beschäftigt ist, einen bereits gefällten Baumstamm zu zersägen. Er tritt näher heran, um zu sehen, warum der Holzfäller sich so abmüht, und sagt dann: „Entschuldigen Sie, aber mir ist da etwas aufgefallen – Ihre Säge ist ja total stumpf! Wäre es nicht besser, diese einmal zu schärfen, bevor Sie weitermachen?“

Darauf der Waldarbeiter stöhnend: „Dafür habe ich keine Zeit – ich muss sägen!“

„Das ist ein gutes Beispiel“, so Dr. Christian Freiling, „meistens können wir den Begriffsunterschied zwischen effektiv und effizient auch klar erkennen, gelegentlich verwischen sich die Begriffe allerdings, wenn das gegebene Umfeld berücksichtigt wird. Dazu ebenfalls ein schönes Beispiel bei der Interaktion von Grizzly-Bären und Murmeltieren:

Zoologen haben festgestellt, dass Bären im Herbst Felsblöcke verschieben und in der Erde graben, um an Murmeltiere als Nahrung zu gelangen. Nach Einschätzung der Zoologen ist allerdings der Kalorienverbrauch für die Suche nach Murmeltieren größer als der Nährwert von Murmeltieren. Die Suche nach Murmeltieren scheint also ein ineffizienter Einsatz von Ressourcen der Bären bei der Vorbereitung auf einen harten Winter zu sein. Fossilienfunde belegen allerdings, dass Bären schon seit langer Zeit dieses Verhalten an den Tag legen.

Es gibt nun viele mögliche Erklärungen dafür, dass sich die Suche nach Murmeltieren für Bären über die Kalorienaufnahme hinaus doch lohnt. Eine solche Erklärung wäre, dass die Bären beim Graben und Zerren an den Felsen ihre Krallen schärfen, was ihnen bei der Nahrungssuche im Eis nach dem Winterschlaf von Nutzen ist. Dieses Beispiel illustriert, dass die Beurteilung von Effizienz immer unter Einbeziehung des institutionellen Umfeldes geschehen sollte (Jost, P., Organisation und Koordination, Wiesbaden, 2000).“

Anschließend gibt Dr. Christian Freiling einige Praxisbeispiele zur Abgrenzung der beiden Begriffe und stellt fest:

- In der Managementlehre bezeichnet Effektivität heute meist das Maß der Zielerreichung und vor allem die Verfolgung der "richtigen Ziele".
- Effektivität ist ("für mich") die einzige, zentrale Aufgabe einer Führungskraft. Jeder Führungsstil kann effektiv oder weniger effektiv sein, je nach den spezifischen Anforderungen.

- Effizienz ist (nach Olfert/Rahn, Lexikon der BWL, Ludwigshafen, Kiehl Verlag, unbedingt anschaffen!) die Wirksamkeit von Strukturen bzw. Aktivitäten. Konkreter Maßstab dafür ist die Effektivität, die ein Globalmaß darstellt, um die Eignung eines Instrumentes zur Zielerreichung festzulegen.
- In der Managementlehre wird Effizienz meist als etwas diffuses Synonym für Leistungsfähigkeit verwendet, d. h., Effizienz bezeichnet heute den Einsatz der richtigen Mittel (Wirtschaftlichkeitsprinzip).

Im weiteren Verlauf der Diskussion um die Verfolgung der richtigen Ziele einigen sich die Gesprächsteilnehmer darauf, ein Ordnungssystem zu schaffen: ein System der Prioritäten. Verneint wird, ob folgende Fragen dafür wichtig sind:

- das Angenehme?
- das Schwierige?
- das Interessante?
- das Zufällige?
- was oben liegt?

Allerdings sind diese Fragen nach allgemeiner Auffassung bedeutungsvoll:

- Womit soll man beginnen?
- Was soll man zuerst tun?
- In welcher Reihenfolge sollte man es tun?

„Es kann“, so Gabriele Vanhöfen, „nur eine Maxime geben, die dauerhaft zufrieden stellt und weitgehend vom Stress befreit: das Wichtigste zuerst. Nur das wirklich Wichtige darf die Reihenfolge der Arbeit bestimmen. Und deshalb: Prioritäten setzen.“

Anschließend werden die Vorteile der Prioritätensetzung bzw. des effektiven Arbeitens aufgelistet:

- zunächst nur an wichtigen und notwendigen Aufgaben arbeiten,
- die Aufgaben gegebenenfalls auch nach ihrer Dringlichkeit bearbeiten,
- sich jeweils nur auf eine Arbeit konzentrieren,
- die gesetzten Ziele unter den gegebenen Umständen noch am besten erreichen,
- alle Aufgaben ausschalten und delegieren, die von anderen durchgeführt werden können,
- am Ende der Planungsperiode (z. B. eines Arbeitstages) zumindest die wichtigsten Dinge erledigt haben,
- die Aufgaben, an denen Sie und Ihre persönliche Leistung gemessen werden, nicht unerledigt liegen lassen.

Dr. Freilinger fasst das Zwischenergebnis zusammen: So unterscheiden wir Mitarbeiter, die (leider) tätigkeitsorientiert sind (Dinge nur richtig zu tun), von Mitarbeitern, die die richtigen Dinge tun (zielorientiert)!

Um das Thema noch einmal zu verdeutlichen, was mit Prioritäten und Prinzipien des Selbstmanagement gemeint ist, zitiert Dr. Christian Freilinger folgende "25.000 \$-Geschichte" von Charles M. Schwab, Präsident der Bethlehem Steel (aus Hovestädt, W., Sich selbst organisieren, Weinheim, 1997).

Er stellte Ivy Lee, einen Unternehmensberater, vor eine ungewöhnliche Aufgabe:

„Zeigen Sie mir eine Möglichkeit, meine Zeit besser zu nutzen“, sagte er. „Wenn sie funktioniert, zahle ich Ihnen jedes Honorar innerhalb vernünftiger Grenzen.“

Lee gab Schwab ein Blatt Papier und sagte:

„Schreiben Sie die wichtigsten Dinge, die Sie morgen zu erledigen haben, auf, und nummerieren Sie diese in der Reihenfolge Ihrer Bedeutung durch. Fangen Sie dann morgen früh als Erstes mit der Aufgabe Nr. 1 an und bleiben Sie solange daran sitzen, bis sie erledigt ist. Überprüfen Sie Ihre Priorität noch einmal und fangen Sie dann mit Nr. 2 an und gehen Sie nicht weiter, bis Sie diese erledigt haben. Dann gehen Sie zu Nr. 3 über etc.

Auch wenn Sie Ihren Zeitplan nicht erfüllen können, ist dies nicht tragisch. Am Ende des Tages werden Sie wenigstens die allerwichtigsten Dinge erledigt haben, bevor Sie von Aufgaben von geringerer Wichtigkeit in Anspruch genommen werden. Der Schlüssel dazu ist, es täglich zu tun: Überprüfen Sie die relative Wichtigkeit von Aufgaben, die Sie zu erledigen haben, entscheiden Sie über Prioritäten, listen Sie diese in einem Tagesplan auf und halten Sie sich daran. Machen Sie dies zu einer Gewohnheit für jeden Arbeitstag. Wenn Sie sich von dem Wert dieses Systems überzeugt haben, geben Sie es an Ihre Mitarbeiter weiter. Versuchen Sie es, so lange Sie wollen, und dann schicken Sie mir einen Scheck über den Betrag, der Ihnen dieser Tipp wert ist.“

Einige Wochen später schickte Schwab an Lee einen Scheck über 25.000 Dollar. Schwab sagte später, dass die Lektion die gewinnreichste sei, die er jemals in seiner Managementkarriere gelernt habe.

Dr. Christian Freilinger...

2. Als nächsten Punkt der Tagesordnung erklärt Dr. Peter Berger folgende **Zeitfresseranalyse**:

Zeitfresseranalyse

Bitte kreuzen Sie Ihre fünf wichtigsten "Zeitfresser" an:

1.	Unklare Zielsetzung	<input type="radio"/>
2.	Keine Prioritäten	<input type="radio"/>
3.	Versuch, zuviel auf einmal zu tun	<input type="radio"/>
4.	Fehlende Übersicht über anstehende Aufgaben und Aktivitäten	<input type="radio"/>
5.	Schlechte Tagesplanung	<input type="radio"/>
6.	Persönliche Desorganisation/überhäufeter Schreibtisch	<input type="radio"/>
7.	Papierkram und Lesen	<input type="radio"/>
8.	Schlechtes Ablagesystem	<input type="radio"/>
9.	Suche nach Notizen, Merkzetteln, Adressen/Telefonnummern	<input type="radio"/>
10.	Mangelnde Motivation/arbeitsindifferentes Verhalten	<input type="radio"/>
11.	Mangelnde Koordination/Teamwork	<input type="radio"/>
12.	Telefonische Unterbrechungen	<input type="radio"/>
13.	Unangemeldete Besucher	<input type="radio"/>
14.	Unfähigkeit, nein zu sagen	<input type="radio"/>
15.	Unvollständige, verspätete Information	<input type="radio"/>
16.	Fehlende Selbstdisziplin	<input type="radio"/>
17.	Aufgaben nicht zu Ende führen	<input type="radio"/>
18.	Ablenkung/Lärm	<input type="radio"/>
19.	Langweilige Besprechungen	<input type="radio"/>
20.	Mangelnde Vorbereitung auf Gespräche und Besprechungen	<input type="radio"/>
21.	Keine oder unpräzise Kommunikation	<input type="radio"/>
22.	Privater Schwatz	<input type="radio"/>
23.	Zuviel Kommunikation	<input type="radio"/>
24.	Zu viele Aktennotizen	<input type="radio"/>
25.	Aufschieberitus	<input type="radio"/>
26.	Alle Fakten wissen wollen	<input type="radio"/>
27.	Wartezeiten (z. B. bei Verabredungen, Terminen)	<input type="radio"/>
28.	Hast, Ungeduld	<input type="radio"/>
29.	Zu wenig Delegation	<input type="radio"/>
30.	Mangelnde Kontrolle delegierter Arbeiten	<input type="radio"/>

Die Anwesenden kreuzen die fünf wichtigsten "Zeitfresser" an und füllen folgendes Formular (unter Berücksichtigung der fünf "Zeitfresser") aus:

Zeitfresser	Mögliche Ursachen	Maßnahmen/Lösungen

Die weitere Diskussion erstreckt sich anschließend auf die Maßnahmen (und Lösungen) mit für die Abteilung folgenden Ergebnissen: ...

3. Zum Abschluss der Besprechung hält Katrin Dorka einen Einführungsvortrag in die **Energo-kybernetische Strategielehre (EKS)** von Wolfgang Mewes. Es gehe nun darum, zu überlegen, ob und inwieweit die Grundsätze dieser Lehre auch für die Strategie der AFW berücksichtigt

werden sollten. Sie habe von der Geschäftsführung den Auftrag, die damit verbundenen Fragen in jeder Abteilung zu diskutieren und die Ergebnisse der Geschäftsführung zu präsentieren.

Im Einzelnen führt Katrin Dorka aus:

In den 50er Jahren entdeckte der gelernte Betriebswirt Wolfgang Mewes, dass einzelne Absolventen seiner betriebswirtschaftlichen Lehrgänge erheblich erfolgreicher wurden als die meisten anderen. Sie entwickelten sich auffällig schneller und besser. Mewes suchte nach dem Grund. An größerer Intelligenz, an größeren Kenntnissen oder Anstrengungen lag es offenbar nicht. Im Gegenteil: Die besonders Erfolgreichen schienen sich eher weniger anzustrengen, und übergroßes Wissen und überdurchschnittliche Anstrengungen schienen oft eher ein Hindernis zu sein.

Auf der Suche nach den Ursachen der ungewöhnlichen Erfolge stieß Mewes auf eine bis dahin nicht beachtete Tatsache: Erfolg ist eine Folge der grundsätzlichen Art, wie Menschen ihre Kräfte einsetzen.

Fasziniert blieb Mewes am Thema. Er versetzte sich in die Geschichte besonders erfolgreicher Menschen und Unternehmen und fand seine Erkenntnis bestätigt, dass für den Erfolg nicht die Größe und Menge der eingesetzten Mittel, sondern einzig und allein die Art des Einsatzes der Energien entscheidend ist.

Mewes entwickelte aus dieser Erkenntnis heraus auf der Grundlage langwieriger Forschungen und Studien eine kybernetische Management-Lehre, die er Engpass-konzentrierte oder Energo-kybernetische Strategie (EKS) nannte.

In der Folge entstand ein 12 Hefte mit fast 1.500 Druckseiten DIN A4 umfassender Fernlehrgang, dessen überragender Erfolg es ihm ermöglichte, seine Forschungsarbeiten weiter voranzutreiben. Nur zögernd griff die traditionelle Betriebswirtschaft seine gedanklichen Ansätze auf. Umso mehr erfüllte es Wolfgang Mewes mit Genugtuung, dass Naturwissenschaftler wie Hans Hass, Hermann Haken und Frederic Vester seine Erkenntnisse von ihrem Fachgebiet aus bestätigten und damit Mewes These belegten, dass soziale Systeme – wozu Firmen, Institutionen und Nationen gehören – den gleichen Gesetzen gehorchen wie die sonstigen Systeme im Kosmos. Danach entsprechen die grundlegenden Vorgänge in Betrieben, Wirtschaft und Gesellschaft denen im menschlichen Körper; Tier, Pflanze, Zelle, Molekül und Atom haben den gleichen kybernetischen Aufbau.

Mewes zentraler Gedanke: Wer diese Gesetzmäßigkeit erkennt und daraus seine Handlungen in der Praxis ableitet, vermehrt seinen Nutzen für die Umwelt und nützt damit auch am besten sich selbst.

Mewes Schlussfolgerung – kurz gesagt – ist die Folgende: Auch soziale Systeme wie zum Beispiel Wirtschaftsunternehmen unterliegen

dem gleichen Gesetz. Es gibt jeweils einen entscheidenden Minimumfaktor, und nur wenn dieser analysiert und beschafft worden ist, setzt neues Wachstum ein. Im Grunde besteht nach Mewes die Kunst der Betriebsführung darin, den jeweiligen Minimumfaktor rechtzeitig herauszufinden und zu beseitigen, statt auf breiter Front seine Kräfte zu verzetteln.

Als wichtige EKS-Prinzipien gelten:

1. Nicht mein, sondern das mich umgebende System verbessern – in dem Maße lösen sich die eigenen Probleme von selbst: Anziehungskraft, Umsatz, Gewinn, Existenzsicherheit usw.

Wenn ich mich nur auf die Optimierung des mich umgebenden Systems konzentriere, gewinne ich Anziehungskraft.

2. Die Kräfte nicht breit und verzettelt, sondern konzentriert und spitz einsetzen.

Wenn ich konzentriert vorgehe, kann ich meine Leistung immer öfter wiederholen und umso weniger Energieaufwand erfordert sie.

3. Sich nicht in die Breite und Perfektion entwickeln, sondern in die Tiefe der Zusammenhänge – qualitatives, nicht quantitatives Wachstum.

Wer sich immer präziser an den eigentlichen Wünschen der Verbraucher orientiert, verbessert die Qualität seines Angebots.

4. Nicht "nomadisieren" – sondern mit einer möglichst genau abgrenzbaren Zielgruppe vertraut sein.

Bei einer Zielgruppe das Image zu haben, für eine spezielle Problemlösung der optimale Partner zu sein, ist das wertvollste Kapital, das ein Unternehmer überhaupt besitzen kann.

5. Nicht dasselbe können und bieten wollen wie alle anderen. Statt in direkter Konfrontation mit der Konkurrenz zu sein, bewusst das bieten, was unter den Angeboten der anderen fehlt.

Gemeint ist nicht das Ausfindigmachen von Marktlücken oder Marktnischen, sondern eine Lücke zu finden unter den Bedürfnissen der Zielgruppe, mit der man besser vertraut ist als die Konkurrenz.

6. Einsatz der Sinne, Kräfte und Mittel auf dem jeweils kybernetisch wirkungsvollsten Punkt.

In jedem Problem steckt ein Kernproblem. Dieses Kernproblem hat eine Schlüsselstellung; es ist das jeweilige Engpassproblem oder der kybernetisch wirkungsvollste Punkt.

In der nachfolgenden Diskussion...

Aufgaben im Einzelnen (bitte beschränken Sie Ihre Ausarbeitung auf maximal 6-8 Seiten)

1. Dr. Freilinger legt großen Wert auf die beiden Begriffe "Effektivität" und "Effizienz"
 - 1.1 Definieren Sie (ganz konkret) die Begriffe "Effektivität" und "Effizienz".
 - 1.2 Effektivität ist grundsätzlich wichtiger als Effizienz. Weshalb?
 - 1.3 Auch die "falschen Dinge" kann man effizient tun. Was ist das Ergebnis?
 - 1.4 Größere Schulklassen (Seminare etc.) steigern die Effizienz. Weshalb? Sie steigern aber nicht die Effektivität. Begründen Sie auch dies.
 - 1.5 Die Forderung nach Effizienz der betrieblichen Führung bleibt inhaltsleer, solange die Maßstäbe unklar sind. Wie bzw. womit kann die Unternehmenseffizienz gemessen werden?
 - 1.6 Begründen Sie kurz, weshalb wir in Verbindung mit dem Studienbrief "Selbstmanagement" so viel Wert auf die beiden Begriffe "Effektivität" und "Effizienz" legen.
2. Sie werden gemerkt haben, worum es in der Diskussion um die Prioritätensetzung und um die "wichtigen Aufgaben" ging: ABC-Analyse, Eisenhower-Prinzip, Pareto-Prinzip.
 - 2.1 Wir unterscheiden zwischen A-, B- und C-Aufgaben bei der Frage nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Begründen Sie diese Unterscheidung und gehen Sie insbesondere auf die Frage ein, aus welchen Gründen (nachweislich) die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte die A- und B-Aufgaben zu Gunsten der C-Aufgaben zurückstellen.
 - 2.2 Auch wenn das Pareto-Prinzip nicht immer exakt zutrifft, macht es deutlich, dass eine gleichmäßige Verteilung eher die Ausnahme ist, und dass es häufig eine deutliche Tendenz zur Konzentration gibt. Dies gilt auch für Ihre Selbstorganisation.

Bitte formulieren Sie im Rahmen Ihrer persönlichen (beruflichen) Situation jeweils 2 - 3 Beispiele:

 - 2.2.1 20 % meiner Tätigkeiten entscheiden über 80 % meines Erfolges.

Beispiele:

