

# Die Angst des Managers vor der Beförderung.

Wer eines Tages auf dem Chefsessel Platz nehmen will, muß wissen, daß er eine Position anstrebt, die er täglich neu auszufüllen hat. Weil er dann mehr gefragt wird, als er fragen kann. Weil er selbst überzeugen muß, statt andere Überzeugungen zu übernehmen. Wer hier Position mit Pose verwechselt, läuft Gefahr, daß ihm der Stuhl zu groß wird. In der dünnen Luft der Chefetage werden Führungsqualitäten noch klarer und Entscheidungsfehler noch deutlicher sichtbar. Hier zeigt sich, wer seinen Kopf zu tief im Detail vergräbt oder wer die Fähigkeit hat, Zusammenhänge weitschauend zu erfassen.

manager magazin wählt Monat für Monat das Wissenswerte für den Manager aus. So knapp wie möglich, so ausführlich wie nötig: in Analysen, Fallstudien und Kommentaren. manager magazin wird damit zur Lektüre, die Karrieren fördert und sichert – je nachdem, wo der Leser heute steht oder morgen sitzen will.

Machen Sie die Probe aufs Exempel und nutzen Sie das Angebot zum Kennenlernen: die drei nächsten Ausgaben für DM 18,-.

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Marketingabteilung, Brandstwierte 19, 2000 Hamburg 11, Telefon 040/

30 07 624. **Erlenes Management-Wissen**

**manager**  
Forum für Unternehmer und Führungskräfte **magazin**

Meter“ — das hieße: keine ernsthaften Verletzungen auch im Nahbereich, kein Wirkungsverlust auf weite Distanz.

Nach Meinung von Medizinern, die den Pralleffekt der Weichmunition bereits untersucht haben, könnte die Trefferwucht durch Veränderung der Treibladung sogar noch gefahrlos erhöht werden, aber auch Verminderung ist technisch möglich. „Der Grad der beabsichtigten schmerzhaften Warnung oder Abwehr“ (Hübner) kann je nach Polizei-Kalkül dosiert werden.

Während Experten des Hamburger Innensensors die Neuentwicklung eher skeptisch beurteilen und erst mal Knie-, Schienbein- und Hodenschutz für die Beamten bevorzugen, drängen Polizisten anderer Länder ihre Fachminister mit einem gewichtigen Argument zur schnellen Entscheidung für Hübners Plastikpatronen.

„Wer es ablehnt, die Lücke zwischen Schlagstock und Schußwaffe zu schließen“, so etwa der baden-württembergische GdP-Vorsitzende Siemann, „trägt die Mitverantwortung dafür, wenn Polizeibeamte in Notwehr scharf schießen.“

---

## HOCHSCHULEN

---

### Elite für Grundfragen

**In Nordrhein-Westfalen soll die erste deutsche Privat-Universität entstehen. Die Pläne der Gründer zielen nicht nur auf eine neue Verfassung ihrer Hochschule, sondern vor allem auf ein anderes Studienbild.**

Der amerikanische Professor Joseph Weizenbaum erfand die Computersprache „Slip“; der Bundeswehr-Hochschullehrer Michael Kirm machte sich als Hegel-Experte einen Namen; der Marburger Mediziner Herbert Hensel gehört zu den Größen in Physiologie. Sie allesamt wollen einem neuen Ruf folgen: an die „Universität Witten/Herdecke“ — sobald es sie gibt, die erste private Universität in der Bundesrepublik.

Gründen will sie — wenn möglich, noch in diesem Jahr — der „Universitätsverein Herdecke e.V.“, in dem sich rund 40 Hochschullehrer und Akademiker nahezu aller Fachrichtungen aus Europa und Übersee gefunden haben.

Die Gelehrten möchten eine Reform-Universität in freier Trägerschaft etablieren; unter ihnen sind Linke, Liberale und Konservative, und vor allem eins eint sie: Unzufriedenheit mit einem staatlichen Universitätsbetrieb, der sich „ziellos von Semester zu Semester schleppt“.

Der harte Kern der Neuerer sitzt zwischen Dortmund und Hagen, wo schon einmal eine Reform begann;

1969 gründeten im südwestfälischen Herdecke 15 Ärzte, ausgerichtet am Menschenbild des Anthroposophen Rudolf Steiner, das „Gemeinnützige Gemeinschaftskrankenhaus“. Krankheit wird dort, ohne Chefarzt, ohne öffentliche Mittel und mit einer Gemeinschaftskasse für Privathonorare, anders als sonstwo behandelt — mit möglichst wenig Apparaturen und Medikamenten, aber mit viel Hilfe zur Selbsthilfe und Zuwendung für den Patienten. Das Hospital gilt unterdessen als Musterfall eines humanen Krankenhauses, die Beleg-Quote liegt durchweg bei 100 Prozent.

Zwei der Krankenhaus-Reformer, der Neurologe Konrad Schily und der Psychiater Gerhard Kienle, sind bei den neuen Uni-Plänen wieder dabei. Die Herdecker Ärzte verfolgen die Idee einer freien Hochschule in der Bundesrepublik, seit 1976 die Gründung einer „Freien Hochschule Driebergen“ an Schwierigkeiten mit dem niederländischen Hochschulgesetz scheiterte; von dem Projekt blieb nur eine „Freie Europäische Akademie für Wissenschaften“ übrig.

Aus dem Drieberger Akademiker-Verein, zu dem neben rund 70 Hochschullehrern auch Schily und Kienle gehören, entstand 1980 der Universitätsverein Herdecke, mit dessen Uni-Anträgen sich nun die nordrhein-westfälische Landesregierung befaßt. „Ein sehr interessanter Ansatz“, lobt Ministerpräsident Johannes Rau. Sein Wissenschaftsminister Hans Schwier, der den Herdecker Antrag auf staatliche Anerkennung prüft: „Konkurrenz im Uni-Bereich kann nicht schaden.“



**Privat-Universitätsgründer Schily**  
Abkehr vom Massenbetrieb

Gerade daran hat es bislang gemangelt. Während in den USA staatliche Hochschulen mit Privat-Universitäten konkurrieren, die es — wie Harvard, Yale und Princeton — zu Weltruf brachten, gab es in der Bundesrepublik bislang nur zaghafte Ansätze. Und überdies waren es ausschließlich Konservative, die den freien Markt für Bildung öffnen wollten.

Mal bemühten sich CDU-nahe Kreise in Stuttgart, eine Elite-Hochschule zu gründen; dann sollte, so in Pinneberg, der rechte Führungsnachwuchs für Unternehmen und Behörden geschult werden; mal forderte der Hartmannbund, eine Standesorganisation der Ärzte, eine „Freie Medizinische Hochschule“ — Vorhaben, die wie vie-

le andere scheiterten, weil Rückhalt in den Ministerien fehlte oder das Geld.

Einzig „die beiden Kirchen, die Gewerkschaften und die Industrieverbände“ könnten, meinte der rheinland-pfälzische Ministerpräsident Bernhard Vogel, „eine komplette Hochschule auf die Beine stellen, wenn sie nur wollten“. Doch die wollen oder können nicht.

Die Katholische Universität Eichstätt, vom Bund und bayrischem Staat mitfinanziert und abhängig, ist nur der Form nach privat. Und aus jahrzehntealten Hochschulplänen der katholischen „Schönstätter“, der größten Laienapostolatsbewegung der deutschen Katholiken, wurde auch noch nichts.

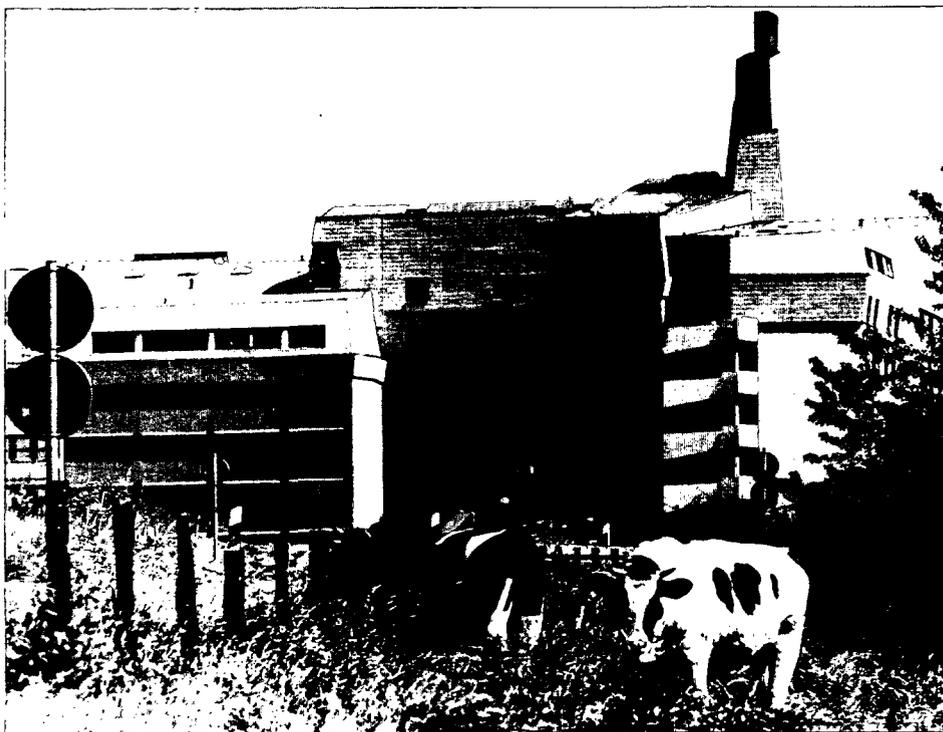
Mitunter scheiterten die Pläne auch an rechtlichen Hindernissen. Das Grundgesetz erlaubt in Artikel 7 zwar die Errichtung privater Schulen, ein Passus über Privat-Universitäten aber fehlt. Verboten sind private Hochschulen nirgendwo, die Verfassungen der Länder lassen sie praktisch überall zu, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz sogar ausdrücklich.

Andere Länder klammern das Thema lediglich aus. In Bremen sind Hochschulen „in der Regel“ staatlich, Hessen erlaubt zwar private Hochschulen, doch bevor die private „European Business School“ (EBS) ihren Betrieb aufnehmen konnte, mußte sie die staatliche Anerkennung erst vor Gericht erstreiten. Man wolle, so der damalige hessische Kultusminister Ludwig von Friedeburg, keine Fachhochschule „für den kapitalistischen Managernachwuchs“.

Seit für Reformen kein Geld mehr da ist, haben Sozialdemokraten da weniger Bedenken. Zudem soll aus Herdecke ein ganz anderer Nachwuchs kommen, eine, wie Neurologe Schily sagt, „intellektuelle, lebenspraktische und künstlerische Elite“ mit einem „gesellschaftlichen Auftrag für die anderen Menschen“.

Vor allem drei Merkmale sollen den neuen Hochschultyp von der gängigen Uni unterscheiden:

- ▷ Abkehr vom Massenbetrieb; die Privat-Uni soll höchstens 2000 bis 3000 Studenten aufnehmen; vom Aufnahmeverfahren bis zur Abschlußprüfung — es gibt keine vorgeschriebene Mindestsemesterzahl — wird der Student individuell „betreut“;
- ▷ mehr „Studium fundamentale“ und Gesamtbildung; jeder Student muß neben seinem Spezialstudium Kurse in „Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit“ absolvieren, die „Grundfragen“ von Wissenschaft und Leben studieren, sich kritisch mit seinem späteren Beruf auseinandersetzen und auch außerhalb seines Fachgebiets arbeiten;



**Reform-Krankenhaus Herdecke: Musterfall ohne Staatshilfe**

▷ Kombination von akademischer und beruflicher Bildung; die neue Uni will „nicht nur Kenntnisse, sondern Fähigkeiten“ und nicht nur akademische Abschlüsse, sondern auch berufliche Praxis vermitteln.

Aus dieser Hochschule sollen beispielsweise Juristen kommen, die sich nicht nur in Paragraphen, sondern auch in den Grundsätzen der Psychologie auskennen, die Praktika in Anwaltskanzleien oder Gerichten, in der Sozialhilfe oder bei der Resozialisierung von Verurteilten hinter sich haben — Erfahrungen, die ihnen klarmachen, was sie mit ihrem Beruf bewirken können.

Zweifellos gelang es bislang keiner deutschen Universität, intensive Berufsausbildung und Erziehung zu sozial verantwortlichem Handeln planvoll in ihr Programm aufzunehmen. Den Hochschulchefs lag auch gar nicht daran. Erst jüngst erklärte die Westdeutsche Rektorenkonferenz in einem Schreiben an den Düsseldorfer Minister Schmier, die Universitäten müßten „die Vermittlung politisch-sozialer Tugenden und sozialer Handlungskompetenz aus ihrem Selbstverständnis heraus ablehnen“.

Manches aus Herdecke dagegen würden sie vielleicht gerne übernehmen. Dort soll die Hochschule „republikanisch“ organisiert werden: Die „Verantwortung“ ist „im Grundsatz personalisiert“, die „verschiedenen Hochschulgruppen“ wirken in der Leitung der Hochschule „in realistischer Weise“ mit — keine Chance für Anarchos und Sit-in.

Ob die Privat-Universität ihre Chancen wahrnehmen kann, hängt erheblich ab von der Finanzierung. Der Universitätsverein sei „willens und in der Lage“, versicherte Vereinsvorsitzender Schily dem NRW-Wissenschaftsminister, die Hochschule mit dem gängigen Fächerkatalog ohne staatliche Mittel „aufzubauen und zu betreiben“; die Studenten müßten nicht mehr bezahlen als an staatlichen Hochschulen.

Viele der Geldgeber sind, Schily zufolge, „Industrielle aus dem Mittelstand“. Sie und andere Mäzene hätten so hinreichend gespendet, daß „der Universitätsbetrieb mit den ersten geisteswissenschaftlichen Fächern bereits sechs Monate nach Genehmigung durch das Ministerium beginnen könnte“. Freilich wollen und müssen wohl auch die Herdecker dabei zeigen, daß sie es weit billiger machen können als die staatlichen Universitäten. Daß es günstiger und dazu noch wirkungsvoller geht, haben sie mit ihrem Krankenhaus immerhin schon bewiesen.

Läuft der Lehrbetrieb, soll es weitergehen wie in Amerika: Die Alt-Studenten finanzieren die Hochschule weitgehend mit. Schily: „Sie glauben gar nicht, wie vielen eine solche Uni am Herzen liegt.“

## PRESSE

### Ding mit Schub

**Engagierte Bürger gründen regionale Wochenzeitungen — bescheidene Ansätze einer neuen Pressevielfalt.**

Werner Knobbe, Soziologe in Kiel, fand seinen täglichen Ärger im Freundeskreis bestätigt: „Wir waren alle frustrierte Zeitungsleser.“

In Kiel, wie in weiten Teilen der ausgedörrten westdeutschen Presseprovinz, gibt eine Monopolzeitung den rechten Ton an: Als einzige örtliche Tageszeitung erscheinen die stramm konservativen „Kieler Nachrichten“.



**Zeitungsplaner Schwidrowski**  
„1000 Leute mit 1000 Mark“

Seit ein paar Monaten ist das regionale Nachrichtenmonopol angekratzt: Wenigstens einmal pro Woche können sich die frustrierten Leser entspannen — bei der Lektüre der linksliberal gestimmten „Kieler Rundschau“.

Knobbe und einige Gleichgesinnte nämlich, allesamt zunächst journalistische Laien, haben nach langen Debatten die „Rundschau“ gegründet, um endlich eine Zeitung nach dem eigenen Geschmack zu haben. Geld und Wissen hatten sie zuvor bei rund hundert Leuten eingesammelt.

Der wackere Einsatz fand Anklang. Abgesandte von Bürgerinitiativen aus mehreren Städten wollten inzwischen mehr über das Kieler Modell wissen.

Im fernen Wuppertal, wo die SPD-nahe „Neue Ruhr Zeitung“ kürzlich ihre Lokalredaktion auflöste, sammelten sich nach Kieler Vorbild 80 Einwohner, die von Mai an ein eigenes

Lokalblatt auflegen wollen. In Hamburg gründete eine Gruppe von Journalisten, Lehrern und Kaufleuten eine „Initiative für Pressevielfalt“. Im nächsten Frühjahr soll eine „Hamburger Rundschau“ erscheinen.

Anders als Zeitungen aus der Alternativ-Szene wie die Berliner „Tageszeitung“ oder der Frankfurter „Pflasterstrand“ zielen die frischen Lokalblätter auf linksliberale Bürger, die sonst am ehesten zu Tageszeitungen wie der „Frankfurter Rundschau“ greifen.

Die neuen Zeitungsmacher möchten helfen, so steht es etwa im Werbeprospekt für die geplante „Hamburger Rundschau“, ein „Höchstmaß an Öffentlichkeit herzustellen“. Stadtteil-Berichte und Artikel über „nicht etabliertes Kulturgesehen“ sollen Leser locken, drängende Probleme des Umweltschutzes etwa oder des Wohnungsbaues sollen kritisch und leicht faßbar den Bürgern erläutert werden.

Die Streiter für Pressevielfalt gehen oft ebenso engagiert wie unbedarft zu Werke. Wegen Managementfehler hätte etwa die „Kieler Rundschau“, die seit Anfang des Jahres wöchentlich erscheint, aus Geldmangel beinahe ihr erstes Quartal nicht überstanden.

Ursprünglich hatten die Zeitungsgründer 200 000 Mark einsammeln wollen, ehe sie die erste Nummer in Druck geben wollten. Doch als 70 000 Mark auf dem Konto waren, erinnert sich Gründer Knobbe, „kriegte das ganze Ding einen eigenen Schub“.

Vor lauter Begeisterung über das Echo — Kiels Oberbürgermeister stiftete ebenso ein paar Tausender wie die SPD-Bundestagsabgeordneten Norbert Gansel, Horst Jungmann und Heide Simonis — gingen die Neu-Verleger unverzüglich ans Werk. Drei Redakteure und 20 freie Mitarbeiter fertigten die ersten Ausgaben — bis das karge Anfangskapital nahezu aufgezehrt war.

Im März half nur ein Notruf, allerdings überraschend schnell, aus der Klemme: Innerhalb von knapp vier Wochen schossen liquide Leser runde 100 000 Mark nach.

Dann ging's wieder. Inzwischen liegt die verkaufte Auflage bei 6000 Zeitungen. Und seit die Abo-Zahl Woche um Woche um hundert Neubestellungen wächst, läßt sich auch der Anzeigenverkauf besser an.

Gewarnt durch die Kieler Erfahrungen, wollen die Hamburger Nachahmer erst mal ordentlich Geld sammeln, ehe die erste Nummer erscheint. Klaus Schwidrowski, früher in der Chefredaktion der Hamburger „Morgenpost“ und jetzt Antreiber der Zeitungsplaner: „Wir brauchen 1000 Leute, die sich mit 1000 Mark beteiligen.“

Die ersten 50 000 Mark haben die Hamburger Initiatoren in den eigenen Reihen aufgebracht. Und weitere Geldgeber hoffen sie mit dem Hinweis zu