

## KMU-PRAXIS

## Corporate Governance

Der Rennfahrer, der Banker und die Milch



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Hat Parmalat Niki Lauda bekannt gemacht oder umgekehrt? Zog Josef «Joe» Ackermann von Heiligkreuz aus, um die Finanzwelt zu erobern und dann als Chef der Deutschen Bank vor dem Strafrichter zu sitzen? Wer hätte gedacht, dass die Swissair untergeht? Prima vista ist den genannten Fällen nur eines gemeinsam: Die Boulevard-Medien haben sich darauf gestürzt, weil es um ultraschwere Firmen, VIPs und Superreiche geht.

## Das rote Kapperl

Während Lauda das rote «Sponsor-Kapperl» einige Jahre vor dem Parmalat-Skandal – also mehr als rechtzeitig – gewechselt hat, ist er selbst vor Rückschlägen auch nicht verschont geblieben (Lauda Air, Jaguar Formel 1). Aufgefallen ist der mehrfache Formel-1-Weltmeister aber stets als korrekter Geschäftsmann, als Selbmademan, der niemals aufgibt, als aufrechter Kämpfer für seine jeweilige Sache. Sein Geschäftsgebaren ist – soweit aus der Ferne beurteilbar – ethisch korrekt.

## Rollende Köpfe

Beachtung jenseits der Yellow-Press fanden die anderen eingangs genannten Beispiele hingegen aufgrund des Gegenteils: Das Fehlverhalten im Topmanagement hat zu Situationen bislang unbekannter Tragweite geführt. Ein Topbanker vor Gericht? Ein weltweiter Milchmulti mit einem zweistelligen Milliardenloch in der Bilanz? Die Schweizer Airline untergegangen und mit ihr die Ersparnisse vieler Kleinanleger? Unmöglich ...

Wenn dann das zu erwartende und «reinigende» Köpferollen zu dem noch mit fetten Abgangsschädigungen einhergeht, macht sich Unmut breit in der Arbeiterklasse. Zu Recht.

## Ethische Richtlinien

Hier setzt Corporate Governance an: Auch Corporate Behavior (unternehmerisches Verhalten) oder Code of Conduct (Benimmcode) genannt, versucht man mit dem Begriff ethisches Verhalten zu definieren und durch Selbstverpflichtung sicherzustellen.

Unter Corporate Governance (Unternehmensführung) versteht man nun die Summe aller Regelungen, die sich mit der Organisation eines privaten oder öffentlichen Unternehmens, seiner Kontrollmechanismen, den Kompetenzen seiner Organe – der Unternehmensstruktur – befassen.

## Kein Lippenbekenntnis

Die Grundsätze sollen das Vertrauen von Anteilhabern, Fremdkapitalgebern, Mitarbeitern und Geschäftspartnern stärken, auch in der Erwartung, den Unternehmenswert zu steigern. Analog dazu ist der Begriff «Good Governance» für die politisch korrekte Handlungsweise geschaffen worden. Einzelne Länder haben seither Standards geschaffen, die auf die so genannte OECD-Richtlinie zurückgehen. Corporate Governance geht dann über bislang übliche «Gentlemen's Agreements» hinaus, wenn das tatsächliche Verhalten nicht nur ein ethischmoralisches Lippenbekenntnis bleibt.

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Büffeln ohne Ballast

Mit richtigen Lernstrategien zum Prüfungserfolg

Wenn die Prüfung naht, beginnt für viele der Ausnahmezustand. Die richtige Lernstrategie und ein paar Tricks lindern das Leid und führen zum Happy End.

● VON NADJA KIRSTEN

Die Freunde hat man schon lange nicht mehr gesehen, die Nachrichten auch nicht, und in der Küche stapeln sich Berge von Geschirr. Am Badezimmerspiegel kleben Notizzettel, und auf dem Küchentisch steht der Kaffeenauchs – noch vier Wochen bis zur Prüfung. So viel Fleiss wie nie: Zehn Stunden am Tag hinter den Büchern! Nicht immer folgt auf das Bemühen auch die Belohnung. «Studenten, die in Prüfungen nicht bestanden haben, berichteten oft, dass sie sehr viel gelernt hätten – in den letzten Wochen sogar fast ohne Pausen», sagt Martin Schuster, Psychologe und Experte für Lernstrategien von der Universität Köln. Nur Büffeln reicht eben nicht. Um eine schwere Prüfung zu überstehen, müssen gute Lernstrategien mit einer vernünftigen Zeitplanung zusammenkommen.

## Verstehen und durchdenken

Lernen fängt mit dem Verstehen an. Gerade wenn die Zeit knapp ist, ist es verlockend, nur noch zu pauken, um den Stoff «wegzubekommen». Ein Fehler: «Auswendiglernen hat zwar seinen Platz im Lernprozess», sagt Andreas Gold, Lernforscher und Professor am Institut für Pädagogische Psychologie der Universität Frankfurt am Main, «aber nur zur Festigung dessen, was vorher verstehend gelernt wurde.» Der Stoff muss am Anfang regelrecht durchdacht und innerlich durchdiskutiert werden. Zwei Arten von Strategien helfen dabei: Reduktiv geht derjenige vor, der mit dem Textmarker in der Hand das Wichtigste unterstreicht. Aber auch, wer sich eine Skizze oder ein Schaubild anfertigt, wirft überflüssigen Ballast fort. Das Gegenstück zum Vereinfachen und Aussortieren ist das so genannte elaborative Lernen. Dabei soll das neue Wissen mit dem bereits vorhandenen Vorwissen verknüpft und so besser verankert werden. Elaborativ lernen bedeutet zum Beispiel, Fragen an den Text zu stellen und dort Antworten zu suchen, nach Beispielen zu fahnden oder zu überlegen, wo das neue Wissen praktisch eingesetzt werden könnte. Nützlich ist es auch, eine Zusammenfassung in eigenen Worten zu schreiben – eine Mischung aus Reduktion und Elaboration. Ebenfalls ergiebig, wenn auch anfangs oft frustrierend, ist der Versuch, das Gelernte einem Laien in einfachen Worten zu erklären. Eine ungewöhnliche Methode empfiehlt die Psychologin Helga Knigge-Illner, die Studenten an der Berliner FU bei der Examensvorbereitung berät. «Halten Sie doch einfach einmal eine flammende Lobrede auf eine Theorie, die Sie gerade lernen müssen.»

## «Was will ich eigentlich?»

Beim Lesen und Verstehen von Fachliteratur helfen eine Reihe von Techniken dabei, nicht an Nebensächlichkeiten hängen zu bleiben oder den Stoff nur oberflächlich wahrzunehmen – zum Beispiel die so genannte SQ3R-Methode: SQ3R steht für Survey – Question – Read – Recite – Review. Am Anfang kommt der Survey. Nicht gleich vorne anfangen zu lesen, sondern sich erst einmal einen Überblick verschaffen: Was verraten Vorwort, Klappentext, Inhaltsverzeichnis und Überschriften? Was steht in der Zusammenfassung? Anschliessend formuliert der Leser Fragen an den Text. Dazu muss er sich klar werden, welche Informationen er diesem eigentlich entnehmen will. In welchem Verhältnis steht der Text zum Thema, an dem er gerade arbeitet? Dann wird abschnittsweise gelesen: Wie lauten die Hauptaussagen? Was ist unklar? Werden die Fragen beantwortet, die ich am Anfang formuliert habe? In diesem Abschnitt können auch neue Fragen aufgenommen werden. Anschliessend

rekapituliert man das Gelesene, fasst den Text in eigenen Worten zusammen, notiert die wichtigsten Aspekte und die Antworten auf die vorher gestellten Fragen. Beim fünften und letzten Schritt, dem Rückblick, prüft man schliesslich, ob man die Aussagen richtig zusammengefasst hat, und geht unklare Stellen noch einmal durch.

## Pauken muss sein

Leider reicht es nicht, den Lernstoff zu durchdringen, zu hinterfragen, umzustrukturieren und geistig durchzuwalken. Pauken muss trotz allem sein. Ausnahme: Ein Aha-Erlebnis, bei dem der Groschen fällt. Wiederholungen müssen von Anfang an eingeplant werden. Es bringt nichts, immer mehr Stoff in sich hineinzufressen, sich dabei ungeheuer fleissig und schnell vorzukommen und erst nach Tagen mit dem Repetieren zu beginnen. Ebenso unsinnig ist es aber, zum Beispiel Vokabeln an einem einzigen Tag zimal zu wiederholen und sie dann nie wieder anzuschauen. Experten raten zum so genannten verteilten Lernen. Man unterteilt den Stoff in sinnvolle Abschnitte und wiederholt jeden Abschnitt im Laufe der Zeit mehrere Male. Wichtig: Wiederholen bedeutet dabei keineswegs bloss «noch mal durchlesen». Besonders wirkungsvoll ist es, den Lernstoff auch in der Wiederholungsphase noch einmal kurz zu durchdenken und sich erneut bewusst zu machen, was die wichtigsten Aspekte sind. Auch ein altbekanntes Mittel aus Schülertagen hilft weiter: «Lassen Sie sich abfragen», rät der Lernexperte Martin Schuster.

## Abwechseln

Wer hintereinanderweg ähnlichen Stoff paukt, merkt manchmal, dass die Inhalte sich tückisch wechselseitig verdrängen. Das vorher Gelernte fällt dem später Gelernten zum Opfer oder umgekehrt. Ein kleiner Themenwechsel ab und an hilft weiter. «Das gilt aber in erster Linie fürs Auswendiglernen», sagt der Lernforscher Andreas Gold. «Beim verstehenden Lernen gibt es da meist keine Probleme. Sie können sich also ruhig ein Fachgebiet am Stück aneignen.»

## Für Gedächtniskünstler

Die alten Griechen halfen ihrer Erinnerung mit den so genannten Memotechniken nach. Einige dieser trickreichen Merkmethode benutzen auch professionelle Gedächtniskünstler. «Diese Techniken können für die Prüfungsvorbereitung ebenfalls sehr nützlich und wirksam sein», sagt Martin Schuster. Allerdings könne man die Methoden nur für ganz bestimmte Lerninhalte nutzen. Die Locitechnik zum Beispiel, von der auch Cicero berichtet, ist besonders geeignet, um sich Gliederungen, Reihenfolgen oder Aufzählungen einzuprägen, die Symptome einer Krankheit beispielsweise oder die

## Experten raten zu

## Wiederholungen:

Man unterteilt den Stoff in sinnvolle Abschnitte und wiederholt jeden Abschnitt im Laufe der Zeit mehrere Male. Foto: Daniel Ospelt

lich konzentriert arbeiten kann, und dabei die Erfahrungen mit ähnlichen Arbeiten heranziehen. Von der realistisch eingeschätzten Arbeitszeit nur zwei Drittel konkret verplanen; und auf keinen Fall vergessen, dass Einkaufen und Arzttermine mehr als drei Minuten dauern und man ja auch die Freunde ab und an noch treffen will. Die Pläne sollten sehr detailliert sein – am besten heruntergebrochen bis auf einzelne Stunden. Wer ständig überzieht, kann so noch rechtzeitig die eigene Planung überdenken – und behält die Herrschaft über das Prüfungsprojekt.

Realistisch zu sein ist nicht nur bei der Terminplanung schwierig. Auch den eigenen Wissensstand können viele nur schwer einschätzen, beobachtet Knigge-Illner. Statt in die Offensive zu gehen und sich mit anderen Prüflingen zu vergleichen, verkriechen sie sich. «Dahinter steckt die Angst, dass das eigene Selbstwertgefühl angeknabbert wird. Aber in diesem Fall ist der Selbstschutz schädlich.»

Denn wer wirklich hinterherhinkt, hat mehr davon, wenn er es rechtzeitig merkt. Oft ist es aber auch umgekehrt. «Die Leute denken, sie wüssten fast nichts. Beim Austausch mit anderen merken sie dann: «Ich bin ja schon richtig gut.»

Quelle: Die Zeit

## Zeitmanagement

Die besten Lernstrategien nützen wenig, wenn am Ende die Zeit zu knapp ist. Deshalb muss am Anfang des Paukmarathons ein realistischer Zeitplan stehen. Eine nur scheinbar triviale Aufgabe. «Viele verschätzen sich enorm», beobachtet Helga Knigge-Illner von der psychologischen Studienberatung der FU Berlin. Ihr Rat: Ehrlich prüfen, wie lange man wirk-