

## So viel zur Theorie

Die Ausbildung von Managern muss sich ändern, heißt es seit Ausbruch der Krise. Bloß wie?

VON Pierre-Christian Fink | 30. September 2010 - 08:00 Uhr

© Peer Grimm/dpa



Die European School of Management and Technology in Berlin: An der Privat-Universität werden die Manager der Zukunft ausgebildet

Hoch über den Köpfen der Manager ist die Wirtschaftswelt in Ordnung. Ein Stahlarbeiter reicht seinem Vorgesetzten die Hand. Lachende Frauen fahren in den Strandurlaub. Ein Bauer lenkt seinen Traktor an Sonnenblumen vorbei. Es sind Bilder in hellen Farben, gemalt auf Kacheln aus Meißener Porzellan, an die Wand geklebt in sechs Meter Höhe. Sie schmücken den größten Saal im ehemaligen Staatsratsgebäude der DDR.

Heute geht es hier nicht mehr um das Kollektiv, sondern um Chefs. In den Bau in Berlin ist vor einigen Jahren die European School of Management and Technology (ESMT) eingezogen, gegründet von Deutschlands Konzernen, um den Nachwuchs auszubilden. 20 Jahre nach dem Ende des Sozialismus und zwei Jahre nach dem Beginn der Kapitalismuskrise stellen sich die Ausbilder nun die Wertefrage .

»In unser heutiges Wirtschaftsmodell ist der Betrug eingebaut«, sagt Jonathan Gosling, ein Management-Professor aus dem englischen Exeter, dessen Vortrag über Führung und Nachhaltigkeit an der ESMT schon Tage vorher ausgebucht war. »Buchhaltung, Finanzierung, Unternehmensaufbau – an den Business Schools tun wir so, als würden wir unseren Studenten funkelnde Diamanten des Wissens präsentieren«, sagt Gosling. »In Wahrheit ignorieren wir noch immer die Gesellschafts- und Umweltkrise, in der wir stecken.«

Business Schools gibt es in Amerika schon seit etwa 100 Jahren, in Deutschland seit rund 30 Jahren, und bis heute ist ihr Ziel unverändert: den Führungsnachwuchs für Konzerne ausbilden. Nach ein bis zwei Jahren Studium verleihen sie den MBA. Das Kürzel steht für Master of Business Administration – ein Abschluss in Unternehmensführung. Seit der Krise gibt es andere Interpretationen: *mediocre but arrogant* – mittelmäßig, aber eingebildet. Oder *management by accident* – Unternehmensführung aus Versehen.

Die Kritik kommt inzwischen aus den Business Schools selbst. »Wir haben mit unserer Ausbildung zur Krise beigetragen«, sagt ein Professor einer deutschen Manager-Hochschule, der nicht genannt werden will. Der Leiter eines MBA-Programms pflichtet bei: »Wir haben unseren Studenten beigebracht, wie sie sich zum Erfolg tricksen können.« In Kürze wollen sich die Chefs der deutschen Business Schools treffen, um die Zukunft der Managerausbildung zu diskutieren. Irgend etwas muss sich ändern. Nur was?

## **Ethikkurse sind das eine, der Zwang, Mitarbeiter zu entlassen, das andere**

Fragen gibt es viele: Darf ein Manager Mitarbeiter entlassen, um sein Renditeziel zu erfüllen? Darf ein Manager der Umwelt schaden, um seinem Unternehmen zu nützen? Oliver Hasse sitzt im Garten hinter dem ehemaligen Staatsratsgebäude und sucht Antworten. Er ist ein Student mit Visitenkarte. »MBA Candidate« steht darauf. Hasse trägt einen dunkelblauen Anzug und ein hellblaues Hemd mit Manschettenknöpfen aus Perlmutter. Ein Manager, sagt Hasse, dürfe nicht kurzfristig denken, sich nicht nur am Kapitalmarkt orientieren. »Es ist ein Unterschied, ob ich meinen Aktionären in den nächsten beiden Jahren die höchstmögliche Dividende auszahlen will oder ob ich eine langfristige Strategie fahre.«

Oliver Hasse hat in der Politik gearbeitet, bis seine Partei eine Wahl verlor und er seine Jobperspektive. Unternehmenserfahrung? »Praktika bei einem großen Verlag und bei verschiedenen Unternehmen, die kleinerer Natur sind«, sagt er und wird dabei immer leiser. Berufsziel? Unternehmensberater. Selbstverständnis? Ein ehrbarer Kaufmann. »Dieser Begriff ist altmodisch, aber ich verstehe ihn durchaus als modernen Auftrag.«

Ahnt ein 34-jähriger Student ohne nennenswerte Unternehmenserfahrung, wie schwierig das werden kann: ein ehrbarer Kaufmann sein?

Stefan Jung hat gerade acht Mitarbeiter entlassen. »Chief Financial Officer« steht auf seiner Visitenkarte. Für den Fahrzeugbauer MAN, einen der 30 Konzerne im Deutschen Aktienindex Dax, leitet Jung die Finanzen im Nahen Osten. Sein Büro liegt am Flughafen von Dubai, die Möbel wurden aus Deutschland gebracht. Jungs Unternehmen hat wie andere auch unter der Krise gelitten. Im vergangenen Jahr hat MAN 40 Prozent weniger Fahrzeuge verkauft als noch 2008. Jung hat Mitarbeiter entlassen müssen. Auch das gehört zu den Aufgaben eines Chief Financial Officer.

In seiner Abteilung arbeiten kaum Deutsche. Wer in Dubai als Gastarbeiter gekündigt wird, verliert die Krankenversicherung und hat einen Monat Zeit, einen Job zu finden. Sonst wird er abgeschoben. In Dubai gibt es keinen Sozialplan. Bei Kündigungen ist es egal, wie alt ein Mitarbeiter ist, ob er Familie hat. Jung orientierte sich daher an der Leistung. »Ich habe in jedem Team geschaut, wer der Schwächste ist, und den hat es dann getroffen.«

Stefan Jung sucht also acht Mitarbeiter aus nach den Regeln des Kapitalismus, bestellt sie in sein Büro mit den Möbeln aus Deutschland und entlässt sie nach den Gesetzen von Dubai. Es sind die ersten Kündigungen in seiner Karriere. Wie ging es den Entlassenen? »Bei den Männern war es ein Schock.« Als Jung sich erinnert, öffnet er den Mund, reißt die Augen auf. Sein Gesicht sieht jetzt aus, als würde er einen Autounfall auf der Gegenfahrbahn beobachten. Und wie haben die Frauen reagiert? » Tränen, Tränen, Tränen. Zusammenbruch .«

Jung versucht, die Tränen zu vergessen. Kündigungen seien eben manchmal nötig, sagt er, ein Manager müsse sie pragmatisch angehen. Er habe alles getan, um den Entlassenen zu helfen – die Krankenversicherung weiterlaufen lassen, die Arbeitsbehörde erst spät informiert. Aber eine Frage bleibt: »Ist es in Ordnung, dass ich über Existenzen entscheide?« Darauf hat er noch keine Antwort.

Stefan Jung ist mit seinen 37 Jahren ein *potential*. So heißen bei MAN junge Manager, die das Zeug haben, ganz nach oben zu kommen: in den Vorstand. Zusammen mit 34 anderen *potentials* sitzt Stefan Jung an einem Montag im Juni in einem Hörsaal, der noch keine zwei Jahre alt ist.

Der Raum gehört zur WHU Otto Beisheim School of Management. Ihr Campus liegt in Vallendar, einer Kleinstadt am Mittelrhein. Nach Vallendar schickt MAN seine *potentials*, um ihnen den letzten Schliff zu geben.

Lutz Kaufmann ist Professor für Internationales Management an der WHU. Er trägt ein weißes Hemd, Jeans und eine Brille von Ray-Ban. Mit seinen Studenten fährt er in Entwicklungsländer, er will ihnen in China nicht nur die Hochhäuser zeigen, sondern auch die Fabrikhallen. Als Abiturient hat er am Frankfurter Flughafen gegen die Startbahn West protestiert, zusammen mit Spontis und Pfarrern.

### **»Ohne Gewinne können die Menschen nicht leben«**

Was muss sich nach der Krise an den Business Schools ändern, Herr Kaufmann? »Es bringt nichts, schnell einen Ethikkurs einzuführen. Solche Kurse gibt es doch schon längst. Verantwortungsvolles Handeln muss in jeden Kurs eingewebt werden«, sagt Kaufmann. »Brainwashing funktioniert nicht. Hier studieren erwachsene Menschen, die man nicht mehr einfach umerziehen kann. Man kann sie aber dazu bringen, sich Fragen zu stellen über ihr eigenes Handeln als Manager«, fährt er fort. »Und eines muss selbstverständlich sein: dass man sich an die Gesetze hält. Das ist das Allermindeste.«

Nach dem letzten Kurs des Tages wollen fünf der MAN-Manager noch etwas essen gehen, auf der anderen Rheinseite in Koblenz. Sie landen in einem argentinischen Steakhaus. Das Gespräch dreht sich erst um Fußball, dann um die Themen, die sie wirklich interessieren: Wie laufen die neuen Baureihen? Welche Ausschreibungen können wir demnächst gewinnen? Wer bekommt welchen Job? Nach dem ersten Bier kommt die Sprache auf die Konkurrenz. Kürzlich ist ein Mitarbeiter von Siemens verhaftet worden. Er hatte Schmiergeld bezahlt. »Dafür geht der Mann in den Knast – das kann doch nicht sein«, sagt ein junger MAN-Manager. »Der hat doch nur das Geld im Interesse des Unternehmens in nützliche Kanäle geleitet.«

Sich an die Gesetze halten – ist das wirklich das Mindeste, was sich von einem Manager verlangen lässt?

Karsten Rupp (Name geändert) hat einen harten Tag hinter sich. Zwei Sitzungen, jede drei Stunden lang, es ging um Kostensenkungen. Erst am Abend zuvor ist er von einem Termin in London zurückgekommen ins Ruhrgebiet. Hier arbeitet Karsten Rupp für einen Industriekonzern, der so groß ist, dass er eine interne Unternehmensberatung hat. Rupp's Projekte dauern ein paar Wochen. In eine Abteilung rein, Prozesse optimieren, Ziele erfüllen, raus. Nächste Abteilung. Was im kommenden Monat sein Auftrag sein wird, weiß Rupp noch nicht.

Karsten Rupp hat Abschlüsse von drei renommierten Business Schools. Er redet gerne über seinen Beruf und über seine Ausbildung. Für das Gespräch hat er sich vorbereitet: ein halbes Dutzend A4-Seiten, mit der Hand geschrieben. Bei Salat und Mineralwasser spricht er vom internationalen Ansatz seines MBA-Programms, von der Bedeutung des Finanzcontrollings, vor allem aber von *leadership values*, die vermittelt worden seien. Er mag diesen Begriff. Vertrauen versteht er darunter und Werte. Wie funktioniert das, Management mit Vertrauen und Werten? »Ich arbeite gerade an einem Programm zur Kosteneinsparung im neunstelligen Bereich. Das tut richtig weh in der Belegschaft. Aber wir haben ein superfares Programm aufgesetzt. Alles ist transparent, wir gehen in jede Abteilung unvoreingenommen rein.« Das ist Management mit Werten für Karsten Rupp.

»Manchmal«, sagt Karsten Rupp auf dem Weg zum Auto, als das Tonband nicht mehr läuft, »habe ich das Gefühl, dass mein Unternehmen zu wenig auf seine Aktionäre achtet und zu viel auf andere Interessengruppen. Umweltschutz, Mitbestimmung – das wird superwichtig genommen. Am Ende verliert man den Gewinn aus den Augen.«

Eine Woche nach dem Treffen ruft Karsten Rupp noch einmal an. Er klingt anders, nachdenklicher. Er möchte noch einmal über das Gespräch auf dem Weg zum Auto reden. »Was ich damals zum Thema gesagt habe – wenn das mit meinem Namen in der Zeitung steht, dann wird in der Firma mein Kopf auf dem Silbertablett präsentiert.« So offen von Profit zu reden, das gehe nicht mehr.

Und woran misst ihn dann seine Firma, woran orientiert sich sein Bonus? An der Zufriedenheit seiner Mitarbeiter? An der Schonung der Umwelt? Nein. Am EBIT. Das ist eine dieser Abkürzungen, die man auf der Business School lernt. *Earnings before interest and taxes*. Gewinn vor Zinsen und Steuern. Also Profit.

Ist das alles, was sich durch die Krise geändert hat – dass man von Gewinnen nicht mehr reden darf? Aber im Alltag, wenn Entscheidungen getroffen werden, bleibt alles beim Alten?

Zur Konferenz der European School of Management and Technology in Berlin sind vier der mächtigsten Manager Deutschlands gekommen. Die Chefs von Allianz, Siemens, Lufthansa und Telekom sitzen auf schwarzen Korbstühlen und reden auf dem Podium über gutes Management. Man könnte lange Strichlisten führen, wie oft die Begriffe »soziale Verantwortung« und »Nachhaltigkeit« fallen. »Vor zehn Jahren hätte sich das alles noch ganz anders angehört«, sagt eine erfahrene Managerin im Publikum.

Ein einziges Mal wird die Diskussion konkret. Die geplante Steuer auf Flugtickets, sagt der Moderator, müsse Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber doch eigentlich gut finden. Wenn seltener geflogen werde, mache die Lufthansa zwar weniger Umsatz, aber der Umwelt wäre geholfen. Ob das nicht nachhaltig sei? Mayrhuber lässt den Moderator kaum ausreden. »Man kann die Umwelt nicht schützen, indem man die Gewinne beschneidet«, stößt der Lufthansa-Chef heraus. Er beugt sich weit vor auf seinem Stuhl, stützt die Ellenbogen auf die Oberschenkel, dreht den Kopf zum Motto der Konferenz, das hinter ihm an der Wand steht: »Menschen, Planet, Gewinne.« Dann blickt er über seine Brille hinweg den Moderator an. »Wissen Sie: Der Planet kann ohne Menschen und ohne Gewinne leben. Aber die Menschen können nicht ohne Gewinne leben.«

**COPYRIGHT:** DIE ZEIT, 30.09.2010 Nr. 40  
**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2010/40/Manager-Ausbildung>