



Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge
Discussion Papers in Economics

No. 145-10

Dezember 2010

Gerhard Brinkmann

Die konsekutiven Studiengänge: Unheil oder Chance für die Betriebswirtschaftslehre?

Universität Siegen
Fachbereich 5
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
Fachgebiet Volkswirtschaftslehre
Hölderlinstraße 3
D-57068 Siegen
Germany

<http://www.uni-siegen.de/fb5/vwl/>

ISSN 1869-0211

Available for free from the University of Siegen website at
<http://www.uni-siegen.de/fb5/vwl/research/diskussionsbeitraege/>

Discussion Papers in Economics of the University of Siegen are indexed in RePEc
and can be downloaded free of charge from the following website:
<http://ideas.repec.org/s/sie/siegen.html>

Die konsekutiven Studiengänge: Unheil oder Chance für die Betriebswirtschaftslehre?*

- 1 Das Problem und die Vorgehensweise
- 2 Die Arbeitsanforderungen an künftige Absolventen der Betriebswirtschaftslehre
 - 2.1 Überblick über die empirische Literatur
 - 2.2 Elemente einer Theorie der Arbeitsanforderungen
 - 2.2.1 Die Determinanten der Arbeitsanforderungen
 - 2.2.2 Betriebe, Funktionen, hierarchische Positionen künftiger Absolventen der Betriebswirtschaftslehre
 - 2.2.3 Die Klassifikation der Arbeitsanforderungen
 - 2.2.4 Die zeitliche Strukturierung der Arbeit
 - 2.3 Empirische Ergebnisse
 - 2.3.1 Die zeitliche Strukturierung der Arbeit
 - 2.3.2 Kommunikative Anforderungen
 - 2.3.3 Formale Anforderungen
 - 2.3.4 Wertanforderungen
 - 2.3.5 Wissensanforderungen
 - 2.3.6 Zusammenfassung: Die gegenwärtigen Arbeitsanforderungen
 - 2.4 Die zukünftigen Arbeitsanforderungen
- 3 Ein Reformvorschlag auf Grund der bisherigen Ergebnisse
 - 3.1 Grundsatz und Zeitablauf des Studiums
 - 3.2 Inhalte
 - 3.3 Die Wissenschaftlichkeit des vorgeschlagenen Studiums und die Gliederung des Hochschulsystems
- 4 Resümee: Chance oder Unheil

Literaturverzeichnis

-
- Veröffentlicht in: *HERING/KLINGELHÖFER/KOCH (Hrsg.) 2008: Unternehmenswert und Rechnungswesen. Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Manfred Jürgen Matschke zum 65. Geburtstag*, Wiesbaden (Gabler), S. 437-460. Manfred Jürgen Matschke war von 1977 bis 1982 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen. Zu derselben Zeit arbeitete ich dort an Problemen, die durch die 30 Jahre später verordnete Umstellung aller Studiengänge auf das zweistufige Schema eine für mich unerwartete Aktualität gewonnen haben. Da ich, eingeladen durch den Herausgeber, einen Beitrag zu dieser Festschrift zu leisten, jedoch nichts zu deren Thema beitragen konnte, war er mit dem von mir vorgeschlagenen Gegenstand meines Essays einverstanden, da dieser einerseits für alle Betriebswirte von Interesse sein und andererseits Manfred Jürgen Matschke an dessen Station in Siegen erinnern könnte.

1 Das Problem und die Vorgehensweise

Die Gliederung des akademischen Studiums in die aufeinander folgenden Ausbildungsgänge des *Bachelors of Arts* oder *Science* und den des *Masters of Arts* oder *Science* (wenn man doch wenigstens wie die Österreicher die der europäischen Tradition entsprechenden Bezeichnungen *Bakkalaureus* und *Magister artium* oder *scientiae* gewählt hätte),¹ von der Wissenschaftsbürokratie den deutschen Hochschulen oktroyiert,² ist von den Universitäten ganz überwiegend nur unwillig oder noch gar nicht vollzogen worden,³ wofür es gute Gründe gibt.⁴ Die Betriebswirtschaftslehre macht davon keine Ausnahme, obwohl eines ihrer Hauptziele mit einem expliziten Ziel der neuen Studienstruktur mindestens nicht zu kollidieren scheint: einen größeren Praxisbezug herzustellen, als ihn die alten Studiengänge hätten.⁵

In diesem Beitrag will ich prüfen, ob und, wenn ja, in welcher Ausgestaltung eine Gliederung in zwei konsekutive Studiengänge der Betriebswirtschaftslehre Unheil bringt oder ihr die Chance eröffnet, ihre Ziele besser zu erreichen als durch den einzügigen Diplom-Studiengang. Ich gehe folgendermaßen vor: Ich setze voraus, dass die Betriebswirtschaftslehre das Ziel hat, ihre Studenten auf gehobene Positionen (Management genannt) in Arbeitsorganisationen vorzubereiten, und zwar in einer wissenschaftlichen, auf Forschung basierten Ausbildung. In Abschnitt 2 lege ich dar, was empirische Studien über die Arbeitsanforderungen an Manager zu sagen haben. In Abschnitt 3 mache ich, die Ergebnisse jener empirischen Untersuchungen benutzend, einen Vorschlag für eine Reform, die tatsächlich eine zweistufige Gliederung vorsieht, mit einer längeren Praxisphase zwischen dem ersten und dem zweiten Abschnitt. Dabei gehe ich auf zwei gewichtige Vorwürfe ein, die gegen das zweistufige System und dessen Betonung des Praxisbezuges erhoben werden:

- a) das Bachelorexamen werde die Wissenschaftsbürokratie als den regulären Abschluss des Studiums für den größeren Teil der Studenten, für etwa 60% bis 70%, durchsetzen, nur den Rest werde sie zum Masterstudium zulassen, um auf diese Weise die Ausgaben für das Hochschulsystem drastisch zu senken; die Qualität der

¹ Zur Herleitung und Entwicklung des akademischen Grades *Bachelor* siehe das Kapitel I in *WEX 2005*, S. 15-29.

² Zur Geschichte des Oktroys siehe *WEX 2005*, S. 30-82.

³ S. dazu *WEX 2005*, S. 311-345.

⁴ S. dazu *HERING 2003 und 2005*.

⁵ *GRÜHN 2003*.

Ausbildung werde dadurch unvermeidlich gesenkt werden.⁶ Der beschränkte Zugang zur zweiten Phase ist allerdings nicht notwendig mit der Stufung des Studiums verbunden; mein Vorschlag beharrt darauf, dass für eine vollständige wissenschaftliche Ausbildung beide Phasen notwendig sind (Abschnitt 3.1).

- b) Das Bachelor-Master-Modell mit seiner Praxisorientierung degradiere die Universitäten zu Fachhochschulen, so dass die Einheit von Forschung und Lehre (oder: die auf Forschung basierte Lehre), das große Ideal Wilhelm von Humboldts,⁷ nicht mehr verwirklicht werden könne. Denn je intensiver die Universitäten sich der Forschung und der auf Forschung basierten Lehre widmeten, desto weniger könnten sie in dieser unmittelbar berufsbezogene Ansprüche befriedigen. Die Umwandlung der Universitäten in Fachhochschulen zerstöre die Grundlage der modernen Welt, die aus Forschung und Leistungen von Berufstätigen bestehe, die in Forschung ausgebildet seien.⁸ Ich weise diesen Vorwurf zurück (Abschnitt 3.3).

Weitere schwere Vorwürfe, die ebenfalls, wie die beschränkte Zulassung zur zweiten Phase, nicht notwendig durch die Stufung des Studiums begründet sind, behandle ich kurz in Abschnitt 4, in dem ich ein Resümee meiner Überlegungen gebe.

2 Die Arbeitsanforderungen an künftige Absolventen der Betriebswirtschaftslehre

2.1 Überblick über die empirische Literatur

Die ernst zu nehmenden Untersuchungen über Arbeitsanforderungen an Manager sind sämtlich sehr alt; neuere Arbeiten scheint es nicht zu geben, wenigstens sind mir keine bekannt geworden. Die englischsprachigen Studien sind mehrfach in Übersichtsartikeln dargestellt worden.⁹ Als Pionierleistung gilt *Sue Carlsons* „Executive Behavior“ von 1951, auf welche die meisten späteren Studien aufbauen: Zehn Führungskräfte haben sich selbst beobachtet, ihre Berichte wurden ergänzt durch Mitteilungen von Sekretärinnen

⁶ BIEBACK 2004; HERING 2005, S. 89.f; KIESER 2002 plädiert für das Bachelorexamen als Regelabschluss, anscheinend ohne Qualitätseinbußen zu befürchten.

⁷ HUMBOLDT 1810.

⁸ MITTELSTRASS 1998.

⁹ MARTINKO/GARDENER 1985; HALES 1986; STEWART 1989; WHITLEY 1989; MINTZBERG 1991. Diese Arbeiten und dazu auch Feldstudien in Zeitschriften sind wiederabgedruckt in STEWART 1998. Eine ältere deutschsprachige Literaturübersicht findet sich in BRINKMANN/RIPPE 1969, S. 12-39, die wegen ihrer Systematik und der Behandlung noch älterer deutscher Literatur immer noch von Bedeutung ist.

und Assistenten. Für jeden Tätigkeitsakt, definiert in der Regel durch den Wechsel einer Kontaktperson, erhebt *Carlson* Datum, Zeitdauer, Ort, Kontaktpartner, Kommunikationsweise, Behandelte Frage in drei Unterabteilungen (A: Finanzierung und weitere acht Sachgebiete); B: Entwicklung, laufende Angelegenheiten; C: Politik, Anwendung), Art der Tätigkeit mit acht Ausprägungen (Informationen beschaffen, Informationen systematisieren, Entscheidungen treffen, Entscheidungen anderer bestätigen oder korrigieren, Anweisungen geben, Beraten und Erklären, Überprüfen, Ausführen).¹⁰

Vierzig Jahre nach *Carlson* schreibt *Mintzberg*, einer der meist zitierten Forscher auf diesem Gebiet, über dessen Buch:

„I went in search of what we have learnt about the content of managerial work over these forty years... What I found was most discouraging: almost no theory, instead a great many lists, the vast majority repetitions of earlier ones (often still the classical functions of planning, organizing, coordinating, and controlling, etc.), or else sloppy combinations in which to the proverbial apples and oranges have been added elephants and laughter.“¹¹

Mit anderen Worten: Kein Fortschritt über *Carlson* hinaus. Dieses Urteil bezieht sich, wie bei Amerikanern und Briten üblich, auf englische Publikationen,¹² anderssprachige Literatur (und häufig auch englischsprachige Literatur von Nichtangelsachsen) existiert für sie nicht. In den Untersuchungen, die ich initiiert und zusammen mit verschiedenen Kollegen durchgeführt habe, haben wir versucht, ausgehend von *Carlsons* Studie, dessen Errungenschaften zu bewahren und seine Mängel zu vermeiden: Wir sind von einer wenn auch rudimentären Theorie der Managementanforderungen ausgegangen, wir haben systematisch ein Kategoriensystem entwickelt, wir haben die Erhebungsmethoden verfeinert¹³ und wir haben Feldstudien großen Ausmaßes¹⁴ durchgeführt, um wichtige Faktoren der Arbeitsanforderungen kontrollieren zu können.¹⁵ So werde ich diese Arbeiten im folgenden häufig zitieren, auch auf die Gefahr hin, als eitler Großvater¹⁶ klassifiziert zu werden, der mit seinen angeblichen früheren Leistungen prunkt.

Selbstverständlich muss gefragt werden, ob die alten Studien noch die heutige Wirklichkeit beschreiben und ob sie als Basis für die Prognose künftiger Anforderungen,

¹⁰ *CARLSON 1951*, S. 46 (Protokollblatt der Selbstbeobachtung).

¹¹ *MINTZBERG 1991*, S. 102.

¹² Als die wichtigsten englischsprachigen Untersuchungen nach *Carlson* gelten *STEWART 1967; 1976; STEWART u.a. 1980; MINTZBERG 1973; KOTTER 1982a*.

¹³ *BRINKMANN/RIPPE 1969*.

¹⁴ Ein selten erwähnter Mangel vieler englischsprachiger Untersuchungen, auch mancher der eben erwähnten wichtigsten, ist ihre geringe Stichprobengröße. Sie beträgt bei *CARLSON 1951*: 10; bei *MINTZBERG 1973*: 5; bei *KOTTER 1982a*: 15; die Ausnahme bildet *Rosemary Stewart: STEWART 1967*: 160; *1976*: 274; *1980*: 41.

¹⁵ *BRINKMANN/RIPPE 1972* (in Klammern die Stichprobengröße): (1588); *BRINKMANN/PIPPKE/RIPPE 1973* (1884); *BRINKMANN/KNOTH/KRÄMER 1982* (459).

¹⁶ Klassifizierung nach *GEIMER/GROEBNER 2007*, S. 10.

denen sich die heutigen Studenten der Betriebswirtschaftslehre ausgesetzt sehen werden, taugen. Zur Beantwortung der ersten Frage habe ich im Frühsommer 2007 Interviews mit drei Managern A¹⁷, B¹⁸ und C¹⁹ geführt (mich also dem Stichprobenumfang mancher englischsprachigen Studien angenähert, aber mehr war mit den Mitteln eines Emeritus nicht möglich); über die zweite Frage spreche ich in Abschnitt 2.4.

2.2 Elemente einer Theorie der Arbeitsanforderungen

2.2.1 Die Determinanten der Arbeitsanforderungen

Ich nehme an, dass die Anforderungen an einen Arbeitenden durch die Aufgabe bestimmt werden, die er zu erfüllen hat, und dass diese wiederum abhängt

- a) von der Art des Betriebes (Branche, Hierarchiestruktur, Arbeitskultur),
- b) von der Größe des Betriebes,
- c) von der Funktion, die er ausübt,
- d) von der hierarchischen Position, die er innehat,
- e) von seinen Eigenschaften, weil an diese vom Betrieb die Anforderungen angepasst werden können, einerseits; andererseits, weil er selber, wenigstens teilweise, die Anforderungen bestimmen kann,
- f) von den Personen, mit denen er in seiner Funktion und hierarchischen Position Kontakt hat.

Wie man sieht, verdankt sich diese Aufzählung der Rollentheorie.

2.2.2 Betriebe, Funktionen, hierarchische Positionen künftiger Absolventen der Betriebswirtschaftslehre

Von dem typischen Studenten der Betriebswirtschaftslehre nehme ich an, dass er eine Managementfunktion vor allem in Wirtschaftsunternehmen, vielleicht auch in gemeinnützigen Organisationen und in der öffentlichen Verwaltung anstrebt, dass eines seiner Hauptziele also mit einem Hauptziel der Betriebswirtschaftslehre übereinstimmt. Typische Aufgabe der Manager ist es, die primären Zwecke der Organisation (Produktion von Sa-

¹⁷A: Geschäftsführer einer Beratungsfirma mit 40 Angestellten.

¹⁸B: Direktor (zweite Ebene, direkt unter dem Vorstand) einer Bank mit etwa 1050 Angestellten

¹⁹C: Vizepräsident (zweite Ebene, direkt unter dem Vorstand) einer sehr großen Telekommunikationsfirma

chen und Diensten und deren Distribution gegen Entgelt oder ohne Entgelt) zu ermöglichen, aber auch die primären Zwecke können zu ihren Aufgaben gehören: der Verkauf selber und die Produktion von Diensten, die an Kunden abgegeben werden.

2.2.3 Die Klassifikation der Arbeitsanforderungen

Ich benutze eine Klassifikation der Arbeitsanforderungen, die aus einem Bereich stammt, in dem man sie nicht zu finden erwartet: aus der Klassifikation von Bildungszielen.²⁰ Bildungsziele sind Verhaltensweisen, die Menschen erlernen wollen oder sollen; Arbeitsanforderungen sind Verhaltensweisen, die Menschen in Arbeitssituationen hervorbringen sollen. Dieselben Begriffe könne deshalb beide Situationen beschreiben:

- a) Kognitive Anforderungen:
 - aa) Wissensanforderungen: Im Gedächtnis gespeicherte Informationen über alles, womit Menschen jemals in der Vergangenheit zu tun gehabt und in der Zukunft zu tun haben könnten,
 - ab) Formale Anforderungen: das Lösen einer intellektuellen Aufgabe, bei der das Individuum das Hauptproblem bestimmen und eine Lösungsmethode finden muss, die es noch nicht in seinem Gedächtnis gespeichert hat.
- b) Affektive Anforderungen: Bestimmtsein durch Werte
- c) Kommunikative Anforderungen

Die Kategorien schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können bei jedem Arbeitsakt gleichzeitig auftreten.

2.3 Empirische Ergebnisse

2.3.1 Die zeitliche Strukturierung der Arbeit

Praktisch alle alten Untersuchungen berichten, dass die Tätigkeit von Managern hochgradig fragmentiert ist. Gleichgültig, ob die kontinuierliche Zeit nach dem Kriterium „neuer Kontaktpartner“ oder „neues Problem“ in Abschnitte zerlegt wird, praktisch immer zeigt sich, dass ein kurzer Arbeitsabschnitt durch einen ebenfalls kurzen anderen Ab-

²⁰BLOOM u.a. 1972; KRATHWOHL u.a. 1975.

schnitt abgelöst wird, und das den ganzen Tag lang.²¹ Längere, nicht unterbrochene Beschäftigung mit einem Problem kommt selten vor. Die Zerrissenheit wird ganz überwiegend nicht von den Managern selbst erzeugt, sondern ihnen von Kontaktpartnern aufgedrängt. Diese Ergebnisse sind unabhängig von den postulierten Determinanten der Arbeitsanforderungen (Abschnitt 2.2.1), variieren also nicht mit der Funktion und hierarchischen Position des Managers, der Branche und Größe der Organisation, in der er arbeitet.

Die von mir 2007 interviewten Manager haben angegeben, dass ihre Arbeitszeit immer noch, wie die alten Studien es beschreiben, in kleine Einzelabschnitte zerlegt wird, dass die Situation durch das neue Medium der e-mail sich eher noch verschlimmert und seit neuestem durch das Gerät von Blackberry (s. dazu Abschnitt 2.3.2) sich noch einmal verschlechtert habe.

2.3.2 Kommunikative Anforderungen

Die Fragmentierung des Arbeitstages wird in der Hauptsache durch Kommunikationspartner erzeugt, und hiermit stimmt überein, dass alle alten Untersuchungen angeben, die Manager übten ihre Arbeit ganz überwiegend in Kontakt mit anderen Personen aus: bis zu 90% ihrer Zeit verbrachten die untersuchten Führungskräfte zusammen mit anderen Personen in einem Raum, alleinige Arbeit sei eher die Ausnahme. Das Gespräch von Angesicht zu Angesicht sei daher die vorherrschende Kommunikationsart. Die Bedeutung der Schriftlichkeit sollte dennoch auch in den alten Studien nicht unterschätzt werden: zur Vorbereitung von Gesprächen würden mehr oder weniger ausführlich Ideen, Vorschläge, Pläne niedergeschrieben, während des Gespräches würden Notizen angefertigt, nach dem Gespräch Protokolle verfasst.

Diese Ergebnisse stammen aus Untersuchungen vor dem Zeitalter der elektronischen Post. Ob das neue Medium die Mündlichkeit vermindert, die Schriftlichkeit erhöht hat, darüber haben die drei befragten Manager übereinstimmend folgende Aussagen gemacht: Nach wie vor nehme die Kommunikation mit anderen Menschen den größten Teil ihrer Arbeitszeit in Anspruch (deshalb auch deren Fragmentierung), das Internet habe aber eine dramatische Änderung der Kommunikationsarten bewirkt: Die elektronische Post habe das Gespräch von Angesicht zu Angesicht vom ersten Platz (gemessen durch die Zeitdauer) der Kommunikationsmedien verdrängt, dieses bleibe aber wichtig. Noch mehr zeitli-

²¹ Protokolle von Arbeitszeiten findet man bei *BRINKMANN / RIPPE 1969, S. 42-50; 77-82; STEWART 1980, S. 149-171; KOTTER 1982b, S. 156-159-*

chen Anteil an der Arbeit als durch Personal Computer werde die e-mail durch die neuen Geräte beanspruchen, die eine Kombination von Mobiltelefon und Textverarbeitungsmaschine darstellten (zunächst seien sie nur mit dem Namen des Erfinders „Blackberry“ bezeichnet worden, allmählich komme auch die Bezeichnung „Smart Phone“ in Gebrauch) : immer mit dem Internet verbunden, fesselten sie den Besitzer eines solchen Gerätes unentrinnbar an die Personen, welche die Rufnummer kannten.

Schriftlichkeit und Mündlichkeit der Kommunikation stellen je spezifische Anforderungen an die Kommunikationspartner, aber es gibt selbstverständlich auch gemeinsame Anforderungen. Bei jedem Kommunikationsakt müssen die Informationen, um die es geht, vom Sender für den Empfänger verständlich formuliert und von diesem möglichst genau verstanden werden. Alle Teilnehmer verfolgen Interessen, für die sie ihre Partner gewinnen müssen; alle haben Erwartungen an die Partner, die diese kennen und, wenn möglich, erfüllen, sonst aber geschickt modifizieren oder ablehnen sollten. Dies sind die Anforderungen, die jede Kommunikation stellt und die deshalb allgemein sind.

Die speziellen Kommunikationsanforderungen werden zu einem erheblichen Teil von den Rollen bestimmt, welche die Partner gegenüber der betrachteten Führungskraft ausüben. Ich unterscheide die Rollen „Angehöriger der eigenen Organisation“ (diese unterteilt in „Kollege“, „Untergebener“, „Vorgesetzter“, „Sonstige Rolle“) sowie „Außenstehende“ (diese unterteilt in „Kunde“, „Lieferant“, „Hoheitsträger“, „Sonstige Rolle“). Die Partner bringen in die Kommunikation bestimmte Themen ein, die ich unter den formalen (Abschnitt 2.3) und den Wissensanforderungen (Abschnitt 2.4) behandle, weil sie nicht ausschließlich durch die Rolle bestimmt werden, aber es gibt Anforderungen, die ausschließlich durch die Rolle der Partner bestimmt werden, unabhängig von dem behandelten Gegenstand: Die Rolle des Gesprächspartners „Untergebener“ zum Beispiel versetzt die betrachtete Führungskraft in die Rolle „Vorgesetzter“, welches Verhältnis unter anderem die Anforderungen „Mitarbeiterführung“ und „Teamarbeit“ generiert. So hat jedes Rollenverhältnis in der Kommunikation von Menschen ihr ganz spezifisches Anforderungsprofil.

Nach den Untersuchungen, an denen ich selber beteiligt war, kommunizieren alle Führungskräfte der untersuchten Organisationen häufig mit Personen, die dem eigenen Betrieb angehören und dabei die ihnen zukommenden Rollen ausüben. Kommunikation mit Personen außerhalb der eigenen Organisation ist in Großbetrieben (mit mehr als 500 Beschäftigten) eine spezialisierte Aufgabe für Wenige und kommt deshalb bei den Nicht-Spezialisten auch nur selten vor. Auch in den mittleren und kleinen Betrieben gibt es in

der Regel Spezialisten für die Außenkontakte, aber: je kleiner der Betrieb, desto häufiger kommunizieren auch die Nicht-Spezialisten mit Außenstehenden, so dass dies eine Anforderung für alle Führungskräfte dieser Betriebe ist.

Die drei befragten Manager haben angegeben, dass diese Ergebnisse auch ihre heutige Arbeit beschreiben.

2.3.3 Formale Anforderungen

Die empirische Erfassung formaler Anforderungen (der Arbeitende muss das Hauptproblem einer Aufgabe bestimmen und neue ihm bis dahin unbekannte Lösungen finden) ist in keiner der mir bekannten Untersuchungen besonders gut gelungen. *Rosemary Stewart* erhebt in ihren drei empirischen Studien²² diese Art der Arbeitsanforderungen gar nicht. *Carlsons* „Art der Tätigkeit“ sowie die behandelten Fragen B und C²³ haben sicher etwas mit den formalen Anforderungen zu tun, wie ich sie definiert habe, aber es ist unklar, wie viel. *Mintzberg*, dessen Kategorien von vielen späteren amerikanischen Untersuchungen übernommen worden sind, versucht den Inhalt der Managerarbeit durch zehn Rollen zu beschreiben, die er in drei Gruppen zusammenfasst: „Interpersonal Roles“, „Informational Roles“, „Decisional Roles“.²⁴ *Kotter* unterscheidet „Agenda setting“, „Network building“, „Execution: getting networks to implement agendas“.²⁵ Die Untersuchungen betonen sehr stark die Unsicherheit, unter der die betrachteten Manager (Chief Executive Officers) ihre Entscheidungen treffen müssen: Sie befinden sich durchweg in schlecht definierten Entscheidungssituationen.²⁶

In den Untersuchungen, an denen ich beteiligt war, haben wir versucht, die formalen Anforderungen durch den Grad der Freiheit zu erfassen, den ein Arbeitender bei den Entscheidungen in seiner Berufstätigkeit hat, das heißt, dass wir nach dem Grad gefragt haben, in dem eine Entscheidungssituation schlecht definiert ist. Denn in einer wohldefinierten Situation hat der Entscheidende keine Freiheit: der Algorithmus bestimmt die Vorgehensweise und das Ergebnis. In unseren drei Erhebungen ist jener Grad auf unterschiedli-

²² STEWART 1967; 1976; STEWART u.a. 1980.

²³ S. oben Abschnitt 2.1.

²⁴ MINTZBERG 1973, S. 59.

²⁵ KOTTER 1982b.

²⁶ Eine Entscheidungssituation ist schlecht definiert, wenn auf sie auch nur ein Merkmal einer wohl definierten Situation nicht zutrifft: Der Entscheidende kann seine Ziele klar und widerspruchsfrei definieren; er kennt die Mittel zur Erreichung seiner Ziele; er hat ein Prinzip, nach dem er aus allen möglichen Mitteln die günstigsten auswählt; er besitzt ein Rechenprogramm, einen Algorithmus, der ihm angibt, wie er vorgehen soll.

che Weise operationalisiert worden, dennoch bestehen in ihnen die folgenden Gemeinsamkeiten: Der Grad der Freiheit der Entscheidung

- a) wird kaum von der Art der Organisation bestimmt (Größe, Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Verwaltung);
- b) steigt mit der hierarchischen Position, aber auch auf den unteren Positionen gibt es Entscheidungsfreiheit;
- c) auch auf den hohen hierarchischen Positionen werden Entscheidungen mit geringer Freiheit getroffen: man kann nicht immer nur mit höchster Anspannung arbeiten.

Diese Ergebnisse schwächen zwar die Aussagen der englischsprachigen Untersuchungen etwas ab, widersprechen ihnen aber nicht; dabei muss man beachten, dass unsere Studien in den Großunternehmen anders als jene keine Vorstandsmitglieder in die Untersuchungsgesamtheit und damit in die Stichprobe einbezogen haben.

2.3.4 Wertanforderungen

Die empirischen Untersuchungen, die ich bisher zitiert habe, machen keine Aussagen über die Werte, die Managern von deren Arbeit abverlangt werden, aber es gibt Zeitschriftenartikel, die sich mit dem Gebiet beschäftigen: Sie untersuchen, welche Werte die Manager haben und welchen Einfluss die Werte auf die Arbeit und deren Ergebnis ausüben.²⁷ Sie sind also an der Wirkungskette „Manager → Arbeit“ interessiert, während ich nach der Einflussrichtung „Arbeit → Manager“ frage. Ich gehe deshalb auf jene Studien nicht weiter ein. Die Korruptionsskandale in Großunternehmen der deutschen Wirtschaft, die in den Jahren 2006 und 2007 ans Licht kamen, zeigen, dass die Erfüllung ethischer Ansprüche durch Führungskräfte von überragender Wichtigkeit ist; sie bestehen aber sicher nicht nur in der Vermeidung von Korruption. Im Vorgriff auf die Überlegungen in Abschnitt 3.2 postuliere ich, dass ein Fach „Wirtschaftsethik“ in das Curriculum der Betriebswirtschaftslehre gehört.

²⁷ FRIEZE u.a. 2006; RALSTON u.a. 1997; SPONY 2003; WATSON 2003.

2.3.5 Wissensanforderungen

Ich operationalisiere die Wissensanforderungen an Manager durch die Sachgebiete, auf die ihre Arbeit sich bezieht; die Nomenklatur jener Gebiete entnehme ich den Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre, also als primäre Zwecke der betrachteten Organisationen „Produktion“ und „Absatz“, die notwendigen Hilfsdienste beschreibe ich durch die Namen der betriebswirtschaftlichen Fachgebiete, also etwa durch „Finanzierung“, und so fort.²⁸

Die englischsprachigen Untersuchungen, auf die ich mich hier beziehe, behandeln mit der Ausnahme von *Carlson* diese Anforderungen nicht; auch *Carlson* widmet ihnen weniger Aufmerksamkeit als den kommunikativen und formalen Anforderungen, seine Kategorien sind zudem unvollständig. Ich beschränke mich deshalb auf die Untersuchungen, an denen ich beteiligt war, weil sie –intendiert zur Fundierung von Ausbildung– der Erfassung des eben definierten Wissens großen Raum gewidmet haben.

Die Sachgebiete, die Manager bearbeiten, und die Häufigkeit, mit der sie das tun, werden durch die Organisation stark beeinflusst, viel stärker als die kommunikativen und formalen Anforderungen: In den Großunternehmen der Wirtschaft herrscht auch unter den Führungskräften²⁹ strenge Arbeitsteilung: Jeder Person ist ein (selten mehr als ein) Gebiet als Aufgabe zugewiesen, den Großteil ihrer Zeit beschäftigt sie sich mit diesem Gebiet, andere Gebiete kommen in ihrer Arbeit nur selten vor, allerdings mit den folgenden Ausnahmen (ich erinnere noch einmal daran, dass die Kategorien sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern durchaus gleichzeitig in der Arbeit auftreten können): „Organisation“, „Personal“, „Verkauf oder Kundenorientierung“. Diese Gebiete sind zwar auch Spezialisten zugewiesen, sie werden aber dennoch von praktisch allen Führungskräften ebenfalls behandelt, zwar nicht so häufig wie von den Spezialisten, aber häufiger als nur gelegentlich. Sie werden deshalb „funktionsüberschreitend“ genannt. Die beiden Manager aus Großunternehmen, die ich im Frühsommer 2007 befragt habe, bestätigen, dass diese Ergebnisse auch die heutigen Verhältnisse in ihren Betrieben beschreiben..

In den kleinen und mittleren Unternehmen ist die Arbeitsteilung unter den Führungskräften weniger strikt ausgeprägt als in den Großunternehmen, abgesehen von „Rechtli-

²⁸ Zu den Wissensanforderungen gehören auch die kommunikativen, formalen und ethischen Anforderungen; denn nur wer sie kennt, kann sie erfüllen. Da sie aber bereits behandelt sind, gehe ich in diesem Unterabschnitt auf sie nicht noch einmal ein.

²⁹ Man beachte aber auch hier, wie in Abschnitt 2.3.3, dass Vorstandsmitglieder von Großunternehmen nicht zur Stichprobe gehören.

chen Fragen“ und „Steuerwesen“, die in der Regel ausschließlich an externe Experten ausgelagert sind, und von „Finanzierung“ und „Rechnungswesen“, die ganz überwiegend von internen Spezialisten bearbeitet werden. Aber die Gebiete „Absatz oder Kundenorientierung“, „Einkauf“, „Produktion“, „Unterstützung der Produktion“,³⁰ „Organisation“, „Personal“ sind zwar, wie in den Großunternehmen auch, Spezialisten zugewiesen (meistens allerdings zwei Gebiete einer Person), werden aber auch von den Nicht-Spezialisten so häufig bearbeitet, dass sie als funktionsüberschreitend bezeichnet werden können. Zu dieser Gruppe kommt aus dem „Rechnungswesen“ noch die „Kostenrechnung“ hinzu. Der von mir befragte Geschäftsführer der Beratungsfirma hält diese Beschreibung noch immer für gültig.

In den alten Studien ist nach zwei Wissensgebieten nicht gefragt worden: „Fremdsprachen“ und „Informationstechnik“. Gute Englischkenntnisse werden von den befragten Führungskräften heute für unentbehrlich gehalten. Die „Informationstechnik“ sei ebenfalls eine funktionsüberschreitende Wissensanforderung, und zwar im folgenden Umfang: Die Manager müssten die entsprechenden Maschinen, mit denen ihre Büros hoch gerüstet seien, selbst bedienen; auf Sekretärinnen oder Assistenten könne diese Arbeit nicht vollständig, sondern höchstens teilweise abgeschoben werden. Sie verhielten sich als Konsumenten der vorhandenen Geräte und der auf diesen installierten Programme, die sie natürlich kennen müssten. Selbständiges Programmieren mit Hilfe einer Programmiersprache sei in keinem Fall erforderlich, häufig sogar verboten, sondern den Spezialisten, internen oder externen, übertragen, damit die Einheitlichkeit der Datenverarbeitung im Unternehmen sichergestellt werde. Die Manager müssten aber imstande sein, wenn sie Bedarf an Datenverarbeitung hätten, der durch die bei ihnen vorhandenen Programme nicht gedeckt werde, den Spezialisten präzise zu beschreiben, was sie benötigten. Dazu sollten sie auch die Lösungsschritte des Problems vorschlagen und die Vorschläge des Spezialisten beurteilen können; eine technische Sprache sei hierzu nicht erforderlich, sondern vielmehr genaues Denken und genaues Deutsch.

Die öffentliche Verwaltung ist wie die großen Wirtschaftsunternehmen strikt arbeitsteilig organisiert, auch in kleineren Behörden. Aber auch in ihr gibt es Sachgebiete, die funktionsüberschreitend sind: Organisation, Personal, einzelwirtschaftliche Angelegenheiten, Haushalt und Finanzen, gesamtwirtschaftliche Fragen (insbesondere Strukturprobleme und Probleme der Arbeitswelt). Ich nehme an, dass die Informationstechnik in ihr ähn-

³⁰Darunter wird Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung verstanden.

lich organisiert ist wie in Wirtschaftsunternehmen, auch wenn ich darüber kein Interview geführt habe, und dass Englisch ebenfalls zu den allgemeinen Anforderungen gehört.

2.3.6 Zusammenfassung: Die gegenwärtigen Arbeitsanforderungen

Als gegenwärtige Arbeitsanforderungen an Manager sehe ich, die referierten Ergebnisse zusammenfassend, an:

Der **Tagesablauf** der Manager ist in sehr viele kurze Abschnitte zersplittert, die überwiegend nicht von der Führungskraft selbst erzeugt werden, sondern ihr von anderen Personen: Angehörigen der eigenen Organisation und Außenstehenden aufgezwungen werden.

Kommunikation mit anderen Menschen findet in 50% bis 90% der Arbeitszeit aller Manager statt. Das Gespräch von Angesicht zu Angesicht und die elektronische Post sind die wichtigsten Medien.

Formale Anforderungen: Die Entscheidungssituation der Manager ist in der Regel schlecht definiert.

Hohe ethische Anforderungen werden an alle Manager gestellt. Dies darf man annehmen, obwohl die zitierten Studien dies nicht untersucht haben.

Die **Wissensanforderungen** können in zwei Gruppen eingeteilt werden: in dasjenige Wissen, das ausschließlich von den Managern gefordert wird, die eine bestimmte Funktion innehaben, und das deshalb „funktionsspezifisch“ genannt wird (erste Gruppe), und in die zweite Gruppe des funktionsüberschreitenden Wissens, das von allen Managern gefordert wird, unabhängig von der Organisation, in der sie arbeiten; unabhängig von ihrer Funktion und Position; unabhängig davon, dass die betreffenden Gebiete auch noch Spezialisten anvertraut sind: „Organisation“, „Personal“, „Informationstechnik“, „Englisch“. In die funktionsüberschreitenden Wissensanforderungen gehört für alle Wirtschaftsunternehmen auch „Absatz oder Kundenorientierung“, für die kleinen und mittleren von ihnen auch „Kostenrechnung“, für die öffentliche Verwaltung auch „Haushalt und Finanzen“ sowie „Gesamtwirtschaftliche Fragen“. Ich will nicht behaupten, dass der Katalog vollständig ist, sondern nur, dass er das Minimum an funktionsüberschreitenden Wissensanforderungen enthält.

2.4 Die zukünftigen Arbeitsanforderungen

Nur auf zukünftige Arbeitsanforderungen sollte eine Ausbildung Bezug nehmen. Idealerweise prognostiziert man künftige Zustände, indem man deren gegenwärtige Werte feststellt, sie aus ihren Ursachen erklärt und dann diese prognostiziert, in der Hoffnung, dass die Entwicklung der Ursachen eines Phänomens leichter vorherzusagen ist als das Phänomen selber, und in der Hoffnung, dass der gegenwärtige Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang in der Zukunft erhalten bleibt: natürlich gibt es dafür keine Sicherheit.

Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Verwaltung sind Zusammenschlüsse von Menschen. Die **interne Kommunikation** und Probleme der **Organisation** sowie des **Personals** sind deshalb allgegenwärtig in der Arbeit der Führungskräfte. Auch in Zukunft werden Unternehmen und öffentliche Verwaltung aus Menschen bestehen, und deshalb werden die eben genannten Anforderungen an alle Führungskräfte auch in Zukunft gestellt werden. Die **Zerrissenheit des Tagesablaufes** wird durch die Art der Kommunikation erzeugt und scheint ineffizient zu sein, die Führungskräfte beklagen sie, dennoch ist sie in der Zeit von den ersten Untersuchungen bis heute nicht gemildert worden, sondern hat sich eher vergrößert. Man sollte deshalb davon ausgehen, dass diese Beschaffenheit der Arbeit von Führungskräften sich so schnell nicht ändern wird.

Vom **Absatz und der Kundenorientierung** hängt in einer Marktwirtschaft das Überleben der Wirtschaftsunternehmen ab; deshalb beschäftigen sich alle Führungskräfte, unabhängig von ihrer speziellen Funktion, mit diesen Gebieten, und solange die Unternehmen dem Wettbewerb ausgesetzt sind, wird sich daran auch nichts ändern. Es täte der öffentlichen Verwaltung sicher gut, wenn ihre Führungskräfte ebenfalls Kunden- oder Bürgerorientierung als eine allgemeine Anforderung empfänden, in den alten Untersuchungen war das aber nicht der Fall, man sollte es jedoch für künftige Ausbildungsentscheidungen postulieren.

In den kleinen und mittleren Unternehmen und auch in der öffentlichen Verwaltung wurde „**Rechnungswesen**“ (bzw. „**Haushalt und Finanzen**“) als allgemeine Wissensanforderung identifiziert. Angesichts der Knappheit der Ressourcen, denen Menschen und auch ihre Organisationen sich überall ausgesetzt sehen, ist es eher verwunderlich, dass dieses Gebiet in den Großunternehmen nicht in der Arbeit aller vorkam. Es sollte dennoch bei Ausbildungsentscheidungen als funktionsüberschreitende Anforderungsart aller Manager angesehen werden.

Während die bis jetzt erwähnten Anforderungen durch das Wesen der Organisation oder durch die Konkurrenzsituation, in der die Unternehmen sich befinden, zu funktionsüberschreitenden heute und in Zukunft gemacht werden, erhalten **Englisch** und **Informationstechnik** durch andere Ursachen jene Eigenschaft: Die globalisierte Welt braucht eine Sprache, in der sich möglichst viele Menschen wenigstens rudimentär verständigen können. Durch viele Ursachen, vor allem durch die Macht der USA ist **Englisch** die Weltsprache geworden; solange die Vereinigten Staaten diese Position behalten (ein Ende ist nicht abzusehen), wird sich auch an der Vormachtstellung des Englischen nichts ändern. Dies sollte auf keinen Fall dazu führen, dass die Deutschen, wie es in vielen Tätigkeitsfeldern bereits geschieht, ihre Sprache zugunsten des Englischen aufgeben.

Kommunikation und Datenverarbeitung wird durch die allgemeine Benutzung der modernen **Informationstechnik** enorm erleichtert; die Firmen können ohne sie nicht mehr existieren die Informationstechnik wird deshalb auch in Zukunft allgemeine Anforderungsart sein.

Die **formalen Anforderungen** an die Manager sind durch die Eigenschaften der Entscheidungen operationalisiert worden, die sie treffen müssen. Diese sind sehr häufig schlecht definiert. Das hat viele Ursachen, unter anderem auch die, dass sie häufig Annahmen über die Entwicklung in der Zukunft machen, und diese sind grundsätzlich unsicher. Alle Versuche, solche Annahmen sicher zu machen, sind zum Scheitern verurteilt, und damit auch alle Versuche, Entscheidungen, die einen erheblichen Zukunftsbezug haben, zu wohldefinierten zu machen.

Ethische Anforderungen werden an das Verhalten aller Menschen gestellt, heute und in Zukunft. Da die Entscheidungen der Manager gewichtige Konsequenzen für die Organisationen haben, in denen sie arbeiten; für die Menschen in diesen Organisationen; für die Lieferanten und Kunden dieser Organisationen; häufig auch für die gesamte Gesellschaft, in der die Organisationen operieren, wird auch in Zukunft scharf darauf gedrungen werden, dass die Führungskräfte besonders genau die moralischen Standards erfüllen.

Die bisherigen Ausführungen dieses Abschnittes beschäftigen sich mit den zukünftigen funktionsüberschreitenden³¹ Anforderungen an alle Manager. Außerdem haben diese

³¹ Längere Zeit, nachdem wir die hier referierten Forschungsergebnisse über die Teilung der Arbeitsanforderungen in (nach unserer Nomenklatur) „funktionsüberschreitende“ und „funktionsspezifische“ veröffentlicht hatten, kam in Deutschland das Wort „Schlüsselqualifikation“ in Mode, vermutlich deshalb, weil es so bedeutend klingt, aber inhaltsleer war, so dass jeder sich darunter vorstellen konnte, was er wollte. Die oben aufgeführten funktionsüberschreitenden Anforderungen und die ihnen entsprechenden Qualifikationen könnte man unter ihm fassen. Ich tue das nicht; denn der Begriff ist unpräzise, weil seine Grenzen nicht bestimmt werden können. Dazu benötigte man wenigstens einen weiteren Begriff, der alle die Qualifikationen bezeichnet, die nicht Schlüssel sind, samt des Prinzips, nach dem die beiden Arten von Qualifikationen

funktionsspezifische Wissensanforderungen zu erfüllen. Deren Existenz ist eine Eigenschaft der Arbeitsteilung, der Grundlage unserer Wirtschaft. Sie wird durch den ökonomischen Fortschritt nicht abgeschafft werden, wie *Karl Marx* in der *Deutschen Ideologie*³² prophezeite, sondern sich weiter vertiefen durch die Entwicklung immer weiteren Spezialwissens, das von den Spezialisten, aber auch nur von diesen, beherrscht werden muss. Auch die Manager werden deshalb in Zukunft neben ihren funktionsüberschreitenden spezialistische Anforderungen zu erfüllen haben.

Die Prognose, die ich hier gewagt habe, mag als banal erscheinen. Das ist ein Kennzeichen dafür, dass sie von vielen geteilt werden dürfte. Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass sie wie jede Aussage über die Zukunft unsicher ist. Es scheint mir allerdings die beste zu sein, die man im Moment machen kann.

3 Ein Reformvorschlag auf Grund der bisherigen Ergebnisse

3.1 Grundsatz und Zeitablauf des Studiums

Wie in Abschnitt 1 gesagt, setze ich voraus, dass die Betriebswirtschaftslehre unter anderem das Ziel hat, ihre Studenten auf das Management von Arbeitsorganisationen vorzubereiten. Deshalb sollte sie ihnen mindestens die Fähigkeiten, die Ethik und das Wissen vermitteln, dass Manager in Zukunft benötigen werden. Darüber hinaus sollten Bestandteile der Allgemeinbildung, die als unentbehrlich angesehen, aber vielleicht vom allgemeinbildenden Schulwesen gar nicht oder nicht genügend gelehrt werden, in das Curriculum aufgenommen werden, ebenso wie andere Inhalte, die Dozenten für notwendig erachten, auch wenn sie in den Nennungen der Berufsanforderungen nicht auftauchen. Das Studium sollte wissenschaftlich sein; das übergreifende Ziel sollte der Mensch sein, der den Prinzipien des Grundgesetzes verpflichtet ist: der Freiheit, der Gleichberechtigung aller Menschen, der Rechtsstaatlichkeit, der Demokratie, dem sozialen Ausgleich, der Achtung der Gesetze.

Die Inhalte des Curriculums sollten in zwei Gruppen unterschieden werden: in diejenigen Inhalte, die allen Studenten der Betriebswirtschaftslehre vermittelt werden sollten,

voneinander unterschieden werden können; davon kann keine Rede sein. Unsere Nomenklatur dagegen erfüllt die vorstehenden Anforderungen. Ich bleibe deshalb bei ihr, auch wenn sie neben den „Schlüsselqualifikationen“ so ungeheuer bieder klingt.

³² *MARX/ENGELS 1969, S. 33.*

weil sie Anforderungen aller Funktionen darstellen, einerseits; und andererseits in diejenigen Inhalte, die nur den Inhabern bestimmter Funktionen vermittelt werden sollten, entsprechend den funktionspezifischen Anforderungen. Welcher Student im Beruf welche speziellen Funktionen einnehmen wird, ist bei Beginn des Studiums unmöglich vorherzusagen. Daher sollte dieses in zwei aufeinanderfolgende Abschnitte geteilt werden: der erste Abschnitt sollte mindestens die funktionsüberschreitenden, der zweite Abschnitt mindestens die funktionspezifischen Inhalte, durchaus verbunden mit einer Vertiefung der ersteren, vermitteln. Nach der ersten Phase sollten die Studenten in den Arbeitsmarkt entlassen werden, um einen Platz in der Arbeitswelt zu finden. Ist das geschehen, sollten sie an die Universität zurückkehren, entweder in Abendkursen oder in Teilzeitkursen oder auch in Vollzeitkursen, um den zweiten Teil des Studiums zu absolvieren.

Diesen Vorschlag haben meine Coautoren und ich bereits bei der Veröffentlichung unserer frühen Untersuchungen gemacht, als von gestuften Studiengängen in Deutschland noch nicht die Rede war, weil es uns schien, dass er sich beinahe von selbst aus der Zerteilung der Berufsanforderungen ergibt. Er ist damals nicht einmal diskutiert worden. Ich wiederhole ihn hier, weil der Oktroy des Bachelor-Master-Schemas ihm vielleicht eine Chance eröffnet, zumindest gehört zu werden. Er unterscheidet sich von jenem Schema in zwei wichtigen Punkten:

- a) Der erste Studienabschnitt ist nicht der Regelabschluss für die große Mehrheit der Studenten, sondern ein unvollständiger Teilabschnitt, welcher der Vervollständigung durch den zweiten Teilabschnitt bedarf.
- b) Die verordneten drei Jahre für das Bachelor- und das eine Jahr für das Masterstudium sind mit dem Vorschlag schlecht vereinbar; ihm würde eine Gleichgewichtung mehr entsprechen: jeweils zwei Jahre für beide Studienabschnitte. Auch dadurch würde klargemacht, dass nur beide Teile zusammen ein vollständiges Studium der Betriebswirtschaftslehre ermöglichen. Wenn aber unbedingt an der Dreijährigkeit der ersten Phase festgehalten werden muss, sollte die zweite dennoch zwei Jahre umfassen.

3.2 Inhalte

Die Inhalte **des ersten Studienabschnittes** sollten, wie im vorhergehenden Abschnitt gesagt, mindestens diejenigen Anforderungen sein, die an alle Manager gestellt werden:

Sie sind in Abschnitt 2.4 aufgelistet und werden hier noch einmal wiederholt: Kommunikation (dabei könnte auch die Fragmentierung des Tagesablaufs thematisiert werden), die Beherrschung einer Fremdsprache (in der Regel des Englischen), Entscheidungen vor allem in schlecht definierten Situationen, Ethik, der sichere Umgang mit der Informationstechnik, Wissen über diese Anforderungen und über Organisation, Personalangelegenheiten, Absatz und Kundenorientierung, Rechnungswesen. Viele Studenten beherrschen (nach meinen eigenen Erfahrungen, nach den Aussagen vieler Kollegen und nach Untersuchungen) Deutsch so schlecht, dass man ernsthaft überlegen sollte, Kurse in der Muttersprache in das Curriculum aufzunehmen.

Von den Inhalten, die in den Untersuchungen nicht explizit als allgemeine Anforderungen genannt werden, die aber traditionell in der Betriebswirtschaftslehre gelehrt werden, halte ich für notwendig: Mathematik, Statistik einschließlich Erhebung empirischer Daten, Volkswirtschaftslehre. Diese sollte den Studenten die Funktion unserer Wirtschaft und der Rolle der Unternehmen in ihr vermitteln und erklären. Ob die an den Universitäten heute gelehrt Nationalökonomie, die gleichgewichtsorientierte Neoklassik, dazu imstande ist, kann ich hier nicht erörtern.³³

Rechtliche Probleme sind nach den Untersuchungen eine funktionspezifische Anforderung. Im Curriculum der traditionellen Betriebswirtschaftslehre werden sie jedoch behandelt, als wären sie funktionsüberschreitend. Die Rechtswissenschaft beansprucht deshalb viel Zeit, offenbar mit dem Ziel, die Studenten der Betriebswirtschaftslehre zu kleinen Fachleuten des Privatrechts zu machen. Das ist einerseits unangemessen und unerreichbar andererseits, weil das Gebiet derart kompliziert und umfangreich ist, dass trotz dem hohen Zeitaufwand jener Versuch scheitern muss. Führungskräfte von Organisationen, die keine Juristen sind, benötigen in ihrer Berufsarbeit nur soviel Rechtskenntnisse, dass sie bemerken können, wann sie bei einem Rechtsproblem einen Juristen heranziehen müssen. In einem Umfang, der diese Kenntnisse vermittelt, sollte die Rechtswissenschaft im ersten Studienabschnitt vertreten sein; die Reduktion der Stundenzahl macht Platz für andere notwendige Inhalte.

Im zweiten Studienabschnitt sollte das Schwergewicht auf den speziellen Betriebswirtschaftslehren liegen, die den speziellen Funktionen entsprechen, welche die Absolventen des ersten Abschnittes inzwischen eingenommen haben. Die Bedürfnisse der Manager von kleinen und mittleren Unternehmen, die eine weniger strikte Arbeitsteilung als

³³ S. dazu BRINKMANN 1997, insbesondere *Zweiter Teil: Wissenschaftstheoretische Erörterung einiger Stücke der Volkswirtschaftslehre*.

die Großunternehmen aufweisen, sollten ebenfalls berücksichtigt werden. Auch eine Auffrischung und Vertiefung der Inhalte des ersten Studienabschnittes sollte, wie erwähnt, zu den Zielen des zweiten Studienabschnittes gehören.

Es versteht sich, dass der Vorschlag keine Aussagen über die genauen Inhalte der Fächer und deren Didaktik macht. Diese zu bestimmen, ist Aufgabe der Professoren, die ihnen von niemandem, unter Strafe des Zusammenbruchs der Wissenschaftlichkeit der Ausbildung, abgenommen werden sollte.

Die vorgeschlagene Gliederung des Studiums hat sowohl für die Studenten als auch für die Universität große Vorteile: Im ersten Studienabschnitt werden keine Spezialkenntnisse vermittelt, welche die Studenten später nicht brauchen, weil sie nicht auf die entsprechenden Stellen gekommen sind. Im zweiten Studienabschnitt treffen die Professoren auf berufserfahrene Studenten, was das gemeinsame Lernen und Forschen, das Ideal Wilhelm von Humboldts,³⁴ stark verbessern könnte.

Ein so konzipiertes Magister- oder Masterstudium (wenn der zweite Abschnitt denn so benannt wird) könnte die erste Stufe zur Institutionalisierung des lebenslangen Lernens bilden, das wegen des schnell anwachsenden Umfangs neuer und obsolet werdender alter Kenntnisse notwendig ist, aber auch deswegen, weil Manager in ihrer Karriere die spezifischen Funktionen wechseln werden. Außerdem könnte dem Magister- ohne Schwierigkeiten ein Doktoratsstudium folgen, das vor allem der Weiterbildung der künftigen Forscher und Professoren dienen sollte.

3.3 Die Wissenschaftlichkeit des vorgeschlagenen Studiums und die Gliederung des Hochschulsystems

In Deutschland war im 19. Jahrhundert bis weit in das zwanzigste hinein, gestützt auf eine meiner Meinung nach einseitige Interpretation der bereits zitierten berühmten unvollendeten Denkschrift Wilhelm von Humboldts,³⁵ die Anschauung weit verbreitet, dass wissenschaftliche Bildung und Berufsausbildung unvereinbar seien. Ich widerspreche dieser Auffassung mit einem historischen und mit einem systematischen Argument.

Zum historischen Argument: Die Idee der Universität, auf die sich die Vertreter jener These so gern berufen,³⁶ ist von Anfang an auch die einer Berufsschule, allerdings

³⁴ HUMBOLDT 1810, S 251f.

³⁵ HUMBOLDT 1810.

³⁶ z. B. SCHELSKY 1970; MITTELSTRASS 1998.

einer Berufsschule auf möglichst hohem, auf wissenschaftlichem Niveau, dem Wissen- und Erlernenwollen verpflichtet. Die oberen Fakultäten: die Theologie, die Jurisprudenz, die Medizin, hatten und haben die Aufgabe, die höhere Geistlichkeit, später dann auch Pfarrer, Prediger und Seelsorger; Verwaltungsbeamte, Richter und Anwälte; Ärzte für den Bedarf der Gesellschaft auszubilden und natürlich den Nachwuchs an Professoren, was ja ebenfalls eine Berufsausbildung darstellt. Die untere Fakultät der artes liberales hatte die Aufgabe, die Studenten auf das Studium in den höheren Fakultäten vorzubereiten. Als diese Obliegenheit in Deutschland den Gymnasien übertragen wurde, bildeten die aus den artes liberales herausgewachsenen neuen Wissenschaften in ihrer Mehrheit die Gymnasiallehrer aus.

Bereits im 18. Jahrhundert waren die Universitäten nicht mehr imstande, die neuen technischen Berufe, die ihren Ursprung nicht in den artes liberales hatten, in sich aufzunehmen. Deshalb wurden für den unabweisbar gewordenen Bedarf technische Lehranstalten gegründet, die nach längeren ideologischen Kämpfen als Technische Hochschulen Universitätsstatus erhielten. In der von den Ingenieuren geschlagenen Schneise konnte übrigens die Betriebswirtschaftslehre viel leichter den Status einer akademischen Disziplin erwerben. Natürlich behaupte ich nicht, dass es keine Wissenschaften an den Universitäten gibt, die nicht Berufsausbildung (abgesehen von der Ausbildung der professionellen Wissenschaftler) betreiben, wohl aber, dass sie in der Minderheit sind.

Zum systematischen Argument: Wissenschaft ist Erkenntnis aus den Ursachen (explikative Wissenschaft) und die Anwendung jener Erkenntnisse zur Erreichung bestimmter Ziele (dezisive Wissenschaft). Die Erkenntnis ist nie endgültig, und das heißt: sie ist unsicher; deshalb hat sie niemals ein Ende. Die Lehrlinge der Wissenschaft, die Studenten, müssen zunächst einen Teil des vorhandenen Wissens (das sind die Kenntnisse der Phänomene und deren Ursachen sowie die wissenschaftlichen Methoden) erlernen), aber sie sollten möglichst früh in die Erarbeitung neuen Wissens (solchen, das bisher noch kein Mensch hat) eingebunden werden. Die Meister der Wissenschaft, die Professoren, bleiben ihr Leben lang auch Lehrlinge, aber sie sollten auch in der Erarbeitung neuen Wissens engagiert sein. Ich sehe kein Argument, dass Forschung und wissenschaftliche Ausbildung zum Zwecke der Vorbereitung auf Berufsanforderungen miteinander unvereinbar seien. Ich vermute, dass die Anhänger der Unvereinbarkeit der Meinung sind, die Inhalte der wissenschaftlichen Berufsausbildung würden unmittelbar durch die Details der Berufsanforderungen bestimmt³⁷ und dadurch Freiheit von Forschung und Lehre unmög-

³⁷ S. in Abschnitt 1 den Hinweis auf *MITTELSTRASS 1998*.

lich gemacht. Der erste Teil des Argumentes ist falsch, und deshalb entbehrt der zweite Teil der Begründung: Forschung entlarvt auch schlechte Praxis; Forschung im Sinne der dezisiven Wissenschaft entwickelt Vorschläge für neue und bessere Praktiken; die auf Forschung basierte Ausbildung verändert und verbessert die Berufsanforderungen. Ein Blick auf die Geschichte der Jurisprudenz, der Medizin, der technischen Wissenschaften zeigt für diese These überwältigende Beweise; auch die Betriebswirtschaftslehre hat stolze Erfolge aufzuweisen.

Ich habe hier ein Ideal skizziert, das nicht überall in vollem Maße realisiert ist. Studenten sind in unterschiedlichem Grade bereit und fähig, und die Professoren sind es auch, Wissenschaft zu betreiben, und nicht nur deshalb, weil die intellektuellen Fähigkeiten ungleich über die Menschen verteilt sind, sondern auch die Bereitschaft

„... das Prinzip zu erhalten, die Wissenschaft als etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes zu betrachten und unablässig sie als solche zu suchen“,³⁸

weil das Bedürfnis, angeblich gesichertes Wissen schwarz auf weiß nach Hause zu tragen, bei vielen stärker ist als die Bereitschaft, die dauernde Unsicherheit anzuerkennen und sich ihr entsprechend zu verhalten. Deshalb können in einer Gesellschaft, in der ein großer Teil der Jugend von sehr vielen Universitäten und Hochschulen ausgebildet wird, diese nicht alle den gleichen Rang haben. Die Konsequenz dieser Einsicht bestünde darin, die Fähigkeiten der Professoren mit den Fähigkeiten der Studenten zur Deckung zu bringen, was am besten durch freie Konkurrenz der Hochschulen um Professoren und Studenten, durch freie Konkurrenz der Studenten um Studienplätze an bestimmten Hochschulen zu erreichen wäre. Die bisherigen Fachhochschulen würden einen ihnen angemessenen Platz in einem solchen System finden. Ob die gegenwärtige Exzellenzinitiative ein geeignetes Instrument ist, das zu diskutieren ist hier nicht der Platz.

4 Ergebnis: Chance und Unheil

Ein gestufter Studiengang nach dem hier vorgestellten Vorschlag gäbe der Betriebswirtschaftslehre die Chance, ihre genuinen Ziele besser zu realisieren als mit dem bisherigen einstufigen Diplom-Studiengang: ihre Absolventen auf die Anforderungen des Managements vorzubereiten, diese Anforderungen zu erforschen und die Praxis zu verbessern.

³⁸ HUMBOLDT 1810, S. 253.

Das Unheil lauert jedoch direkt neben der Chance; es könnte sowohl durch die Vorschriften der Wissenschaftsbürokratie als auch durch das Verhalten der Fakultäten erzeugt werden. Wenn die Wissenschaftsbürokratie ihre Vorstellung durchsetzt, nur eine Minderheit der Absolventen des ersten Studienabschnittes zum zweiten zuzulassen, ist der hier gemachte Vorschlag unrealisierbar. Ein Niveauverlust des Studiums wäre unvermeidbar. Ein zweites erhebliches Problem stellen die Akkreditierungsagenturen dar,³⁹ die zwar rechtlich nicht notwendig sind,⁴⁰ aber dennoch durchgesetzt werden. Beide Probleme sind nicht notwendig mit den gestuften Studiengängen verbunden, so dass sie beseitigt werden könnten, wenn genügend Widerstand geleistet würde.

Unheil könnten auch die Fakultäten anrichten, indem sie die Chance, die ihnen die gestuften Studiengänge zur Reform der Ausbildung verschaffen, nicht ergreifen, sondern einfach das bisherige Grundstudium als Bachelor-, das bisherige Hauptstudium als Masterstudium deklarierten. Noch größer würde das Unheil, wenn sie den dreijährigen Bachelorstudiengang als Regelstudiengang akzeptierten und das bisherige Grundstudium um weitere spezielle Betriebswirtschaftslehren aus dem bisherigen Hauptstudium aufblähten.

Weiter: Was soll man von einem Hochschulsystem halten, das seine Studienabschlüsse in einer fremden Sprache bezeichnet, in dieser seine Vorlesungen hält und seine Publikationen verfasst? Man kann nur sagen, dass dieses System sich dadurch zum kulturellen Satelliten eines fremden Imperiums macht, weil es sich selber als minderwertig einstuft. Die Aufgabe der Muttersprache wird auf allen Gebieten und besonders in der Wissenschaft die Kreativität stark vermindern, weil nur eine Sprache, in der man wirklich zu Hause ist (und das ist für die allermeisten Menschen nur die Muttersprache) neue bisher noch nicht formulierte Einsichten ermöglicht. Diese Entwicklungen sind ebenfalls nicht notwendig mit den gestuften Studiengängen verbunden (sie haben lange vor ihnen eingesetzt, werden durch sie aber verstärkt), so dass sie bei genügendem Widerstand gestoppt werden könnten.

Chance und Scheitern liegen also, wie meistens im Leben, auch hier nahe beieinander.

³⁹ S. dazu *HERING 2005*, S. 98.

⁴⁰ *WEX 2005*, S. 124; S. 265.

Literaturverzeichnis

- BIEBACK, K. (2004):* Bachelor und Master in Deutschland. Qualitative Hochschulreform oder Wettbewerbsorientierung und Bildungsabbau?, in: Forum Recht, Heft 2/2004, S. 49-51.
- BLOOM, B.S./ENGELHART, M.D./FURST, E.J./HILL, W.H./KRATHWOHL, D.R. (Hrsg.) (1972):* Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich, Weinheim/Basel (Beltz) 1972.
- BRINKMANN, G. (1997):* Analytische Wissenschaftstheorie. Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre, München/Wien (Oldenbourg) 1997.
- BRINKMANN, G./RIPPE, W. 1969:* Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft, Köln/Opladen (Westdeutscher Verlag) 1969.
- BRINKMANN, G./RIPPE, W. (1972):* Qualität und Quantität des Bedarfs an Führungskräften der Wirtschaft Nordrhein-Westfalens bis zum Jahre 1990, Köln/Opladen (Westdeutscher Verlag) 1972.
- BRINKMANN, G./PIPPKE, W./RIPPE, W. (1973):* Die Tätigkeitsfelder des höheren Verwaltungsdienstes. Arbeitsansprüche, Ausbildungserfordernisse, Personalbedarf, Köln/Opladen (Westdeutscher Verlag) 1973.
- BRINKMANN, G./KNOTH, B./KRÄMER, W. (1982):* Führungskräfte kleinerer Unternehmen. Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf, Berlin (Duncker & Humblot) 1982.
- CARLSON, S. (1951):* Executive Behavior: A Study of the Workload and Working Methods of Managing Directors, Stockholm (Strömbergs) 1951.
- FRIEZE, E.H./OLSON, J.E./MURREL, A.J./SELVAN, M.S. (2006):* Work Values and their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers, in: Sex Roles 54 (2006), S. 83-93.
- GEIMER, P./GROEBNER, V. (2006):* Einsamer Auftritt. Gehen Sie eigentlich gerne zu Vorträgen?, Leipzig (Institut für Buchkunst) 2006.
- GRÜHN, D. (2003):* Praxisorientierung in Bachelorstudiengängen, in: *WELBERS 2003*, S. 101-127.
- HALES, C.P. (1986) :* What Do Managers Do ? A Critical Review of the Evidence, in: Journal of Management Studies 23 (1986), S. 88-115, wieder abgedruckt in: *STEWART 1998*, S. 263-290.
- HERING, TH. (2003):* Mogelpackung und Irrweg. Über Bachelor- und Masterstudiengänge, in: Forschung und Lehre 8 (2003), S. 426-428.

- HERING, TH. (2005): Universitäten als Unternehmen - Akademische Zerrbilder und ideologische Illusionen einer Anti-Elite, in: *KEUPER/SCHAEFER 2005*, S 83-107.
- HUMBOLDT, W.v. (1810): Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin, in: Wilhelm von Humboldts Gesammelte Schriften. Herausgegeben von der Königlich Preussischen Akademie der Wissenschaften. Band X. Berlin (B. Behr's Verlag) 1903, S. 250-260.
- KEUPER, F./SCHAEFER, C.(Hrsg.) (2005): Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen, Berlin (Logos-Verlag) 2005.
- KIESER, A. (2002): Ein Konzept zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, in: Bericht zur 3. Vorstandstagung des VHB, 16. Nov. 2002 in Hannover.
- KOTTER, J.P.(1982 a): The General Manager, New York (Free Press) 1982.
- KOTTER, J.P.(1982 b): What Effective General Managers Really Do, in: Harvard Business Review 60 (1982), S. 156-167, wieder abgedruckt in *STEWART 1998*, S. 137-148.
- MARTINKO, M.J./GARDNER, W.L. (1985): Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions, in: Academy of Management Review 10 (1985), S. 676-695, wieder abgedruckt in: *STEWART 1998*, S. 243-262.
- MARX, K./ENGELS, F. (1969): Werke, Band 3, Berlin (Dietz Verlag) 1969.
- MINTZBERG, H. (1973): The Nature of Managerial Work, New York u.a. (Harper & Row) 1973.
- MINTZBERG, H. (1991): Managerial Work: Forty Years Later, in: *Sune Carlson: Executive Behavior: Reprinted with Contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*, Uppsala (Acta Universitatis Upsaliensis) 1991, S. 97-120, wieder abgedruckt in: *STEWART 1998*, S. 353-376.
- MITTELSTRASS, J. (1998): Wie „praxisorientiert“ soll und kann die akademische Ausbildung sein? Ein Plädoyer für ein differenziertes Hochschulsystem, in: Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe, Nr. 90 vom 20. April 1998, S. 21.
- RALSTON, D.A./HOLT, D.H./TERPSTRA, R.H./KAI CHENG, Y. (1997): The Impact of Natural Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan and China, in: Journal of International Business Studies 28 (1997), S. 177-207.
- SPONY, G. (2003): The Development of a Work-Value Model Assessing the Cumulative Impact of Individual and Cultural Differences on Managers' Work-Value Systems: Empirical Evidence from French and British Managers, in: International Journal of Human Resource Management 14 (2003), S. 658-679.
- SCHELSKY, H. (1971): Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen, Düsseldorf (Bertelsmann Universitätsverlag) ²1971.

- STEWART, R. (1967):* Managers and Their Jobs, London (Macmillan) 1967.
- STEWART, R. (1976):* Contrasts in Management: A Study of the Different Types of Managers' Jobs: Their Demands and Choices, London u.a. (McGraw–Hill) 1976.
- STEWART, R. (1989):* Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward, in: Journal of Management Studies 26 (1989), S. 1-10, wieder abgedruckt in: *STEWART 1998, S. 328-336.*
- STEWART, R. (1998):* Managerial Work, Dartmouth 1998.
- STEWART, R./SMITH, P./BLAKE, J./WINGATE, P. (1980):* The District Administrator in the National Health Service, London (King Edward's Hospital Fund for London) 1980.
- WATSON, T.J. (2003):* Ethical Choice in Managerial Work: The Scope for Moral Choices in an Ethical Irrational World, in: Human Relations 56 (2003), S. 167-185.
- WELBERS, U. (Hrsg.)(2003):* Studienreform mit Bachelor und Master, Bielefeld (Universitätsverlag Webler) 2003.
- WEX, P. (2005):* Bachelor und Master. Die Grundlagen des neuen Studiensystems in Deutschland. Ein Handbuch, Berlin (Duncker & Humblot) 2005.
- WHITLEY, R. (1989):* On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization, in: Journal of Management Studies 26 (1989), S. 209-224, wieder abgedruckt in: *STEWART 1998, S. 337-352.*