

PROFESSOREN-PROFILE

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, 43, ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Technischen Universität Ilmenau. Er studierte in Braunschweig und Göttingen und war Assistent der Professoren Joachim Hentze und Wolfgang Fritz. Seine Lehrtätigkeit führte ihn ans INSEAD/Fontainebleau und an die TU Sofia. Seine bevorzugten Arbeitsgebiete: Strategisches Kompetenzmanagement, Personalmanagement und Kooperationsforschung.

Seine wichtigsten Buchveröffentlichungen: „Marktorientierter Unternehmenswandel“, „Wissensmanagement“, „Marketing“ (zus. mit W. Fritz) und „Der Talente-Krieg“ (zus. mit V. Stein und M. Hahmann, erscheint im September). Er ist Prodekan für Bildung der Wirtschaftsfakultät der TU Ilmenau.

Dietrich von der Oelsnitz

Das Manager-Karussell dreht sich immer schneller. Laut einer Untersuchung halten sich Vorstandsvorsitzende in Deutschland im Schnitt gerade einmal 4,7 Jahre auf ihrem Posten. 1998 waren es noch 8,3 Jahre. Werden die Manager immer schlechter? Nein, das glaube ich nicht. Allerdings haben sich der Druck seitens der Stakeholder und auch das Interesse der Medien an Management-Entscheidungen stark erhöht, was dann in den Unternehmen häufig zu hektischen Reaktionen führt, auch bei Personalentscheidungen.

Selbst die Karrieren erfolgreicher Manager wie die von Klaus Kleinfeld, der sehr gute Ergebnisse für Siemens erzielte und sich nichts zu Schulden kommen ließ, werden manchmal abrupt beendet. Werden Manager-Karrieren zum Lottospiel? Top-Manager sind oft vielen, zum Teil widersprüchlichen Interessen und Wünschen ausgesetzt. Außerdem führt die nicht selten überzogene Sensibilität der Unternehmen gegenüber der öffentlichen Meinung dazu, dass gelegentlich sachfremde und damit eher emotionale Entscheidungen getroffen werden.

So mancher BWL-Student wünscht sich, eines Tages ins Top-Management aufzusteigen. Wirkt das, was derzeit mit den Managern geschieht,

nicht regelrecht demotivierend auf den Nachwuchs? Dadurch werden sich eher die Handlungsmaximen der Neueinsteiger ändern. Da man weiß, dass man möglicherweise nur kurze Zeit für ein Unternehmen tätig sein wird, identifiziert man sich nicht mehr richtig mit ihm, was sich dann auch auf das Engagement auswirkt.

Da viele Manager davon ausgehen, dass sie nur kurze Zeit auf ihrem Posten bleiben und nach einem Rauswurf nicht mehr für gleichwertige Anschlussjobs in Betracht kommen, entwickeln einige von ihnen offenbar eine Söldnermentalität: So viel wie möglich abkassieren, denn die Überlebenschancen sind gering. Kann man es ihnen verdenken? Ich glaube nicht, dass die Manager heute generell materialistischer sind als früher. Auch früher verdienten Top-Manager gutes Geld, wenn auch nicht in den heutigen Größenordnungen. Die Söldnermentalität entsteht eher dadurch, dass heute die meisten Unternehmen von angestellten Managern und nicht von den Eigentümern geleitet werden.

In den USA streichen nicht wenige Manager gewaltige Entgelte ein, teilweise über 100 Mio. Dollar pro Jahr. Drei Hedge-Fonds-Manager kamen letztes Jahr sogar auf über eine Milliarde Dollar. Schon der Management-Guru Peter Drucker hatte vor solchen Exzessen gewarnt. Klar: Leistung soll sich lohnen. Aber leisten diese Leute wirklich so viel mehr als ein guter, loyaler Facharbeiter? Irgendwann wird diese Art der Lohnspreizung doch unanständig. Denn wirklich verantworten müssen die Spitzenmanager ihre unternehmenspolitischen Fehler ja nicht.

Wie wird man ein guter Manager? Welche Tipps geben Sie Ihren Studenten? Ich denke, ein guter Manager zu sein, hat auch viel mit Charakter und Persönlichkeit zu tun. Wer beispielsweise hohe Leistung von anderen fordert, muss selbst mit gutem Beispiel vorangehen, also führen durch Vorbild. Führungstechniken kann man sich sicher aneignen, das Sozio-Emotionale, das dann die konkrete Beziehung zu den Mitarbeitern ausmacht, allerdings kaum.

Gibt es einen Unterschied zwischen einem Manager und einem Leader? Der bekannte Satz von Abraham Zaleznik: „Managers do the things right, leader do the right things“ trifft den Kern. Peter Drucker und John Kotter haben es ähnlich ausgedrückt. Der Leader

muss über den Tellerrand des operativen Geschäfts hinausschauen können. Auch er benötigt eine besondere Persönlichkeit, wozu auch ein Schuss Charisma gehören kann.

Kann man lernen, wie man ein Leader wird, und kann man sich Charisma aneignen? Oder steckt so etwas in den Genen? Eine alte Streitfrage. Laut Max Weber ist Charisma die „besondere Magie eines Menschen“. Damit es entstehen kann, bedarf es jedoch auch einer entsprechenden Wahrnehmung bei den Geführten. Es gibt immer wieder Versuche herauszufinden, was Charisma ausmacht und was charismatische Menschen gemeinsam haben, was jedoch nicht leicht ist. Denn was haben so unterschiedliche Leute wie Napoleon, Gandhi, Martin Luther King und Muhammad Ali gemeinsam?

In den letzten Jahren hat man den Eindruck, die ganze Wirtschaft bestehe nur noch aus Teams. Manche sprechen bereits von einem Team-Wahn, andere bemängeln, dass inzwischen fast jede beliebige Gruppe als Team bezeichnet wird. Zyniker meinen, Team sei doch

**„Ein guter Manager zu sein,
hat auch viel mit
Charakter und Persönlichkeit zu tun“**

nur die Abkürzung für „Toll, ein anderer macht's“. Sind Teams zur nationalen Manie geworden? Ein Stück weit schon. In der heutigen Wissens- und Expertengesellschaft sind Teams natürlich nützlich, wenn es darum geht, Spezialwissen zu verknüpfen, um eine umfassende Expertise zu erlangen. Teams passen jedoch auch gut in kollektivistisch angelegte Gesellschaften, da sie den Einzelnen häufig seiner unmittelbaren Verantwortung entheben.

Sie haben auch am INSEAD unterrichtet. Kann man etwas an den internationalen Business Schools lernen, was man an deutschen Hochschulen nicht lernen kann? Ja! Theoretisch könnte man das auch an einer staatlichen deutschen Hochschule lernen. Allerdings müßte man dann die Lehrpläne entrümpeln, die Zulassungsanforderungen für die Studenten anheben und – noch wichtiger – viel mehr Geld in die Hand nehmen. So wird am INSEAD in sehr kleinen Gruppen gearbeitet, die sich aus sehr guten Studenten zusammensetzen.

Es gibt nur wenige deutsche Business Schools, die international anerkannt sind. In die Rankings von „Financial Times“, des „Economist“ und von „Business Week“ hat es noch keine geschafft. Wird sich das bald ändern? Eine hochwertige Lehre anzubieten, kostet viel Zeit und Geld. Doch die meisten deutschen Business Schools sind – nicht anders als die staatlichen Hochschulen – finanziell nicht gerade auf Rosen gebettet. Und das vielbeschworene Public-Private-Partnership hat auch seine Tücken.

Viele internationale Business Schools nehmen inzwischen Fächer wie „Environmental Management“ in ihre Ausbildungsprogramme auf, auch weil die Studenten es fordern. Wäre es angesichts des Klimawandels und seiner Folgen nicht auch in Deutschland an der Zeit, betriebliche Umweltökonomik zum Pflichtfach zu machen? Zumal es immer mehr CEOs gibt, die den Umweltschutz zur Chefsache erklären. Da ist natürlich auch viel Zeitgeist im Spiel. Der Klimawandel und die Ausbeutung unserer Welt sind spätestens seit der Gründung des Club of Rome, also seit gut dreißig Jahre bekannt. Es gibt also kein Erkenntnisproblem. Statt politisch korrekte Sontagsreden zu halten, sollten die Verantwortlichen nun handeln. Eine entsprechende Ausbildung ist natürlich wichtig, allerdings gab es solche Vorlesungen schon zu meiner Studienzzeit. Manchmal wundere ich mich auch über den ausbleibenden Protest der Jugend, die ja später den Klimawandel voll zu spüren bekommen wird. Warum macht sie nicht mehr Druck auf die Unternehmen?

Auf der Website Ihres Lehrstuhls sprechen Sie sich für einen ganzheitlichen, integrativen Ansatz beim BWL-Studium und der Unternehmensführung aus. Allerdings drängt sich hierzulande eher der Eindruck auf, dass sich Wirtschaftsstudenten immer früher spezialisieren und sich so gut wie gar nicht für benachbarte Fächer wie Soziologie oder Psychologie interessieren. Woran liegt das? Zum einen nimmt das Wissen immer mehr zu und damit auch der Zwang, sich auf bestimmte Themen zu konzentrieren. Zum anderen wird oft zu sehr auf die Interessen möglicher Arbeitgeber geachtet. Diese wollen häufig – überspitzt ausgedrückt – kurze Studienzeiten und nicht so sehr kritisches Nachdenken. Wissenschaft muss jedoch auch zur Reflexion der bestehenden Zustände anleiten. Damit geht es nicht nur um Ausbildung, sondern auch um Bildung.

Könnte das mangelnde Interesse auch daran liegen, dass die meisten Dozenten ebenfalls hochspezialisiert und damit kaum Vorbilder für einen ganzheitlichen, holistischen Ansatz sind. Da ist sicher was dran. Nur: Wie

wollen Sie als Hochschullehrer wissenschaftlich erfolgreich sein, wenn Sie sich nicht auf bestimmte Themen konzentrieren? Andernfalls wird man schnell zum Dilettant.

Einige Ihrer Kollegen machen die Erfahrung, dass heutige Wirtschaftsstudenten kaum noch an übergreifenden, etwa dogmatischen oder wissenschaftsgeschichtlichen Fragestellungen interessiert sind, sondern vor allem an „nützlichem“ Wissen – was immer das sein mag. Traurig oder einfach nur der Zug der Zeit? Eine Erfahrung, die ich auch mache. Und das ist sowohl traurig als auch der Zug der Zeit. Dahinter steckt in der Tat die Sucht nach unmittelbar verwertbarem Wissen. Obwohl das sehr kurzfristig gedacht ist. Denn die intensive Beschäftigung mit übergeordneten Ideen, Kontexten und alternativen Ideen und nicht zuletzt mit der Geschichte ist langfristig gesehen viel nützlicher.

„Wissenschaft muss auch zur Reflexion der bestehenden Zustände anleiten. Damit geht es nicht nur um Ausbildung, sondern auch um Bildung“

Viele Uni-Professoren finden keinen rechten Gefallen am Bachelor-Studium. Sie halten es für ein Schmalspur-Studium, das nur ungenügend auf die stetig wachsenden Anforderungen im Beruf vorbereitet. Schon gar nicht erziehe es

zum kritischen Denken. Wie sehen Sie das? Genauso. In den Unternehmen wird man bald merken, dass man sich mit der Forderung nach kürzeren Studienzeiten keinen Gefallen getan hat. Abgesehen davon, dass die Studienzeiten ja schon zurückgegangen waren und Bachelor- und Masterstudium zusammen kaum kürzer werden dürften als das bisherige Diplomstudium. Die Reform wird nun von einigen Gruppen zum Anlass genommen, Geld zu sparen und die Studienanforderungen aufzuweichen. Entscheidend ist auch, dass im Studium Orientierungskompetenz vermittelt wird. Faktenwissen ist zwar wichtig, sich in der heutigen Informationsfülle zurecht zu finden und Relevantes von Irrelevantem zu unterscheiden, ist jedoch fast noch wichtiger.

Vielfach wird auch bemängelt, dass es die neuen Studiengänge wegen der oft fehlenden Anerkennung im Ausland keineswegs leichter machen, dort zu studieren. Verfehlt die Studienreform damit nicht eines ihrer Ziele? Ja. So wird es in den USA nie eine pauschale Anerkennung des europäischen Bachelors geben – was immer das sein mag. Stattdessen wird es zu selektiven Einzelanerkennungen kommen. Es mangelt auch an Transparenz: Zwar steht überall Bachelor drauf, es ist jedoch sehr unterschiedliches drin.

Auch das Credit-Point-System und die Abschaffung der Blockprüfung werden bemängelt, da damit das Studium häppchenweise abgehakt werde, worunter das

Verständnis der Gesamtzusammenhänge leide. Da wäre ich nicht so kritisch. Bei den Blockprüfungen gab es oft monströse Klausuren. Ob man allerdings wie in der Schule alles häppchenweise abprüfen muss, bleibt dahingestellt. Denn

das verführt viele zum kurzatmigen Auswendiglernen.

Der „War for Talent“ wird bereits aus demografischen Gründen härter. Ist Deutschland gut darauf vorbereitet? Der Kampf um die Besten ist schon deshalb wichtig, weil sich der Wohlstand eines rohstoffarmen Landes wie Deutschland nur mit kreativen Wissensarbeitern sichern lässt. Ich glaube, dass wir nicht gut auf diesen „War for Talent“ vorbereitet sind. Der Grund ist jedoch nicht nur die Verschlimmbesserung der Ausbildung durch die derzeitige Studienreform. Hinzu kommt auch eine gefährliche Ignoranz vieler Unternehmen. Denn das bislang übliche Prinzip „Wir zahlen einfach ein bisschen über dem Tariflohn, dann werden die Besten schon kommen“ wird nicht mehr lange funktionieren. Stattdessen brauchen wir ein aktives Talent-Management, um die klügsten Köpfe zu gewinnen, sie systematisch zu fördern und langfristig zu binden.