Unzeitgemäße Managerausbildung

Betriebswirtschafts-leere

Die wichtigste Managerausbildung, das BWL-Studium, ist nicht mehr zeitgemäß. Praxisfern, überladen, uninspiriert – das ist die kritische Bilanz, die Axel Gloger in seinem Buch „Betriebswirtschaftsleere" zieht. In managerSeminare erklärt er, warum Maschinen bald die besseren BWLer sind – und worauf Recruiter künftig achten werden.

Foto: kallejipp / photocase.de

Preview

- **Schrebergarten-Denken:** Wie die Kleinteiligkeit der BWL einem tiefen Verständnis im Wege steht
- **Künstliche Konkurrenz:** Warum für Wirtschaftswissen Maschinen geeigneter sind als Wissensarbeiter
- **Falscher Fokus:** Wie die Fehlausrichtung auf Konzerne am Kern der deutschen Wirtschaft vorbeizielt
- **Im eigenen Saft:** Was Forschung und Lehre zunehmend irrelevant werden lässt
- **Alternativen für den Aufstieg:** Wie Manager besser auf ihre Aufgaben vorbereitet werden können

Auch dieses Jahr werden sie wieder die Nummer eins sein, die Abschlüsse in Betriebswirtschaftslehre. Kein anderes Fach wird so häufig studiert, keine andere Fachrichtung von Unternehmen so oft nachgefragt wie BWL. Die Disziplin ist der Bestseller auf dem Akademiker-Arbeitsmarkt und die wichtigste Managerausbildung – noch. Das könnte sich bald ändern: Vieles spricht dafür, dass Leute, die ihre Köpfe jahrelang mit BWL-Wissen angefüllt haben – die Studiendauer für einen Wirtschafts-Master beträgt nach statistischem Bundesamt durchschnittlich 11,3 Semester –, künftig viel weniger gebraucht werden als heute.

Das hat mit dem Stoff zu tun, der bei allen BWL-Studiengängen sehr ähnlich ist, und mit der Art des Lernens, den dieser Stoff erzwingt. BWL ist ein Fach, sagt der Mannheimer Professor emeritus Alfred Kieser in einem Medieninterview, in dem die Studenten vor allem eins können müssten: auswendig lernen. Zwei Kostproben zeigen, wie es sich anfühlt, für die Managementausbildung zu büffeln: „Einstufige Einproduktmodelle, mehrstufige Einproduktmodelle, mehrstufige Mehrproduktmodelle" – so erklärt der „Wöhe", das Standard-Lehrbuch des Fachs, die Welt der Produktionsmodelle. Wenn es um die Gründe geht, warum Kunden etwas kaufen, doziert das Buch: „Impulsive Kaufentscheidung, habitualisierte Kaufentscheidung, extensive Kaufentscheidung." So geht es weiter: Glühwein auf dem Weihnachtsmarkt sei eine impulsive Kaufentscheidung, ebenso Modeschmuck. Eine habitualisierte Kaufentscheidung hingegen ...

Lernen und Denken im Schrebergarten-Format

Problematisch ist nicht allein das stupide Pauken, ohne das man sich solchen Stoff gar nicht aneignen kann. Schwerer wiegt, dass dabei kein ganzheitliches Bild entsteht. BWL à la Wöhe ist Wissen, das in kleine und kleinste Parzellen abgezirkelt ist. Damit steht „das meistverkaufte BWL-Lehrbuch der Welt", wie der Vahlen-Verlag stolz meldet, Modell für das gesamte Fach, das das Schrebergarten-Format zum Betriebssystem erhoben hat, zum zentralen Ausbildungskonzept für Generationen von Studenten. Die wurden nach ihrem Abschluss Manager, Unternehmer – oder Professoren, die wieder neue Studenten heranzogen, selbstverständlich mit dem Wöhe. So geht das seit 1961, gut 1,5 Mio. Mal ist das Paukbuch seither über den Ladentisch gegangen. Es hat Absolventen hervorgebracht, die sich einer merkwürdig weltfremden Sprache bedienen. Sie sagen Sätze wie: „Bei den Anlagegütern ist eine physisch messbare Mengenkomponente des Werteverzehrs nicht vorhanden, der Eignungs-

charakter bleibt erhalten, nur das Potenzial von Leistungsabgaben verringert sich im Zeitablauf." Doch solches Wissen braucht die Arbeitswelt von heute immer weniger. Zwei weitere Faktoren tragen zum Relevanzverlust der klassischen BWL bei: Einer ist die geringe Haltbarkeit des auswendig gelernten Wissens. Wie rasch es zu einem Nicht-Wert zerfällt, hat Karl-Werner Hansmann, Hochschullehrer aus Hamburg, anhand seines eigenen Stoffs nachgewiesen. Er hat die aufeinanderfolgenden Neuauflagen seines Buchs „Industrielles Management" verglichen, mit erstaunlichem Ergebnis: Nach 15 Jahren waren nur noch 35 Prozent des Wissens übrig, das er in der Erstausgabe präsentiert hatte. Umgerechnet heißt das: Die Hälfte des BWL-Wissens ist nach elf Jahren veraltet – ein erschreckend hoher Wert, zumal das reingepaukte Wissen ja weiter in den Köpfen steckt, wenn das Verfallsdatum längst überschritten ist.

Die Hälfte des gesamten BWL-Wissens ist nach elf Jahren nichts mehr wert.

Computer sind die besseren BWLer

Der zweite Grund für den Wertverfall von BWL-geschulten Köpfen: Für Auswendiglern-Stoff wie „Die 4 Ps des Marketing" oder „Bewertungs- und Abschreibungsvorschriften für Vermögensgegenstände des Anlagevermögens" ist das menschliche Hirn ein zu teurer und zu schwer zu bedienender Speicherplatz. Cloud-Rechner und Algorithmen werden dafür künftig das bessere Zuhause sein, sie können die Weiten des parzellierten BWL-Wissens effizienter bewirtschaften als Wissensarbeiter. Michael Chui vom McKinsey Global Institute verdichtete das kürzlich in einer Studie zu dieser These: BWL-Wissen wendet künftig der Automat an, Menschen brauchen wir dafür immer weniger. Chui hat das für die Marketingprofession, eine typische Andockstation von BWL-Absolventen, durchgerechnet. Demnach können heute schon Wissensarbeiter zum Teil durch Automatisierung und künstliche Intelligenz ersetzt werden. „Ein typischer Marketingmanager verbringt 13 Prozent seiner Zeit mit Arbeiten, die der Rechner besser und billiger macht", so Chuis Analyse, die die „Harvard Business Review" veröffentlichte.

So geht es durch die ganze Profession – auch bei Researchern, Analysten und anderen Marketingspezialisten beherrscht künstliche Intelligenz bereits einen Teil der klassischen BWLer-Aufgaben, Tendenz steigend. Die Faustregel, die der McKinsey-Berater in seiner Studie aufstellt, sollte jedem mit Wöhe-Wissen Ausgestatteten eine Mahnung sein: „In der Hälfte aller Jobs können Maschinen ein Drittel der täglichen Arbeiten übernehmen." Weil das billiger ist und Computer zudem viel schneller lernen, werden sich viele Firmen künftig eher für diese Lösung entscheiden als für einen menschlichen BWLer.

Einseitiger Konzernfokus

Viele Unternehmen haben ohnehin Grund, dem Studium als Managerausbildung zu misstrauen, gerade in Deutschland: Die BWL tut nämlich so, als bestünde die Wirtschaftswelt nur aus Großkonzernen à la BASF, Siemens oder Telekom. Dort ist das Kästchendenken zu Hause – und die BWL füttert diese Organisationen mit Nachwuchs, der sich auf Kästchenwissen versteht. „Das Studium ist eine ideale Vorbereitung für den Einstieg als Vorstandsassistent bei Thyssen-Krupp. Der kann die Bullet Points für die nächste Analystenpräsentation im Schlaf runterbeten", sagt ein BWL-Dozent aus dem Rhein/Main-Gebiet, der namentlich nicht genannt werden will.

Für den Kern der deutschen Wirtschaft – die vielen Familien- und Inhaberunternehmen – hat diese BWL wenig zu bieten. Denn in Unternehmen wie Würth, Miele, Hipp oder Kärcher kommt es nicht auf das bis zur dritten Stelle nach dem Komma durchoptimierte Bereichsergebnis an – sondern auf Agilität, Unternehmertum, Augenmaß und auf einen Durchhaltewillen, der ein Geschäft über Jahrzehnte vorantreibt. Diese Tugenden, die den Standort Deutschland in den vergangenen zehn Jahren krisenfest und bewundert gemacht haben, kommen

Lesetipps

Axel Gloger: Betriebswirtschaftsleere. Wem nützt BWL noch?
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a.M., 2016, 19,90 Euro
Der Lack ist ab bei der BWL. Das Fach lehrt veraltetes Denken, ist zu einseitig, zu theoretisch. Seine Maximen vom schnellen Vorteil und der Jagd nach Effizienz haben sich als Irrtum erwiesen. Erfolgreiche Firmen arbeiten nach ganz anderen Kriterien.

Axel Gloger: Management-Lehre in der Krise – Das Ende der BWL.
www.managerseminare.de/MS168AR01
Rendite maximieren, Personalkosten minimieren, interne Prozesse optimieren – die Rezepte der klassischen BWL galten lange als Königsweg des unternehmerischen Erfolges. Doch die Zweifel an der alten Lehre werden lauter – und alternative Modelle rücken in den Fokus.

Heinz Peter Krieger: MBA nach der Krise: Zurück zur Idee.
www.managerseminare.de/MS209AR06
Die Kritik an der MBA-Lehre hat Wirkung gezeigt. Die Managementausbildung kehrt zu ihren Ursprüngen zurück – als duale Ausbildung für Manager.

in der BWL, die in Deutschland durch 2.500 Professoren vertreten wird, kaum vor. Das ernüchternde Fazit: „Die Betriebswirtschaftslehre hat den Inhaber vergessen", urteilt Peter May, Honorarprofessor an der WHU in Vallendar und Gründer von INTES, einer auf Familienunternehmen spezialisierten Beratung.

Wie geht „German Mittelstand"?

Ein schneller Test im Wöhe bestätigt Mays Kritik: Das Stichwortverzeichnis kennt zwar nischige Themen wie „Factory Outlet" oder „Coaching" – aber zu „Familienunternehmen" sagt der 2.643 Einträge zählende Index nichts, ebenso wenig zu „Mittelstand" oder „Inhaber-Unternehmen". Für May ist das ein deutliches Indiz: „Die Betriebswirtschaftslehre ist intellektuell stecken geblieben in einer Zeit, als Konzerne noch als das Maß aller Dinge galten."

Familienunternehmen wurden in der Aufbruchszeit der 1960er-Jahre als aussterbende Gattung angesehen, sie galten als unmodern, eine Art Dinosaurier der Volkswirtschaft. Heute aber zeigt sich das Gegenteil: Dieser Unternehmenstypus ist lebendiger denn je – nur die Betriebswirtschaftslehre hat diesen Wandel nicht nachvollzogen. Die Folge: Ein heutiger BWL-Absolvent kann alle Besonderheiten des Fremdkapitalausweises nach IFRS-Standard herunterbeten und kennt sich mit Capital Asset Pricing aus – aber wie das weltweit bewunderte Führungsmodell des „German Mittelstand" funktioniert, kann er nicht erklären. Denn hier gelten Regeln, die im typischen BWL-Denken gar nicht vorkommen.

Beispiel Finanzierung: Viele Inhaber- und Familienunternehmen haben Bilanzen mit hohem Eigenkapital-Anteil. Bringt es ein Konzern oft nur auf Werte um 20 Prozent, so liegt der durchschnittliche Anteil in Familienunternehmen bei 41 Prozent, fand eine Studie von INTES heraus. In vielen Unternehmen sind es sogar deutlich mehr, nicht, weil die BWL das rät, sondern weil die Inhaber vorsichtig sind. Bei den Hidden Champions etwa liegt die Eigenkapitalquote bei 50 Prozent und darüber. „Eigenkapital ist Sicherheit", so lautet die verbreitete Denkweise – denn in der nächsten Konjunkturdelle sind es die Eigenmittel, die ein Geschäft auf Kurs halten und Inhaber wie Mitarbeiter nachts ruhig schlafen lassen.

Ein hohes Eigenkapital macht kreditwürdig, sichert die Unabhängigkeit und finan-

Bei McKinsey lernen Akademiker aus anderen Fächern das nötige BWL-Wissen in drei Wochen.

Download als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/pdf/tt46.pdf

Tutorial

Auswege aus der BWLisierung

Dass Unternehmen reflexhaft Managerposten mit BWLern besetzen, wird zunehmend zum Problem. Einseitiger Fokus auf optimierte Zahlen, sehr schematisches Wissen und große Lücken in Sachen Führung, Unternehmertum und langfristigem Denken. Aber was können Unternehmen tun?

Alternativen erwägen

In Unternehmen fehlt noch die Einsicht, dass ein BWL-Studium gar nicht auf Managerposten vorbereitet. Absolventen anderer Fächer haben oft praktischeres Wissen oder solches, das eine neue Perspektive ins Unternehmen bringt. Gerade Mittelständler können mit den auf Konzernkarriere getrimmten BWLern wenig anfangen, die zum Zahlen-Denken neigen sowie zu einer Übernutzung von Planung, Bugetierung und Kontrolle. Generell kann Diversität – gemeint ist eine intellektuelle Vielfalt – helfen, um sich vor Krisen zu schützen, gegen die mit einem Schema-F-BWL nicht anzukommen ist.

Auswahlfilter verändern

Hochschul-Rankings listen keineswegs die besten Hochschulen, wie fälschlich angenommen wird, sondern diejenigen, die zu den bestbezahlten Absolventenjobs führen. Der Inhalt des Studiums hat in vielen Rankings kaum Einfluss auf die Beurteilung einer Hochschule. Tatsächlich vermitteln selbst Business Schools wie Harvard, Wharton oder Insead dasselbe BWL-Wissen wie normale Hochschulen. Die hohen Preise für ihr Studium begründen sie mit Selektivität („Wir nehmen nur die besten Studenten"), personalintensivem Pauk-Drill sowie guten Kontakten zu Arbeitgebern, die sehr hohe Gehälter für Absolventen bezahlen: Investmentbanken und Unternehmensberater.

Entwickeln statt einstellen

Um bei Entscheidern das nötige Wirtschaftswissen sicherzustellen, ist Entwicklung oft die bessere Alternative zum Rekrutieren: Statt auf vermeintlich fertig ausgebildete Wirtschaftsprofis zu setzen, sollten Unternehmen die talentiertesten Kandidaten unabhängig von ihrem Hintergrund wählen – und nach Bedarf gezielt weiterbilden. Das Wissen, das sie wirklich brauchen – zum Beispiel Kostenrechnung, Preisbildung und Absatz lässt sich mitunter in wenigen Wochen lernen. Das heißt aber auch, dass Unternehmen die nötigen Maßnahmen zeitlich und finanziell in Kauf nehmen und individuelle Entwicklungspläne für ihr Führungspersonal vorlegen müssen.

Inhalte prüfen

Was genau braucht das Unternehmen – das sollte die zentrale Frage bei Stellenbesetzungen sein. Neben einer genauen Analyse des Bedarfs ist dazu eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Bewerbern unvermeidlich. Geeignete Kandidaten können natürlich auch BWLer sein, aber Recruiter dürfen den Abschluss nicht länger als universalen Kompetenznachweis hinnehmen, sondern müssen konkret nach Studieninhalten fragen und die gesuchten Fähigkeiten auch prüfen.

HR stärker am Bedarf ausrichten

Dazu muss sich aber das Mindset vieler Personaler (die oft selbst BWL studiert haben) ändern – weg von einem kategorischen Denken hin zu einem bedarfsorientierten, fluiden Verständnis von HR-Arbeit. Führungspositionen sollten vor allem nach Führungsfähigkeiten und perspektivischem Bedarf besetzt werden, nicht nach wirtschaftlichem Know-how oder prominenten Abschlüssen. Vor allem Mittelständler brauchen eher Fachwissen und unternehmerisches, langfristiges Denken als austauschbares BWL-Wissen.

Grafik: Stefanie Diers; © www.managerseminare.de

Foto: David Weimann

Axel Gloger ist Chairman der Denkfabrik Trend Intelligence und arbeitet als Aufsichtsrat und Beirat. Überdies ist der Diplom-Volkswirt als Wirtschaftsjournalist tätig. Seine Jahre als Vorstand einer AG, Gründer von Start-ups und Geschäftsführer-Assistent führten ihn zu der Einsicht, dass Unternehmen ohne, mit oder trotz BWL Erfolg haben. Kontakt: axel.gloger@betriebswirtschaftsleere.com

Die BWL kann nicht erklären, wie das weltweit bewunderte Führungsmodell des „German Mittelstand" funktioniert.

ziert die nächste Runde des Wachstums. Außerdem erlaubt es, kurzfristig auf die Chance auf einen Firmenkauf zu reagieren. In der typischen BWL-Denkweise gelten solche Quoten hingegen beinahe als suspekt. Während Familienunternehmen wie Haribo oder Miele die Devise „keine Bankschulden" ausgegeben haben, wird in der BWL über den „optimalen Verschuldungsgrad" nachgedacht oder über die Möglichkeit, mittels Kreditaufnahme die Eigenkapitalquote zu senken, damit der Gewinn auf weniger Kapitalanteile ausgeschüttet werden muss und so die Rendite steigt. Dieser sogenannte „Leverage Effekt" mag im BWL-Lehrbuch funktionieren – aber sobald die Konjunktur abschmiert, verbrennen sich die Firmenchefs daran die Finger.

Studium der Beliebigkeit

Bei denen, die sich heute für ein Studium entscheiden, ist diese Botschaft noch nicht angekommen. 231.000 Studenten zählen die Universitäten und Fachhochschulen derzeit im Fach der Fächer. Nimmt man zur Betriebswirtschaftslehre noch ihre Bindestrich-Verwandten hinzu, sind es sogar mehr als 400.000 Studenten. Solche Studiengänge heißen dann „Banking & Finance" oder „International Management", aber ihre Grundsubstanz bleibt dieselbe BWL. Viele Studenten laufen mit der Wahl ihres Faches blind ins Risiko. Kaum einer studiert BWL aus Interesse, sagt Emeritus Kieser. Die Inhalte werden vielmehr hingenommen, was zählt, ist allein die Hoffnung, mit dem Studium einen Universalschlüssel fürs Berufsleben in die Hand zu bekommen. „Das Fach ist mit der Aussicht auf Karriere, Geld und Sicherheit verknüpft – und hat damit in der durchakademisierten Welt jene Rolle eingenommen, die früher die Lehre bei der Sparkasse um die Ecke hatte", sagt ein Insider. „Frei nach dem Motto: Damit kann man nichts falsch machen."

Manche merken freilich schon auf dem Weg durch ihr Studium, dass die BWL ein Produkt mit Mängeln ist. So etwa erging es dem Unternehmer Rolf Dobelli. Kürzlich blickte der Mitinhaber und Verwaltungsratspräsident der Getabstract AG auf sein Studium zurück – mit gemischten Gefühlen, wie sich zeigt: „Das BWL-Studium wäre wirklich nicht nötig gewesen. Das war der größte Handlungsfehler." Er habe in St. Gallen studiert und sich dort vier Jahre gelangweilt – womit er durchaus nicht allein ist: Erich Sixt, Vorstandschef der gleichnamigen Autovermietung, fand das Studium weltfremd und verabschiedete sich nach einem Jahr aus den Hörsälen. Auch Hans-Georg Näder brachte sein Studium nicht zu Ende. „Ich hatte nicht das Gefühl, dabei etwas zu lernen, was mich im Kopf revolutioniert", beschrieb der Firmenchef von Ottobock in einem Interview den geringen Nutzen der BWL.

Forschung im eigenen Saft

Es sind dieselben Vorwürfe, die auch heute noch gegen das Wirschaftsstudium erhoben werden, zum Beispiel von Hermann Simon. Er war viele Jahre Inhaber des Marketinglehrstuhls an der Universität Mainz – bis er ihn im Jahr 1995 abgab und in die unternehmerische Praxis wechselte. Der BWL- und Marketinglehre ist er eng verbunden geblieben, wenn auch zunehmend kritisch: Die wissenschaftliche Marketingforschung sei überwiegend mit sich selbst beschäftigt. Sie habe nur ein Minimum an praktischer Relevanz, sagte Simon schon vor vier Jahren auf einer Konferenz an der HHL in Leipzig. Es werde zu viel im stillen Kämmerlein und am Computer geforscht – und zu wenig an den harten Kontroversen der Praxis. Simon: „Ich bin nicht optimistisch, dass sich das ändert."

Eine Denkschrift aus der Zunft gibt tatsächlich wenig Anlass zur Hoffnung, dass die BWL aus der selbst gemachten Leere herausfindet. Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft VHB legte

Die sieben Krisensymptome der BWL

1. BWL ist ein Fach, das niemand aus Interesse studiert, sondern nur, um damit später Karriere machen zu können. Daher wird klaglos hingenommen, dass die Lehre im Wesentlichen darin besteht, 1.000-Seiter auswendig zu lernen. Die übliche Lernform ist **stupides Pauken**.

2. Das gelehrte Wissen ist parzelliert bis zur Unkenntlichkeit und weit **entfernt von der Praxis**. Die Professoren sind in ein System eingebunden, das sich fast ausschließlich mit sich selbst beschäftigt. Statt die besten Unternehmens-Versteher zu werden, blicken sie auf die nächste Veröffentlichung, die kein Praktiker liest.

3. Teile der BWL sind **in den 1960er-Jahren stecken geblieben**, als Großkonzerne das Maß aller Dinge waren, obwohl inzwischen alle Welt nach dem Erfolgsrezept des German Mittelstand fragt. Der Unternehmer als Quelle überragender wirtschaftlicher Leistung, langfristigem Denken und Motor vieler gut geführter Familienunternehmen kommt in ihrer Lehre nicht vor.

4. In der Praxis führt angewandtes BWL-Wissen zu einer **Überbetonung von Zahlen-Denken**, von Planung, Bugetierung und Kontrolle. Unternehmen werden zu einseitig zahlengetriebenen Organismen, die Fehlsteuerungen aller Art produzieren. Die BWLisierung wird auch in der Wirtschaft zunehmend als Problem gesehen.

5. Fantasie, Mut und Gestaltungswillen sind kein Gegenstand der BWL. Durch BWL wird **alles, was Unternehmertum ausmacht, ausgebremst** – der gesunde Menschenverstand, Kreativität und vorausschauendes Denken.

6. Dem einst unverzichtbaren BWLer droht zunehmend künstliche Konkurrenz, die vieles heute schon besser und billiger machen kann. Intelligente **Maschinen ersetzen Wissensarbeiter** bald im großen Stil, schematisches und repetitives BWL-Wissen eignet sich dafür sogar besonders gut.

7. Zwar gibt es angewandtes BWL-Wissen, das Unternehmen helfen kann, besser, sicherer und erfolgreicher zu werden. Dieses Wissen macht nur einen Bruchteil aus, das **BWL-Studium ist heillos überladen**. Wesentliche Kenntnisse können in wenigen Wochen vermittelt werden.

Grafik: Katharina Langfeldt; © www.managerseminare.de

2015 das Papier „Mit dem VHB für die BWL an den Universitäten“ vor. Auf 14 Seiten sollte es um die Zukunft des Faches gehen, ein Aufbruch angeschoben werden. Aber schon der wenig aussagekräftige Titel zeigt, dass hier nicht mit voller Kraft für eine Erneuerung gekämpft wird – und der Blick in den Innenteil bestätigt das geringe Energieniveau. Da ist von „Perspektiven geben, Fortschritt sichern“ und von strukturellen „Lösungs- und Handlungskompetenzen“ die Rede, von „neuen Problemstellungen“. So liest sich das gesamte Papier – distanziert und schwammig. Eine zugkräftige Botschaft und konkrete Maßnahmen sind nicht zu entdecken.

Algorithmen sind für das schematische, parzellierte BWL-Wissen besser geeignet als Wissensarbeiter, die langsam lernen und schnell vergessen.

Bei so wenig Änderungswille hilft auch das Mittel wenig, mit dem die BWL bisher auf Neuerungen reagiert hat: durch schnell angeflanschte Neuteile. Als Ethik in Mode kam, wurden entsprechende Lehrstühle gegründet, dasselbe geschah, als CSR das neue Management-Muss wurde oder als endlich Mittelstand und Familienunternehmen entdeckt wurden. Das ist nette Kosmetik, aber auch nicht mehr. Denn der BWL-Mainstream, repräsentiert durch schwergewichtige Bücher wie den Wöhe, hat sich dadurch kein Grad verändert. So paradox es klingt: Die Zusatzteile trugen sogar dazu bei, dass im Kern des Fachs alles so bleiben konnte, wie es ist.

Alternative Bildungswege

Bei aller Kritik an der Ausgestaltung des BWL-Studiums – viele Inhalte wie Buchhaltung, Planung, Kostenrechnung, Preisbildung und Absatz haben in Unternehmen selbstverständlich nach wie vor ihre Berechtigung. Nur: Um diese Kenntnisse zu erlangen, braucht es kein voluminöses Studium, dafür reicht die BWL im Kurzformat. Das zeigt ein Blick in die Praxis: Von zehn Hochschulabsolventen, die die Unternehmensberatung McKinsey einstellt, haben nur fünf einen Wirtschaftsabschluss. Der Rest ist ein bunt gemischtes Akademikervölkchen – Physiker und Ingenieure sind darunter ebenso wie Mediziner oder Sprachwissenschaftler. Für die gibt es einen dreiwöchigen Intensivkurs in BWL. In dieser Zeit lernen sie den Stoff aus den ersten beiden Wirtschaftssemestern der Harvard Business School. Kein schlechter Ansatz, wie der Weg von Claudia Nemath zeigt: Sie studierte Physik an der Universität zu Köln, arbeitete anderthalb Jahrzehnte bei McKinsey und wechselte anschließend zur Telekom – als Europa- und Technikvorstand. Dass sie nicht vier oder mehr Jahre, sondern nur drei Wochen BWL gebüffelt hat, hat ihrer Karriere offenbar keinen Abbruch getan.

Die ESMT setzt schon lange auf den Schnelldurchlauf: Longseller im Angebot der Berliner Business School ist das Programm „Betriebswirtschaft für Techniker und Naturwissenschaftler“. In drei Wochen haben sich die Teilnehmer aus der Praxis die Mindest-BWL draufgeschafft und können mitreden, wenn ihre Kollegen von Dingen wie „Betriebsabrechnungsbogen“ oder „lineare Preisdifferenzierung“ sprechen. Den Nachweis seiner Brauchbarkeit hat das Programm erbracht, es läuft seit 42 Jahren (damals noch unter dem Namen Universitätsseminare der Wirtschaft USW) und steht dieses Jahr vor der 102. Durchführung. Dieser Erfolg zeigt, dass es Alternativen zum langen Studium gibt – die außerdem die Chance mit sich bringen, Wirtschaftswissen mit interdisziplinären Perspektiven zu verbinden.

Vor allem kleinere Hochschulen haben die Zeichen der Zeit verstanden und suchen neue Formate für die Ausbildung zum Manager. Das Rezept: weniger kurzlebiges Spezialwissen, mehr Überblicks- und Metawissen, das auch dann nicht veraltet, wenn sich die Marktbedingungen – wie derzeit durch die Digitalisierung – wieder einmal von Grund auf ändern. Der Schlüssel dafür: Wirtschaftswissen, das nicht länger ein Inseldasein führt, sondern mit vielen anderen Wissensbereichen verknüpft wird. So wurde zum Beispiel die Zeppelin Universität (ZU) nicht als monothematische Business School gegründet, sondern, so sagt es ihr Selbstverständnis, als Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik. „Wir brauchen Menschen, die Komplexität begreifen und managen können, die unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten miteinander verbinden können“, gab Unternehmer und Förderer Ernst Susanek der ZU bei Gründung mit auf den Weg. Auch die Universität Witten/Herdecke und die Alanus Hochschule haben sich auf eine vergleichbare Konzeption verpflichtet – hier liefert die BWL nicht *den*, sondern nur noch *einen* Beitrag zur Ausbildung des Managementnachwuchses von morgen. Die großen Universitäten werden nachziehen müssen.

Axel Gloger