

Wer im Unternehmen aufsteigen will, muss mehr können, als ein Wirtschaftsstudium vermittelt



# Strategen mit Gefühl und Inspiration

Professor Roland Deiser ist Senior Fellow am Center for the Digital Future an der University of Southern California, Los Angeles. Zuvor wirkte er als Gründungsdekan der Corporate University von Daimler-Chrysler

Die BILDSTELLE: ZEHNDOFFER

**K**enntnisse in Betriebswirtschaftslehre sind auch in Zukunft ein Standard-Werkzeug für den Beruf. Die Zeit der Verwalter im Management jedoch ist abgelaufen. Über das schwindende Gewicht der BWL in der Praxis sprach Axel Gloger mit Roland Deiser.

**DIE WELT:** Die Betriebswirtschaftslehre gehört zu den Fächern, in denen die Studentenzahl sehr stark gestiegen ist. Bei diesem Riesenzulauf stellt sich die Frage: Wofür qualifiziert das BWL-Studium überhaupt?

**Professor Roland Deiser:** Das Fach vermittelt ein grundlegendes Verständnis der Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen durch die Betrachtung von manageriellen Teilfunktionen. Etwas provokant könnte man sagen, BWL bildet für das Wirken in einem traditionellen Organisationsmodell mit seinem mechanistischen und kontrollorientierten Führungsverständnis aus.

**Nun gibt es ja auch kritische Stimmen.** „Die BWLisierung des Managements sei übertrieben“, ist zu hören. Wie sehen Sie das?

**Deiser:** Es ist wichtig, die Grenzen der Leistungsfähigkeit des Faches zu sehen. Überall dort, wo weiche Faktoren wie Kreativität, Inspirationskraft und Risikobereitschaft entscheidend sind, kann die BWL wenig beitragen. Auch für das Managen in hoch innovativen Umgebungen, die sich sehr schnell verändern, liefert die BWL kaum Rüstzeug. Selbst große Konzerne müssen sich heute ständig neu erfinden. Dazu brauchen Unternehmen Agilität – sie müssen eher Zelt- als Palastorganisation sein. Diese Realitäten finden Sie heute überall, sie werden aber im Selbstverständnis der BWL noch kaum reflektiert.

**Jeder BWL-Absolvent lernt, wie man im Unternehmen Umsatz, Gewinn und Wachstum optimiert. Das sind doch die ewigen Weisheiten des Erfolgs?**

**Deiser:** Aber die Rahmenbedingungen haben sich dramatisch verändert. Wer im Lehrbuch klassische Gebiete wie Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung gelernt hat, ist noch lange nicht fit für die neuen Herausforderungen. Etwa das Design globaler Netzwerkorganisationen oder das Thema „Enterprise 2.0“, das traditionell hierarchische Organisationsprozesse buchstäblich auf den Kopf stellt. Eine neue Form organisationaler Medienkompetenz wird immer wichtiger, aber an den BWL-Fakultäten lernt keiner, wie man mit dem Einsatz von Social Media Vorsprünge im Wettbewerb erzeugt, oder wie man mit der Verschmutzung der Kommunikation durch Über-Information umgeht.

**Die BWL hat also ein Problem?**

**Deiser:** Sie braucht ein neues Selbstverständnis und muss sich selbst radikal erneuern. Führung ist in Zeiten von Unvoraussagbarkeit und radikalem Wandel alles andere als eine exakte Wissenschaft. Es braucht eher die Geisteshaltung eines Künstlers und ein tiefgehendes Verständnis von Emotion und Inspiration.

**Also wird künftig keiner mehr nur wegen seiner BWL-Kenntnisse eingestellt oder befördert?**

**Deiser:** Das wäre etwas zu radikal, denn für bestimmte Aufgaben bleibt die traditionelle BWL-Kompetenz nach wie vor wichtig. Aber je weiter oben wir uns befinden, desto wichtiger werden Fähigkeiten und eine Geisteshaltung, die nichts mit BWL zu tun haben. Führungskräfte brauchen strategische und organisatorische Phantasie, die sich in innovativen und differenzierenden Geschäftsmodellen niederschlagen. Um diese umzusetzen, braucht es vor allem kommunikative Kompetenz und ein sicheres Gespür für die nötigen internen, politischen Schachzüge. Die Organisation des 21. Jahrhunderts braucht Querdenker, Leute mit Leidenschaft, Neugier, Mut, und der Offenheit, Bestehendes in Frage zu stellen. Sie braucht Social Artists, die den Reichtum der im Unternehmen vorhandenen kreativen Energie durch das sensible Management von Netzwerkarchitekturen fördern. Und sie braucht ethische Authentizität – glaubwürdig gelebte Werte jenseits der Maximierung von Shareholder Value.

**Neugier, Leidenschaft, Mut – das klingt aber jetzt wie das Anforderungsprofil, das die Personaler in die Rekrutierungsbrochure geschrieben haben!**

**Deiser:** Nur mit einem Unterschied. Früher war das Personaler-Rhetorik. Jeder hat sich das gerne angehört. Aber es blieb folgenlos. Heute ist das anders. Wer

Führungskraft werden will, muss nachweisen, dass er diese Fähigkeiten mitbringt.

**Und wo sollten die Rekrutierer ihre Netze auslegen?**

**Deiser:** Sie sollten nach Kreativität und sozial-emotionaler-politischer Kompetenz suchen. Geisteswissenschaftler können den Unternehmen gute Dienste leisten, Philosophen etwa, die gelernt haben mit unterschiedlichen Ideenuniversen umzugehen. Oder auch Mathematiker, deren Ausbildung auf die elegante Lösung komplexer Probleme abzielt. Politologen mit ihrem Verständnis großer Strukturdynamiken, Erziehungswissenschaftler mit ihrer Kompetenz in Lernen und Interaktion, Kommunikationswissenschaftler mit ihrem Verständnis medialer Welten – die kombinierten Kompetenzen all dieser Disziplinen werden heute gebraucht. In diesem Orchester ist die BWL nur eines von vielen Instrumenten.

**Roland Deiser ist Gründer und Chairman des European Corporate Learning Forum (ECLF), einem Netzwerk von Top Führungskräften aus 60 internationalen Konzernen, die sich mit der zukunftsweisenden Gestaltung organisatorischer Lern- und Transformationsprozesse beschäftigen. Sein jüngstes Buch zum Thema „Designing the Smart Organization“ ist 2009 in den USA erschienen.**