Sven Kunisch · Christian Welling · Ramona Schmitt
Herausgeber

Strategische Führung auf dem Prüfstand

Chancen und Herausforderungen
in Zeiten des Wandels

Springer

Herausgeber

Sven Kunisch
Universität St. Gallen
Institut für Betriebswirtschaft
Dufourstr. 40a
9000 St. Gallen
Schweiz
sven.kunisch@unisg.ch

Ramona Schmitt
Universität St. Gallen
Rechtswissenschaftliche Abt.
Tigerbergstr. 21
9000 St. Gallen
Schweiz
ramona.schmitt@unisg.ch

Christian Welling
Universität St. Gallen
Institut für Betriebswirtschaft
Dufourstr. 40a
9000 St. Gallen
Schweiz
christian.welling@unisg.ch

Geleitwort

Die Strategische Führung von Unternehmen ist nicht nur in einer tiefgreifenden Krise wichtig, wie wir sie zurzeit erleben. Doch gerade in Krisen wird ihre Qualität oft schonungslos offengelegt. Die Spreu trennt sich vom Weizen, und Unternehmen, die nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, können diese meist nicht mehr rechtzeitig aufbauen, um sich vor dem Schlimmsten zu bewahren.

In Wissenschaft und Praxis sind wir noch ein gutes Stück davon entfernt, die individuellen und kollektiven Fähigkeiten von Führungskräften, die notwendig sind, um Unternehmen entlang des Konjunkturzyklus erfolgreich zu führen, präzise zu benennen. Wir wissen noch zu wenig über die Auswirkungen dieser Fähigkeiten und die unterschiedlichen Grade der Professionalisierung, mit denen sie praktiziert werden. Oft wird implizit davon ausgegangen, dass erfolgreiche Unternehmen auch über eine gute Strategische Führung verfügen und weniger Erfolge über eine weniger professionelle. Dies mag auf den ersten Blick plausibel erscheinen. Es kann jedoch nicht überzeugen, da eine solche Annahme gewissermaßen im „Blindflug“ von Kausalitäten ausgeht, die nicht nachvollziehbar und eventuell so gar nicht vorhanden sind. Evidenzbasiertes Wissen über Voraussetzungen, Fähigkeiten, Kontext und deren Zusammenspiel im Rahmen der Strategischen Führung ist bislang erst in Ansätzen vorhanden. Dieses Wissen wäre allerdings wichtig, um einerseits Leitlinien für die Praxis zu geben und andererseits auch Führungsnachwuchs adäquat ausbilden zu können.

Jedoch ist die Unvollständigkeit des Wissens kein Anlass, in Trübsal zu verfallen. Vielmehr sollte sie für alle Ansporn sein, solch evidenzbasiertes, generalisierbares Wissen zu schaffen und es anschließend zu verbreiten. Es ist ein langer Weg zu einer Professionalisierung einer Disziplin, wie beispielsweise die Geschichte der Medizin zeigt. Während am Anfang Autodidakten ihre Kenntnisse durch Erfahrungen und Experimente erlangten und diese an die nächste Generation weitergaben, wurde über die Jahrhunderte das angesammelte Wissen mehr und mehr kritisch überprüft, durch neue Erkenntnisse modifiziert und auf den heutigen Stand gebracht. Die einhergehende Professionalisierung der Disziplin war nicht nur ein Sanktionierungsinstrument gegenüber Scharlatanen, sondern erhöhte in der Folge vor allem die Qualität, mit der Patienten diagnostiziert und therapiert werden konnten. Im Vergleich dazu steckt das Gebiet der Strategischen Führung noch in seinen Kinderschuhen, und es wird wohl auch noch eine Zeit lang dauern, um auf einen vergleichbaren Stand zu gelangen.

Unter anderem aus diesen Überlegungen wurde an der Universität St. Gallen ein Profilbereich namens *Responsible Corporate Competitiveness* (RoCC) ins Leben gerufen, in dem ca. 30 Dozenten aus unterschiedlichen Fachbereichen mitwirken. Im Rahmen dieses Profilbereichs werden die individuellen und kollektiven Fähigkeiten von Führungskräften in multidimensionalen Unternehmen sowie deren kausale Beziehungen zu verschiedenen Zieldimensionen untersucht. Bekanntlich wird von Führungskräften zunehmend erwartet, unterschiedlichste Ansprüche von

ISBN 978-3-642-05473-0 e-ISBN 978-3-642-05474-7
DOI 10.1007/978-3-642-05474-7
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vorrats, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funkübertragung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Einbandentwurf: WNXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Management und Strategie als Beruf

Ein Plädoyer für eine Professionalisierungsinitiative

Günter Müller-Stewens¹

Das Management und seine Institutionen haben als Berufsstand seit der Finanzkrise einen wohl noch nie dagewesenen Reputationsschaden erlitten. Es kamen nicht nur erhebliche Zweifel an der Kompetenz einiger Vertreter dieses Berufsstandes auf, sondern auch an deren Moral und Rechtfertigung. Es wird bezweifelt, dass in der Wirtschaft als Teilsystem der Gesellschaft noch das Gleiche Wertschätzung erfährt, das in der Gesellschaft als Ganzes Achtung findet. Von diesen Vorwürfen bleiben auch die Business Schools als Ausbildungsstätten von Managern nicht verschont. Es werden der Nutzen der gelehrt Inhalte sowie die dort vermittelten Einstellungen angezweifelt. Aus Sicht der Gesellschaft sollten Business Schools jedoch nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung betrachtet werden.

In diesem Beitrag soll eine Auseinandersetzung mit dem Beruf des Managers erfolgen. Es soll nach Wegen gesucht werden, die einen Beitrag zu seiner Professionalisierung leisten können. Dabei könnte eine solche Entwicklung induktiv aus bedeutsamen Teildisziplinen getrieben werden. Vor diesem Hintergrund setzt sich der Beitrag insbesondere mit der Funktion des Strategie Professionals auseinander. Es werden Voraussetzungen und Elemente aufgezeigt, um aus dem Beruf des Strategen einen wirklichen Berufsstand zu machen. Dies könnte helfen, verlorengegangenes Vertrauen wiederzugewinnen.

¹ Ich danke Herrn Sven Kunisch für seine wertvollen Anregungen zur Weiterentwicklung dieses Beitrags.

Inhalt

1 Von Beruf Manager	195
1.1 Management: Eine junge Profession	196
1.2 Forderung nach einer Professionalisierung des Managements	197
1.3 Optionen der Professionalisierung	197
2 Zur Rolle der Business Schools	199
2.1 Mehr Verantwortung für die Profession als Ganzes übernehmen	199
2.2 Bedürfnisse der Profession ins Zentrum stellen	200
2.3 Fokus auf die gesamthafte Entwicklung der Professionals wahren	200
2.4 Wissenschaftliche Stringenz und praktische Relevanz	201
in Balance halten	203
2.5 Sich von den Rankings emanzipieren	204
2.6 Ganzheitlichere Steuerung anstreben	205
3 Professionalisierung im Strategiebereich	205
3.1 Aufbau eines allgemein akzeptierten Wissensfundus	206
3.2 Entwicklung eines Zertifizierungssystems	208
3.3 Verpflichtung, dem Gemeinwohl zu dienen	209
3.4 Richtlinien für ethisches Verhalten	209
4 Schlussbetrachtung	209
5 Literaturverzeichnis	210

„Wenn man etwas erstrebt und bei der Wurzel anfängt,
so vergehen kaum vierzehn Tage, und man hat es.
Wenn man aber nach etwas strebt und beim Wipfel beginnt,
so macht man sich vergebliche Mühe.“

Lü Bu We, 300-235 v. Chr.; chinesischer Kaufmann, Politiker, Philosoph

1 Von Beruf Manager

Das Management und seine Institutionen haben als Berufsstand seit der Finanzkrise einen wohl noch nie dagewesenen Reputationsschaden erlitten. Es kamen nicht nur erhebliche Zweifel an der Kompetenz einiger Vertreter dieses Berufsstandes auf, sondern auch an deren Moral und Rechtschaffenheit. Das Vertrauen in Topmanager und deren Berater sowie in eine ganze Reihe wirtschaftlicher Institutionen ist auf einen Tiefpunkt gesunken (vgl. z.B. Podolny 2009, S. 45). Auch aus Leserbriefen in den Tages- und Wochenzeitungen wird deutlich, dass dem Management von der Gesellschaft aktiv Misstrauen entgegengebracht wird. Es wird bezweifelt, dass in der Wirtschaft als Teilsystem der Gesellschaft noch das Gleiche Wertschätzung erfährt, das in der Gesellschaft als Ganzes Achtung findet.

Von diesen Vorwürfen bleiben auch die *Business Schools*² als Forschungsanstalten³ und Ausbildungsstätten von Managern nicht verschont. Es werden der Nutzen der gelehrt Inhalte sowie die dort vermittelten Einstellungen angezweifelt. Manch einer betrachtet sie als eine der Quellen für die stattgefundene Eskalation an eigennützigem, moralisch verwerflichem und auch unrechtmäßigem Verhalten. Damit verbunden ist die Reputation von Business Schools als wirklich professionelle Ausbildungsstätten für den Berufsstand des Managers in ernsthafter Gefahr. Bevor jedoch einfach nur auf den nächsten Aufschwung gewartet wird oder der Staat sich aufgefordert fühlt, mit weiteren Regulierungen zu intervenieren, sollte diese Phase von den Business Schools aktiv genutzt werden, um selbstkritisch über den eigenen Beitrag zur Ausbildung und zum Beruf von Managern nachzudenken. Aus Sicht der Gesellschaft sollten Business Schools nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung betrachtet werden.

² Der angelsächsische Begriff Business School wird in diesem Beitrag als Synonym für die betriebswirtschaftliche Fakultät einer Universität verwendet.

³ Vgl. dazu z.B. die Titelgeschichte im *Economist* vom 18.07.2009, in der insbesondere der Frage nach dem Leistungsvermögen der Makroökonomie und der Finanzwissenschaft kritisch nachgegangen wird.

1.1 Management: Eine junge Profession

Der Manager gehört einer noch sehr jungen Profession an, zumindest im Verhältnis zu artähnlichen Berufen wie dem des Arztes oder Juristen. Die Professionalität dieses Arbeitsgebietes ist noch als wenig fortgeschritten zu bewerten, so dass kaum von einem wirklichen Berufsstand gesprochen werden kann. Diese Einschätzung ist nicht nur am relativ geringen Stand gesicherten Wissens erkennbar, sondern auch daran, dass es bis dato keine gemeinsam geteilten und auch berufsständisch überwachten Verhaltensregeln gibt.

Über jemand hingegen den Beruf eines Arztes oder Juristen aus, so handelt er auf der Basis von Verhaltensregeln, Grundsätzen und Praktiken, die sich über Hunderte von Jahren herausgebildet haben. Diese geben zum einen denen, die mit Vertretern dieses Berufsstandes zu tun haben, eine gewisse Sicherheit. Aber auch dem einzelnen Anwalt oder Mediziner geben sie Sicherheit, da er sich nun in Zweifelsfällen auf den Wissensstand und die Leitlinien seiner Profession berufen kann.

Exkurs:

Um beispielsweise als Arzt tätig zu sein, wird eine formale Zulassung gebraucht. In Deutschland regeln u.a. Approbationsordnungen die Zulassung zu den akademischen Heilberufen. Speziell bei den Ärzten wird damit die Ausbildung des Medizinstudenten bzgl. der Dauer und der Inhalte der Ausbildung in den einzelnen Fächern sowie der Prüfungen geregelt. Jeder Arzt ist Pflichtmitglied der Ärztekammer und unterliegt einer Fortbildungspflicht, die je nach Fachgebiet 60 bis 100 Stunden pro Jahr beträgt. Voraussetzung für eine Approbation ist neben dem erfolgreichen Studienabschluss auch die persönliche und gesundheitliche Eignung für die Ausübung des Berufs. Wenn sich ein Arzt eines Verhaltens schuldig gemacht hat, aus dem sich seine Unzuverlässigkeit oder Unwürdigkeit zur Ausübung des Arztberufs ergibt, kann dies zum Entzug der Approbation führen. Unzuverlässig ist, wer nach seiner Gesamtpersönlichkeit keine ausreichende Gewähr für eine ordnungsgemäße Berufsausübung bietet. Unwürdig ist, wer durch sein Verhalten das zur Ausübung des ärztlichen Berufs erforderliche Ansehen und Vertrauen bei der Bevölkerung nicht besitzt. In der Schweiz wird die Berufsberechtigung erst nach Absolvierung einer Facharztausbildung erteilt.

Zwar hat sich das Berufsfeld Management seit dem Entstehen zu einer lebendigen und einflussreichen Branche mit vielen verschiedenen Institutionen (Business Schools, Beratungen, Verbände etc.) entwickelt, jedoch besteht an vielen Stellen noch Nachholbedarf. Um Manager zu werden, wird bis dato keine formale Zulassung benötigt. Topmanager – selbst von sog. *systemrelevanten* Unternehmen – darf schlichtweg jeder werden, der die individuell definierten Kriterien des Aufsichtsbzw. Verwaltungsrats erfüllt. Das heißt auch, dass keine spezielle Ausbildung vorgeschrieben ist. Ob jemand den Beruf des Managers zuverlässig und würdig ausübt, ist nicht definiert, und es wacht auch niemand darüber. Auch sind Manager nicht verpflichtet, sich regelmäßig fortzubilden.

Gleichzeitig erhöht sich der Druck zu klären, was genau ein verantwortlich und kompetent handelnder Manager ist. Dieser Druck wächst auch vor dem Hintergrund

zum Teil grober Fehlentscheidungen und moralisch verwerflichen Handelns einiger Führungskräfte, die massive soziale und ökonomische Kosten verursachten. Aufgrund der teilweise eklatanten Rückwirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die Gesellschaft wünscht diese mehr Verbindlichkeit hinsichtlich der Voraussetzungen, die diejenigen Personen mitbringen, die in der Wirtschaft grosse Verantwortung übernehmen. Auch wächst der juristische Druck, genauere Aussagen dazu treffen zu können, wann ein Manager professionell arbeitet und wann nicht. Gelingt es den Interessenträgern am Beruf des Managers nicht selbst, entscheidende Schritte zur Professionalisierung zu gehen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dieser mehr und mehr durch den Staat reguliert wird. In der Finanzindustrie beispielsweise definieren Aufsichtsbehörden den Verhaltensspielraum der Institutionen immer mehr; der Schritt zur einzelnen Führungskraft ist dann nicht mehr weit, wie etwa die Diskussion zu Höchstgehältern für Manager zeigt.

1.2 Forderung nach einer Professionalisierung des Managements

Es wird nicht leicht sein, das in den Beruf des Managers verlorengegangene Vertrauen wiederzugewinnen. Auch wird dies nicht kurzfristig erreichbar sein; vielmehr erfordert es nachhaltige Anstrengungen. Im Kern geht es dabei um eine wirkliche Professionalisierung des Manager-Berufs. Eine solche Forderung ist grundsätzlich nicht neu, vielmehr wird sie bei jeder von Fehlentwicklungen begleiteten Wirtschaftskrise neu entfacht. Doch bislang ist nicht viel geschehen, und eine ganze Reihe von Trends laufen noch immer eher in die Gegenrichtung.

Doch was beinhaltet eine Professionalisierung des Managements? Um das Tätigkeitsfeld des Managements zu einer wirklichen Profession weiterzuentwickeln, schlägt Khurana (2007) vier Elemente vor, die sich an der jeweiligen Anwendungspraxis zu orientieren haben. Diese umfassen:

1. einen allgemein akzeptierten *Body of Knowledge* (Wissensfundus), auf dem die Ausbildung aufbaut;
2. ein System, über das Individuen zertifiziert werden können, um nachzuweisen, dass sie diesen Wissensfundus beherrschen, bevor man ihnen erlaubt, ihren Beruf auszuüben;
3. ein *Commitment* (Verpflichtung), dem Gemeinwohl dienen zu wollen; sowie
4. einklag- und durchsetzbare Richtlinien für ethisches Verhalten.

Teilt man diese Forderung nach einer Professionalisierung, so erwächst die Frage, welche Wege zur Professionalisierung zur Verfügung stehen. Dabei sollte ein einzuschlagender Weg idealerweise auf die bestehenden professionellen Entwicklungspfade aufsetzen, um anschlussfähig zu sein.

1.3 Optionen der Professionalisierung

Grundsätzlich bieten sich in einer ersten Stufe zwei Möglichkeiten, um die Professionalisierung des Berufs des Managers voranzutreiben. Einerseits kann

der Versuch unternommen werden, das Unterfangen *deduktiv* für das gesamte Management anzugehen und von dort aus die einzelnen Teildisziplinen zu beeinflussen. Andererseits kann versucht werden, auf bereits in einzelnen Teildisziplinen bestehenden Bemühungen aufzusetzen, diese auszuweiten und von dort aus *induktiv* nach einem professionellen Überbau für das Management als Ganzes zu suchen.

Tatsächlich ist es in einigen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen gelungen, die Grundlagen, auf denen die Vertreter der Profession tätig werden, bereits präziser zu fassen und als Standards durchzusetzen.⁴ Dabei ist wiederum zu unterscheiden, ob diese Standards auf *freiwilliger oder gesetzlicher Basis* in Kraft gesetzt wurden.

Auf einer freiwilligen Basis wurde beispielsweise durch die *International Project Management Association* (IPMA) bereits in den neunziger Jahren begonnen, die im Projektmanagement erforderlichen Kompetenzen zu definieren, die dann zur Basis des 1998 eingeführten Zertifizierungssystems wurden. Ähnlich ist die Tätigkeit des *CFA Institute* zu bewerten, das bei den Investmentfachleuten die Zertifizierungen zum CFA (Chartered Financial Analyst) und das CIPM (Certificate in Investment Performance Measurement) vornimmt und damit gewisse Wissens- und Verhaltensstandards garantieren möchte.⁵ Ein weiteres Beispiel ist die 1988 gegründete *European Foundation for Quality Management* (EFQM), die sich um höhere Standards im Management bemüht, und heute über 600 Organisationen zu ihren Mitglieder zählt. Angeboten werden durch die EFQM z.B. Assessments bzw. eine Ausbildung zum Assessor.

Gesetzlich weitaus stärker geregelt ist die Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers. Bei dieser handelt es sich nicht nur um einen Beruf, sondern auch um ein öffentliches Amt. Dem Wirtschaftsprüfer obliegt die Prüfung der ordnungsmäßigen Buchführung eines Unternehmens und die Prüfung eines den einschlägigen Vorschriften entsprechenden Jahresabschlusses. Aufgrund dieser besonderen Verantwortung sind bei der Ausübung der Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers eine ganze Reihe von Berufspflichten zu erfüllen, die sich in Deutschland aus dem Handelsgesetzbuch (HGB), der Wirtschaftsprüferordnung (WPO) und der Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer (WPK) ergeben. Dazu zählen Unabhängigkeit, Unbefangenheit, Unparteilichkeit, Verschwiegenheit, Gewissenhaftigkeit, Eigenverantwortlichkeit, berufswürdiges Verhalten und Verzicht auf berufswidrige Werbung.

⁴ In Deutschland gibt es z.B. berufsständische Vereinigungen, die mitgliederschaftlich organisierte Körperschaften des öffentlichen Rechts sind. Angehörige bestimmter Berufe gehören ihnen kraft Gesetzes an (Zwangsmitgliedschaften). Sie haben die Aufgabe, die Interessen ihrer Mitglieder zu wahren und das Ansehen und die innere Ordnung des jeweiligen Berufsstandes zu gewährleisten. Daneben gibt es Innungen (als Nachfolger der Zünfte). Diese sind freiwillige Vereinigungen selbständiger Handwerker. Sie sind ebenfalls Körperschaften des öffentlichen Rechts, die folgende Aufgaben übernehmen: Überwachung der Berufsausbildung, die Abnahme der Gesellenprüfungen, die Förderung der beruflichen Fortbildung ihrer Mitglieder sowie die Unterstützung der Behörden bzgl. der vertretenen Berufe.

⁵ Vgl. <http://www.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx> (16.07.2009).

Unabhängig von diesen Optionen ist in all diesen Ansätzen die Aus- und Weiterbildung von großer Bedeutung auf dem Weg zu einer Professionalisierung der Manager. Dabei sollten die Business Schools als führende Institutionen in diesem Sektor eine wesentliche Rolle einnehmen. Doch inwieweit sind die Business Schools auf eine solche Rolle vorbereitet?

2 Zur Rolle der Business Schools

Infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden auch kritische Diskussionen zur Rolle der Business Schools losgetreten. Sie sind gesellschaftlich aufgefordert, sich dazu zu äußern, ob und welche Konsequenzen aus den vergangenen Fehlentwicklungen zu ziehen sind. Vereinzelte Reaktionsmuster, wie beispielsweise die Verpflichtung von MBA-Studierenden einer einzelnen Business School auf einen bestimmten *Code of Conduct* (Verhaltenskodex)⁶, sind zwar gut gemeint, aber letztendlich nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Grundsätzlich ist eine Reihe seit vielen Jahren umfangreich wirkender Entwicklungstrends, die kritisch infrage gestellt und gegebenenfalls gebrochen werden müssen. Einige Eckpfeiler dazu sollen nachstehend thesenhaft skizziert werden.

2.1 Mehr Verantwortung für die Profession als Ganzes übernehmen

Die Business Schools müssen noch deutlicher glaubhaft und sichtbar machen, dass es ihnen nicht gleichgültig ist, wie sich ihre Absolventen in der Unternehmenspraxis verhalten. Vor diesem Hintergrund müssen Lehrpläne, Studien- und Prüfungsordnungen und Berufungspolitik kritisch reflektiert werden. Dabei geht es nicht nur um die Verantwortung für die ökonomische Effizienz, sondern auch um die Zuständigkeit für den Beitrag zum Gemeinwohl im Sinne einer sozialen Verantwortung.

Der Grundgedanke der sozialen Verantwortung des Geschäftsmannes ist Jahrtausende alt. Schon im klassischen Griechenland war die Meinung vorherrschend, dass das Betreiben von Geschäften nicht nur im Sinne der Eigentümer und Kontrollbehörden, sondern auch im Dienste der Gesellschaft zu erfolgen hätte (vgl. Eberstadt 1973). So bildeten bei Aristoteles Ethik, Politik und Ökonomie eine Einheit. Im mittelalterlichen Italien und auch im norddeutschen Städtebund der Hanse entwickelte sich das auch auf die soziale Verantwortung gerichtete *Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“* (vgl. Klink 2008). Howard Bowen war es dann, der in seinem 1953 erschienenen Buch *Social Responsibilities of the Businessman* die gedanklichen Grundsteine für das Konzept der *Corporate Social Responsibility* (unternehmerische Gesellschaftsverantwortung) im modernen Unternehmen legte:

⁶ Zu einem solchen *MBA Oath* kam es an der Harvard Business School, aber auch an anderen Business Schools wie z.B. an der University of Cape Town oder am Institute of Public Enterprise in Hyderabad.

„... *management merely in the interests (narrowly defined) of stockholders is not the sole end of their duties*“ (Bowen 1953, S. 44).

Konkret könnten sich Business Schools aktiv in entsprechende Initiativen einbringen. Solche Initiativen können z.B. auf das Entwickeln und Durchführen von berufsständischen Zertifizierungen für Manager – jenseits eventueller akademischer Abschlüsse – abzielen, die auch das professionelle Verhalten der Akteure und deren Haltung zur Gesellschaft mit einbeziehen. Business Schools sollten noch intensiver als bislang fördern, dass sich Manager jenseits ihrer Verantwortung gegenüber den Eigentümern auch als Treuhänder gesellschaftlicher Interessen verstehen (vgl. Khurana u. Nohria 2008).

2.2 Bedürfnisse der Profession ins Zentrum stellen

Ähnlich wie andere auf die Profession ausgerichtete Ausbildungsinstitutionen müssen Business Schools wohl noch deutlicher die Entwicklung der Professionals – und damit auch die Anwendung des erlernten Wissens – in das Zentrum ihres Handelns stellen. Management ist eine akademische Disziplin, in der unter anderen Rahmenbedingungen zu arbeiten ist als in der Physik oder Biologie. Dort sollte der wissenschaftliche Fortschritt im Zentrum des Strebens stehen; die Anwendung ist eher zweitrangig. Business Schools sind dagegen *Professional Schools* wie *Medical Schools* oder *Law Schools*. Bei ihnen muss eine wissenschaftlich fundierte Aus- und Weiterbildung der später in der Praxis tätigen Fachexperten im Zentrum stehen. Besonders deutlich kann dieses Argument anhand der *Medical Schools* illustriert werden. Diese haben häufig ein Spital angegliedert, in dem die Mitglieder des Lehrkörpers auch praktisch tätig sind und die Auszubildenden die Praktiken einüben können (vgl. Bennis u. O'Toole 2005, S. 98).

2.3 Fokus auf die gesamthafte Entwicklung der Professionals wahren

Eine Business School darf nicht nur eine Anstalt zur Vermittlung von Techniken und Prozeduren sein. Der Managementforscher Henry Mintzberg beklagte bereits in den achtziger Jahren die permanent zunehmende analytische Ausrichtung der Managementforschung und -lehre an den Business Schools. Es sei dabei die Ausbildung in den professionellen Kernfähigkeiten sträflich vernachlässigt worden. In diesem Zusammenhang kann auch gezeigt werden, dass die Ursache für das Scheitern von Führungskräften häufig nicht ein Mangel an technischer Expertise ist. Oft fehlen eher die interpersonellen Fähigkeiten, die Umsicht zu den gängigen Praktiken oder die moralische Fundierung.

Eine Ausbildung von Management-Professionals, die nur aus einem Sammeln von Credits zu einzelnen, nur sehr lose verbundenen technischen Ausbildungseinheiten besteht, ist nicht überaus erfolgversprechend. Professionals müssen entlang aller zur Professionalität gehörenden Dimensionen schrittweise und integriert entwickelt werden. Im Prinzip geht es um die Kultivierung einer professionellen Denk- und Handlungsweise. Harrison (2008) bringt hier die Metapher des Gartenbaus ins

Spiel. Früher wurden die Institutionen höherer Bildung wie Gärten angelegt. Der Gartenbau steht dabei als Symbol für das Sich-Kümmern um das Gedeihen der Pflanzen.⁷

2.4 Wissenschaftliche Stringenz und praktische Relevanz in Balance halten

Die Managementforschung sollte sich an den tatsächlichen praktischen Phänomenen orientieren, und die Ergebnisse sollten immer auch Implikationen für die Praxis haben (Stichwort: *Relevance*). Die in der Forschung gewonnenen Erkenntnisse und damit einhergehend die den Auszubildenden vermittelten Inhalte haben sich an Kriterien wissenschaftlicher Stringenz (Stichwort: *Rigour*) zu orientieren.

Es besteht wohl kaum Zweifel, dass der Einzug der wissenschaftlichen Stringenz in die Managementlehre der entscheidende Schritt in der Entwicklung der Managementausbildung von den Handelsschulen zur akademischen Disziplin in den Business Schools seit den sechziger Jahren darstellte. Die Entwicklung einer „Journal-Kultur“ in den Managementwissenschaften hat zweifelsohne positive Seiten, die erheblich zur Weiterentwicklung der Managementforschung beigetragen haben: Es erwuchsen internationale Standards, die wissenschaftliches Arbeiten definieren, es entstand eine gewisse Disziplinierung der wissenschaftlichen Diskussion über die Etablierung einzelner Forschungsstränge, auf deren Erkenntnisstand Folgearbeiten aufzusetzen hatten. Die Diskurse in diesen Forschungssträngen konnten erheblich ausdifferenziert werden. Nicht zuletzt wurde auch das methodologische Instrumentarium erheblich erweitert.

Im Bedürfnis der Managementwissenschaftler – und teilweise auch im staatlichen Auftrag⁸ – mit den traditionellen Wissenschaften gleichzuziehen, kam es allerdings über die vergangenen 50 Jahre relativ zum betriebenen Gesamtaufwand auch zu einer immer stärkeren Entfremdung von der Managementpraxis. Während das Volumen der in wissenschaftlichen Zeitschriften publizierten Beiträge nahezu explodierte, nahm deren Relevanz aus der Sicht der Managementpraxis ab. Die Anreize für Managementwissenschaftler fokussierten jedoch immer mehr auf die Publikationserfolge in den anerkannten wissenschaftlichen Fachzeitschriften. In diesem Sinne veränderten sich auch die Berufungspolitik und die Steuerung der Business Schools. Artikel in anerkannten Transferzeitschriften für die Unternehmenspraxis, ausgezeichnete Leistungen in der Lehre oder integrierende Fachbücher fanden immer weniger Anerkennung im internen Kontext der Business Schools. So kam es speziell in den USA bezogen auf die Aufgaben einer Professional School zu einer extremen Übergewichtung der Anspruchsgruppe *Scientific Community* (Wissenschaftsgemeinde). Der eigentliche Auftrag wurde bei

⁷ *Seminarium* bedeutet im Lateinischen die Pflanzstätte.

⁸ Antriebskraft dazu war die sog. *Carnegie Revolution*, die aus der Not der Wissenschaft heraus geboren wurde (vgl. Plinke 2008, S. 849). In den USA wurde im Jahr 1959 von der Ford- und Carnegie-Stiftung eine Studie zur Analyse der wissenschaftlichen Qualität der Business Schools durchgeführt, die vernichtend ausfiel.

nicht wenigen Business Schools weitgehend aus dem Auge verloren. Es wurden zwar auch Dozenten beschäftigt, die in der Lage waren, sich in der Executive Education mit Führungskräften auf Augenhöhe auszutauschen; doch das war nicht der Bereich, in dem Höchstleistung auch höchste Anerkennung erfuhr. Wer nicht mehr in den Top Journals publizierte, gleichgültig ob dies jemanden außerhalb der Wissenschaftsgemeinde interessierte oder nicht, spielte nur noch in der zweiten Liga.

Nebeneffekt dieser emanzipatorischen Entwicklung zu einer Wissenschaft war und ist bis heute eine immer stärkere Quantifizierung und Fragmentierung der Forschung. Grundsätzlich ist auch dagegen nichts einzuwenden, sofern dabei die Problemstellungen heutiger Manager möglichst realitätsnah aufgegriffen werden. Doch diese beklagen oft, dass die Untersuchungen zu isoliert aus der Sicht einer engen Fachdisziplin betrieben werden, die eigentlichen Problemstellungen aber viel facettenreicher sind; oft vernachlässigen die akademischen Studien quantitativ kaum erfassbare soziale und personelle Einflussfaktoren. Nur selten liefern sie integrierende Antworten auf oftmals sehr komplexe Managementherausforderungen. Im Kern geht es nicht um eine Argumentation gegen quantitative Managementforschung; je nach Forschungsfrage sind quantitative Methoden sogar geeigneter und zielführender. Allerdings geht es um die richtige Gewichtung: Es stellt sich die Frage, ob 100% der Forschungsressourcen bezogen auf die zu bearbeitenden Problemstellungen adäquat und wirkungsvoll genug eingesetzt werden.

Bezeichnend für die unterstellte Fehlgewichtung ist auch, dass es sehr gute qualitative Forschung in den Managementwissenschaften bis heute noch immer deutlich schwerer hat, einen Platz in den wissenschaftlichen Topzeitschriften zu finden. Umgekehrt bleiben die Grenzen der Aussagefähigkeit quantitativer Beweisführung nach wie vor kaum diskutiert. Da die Karriere von Nachwuchswissenschaftlern vielerorts primär von den Publikationserfolgen abhängt, verwundert es demnach auch nicht, wenn diese eher Fragen nach den Publikationschancen eines Forschungsprojektes stellen, als sich zu überlegen, wie sie mit ihren Kompetenzen am besten einen Beitrag für die Managementpraxis leisten können.

Gegenwärtig wird in Europa vielerorts mit großer Energie die aus den USA kommende Fehlgewichtung nachgeahmt. Zweifelsohne gibt es stellenweise einen Nachholbedarf bezüglich Wissenschaftlichkeit von Lehre und Forschung, und niemand will den Schritt zurück zu den Handelsschulen geben. Allerdings gibt es mittlerweile auch betriebswirtschaftliche Fakultäten, in denen Berufungen ausschließlich auf Basis von Punktezählungen wissenschaftlicher Publikationen vorgenommen werden. Wesentlich mehr interessiert bei der Berufung nicht mehr. Dabei sind Berufungen vermutlich die wichtigsten strategischen Entscheidungen und Weichenstellungen, die an einer Business School vorgenommen werden; auch weil sie oft auf Jahrzehnte bindend sind.

Die einmal implantierte Logik reproduziert sich dann von selbst. Formen der Wertschätzung ändern sich und Selektionsmuster werden angepasst. Das Oberziel, nämlich die Publikation von Forschungsergebnissen (und nicht unbedingt die Erkenntnisgewinnung), hat dann die eigentliche Hauptaufgabe einer Professional School verdrängt. Leistungsmesser einer Business School sind dann – ebenfalls

selbstreproduzierend – die Gutachter der wissenschaftliche Zeitschriften und nicht die Manager, die fundierte Antworten auf ihre aktuellen und drängenden Herausforderungen suchen. „*They leave the practical implications to others*“, wie Bennis u. O'Toole (2005, S. 98) es in ihrem viel zitierten Artikel formulierten.

Im Kern geht es bei diesem Punkt nicht um ein Entweder-oder, sondern um die kontinuierliche Suche nach der richtigen Balance zwischen Rigour und Relevance unter strenger Beachtung des zentralen Auftrags jeder Professional School – der Entwicklung der Profession zu dienen.

2.5 Sich von den Rankings emanzipieren

Business Schools sollten nicht beweisen, dass sie besonders qualifiziert sind, mit dem Strom zu schwimmen und nur den von Rankings eingeforderten Kriterien gerecht zu werden. Vielmehr sollten sie ihr eigenes Profil schärfen und darauf achten, dass sie sich in ihrer strategischen Positionierung klar vom Wettbewerb unterscheiden. Einzigartigkeit – unter Beachtung der professionellen Standards – und nicht Gleichförmigkeit sollte das Ziel sein.

In den letzten Jahrzehnten haben Rankings in der Welt der Business Schools eine enorme Bedeutung erlangt. In einem relativ intransparenten Dschungel an globalen Ausbildungsangeboten sind sie – neben den Zertifizierungen der Business Schools (AACSB, EQUIS etc.) – zu einer wichtigen Orientierungsgröße im Kampf um die besten Studierenden geworden. Auch bestimmen sie das Preisniveau, zu dem eine Business School im Wettbewerb antreten kann. In nicht wenigen Business Schools werden die Studienordnungen an den Kriterien der wichtigsten Rankings ausgerichtet, und in den Verwaltungen der Business Schools beschäftigen sich immer mehr Angestellte mit möglichen Hebeln zur Optimierung der Ranking-Ergebnisse. Auch kann es vorkommen, dass Dozenten und Professoren sich bei der Suche nach dem passenden Arbeitsplatz am Ranking der Business Schools orientieren. Der Trend ist klar gesetzt und lässt derzeit kaum eine Wendung erkennen.

Doch sind die Kriterien, nach denen die Rankings vorgenommen werden, sinnvoll und zielführend im Sinne der oben genannten Forderungen nach einer Professionalisierung? Dies ist erheblich anzuzweifeln. So hat beispielsweise das später von den Absolventen erzielte Einkommen die deutlich höchste Gewichtung im einflussreichen Ranking der *Financial Times*. Eine solche Gewichtung kann jedoch fragwürdige Konsequenzen haben: Erstens wird damit der Gesellschaft signalisiert, dass das Einkommen der wichtigste Indikator für die erzielte Professionalität ist. Zweitens kann dies bei den Business Schools dazu führen, dass Programmpolitik und Curricula stark auf die Ausbildungsgänge ausgerichtet werden, bei denen sich hohe Einkommen erzielen lassen. Drittens kann es dazu kommen, dass nur nachrangig Studierende rekrutiert werden, die z.B. eine Laufbahn bei nicht auf Gewinn ausgerichteten Organisationen, *Non-Governmental Organizations* (NGOs), planen. Viertens fördern Rankings in ihrer Anlage auch das kurzfristige Denken; dabei blenden sie die gesellschaftliche Aufgabe nahezu vollständig aus.

Es steht außer Frage, dass Rankings auch eine wichtige Funktion erfüllen. So versuchen sie z.B. Transparenz und Vergleichbarkeit zu schaffen. Deshalb werden

Business Schools Rankings auch kaum vollständig ignorieren können. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Business Schools diese in ihrer teilweise drastisch fehlleitenden Funktion aktiv unterstützen sollten, indem sie sie z.B. zu Werbezwecken einsetzen. Podolny (2009) plädiert bei diesem Aspekt radikal für ein Verbot von Werbung mit Rankings durch Business Schools: „*Rechtsanwälte, Ärzte und Wirtschaftsprüfer halten sich, ebenso wie ihre Ausbildungsstätten, an diverse Einschränkungen – vor allem bei der Frage der Werbung für ihre Dienstleistungen –, eben weil sie einem Berufsstand angehören*“ (Podolny 2009, S. 47).

2.6 Ganzheitlichere Steuerung anstreben

Die *Governance* (Steuerung) einer Business School basiert auf Differenzierung und Integration. Die Differenzierung wird vornehmlich durch die Disziplinen bestimmt, in die sich die Wissenschaftsgemeinschaft gegliedert hat. Damit definiert sich oft auch die organisatorische Heimat eines Managementforschers. Aus der Differenzierung wiederum leitet sich ein zumindest zweifacher Integrationsauftrag ab: einer, der sich auf die Problemstellungen des Managements bezieht, und einer, der auf das Leistungsspektrum einer Business School abzielt. Nur derjenige, dem es gelingt, die Integration zu bewerkstelligen, hat heutzutage noch Aussicht, wirklich eng an den Problemstellungen der Praxis zu arbeiten.

Problemstellungen: Um viele Managementherausforderungen umfassend genug begreifen und gestalten zu können, bedarf es aufgrund ihrer Komplexität und inhaltlichen Breite einer *interdisziplinären Herangehensweise*. Wie soll z.B. ein Topmanager bei seinen strategischen Entscheidungen die oft konfligierenden Interessen der als relevant erachteten Anspruchsgruppen unter einen Hut bringen? Dieser Interdisziplinarität stehen jedoch oft die disziplinären vertikalen Silos mit ihrer jeweiligen Eigendynamik im Weg. Daher sollten die Business Schools gezielt nach möglichst vielen organisatorischen Vehikeln zur Verbesserung der horizontalen, interdisziplinären Zusammenarbeit suchen. Beispiele könnten die explizite Förderung von interdisziplinären Co-Teachings, die Begünstigung cross-disziplinärer Kompetenzzentren oder die gezielte Suche nach Grenzgängern sein.

Leistungsspektrum: Die durch den Lehrkörper einer Professional School zu leistenden Anforderungen sind so vielfältig, dass sie durch eine Einzelperson auf Spitzenniveau kaum in allen Bereichen – im „Zehnkämpfermodus“ – dauerhaft und ohne signifikante Verschleißerscheinungen geleistet werden können. Wissenschaftliches Publizieren, Ausbilden von Studierenden, Weiterbildung von Führungskräften, gutachterliche und beratende Tätigkeiten oder Beiträge zur öffentlichen Diskussion (Interviews, Transferpublikationen etc.) sind einige dieser Tätigkeitsfelder, von denen jedes sehr unterschiedliche und laufend wachsende Anforderungen stellt. Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, sollte eine Business School nicht die Evaluation von Einzelpersonen betreiben, sondern auf die Steuerung von Leistungszentren fokussieren, welche sich allerdings am vollen Leistungsspektrum messen lassen müssen. Den Rest jedoch sollte der internen Steuerung der Leistungszentren überlassen werden.

3 Professionalisierung im Strategiebereich

Ein Managementbereich, in dem es bislang noch zu keinen berufsständisch geprägten Professionalisierungsbemühungen gekommen ist, ist der *Strategiebereich*. Das ist besonders erstaunlich, da gerade von den *Strategie Professionals* besonders wichtige Entscheide für die Entwicklung und das Wohlbefinden nicht nur der Unternehmen, sondern auch der Gesellschaft ausgehen. Es gibt keine Regeln oder gar Vorschriften dazu, was ein Strategieexperte können muss. In den Strategieabteilungen sitzen Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Ausbildungen. Diese Diversität ist grundsätzlich auch sehr nützlich angesichts der Komplexität der Problemstellungen. Bislang ist dieses Aufgabenfeld jedoch eine Art *Quasi-Beruf*. Daher stellt sich die Frage, ob es nicht auch zweckmäßig ist, dass die Strategie Professionals über einen gewissen gemeinsamen Wissensfundus zum *Strategischen Management* verfügen sollten. Allerdings gibt es bis dato keine Pflicht zu einer bestimmten Aus- und Weiterbildung von Strategie Professionals. Auch kann sich jeder, der es möchte, ohne irgendwelche Voraussetzungen erfüllen zu müssen, Strategieberater nennen.

Strategische Entscheidungen werden in Organisationen vielerorts und relativ häufig getroffen. Ihre Qualität ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Diese Qualität hängt maßgeblich von der Kompetenz der involvierten Entscheidungsträger ab und damit auch davon, wie diese Entscheidungsträger in strategischen Fragen ausgebildet werden konnten.

Angesichts vieler aktueller strategischer Fehlentwicklungen muss sich natürlich auch das Strategische Management die Frage stellen lassen, ob die in diesem Feld tätigen Experten eine geeignete Ausbildung erfahren. Im Detail stellen sich folgende Fragen: (1) Wie gesichert ist die Wissensbasis, auf die das Entwickeln, Entscheiden und Umsetzen von Strategien aufbauen kann? Inwieweit ist es gelungen diese Wissensbasis zur Grundlage von Entscheidungen in der Unternehmenspraxis zu machen? (2) Wird in der Forschung bei der Suche nach Wettbewerbsvorteilen in ausreichendem Maße auch der Effekt auf die soziale Performance berücksichtigt? (3) Gibt es alltagstaugliche und faktisch wirksame Verhaltensrichtlinien zu ethisch verantwortungsvollem Handeln bei der Arbeit von Strategie Professionals? Diese Detailfragen können unter der folgenden Frage subsumiert werden: *Wie ist es um die Professionalität der Strategie Professionals bestellt?*

Die an die Strategieforschung der Business Schools gerichteten Vorwürfe lauten ähnlich wie die bei der Managementforschung: Generell wird ein zu geringes Interesse der Forschung an einer Auseinandersetzung mit den wirklich drängenden Problemstellungen beklagt. Die vorwiegend quantitative Forschung verstärkt diesen Mangel durch einen Fokus auf sehr spezifische und teilweise kaum relevante Detailfragen. Und trotzdem werden die Probleme nicht in ausreichendem Detail verstanden, denn dazu bedarf es mehr als des simplen Addierens von Einzelerkenntnissen. Die getesteten Modelle vereinfachen die Zusammenhänge zu sehr, um als relevant empfunden zu werden. Gleichzeitig wird den Business Schools auch vorgeworfen, dass sie die Ausbildung zu sehr auf die Vermittlung von Techniken fokussiert und zu wenig auf die gesamthafte Entwicklung der Professionals und ihrer Communities ausrichtet.

Trotz dieser Kritikpunkte hat die noch sehr junge Disziplin des Strategischen Managements seit ihrem Entstehen in den sechziger Jahren in der Wissenschaft und Unternehmenspraxis unzweifelhaft erhebliche Fortschritte gemacht. Nun geht es jedoch um die Frage, wie es weitergehen soll. In diesem Beitrag wird die Position vertreten, dass es insbesondere darum geht, das Profil des Strategie Professionals zu schärfen und ihm mehr Verbindlichkeit zu geben. Im Zentrum steht die Suche nach einer Antwort auf die Frage: *Was ist zu tun, um den Beruf des Strategen zu einer wirklichen Profession weiterzuentwickeln?* Auf Basis der von Khurana (2007) vorgeschlagenen vier Elemente, die eine Profession manifestieren, müssen vier Teilaufgabenfelder auf dem Weg zu einem Strategie Professional angegangen werden.⁹ Diese werden nachfolgend beleuchtet.

3.1 Aufbau eines allgemein akzeptierten Wissensfundus

Im Kern einer Profession steht immer der *Common Body of Knowledge* (Wissensfundus): Dieser umfasst den aus heutiger Sicht einigermaßen gesicherten und akzeptierten gemeinsamen Wissensstand, auf den die Aus- und Weiterbildung in dieser Profession aufbauen kann. Die zentrale Frage, die sich daraus ableitet, ist:

(1) *Wem muss (2) was (3) wann gelehrt werden?*

(1) *Wem?*

Um nützliches Wissen zu generieren und zu vermitteln, sollten die Inhalte einer Ausbildung möglichst nahe an den Rollen der handelnden Strategie Professionals ausgerichtet sein. Grundsätzlich lassen sich vier Zielgruppen unterscheiden (vgl. ähnlich hierzu Johnson et al. 2008, Kap. 15): Zur ersten Gruppe gehören die obersten Führungsebenen eines Unternehmens. Zu diesen gehören der Aufsichtsbzw. Verwaltungsrat (vgl. Müller-Stewens u. Schimmer 2008) sowie der CEO (vgl. Oliver 2001) und seine Vorstandskollegen in ihrer Strategieverantwortung (vgl. Chen et al. 2008). Zweitens sind mit strategischen Themen befasste Mitarbeiter in Stäben zu nennen. Dazu zählen vor allem die Stäbe, die sich mit der Konzernentwicklung, M&A, *Strategic Foresight* (strategische Vorausschau) und der strategischen Planung beschäftigen sowie die immer häufiger anzutreffende Funktion des CSO (Chief Strategy Officer), die in manchen Fällen auch der ersten Gruppe bereits zuzurechnen ist (vgl. Angwin et al. 2009; Breene et al. 2008; Delmar 2003; Dye 2008; Zorn 2004; Beitrag Menz u. Collischonn in diesem Buch). Die dritte und zahlenmäßig wohl größte Gruppe umfasst das mittlere Management (vgl. Wooldridge et al. 2008). Sie verantworten ihren Bereich, z.B. in der Funktion als Leiter von Geschäftseinheiten, und besitzen eine mehr oder weniger hohe Autonomie bei der Erstellung und Umsetzung ihrer Strategien. In großen Unternehmen agieren solche Manager oft auch auf mehreren Ebenen (Division, Geschäftseinheit, Bereich, Land etc.). Viertens ist die Gruppe der Strategieberater zu nennen, die ihre Expertise zu strategischen Themen ihren Klienten zur Verfügung stellt.

⁹ Vgl. auch Maister (1997) zum Professionalismus in Professional Service Firms.

(2) *Was?*

Hier stellt sich die Frage, welche Wissenskategorien für die Aus- und Weiterbildung wichtig sind, und welches Wissen es in den jeweiligen Kategorien gibt, welches davon sich als nützlich herausgestellt hat und welches davon jeweils vermittelt werden sollte.

(a) *Themen & Konzepte*

Unter dieser Kategorie sind die verschiedenen inhaltlichen Teilaspekte des Strategischen Managements zu verstehen, wie z.B. Corporate Strategy, M&A oder Innovationen. Zur Bearbeitung dieser Themen stehen verschiedene unterstützende Hilfsmittel bereit: (aa) das Themengebiet strukturierende, ordnende und integrierende *Bezugsrahmen*, (ab) erprobte *Methoden/Instrumente* zur Analyse oder (ac) *Theorien und empirische Erkenntnisse* zu Kausalzusammenhängen. Manager müssen in diesem Zusammenhang ebenfalls dazu angeregt werden, ihre impliziten Theorien an den Erkenntnissen alternativer, wissenschaftlich entwickelter Theorien zu überprüfen.

(b) *Fertigkeiten & Methodiken*

Grundsätzlich wird kritisiert, dass eine Strategieausbildung i.A. zu sehr auf Analysetechniken ausgerichtet ist, und weniger auch das „Handwerk“ der Strategiearbeit im Fokus hat. So beklagte Mintzberg vor fast zwei Dekaden bereits (1991, S. 91): „Sogar mein eigener Bereich, die Strategie, setzt mehr auf die ‚Zahlenverarbeiter‘, die mehr an ‚Konkurrenzanalyse‘ als an den Feinheiten der kunsthandwerklichen Strategieentwicklung interessiert sind“. Stattdessen sollte mehr Wissen darüber, wie das Arbeiten an und mit Strategien wirklich stattfindet, geschult werden. Dazu gehört das Vermitteln deskriptiver Einsichten, die die Auszubildenden über die Welt, in der sie tätig sind, informiert. Es sollten reichhaltige Beschreibungen von Praktiken geliefert werden, die alternative Perspektiven der Welt aufzeigen. Passen sie zur Welt des Zuhörers, dann weiß dieser i.A., was damit zu tun ist.

Vielversprechend ist diesbezüglich die gegenwärtige Auseinandersetzung eines Teils der Strategieforschung mit den Praktiken des *Strategizing* (vgl. z.B. Whittington u. Cailluet 2008). Diese Forschungsbemühungen zielen z.B. darauf ab, die Spezifika der einzelnen Tätigkeitsfelder von Strategiefachleuten besser zu verstehen. Es geht dabei nicht mehr nur um die Techniken und Konzepte des Strategischen Managements, die zum Einsatz gelangen, sondern auch um die Methodik des Strategizing (Sammeln relevanter Informationen, Durchführung von Workshops, strategische Planungsprozesse, etc.) sowie die erforderlichen persönlichen Fähigkeiten (Durchführen von Verhandlungen oder der Umgang mit Interessenkonflikten, Erbringen von Überzeugungskraft etc.).

(c) *Gesellschaftliche Verankerung*

Den Themen Moral und wertbasierte Führung sollte mehr Gewicht als bislang i.A. üblich gegeben werden. Es sollte intensiv auf den Zusammenhang von Strategie und Verantwortung eingegangen werden. Ethikkurse dürfen nicht im luftleeren Raum stehen, sondern sollten möglichst direkt an den konkreten Entscheidungsproblemen von Führungskräften ansetzen.

(d) Persönlichkeitsentwicklung

Ziel muss es auch sein, die Entwicklung der Auszubildenden zu einer eigenständigen Persönlichkeit im Denken und Handeln zu fördern. Dazu gehört die Unterstützung in der Fähigkeit zum kritischen Denken – was z.B. moralisch haltbare Entscheidungen ausmacht – ebenso wie die Entwicklung einer gesunden Skepsis gegenüber scheinbar anormalen Entwicklungen. Ferner geht es bei dieser Kategorie um die Stärkung des Rückgrats, das es den Akteuren erlaubt, auch einmal gegen den Strom zu schwimmen. Schließlich gilt: Denn nur weil alle etwas tun, muss es noch lange nicht richtig oder legitim sein.

(3) Wann?

Die zu lehrenden Inhalte müssen entlang zu definierender Entwicklungsstufen gegliedert werden. Diese Entwicklungsstufen könnten den Karrierepfad eines Strategie Professionals abbilden. Er beginnt z.B. beim *Junior Strategen*, der mit den Grundlagen des Strategischen Managements vertraut zu sein hat, und führt bis zur Stufe des schon sehr erfahrenen *Senior Strategen*.

Natürlich können die einzelnen Wissensbausteine nicht einfach aus ihrem soziokulturellen Umfeld herausgelöst werden, in dem sie entstanden sind bzw. entwickelt wurden. Es muss sorgfältig reflektiert werden, was eine Anwendung in veränderten Kontexten bedeutet und zur Folge haben würde.

3.2 Entwicklung eines Zertifizierungssystems

Ein weiteres Element im Rahmen der Professionalisierung des Strategieberufs ist das Angebot einer Zertifizierung. Ihr Zweck wäre es, dass der angehende Strategiefachmann zunächst beweisen müsste, dass er den seiner Ausbildungsstufe zugeordneten Wissensfundus beherrscht, bevor ihm erlaubt wird, seinen Beruf auf dieser Stufe auszuüben (*license to operate*).¹⁰

Dazu könnte eine Institution, analog z.B. zur Standesorganisation der Wirtschaftsprüfer, gegründet werden. Angesichts der Internationalität der heutigen Wirtschaft sollte dies idealerweise eine internationale Organisation sein (von der Rechtsform her z.B. ein Verein nach Schweizer Recht), deren Mitglieder affilierte Landesgesellschaften sind. Diese Zertifizierungsinstitution würde in ihrer Funktion als berufständische Vereinigung zusammen mit den wichtigsten Interessengruppen dieses Berufsstands (Business Schools, Strategieberatungen etc.) die Standards, die auf verschiedenen Entwicklungsstufen der Professionalisierung zu erfüllen sind, definieren. Auch würde sie eine Prüfung entwickeln, über die diese Standards bei den Professionals abgeprüft werden. Des Weiteren vergibt sie an ausgewählte lokale Institutionen (z.B. Business Schools) das Recht zur Durchführung dieser Prüfungen bzw. zur Zertifizierung der Professionals.

¹⁰ Neben den Professionals könnten natürlich auch die Dozenten und Ausbildungsinstitutionen der Professionals bis hin zu zum Einsatz kommenden typischen Instrumenten (z.B. eine bestimmte Software) zertifiziert werden.

Damit sich die Professionals auf die Prüfungen vorbereiten könnten, müsste durch dafür qualifizierte Ausbildungsinstitutionen ein entsprechendes Kursangebot für die einzelnen Entwicklungsstufen entwickelt und bereitgestellt werden. Soll eine Zertifizierung nur von begrenzter Dauer sein, so müssten in regelmäßigen Abständen auch Re-Zertifizierungen durchgeführt werden. Dazu müssten Auffrischkurse zu neueren Entwicklungen im Strategischen Management regelmäßig angeboten werden.

3.3 Verpflichtung, dem Gemeinwohl zu dienen

Um als wirkliche Profession wahrgenommen zu werden, wäre als drittes Element ein klares *Commitment* jenseits der Verantwortung zum Eigentümer vonnöten, d.h. auch ein ziviles und persönliches Commitment zu den eigenen Pflichten als Treuhänder gesellschaftlicher Interessen (vgl. Khurana u. Nohria 2008). Der immer lauter werdende Ruf nach einer umfassenderen Übernahme auch von sozialer Verantwortung manifestiert sich im Prinzip der *Nachhaltigkeit*, in dessen Duktus dann auch eine Ausbildung stattfinden sollte: (1) Konsumiere den Ertrag und nicht das Kapital (ökonomisches, soziales und natürliches Kapital); (2) Integriere kurz- und langfristige Aspekte; (3) Schaffe mehrdimensional Wert (ökonomisch, sozial und ökologisch); (4) Vermeide bzw. minimiere die Risiken und nutze die Chancen aus den emergierenden gesellschaftlichen Themen (*Social Issues*). Der heute bei vielen Unternehmen schon relativ weit verbreitete Ansatz der *Corporate Social Responsibility* greift dieses Prinzip der Nachhaltigkeit auf (vgl. Müller-Stewens u. Brauer 2009, Kap. 3).

3.4 Richtlinien für ethisches Verhalten

Ein richtiger Berufsstand folgt einem gemeinsamen Verständnis zu einer korrekten Ausübung des Berufs. Vor diesem Hintergrund wären dem Beruf des Strategie Professionals als viertes Element z.B. Verhaltensregeln dieser Art zuzuordnen, die auch einklagbar und durchsetzbar sind: So sollte die Arbeit z.B. unparteiisch und unabhängig sein; es sollte mit ihr kein Schaden angerichtet werden, sie sollte dem Gemeinwohl dienen etc. Teilweise sind derartige Verhaltensregeln bei manchen Unternehmen bereits in Firmenwerten oder Führungsgrundsätzen verankert. Dort werden sie aber nicht berufständisch verstanden, sondern als verbindliche Richtlinien für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Sollte ein Absolvent gegen derartige standesrechtliche Verhaltensregeln verstoßen, sollte – wie bei den Ärzten und Anwälten – auch die Möglichkeit bestehen, ihm den verliehenen Titel wieder abzuerkennen.

4 Schlussbetrachtung

Offensichtlich erleben wir derzeit Tendenzen zu einer stärker regulierten Welt. Auch das in diesem Beitrag geführte Plädoyer, den Beruf des Managers und

des Strategen zu einem wirklichen Berufsstand zu entwickeln, würde ein Mehr an Regulierung bedeuten. Denn eine Professionalisierung bedeutet immer auch Standardisierung. Das heißt im Umkehrschluss, dass die Professionalisierung ihren Preis hätte. Es würden Freiheitsgrade eingeschränkt werden. Das wiederum könnte eine Reduktion von Innovation und eine Erhöhung von Bürokratie zur Folge haben.

Wird dieser Preis dem in einer Wirtschaftskrise erzeugten Schaden gegenübergestellt, so dürfte er sich rechtfertigen. Eine Professionalisierung würde einen normativen Rahmen und Standard mit sich bringen, der nach Etablierung auch international anerkannt werden würde und als Gütesiegel dienen könnte. Doch niemand weiß, ob eine stärker regulierte Profession des Managers in der Vergangenheit tatsächlich zu besseren Ergebnissen geführt hätte. Diese Verbesserung ist jedoch die Annahme für diesen Beitrag. Allerdings heißt das ebenfalls, dass ein wachsames Auge für den Nutzen solcher beruflichen Standards benötigt wird. Zu berücksichtigen sind zudem auch geschäftliche Eigeninteressen, die die meisten Zertifizierungsinstitutionen verfolgen. Trotz dieser offensichtlichen Gefahren scheint jedoch der Beruf des Managers einen dringenden Professionalisierungsbedarf zu haben, um das notwendige Vertrauen der Gesellschaft wiederzugewinnen.

5 Literaturverzeichnis

- Angwin D, Paroutis S, Mitson S (2009) Connecting up Strategy: Are Senior Strategy Directors a Missing Link? *California Management Review* 3: 74-94
- Bennis W, O'Toole J (2005) *How Business Schools Lost Their Way*. Harvard Business Review 5: 96-104
- Bowen H (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York
- Breene RTS, Nunes PF, Schill WE (2008) The Chief Strategy Officer. *Harvard Business Review* 10: 84-93
- Chen A, Osofsky J, Stephenson E (2008) Making the Board More Strategic: A McKinsey Global Survey. *McKinsey Quarterly* 2: 1-10
- Delmar DR (2003) The Rise of the CSO. *The Journal of Business Strategy* 2: 8-10
- Drolshammer J (ed.) (2009) *A Timely to the Lawyer? Globalisierung und die Anglo-Amerikanisierung von Recht und Rechtsberufen*. Dike Verlag, Zürich, St. Gallen
- Dye R (2008) : How Chief Strategy Officers Think About their Role: A Roundtable. *McKinsey Quarterly* 5: 1-8
- Eberstadt N (1973) What History Tells us about Corporate Responsibility. *Business and Society Review* 7: 76-81
- Harrison R (2008) *Gardens. An Essay on the Human Condition*. Carl Hanser, München
- Johnson G, Scholes K, Whittington R (2008) *Exploring Corporate Strategy*, 8th edn. Prentice Hall, Harlow et al.

- Khurana R (2007) *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton University Press, New Jersey
- Khurana R, Nohria N (2008) It's Time to Make Management a True Profession *Harvard Business Review* 10: 70-77
- Klink D (2008) Der ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60: 57-80
- Maister DH (1997) *True Professionalism. The Courage to Care About Your People, Your Clients, and Your Career*. The Free Press, New York et al.
- Mintzberg H (1991) Mintzberg über Management. Führung und Organisation. *Mythos und Realität*. Gabler, Wiesbaden
- Müller-Stewens G, Brauer M (2009) *Corporate Strategy & Governance, Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Müller-Stewens G, Schimmer M (2008) Braucht es einen Strategieberat? Aufsichtsrat? Der Aufsichtsrat 7/8: 98-100
- Oliver RW (2001) CEO: Long-term Strategist or Short-term Hired Gun? *The Journal of Business Strategy* 5: 6-8
- Plinke W (2008) *Theoria cum praxi – Bemerkungen zur Entwicklung der Managementausbildung seit 100 Jahren*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 12: 846-863
- Podolny JM (2009) Die Reform des MBA. *Harvard Business Manager* 7: 40-47
- Whittington R, Cailluet L (2008) The Crafts of Strategy. *Long Range Planning* 6: 241-247
- Wooldridge B, Schmid T, Floyd SW (2008) The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management* 6: 1190-1221
- Zorn DM (2004) Here a chief, there a chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review* 6: 345-364