



Rupert Hasenzagl

Prof. Wirtschaftsingenieurwesen
AKAD private Hochschulen Stuttgart
rupert.hasenzagl@akad.de

Professionalisierung mit Management Development?

Warum Management eine Profession sein sollte und was Management Development (MD) dazu tun kann

Die Bezeichnung „professionell“ taucht im Zusammenhang mit Management immer wieder auf. Dabei bleibt aber meist offen, was mit **Profession** gemeint ist. Wendet man übliche Definitionen aus der Berufssoziologie an, zeigt sich bald, dass wesentliche Elemente einer Profession für Management fehlen. Insbesondere der **Theoriebezug des praktischen Managementhandelns** fehlt fast gänzlich. Die Vorteile eines derartigen Theoriebezugs sind allerdings weder in der Praxis noch in der Managementliteratur unstrittig. Diese Diskussion wird in dem vorliegenden Beitrag aufgegriffen. Dabei wird einerseits aus **komplexitätstheoretischen** Überlegungen, andererseits mit Bezug auf die **Professionalisierung von Management** der Vorteil eines Theoriebezugs hergeleitet. Darauf aufbauend wird die Frage untersucht, inwieweit **Management Development (MD)** in der Lage ist, Beiträge zur Professionalisierung von Management zu liefern. Ein wesentliches Resultat dieser Überlegungen ist die Hypothese, dass die meisten der bestehenden MD-Programme systemstabilisierend wirken und hinsichtlich ihres Beitrages zur Professionalisierung kritisch zu sehen sind.

Einleitung

Die Bedeutung von Management wird sowohl in der Praxis, als auch in der Wissenschaft ambivalent gesehen. Einerseits wird in der Unternehmensführungsliteratur auf die große Bedeutung von Management und Führung hingewiesen. Andererseits gibt es in der Literatur auch die Meinung, die Bedeutung von Management werde häufig überschätzt. In der Praxis der Unternehmensführung finden sich einige Belege, die zumindest indirekt auf die Bedeutung von Management schließen lassen. Ein derartiger Beleg ist die in der Praxis verbreitete Diskussion über die zunehmende Überforderung von Mana-

ger/innen. Dies ist zwar nicht unbedingt mit steigender Bedeutung gleichzusetzen, zeigt aber zumindest steigende Anforderungen an das Management. Burn outs, Ausstieg aus der Karrieremühle und vollständige Umorientierung v.a. im unteren und mittleren Management werden immer wieder als Alarmzeichen diskutiert. Sie deuten auf ein Auseinanderklaffen der wachsenden Anforderungen an das Management (und damit wahrscheinlich auch auf steigende Bedeutung von Management) und der Unterstützung, die Manager/innen durch ihr Handwerkzeug, Modelle und Techniken erhalten, hin.

Management – was ist das?

Bei einer häufig benutzten Einstiegsübung bei Führungskräfte trainings fällt auf, dass selbst in Unternehmen mit umfangreichen Führungs- und Managementleitbildern, die Frage, was Management ist, und wie die Verknüpfung mit verwandten Bereichen wie beispielsweise Führung erfolgt, höchst unterschiedlich beantwortet wird. Noch stärker

treten die Unklarheiten hervor, wenn von den Teilnehmer/innen solcher Trainings noch die Frage bearbeitet wird, welche Erwartungen die eigenen Mitarbeiter/innen, die eigenen Vorgesetzten und die Gruppe der Seminarteilnehmer/innen, die meist der mittleren Managementebene angehören, an Manager/innen haben. Üblicherweise erhält man dann drei, auf den ersten Blick ähnlich klingende, aber bei genauerer Analyse substantiell unterschiedliche Rollenbilder. Besonders spannend ist es, wenn die gleiche Frage nicht an die mittleren Führungskräfte, sondern an Mitarbeiter/innen oder Betriebsrät/inn/e/n gestellt wird. Hier sind oft nicht einmal mehr an der Oberfläche Übereinstimmungen hinsichtlich der Rollenbilder zu bemerken. Die Bedeutung von Managementleitbildern und die Wirkung, die diese innerhalb einer Organisation entfalten, werden damit natürlich auch zur Diskussion gestellt. Eine Deutung dieser Paradoxie, Leitbilder mit viel Aufwand zu erstellen und dann trotzdem beträchtliche Rollenunklarheit zu finden, wird weiter unten im Zuge der Diskussion von Managementmoden gegeben.

Wenden sich Praktiker/innen hoffnungsvoll an die Wissenschaft, um Klarheit über Management zu finden, werden sie oft enttäuscht.

Für Management und Führung existiert eine schier unübersichtliche Fülle von Definitionen. Beide Bereiche, insbesondere aber die Führungsdiskussion, sind hochgradig ideologisch aufgeladen. Anstelle einer Reflexion der grundlegenden theoretischen Fragen werden unhinterfragte Grundannahmen und erkenntnistheoretische Positionen teilweise aggressiv auch in „wissenschaftlichen“ Kreisen verteidigt.¹

Im theoretisch fundierten Diskurs der Wissenschaft kristallisiert sich langsam aber eine **funktionale Sichtweise von Management** (und damit auch von Führung) heraus. Diese kann dazu herangezogen werden, die eingangs gestellte Frage zu beantworten, was unter Management und Führung verstanden werden kann. Diese funktionale Sichtweise von Management beschäftigt sich seit den späten 1920er Jahren des letzten Jahrhunderts mit der Frage, was Manager/innen für Funktionen (also Leistungen für die Organi-

sationen) erbringen sollen. In der derzeitigen Fassung lassen sich die Funktionen in fünf sogenannte Teilprozesse zusammenfassen. Beginnend mit dem Teilprozess Planung, folgen Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.² Als teilprozessübergreifende Funktionen werden Kommunikation, Koordination und Entscheidung genannt.

Obwohl Führung im engeren Sinne also nur einen Teilprozess des gesamten Managementprozesses darstellt, werden die Begriffe Management und Führung oft synonym verwendet. Dies ist nicht ganz korrekt, aber in der Praxis und in Teilen der Wissenschaft durchaus üblich und durch die Interdependenzen zwischen den Teilprozessen auch vertretbar. Auf alle Fälle wird mit der Definition auf Basis des Managementprozesses die, v.a. in den USA sehr populäre Manager – Leader Unterscheidung stark in Frage gestellt. Mit dem Managementprozess ist das Aufgabenfeld von Management abgesteckt und indirekt eine Definition von Management gegeben.

Im Kern steckt hinter dieser funktionalen Sichtweise die Annahme, dass Management sich an der Überlebenssicherung einer Organisation zu orientieren hat und daraus resultierende Anforderungen in Ziele umsetzen und diese Ziele dann durchsetzen muss. Wie dies geht und ob es sich dabei um eine relativ einfache, rational und logisch erklärbare Planung und Umsetzung handelt, oder um einen hochkomplexen sozialen Vorgang, hängt von den zugrunde liegenden theoretischen Basisannahmen ab. Eher ökonomisch orientierte Grundannahmen sehen Management als Problem einer logischen Planung (in der moderneren Fassung inklusive Einbezug der Marktvariablen) und der nachfolgenden Planumsetzung. Diese Vorstellung entspricht implizit dem naturwissenschaftlichen Weltbild und wird auch gerne als Maschinenmodell bezeichnet. Moderne, eher soziologisch orientierte Basistheorien (wie beispielsweise die neuere Systemtheorie oder soziologische Netzwerktheorien) stellen viel stärker die Autonomie von Individuen und sozialer Systeme (also auch Organisationen) in den Mittelpunkt und entwickeln hochkomplexe theoretische Zusammenhänge, um die Möglichkeiten der Beeinflussung von Systemen beschreiben zu können. Diese Sichtweise gewinnt zumindest in dem theoretisch fundierten Forschungszweig über Management und Führung an Bedeutung³ und wird im folgenden Abschnitt aufgegriffen und begründet. Damit wird in weiterer Folge die Bedeutung des Managements von Organisationen komplexitätstheoretisch argumentiert.

Welche Bedeutung kann Management zugeschrieben werden?

Folgt man der Annahme, dass sich das Umfeld von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten massiv in eine Richtung höherer Komplexität entwickelt hat, folgen daraus zwei Implikationen: einerseits sind komplexere Managementtheorien notwendig, will man den Anspruch aufrechterhalten, damit komplexere Umwelten abbilden zu können. Andererseits kann aus der steigenden externen (und damit auch organisationsinternen) Komplexität auf eine steigende Bedeutung von Management und Führung geschlossen werden.

Hohe Komplexität fordert komplexere Theorien: Typische Beispiele aus der Praxis für diesen ersten Punkt sind das Scheitern bürokratischer Organisationen in dynamischen

Umwelten. Hier wird versucht, zentral eine Verhaltensbeeinflussung und Koordination der Mitarbeiter/innen zu erreichen. Bürokratische Organisationen sind damit kaum in der Lage, auf vielfältige und sich rasch ändernde Umwelteinflüsse zu reagieren. Dies ist der Preis für relativ geringe interne Komplexität. Ähnliches gilt für Organisationen die nach betriebswirtschaftlich orientierter, rationaler Logik aufgebaut sind. Durch das fast vollständige Ausblenden sozialer Komplexität stoßen derartige Ansätze, speziell bei komplexen Anforderungen wie beispielsweise tiefgehenden Veränderungsvorhaben oder sehr dynamischen Märkten, rasch an ihre Grenzen. Unternehmen, die nach diesem mechanistischen Verständnis aufgebaut sind, haben zunehmend Probleme auf den Märkten, wenn sie nicht allein aufgrund ihrer Größe jene Macht erlangt haben, dass sie bspw. vermeintlich „too big to fail“ sind und durch öffentliche Mittel am Leben erhalten werden. Mit effizienter Unternehmensführung hat das aber nichts zu tun. Unternehmen, die von ihrem Selbstverständnis Management und Führung auf zentrale Anleitung und Überwachung (strukturelle Führung) reduzieren, haben in vielen Fällen massive Probleme im Wettbewerb.

In Abbildung 1 sind diese Annahmen anhand eines modernen Lebenszyklusmodells für Organisationen dargestellt. Während in der ersten, eher pionierhaften Phase selten theoretisch reflektiertes Handeln in Organisationen zu finden ist, nimmt bei steigender Komplexität ein (oft auch implizierter) Rückgriff auf betriebswirtschaftlich oder in weiterer Folge bürokratisch begründete Methoden (und Moden) zu. Die steigende Komplexität spiegelt einerseits die wachsende Dynamik und Vielfalt der Umwelt wider, andererseits aber auch organisationsinternen Aspekte, wie bspw. zunehmende Größe der Organisation.

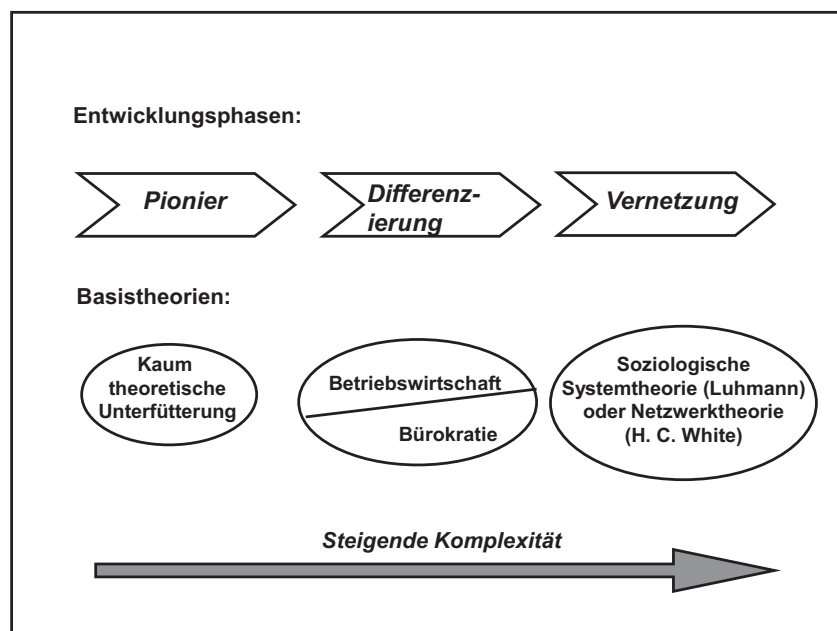


Abb. 1: Organisationale Entwicklungsphasen und korrespondierende Basistheorien

Im Gegensatz zu den stark komplexitätsreduzierenden betriebswirtschaftlichen und bürokratischen Modellen ermöglichen moderne soziologische Ansätze ein wesentlich geringeres Komplexitätsgefälle zu den Umwelten. Doch, was heißt hohe organisationsinterne Komplexität konkret? Einerseits bieten moderne Organisationstheorien die Möglichkeit, soziale Gegebenheiten, die sich üblicherweise nicht mit einfachen naturwissenschaftlichen Werkzeugen beschreiben lassen, abzubilden. Der viel diskutierte Komplex der kulturellen Phänomene mit den interpretativen Variablen Werte und Normen fällt beispielsweise darunter. Andererseits blendet sowohl die Betriebswirtschaft („unbewusst“), als auch die Bürokratie („bewusst“), die soziale und zeitliche Dimension von sozialem Geschehen aus. Die Grundannahme lautet in der mechanistischen Sichtweise: wenn eine Information sachlich vorliegt, ist ihre Bedeutung festgelegt. Dass die zeitliche (wann geschieht etwas) und die soziale Dimension (in welchem sozialen Kontext erfolgt eine Information) mindestens ebenso die zugeschriebene Bedeutung einer Information bestimmt, ist nicht nur in modernen soziologischen und sozialpsychologischen Theorien heute eine Selbstverständlichkeit, sondern entspricht auch unseren alltäglichen Erfahrungen. Nicht *was* gesagt wird, bestimmt die Bedeutung, sondern *wann* und in *welchem* sozialen Kontext. Der Preis, den Theorien dafür bezahlen, latente und „eigensinnige“ Organisationskulturen oder mehrere Dimensionen des sozialen Sinns beschreiben zu können, ist ein hohes Abstraktionsniveau und hohe Eigenkomplexität.

Die Bedeutung von Management: Während die betriebswirtschaftliche Sichtweise (in der neoklassischen „Mainstream-Variante“) bei Management auf rationales Planen und Umsetzen der Planung mittels rationaler Argumente baut, reduziert der Bürokratismus Management auf die Unternehmensspitze, die Rationalität nach unten mit hierarchischer Macht durchsetzt. Beide Ansätze kommen aus unterschiedlichen Gründen immer mehr unter Druck. Am betriebswirtschaftlichen Verständnis müssen die Prämissen der Vorhersagbarkeit und der völligen Planbarkeit kritisch hinterfragt werden. Die Bürokratie wiederum hat mit einer seit fast 100 Jahren andauernden und ständig zunehmenden Kritik an hierarchischer Führung zu kämpfen. Diese Kritik wird durch Höherqualifizierung der „Untergebenen“ und gesellschaftlich geforderte Autonomiebestrebungen enorm angeheizt. Abgesehen davon ist es einleuchtend – und in der Praxis auch immer wieder beobachtbar –, dass eine „strategische Spitze“, die hierarchisch eine Organisation führt, sehr schnell an Grenzen der bewältigbaren Umweltkomplexität stößt

Ganz anders ist die Argumentation in modernen soziologischen Theorien. Wimmer und Schumacher (2009)⁴ sehen hier Einigkeit, dass die dynamischen und vielfältigen Umwelten nur mit wirkungsvollen Gestaltungsfunktionen bewältigt werden können. Allerdings sind die Spielregeln dieser „General Management“ genannten Gestaltungsfunktionen nach der systemtheoretisch inspirierten Forschungsrichtung im radikalen Wandel begriffen. Nicht mehr hierarchische oder auf „Rationalität“ begründete Durchsetzung von Anweisungen stehen im Mittelpunkt von Management, sondern die Beeinflussung von „eigensinnigen“ und in ihren Beobachtungen und Handlungen autonomen sozialen (und auch psychischen) Systemen. Darüber hinaus müssen Organisationen ihre eigenen Strukturen der Umwelt so anpassen, dass sie möglichst viele für ihr Überleben relevante Informationen verarbeiten können und dabei ihre Eigentümlichkeit (Identität) bewah-

ren. Dies bedeutet oft auch eine Steigerung der inneren Komplexität einer Organisation, um das Komplexitätsgefälle zu einer dynamischen und vielfältigen Umwelt in „vernünftigen“ Grenzen zu halten. Das Ausblenden von zu viel Komplexität bedeutet Informationsverlust – und dabei können überlebenswichtige Informationen aus dem Blickfeld geraten. Den stark vereinfachenden Managementmoden als Mittel zur Beherrschung steigender Umweltkomplexität wird damit eine klare Abfuhr erteilt. Mit steigender Komplexität geht auch eine zunehmende Bedeutung der Funktionsträger (also der Manager/innen) einher. Allerdings müssen sich die Manager/innen bei der konkreten Gestaltung ihrer Funktion an den oben erwähnten Eigentümlichkeiten sozialer (und psychischer) Systeme orientieren und dürfen sich nicht mechanistischen Rationalitäts- oder (All)-Machtphantasien hingeben.

Eine kurze Zusammenfassung der bisherigen Annahmen liefert folgendes Bild (vgl. Abb. 1): Die Anforderungen an Management steigen (rapide), v.a. durch die stark gestiegene Umwelt- und interne Komplexität. Dies macht auch komplexere Theorien für und über Management notwendig, um mit diesen neuen Anforderungen im geeigneten Maß umgehen zu können. Dazu sind aber elaborierte Theorien mit hoher Eigenkomplexität notwendig. Es fragt sich, ob in der Praxis derartige Theorien tatsächlich verwendet werden. Damit eng verbunden ist die Frage nach dem Stand der Professionalisierung von Management.

Muss Management professionell sein?

Die Frage, ob Management professionell ist, löst in Managementtrainings zuerst meist Irritationen aus. Die zweite Reaktion besteht häufig darin, dass das Verhalten einzelner Manager/innen (meist des direkten Vorgesetzten) mit erwartbarem Ergebnis (nämlich unprofessionell) analysiert wird. Ganz selten wird die Frage nach dem Kern von Professionalität, also der Grundlagen professionellen Verhaltens gestellt.

Die theoretischen Grundlagen für eine Professionalitätsdiskussion liefert die Berufssoziologie. Dabei hat sich der Schwerpunkt der Fragestellung von „Was macht eine Profession aus?“ zu „Wie erreichen und erhalten Professionen den angestrebten Status in der Gesellschaft?“⁵ gewandelt. Die erste Frage wird heute noch mit Bezug auf Management diskutiert, die zweite Frage reflektiert die Mechanismen, die Professionen Macht gegenüber der Gesellschaft, aber auch gegenüber den eigenen Mitgliedern gibt. Für die hier vorliegenden Zwecke, nämlich zu beantworten welchen Grad an Professionalisierung Management erreicht hat, ist eher die erste Fragestellung relevant. Eine Zusammenfassung der Anforderungen an eine Profession aus der Literatur zeigt, dass sie einerseits von gesellschaftlicher Relevanz sein muss, andererseits aber als konstituierendes Merkmal ein Kern an Wissen, basierend auf Theorien, vorhanden sein muss (vgl. Abb. 2). Der Bezug auf Theorien wird dadurch argumentiert, dass Professionen mit *komplexen* gesellschaftlichen Problemen befasst sind, die auch eine entsprechende theoretische Verankerung brauchen.

Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit einer echten (auf Theorien basierenden) akademischen Ausbildung als Voraussetzung für Professionen. Standesvertretungen sollen einerseits die Weiterentwicklung der Profession fördern, andererseits den Zugang zu Professionen regeln. Warum die Theorieübermittlung in allen derzeit vorhandenen Professionen mit einer akademischen Ausbildung verknüpft ist, wird weiter unten noch ausführlich diskutiert.

| Aspekte einer Profession | Ausprägung |
|--------------------------|---|
| Funktion | Liefert einen Beitrag zur Bearbeitung einer komplexen Fragestellung der Gesellschaft |
| Konstituierendes Merkmal | Vorliegen eines professionsspezifischen Wissenskern (body of knowledge), der es ermöglicht, die komplexen Fragestellungen angemessen zu bearbeiten |
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none"> - Akademische Ausbildung - Ethische Standards - Identität der Profession - Standesvertretung |
| Gesellschaftliche Folgen | <ul style="list-style-type: none"> - Soziale Reputation - Hohes Einkommen - Gesellschaftlicher Einfluss |

Abb. 2: Aspekte und Ausprägungen einer Profession

Neuere Beiträge zur Professionsdiskussion für Management liefert eine Diskussionsreihe in der Zeitschrift Harvard Business Review (HBR), die sich über mehrere Jahre zog und mit einem Artikel von Khurana und Nohria⁶ begann. Die Autoren führen dabei ähnliche wie die oben in Abb. 2 gezeigten Kriterien für die Definition von Professionen ein, wobei sie besonderen Wert auf eine formale Ausbildung mit fundiertem Wissen und formale Zugangsbeschränkungen legen. Khurana und Nohria halten die Professionalisierung von Management für notwendig, während beispielsweise Barker⁷ im Rahmen dieser Diskussion die Meinung vertritt, Management sei mehr „Kunst“ und könne nur durch Anwendung in der Praxis gelernt werden. Letzteres ist verständlich, wenn als Grundlage für die Ausbildung stark komplexitätsreduzierende Theorien wie die oben gezeigte mechanistische Richtung verwendet werden.

Management: Profession oder Kunst?

Sind die theoretischen (in diesem Fall mechanistischen) Modelle nicht in der Lage, auch nur annähernd passende Antworten auf das soziale Geschehen in einer Organisation zu geben, wird das nicht Erklärbare irrational und die Beherrschung dieser Phänomene als Kunst gesehen. Will man Management aus dieser vortheoretischen mystischen Falle befreien, sind entsprechende komplexe Modelle notwendig (vgl. Abb. 1). Von Manager/innen kann man nur dann erwarten, die hochkomplexen sozialen Geschehnisse im Rahmen von Unternehmensführung theoretisch erklären und verstehen zu können, wenn einerseits eine fundierte (akademische) Ausbildung, andererseits auch eine entsprechende Lehrzeit in der Praxis erfolgen. Diese notwendige Praxis ist

auch bei allen anderen derzeit definierten Professionen wie Ärzt/inn/en oder Rechtsanwält/inn/en durchaus gefordert. Der Unterschied zur Kunstrichtung besteht nur darin, dass in Professionen die praktischen Erfahrungen theoretisch gestützt reflektiert werden können und so die Beliebigkeit (im Sinne von Personenbezogenheit) der Interpretation verlieren.

Folgt man diesen Thesen, liegt die Notwendigkeit einer Professionalisierung von Management auf der Hand. Wenn das aber so einfach argumentierbar ist, stellt sich die Frage, warum Management dann noch keine Profession ist. Oder ist es doch bereits hochgradig professionalisiert? Dazu ist es notwendig, einen Blick auf die Praxis zu werfen.

Ist praktisches Management professionell?

In der Praxis trifft man immer wieder auf Manager/innen, die aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer sozialen Sensibilität ihre Aufgaben exzellent erfüllen. Die theoretische Diskussion, woran die exzellente Aufgabenerfüllung gemessen wird, wird an dieser Stelle ausgeblendet. Wir gehen einmal davon aus, dass der Managementenerfolg für die Praxis klar ersichtlich ist. Bei genauerem Hinsehen merkt man, dass es hier sowohl Manager/innen gibt, die „geborene“ Unternehmer/innen sind, auf der anderen Seite aber bei einigen Unternehmensführer/innen dieses Managementhandeln oft nicht naturgegeben, sondern durchaus auf gute Ausbildung (oft im Ausland) zurückzuführen ist. Aber das sind Einzelfälle. Die Berufsgruppe der „Manager/innen“ ist deshalb noch lange nicht professionell. Die akademische Ausbildung war im deutschen Sprachraum jahrzehntelang betriebswirtschaftlich geprägt und damit keine Ausbildung in Unternehmensführung. Im letzten Jahrzehnt gibt es akademische Ausbildungen, die speziell für Manager/innen angeboten werden. Hier sind v.a. Fachhochschulen und postgraduale Ausbildungen zu nennen, aber auch klassische Universitäten bieten mittlerweile Studiengänge in „General Management“ an. Wieweit letztere nicht wieder BWL-dominiert sind, bleibt abzuwarten, die erste Gruppe zeichnet sich erfahrungsgemäß durch hohe „Praxisorientierung“ aus. Postgraduale Ausbildungen setzen – das sagt ja schon der Name – eine Graduierung (d.h. einen Masterabschluss) voraus. Und in diesem sollte die Auseinandersetzung mit Theorien erfolgen. Der Beitrag von postgradualen MBA Studien zur Professionalisierung wird mittlerweile auch im Mutterland der MBA Studien, in den USA, sehr kritisch gesehen. Die Skepsis an der Professionalisierungswirkung wird durch eine neuere Studie gestützt, die zeigt, dass Manager/innen fast nur populäre Managementliteratur lesen. Diese ist oft nicht auf den ersten Blick als populär und nicht theoriegestützt zu erkennen, viele akademisch arbeitende Professor/inn/en partizipieren auch gerne an diesem großen Segment der Managementbücher.

Folgt man der oben skizzierten Argumentation der steigenden Anforderungen an Management durch komplexer werdende Umwelten, und setzt man das hohe Bedürfnis der Praxis nach Entscheidungen voraus, stellen sich zwei Auswege dar. Entweder die oben vertretene Forderung nach Professionalisierung, hier v.a. der Zugriff auf entsprechende Theorien, die selbst komplex genug sind, die gestiegene Umweltkomplexität ab-

zubilden. Oder es wird der Weg gewählt, die Komplexität derart zu reduzieren, dass wieder rasche Entscheidungen möglich sind. Der zweite Weg ist der Weg der Praxis. Die Wissenschaftstheorie bezeichnet dies als „simulierte Gesetzmäßigkeiten“, d.h. die Praxis sucht nach (scheinbaren) gesetzmäßigen Zusammenhängen in hochkomplexen Vorgängen, damit Entscheidungen möglich werden. Diese Vorgehensweise haben sich Managementautor/inn/en und Berater/innen zu Nutze gemacht. Relativ komplex erscheinende Modelle, die sich dann aber in einfache Zusammenhänge auflösen, sind die Basis der seit etwa 15 Jahren auch in Europa wissenschaftlich diskutierten „Managementmoden“. Deren Erfolgsgeheimnis liegt darin, dass sie den durch Umweltkomplexität überforderten Manager/inne/n versprechen, durch logisch („rational“) nachvollziehbare Modelle ihre Organisation in den Griff zu bekommen. Sie treffen damit die Denkmuster der Praxis zur Herstellung von Entscheidungsfähigkeit durch Vereinfachung, verschweigen durch ihre Rhetorik aber die starke Komplexitätsreduktion. „Die Führungskraft als Coach“ oder „Rundumbeurteilung von Führungskräften“ sind Modeerscheinungen, die derzeit im Feld Führung für hohe Umsätze bei Buchautor/inn/en und Berater/inne/n sorgen, in der Unternehmenspraxis die Aufgabenbewältigung von Führungskräften meist nicht leichter machen, oft sogar massiv erschweren. Auch den oben zitierten „Managementleitbildern“ kann in der derzeitigen Ausprägung Modestatus zugesprochen werden. Damit erklärt sich auch die zugeschriebene Bedeutung derartiger Leitbilder (als modernes Unternehmen hat man eben ein Managementleitbild!), aber relativ geringe Wirkung in der Praxis.

Ähnliche Argumente werden in der bereits zitierten Harvard Business Review Diskussion verwendet. Dabei sind sich sowohl die Vertreter/innen von Professionalisierungsbestrebungen, als auch die „Management ist Kunst“ Vertreter/innen einig, dass Management derzeit keine Profession ist. Abgesehen von dem bisher bei der Diskussion der Praxis hauptsächlich kritisierten fehlenden theoretisch fundierten „Body of Knowledge“ sind alle anderen Punkte einer Profession, wie Standesvertretung, formaler Zugang, eine Identität der Berufsgruppe etc. nicht oder nur schwach ausgeprägt.

Management Development und Professionalisierung – eine Symbiose?

Die Kernfrage des vorliegenden Artikels ist, ob Management Development einen Beitrag zur Professionalisierung des Managements liefern kann. Dabei schwingt die Frage mit: wie kommt Theorie in die Praxis? Mit Management Development ist hier die Weiterbildung von Führungskräften im Rahmen der Personalentwicklung von Unternehmen gemeint. Der ehemalige Münchner Professor für Organisationspsychologie, Lutz von Rosenstiel sieht einen hohen Bedarf an derartigen Weiterentwicklungen. Seine Frage, ob die akademischen Ausbildungen eine gute Vorbereitung für Führungsaufgaben sind, beantwortet er selbst: „Wohl kaum. Künftige Führungskräfte erlernen ein Fachgebiet, sie sind Techniker, Verwaltungsfachleute oder Betriebswirte, [...]“⁸. Das Führungsspezifische bleibt offensichtlich auf der Strecke. Dadurch wird ein hoher Bedarf an Weiterbildung gesehen, nicht nur von Unternehmen, sondern auch von Trainer/inne/n und Berater/inne/n. Die Frage ist nur, ob derartige Weiterbildungsmaßnahmen zu einer Professionalisierung beitragen, indem sie zumindest einen theoretisch fundierten Body

of Knowledge implementieren helfen. Es gibt kaum Gründe, die dafür sprechen, aber eine Reihe von Gründen, die dagegen sprechen.

Als ein ganz wesentlicher Grund sollte zuerst die offensichtliche Theoriefeindlichkeit der Praxis im Managementfeld genannt werden. Theorien wurden bisher als nicht sehr hilfreich, meist nur als komplex und abgehoben erlebt. Sie stellen für viele Praktiker/innen keine Entscheidungshilfe, sondern eher eine Entscheidungsbehinderung dar. Dies liegt wahrscheinlich zu einem Großteil an der von Rosenstiel erwähnten Erstausbildung von Manager/innen. Die dabei gelernten Theorien stellen sich nicht als hilfreich für die Unternehmensführung heraus. Aber es liegt auch an den bisher als Managementtheorien gebrauchten Modellen und deren praxisfremder Übermittlung. Es gibt also einige Gründe, die fehlende Theorieaffinität in der Management Praxis argumentieren können. Und dann beginnt ein Kreislauf. Entwickelt sich eine Praxis nicht basierend auf einem theoriegestützten Wissenskern, ist es kaum mehr möglich, in diese Praxis Theorien zu bringen. Denn die Logik der Praxis ist eine ganz andere als die der theoriebildenden Wissenschaften.

Warum sollten Entscheidungsträger/innen ein Management Development Programm etablieren, das ihren Überzeugungen über Theorien widerspricht? Die Praxis etabliert etwas in der Logik der Praxis, nicht in der Logik der Wissenschaft oder der Professionalisierung. Bei bestehenden Professionen gibt es kein Beispiel, dass eine theoretisch fundierte Ausbildung *nach* dem Berufseintritt erfolgt. Der akademisch übermittelte Wissenskörper steht zu Beginn der praktischen Lernphase und dann erfolgt die formale Lizenzierung zum Professionszutritt. Das hat natürlich auch Fallstricke, da kommen die machtorientierten Professionalisierungstheorien zum Tragen. Aber wenn sichergestellt werden soll, dass theoretisch fundiertes Wissen Grundlage des professionellen Handelns ist, dann ist der oben beschriebene Weg durchaus funktional. Sonst kommt die Theorie nur mehr schwer in die Praxis. Es gibt neben diesen Überlegungen noch eine Reihe von Gründen, die darauf hindeuten, dass Organisationen eher keine radikale Neuorientierung durch Management Development Programme wollen. Machterhalt der etablierten Führungsstrukturen spielt dabei ebenso eine Rolle, wie die prinzipielle Stabilisierungstendenz von Organisationen. Beide Aspekte sind in modernen Managementtheorien theoretisch gut abgesichert.

Ein wesentlicher Punkt in dieser Diskussion ist aber auch auf der anderen Seite zu finden: Bei den Anbietern von Management Development Programmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Großteil dieser Programme von externen Anbietern (Berater/innen/n und Trainer/innen/n) zumindest begleitet, wenn nicht durchgeführt wird. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Beratung bescheinigt dieser Berufsgruppe selbst einen niedrigen Stand an Professionalisierung. Der Hauptgrund liegt auch hier in der zu schwach ausgeprägten theoretisch fundierten Wissensbasis. Über Trainer/innen liegen weniger Studien vor, es gibt aber keine Gründe, die Erfahrungen mit Beratung nicht auch auf Trainer/innen zu übertragen. Abgesehen davon ist eine (oft nicht funktionale Vermischung) beider Berufsgruppen häufig am Markt zu finden. Wie soll eine schwach professionalisierte Berufsgruppe (Berater/innen und Trainer/innen) die Profes-

sionalisierung einer anderen (Manager/innen) fördern? Abgesehen von dieser prinzipiellen Fragestellung liegt die Hauptintention von Berater/inne/n und Trainer/inne/n im Verkaufen von Dienstleistung und nicht in einer tiefgehenden Veränderung durch Professionalisierung des Managements. Diese Aufgabe war traditioneller Weise – zumindest was die Diffundierung von theoriegestütztem Wissen in die Praxis betrifft – der akademischen Landschaft vorbehalten.

Dazu war (und ist) diese aber nicht immer in der Lage. Der Umgang mit der Theorie/Praxis-Unterscheidung hat in der Vergangenheit nicht immer gut geklappt und ist bei universitären Studien üblicherweise auf Kosten des Praxistransfers gegangen. Auch das hat zu Praxisfeindlichkeit im Management geführt. Der derzeitige Trend kehrt dies um, Praxis wird an erste Stelle gestellt und auf Theorievermittlung wird weitgehend verzichtet. Beim Schreiben dieser Zeilen hat den Autor ein Vorbereitungsmail für eine Vorlesung in einem Masterkurs an einer akademischen Ausbildungsstätte erreicht, in dem er sucht wurde, den Teil über Managementtheorien aus der letztjährigen Vorlesung „zu straffen“ und durch mehr Managementpraxis zu ersetzen. Interessanterweise sprechen die Evaluierungen der Studierenden aus dem Vorjahr eine ganz andere Sprache. Da wird von den berufsbegleitenden Studierenden noch mehr theoretische Fundierung gefordert und eine kritische Auseinandersetzung mit Theorien und das Übertragen auf die eigene Arbeitswelt.

Es scheint hier so, dass zu viel freier Markt am akademischen Sektor die „praxisbezogene“ Geschäftslogik von Berater/inne/n und Trainer/inne/n einschleppt. Dies kann auch eine wesentliche Erklärung der Kritik an amerikanischen MBA Kursen sein. Postgraduale MBA Studien, die managementspezifische Kenntnisse nach einer fachlichen Erstausbildung (Wirtschaft, Technik, Jus) auf akademischem Niveau bieten sollen, stellen historisch gesehen ein wesentliches Element der Professionalisierungsbestrebungen dar.⁹ Derzeit wird dies eher als gescheitert angesehen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Mit dem Argument steigender Umweltkomplexität wurde die Forderung nach einer Wissensbasis von Management begründet, die in der Lage ist, diese komplexen Einflüsse, die sowohl innerhalb einer Organisation als auch extern auftreten, funktional zu bearbeiten. Modelle, die entsprechende Eigenkomplexität ausweisen sind in der Regel mit Theorien unterfüttert. Deshalb ist auch die Grundlage von Professionen eine entsprechende theoretisch abgesicherte Wissensbasis, die in einer formalen (akademischen) Ausbildung vermittelt wird. Management hat einen geringen Grad an Professionalisierung. Damit fehlen den einzelnen Manager/innen wesentliche Unterstützungen bei der Bewältigung der immer höheren Anforderungen. Kein Mensch würde auf die Idee kommen, sich unter das Messer eines Chirurgen bzw. einer Chirurgin zu legen, die/der vorher Techniker bzw. Technikerin war und seine medizinischen Kenntnisse in zwei dreiwöchigen Kursen, aufgeteilt auf drei Jahre vermittelt bekam. Den Rest hat er in der Praxis von einem Guru gelernt. Im Management ist das üblich. Die Folge ist steigende (auch psychische) Überforderung von Manager/innen.

Für die Schlussfolgerung, Management als Profession zu etablieren, scheint Einiges zu sprechen. Neben den Anforderungen einer Standesvertretung etc. stellt sich die Frage, wie das notwendige theoretische Wissen in die Berufsgruppe gebracht werden kann. Hier stellt sich als ein möglicher Weg dar, dass sich akademische Ausbildungsstätten auf ihre Kernaufgaben, Theorien zu vermitteln und den Praxistransfer zu ermöglichen, besinnen. Weder ein abgehobenes, publikationsgetriebenes Agieren, noch ein möglichst studierendenfreundliches (bspw. durch Theorievermeidung und ständige Zufriedenheitsabfragen) Verteilen von akademischen Titeln ist hier hilfreich. Gerade postgraduale Ausbildungen scheinen zumindest mittelfristig für die Professionalisierung ein bedeutendes Potenzial zu haben. Nur muss man sich ernsthaft mit der Kritik der Amerikaner/innen an den eigenen MBAs auseinandersetzen und die eine oder andere Korrektur in den bestehenden Programmen durchführen. Management Development kann helfen, bestehende Standards in Organisationen zu verbreiten. Es ist aber nur bedingt (eher nicht) geeignet, eine Professionalisierung zu fördern.

Literatur

-
- ¹ vgl. dazu die Analysen des deutschen Managementforschers Neuberger, O. 2002. *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, (6 ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius, UTB.
- ² vgl. Steinmann, H., & Schreyögg, G. 2005. *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, (6 ed.). Wiesbaden: Verlag Gabler.
- ³ vgl. Neuberger, 2002; Rosenstiel, L. v. 1999. Entwicklung und Training von Führungskräften. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Eds.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, (4 ed.): 61-76. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- ⁴ Wimmer, R., & Schumacher, T. 2009. Führung und Organisation. In R. Wimmer, J. O. Meissner, & P. Wolf (Eds.), *Praktische Organisationswissenschaft*, (4 ed.): 169-193. Heidelberg: Carl Auer.
- ⁵ Macdonald, K. M. 1995. *The sociology of the professions*. Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- ⁶ Khurana, R., & Nohria, N. 2008. It's time to make management a true profession. *Harvard business review*, 86(10): 70-77.
- ⁷ Barker, R. 2010. No, Management Is Not a Profession. *Harvard business review*, 88(7-8): 52-60.
- ⁸ Von Rosenstiel, 1999: 63
- ⁹ Khurana & Nohria, 2008

Angaben zum Autor

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen an der AKAD privaten Hochschule in Stuttgart. Vorher war er Professor für Managementberatung und betreibt seit 15 Jahren ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen. Seit 2010 ist er strategischer Netzwerkpartner bei der Beratergruppe Neuwaldegg. Seine berufliche Laufbahn begann Herr Hasenzagl im Computervertrieb und als Vertriebsleiter bei KTM in Oberösterreich. Danach war er neun Jahre bei einem internationalen Beratungsunternehmen u.a. als Geschäftsführer der österreichischen Niederlassung tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Entrepreneurship, Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement.