

## Eliteausbildung aus der Sicht der Wirtschaft

*Ihno Schneevoigt*

Meine Damen und Herren, was würden Sie sagen, wenn ich meine Rede wie folgt beginnen würde: „Ich komme aus einem Unternehmen, das zur Elite der Wirtschaftsunternehmen in der Welt gehört. Wir stellen ausschließlich Mitarbeiter ein, die ihre Examen an Elite-Universitäten erfolgreich abgeschlossen haben. Wir erwarten von unseren Führungskräften und Mitarbeitern, dass sie zur Elite ihres Faches gehören. Das Auftreten jedes unserer Mitarbeiter in der Öffentlichkeit soll zum Ausdruck bringen, dass er zur Elite seines Wirtschaftszweiges gehört.“

Sie glauben, Ihren Ohren nicht trauen zu dürfen; denn Sie halten diese Worte für unangemessene Angabe, welche in Ihnen als Kunden das Gegenteil der Überzeugung erweckt, die möglicherweise ein Unternehmen beabsichtigt, das so etwas von sich behaupten würde. Und damit sind wir bei den kritischen Aspekten des Themas mit der Verwendung des Wortes Elite.

In unserer Leistungsgesellschaft sollte die Verwendung des Wortes Elite einer von einem unabhängigen Dritten ausgeführten Bewertung von messbaren, objektiv beobachtbaren Leistungen entsprechen. Nun könnten wir diese Wortklauberei beenden mit dem Verständnis, dass aus politischen Gründen das Wort Elite im Zusammenhang mit Hochschulen und ihrer Forschungs- und Ausbildungsqualität eigentlich dem Begriff der Leistung entspricht. Nur ist das Wort „qualitativ hochwertige Leistung“ nicht so medienwirksam wie das Wort Elite. Aber ganz so einfach ist es aus meiner Sicht nicht.

Zwar unterstützen wir in der Wirtschaft die Auffassung, dass die Qualität unserer Leistungen besser werden muss. Das bezieht sich übrigens keineswegs nur auf Universitäten, sondern durchaus auch auf uns selbst in der Wirtschaft. Aber, der Begriff der Elite, so wie er gegenwärtig in der öffentlichen bildungspolitischen Diskussion verwendet wird, stört.

Ich masse mir nicht an, die Leistungen von Universitäten zu bewerten. Das ist schon schwer genug für Unternehmen, und die Betriebswirtschaft hat meines Wissens schon viel länger daran gearbeitet, objektive Bewertungssysteme für Unternehmen als für Universitäten zu entwickeln. Aber die Anspruchshaltung, die bei den Absolventen durch die unreflektierte Verwendung des Wortes Elite im Zusammenhang mit der Universitätsausbildung entstehen kann, ist für uns nicht ohne Bedeutung.

Die tragenden Gestaltungsgrundsätze für Elite-Studiengänge werden in einem Schreiben des Bayerischen Staatsministers für Wissenschaft, Forschung und Kunst vom Mai 2003 wie folgt beschrieben:

- „Profilierung des fachlichen Angebots (Auswahl der Dozenten nach Exzellenzgesichtspunkten, Aufnahme fachübergreifender Komponenten in das Curriculum, attraktive inhaltliche Schwerpunkte),
- Internationalisierung (Auslandsaufenthalte/-praktika, ausländische Dozenten, fremdsprachliche Lehrveranstaltungen),
- hohe Betreuungsintensität,
- Erweiterung des geistigen Horizonts und der Persönlichkeitsbildung der Studierenden durch besondere Angebote und Anforderungen,
- vertiefte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen,
- Hinführung zu einem postgradualen Studium bzw. einer wissenschaftsbezogenen beruflichen Tätigkeit in verantwortlicher Position durch gezielte Hinführung zur Forschung sowie das Angebot praxisorientierter Komponenten.“

Wenn ich das lese, frage ich mich, wie denn sonst an den Universitäten gelehrt wird:

- mit Dozenten ohne Exzellenznachweis,
- ein Studium ohne internationale Berührungen,
- mit geringer Betreuungsintensität,
- ohne Erweiterung des geistigen Horizonts und der Persönlichkeit,
- keine Hinführung zu einer beruflichen Tätigkeit in verantwortlicher Position?

Es leuchtet ein, dass diese Teilungsbegründung für Normal- und Elitestudiengänge nicht trägt. Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Begabtenförderung muss sein und kann intensiviert werden. Dass Doktorandenkollegs und Privatissime-Veranstaltungen gefördert werden und „studium generale“-Ideen in Studiengänge eingebaut werden sollen, ist unwidersprochen zu begrüßen.

Die Universitäten können aber nur in geringfügigem Ausmaß die Karriereentwicklung ihrer Absolventen vorbestimmen, wahrscheinlich eher für professionelle Fachpositionen, weit weniger für die Positionen im Management, die Führungsverantwortung tragen.

Die Universitäten müssen sich mit Nachdruck um die für die kommenden Jahre prognostizierten großen Studentenzahlen kümmern. Wir in den Unternehmen müssen uns mit den neuen Studienabschlüssen Bachelor und Master, die auf Grund der Bologna-Beschlüsse flächendeckend eingeführt werden, beschäftigen. Der gleichzeitige Übergang der künftigen Bachelor-/Master-Absolventen, der Absolventen von Elitestudiengängen sowie von Ph.D.s in ihre berufskomplementären Einstiegspositionen verlangt einen erheblichen Aufwand. Die Personal- und Linienfunktionen in den Unternehmen werden erheblicher Aufklärung bedürfen, um den jungen Leuten abschlussadäquate Einstiege zu ermöglichen.

Wir können in den Unternehmen keinen dieser jungen Leute gebrauchen, die von sich glauben, den Marschallstab im Tornister zu haben, weil sie an einem angeblichen Elite-Studiengang mehr oder minder erfolgreich teilgenommen haben.

Wir brauchen hochqualifizierte akademisch ausgebildete Leute, die bereit sind, im Unternehmen unten anzufangen, das Geschäft von der Pike auf zu lernen und sich für nichts zu schade zu halten. Wenn sie dann erfolgreich ihre Arbeit getan haben, gezeigt haben, dass sie mit den Kollegen, welcher Vorbildung auch immer, zurecht gekommen sind, können sie die Karriereleiter betreten, die ihnen in Stufen, manchmal langsam, manchmal sehr schnell größere Verantwortung zugesteht.

Herbert Henzler hat diese Art der geforderten Karriereentwicklung einmal „T-Shape Career Development“ genannt. Er meinte damit, dass jeder tief in ein Fachgebiet eintauchen muss, bevor er als Generalist höhere professionelle und Führungs-Karrierestufen erklimmen kann.

Wir beobachten heute, wie die begnadeten Abgänger internationaler Herkunft von den Elite-Universitäten kommen und in den Strategieabteilungen oder bei Acquisitions and Mergers in den Analyistenfunktionen andere Unternehmen bewerten wollen, über deren Tätigkeiten sie maximal eine Fallstudie in ihrem Studium gemacht, über die sie aber nie praktisch gearbeitet haben. Sie verlangen (und bekommen leider manchmal) das Mehrfache eines Gehaltes eines Ingenieurs oder Biochemikers in einem Industrieunternehmen. Die hohe Anspruchshaltung übersteigt oft den praktischen Leistungsbeitrag.

Ich möchte es wiederholen: ich bin ausgesprochen für alle Bemühungen, welche die Qualität der Leistungen in den Universitäten und Unternehmen im übernationalen Wettbewerb, in dem wir heute stehen, verbessern. Ich bin hingegen sehr gegen die unreflektierte, politikverseuchte Verwendung des Elite-Begriffs.

Lassen Sie mich nun einige Fakten zu den Universitätsabgängern in unserem Unternehmen sagen. Sie werden verstehen, dass ich die Leistung einer Universität weniger an ihrem Forschungsbeitrag als an ihrem Beitrag zur Ausbildung von qualifizierten Berufseinsteigern betrachten kann. Über die Schwierigkeiten der Bewertung von Ausbildungsinstitutionen im Verhältnis zu Wirtschaftsunternehmen habe ich schon gesprochen.

In einem amerikanischen Weltunternehmen, in dem ich mehrere Jahre in den USA tätig war, haben wir den Erfolg von Hochschulabgängern an deren Karriereentwicklung verfolgt. Es zeigte sich in der Tat, dass die Abgänger der so genannten Ivy League Universitäten in den Vereinigten Staaten eine schnellere und auch steilere Karriere gemacht haben. Eine vergleichende Analyse in unserem Unternehmen in Deutschland hat hingegen keine Unterschiede zwischen den Abgängern verschiedener deutscher Universitäten gezeigt. Aber wir haben in meinem jetzigen Unternehmen vor zehn Jahren ein Programm für hochqualifizierte Universitätsabgänger aufgelegt, bei dem ich Abgänger mit anglo-amerikanischem Abschluss mit solchen mit deutschem Abschluss vergleichen konnte. Interessanterweise haben wir in einer Zeitanalyse festgestellt, dass sich zwar die Kandidaten mit anglo-amerikanischem Abschluss zu Beginn schneller an die Berufserfordernisse ihrer Jobs angepasst haben, aber bei einem Vergleich über acht Jahre sich in ihrer Karriereentwicklung nur unwesentlich besser als die Abgänger deutscher Universitäten entwickelt haben.

Wir kommen zunächst einmal zu dem Schluss, dass trotz der nachweisbar schärferen Selektionskriterien der amerikanischen Universitäten auch die Absolventen deutscher Universitäten mindestens mittelfristig vergleichbare Entwicklungen nehmen. Trotz des geringeren Selektionsprozesses der deutschen Universitäten gibt es also auch hier vergleichbar erfolgreiche Karrieren. Die Anpassung der Ausbildung an die Anforderungen des Berufes ist hingegen bei den in den USA Ausgebildeten größer. Sie können schneller aktiv mitarbeiten. Ich möchte hier einfügen, dass ich über sozialwirtschaftlich, insbesondere betriebswirtschaftlich und juristisch ausgebildete Qualifikanten spreche. Wir wissen, dass die Praxisnähe der Ausbildung an den Universitäten durchaus unterschiedlich ist. Die Mediziner und vielleicht auch die Ingenieure sind eher auf der positiven Seite des Spektrums, Betriebswirtschaftler hingegen aufgrund der großen Distanz, die die deutsche Betriebswirtschaft im Allgemeinen zu den Unternehmen hat, eher auf der rechten Hälfte der Skala.

Ich möchte an dieser Stelle anekdotisch einfügen, dass ich vor zehn Jahren in einer vergleichbaren Situation den Vorschlag gemacht habe, habilitierende Betriebswirte zwei Jahre in einer Führungsposition eines Unternehmens arbeiten zu lassen, bevor sie ihre

Habilitation und ihre Universität beenden und ihre Universitätslaufbahn fortsetzen. Dieser Vorschlag wurde von sage und schreibe einem einzigen Habilitanden aufgegriffen, der sich im Revisionswesen habilitieren wollte. Als ich ihm anbot, Leiter einer Buchhaltungsabteilung zu werden, hielt er das angesichts seiner Habilitation über betriebliche Revision nicht für notwendig.

Was unsere hochqualifizierten Kandidaten betrifft, kann man weiterhin sagen, dass sich Intelligenz und andere Persönlichkeitsfaktoren auf die Dauer unabhängig von ihrer Anpassung an beruflich verwendbare Ausbildung durchsetzen. Allerdings ist der betriebliche Weiterbildungsaufwand für die berufsangepasste Ausbildung für deutsche Qualifikationen ungleich höher.

Ich unterstütze unbedingt die Anstrengungen, die Ausbildung an den Universitäten zu verbessern. Ich sehe aber nicht die Notwendigkeit von so genannten besonderen Elite-Studiengängen und Elite-Universitäten. Alle Universitäten sollten sich um hervorragende Leistungen in Forschung und Ausbildung bemühen. Zusammenarbeit mit den dedizierten Forschungsinstitutionen und Mittel für die Mengenbewältigung in der Lehre sind dazu notwendig. Leistung ergibt sich aus der Selektion der zu Qualifizierenden und einem entsprechenden Systemdruck zur Leistung. Systeme müssen Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen und unterstützen. Die Motivationssysteme müssen gut überlegt sein. Es gibt akzeptable und nachhaltige, andererseits fehlleitende und deswegen zu kritisierende. Der shareholder value ist ein solches umstrittenes, in vieler Hinsicht fehlleitendes System. Es verführt das Management u. a. zu kurzfristigem Finanz-Optimierungsdenken, um den oft auf Umsatz und Kurzfrist-Gewinnen gepolten Asset Managern und Analysten zu gefallen. Es hat auch zu Bereicherung des Managements auf Kosten der Mitarbeiter geführt. Dennoch sind nicht alle Manager durch dieses System fehlgeleitet worden. Gefestigte Persönlichkeiten haben trotz dieses Systems auf langfristige Geschäftserfolge gesetzt und dabei die soziale Ausgewogenheit nicht aus den Augen verloren.

Ich sage dies auch, um anzudeuten, dass die Wirtschaft die Befolgung von Erziehungsprinzipien erwartet, die für alle und keineswegs nur für Eliteabgänger gelten sollen. Lassen Sie mich dazu einige Worte mit Referenz zu unserem Unternehmen sagen. Die Versicherungswirtschaft war bis 1994 reguliert und aufgrund landesspezifisch gesetzlicher Voraussetzungen im Prinzip lokal. Es gab nur einen begrenzten Wettbewerb am Markt und die so genannten Backoffice-Tätigkeiten ähnelten einer Hoheitsverwaltung. Die Mitarbeiter waren praktisch auf Lebenszeit fest angestellt. In unserem Unternehmen gab es

Betriebsvereinbarungen mit Beschäftigungsgarantien und beamtenähnlichem Status ab einem bestimmten Alter. Die Innensicht überwog bei Weitem jede Art der Außensicht.

Mein Unternehmen, die Allianz AG, war im Prinzip in ihrem Bereich als Marktführer lange Zeit das Maß aller Dinge. Das änderte sich radikal ab 1994 mit der Deregulierung dieses Wirtschaftszweiges. Plötzlich wurde der Blick frei für internationale Vergleiche. Das führte dazu, dass die Einstellung zumindest im oberen Management „Allianz gleich das Maß aller Dinge“ schlagartig vorbei war. Es wurden eine ganze Reihe von Maßnahmen eingeführt, welche die Leistungsfähigkeit der Organisation verbessern sollten. Zu diesen gehörte u. a. die Einführung eines Planungssystems mit anschließender Zielsetzung und Zielbewertung der Führungskräfte und professionellen Mitarbeiter; darüber hinaus ein Leistungsbonus mit variablen Bezugsgrößen, das Ende der Beschäftigungsgarantie, eine verstärkte Aus- und Weiterbildung insbesondere für die Führungskräfte und die qualifizierten Mitarbeiter. Wir haben das Allianz-Management-Institut gegründet, das zusammen mit den besten Ausbildungsinstituten wie Wharton, INSEAD, USW in Köln, Bocconi in Italien kooperiert. Die Ausbildung war nicht mehr kostenlos. Die Mitarbeiter mussten Zeit investieren, und ihre organisatorischen Einheiten wurden mit den Ausbildungskosten belastet. Das führte dazu, dass die Ausbildungsteilnehmer ihre Anforderungen an die Ausbildung erhöhten. Unter anderem wurde ein Bewertungssystem für Dozenten eingeführt. Ein wichtiger Schritt war die persönliche Beteiligung des Topmanagements an der Ausbildung. Die Mitglieder des Vorstands übernahmen ein Lehrdeputat von mindestens zehn Tagen im Jahr. Die Kosten unserer Ausbildung, ohne Berücksichtigung von Lohn- und Gehaltskosten der Teilnehmer, betragen weltweit im Jahr 2002 über 310 Millionen Euro, davon über 240 Millionen Euro in Deutschland. An der Weiterbildung haben 2002 etwa 54.000 Mitarbeiter teilgenommen. Ende 2003 bildeten wir knapp 5.000 Mitarbeiter in der beruflichen Erstausbildung (der nichtakademischen Ausbildung) in einer Fulltime-Ausbildung aus.

Sie können sich denken, dass wir höchstes Interesse an einer Effizienzüberprüfung dieser Ausbildungsinstitution haben. Eine der wichtigsten Maßnahmen in den letzten Jahren war die Einführung von eLearning Methoden in einer Mischung von Lernen am Bildschirm und so genannter Klassenraum-Weiterbildung. In der beruflichen Erstausbildung werden die Grundkurse heute einheitlich auf eLearning-Basis vermittelt.

Meine Damen und Herren, Sie werden mich fragen, ob diese Maßnahmen einen nachweisbaren Erfolg für die Leistung der Unternehmen erbracht haben? Ich möchte die operative Rechnungslegung der Allianz hier nicht zum Mittelpunkt machen. Uns ist aber

die Frage wichtig: Wie kommen diese Aufwendungen in der Sicht unserer Kunden an? Wir prüfen seit Jahren die Kundenzufriedenheit in einem Benchmark-Verfahren. Ich muss Ihnen sagen, es gibt keinen Anlass zum Jubeln.

Die Maßnahmen zur Leistungsverbesserung einer großen Organisation führen selbst nach zehn Jahren zwar zu einer merklichen, aber bei weitem nicht zu einer so entscheidenden Verbesserung, wie man sie sich erwartet hatte. Leistungsverbesserung in einer großen Organisation herbeizuführen, ist ein ständiger Kampf auf vielen Schauplätzen. Sie ist abhängig von der Qualität und Intensität der meinungsbildenden und verhaltenssteuernden Führungsschicht des Unternehmens. Der Selektions- und Weiterbildungsprozess in einer großen Institution ist der Schlüssel zu einer Verbesserung der Leistungskultur in der von diesen Menschen geführten Institution.

Obwohl man Wirtschaftsunternehmen und Universitäten nicht ohne Weiteres vergleichen kann, sind dennoch viele Erneuerungsmaßnahmen, die ich für unser Unternehmen beschrieben habe, mit denen vergleichbar, die auch für die Universitäten erforderlich sind. Internationales Benchmarking, Planungs- und Haushaltssysteme, Zielsetzungsverfahren (wie ich sie von der ETH Zürich kenne), neue Karriereentwicklung, Erweiterung der Zusammenarbeit mit nichtuniversitären Personen in den Hochschulbeiräten, Veränderungen in der Haushaltsplanung, neue Laufbahnstrukturen für Professoren und andere Reformideen werden durchgeführt.

Wenn Selektionsverbesserungen bei Studenten und Professoren, größere Haushaltsautonomie, eine den Leistungsdruck – auch auf die Dozenten – dramatisch verändernde Kostenbeteiligung der Studierenden (Studiengebühren) und ein stärker pädagogisches und systematisches eLearning für alle Grundwissenstatbestände hinzu kommen, könnten in Zukunft unsere Universitäten auf der internationalen Benchmark-Liste beispielsweise des CHE einige Ränge klettern.

**Anschrift des Verfassers:**

Dr. Ihno Schneevoigt  
Allianz Versicherungs AG  
Königinstr. 28  
80802 München