

# Harvard: Schule für Zocker und Machtbesessene?

**MBA 2.** Sie steht für den amerikanischen Weg der Managerausbildung wie keine andere Business School. Ihre engen Beziehungen zu Washington und der Wall Street sind legendär. Überraschend viele Ehemalige sind in Pleiten und Skandale verwickelt. Die Harvard Business School prägt Amerikas Wirtschaftswelt – nicht immer zum Vorteil. Jetzt werden erste Reformschritte gewagt.

Sollte Mitt Romney neuer US-Präsident der USA werden, wäre er nach George W. Bush bereits der zweite Präsident, der einen MBA-Abschluss der Harvard Business School vorweisen kann. 1975 schloss Romney, der inzwischen zu den reichsten Männern Amerikas gehört, sein MBA-Studium ab. Die Liste der Harvard-Absolventen, die es in Politik und vor allem der Wirtschaft bis ganz nach oben geschafft haben, ist lang. Dazu gehören James Dimon, CEO und Chairman von JPMorgan Chase & Co., ebenso wie der ehemalige CEO von General Motors Rick Wagoner oder der CEO von General Electric Jeffrey R. Immelt. Auch der ehemalige Weltbank-Präsident James D. Wolfensohn oder der Bürgermeister von New York Michael Bloomberg sind Harvard-Absolventen. In Deutschland haben zum Beispiel der Vorstandsvorsitzende von Henkel, Kasper Rorsted, sowie Peter Harf, CEO und Chairman von Joh. A. Benckiser in Mannheim, einen Harvard-MBA.

## Viele Harvard-Absolventen in Finanzskandale verwickelt

Die Harvard Business School gilt als Erfinderin der Fallstudien-Methode. Dabei bearbeiten die Studenten (oft im Team) bestimmte Aufgabenstellungen anhand eines spezifischen Falls aus einem Unternehmen und präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse dann in der Klasse. Die Lehrmethode wurde von vielen Schulen übernommen und gehört heute neben anderen Lehrmethoden zum Standard des MBA-Unterrichts. Seit Langem gibt es Kritik an der „Fallstudienpädagogik“. Der

Vorwurf: Die Studenten lösen Probleme anhand eines bestimmten Schemas, ohne die konkrete Situation (wie Unternehmenskultur, Mitarbeiter) zu berücksichtigen. Dennoch hält Harvard noch immer an den Fallstudien als der dominierenden Lehrmethode fest, und die Studenten müssen mehr als 500 Fälle im Laufe ihres zweijährigen Studiums lösen.

Wo viel Licht ist, da ist auch viel Schatten. Der Erfolg Harvards hat seine Schattenseiten: Auffallend häufig waren Harvard-Absolventen in den letzten Jahren an den größten Betrugs- und Finanzskandalen beteiligt. Bereits 2006 wurde Enron-Präsident Jeff Skilling wegen Bilanzbetrugs zu einer langjährigen Haftstrafe verurteilt. Skilling hatte 1979 seinen MBA in Harvard gemacht und gehörte damals zu den zehn Prozent der besten Studenten in seiner Klasse. Erst vor ein paar Monaten erfolgte die Verurteilung eines der prominentesten Ehemaligen der Harvard Business School, Rajat Kumar Gupta, wegen Insiderhandels. Ihm droht nun eine Haftstrafe von bis zu 25 Jahren. Gupta, ehemaliger Chef von McKinsey und ehemaliges Vorstandsmitglied von Goldman Sachs und Procter & Gamble, ist bereits der dritte Harvard-MBA, der in dem Skandal im Fall Raj Rajaratnam und seiner Investmentgesellschaft Galleon Group angeklagt wurde. Im vergangenen Jahr wurden der ehemalige Bankmanager bei Morgan Stanley, Adam Smith, sowie der Hedge-Fonds-Manager Samir Barai in demselben Fall verurteilt. Beide haben 1999 ihren MBA in Harvard gemacht. Auch beim Libor-Skandal, den jahrelangen Manipulationen des Referenzzinses



Foto: split of america / shutterstock.de

## Harvard entdeckt „neue“ Lehrmethode

**Hintergrund.** Der neue Harvard-Dean schrieb in der „Harvard Business Review“ (HBR), dass jetzt auch Feldtrainings eingesetzt würden. Vorbild sei das „Bed-side Teaching“ in Krankenhäusern.

**Typ: Nitin Nohria:** „What business schools can learn from the medical profession“, HBR, Heft 1/2 – 2012, Seite 38.

unter den Banken, war mit dem zurückgetretenen Verwaltungsratschef der Barclays Bank, Marcus Ambrose Paul Agius, ein Harvard-MBA beteiligt.

### Profit als einziger Maßstab

Inwieweit die MBA-Ausbildung in Harvard die kriminelle Energie der Manager beflügelt hat, lässt sich natürlich nicht beweisen. Interessant ist in diesem Zusammenhang aber ein Bericht von John Leboutillier, einem MBA-Klassenkameraden von Ex-Enron-Chef Skilling. Er schreibt

über eine Fallstudie, bei der es darum ging, was man als CEO machen würde, wenn das eigene Unternehmen ein Produkt herstellte, das schädlich oder sogar tödlich für den Kunden sein könne. Damals soll sich Jeff Skilling gemeldet haben und erklärt haben: „Ich würde das Produkt weiter verkaufen. Mein Job als Geschäftsmann ist es, den Gewinn für die Aktionäre zu maximieren.“ Viele im Klassenzimmer hätten damals genickt, nur wenige hätten es gewagt, Fragen zu stellen, schreibt Leboutillier. Schließlich sei es ein Zeichen der Schwäche gewesen, moralische Skrupel zu haben.

Daran hatte sich bis 2010 offenbar wenig geändert. Die Maximierung des Shareholder Value habe eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der Business Schools gespielt und das Managementmodell verändert, erklärte Rakesh Khurana, Professor an der Harvard Business School, auf der Jahreskonferenz der European Foundation for Management Development (EFMD). Viele Studenten hätten das Modell, dessen intellektuelles System schließlich die Manager korrumpiert habe, unreflektiert übernommen. „Ich bin besorgt über den Managertyp, der unsere Gesellschaft gestaltet“, gestand Khurana. „Wenn Profit zum einzigen Imperativ wird, gefährdet er Reichtum und Wohlstand.“ Doch es waren auch Harvard-Studenten, die 2009 den sogenannten MBA-Eid ins Leben riefen und den Schwur ablegten, als Manager dem Allgemeinwohl dienen zu wollen. Doch der Eid gefiel nicht allen Studenten. In einem Beitrag in dem wöchentlichen Studentenmagazin „The Harbus“ nahm ein Harvard-Student Stellung zu dem MBA-Eid und schrieb: „Ich bin mir sicher, dass du dann am meisten für die Gesellschaft tust, wenn du deine eigenen Interessen verfolgst. Gier ist der Grund dafür, dass heute weniger Menschen Hunger haben und ein besseres Leben führen. Flugzeuge, Züge, Medikamente und das Internet gäbe es nicht ohne diese Gier. Die meisten in einer Gesellschaft wären arbeitslos, ohne diejenigen, die die Gewinne in die Höhe treiben. Wenn du wirklich um diejenigen besorgt bist, die keinen Strom oder Job haben, dann verfolge Deine eigenen Ambitionen aggressiv, denn der Drang nach Profit ist die wahre Triebfeder für Wohlstand.“

Folge den Gesetzen und deiner eigenen Ethik, aber missachte den Zwang, fair zu spielen. Kämpfe stattdessen zäh mit deinen Wettbewerbern.“ Khurana warnte damals, dass etwa die Hälfte der Harvard-Studenten diese Meinung unterstütze.

### Neuer Dean will den Wandel

Auf die Frage, ob Harvard überhaupt eine Chance habe, sich zu verändern, erklärte Khurana, dass Business Schools per Definition Institutionen seien, die sich nicht von innen heraus änderten. Sie bräuchten Druck von außen und selbst dann dauere es viele Jahre. Für Wandel sorgt nun der im Juli 2010 gewählte Dean Nitin Nohria. Er ist nicht nur ein Experte für Leadership und Veränderungen in Organisationen, sondern als gebürtiger Inder auch der erste nicht weiße und im Ausland geborene Dean der Schule. Eine seiner bisher wichtigsten Änderungen war die Einführung des FIELD-Projekts. Das steht für „Field Immersion Experiences for Leadership Development“. Dabei sollen die Studenten reale Projekte statt Fallstudien bearbeiten. So wurden die 900 MBA-Studenten im Januar erstmals in 150 Teams in ein Dutzend Länder von Argentinien über China und Indien bis in die Türkei geschickt, um dort eine Woche lang an einem konkreten Projekt eines bestimmten Unternehmens zu arbeiten. Bei einem Teil von FIELD geht auch darum, die Studenten über ihre Rolle als Manager reflektieren zu lassen. Ob das alles zu einem echten Wandel bei Amerikas MBA-Ikone führt, bleibt allerdings abzuwarten.

Bärbel Schwertfeger ●



Als MBA-Absolvent Mitt Romney im US-Wahlkampf pauschal Sozialhilfeempfänger beschimpfte, hieß es in der Presse, das sei die typische Harvard-Arroganz.