

Personalwirtschaft Buch

Der MBA- und Master-Guide 2014

Weiterbildende Management-Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Bearbeitet von
Detlev Kran

13. Auflage 2014. Buch. 472 S. Kartoniert
ISBN 978 3 472 08560 7

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Konsekutiv versus weiterbildend

In Österreich, Schweiz oder Großbritannien gibt es mittlerweile zahlreiche weiterbildende Master. Wie der Abschluss bezeichnet wird, hängt von den jeweiligen Hochschulgesetzen bzw. Hochschultraditionen ab. Sie laufen weltweit unter recht unterschiedlichen Bezeichnungen: Zertifikatsstudium, Kaderausbildung, Nachdiplomstudiengang, Managementweiterbildung, MBA, MAS beziehungsweise Master in (...) oder ganz einfach Master of Arts.

Damit ist auf den ersten Blick die Verwirrung groß und dem Nichtfachmann ist oftmals nicht klar, was denn nun ein konsekutiver oder ein weiterbildender Master of Arts oder Science ist und wie er sich von einem MBA oder einem Master in (...) unterscheidet.

Weiterbildende Programme unterscheiden sich von konsekutiven Master-Programmen darin, dass sie in der Regel mindestens ein Jahr Berufserfahrung zwischen erstem Hochschulabschluss und Beginn des Masters verlangen. Weiterhin kosten sie im Gegensatz zu den konsekutiven Master-Studienangeboten in der Regel Studiengebühren. Die Angebote kommen als Vollzeit-Programme, Teilzeit-Programme oder Fernstudien-Programme auf den Markt, wobei die berufsbegleitenden Teilzeit- und Fernstudien-Programme eindeutig überwiegen.

Eine Sonderform sind die Executive-Programme, die sich in der Regel an erfahrene Personen mit langjähriger Berufs-, Personal- und Budget-Verantwortung richten. Weiterhin gibt es die umstrittenen spezialisierten MBAs, dazu aber später.

Konsekutive Studiengänge bauen aufeinander auf oder vertiefen eine Richtung, alternativ kann der Studierende aber auch eine ganz neue Richtung einschlagen. Berufserfahrung ist für den Besuch dieser Studienangebote nicht nötig.

**Verschiedene
Bezeichnungen
für den
Abschluss**

**Weiterbildende
Programme**

**Executive-
Programme**



Master of Science versus MBA/Master in (...)

MBA wird bevorzugt

„Was die Art des Master-Abschlusses angeht, wird der MBA auf allen Hierarchieebenen gegenüber dem Master of Science (MSc) bevorzugt“, so die Universität Mannheim in einer Marketingstudie 2012, „wobei die Präferenz mit der Karrierestufe steigt. So haben im mittleren Management lediglich 11 Prozent Interesse an einem MSc, aber 80 Prozent an einem MBA.“

In vielen Publikationen wird beim Master of Science suggeriert, die Studiengänge seien in der Regel mehr auf die Forschung als auf die Praxis ausgerichtet. Eine meist falsche Behauptung. Nach den Ideen des Bologna-Prozesses und der deutschen Kultusministerkonferenz (KMK) sollten eigentlich alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge mit dem Abschluss „Arts“ versehen werden. Dies wurde auch in der „Strukturvorgabe für die deutschen Hochschulabschlüsse“ festgehalten.

Lediglich die Studiengänge, die einen mathematischen, technischen Schwerpunkt haben, sollen in Wirtschaftswissenschaften mit „Science“ bezeichnet werden, wie beispielsweise der frühere Wirtschaftsingenieur.

Master of Science

Viele Hochschulen nennen ihre Master trotzdem „Master of Science“, da sie meinen, dies würde einen wissenschaftlichen Anspruch repräsentieren. Gleichzeitig melden sie ihre Studiengänge aber in den Akkreditierungsverfahren als „anwendungsorientiert“ und nicht als „forschungsorientiert“ an. Science hat hier also eigentlich nichts mit Forschung zu tun.

Neben generellen Ausbildungen (in Management, Führung) gibt es eine zunehmende Zahl von Angeboten, die auf spezielle Funktionen (Personal-, Projekt-, Qualitätsmanagement) oder spezielle Branchen (Public-, Kultur-, Sport-, Gesundheitsmanagement) vorbereiten. Weiterbildende Master-Programme, die einen direkten fachspezifischen Bezug bieten, können beispielsweise als „Master in Accounting and Finance“ oder „Master in Banking and Finance, Communications, Engineering, Human Resources, Hospital Management, Marketing“ bis hin zum „Water Management“ oder „Executive Master of Business Marketing“ firmieren.

Master in Management

International werden auch die Abschlüsse Master in Management (MIM) immer beliebter. Rund zwei Drittel der weltweit angebotenen MIM-Programme setzen kein wirtschaftswissenschaftliches Erststudium voraus. Zu diesem Ergebnis kommt die Informationsplattform „Master in Management Compass“ nach einer Auswertung von 274 Master-in-Management-Programmen. Das Ergebnis dürfte Studierende und Absolventen nicht wirtschaftswissenschaftlicher Fächer freuen: Sie können direkt im Anschluss an den Bachelor jeglicher Fachrichtung einen Management-Master absolvieren. Unter www.mim-compass.com können Interessenten kostenlos fast 300 Master in Management-Programme aus 30 Ländern durchsuchen.





Master of Science versus MBA/Master in (...)

In der Schweiz sind – im Gegensatz zu Deutschland – bei weiterbildenden Studienangeboten generell nur die Abschlüsse Master of Advanced Science (MAS) bzw. in Wirtschaftswissenschaften auch der „Executive Master of Business Administration“ erlaubt, auch für Studienangebote ohne Berufserfahrung. International kennt man dagegen solche Einteilungen nicht. Die Hochschule ist relativ frei in der Auswahl der Studierenden, der Studiengangsgestaltung und des Abschlusses. Damit kann zum Beispiel in Spanien ein „Master of Management“ konsekutiv oder weiterbildend sein. In Deutschland wäre er immer weiterbildend.

Viele Unternehmen stehen den spezialisierten Programmen oft positiv gegenüber, denn neben Generalisten werden auch viele Spezialisten benötigt. Auch bei den Studierenden sind diese spezialisierten Master zunehmend beliebter, sind sie doch oft um einiges preiswerter als die gefragten MBA-Programme. Bei der Entscheidung MSc, Master of (...) oder MBA ist dies natürlich auch eine Frage des persönlichen Timings und der Zukunftsplanung, welche der Alternativen einen größeren Wert für den Einzelnen hat. Festzuhalten bleibt: Die Marke MBA verkauft sich immer noch besser als ein Master. Weiteres dazu auch im Abschnitt „Spezialisierte MBA-Programme“.

Was ist denn nun ein MBA?

Für das grundsätzliche europäische Verständnis, was ein MBA-Programm sein sollte, sind die 1997 von Akkreditierungsagenturen, Unternehmen und Business Schools aus 19 europäischen Ländern und den USA erarbeiteten „European MBA-Guidelines“ eine mögliche Richtschnur. Interessenten sollten diese Guidelines bei der Bewertung von MBA-Programmen immer im Hinterkopf behalten.

European MBA-Guidelines

Auszug aus den European MBA-Guidelines

Ein MBA-Programm sollte folgende Punkte erfüllen:

Der MBA ist ein Postgraduate-Abschluss auf Master-Level und muss daher den entsprechenden Qualifikationsrahmen erfüllen. Das Zulassungsverfahren setzt in der Regel einen ersten akademischen Abschluss oder eine gleichwertige Vorbildung voraus. Zulassungsbedingungen können nur niedriger angesetzt werden, wenn Kandidaten entsprechende Weiterbildungen und Praxiserfahrung nachweisen können.

Der MBA setzt mindestens zwei bis drei Jahre Berufserfahrung voraus; Ziel ist es, eine Karriere zu beschleunigen oder ihr eine neue Richtung zu geben. Programme, die Absolventen den ersten Berufseinstieg ermöglichen, sollten einen anderen Abschluss vergeben.

Der MBA ist ein „generalistischer Abschluss“. Aus diesem Grund sollte der MBA das Wissen verbreitern. Spezialisierte Master sollten nicht als MBA bezeichnet werden.

Die Inhalte eines MBA-Programms sollten alle funktionalen Managementbereiche abdecken. Dazu gehören „Accounting“, „Finance“, „Marketing/Sales“, „Operations Management“, „Management of Informationssysteme“, „Law“ und „Human Resources Management“. Hinzu kommen Grundlagen der Volkswirtschaft und Quantitative Methoden. Das Curriculum sollte integrativ sein und Kurse zu „Business Police“ und „Business Strategie“ enthalten. Neben dem Erwerb von Fachwissen und Fachfähigkeiten sollte auch durch einen Theorie-/Praxisverbund die persönliche Entwicklung (Entscheidungsfindung, Teamarbeit, Leadership Skills, unternehmerisches Potenzial, Verhandlungsfähigkeit, Kommunikation und Präsentationstechniken) der Teilnehmer gefördert werden. In einem abschließenden Abschnitt sollte das Programm den Teilnehmern Wahlfächer anbieten und es ihnen so ermöglichen, einen Schwerpunkt zu wählen.

Ein MBA-Programm sollte eine Studienzeit von mindestens einem Jahr (Vollzeit) haben oder den entsprechenden zeitlichen Umfang bei Teilzeitprogrammen.

Quelle: EDUCATIONCONSULT, eigene Übersetzung der EQUAL – EUROPEAN MBA GUIDELINES Stand: Januar 2013, www.efmd.org/images/stories/efmd/EPAS/Guidelines_and_Position_Papers.pdf



Natürlich werden MBA-Absolventen nicht in all den in den MBA-Guidelines genannten Bereichen arbeiten. Aber sie sollen die Möglichkeit erhalten, durch ihr generalistisches Wissen die Fachkräfte besser zu verstehen. Dies ist die Theorie hinter einem generalistischen MBA-Studium.

Die meisten MBA-Absolventen werden allerdings nach ihrem Studium erst einmal solch eine Senior-Managementfunktion noch nicht erhalten. Deshalb hat es sich durchgesetzt, dass zunehmend mehr MBAs mit Vertiefungen angeboten werden, damit sich die Studierenden in einem Aufgabenfeld bzw. einer Branche spezialisieren können. Im Ausland sind gerade die Bereiche Finanzen, Consulting und Marketing besonders beliebt, einer der Gründe, warum man dort auch viele MBA-Absolventen findet.

Schwerpunkte und Vertiefungen

Wenn Sie also vertieftes Interesse an bestimmten Fächern haben oder bestimmte Kompetenzen erwerben wollen, ist es ratsam, sich die Schwerpunkte und Fächer eines jeden einzelnen Anbieters/Business School genau anzusehen. Die Antwort auf die Frage „Was ist ein guter MBA?“ ist mittlerweile nuancierter. Der Programmdirektor der Open University Business School Dr. Devendra Kodwani führt aus: „Alle Organisationen unterliegen einem ständigen Wandel aufgrund der dynamischen Natur von Unternehmen und der Welt, in der sie tätig sind. Was in der Vergangenheit effizient war, kann schon morgen völlig kontraproduktiv sein.“ Die Unternehmensführung, Umwelt, Gesetze, Geschäftspraktiken oder -kulturen ändern sich ständig. In der heutigen internationalen Geschäftswelt wäre es naiv zu folgern, dass eine Geschäftsmethode, die in einer Region der Welt erfolgreich war, auch in allen anderen Ländern Früchte trägt. Ein gutes MBA-Programm bietet daher umfassendes Wissen in den Kernbereichen der angewandten Betriebsführung. Es vermittelt übergreifende, strategische Perspektiven und ein Denken und Handeln zum Führen. Studenten lernen im MBA Wissen aus verschiedenen Fachgebieten wie Personalwesen, Marketing, Business Operation und Organisation, Finanzen, Soziologie, Kreativität und Psychologie. Diese Kenntnisse dienen als Voraussetzung, weitere Disziplinen der Management-Theorien besser bewältigen zu können.

Wahlmodule

Hinzu kommen in der MBA-Ausbildung idealerweise Wahlmodule mit Inhalten wie Kreativität im Management, das Erkennen von Finanzrisiken, Corporate Social Responsibility, Führungsverhalten im interkulturellen Kontext, Entrepreneurship, fortschrittliches Marketing und strategisches HR-Management. „Das MBA-Wissen beinhaltet sehr viel mehr als nur ein Paket mit Lehrbüchern“, sagt Kodwani. Der enge Austausch über Ideen und Ansichten mit internationalen Studienkollegen oder mit Alumni fördere die Entwicklung der vielfältigen Fähigkeiten des Einzelnen. Der MBA präge die Führungsqualitäten und gehe weit über das Trainieren von Management-Tools hinaus. Er lohnt sich für die persönliche Entwicklung als Führungskraft und führe auch meistens zu einem beruflichen Aufstieg.





Was lernt man in weiterbildenden Master-Programmen?

Soft Skills Neben den Fachinhalten sind im Berufsleben zunehmend die sogenannten Softs Skills von großer Bedeutung. Im Rahmen des Bologna-Prozesses wurden für die verschiedenen Bildungsstufen (z.B. Stufe 6 = Bachelor; Stufe 7 = Master; Stufe 8 = Doktorat) Anforderungen für den europäischen wie nationalen Qualifikationsrahmen erarbeitet. In ihnen sind die zentralen Qualifikationsziele definiert. Diese sind für die Master-Ebene (also auch für den MBA) als zwingend definiert: Den umfassendsten Katalog, der auch gezielt auf weiterbildende Master eingeht, hat dabei die Schweiz. Er kann trotz trockenem „Bildungsbeamtendeutsch“ auch problemlos für Deutschland und Österreich angewendet werden.

Wichtige Qualifikationen Nachdem Sie Ihre Ausbildung abgeschlossen haben, sollten Sie über folgende Qualifikationen verfügen:

„**Wissen und Verstehen:** Sie verfügen über Wissen und Verstehen auf Hochschulniveau in einem hoch spezialisierten, in einem vom grundständigen Studium abweichenden oder in einem multidisziplinär erweiterten Fachbereich sowie insbesondere von forschungsbezogenen Erkenntnismethoden. Ihr Wissen und Verstehen baut in der Regel auf den Kenntnissen eines ersten, bereits abgeschlossenen Hochschulstudiums und der eigenen Berufserfahrung auf. Je nach Profil des Programms reflektiert, aktualisiert und vertieft es diese Kenntnisse, ergänzt sie durch Kenntnisse in einem neuen Fachbereich oder erweitert sie multidisziplinär.

Innovation und Problemlösung: Sie sind in der Lage, hoch spezialisiertes Wissen aus einem Fachgebiet respektive interdisziplinäres Wissen aus verschiedenen Fachgebieten zu integrieren, auf der Basis unvollständiger oder begrenzter Informationen innovative Problemlösungen auf hohem Komplexitätsniveau zu entwickeln, diese in ihren Tätigkeitsfeldern reflektiert und adäquat umzusetzen und ihre Resultate zu evaluieren.

Beurteilen und Entscheiden: Sie sind fähig, komplexe, hoch spezialisierte respektive interdisziplinäre Sachverhalte in neuen und unvertrauten Zusammenhängen zu analysieren, zu beurteilen und theoretisch fundiert zu begründen. Sie sind in der Lage, anspruchsvolle, nachhaltige und ethisch verantwortbare Entscheide zu fällen und Führungsaufgaben bei der Analyse, Systematisierung und Lösung komplexer spezialisierter respektive interdisziplinärer Probleme zu übernehmen.

Kommunikation: Sie sind fähig, komplexe Sachverhalte, Beurteilungen und Lösungsansätze sowie das Wissen und die Prinzipien, die ihnen zugrunde liegen, in der Wissenschaft und in der beruflichen Praxis gegenüber allen Anspruchsgruppen klar und eindeutig zu kommunizieren, auf andere Argumente einzugehen und über Lösungsmöglichkeiten zu verhandeln.





Was lernt man in weiterbildenden Master-Programmen?

Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung: Sie finden sich in der Systematik, der Akteurslandschaft, den Entwicklungen und Datenquellen ihrer Wissensgebiete und der entsprechenden Berufspraxis zurecht und können sich selbstständig mit dem für sie relevanten neuen Wissen auseinandersetzen, dieses bewerten und integrieren. Sie sind sich dabei der Grenzen ihres Wissens, Verstehens und Handelns bewusst und setzen sich aktiv mit den Veränderungsprozessen und Anforderungen der Zukunft auseinander. Sie können ihre Lernziele selber definieren und ihre Kompetenzen wissenschaftlich und praxisbezogen selbstständig weiterentwickeln sowie Gelerntes in andere Kontexte übertragen.

Berufliche Identität: Sie sind in der Lage, ihr berufliches und gesellschaftliches Handeln in seinen inneren und äußeren Zusammenhängen zu verstehen, sind mit den relevanten Kulturen in ihren Praxisfeldern vertraut und haben für Beruf und Funktion eine professionelle Haltung und Identität entwickelt, die es ihnen erlauben, ihre Aufgaben engagiert und verantwortungsbewusst anzugehen.“

Learning Outcomes

In vielen Curricula haben diese Forderungen schon Einzug gehalten. In den Modulbeschreibungen der Studiengänge werden sie sehen, dass nicht mehr die vermittelten Inhalte, sondern Lernziele formuliert sind. Die Orientierung an Lernzielen „Learning Outcomes“ vollzieht sich dabei nicht im Raum des Beliebigen. Namentlich die Dublin-Deskriptoren sind eine solche Leitlinie für die Planung und Qualitätssicherung eines jeden konkreten Studiengangs. Hinzu kommen fachspezifische Qualifikationsrahmen oder Entwürfe (z.B. soziale Arbeit, Chemie, Wirtschaftswissenschaften, frühkindliche Pädagogik).



Was lernt man in einem MBA?

Die MBA-Curricula basieren auf der Grundidee, dass die Anbieter frei sind, ihre Programme zu gestalten, sich aber am Aufbau und den Funktionen eines Unternehmens orientieren. Betrachtet man die MBA-Programme, lassen sich bestimmte Inhalte und Themengebiete herausfiltern und clustern. Sie werden zwar in verschiedenen Hochschulen unterschiedlich benannt und kommen auch nicht alle in den Curricula vor, aber sie sind eine mögliche Richtschnur.

MBA-Curricula

Cluster für mögliche curriculare Inhalte von MBA-Programmen

Economics

- Business Government and Int. Economy
- Economic Analysis
- Economic and Social Goals
- Economics of Competition
- Macroeconomics
- Managerial Economics
- Microeconomics

People and Government

- Business and Government
- Change Management
- Corporate Governance
- Entrepreneurial Manager
- Ethics
- Global Leadership
- Global Strategic Management
- Human Resource Management
- International Business
- International Competitive Management
- International Residency
- Leadership
- Legal Environments
- Management Communications
- Mgt. for Complex Organizations
- Management Skills
- Negotiations
- Organizational Analysis
- Organizational Behavior (Leadership)
- Personal Leadership & Career Mgt.
- Strategic Advantage/Implementation
- Strategic Human Resource Management
- Strategic Management (Business Policy)
- Values and Crisis Management

Finance and Accounting

- Capital Markets
- Finance
- Financial Accounting
- Financial Risk Management
- International Finance
- Managerial Accounting
- Managerial Finance
- Mergers and Acquisitions
- Principles of Accounting

Information Systems

- Competing in Networked Environment
- Enabled Technological Transformations
- Management Information Systems

Marketing

- Customer Value/Customer-Focused Management
- Management for Complex Product Design and Development
- Marketing Management
- Marketing Strategy

Statistics and Decision Science

- Analysis for Managers
- Decision Science
- Enterprise Integration
- Statistics

Operations and Supply Chain

- Consulting
- Operations Management
- Operations Strategies for the General Manager
- Service Operations/e-Commerce Mgt.
- Supply Chain Management

Quelle: GMAC 2008