

## Der MBA- und Master-Guide 2015

Weiterbildende Management-Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Bearbeitet von  
Detlev Kran

14. Auflage 2015. Buch. 476 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 472 08611 6

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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.

## Weiterbildung und die Unternehmen

Auch in Deutschland hat sich der ursprünglich im angloamerikanischen Kulturraum etablierte MBA in den vergangenen Jahren als anerkannte und bewährte Zusatzqualifikation durchgesetzt. Er ist mittlerweile bei den Personalentscheidern genauso angesehen wie der Dokortitel. „Der Spruch ‚Der Doktor schmückt den Namen, der MBA die Personalakte‘ verbreitet sich immer mehr in den Köpfen der verantwortlichen Führungskräfte“ (Uwe Schirmer: Karrieresprung mit Dokortitel oder MBA? 2004). Nach der Kienbaum High-Potentials-Studie von 2004 bevorzugen mittlerweile sogar alle Branchen den MBA als Zusatzqualifikation. Doch wie sieht die Realität 2015 aus?

**MBA – anerkannte Zusatzqualifikation**

Das Angebot an weiterbildenden Master- und MBA-Programmen in D-A-CH ist in den letzten 15 Jahren exorbitant gewachsen. Waren es von zehn Jahren noch eine Handvoll, sind es jetzt über 500. Daraus aber zu folgern, dass sich die Arbeitgeber um die Absolventen, insbesondere die MBA-Absolventen, reißen, wäre verkehrt.

**Steigendes Angebot**

Zwar wird über Fachkräftemangel und fehlende Weiterbildungswilligkeit geklagt, aber über das Ansehen des Weiterbildungsmasters oder besonders des MBA-Abschlusses in ihren Häusern wollen Personalere öffentlich nicht sprechen. Interviewanfragen von Journalisten nach positiven Statements werden nur zögerlich oder gar nicht beantwortet, oder man erhält Informationen wie: „Wir stellen jedes Jahr rund 250 MBAler ein, nur nicht in Deutschland“. So bunt der deutsche Weiterbildungs- und MBA-Markt ist, so groß ist mittlerweile die Skepsis bei den deutschsprachigen Personalern.

Laut der Studie Staufenbiel JobTrends Deutschland 2014 bevorzugen die meisten Unternehmen in Deutschland bei ihren Bewerbern mit jeweils mehr als 80 Prozent den Master-Abschluss oder das Universitätsdiplom – mit lediglich elf Prozent ist der Management-Titel MBA weit abgeschlagen.

Die Frage, ob und mit welcher Intensität ein Unternehmen Weiterbildung anbietet, hängt unter anderem von der Unternehmensgröße ab. Große Unternehmen bieten nahezu ausnahmslos Weiterbildung an, haben meist große Weiterbildungszentren oder „Corporate University“ die Ausbildungen und Weiterbildung bis hin zu den Top-Führungskräften gestalten. Einige dieser Unternehmen wollen ihre Top-Programme bewusst nicht „MBA“ nennen, da sie befürchten, Zusatznutzen zu erzeugen. Andere werfen den Business Schools vor, nicht firmenbezogen genug zu sein, so dass man lieber eigene Programme kreiert.

**Mehr Weiterbildung in Großunternehmen**

Großunternehmen können kein Vergleichsmaßstab für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sein, die sich eher auf dem freien Markt Weiterbildung einkaufen müssen. Nach außen hin können aber gerade kleine Unternehmen durchaus auch mit ihren Stärken in der Weiterbildung werben.

### **Kleine Unternehmen haben andere Ziele**

Kleine Unternehmen verfolgen mit der betrieblichen Weiterbildung auch andere Zielsetzungen und Schwerpunkte als die großen. Sie setzen Weiterbildung seltener aus personalpolitischen Motiven ein, sondern zielen primär auf den Unternehmenserfolg ab. Auch bei mittleren Unternehmen spielen personalstrategische Motive eine weniger wichtige Rolle als bei großen, wenn auch nicht eine so geringe wie in kleinen Unternehmen. Gleichzeitig absolvieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in KMU mehr Weiterbildung in ihrer Freizeit.

In kleinen Unternehmen finden nur 58,6 Prozent der Weiterbildung während der Arbeitszeit statt, in großen Unternehmen sind es hingegen 75 Prozent. Die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kleiner Unternehmen, Freizeit einzubringen, ermöglicht einerseits hohe Stundenzahlen an Weiterbildung und führt andererseits dazu, dass die Qualifizierung für die Unternehmen finanzierbar ist. Dieser Einsatz zeigt ein großes persönliches Engagement und eine starke Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen. Durchschnittlich geben die Unternehmen je Arbeitnehmer rund 1.000 Euro pro Jahr für Weiterbildung aus.

Kleine Unternehmen geben als Hemmnis für Weiterbildungsaktivitäten häufiger als mittlere und große Unternehmen an, dass in ihrem Unternehmen kein Bedarf an Weiterbildung besteht. Dieser Umstand ist weder durch die unterschiedliche Betroffenheit von Stellenbesetzungsproblemen zu erklären noch dadurch, dass in Kleinunternehmen andere Strukturen vorherrschen – beispielsweise durch andere Branchenzugehörigkeit oder geringere Innovationsfähigkeit. Möglicherweise unterschätzen kleine Unternehmen die Bedeutung der Weiterbildung und die Option, durch Qualifizierung den eigenen Fachkräftebedarf zu decken.

### **Qualifizierungsmonitor**

Im Qualifizierungsmonitor 2012 (GIB, 2012) wurde erfragt, wie Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, die sich Weiterbildung wünschen. Die Auswertungen zeigen, dass kleine Unternehmen eher bereit sind, die Kosten (teilweise) zu übernehmen, als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freizustellen. Hier werden eindeutig Teilzeitprogramme bevorzugt, ein Fakt, der sich seit 25 Jahren kaum verändert hat.

Diese Tatsache passt auch zu dem Befund, dass kleine Unternehmen vergleichsweise hohe direkte Kosten für Weiterbildung haben. Bei kleinerer Belegschaft ist die Freistellung schwieriger. Andererseits könnte der hohe Freizeiteinsatz ein wichtiger Grund dafür sein, dass Weiterbildung in KMU in so hohem Umfang betrieben wird. So können die Mitarbeiter weiterqualifiziert werden, ohne die Unternehmen finanziell zu stark zu belasten. Kleine Unternehmen klagen auch nicht häufiger als andere Unternehmen über zu hohe Kosten. Der Qualifizierungsmonitor zeigt jedoch, dass kleine Unternehmen seltener staatliche Förderung für Weiterbildung in Anspruch nehmen als mittlere und große Unternehmen (GIB, 2012). Weiterbildung für Unterneh-

men wird in Deutschland traditionell von Weiterbildungsanbietern betrieben, nicht von Hochschulen. Infos hierzu bietet der Wuppertaler Kreis unter: <http://www.wkr-ev.de/>.

Bleibt nun die Frage, welchen Platz die Hochschulen in D-A-CH künftig in puncto Weiterbildung einnehmen. Werden sie sich weiterhin im Wesentlichen darauf beschränken, die Institution akademischen Lernens zwischen Schulabschluss und Eintritt in das Berufsleben zu sein? Oder werden sie sich institutionell verändern, zu flexiblen „Lernforen“ mit vielfältigen Schnittstellen zu heterogenisierten Bildungsbiografien und zu einem sich rasch wandelnden Wissensnachfragemarkt? Unternehmen und Beschäftigte benötigen attraktive und auf die Anforderungen des Beschäftigungssystems ausgerichtete akademische Weiterbildungsangebote. Pädagogisch-didaktische Konzepte sollten dem Lebensalter, der Berufserfahrung und den Lernwünschen der Zielgruppe angepasst werden. Veranstaltungen sollten auch in den Abendstunden sowie am Wochenende angeboten werden, und die Angebote sollten grundsätzlich modular aufgebaut sein. All dies setzt stärkere Flexibilität seitens der Hochschulen voraus.

### **Rolle der Hochschulen**

Unsere Bildungslandschaft ist bis zum sogenannten tertiären Bildungssektor weitgehend übersichtlich, strukturiert und formalisiert. Für die sogenannten „40 Jahre Bildungszeit danach“ – die häufig als „quartäre Bildung“ bezeichnet werden – gibt es einen großen, aber vor allem undurchsichtigen, unstrukturierten und wenig formalisierten Markt an Angeboten.

„Hier sind die Hochschulen, anders als in der grundständigen Lehre, nicht Platzhirsche, sondern – endlich – beginnende Herausforderer, die den freien Markt noch kaum gewöhnt sind. Mit einer Reihe von weiterbildenden Studienangeboten haben die Hochschulen aber mittlerweile ein Angebot geschaffen, um die Weiterbildung auf akademischem Niveau voranzutreiben. Die den Hochschulen für angewandte Wissenschaften von Unternehmen zugeschriebene größere Praxisorientierung – im Vergleich zu den meisten Universitäten – bietet eine gute Basis dafür, einzelne Module der weiterbildenden Master auch an Unternehmen zu verkaufen oder mit Unternehmen gemeinsam zu entwickeln“, so Klaus Landfried, ehemaliger Präsident der Hochschulrektorenkonferenz und derzeit Vizepräsident des Stiftungsrates der FIBAA (vgl. <http://fibaa.org>).

### **Akademische Weiterbildung**

Bei der Verankerung der Personalentwicklung in Unternehmen sind in den letzten Jahren gegenläufige Trends zu beobachten gewesen: einerseits eine Ausdünnung der Personalabteilung und Outsourcing von Verantwortung, andererseits die Aufwertung der Personalabteilung als Partner des strategischen Managements. Je nach Adressat müssen die Hochschulangebote der quartären Bildung unterschiedlich aussehen. Diese verschiedenen Vorstellungen der Hochschulen, Unternehmen und Studierende unter einen Hut zu bringen, ist sicherlich problematisch.

## **Und wie stehen die Unternehmen nun zum weiterbildenden Master und besonders zum MBA?**

### **Unternehmen und der MBA**

Denn abseits von verheißungsvollen Werbetexten seitens der MBA-Anbieter mehrt sich auch Kritik am vermeintlich lukrativen MBA- oder Master-Titel. So ist im Zusammenhang von MBA-Programmen von „einseitiger Ausrichtung“, „Mogelpackungen“ und „Vehikeln des Finanzkapitalismus“ die Rede, bis hin zu „Kens und Barbies im Business-Look“, wenn es um die Absolventen geht.

Master ist aber nicht gleich Master, und MBA ist nicht gleich MBA! Deshalb ist bei der Auswahl des richtigen Anbieters und Programms auf zahlreiche Faktoren auf allen Seiten zu achten.

Es ist ein Irrtum, zu glauben, dass der weltweit bekannte Begriff MBA als Qualitäts-Label gilt, unter welchem standardisierte Inhalte angeboten werden. Leider ist das Gegenteil der Fall: So kritisieren Unternehmer, dass einige Anbieter einfach die vorhandenen Bausteine aus einem BWL-Studium in die MBA-Ausbildung überführen. Böse ausgedrückt, würde es sich hier um Recycling-Inhalte handeln.

Andere Anbieter dagegen haben ausgetüftelte Konzepte entwickelt, um der generalistischen Grundidee des MBA gerecht zu werden. Sie möchten gezielt das vermitteln, was ein Manager zwingend in seiner Tätigkeit braucht, und trainieren das Denken in Zusammenhängen zum Beispiel durch Fallstudienarbeit und interdisziplinäre Consulting-Projekte.

Die Qualitätssicherheit von MBA-Programmen muss von Land zu Land unterschieden werden. In Deutschland gibt es beispielsweise rechtliche Vorgaben, die durch den Vorgang der Akkreditierung eines Studienganges überprüft werden. Die Akkreditierungen in D-A-CH und die internationale Akkreditierung von EQUIS und AACSB decken sich aber nicht. Außerdem gibt es renommierte MBA-Anbieter, die sich allein aufgrund ihres Images erlauben können, ganz eigene Wege zu gehen. Sie richten sich nicht nach Vorgaben – was aber nicht heißt, dass sie schlechte Ergebnisse produzieren. Teilweise sind ihre Ergebnisse sogar besser.

### **MBA schwer einschätzbar**

Für die Unternehmen ist der Master, und besonders der Master of Business Administration, schwer einzuschätzen und damit ein zweischneidiges Schwert. Ob ein Mitarbeiter Karriere machen kann, hängt von seinem gesamten Leistungsnachweis ab und weniger davon, ob er einen MBA-Abschluss hat oder nicht – so ein klares Statement vieler Unternehmensvertreter. Viele Großunternehmen überprüfen individuell und situativ, ob ein weiterbildender Master mit der Zukunftsplanung des entsprechenden Talents übereinstimmt. Nicht jeder Mitarbeiter, der sich für eine Weiterbildung berufen hält, wird von den Personalentwicklern auch so eingeschätzt.

In großen Unternehmen wird die MBA-Ausbildung oft als Lösung des klassischen Dilemmas zwischen generalistischer und spezialisierter Ausbildung

betrachtet. Sie erwarten eine Balance zwischen einer allgemeinen Managementausbildung und ausgeprägtem Fachwissen. Das Studium soll möglichst breit und interdisziplinär angelegt sein, aber auch fortgeschrittene, schnell ausbaufähige Kenntnisse in zwei bis drei Fachbereichen einbeziehen. Zahlreiche Praktika im In- und Ausland sollen den Praxisbezug und Spezialkenntnisse in mindestens einem Fachbereich gestärkt haben, so der Wunsch vieler Unternehmen. Viel Wert wird darauf gelegt, dass die erworbenen Kenntnisse auf die Unternehmensverhältnisse übertragbar sind. MBA-Absolventen sollen sich durch hohe Leistungsbereitschaft, Motivation und Zielstrebigkeit auszeichnen. Unternehmen erwarten von ihnen ein hohes Maß an intellektueller Flexibilität und geistiger Mobilität. Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gehören ebenso zum Anforderungsprofil wie Lernfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit und Kreativität.

Um das Bild vom „Supermanager“ zu vervollständigen, soll sich der MBA-Absolvent auch durch eine natürliche intellektuelle Neugier, ein vielseitiges Interesse auch an außerberuflichen Dingen und soziales Engagement ausweisen. Zur persönlichen Reife gehören zudem die Fähigkeit zur Selbstkritik und nicht übertriebene Egozentrik. Es ist bemerkenswert, dass in einer aktuellen Studie der Universität Hull überwiegend immer noch dieselben Punkte als Defizite in der heutigen MBA-Ausbildung festgestellt werden wie vor 20 Jahren (The Future of Business Education & the Needs of Employers, 2014).

Dass MBA-Absolventen häufig überzogene Gehalts- und Karriere-Erwartungen sowie ein eigenwilliges Führungsverhalten hätten, ist beispielsweise eine Kritik, die es schon seit über 25 Jahren gibt. Schuld daran seien vor allem die Schulen mit ihren einseitigen Ausbildungskonzepten und der Förderung unerfüllbarer (finanzieller) Erwartungen.

**Überzogene  
Gehalts-  
erwartungen**

So stempfte beispielsweise Ex-Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger im Februar 2012 in einem Spiegel-Online-Interview die Business-Schulen, insbesondere die angloamerikanischen, in Grund und Boden: „Die amerikanischen Business Schools sind doch vor allem das ideologische Transportvehikel des Finanzkapitalismus.“ Er wettete zornig gegen deren Anspruch: „Lachnummer“, „lebendige Leichen“, und den Inhalt der Lehre: „moralisch verrottet“, bezichtigte Professoren der ungehemmten Gier: „streunende Katzen auf der Suche nach lukrativen Beratungsaufträgen“, und MBA-Studierende der Verantwortungslosigkeit: „Job-Hopper“.

„Diese Kritik mag für einzelne Bildungsinstitutionen im angelsächsischen Raum durchaus ihre Berechtigung haben. Für die meisten der führenden deutschen und kontinentaleuropäischen MBA-Anbieter stimmt das aber nicht“, kontert der Präsident der Mannheim Business School, Wüstemann. „Gerade hochwertige deutsche MBA-Programme punkten dadurch, dass sie das angelsächsische System nicht unreflektiert übernommen haben, sondern das Beste aus beiden Welten miteinander vereinigen“.

**Überspitzte Karriereerwartungen** Einige MBA-Absolventen – und besonders die aus den sogenannten Top-Vollzeitprogrammen – haben den Ruf, hochmotivierte, hart arbeitende Jungmanager zu sein, deren überspitzte Karriereerwartungen nur auf Geld und Macht ausgerichtet sind. Sie wollten zu schnell zu viel Verantwortlichkeit, seien aber aufgrund ihrer Ungeduld und „Arroganz“ weniger integrationsfähig in Unternehmen als andere Hochschulabsolventen.

Auch in Deutschland ist dieses Image der MBA-Absolventen immer noch weit verbreitet. Doch eine Aufschlüsselung der Einstellung deutscher Unternehmen gibt ein differenzierteres Bild. Wohlwollend ausgedrückt, lässt sich die Meinung von Personalentwicklern zu MBA-Studiengängen als „unentschlossen“ bezeichnen. Zwar schätzen Arbeitgeber hochqualifizierte Mitarbeiter, aber wenn diese neben ihrem Job intensiv studieren, befürchten sie Leistungseinbußen. Andererseits fehlt in vielen Unternehmen eine systematische Personalentwicklung, die diese Mitarbeiter entsprechend einzusetzen weiß, so die Meinung von WHU-Leiter Jürgen Weigand.

**Branchenunterschiede** Die Erfahrungen mit MBA-Absolventen sind in den einzelnen Branchen höchst unterschiedlich. Während im Finanzdienstleistungsbereich MBA-Absolventen als schwer integrierbar, aber nicht weniger loyal als andere Mitarbeiter gelten, haben Unternehmensberatungen andere Erfahrungen gemacht: MBAler könnten ohne Probleme integriert werden, seien aber weniger loyal ihrer Firma gegenüber. MBA-Absolventen in der Konsumgüterindustrie kämen angeblich gut mit ihrer Firma zurecht und seien ihrem Unternehmen treu. In der verarbeitenden Industrie und in anderen Firmen hingegen hätten MBA-Absolventen Schwierigkeiten, sich anzupassen und wechselten ihre Firma häufig.

Aus diesen unterschiedlichen Erfahrungen könnte rückgeschlossen werden, dass die Integrationsfähigkeit der Master und MBA-Absolventen sowie ihre Loyalität zur Firma von der Erfüllung ihrer Karriereerwartungen abhängt. Hier wäre also die Personalentwicklung gefragt.

Der einst elitäre Nimbus des MBA hat mit der wachsenden Zahl der Titelträger und der Finanzkrise 2009 gelitten. Dies mag ein weiterer Grund dafür sein, dass sich Master-Interessenten und ihre Arbeitgeber oft nicht leichttun bei einer Entscheidung für oder gegen eine solche Weiterbildung.

**Studium als Privatangelegenheit** Markus Raueiser von der CBS erlebt in der Praxis, dass immer mehr Studierende ihr Studium als Privatangelegenheit betrachten und ihr Unternehmen nicht über ihre Ausbildung informieren. Ebenso trifft er auf Teilnehmer, die im Einstieg auf Unternehmenssupport bauen können, aber bei Vertragsabschluss ihr Studium lieber selbst finanzieren, um so jederzeit unabhängig vom aktuellen Arbeitgeber zu sein. Ihnen sei bewusst, dass eine fehlende langjährige Bindungsklausel die Flexibilität und Attraktivität des MBA-Absolventen auf dem Arbeitsmarkt erhöhe. So wundert es nicht, dass etliche Anbieter feststellen, dass die Zahl der Part-time-Studierenden, die ihr Studium gegenüber dem Arbeitgeber nicht kommunizieren, drastisch wächst. WHU-Leiter

Jürgen Weigand: „Immer mehr finanzieren es alleine und treffen keine Vereinbarung mit Unternehmen.“

Natürlich gibt es aber auch die Unternehmen, die im Rahmen der Personalentwicklung das MBA-Studium bewusst einsetzen, um ihre Mitarbeiter zu binden. Das betont Philipp Boksberger vom Züricher Lorange Institute, der jedoch ebenso registriert, dass die Anzahl der Teilnehmer, die unabhängig vom Unternehmen ihr Studium absolvieren, zunimmt. Etliche Arbeitnehmer verzichteten bewusst auf die Unterstützung des Unternehmens – gerade aus der Generation Y. „Die MBA-Teilnehmer wollen sich nicht verpflichtet fühlen, sondern die Freiheit haben, während des Studiums ihren Arbeitgeber zu wechseln.“ Das Lorange Institute of Business Zürich erlebt, dass diese Teilnehmer auch nicht über Social Media als Teilnehmer identifiziert werden möchten, da sie auf jeden Fall vermeiden wollen, dass ihr Arbeitgeber von ihrem MBA- oder EMBA-Studium erfährt – was wiederum die Marketing- und Kommunikationsmöglichkeiten der Schule einschränke. Eine Erfahrung, von der viele andere Hochschulen auch berichten, wie beispielsweise die Graduate School Rhein-Neckar: Zehn Prozent der Studierenden legen keinen Wert auf die Unterstützung des Arbeitgebers, sie verzichten auf sein Einverständnis und verfassen auch ihre Abschlussarbeit nicht zu einer spezifischen Aufgabe aus ihrem Unternehmen (Interview Kran).

**Mitarbeiter-  
bindung**

Trotz dieser Entwicklung ist Jens Wüstemann der festen Überzeugung, dass der MBA in den vergangenen Jahren in deutschen Unternehmen bekannter und anerkannter geworden ist. Durch die Bologna-Reform seien die neuen Abschlüsse nun verbreiteter. „Personaler können nun wesentlich besser abschätzen, welche Qualifikationsprofile die Absolventen mitbringen und dass ein MBA-Programm sogar ein sinnvolles Instrument zur Personalentwicklung sein kann.“ Er beobachtet, dass vielfach kleine und mittelständische Unternehmen MBA-Absolventen offener gegenüberstehen.

**Ansehen des MBA  
ist gewachsen**

Das bestätigt auch der Bundesverband der Unternehmensberater (BDU 2008). Gleichzeitig stellt er aber auch fest: „Wenn Großunternehmen überhaupt auf einen MBA-Abschluss setzen, dann auf den einer ausländischen Hochschule. Die Chancen der deutschen MBAler liegen besonders im Mittelstand“, so BDU-Vizepräsident Jörg Lennardt. „Der MBA-Kandidat kommt in der Regel in mindestens einer der folgenden Rollen in ein Programm: als angestellter Mitarbeiter, der nach einer umfassenden Qualifikation für Führungsprozesse im Unternehmen fit ist, als (Mit-)Eigentümer eines mittelständischen Betriebes, der Impulse für Innovationen setzt oder für die Professionalisierung der Geschäftsprozesse steht, oder als Unternehmensgründer, der im MBA-Programm Hilfe für den Aufbau und die Führung seines eigenen Unternehmens erwartet“, so Lennardt weiter.

**MBA hat Zukunft**

Auch HHL-Rektor Andreas Pinkwart ist vom Wert eines MBA überzeugt: „In unserer stark mittelständisch geprägten und auf Export ausgerichteten

Wirtschaft ist der MBA künftig ganz besonders wichtig – vor allem bei den Themen Unternehmensnachfolge, Internationalisierung und bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.“ Aufgrund der relativen Neuheit des MBA in Deutschland ist seine Bedeutung mit derjenigen in Großbritannien und USA (noch) nicht vergleichbar. „Dies lässt sich gut an den Stellenprofilen der Unternehmen ablesen: In den USA ist ein MBA häufig ein Must-have-Kriterium für eine höhere Position. In Großbritannien wird der MBA auch erwähnt, aber eher als Kann-Kriterium, während der MBA in Deutschland bis jetzt selten überhaupt in Stellenprofilen erwähnt wird“, resümiert Felix Müller von der Henley Business School. „Dies hängt – wie oben erwähnt – damit zusammen, dass die Verfasser der Stellenprofile noch aus Diplomzeiten kommen. Jedoch stellen wir fest, dass sich dies ändert. Und das hier noch Potenzial besteht, zeigen auch die internationalen Vergleichszahlen.“

### **Freistellung durch Unternehmen**

Ob der MBA auch in Deutschland zu einer akademischen Selbstverständlichkeit wird, ist also auch durch die Haltung des HR-Managements bestimmt. Denn sein Part ist es, Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeit freizustellen, und dies ist nicht unproblematisch. Professor Pinkwart von der HHL: „Die Diskussion um die Freistellung der Kandidaten muten sich aus gutem Grund nur wenige Personalabteilungen zu. Das wird sich erst ändern, wenn dort die ersten Mitarbeiter mit MBA-Abschluss tätig sind. Hält der MBA mehr Einzug in diese Etage, wird das Programm ein Selbstläufer.“ Das HR-Management muss den Abschluss erst einmal als wertsteigernd für sein Unternehmen begreifen. Doch das kollidiert häufig mit dem personellen Aufbau des Unternehmens und der Struktur seiner Leitungsorganisation. Wo und wie soll ein neuer Häuptling eingesetzt werden? Festzustellen ist, dass in vielen Unternehmen die Führungskräfteentwicklung im Wesentlichen nicht systematisch betrieben wird. Es hat sich eine Vorgehensweise eingespielt, bei der Führungskräfte bevorzugt aus den eigenen Reihen gewonnen werden: Sie bewähren sich über ihre Leistungen in der Praxis. Ein erster berufsqualifizierender Abschluss wird für die Mitarbeiter erst einmal als ausreichend erachtet.

Die Unternehmen sind hinsichtlich der Abschlüsse nicht auf postgraduale Studiengänge orientiert. „Sie sehen sich mit den bisherigen Personalentwicklungssystemen gut aufgestellt; grundsätzlich werden die unternehmensinternen Verhältnisse angesichts einer niedrigen Fluktuation der Führungskräfte als stabil empfunden“, so Professor Markus Raueiser, Dekan der Cologne Business School. Die meisten Unternehmen sehen daher für sich aktuell nur einen geringen Nutzen darin, MBA-Studiengänge in ihre Personalentwicklungssysteme zu integrieren.

### **Finanzielle Unabhängigkeit**

Zwar kommen etliche Kandidaten mit Unterstützung des Unternehmens in das Bewerbungsverfahren, aber wenn der Vertrag unterschrieben wird, bevorzugen sie oft die finanziell eigenständige Variante. So bemerkt Professor Markus Raueiser weiter: „Die Motivation der Teilnehmer liegt häufig darin, sich Unabhängigkeit zu bewahren und zu verschaffen, neue Perspektiven ein-

zunehmen, ihr Netzwerk zu erweitern, um im Unternehmen in einer neuen Verhandlungsposition zu sein.“ Daher sollten Arbeitgeber eine Perspektive für den MBA und für EMBA-Kandidaten im eigenen Haus entwickeln. Wünschenswert sei es, dass die direkten Vorgesetzten sowie die Personalverantwortlichen im ständigen Gedankenaustausch mit den Kandidaten blieben.

„Eine große Hürde ist die fehlende Karriereplanung in den Unternehmen. Es gibt nur wenige, die eine wirklich strategische Planung für ihre Talente betreiben“, bemerkt Jürgen Weigand, WHU. Und wer den MBA-Abschluss habe, wolle nicht die bisherige Stelle besetzen, sondern strebe eine neue Aufgabe an. Der aktuellen Fachmeinung zufolge erreichen die Unternehmen damit zwar kurzfristig die betrieblichen Ziele zur Deckung des internen Bedarfs an qualifizierten Führungskräften, werden jedoch nicht den Anforderungen von ambitionierten Mitarbeitern gerecht. Dies gilt als ein veraltetes Konzept von FKE, während in modernen Varianten die Mitarbeiterbedürfnisse stärker berücksichtigt werden, um eine höhere Qualifikation, Motivation und Bindung zu erreichen. Doch weil Talent Management – und damit die entsprechenden Perspektiven für Mitarbeiter – noch nicht in allen Unternehmen selbstverständlich ist, fehlt manchem willigen Kandidaten sowohl der zeitliche als auch der finanzielle Spielraum. Zukünftig könnte sich die Haltung der Personalentwicklung durchaus ändern.

Denn es ist keine neue Erkenntnis, dass gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter mehr denn je ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein werden. Ralf Bürkle von der Mannheim Business School: „Weiterbildung wird vor diesem Hintergrund auch als Rekrutierungs- und Motivationsinstrument deutlich an Bedeutung gewinnen.“ Nach seiner Beobachtung gibt es immer mehr Unternehmen, die ihre Mitarbeiter systematisch und unabhängig von konjunkturellen Schwankungen weiterbilden und dieses Angebot im Wettbewerb um die klügsten Köpfe gezielt als Argument einsetzen.

Aber noch hat sich diese Einsicht nicht durchgesetzt, und so lautet ein weiteres Problem für das Personalmanagement: Was tun, wenn es den frisch gekürten MBAler in ein anderes Unternehmen zieht? Dass MBA-Studierende tendenziell bereit sind, das Unternehmen nach Studienabschluss zu wechseln, muss man vermutlich im Lichte der vorherigen Ausführungen sehen. MBAlern geht es vorrangig um eine Perspektive. Wird ihnen eine postgraduale Weiterbildungsmöglichkeit geboten und eine damit verbundene Perspektive im Unternehmen aufgezeigt, werden sie dem Unternehmen wohl erhalten bleiben.

„Wer die Ausbildung beginnt, möchte danach mit neuem Fokus wieder im Unternehmen einsteigen. Dessen müssen sich Arbeitgeber bewusst sein. Als Instrument der Mitarbeiterbindung ist der MBA nur dann geeignet, wenn es Perspektiven für den Mitarbeiter gibt“, erklärt Bernhard Seidl, Munich

**Wettbewerbsfähigkeit steigern**

**Perspektive für Mitarbeiter**

Business School. „Eine äußerst geringe oder wesentlich geringere Fluktuationsrate ihrer MBA-Führungskräfte haben Unternehmen, die den MBA als Instrument fest in ihre Personalentwicklung integriert haben“, so auch die Erfahrung von Hanspeter Vietz, stellvertretender Direktor der ZWW Universität Augsburg und Direktor MBA.

### **Wunsch nach beruflicher Veränderung**

Dass die Teilnehmer von MBA-Programmen eine berufliche Veränderung anstreben, wie eine andere Position im Unternehmen oder die Übernahme von Führungsaufgaben, verbunden mit dem Wunsch nach einem höheren Gehalt, ist eigentlich selbstverständlich. Personalabteilungen lassen diese Wünsche aber häufig auf sich zukommen, anstatt proaktiv damit umzugehen, hat Petra Höhn, Graduate School Rhein-Neckar, beobachtet. „Dabei stellt ein berufsbegleitendes Studium definitiv einen Mehrwert dar und eine Möglichkeit der Mitarbeiterbindung für das Unternehmen.“

Doch die Angst, Mitarbeiter könnten nach dem Studium das Unternehmen verlassen, ist ein schlechter Ratgeber. Nur wenn Arbeitgeber zukünftigen Führungskräften eine Weiterentwicklung verwehren, riskieren sie eine hohe Frustration, die nicht nur zu schlechteren Leistungen, sondern auch zum direkten Ausstieg aus dem Unternehmen führen kann, berichtet ESMT Director Nick Barniville: „Von einem MBA-Programm, das dem Absolventen das nötige Rüstzeug für eine erfolgreiche Karriere in einer Führungsposition vermittelt, profitieren Unternehmen.“ Und bei einem Executive-MBA-Studium müssten Unternehmen nicht ein Jahr komplett auf den Mitarbeiter verzichten, sondern profitierten im Gegenteil direkt davon, dass die Studierenden schon während ihres Studiums das Erlernte in die Praxis umsetzen.

### **High Potentials entwickeln**

„Unsere Aufgabe muss es sein, den Unternehmen noch deutlicher zu machen, dass und wie wir sie in der Entwicklung ihrer High Potentials im Management unterstützen können“, sagt Felix Müller, Henley Business School. Unternehmen setzten oft primär die Kostenbrille auf, dabei könnten sie durch Mentoring und aktives Management der Studienprojekte und -arbeiten einen Nutzen erzielen, der weit über die direkten Kosten hinausgeht. So gesehen spare ein Unternehmen dabei auch Geld, das es sonst in externe Berater investiere – ohne dass diese dem Unternehmen nach dem Ende ihrer Leistung erhalten blieben.