

Birgit Giesen

Das MBA-Studium – Überblick und neue Trends

Vortrag anlässlich des Expertenforums
MBA Gate 2002
am 24. November 2001 in Frankfurt a.M.

Schriftliche Fassung und
Vorwort von

Jochen Meyer-Burow

MBA GATE
InsiderInfos zum MBA Studium

Vorwort

Am 24. November 2001 hat Birgit Giesen im Rahmen des Expertenforums MBA-Gate 2002 in Frankfurt den nachstehend abgedruckten Vortrag ‚Das MBA-Studium – Überblick und neue Trends‘ gehalten.

Birgit Giesen ist Geschäftsführerin des Staufenberg Instituts in Köln. Die Expertin für Studien- und Berufsplanung beschäftigt sich seit 1988 mit aktuellen Trends und grundlegenden Entwicklungen im Bereich des MBA-Studiums.

Birgit Giesen ist außerdem die Autorin des anerkanntesten und meist gelesenen deutschsprachigen Buches zum Thema MBA: ‚Das MBA-Studium – Mit ausführlichen Porträts der besten Business Schools weltweit‘ vom Staufenberg Institut, das wir als fundierte Einführung in das Thema nachdrücklich empfehlen möchten. Das ‚MBA-Studium‘ ist das deutschsprachige Standardwerk zum Thema MBA und informiert über Zielsetzungen, Inhalte, Lehrmethoden, spezifische Merkmale, Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten von MBA-Programmen. Bestellen können Sie das Buch direkt auf der Webseite des Staufenberg Instituts:

<http://www.staufenberg.de>

In Ihrem Vortrag behandelt Birgit Giesen die Vorteile des MBA-Studiums für die Absolventen verschiedener Erststudiengänge und sie beschreibt ausführlich die Besonderheiten der Junior- und Executive-MBAs sowie der amerikanischen und der europäischen MBA-Studiengänge. Birgit Giesen geht außerdem auf neuere Entwicklungen in den MBA-Programmen ein und gibt ihre Erfahrungen über die Berufschancen der MBAs auf dem deutschen Arbeitsmarkt wieder.

Wer Fragen zu dem Vortrag hat, kann sich gerne an info@mba-gate.de wenden. Wir leiten die Emails an Frau Giesen und Ihre Kollegen vom Staufenberg Institut weiter.

Ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich bei Birgit Giesen für diesen Vortrag bedanken und wünsche Ihnen allen viel Erfolg bei Ihrer MBA-Bewerbung und für Ihre weitere berufliche Karriere.

Jochen Meyer-Burow
Chief Editor, MBA Gate <<http://MBA-Gate.de>>

Das MBA-Studium – Überblick und neue Trends

1. Einführung

Ich möchte Ihnen einen Überblick über das MBA-Studium geben: Was sind die wichtigsten Charakteristika des Studiums? Welche Unterschiede gibt es zwischen einem MBA in Europa und den USA? Welche Kriterien sollten bei der Wahl einer Business School berücksichtigt werden? Was sind die Kosten, die mit einem MBA-Studium in Europa und in den USA verbunden sind? Wie sind die Berufsperspektiven für MBA-Absolventen in Deutschland? Wenn wir uns heute hier zusammenfinden, um über das MBA-Studium zu sprechen, dann kommt das nicht von ungefähr: Das MBA-Studium ist die mit Abstand populärste Management-Weiterbildung. Schätzungen zufolge sind weltweit ungefähr 350.000 Studenten in MBA-Studiengängen immatrikuliert. Die EFMD (European Foundation for Management Development) in Brüssel schätzt, dass es weltweit etwa 110.000 Absolventen pro Jahr gibt, darunter zirka 1.600 Deutsche. Wegen der Popularität dieses MBA-Studiums hat es in den letzten Jahren auch einen deutlichen Zuwachs an MBA-Anbietern gegeben, wobei dies nach meinen Einschätzungen in erster Linie eine Erhöhung der Quantität, nicht immer aber der Qualitäten der Programme war. Deshalb kommt es sehr darauf an, sich genau zu fragen: „Für welche Business School, für welches Programm entscheide ich mich?“ Die heutige Veranstaltung soll dazu beitragen, bei dieser Auswahlentscheidung zu helfen.

2. Persönliche Positionsbestimmung

Wie würde ich ein MBA-Studium angehen? Zunächst würde ich eine persönliche Positionsbestimmung vornehmen: Was ist meine Motivation, ein solches MBA-Studium in Angriff zu nehmen? Habe ich eine internationale Karriere im Auge oder möchte ich in erster Linie bestimmte fachliche Defizite kompensieren? Oder, wenn ich nach meinem Hochschulstudium schon Berufspraxis gewonnen habe, möchte ich eine berufliche Umorientierung vornehmen? Ist das MBA-Studium wirklich das

geeignete Mittel, um mein Ziel zu erreichen? Einige weitere Fragen sollte man sich ehrlich stellen: Das MBA-Studium ist ein sehr belastendes Studium. Bin ich bereit, für eine längere Zeit auf Freizeit zu verzichten und meine privaten Interessen hintanzustellen, um mich intensiv auf ein solches Studienvorhaben einzulassen und last but not least: Ist die Finanzierung sichergestellt? Das sind die Fragen, die ich an den Anfang der Überlegungen zu einem MBA-Studium stellen würde.

3. Programmtypen: Junior- und Executive-MBA

Erst wenn die Frage nach den persönlichen Zielen und Möglichkeiten, diese mit dem MBA zu erreichen, geklärt ist, eröffnet sich ein zweiter Fragenkomplex, nämlich welcher Art sollte dieses MBA-Studium sein? Es gibt eine Fülle verschiedener Programmtypen: Programme, die sich eher an den jungen Hochschulabsolventen richten, sind in der Regel Junior-MBA-Programme, die überwiegend als Vollzeit-Studium angeboten werden. Andererseits, wenn man schon über einige Jahre Berufserfahrung verfügt und eine Umorientierung bzw. konsequente Karriereentwicklung plant, könnte das Executive-Programm in Frage kommen, an dem vorwiegend Fach- und Führungskräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung teilnehmen; in der Regel wird es als Teilzeit-Programm bzw. Modular-Programm angeboten. In welcher Form, in welchem Land möchte ich den MBA erwerben? Das sind Fragen, die nicht nur mit der persönlichen Vorliebe für eine Region, ein bestimmtes Land oder einem bestimmten kulturellen Raum zusammenhängen, sondern diese Entscheidung kann auch deutliche Konsequenzen für die beruflichen Perspektiven haben.

Frage aus dem Auditorium:

Sie haben zwei unterschiedliche Programm-Varianten angesprochen: den Vollzeit- und den Teilzeit-MBA (meist ein Executive-MBA). Gibt es zwischen diesen beiden Programmtypen qualitative Unterschiede? Kann man daran erkennen, dass die Teilzeit-Variante weniger Anerkennung findet, dass also ein Executive-MBA als bloßer Teilzeit-MBA lediglich ein MBA zweiter Klasse ist? Oder sind beide Programm-Varianten völlig gleichwertig?

Das kann und muss ich mit einem ganz klaren ‚Jein‘ beantworten. In Großbritannien sind die Einstiegsgehälter der MBAs analysiert worden. Wenn man die Frage außer Acht lässt, inwieweit die dortige Situation auf den deutschen Markt übertragbar ist, lässt sich daraus die folgende Reihenfolge ableiten, nach absteigenden Gehältern sortiert:

1. Das zweijährige Vollzeit-Programm
2. Das einjährige Vollzeit-Programm
3. Das Teilzeit-Programm unabhängig vom Unternehmen
4. Durch das Unternehmen finanzierte und mitgetragene MBA-Programme

Gehalt ist nicht identisch mit Wertschätzung. Aber diese Abstufung ist sicherlich ein Indikator für die Anerkennung der Programme in der Praxis.

Auf der anderen Seite gibt es sehr viele Unternehmen, die einen Executive-MBA als einen Beweis für die Belastbarkeit und das Engagement eines Mitarbeiters ansehen, der es geschafft hat, seinen Job und ein anspruchsvolles Studium miteinander in Einklang zu bringen. Ich habe den Eindruck, dass durch den Einzug der neuen Kommunikations- und Informationstechnologien gerade auch die Fern- und Teilzeit-Studiengänge sehr viel besser geworden sind. Mit Hilfe der modernen Technologie wird den Teilnehmern mittlerweile auch Interaktion und Kommunikation geboten; beides ließen diese Studientypen vorher weitgehend vermissen. Diese Eindimensionalität ist in den guten Fern- und Teilzeit-Programmen beseitigt worden. Es gibt Analysen, die besagen, dass die Kommunikation in diesen virtuellen Studiengängen meist sehr gut ist, dass man intensiv sowohl mit den Tutoren als auch mit den Kommilitonen interaktiv an elektronischen Fallstudien arbeitet. Dieser Bewusstseinswandel lässt sich auch daran festmachen, dass sehr renommierte, amerikanische Business Schools diesen Markt betreten haben. Es gibt zum Beispiel den ‚Cross Continent MBA‘, der hier in Frankfurt in Zusammenarbeit mit der amerikanischen Duke Business School angeboten wird. Daran kann man erkennen, dass sich auf diesem Sektor einiges tut, vor allem dank der neuen Technologien. Es ist dennoch schwierig, eine pauschale Antwort über die Akzeptanz dieser Programme zu geben. Ich habe zumindest den Eindruck, dass gerade hier in Europa

immer mehr Wert gelegt wird auf die Berufserfahrung der MBA-Absolventen und deshalb auch die berufsbegleitenden Programme an Bedeutung gewinnen.

4. Vorteile des MBA-Studiums

Wir haben ein heterogenes Publikum heute, das verschiedene Ziele mit dem MBA verfolgt. Ich werde deshalb darlegen, welche Vorteile der MBA für die einzelnen Zielgruppen des MBA-Studiums bietet; das sind die Absolventen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Studiengänge sowie die Absolventen von Kombinationsstudiengängen. Anschließend werde ich noch kurz auf die Situation der Nicht-Wirtschaftswissenschaftler eingehen.

4.1. Spezialisierung

Ein Vorteil, den die Absolventen dieser wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen durch ein MBA-Studium in jedem Fall nutzen können, trotz vieler inhaltlicher Redundanzen (darüber muss man sich im Klaren sein) ist, dass man durch Spezialisierungsmöglichkeiten Zusatzqualifikationen erwerben kann. Wichtige Voraussetzung dafür ist, dass man ein Programm wählt, das nicht vorwiegend generalistisch ausgerichtet ist. Eine Spezialisierung ist nur dann möglich, wenn das Programm einen recht hohen Anteil an Wahlfächern hat, also an selbst bestimmbaren Programmelementen. Nicht nur die Quantität ist dabei entscheidend; es muss immer auch geprüft werden, ob gerade das Fach oder die Fächerkombination im Angebot enthalten ist, die Sie auf Ihre spätere Tätigkeit vorbereiten kann. Ich würde mir außerdem ansehen, wie viele Credit Points Sie für welche Kurse bekommt und wie viele Credit Points Sie insgesamt für den MBA benötigen. Sie sollten dann nachsehen, wie viele dieser Fächern obligatorisch sind und wie hoch der verbleibende Anteil an Kursen ist, die wirklich frei bestimmbar sind. In dieser Hinsicht ist das Spektrum der Angebote riesengroß. Teilweise sind nur 10 bis 20 Prozent des Programms obligatorisch und der Rest kann frei bestimmt werden. In dem anderen Extrem verhält es sich genau umgekehrt: Ungefähr 80 Prozent des Programms besteht aus Pflichtfächern, und nur der Rest von 20 Prozent kann frei gestaltet werden. Wenn Sie als Wirtschaftswissenschaftler in ein sehr striktes Programm mit viel-

leicht 80 Prozent Pflichtkursen geraten, ist die Gefahr natürlich deutlich größer als in einem freieren Programm, dass Sie viel Stoff aus Ihrem Erststudium wiederholen. Dieses Problem ist für einen Ingenieur- oder Naturwissenschaftler oder einen Absolventen einer anderen nicht wirtschaftlich ausgerichteten Fachrichtung viel kleiner. Kurzum: Welche Wahlfächer werden angeboten? Welcher Anteil der Kurse ist verpflichtend und welcher frei wählbar? Diese Fragen wären für mich ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl meines Wunschprogramms.

4.2. Internationale Erfahrung

Sofern das MBA-Programm im Ausland absolviert wird, kann der Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen, die internationale Erfahrung, ein wichtiger Zusatznutzen des MBA-Studiums sein.

4.3. MBA nach dem Vordiplom

Das MBA Studium kostet Zeit und Geld. Sie sollten sich kritisch die Frage stellen (gerade auch als Wirtschaftswissenschaftler): Stehen Aufwand und Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis? Es gibt eine interessante Abkürzung: Manche von ihnen werden wissen, dass viele Business Schools Wirtschaftswissenschaftlern bereits nach dem Vordiplom und einigen Semestern Hauptstudium anbieten, in das MBA-Programm einzusteigen. Unter bestimmten Umständen kann dann der MBA in das deutsche Diplom umgewandelt werden. Für einige von Ihnen könnte das eine erwägenswerte Option sein.

4.4. Waiving Option

Für diejenigen, die sich für einen MBA nach dem deutschen Studium entscheiden: Zumindest im Hinblick auf die längeren, amerikanischen MBA-Programme – die meisten dauern zwei Jahre – sollte man sich überlegen, ob man von der Waiving Option Gebrauch machen kann, sprich bestimmte Kurse erlassen bekommt, um das Programm zu verkürzen oder mehr Zeit für Spezialkurse zu haben. Diese Option sollte man in jedem Fall in Anspruch nehmen, wenn man sich für eine längere Programm-Variante entscheidet oder direkt eines der spezialisierten Programme zum Thema Accounting, Taxation, Public Sector Management oder Ähnliches in Angriff nimmt.

4.5. Vorteile für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler

Im Folgenden gehe ich auf die Vorteile des MBAs für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler ein, auch wenn sich hier im einzelnen natürlich Differenzierungen ergeben. Generell muss man sagen, dass sowohl für Ingenieure als auch für die Naturwissenschaftler das MBA-Studium eine sinnvolle Alternative zu einem betriebswirtschaftlichen Aufbaustudium oder auch einer Promotion sein kann, unter der Voraussetzung natürlich, dass das langfristige Berufsziel eben nicht eine fachspezifische Spezialisten-Position ist, sondern man gerne an den Schnittstellen arbeitet, also interdisziplinär tätig werden möchte. Durch ein MBA-Studium kann man dieses betriebswirtschaftliche Know-how und damit die nötige Schnittstellen-Kompetenz erwerben, die für eine solche Position wichtig ist. Hinzu kommt die internationale Komponente des Studiums, die für solche Positionen oft eine Rolle spielt.

Anders als bei den Wirtschaftswissenschaftlern würde ich für diese Zielgruppen allerdings nicht unbedingt ein besonders kurzes Programm empfehlen, das einen kleinen generalistischen und einen hohen spezialisierten Teil hat. Statt dessen scheint es mir eher opportun, sich für ein generalistisches Programm zu entscheiden, das von längerer Dauer ist. Auf diese Weise verschaffen Sie sich einen genügenden Überblick über die Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Funktionen und Fächer und haben mehr Zeit, um zu erkennen, welcher Funktionsbereich und welche Branche für Ihre spätere berufliche Tätigkeit in Frage kommt. Wenn Sie ein einjähriges MBA-Programm besuchen, müssen Sie sich im Grunde genommen schon kurz nach Aufnahme des Studiums für die Spezialisierung entscheiden. Es wird vielen aber schwerfallen, die ideale fachliche Ausrichtung des Programms bereits zu diesem Zeitpunkt festzulegen.

Und man muss auch folgende Überlegung anstellen: Es gibt einige Programme, beispielsweise für Ingenieure, mit einer relativ homogenen Teilnehmergruppe wie das Programm des USW in Schloss Gracht, das stark auf Ingenieure und Naturwissenschaftler ausgerichtet ist; das Gros der Teilnehmer kommt dort aus diesen Bereichen. Überlegen Sie sich genau, ob Sie ein solches Programm besuchen möchten, das in erster Linie für eine bestimmte Zielgruppe betriebswirtschaftliches Aufbauwissen vermittelt, oder ob Sie mehr von einem Programm mit einer

heterogeneren Teilnehmergruppe profitieren. Programme, die primär mit Wirtschaftswissenschaftlern besetzt sind, sind für Fachfremde häufig recht schwierig und meines Erachtens nicht zu empfehlen.

5. Ziele des MBA-Studiums

Wie ich vorhin schon gesagt habe, sind die Programme recht unterschiedlich. Im Allgemeinen hat das MBA-Studium jedoch folgende Ziele vor Augen: Es geht eigentlich immer um eine generalistische Ausbildung – trotz aller Spezialisierungsmöglichkeiten. Das Studium soll praxisnah und international ausgerichtet sein. Die Business Schools legen großen Wert darauf, nicht nur Fachkompetenz zu vermitteln, sondern auch die so genannten Soft Skills zu fördern. Zur Fachkompetenz lässt sich Folgendes sagen: Ein ganz typisches Ziel ist die Schulung zur Identifikation und Analyse von Problemen und von Entscheidungsprozessen und die Umsetzung von Entscheidungen – in diesem Bereich werden Fächer wie Decision Analysis angeboten. Ferner ist das Erarbeiten von Organisations- und Unternehmens-Konzepten ein sehr wichtiger Bestandteil fast aller MBA-Programme.

Ich möchte außerdem noch auf eine Entwicklung der letzten zehn Jahre zu sprechen kommen. Vorher standen die MBA-Programme in dem Ruf, sich fast ausschließlich auf die Fachkompetenz zu konzentrieren. Das hat sich fundamental geändert. Fast alle Programme schauen mittlerweile über den fachlichen Tellerrand hinaus, indem sie das wirtschaftliche Handeln auch eingebettet in ökonomische, soziale und politische Rahmenbedingungen betrachten; außerdem üben die Studenten zunehmend Führungs- und Verhandlungstechniken, Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten ein.

6. Inhalte der MBA-Programme

Ich werde Ihnen jetzt einen kleinen Überblick über die Inhalte der MBA-Programme geben. Im Allgemeinen – das werden Sie wissen – unterscheidet man zwischen den Pflichtfächern (Core Courses) und den Wahlfächern (Electives). Bei den meisten Programmen ist es nach meiner Beobachtung so, dass die Pflichtfächer eher in der ersten Hälfte der Programme im Vor-

dergrund stehen; anschließend geht es dann in die Spezialisierungsphase.

6.1. Pflichtkurse

Wenn man die Pflichtkurse in grobe Kategorien unterteilt, findet man zunächst die grundlegenden, betriebswirtschaftlichen Disziplinen: BWL, VWL, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen usw. Sie haben ferner einen großen Block mit Management-Techniken: Decision Analysis, Entscheidungstheorie, Operations Research, Statistik und ähnliche quantitative Methoden stehen hier im Vordergrund. Andere Fächer zielen auf die Förderung von Sozialkompetenz: Organizational Behavior, Strategic Management – solche Querschnittsfächer kommen durchaus auch in der ersten Programmhälfte zum Tragen.

6.2. Wahlfächer

Bei den Wahlfächern kann man ebenfalls verschiedene Gruppen unterscheiden. Ich möchte exemplarisch einige vorstellen. Einerseits finden Sie Spezialaspekte der wichtigsten, betriebswirtschaftlichen Fächer, etwa Taxation oder Distribution und Logistics. Als Wahlfach wird meistens auch die internationale Komponente eines Pflichtfaches angeboten; zum Beispiel wird statt Accounting – ‚International Accounting‘ unterrichtet. Andere Fächer sind auf bestimmte Wirtschaftsregionen ausgerichtet: Economy of Eastern Europe oder Japan. Außerdem gibt es weitere Fächer aus dem Soft Skill Bereich, Management-Techniken und Querschnittsfächer.

6.3. Praxisbezug

Wer bisher nur die Lehrmethoden deutscher Hochschulen kennen gelernt hat, wird sich umstellen müssen. Die üblichen Lehrformen an den Business Schools sind deutlich praxisorientierter. Auch in MBA-Programmen findet man zwar Vorlesungen, Seminare und Übungen, wie man es hierzulande von den Hochschulen kennt. Darüber hinaus gibt es an den Business Schools aber eine wesentlich engere Verzahnung mit Wirtschaftsunternehmen, zum Vorteil der MBA-Studenten. Es werden Exkursionen und Projekte gemeinsam mit Unternehmen vorgenommen; vor allem Consulting-Projekte haben nach meinen Beobachtungen in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Besonders im Rahmen der zweijährigen MBA-

Programme werden solche Projekte angeboten, meist in den Sommerferien zwischen den beiden Programmhälften.

Teilweise gehen ganze Teams von Studenten für einen längeren Zeitraum in ein Wirtschaftsunternehmen, arbeiten dort als Assistenten oder Consultants und präsentieren anschließend das Ergebnis vor einem hochkarätigen Gremium. Der Praxisbezug dieser Programme ist deshalb sehr hoch.

6.4. Interaktivität und Modernität

Die Programme sind sehr auf Interaktivität ausgelegt. Es gibt regelmäßig Planspiele, und die Case Studies werden in der Regel nicht alleine, sondern in Teams von Studenten gelöst. Solche Kleingruppenarbeit spielt eine wichtige Rolle, genau so wie Management-Simulationen. Den erfolgreichen und vermehrten Einsatz neuer Technologien habe ich ja vorhin schon angesprochen: Programme wie Lotus und Excel werden im Studium genutzt. Es scheint bei den Business Schools einen regelrechten Wettbewerb zu geben, wer bei der Umsetzung der neuen Technologien die Nase vorn hat.

6.5. Trends auf dem MBA-Markt

Für die Neuauflage des von uns herausgegebenen Buches: ‚Das MBA-Studium‘ nehmen alle zwei Jahre 80 Business Schools in den USA und Europa an einer Befragung teil. Mit dieser Erhebung versuche ich herauszufinden, worin die größten Unterschiede der MBA-Programme gegenüber dem Angebot von vor zwei Jahren bestehen.

6.5.1. Zunehmend mehr MBA- Programm-Variationen

Nach meinen Feststellungen werden die Programmstrukturen zunehmend heterogen. Man hatte früher eher das klassische Zwei-Jahres- Programm angeboten; lediglich in Europa war das Angebot immer schon etwas vielfältiger. Diese festen Strukturen sind mittlerweile aufgebrochen. Die berufsbegleitenden Programme, die zwangsläufig flexibler und individueller sind, haben stark zugenommen. Dadurch gibt es sehr vielfältige Angebotsformen, einschließlich Wochenendkursen, Blockunterricht innerhalb der Woche – zum Beispiel jeweils einen Monat lang im Wechsel mit jeweils einem Monat Tätigkeit im Unternehmen. Das ist eine Entwicklung, die man in den letzten Jahren verstärkt beobachten konnte.

6.5.2. Integrierte Curricula

Ein anderer Punkt sind die integrierten Curricula. Unternehmen arbeiten zunehmend abteilungsübergreifend. Viele Business Schools gehen dazu über, diese Notwendigkeit im Unterricht zu verarbeiten, indem zum Beispiel so genanntes Team-Teaching vorgenommen wird. Das bedeutet, dass etwa der Mathematik- und der Marketing-Professor eine gemeinsame Studie mit den Studenten erarbeiten und präsentieren, um zu verdeutlichen, dass es eben nicht nur um Mathematik oder nur um Marketing geht, sondern dass erst durch die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen des Unternehmens brauchbare Lösungen erarbeitet werden. Es gibt auch immer mehr Querschnittsfächer wie Quality Management und Strategic Management. Vernetztes Lernen zu fördern und dem Denken in ‚Funktions-Kästchen‘ entgegenzuwirken, ist das Ziel dieser integrierten Curricula.

6.5.3. Experimentelles Lernen

Experimentelles Lernen – ich hatte gerade schon die Consulting-Projekte angesprochen – spielt zunehmend eine wichtige Rolle in den MBA-Programmen. Vor allem das Entrepreneurship wird stark gefördert.

6.5.4. Soft Skills

Auch die Förderung der Soft Skills hatte ich bereits erwähnt. Dieser Trend hat noch zugenommen und zeigt sich in vielfältigsten Angeboten bis hin zu Outdoor-Training und Philosophie-Vorlesungen, oder es wird ein schuleigenes Fernsehstudio unterhalten, in dem die Studenten zum Beispiel Pressekonferenzen aufzeichnen können, um Präsentations- und Kommunikationstechniken zu üben.

6.5.5. E-Business und Internationalisierung

Fachlich sind in den letzten Jahren vor allem das E-Business (z.B. Marketing im Online Zeitalter) und die Internationalisierung der Programme stärker in den Ausbildungsplänen gerücksicht worden, sowohl in Europa wie auch in den USA.

7. Unterschiede US-Programme und europäische MBA-Programme

Im Folgenden möchte ich darauf eingehen, was die amerikanischen von den europäischen Programmen unterscheidet. Wegen der Fülle der Angebote soll hier eine grobe Orientierung genügen.

7.1. Besonderheiten amerikanischer Programme

Was zeichnet die amerikanischen Programme aus?

7.1.1. Angebotsvielfalt und lange Tradition des MBA

Zunächst muss man neidlos anerkennen: Unter rein quantitativen Gesichtspunkten haben die Amerikaner die Nase vorn. Es gibt weltweit zur Zeit rund 5.000 MBA-Programme, davon werden allein 900 in den USA angeboten. Die große Masse der interessanten MBA-Angebote finden Sie nach wie vor in Amerika. Der MBA hatte in den USA seinen Ursprung und blickt dort auf eine lange Tradition zurück; das allein ist wichtiger, als viele sich vorstellen können. Es gibt zum Beispiel viel größere Alumni-Netzwerke in den USA, und vom Bekanntheitsgrad und vom Networking her haben die Business Schools in den USA immer noch einen erheblichen Vorsprung vor ihren europäischen Counterparts.

7.1.2. Mehr entscheidende Veröffentlichungen

Man kann meines Erachtens auch feststellen, dass wichtige Forschungsarbeiten und Bestseller der Management-Literatur nach wie vor etwas häufiger von Professoren amerikanischer Business Schools stammen.

7.1.3. Vertiefte Ausbildung trotz Verkürzungstendenzen

Meistens werden in den USA zweijährige Vollzeit-MBA-Programme angeboten. In letzter Zeit gibt es auch in den USA verkürzte Programm-Optionen. Diese werden Early Graduation Options oder Fast Tracks beziehungsweise Acceleration Track. Mit solchen Angeboten reagieren US-Business-Schools auf die Nachfrage nach kürzeren MBA-Programmen. Auch in Amerika wollen nicht mehr alle Teilnehmer zwei Jahre ihrer Zeit für den MBA opfern. Insofern gibt es eine gewisse Annäherung an die europäische Gestaltung des MBA. Es gilt aber immer noch:

Wenn man einen generellen Vergleich durchführt, geht es in den USA mehr um die Vermittlung vertiefter Management-Kenntnisse und das Wahlfach-Angebot ist relativ groß, weil es sich meistens um die Fakultät einer großen Universität handelt – unabhängig davon, ob eine staatliche oder eine private Universität ist.

7.1.4. Internationalität

Internationalität wird in den US-Programmen immer noch weniger betont als in Europa, wenn man sich einmal den Anteil internationaler Dozenten an den amerikanischen und den europäischen Business Schools anschaut: Harvard hat in den USA meines Wissens den höchsten Anteil mit rund einem Viertel internationaler Dozenten im Unterschied zu durchschnittlich 70 Prozent in Europa. Andererseits muss man einräumen, dass die ethnischen Unterschiede innerhalb der USA größer sind als das in einem einzelnen, europäischen Land der Fall ist. Und die Amerikaner gehen auch zunehmend dazu über, internationale Dozenten zu gewinnen.

7.1.5. Innovationsgeschwindigkeit

Die Innovationsgeschwindigkeit der US-Business Schools – wenn es um die Einführung neuer Studienmaterialien und den Einsatz neuer Lerntechnologien geht – scheint mir höher zu sein als die der europäischen MBA-Anbieter.

7.1.6. Nachteil: Konzentration auf den US-Markt

Die US-Akkreditierungsbehörde AACSB hat 5.500 Studenten an amerikanischen Business Schools über ihre Zufriedenheit mit den Studienbedingungen befragt. Trotz grundsätzlich positiver Bewertung wurde kritisiert, das Anspruchsniveau sei teilweise zu gering (diese Kritik kam allerdings vorwiegend von Wirtschaftswissenschaftlern), und die Programme seien überwiegend eben doch sehr stark auf den amerikanischen Markt und ganz allgemein auf amerikanische Verhältnisse ausgerichtet: Vor allem würden die meisten Mittel zur Förderung der Studiemöglichkeiten und für die Career- beziehungsweise Placement-Aktivitäten mit Bezug auf die Vermittlung nationaler Studenten auf den nationalen, amerikanischen Markt vergeben. Auch hier haben die US-Business-Schools, nach meinen Beobachtungen, reagiert: Es gibt schon eine ganze Reihe amerikanischer

Business Schools, die spezielle Recruiter für den internationalen Markt eingestellt haben und ganz konkret an der Beseitigung dieses Defizits arbeiten.

7.2. Besonderheiten europäischer Programme

Wie bereits gesagt: In Europa gibt es (noch) deutlich weniger Business Schools als in den USA, ungefähr 200; die meisten davon in England. Frankreich, Spanien und die Niederlande sind weitere, wichtige MBA-Länder; in letzter Zeit tut sich auch Deutschland hervor. Ich denke, dass sich die Business Schools in Europa mittlerweile klar von ihren amerikanischen Vorbildern emanzipiert haben. Es gibt eine ganze Reihe sehr renommierter Business Schools in Europa, die unter Beibehaltung der typischen Charakteristika des MBA-Studiums durchaus Ihren eigenen Weg gehen.

7.2.1. Praxisnähe

Anders als in den USA ist es in Europa gerade nicht so, dass der MBA als akademischer Erstausbildung gilt. Die MBA-Ausbildung in Europa (Ausnahme Deutschland) ist oftmals gerade nicht in eine Fachhochschule oder Universität eingegliedert, sondern das Angebot einer Wirtschaftsinitiative mehrerer Unternehmen. Gerade die renommiertesten Einrichtungen wie INSEAD oder IMD sind keine staatlichen Hochschulen.

7.2.2. Vielfalt der Programme

Was für Europa auch von Anfang an prägend war, ist eine große Heterogenität des Angebots. Es gibt Programme, die nur neun Monate dauern bis hin zu Teilzeit-Programmen von sieben Jahren Dauer. Die Spannbreite an geforderter Berufserfahrung geht deutlich weiter auseinander, gerade weil wir in Europa viele Teilzeit-Programme für Berufstätige haben.

7.2.3. Internationalität

Der Internationalisierungsgrad der europäischen MBA-Programme ist höher als in den USA. Die London Business School hat Teilnehmer aus 54 Nationen, und beim IMD sitzen gerade mal fünf Schweizer in Hörsaal; die übrigen Teilnehmer kommen aus anderen Ländern. Auch der Anteil an internationalen Dozenten ist in Europa recht groß.

7.2.4. Multi-Center MBA-Programme

Ich möchte noch kurz auf einen neuen Trend eingehen: so genannte Multi-Center MBA-Programme, in denen sich verschiedene Business Schools in Europa zu Joint Ventures zusammenschließen. Die Studenten halten sich dann nicht nur kurz als Gast an einer Partnerhochschule auf, sondern das Programm ist von vornherein so konzipiert, dass man verpflichtend an mehreren Standorten studiert. Ein solches Projekt wird von Toulouse und Strathclyde sowie von Lyon und Cranfield angeboten, um zwei solcher Zusammenschlüsse zu nennen. Es gibt auch bilinguale Programme in Frankreich und in Spanien, in denen Sie neben den Englischkenntnissen noch eine weitere Fremdsprache vertiefen oder neu erwerben können.

7.2.5. Kleine Einrichtungen

Da die europäischen MBA-Anbieter meistens kleinere Einrichtungen sind, steht in der Regel weniger Geld für Forschungsaktivitäten zur Verfügung, und das Wahlfachangebot ist tendenziell etwas geringer. Außerdem sind die Programme – nicht verwunderlich – eher auf den europäischen Wirtschaftsraum und den europäischen Management-Stil hin ausgerichtet.

Wegen dieser unterschiedlichen Schwerpunkte europäischer und amerikanischer Programme sollte man sich vorher entscheiden, wo die persönlichen Vorlieben liegen.

8. Auswahlkriterien

Ich möchte im folgenden einen Überblick über die wichtigsten Kriterien geben, anhand derer ich ein MBA-Programm aussuchen würde. Viele dieser Punkte hatte ich bereits angesprochen.

8.1. Rankings

Rankings sind meines Erachtens ein gewisser Indikator für die Qualität eines Programms. Mit den Business Schools, die immer oben stehen, kann man sicherlich nicht viel verkehrt machen. Man muss aber stets im Auge behalten, auf welcher Umfrage das jeweilige Ranking beruht und wonach gefragt wurde – vor allem, ob nur nach objektiven oder auch nach subjektiven Merkmalen. Die Business Schools sind in dieser Hinsicht nicht gerade auf den Kopf gefallen. Sie wissen genau,

worauf bei verschiedenen Rankings Wert gelegt wird, und sie stecken nicht gerade geringe Summen gezielt in entsprechendes Marketing, um eine Verbesserung ihrer Ranglistenposition zu erzielen. Man sollte die Entscheidung für eine Business School deshalb nicht allein von solchen Rankings abhängig machen.

8.2. Akkreditierung und Programmtyp

Weitere wichtige Auswahlkriterien sind die Akkreditierung (mehr dazu später von Herrn Kran), die Länge und Form des Programms (Vollzeit-Programme, Teilzeit-Programme), die eher generalistische Ausrichtung eines Programms oder besondere Spezialisierungsmöglichkeiten und die Philosophie der Schule (stärker wettbewerbsorientiert, eher Team-orientiert).

8.3. Zulassungsvoraussetzungen

Ein wichtiger Punkt sind natürlich die Zulassungsvoraussetzungen für eine Aufnahme in das jeweilige Programm (dazu wird Herr Meißner nähere Ausführungen machen). In dieser Hinsicht ist wichtig zu erkennen, dass es sich nicht nur um eine Hürde für die Aufnahme in das Programm handelt, sondern dass strenge Zulassungskriterien auch ein Maßstab für die Qualität des Programms und der Teilnehmer sind.

8.4. Praxisbezug und Vielfalt der Lehrmethoden

Was die gewünschten Studieninhalte betrifft, sollte man darauf achten, dass sich das Programm durch Praxisnähe auszeichnet. Man sollte sich vor allem anschauen, in welchem Umfang die Business School Kontakte zur Wirtschaft pflegt und inwieweit diese Kontakte wirklich in das Curriculum eingebunden werden. Ein Programm mit eindimensionalen Lehrmethoden ist nicht zu empfehlen; vorzuziehen ist der Mix aus verschiedenen Lehrmethoden.

8.5. Fakultäts- und Teilnehmerprofil

Was das Fakultäts- und Teilnehmerprofil betrifft: Es sollten ausreichend Professoren vorhanden sein. Die bekannte britische Akkreditierungseinrichtung (Anm. der Redaktion: AMBA) hat die Anforderung formuliert, dass eine Business School über mindestens 40 Vollzeit- und Teilzeitkräfte verfügen sollte.

Bezogen auf die Teilnehmer sollte man wie gesagt auf den typischen Teilnehmerkreis eines Programms achten: Einige Programme sind allein auf Wirtschaftswissenschaftler zugeschnitten; andere ziehen Absolventen verschiedenster Fachrichtungen an.

8.6. Career Office

Weiterhin sollte man auf die Infrastruktur beziehungsweise die Arbeit des Career Office achten: Handelt es sich lediglich um eine Art Datenbank, in der man online ab und zu recherchieren kann oder setzen die Verantwortlichen sich wirklich mit den Studenten zusammen und helfen aktiv mit bei der Gestaltung des Studienplans und der Praxisphasen anhand des Profils und der beruflichen Ziele des Studenten? Diese Beratungen sollten sich idealerweise wie ein roter Faden durch das gesamte Programm ziehen. Die Unterschiede sind in dieser Hinsicht sehr groß.

8.7. Kosten

Ich habe einmal versucht, die preiswertesten und die teuersten Programme gegenüber zu stellen. Es handelt sich jeweils um Zwei-Jahres-Programme, so dass man hier nicht Äpfel mit Birnen vergleicht. Für das das MBA-Programm der Universität des Saarlandes genügt eine Tuiton von 5.400 Euro, während es bei der Wharton School fast das Zehnfache kostet, nämlich 70.000 Euro. Generell lässt sich bei den Kosten beobachten, dass man nicht davon ausgehen kann: Je höher die Studiengebühren, desto besser das Programm. In vielen Fällen bestimmt lediglich die Finanzierung und die Trägerschaft der Universität den Preis für den MBA. Die staatlichen Universitäten haben die Möglichkeit, mit geringeren Studiengebühren zu arbeiten, sind aber gerade in den USA nicht die schlechtesten Hochschulen. Es gibt eine ganze Reihe sehr renommierter staatlicher Schulen, die sich durchaus mit Harvard und anderen Top-Programmen vergleichen können.

9. Berufschancen in Deutschland

Man muss vielleicht vorwegschicken: Grundsätzlich gibt es in Deutschland im Unterschied zum angelsächsischen Raum keinen klassischen Arbeitsmarkt für MBA-Absolventen. Sie werden selten speziell auf MBA-Absolventen gemünzte Stellenan-

zeigen finden. Der MBA wird eher als willkommene Zusatzqualifikation erwähnt.

9.1. Die wichtigsten Branchen

Die wichtigsten Branchen sind sicherlich Consulting und Finanzdienstleistungen wie vor allen Dingen Investment Banking, Trading sowie Finanz- und Rechnungswesen allgemein. Auch in der Software- und zum Teil auch in der Hardware-Industrie findet man MBA-Absolventen. Telekommunikation- und IT-Dienstleistungen sind weitere wichtige Bereiche; ferner, allerdings mit deutlich absteigender Bedeutung: Entertainment, technische Investitionsgüter, Anlagen- und Maschinenbau; schließlich noch Elektronik und Automobilindustrie.

Grundsätzlich kann man beobachten, dass der Anteil der MBA-Absolventen in den großen internationalen Unternehmen oder auch in den Niederlassungen amerikanischer Unternehmen in Deutschland tendenziell größer ist als in klassischen deutschen Unternehmen. Was ich meine auch beobachten zu können ist, dass wenn man den MBA im Anschluss an ein Hochschulstudium erworben hat, sich Chancen bei sehr herausgehobenen Einstiegspositionen ergeben, zum Beispiel als Vorstands-Assistent oder eine Position in einer zentralen Stabsstelle. Solche Stellen werden häufig MBA-Absolventen angeboten.

9.2. Automobilbranche

Frage aus dem Auditorium:

Kann es angeraten werden, einen MBA zu erwerben, wenn man in die Automobil-Branche möchte?

Da wir auch als Personal- und Karriereberater tätig sind, haben wir sehr viel Kontakt zu den Personalabteilungen. Ich habe leider den Eindruck, dass je mehr Gespräche ich zu den Einstiegschancen der MBAs führe, desto mehr Meinungen höre ich. Man kann nicht grundsätzlich sagen, dass es in der Automobilbranche als solcher gut oder schlecht aussieht für MBAs. In dem typischen, klassischen mittelständischen Industrieunternehmen erhöhen sich Ihre Einstellungschancen durch den MBA möglicherweise nicht. In der Automobilindustrie finden Sie ohne Zweifel eine ganze Reihe MBA-Absolventen. Der MBA ist

aber nicht unbedingt der Türöffner. Wenn ich es richtig interpretiere, was ich dort an Feedback bekomme, dann wird der MBA als gute Zusatzqualifikation anerkannt. Ein Hochschulabsolvent mit MBA wird ähnlich eingestuft wie ein Hochschul-Absolvent, der ein Auslandssemester und Auslands-Praktika absolviert und auch sonst Projekt-Erfahrung gesammelt hat. Der MBA bringt auch nicht unbedingt eine inhaltlich höhere Einstufung in Deutschland mit sich. Die Personalabteilungen scheinen eher der Überzeugung zu sein, dass der MBA schon einmal eine sehr gute Voraussetzung ist. Die eigentliche Bewährung für höhere Positionen muss aber in der Praxis erfolgen. Oft ist es dann aber tatsächlich so, dass derjenige mit dem MBA schneller Karriere macht als seine Kollegen. Vor allem bei den Junior-MBAs scheint es sich deshalb so zu verhalten, dass das Vorkommen im Unternehmen nach wie vor von der Persönlichkeit des Bewerbers und seinem Nutzen für das Unternehmen abhängt und nicht so sehr von dem MBA-Titel als solchem.

9.3. Pharma-Industrie

Frage aus dem Auditorium:

Ist ein MBA in der Pharma-Industrie sinnvoll?

In diesem Bereich ist der MBA durchaus gerne gesehen. Es gibt eine ganze Reihe MBA-Programme, die sich mit dem Health Sector beschäftigen und zum Beispiel für Pharmazeuten und Biologen gezielte Weiterbildung anbieten. Ich denke, gerade wenn Sie aus der nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Ecke kommen und gerne an einer Schnittstelle Pharma/Chemie arbeiten wollen, bietet der MBA im Allgemeinen eine ganz vernünftige Grundlage.

9.4. MBA für Wirtschaftsingenieure

Frage aus dem Auditorium:

Ich bin Wirtschaftsingenieur und habe daher zusätzlich zu meinen Ingenieurskenntnissen bereits an der Universität wirtschaftliches Zusatzwissen erlangt. Kann es für einen Wirtschaftsingenieur sinnvoll sein, noch einen MBA zu erwerben?

Im Consulting-Bereich zum Beispiel wird der MBA sehr gerne gesehen. Sie stehen dort ständig vor neuen Unternehmen und Problemen und diese Art der Tätigkeit entspricht der Vorgehensweise im MBA-Studium; Sie können demnach ihre im MBA-Studium erworbenen Kenntnisse direkt umsetzen, weshalb ein MBA in diesem Bereich gegenüber dem bloßen Wirtschaftsingenieur gewisse Vorteile hat. In anderen Branchen würde ich sagen, hat ein Wirtschaftsingenieur keine schlechteren Chancen als ein MBA. Wenn Sie das MBA-Studium allerdings im Ausland absolviert haben, bringen sie als zusätzliches Plus interkulturelle Kompetenz, Sprachkenntnisse und Auslandserfahrung mit. Da die Globalisierung – gerade auch in der Automobilbranche – ein wichtiger Aspekt ist, haben Sie einem in Deutschland studierten Wirtschaftsingenieur wichtige Qualifikationen voraus.

10. Schlusswort

Abschließend noch ein paar generelle Bemerkungen: Es gibt derzeit in Europa und auch in Deutschland immer mehr MBA-Absolventen. Schätzungen zufolge hat jede fünfte europäische Führungskraft ein MBA-Studium absolviert. Das wird meines Erachtens auf Dauer die Akzeptanz des MBA in Deutschland erhöhen. Ganz unabhängig vom konkreten, hierarchischen Karriere-Denken erwirbt man durch die generalistische Ausprägung des MBA-Studiums Fähigkeiten und Kenntnisse, die für anspruchsvolle Tätigkeiten qualifizieren. Man wird flexibler, um zwischen Branchen, Unternehmen und Funktionsbereichen zu wechseln und kann sich dadurch neue Karriere-Perspektiven eröffnen, gerade auch als Nicht-Wirtschaftswissenschaftler. Für die Auswahl des Programms kann ich Ihnen nur sehr ans Herz legen: Wenn sich der MBA rentieren soll, müssen Sie ein ‚Matching‘ finden zwischen Ihren persönlichen Voraussetzungen und Zielen und dem geeigneten MBA-Programm. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.