

Trends beim MBA

Mehr Frauen an den Business Schools

Die Frauenquote an vielen Business-Schulen liegt seit Jahren im Schnitt zwischen 20 und 30 Prozent. Doch der lauter werdende Ruf nach mehr Frauen in den Chefetagen stellt die Schulen vor die Aufgabe, mehr weibliche Führungskräfte für ihre Angebote zu interessieren und auszubilden. Sie richten deshalb einzelne Kurse ebenso wie die Zielrichtung der MBA-Ausbildung stärker auf Frauen aus. Die Financial Times berichtet im Sommer 2010: „Hierzulande liegt der Frauenanteil unter den MBA-Teilnehmern bei jeder dritten Business School bei 60 Prozent. Jede fünfte Schule verzeichnet allerdings noch eine magere Frauenquote von unter einem Drittel.“ Die Zahlen des MBA-Guides können diesen optimistischen Trend für die Business Schools in D-A-CH allerdings nicht bestätigen. So pendelt hier die Frauenquote seit 20 Jahren bei rund 30 Prozent. Angesichts der Tatsache, dass in den konsekutiven Bachelor- und Master-Studiengängen der BWL der Anteil der Frauen bei fast 50 Prozent liegt, verwundern die Zahlen der MBA-Programme.

Frauenquote

Europa holt auf

Vor allem in Sachen Internationalität spielen die europäischen Business Schools ganz vorne mit. Während an den amerikanischen Schulen (Vollzeit) oft nur ein Drittel bis maximal die Hälfte aller Teilnehmer aus dem Ausland kommen, gibt es in Europa nicht wenige Hochschulen mit mehr als 90 Prozent internationalen Teilnehmern. Auch die Zahlen des GMAC zeigen: Europa ist im Trend. Die USA bleiben zwar weiterhin die beliebteste Studienregion für internationale Studenten, doch die eingereichten GMAT-Ergebnisse zeigen deutlich, dass die USA stagnieren und die europäischen Schulen immer attraktiver werden – sowohl für die Europäer selbst als auch für Studenten von anderen Kontinenten. „Im GMAT-Testjahr 2010, das im Juni 2010 endete, wurden bei europäischen Schulen die Ergebnisse von 85.000 GMAT-Prüfungen eingereicht, also 90 Prozent mehr als noch vor fünf Jahren. Insgesamt stieg die Zahl der eingereichten GMAT-Ergebnisse im gleichen Zeitraum nur um 30 Prozent“, berichtet der GMAC.

Internationalität

Großbritannien, Frankreich, die Niederlande und Spanien bleiben die europäischen Top-Ziele für internationale Studierende, dort wurden rund 80 Prozent der GMAT-Ergebnisse eingereicht. Schulen in Deutschland, Schweiz, Schweden, Italien und Griechenland erhielten jeweils mehr als 1.000 Testergebnisse von internationalen Studenten. Die überwiegende Mehrheit der bei europäischen Schulen eingereichten Tests allerdings kam von Kandidaten aus dem nicht europäischen Ausland, vor allem aus Indien und China.

Vergleicht man die Zahlen mit Großbritannien, so sind dort laut der Association of Business Schools nur 13 Prozent aller 11.000 Vollzeit-MBA-Studenten aus

Großbritannien selbst. 39 Prozent stammen aus Indien und jeweils fünf Prozent kommen aus den Nicht-EU-Staaten Pakistan und Nigeria. Je vier Prozent der MBA-Studenten kommen aus China sowie aus den USA. Insgesamt bieten UK-Hochschulen Studienplätze für MBA-Studierende aus 76 Ländern an.

Auswahlverfahren werden Standard

Zulassungs- verfahren

War in den letzten zehn Jahren eher ein Überangebot an Studienplätzen zu beobachten, scheint langsam die Zeit zu kommen, in der sich Hochschulen Studierende aussuchen können. Zulassungstests sind in D-A-CH bei vielen Hochschulen noch in den Kinderschuhen oder werden als unsozial empfunden. Aber es beginnt ein Umdenken. Viele handgestrickte Zulassungsverfahren werden zunehmend durch anerkannte Tests ergänzt oder ersetzt. Standardisierte Verfahren oder auch der GMAT werden zunehmend genutzt. So ist z.B. die Anzahl der deutschen Testteilnehmer beim Graduate Management Admission Test (GMAT) rapide gestiegen. Waren es 2006 noch rund 2.000 Teilnehmer, hat sich die Zahl bis 2010 mit 3.979 Teilnehmern fast verdoppelt. Rund 1932 Testergebnisse deutscher Teilnehmer wurden an deutsche Hochschulen gesendet. Rund dreimal mehr als vor fünf Jahren.

E-Learning und Kooperationen

Ausbau von E-Learning

So unterschiedlich wie die Schulen sind auch die Programme. Ein gemeinsamer Trend ist der Ausbau der E-Learning-Tools im Unterricht. So gaben fast 70 Prozent aller Schulen an, Business-Simulationen im Unterricht einzusetzen, die Hälfte aller bearbeiteten Fallstudien wurde online abgewickelt und in rund einem Drittel aller Programme kommen E-Books zum Einsatz. Um die Qualität zu sichern, gehen viele Schulen Kooperationen ein. Mehr als 80 Prozent aller Schulen engagieren Gastredner und 43 Prozent bieten Consulting-Projekte. Auslandsaufenthalte gehörten bei zwei Drittel aller Schulen zum festen Stundenplan, so die Stufenbiel-Trend-Studie 2010/11.

Akkreditierung und Qualitätssicherung

Akkreditierung

Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl des geeigneten MBA-Programms bzw. der Hochschule sind die zeitliche Strukturierung, der Praxis- und Wirtschaftsbezug, die Akkreditierung, die Programmdauer, die passende Hochschulkultur sowie die internationale Ausrichtung und globale Perspektive des Programms. Aus Sicht der Befragten ist die Akkreditierung als Qualitätsmerkmal offenbar wichtiger und glaubwürdiger als die Ergebnisse von MBA-Rankings.

Zukünftig wird aber auch die Frage gestellt werden, wo das Programm akkreditiert ist. Glaubt man der Presse, stehen hier die international seit Jahrzehnten bekannten US- und UK-Akkreditierer für MBA-Programme an oberster Stelle. In D-A-CH hat sich als erste Stufe im Qualitätsmanagement die Programmakkreditierung durchgesetzt. Die FIBAA ist mit ihren Verfahren klarer Marktführer, gefolgt von ACQUIN und AQUAS.

Nachdem die Phase der Programmakkreditierungen bald abgeschlossen ist, müssen sich die Hochschulen nun der institutionellen Akkreditierung stellen. Die Universität Mainz hat als erste deutsche Hochschule ein solches Verfahren bestanden. Zukünftig werden die Akkreditierungen von AACSB und EQUIS entscheidend sein, um die Reputation und internationale Visibilität zu erhöhen.

Neue Märkte in Osteuropa und Asien

Osteuropa, Vietnam, Indien und China gelten als die Wachstumsmärkte, nicht nur in der Wirtschaftspresse. Welche Potenziale stecken wirklich in diesen Ländern? Jeder dieser Märkte hat seine ganz speziellen Eigenheiten und es bedarf unterschiedlicher Strategien zur Erschließung. Nur mit einer genauen Planung und Kenntnissen der landesspezifischen Gegebenheiten sind auch die erhofften Studierendenzahlen zu realisieren. Seit Beginn der 90er-Jahre vollziehen sich z.B. in der indischen Wirtschaft durchgreifende Reformprozesse, die im Schatten des China-Booms in Deutschland kaum wahrgenommen werden. Das maßgeblich vom indischen Staat getragene Ausbildungssystem – darüber ist man sich im Lande weitgehend einig – ist den Herausforderungen der sich rapide modernisierenden Industrie seit Langem nicht mehr gewachsen. So sucht man zunehmend nach neuen Ansätzen und Quellen für moderne, praxisorientierte Weiterbildungskonzepte und -inhalte. Dabei schaut man auch auf Deutschland, denn Bildung „made in Germany“ genießt ein hohes Ansehen in Indien.

Während Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung bisher nur im Rahmen der staatlich finanzierten Entwicklungszusammenarbeit mit Indien eine erkennbare Rolle spielten, öffnet sich zunehmend neuer, noch nicht erschlossener Raum für Aktivitäten von Bildungsanbietern.

Für die Hochschulen geben diese Märkte wichtige Wachstumsimpulse und erzielen in einigen Bereichen die größten Steigerungsraten. Auch die Zahlen des GMAC zeigen, dass die Bewerberquoten aus diesen Ländern immer größer werden. Während US- und europäische Hochschulen zunehmend Kooperationen oder sogar eigene Einrichtungen dort aufmachen, geht dieser Trend größtenteils an den deutschen Hochschulen vorbei, von wenigen Kooperationen in Moskau oder in China abgesehen.

Curriculum

Viele Direktoren von MBA-Programmen überlegen immer noch, mit welcher Maßnahme sich ihre schwindende Reputation retten lässt. Die meisten geben sich derzeit mit bescheidenen Anpassungen im Lehrplan zufrieden. Wenn Professoren neue Kurse einführen wollen, müssen sie die Kollegen und Akkreditierungsagenturen überzeugen, dass dies den Qualitätsvorstellungen entspricht. Die vorherrschende Meinung ist, der Lehrplan einer Schule dürfe sich nicht zu schnell oder zu radikal verändern. Allerdings geht es nicht nur um die Veränderung der akademischen Inhalte. Genauso wichtig wie der theoretische

**Wachstums-
märkte im Osten**

**Differenzierte
Ausrichtung**

Unterricht sind schließlich die sogenannten Soft Skills, die nach dem Studium gebraucht werden, um auf einem schwierigen Arbeitsmarkt zu bestehen. Laut den Ergebnissen der aktuellen SWOP-MBA-Studie schreiben Studenten und Unternehmen den Hochschulen und Business Schools offenbar nur sehr begrenzte Möglichkeit zu, sich über die inhaltlich-fachliche Ausrichtung ihrer MBA-Programme zu differenzieren. Eine deutliche internationale Ausrichtung, der klare Praxisbezug und die Verbindungen zur Wirtschaft allein reichen nicht zur Profilierung; dabei handelt es sich für die Studierenden schlicht um selbstverständliche Basics. (Siehe hierzu auch das Kapitel „Was ist ein MBA?“, S. 23 und „Qualifikationsziele für MBA und Master“, S. 27

Karriere-Center

Persönlichkeitsentwicklung

Vor allem im Vergleich zu anderen postgraduierten Studierenden scheinen sich die MBA-Studierenden bei der Wahl der Hochschule vor allem von beruflichen bzw. Karriereüberlegungen leiten zu lassen. So muss der MBA gut in die persönlichen Berufsplanungen passen und mit dem Fokus auf Praxisbezug und internationale Orientierung inhaltlich eine optimale Verwertbarkeit für die spätere berufliche Laufbahn bieten. Daher ist jetzt ein neuer Schwerpunkt im Bereich Persönlichkeitsentwicklung unübersehbar. Die ersten Schulen beginnen, Persönlichkeitstests mit ihren neuen Jahrgängen durchzuführen, um die Studenten mit ihren Stärken und Schwächen vertraut und nach dem Abschluss auf dem Arbeitsmarkt leichter vermittelbar zu machen.

Flexibleres Zeitmanagement und Studienorganisation

Passgenauigkeit der Programme

Die besondere Relevanz der Zeitfaktoren – zeitliche Strukturierung und Programmdauer – lassen darauf schließen, dass vor allem die Passgenauigkeit in Bezug auf persönliche Planungen ausschlaggebend ist für die Auswahl der Hochschule bzw. des MBA-Programms, so die SWOP-MBA-Studie. Hier müssen die Hochschulen weg vom eingefahrenen Semestersystem. Das Verständnis dafür, wie das Geschäft im Weiterbildungsbereich MBA „tickt“, das heißt, wie Kundenbedürfnisse, Leistungsangebot, Marktkräfte und Strategie sinnvoll miteinander zu verzahnen und in ein Wettbewerbskonzept zu gießen sind, ist im Hochschulbereich noch stark entwicklungsfähig. Betrachtet man die Kunden in D-A-CH, dann sind die Themen wie Internationalität, Fremdsprachen, Praxisnähe die zentralen Punkte für den MBA-Kunden. Auch die Studienorganisation um das Studium herum ist ein weiterer wichtiger Wettbewerbsfaktor. Die geografische Lage der Hochschule spielt eine wichtige Rolle. Blockunterricht und die passgenaue Organisation der Präsenzwochen helfen bei der Entscheidung.

Hochschulen sollten bei der Organisation ihrer MBA-Programme daher unbedingt das persönliche Umfeld ihrer potenziellen Studierenden berücksichtigen. Häufig müssen die Studierenden neben dem Studium noch ihren beruflichen und familiären Verpflichtungen nachkommen. Hier sind in Zukunft Programme



Bild: © MCI-Spluttini

general management executive mba.

INTERNATIONAL MASTER'S PROGRAM FOR BUSINESS PROFESSIONALS

- Postgraduales Masterstudium höchster Qualität
- FIBAA akkreditiert
- Für Entscheidungsträger/-innen aller Managementebenen
- Berufsbegleitend vier Semester, Start jeweils im Herbst
- Intensivblöcke an Wochenenden
- Auslandsmodule an renommierten Partneruniversitäten in UK und USA
- Begrenzte Studienplätze
- Wirtschaftsnah und anwendungsorientiert
- International anerkannter akademischer Grad
„Master of Business Administration (MBA)“

INTENSIVE MODULES AT



**BOSTON
COLLEGE**

Cranfield
UNIVERSITY
School of Management

STUFE	MODUL BZW. INHALT
I	General Management Wissenschaftliches Arbeiten & Reflexion Entrepreneurship & Business Planning
II	Spezialisierung im Management: Auswahl aus einem der zahlreichen Management-Lehrgänge des MCI Living Case Study
III	Internationales Management Program® (in englischer Sprache)
IV	Wissenschaftlich betreute Master's Thesis mit begleitenden Lehrveranstaltungen

wir begleiten motivierte menschen.

6020 Innsbruck / Austria, Universitätsstraße 15
+43 512 2070-2122, claudia.kanetscheider@mci.edu, www.mci.edu/mba



gefragt, die flexibel sind und den Aufwand für Präsenzphasen gering halten (etwa durch Blockunterricht wochenweise oder an Wochenenden).

Spezialisierte Programme

Spezialisierungen nehmen zu

Faktoren, abgesehen von Praxisbezug und der internationalen Ausrichtung, die zur spezifischen Profilbildung von Hochschulen beitragen – etwa eine fachliche Spezialisierung des MBA-Programms – werden derzeit noch wenig beachtet. Zu prognostizieren ist eine Marktberreinigung, bei der vor allem solche Anbieter dem wachsenden Wettbewerbsdruck nicht standhalten werden, die keine klare Positionierung auf dem sich stark differenzierenden Anbietermarkt gefunden haben. Spezialisierte Programme wie der Master in Accounting oder Programme wie der Master in Management (MIM) werden zunehmen und manches MBA-Programm in Deutschland wird vermutlich umbenannt werden. Mit rund 330 weiterbildenden Mastern in WiWi ist das Angebot im Vergleich zum Ausland äußerst gering.

Mehr Studierende

Tendenz steigend

2002 prognostizierte Marco Gardini, ehemals Managing Director des WHU Kellogg Executive-MBA in der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar, für Deutschland einen künftigen Gesamtmarkt potenzieller MBA-Studierenden von jährlich 30.000 bis 40.000 und damit einen Anstieg um das Zehn- bis 15-Fache. Das ist zwar noch nicht eingetreten, aber in den letzten 20 Jahren sind die Zahlen immerhin von wenigen 100 auf schätzungsweise 5.000 bis 7.000 gestiegen. Vergleicht man die Zahlen mit der statistischen Entwicklung in Großbritannien, so hängt der deutschsprachige Raum noch 20 Jahre zurück. Berichten Studien 1970 von wenigen 100 MBA Studierenden in Großbritannien, so sind es 2010 rund 32.500. In den USA ist laut AACSB die Zahl der MBA-Studierenden von 1970 mit ca. 40.000 Studierenden auf heute fast 300.000 Studierende gestiegen.

Executive Education – flexibler Zugang

Modulsystem

Ergebnisse der Bildungs- und Arbeitsmarktforschung betonen die Notwendigkeit, Beschäftigungsfähigkeit (Employability) durch lebens- und berufsbegleitendes Lernen kontinuierlich sicherzustellen. Im Falle der akademischen Ausbildung heißt dies, Lern- und Berufspraxisphasen flexibel zu gestalten: Damit ist Weiterbildung nicht bloß „Rückkehr auf die Schulbank“, sondern Teil eines kontinuierlichen, individuellen Entwicklungsprozesses.

Hochschulen kommen mit der Entwicklung von entsprechenden Weiterbildungsangeboten nicht nur ihrem gesetzlichen Auftrag nach, sondern erkennen darin zunehmend auch eine strategische Herausforderung.

Zunehmend lässt sich der Trend zu einem modularisierten System erkennen. Einzelne Master-Module als Weiterbildungsangebot haben den Vorteil, dass

sie leichter zu vermarkten sind. Personalentwickler sträuben sich oft dagegen, umfassende Kooperationsvereinbarungen mit Hochschulen einzugehen; lieber kaufen sie punktuell zielgerichtete Weiterbildungsseminare ein. Der modularisierte Master bietet gegenüber herkömmlichen Weiterbildungsseminaren den großen Vorteil, dass der Abnehmer auf Wunsch – mit ausreichenden Credit Points – den Master-Titel erreichen kann. Da dies lediglich als Option geboten wird, steht die Teilnahme an den einzelnen Modulen grundsätzlich auch geeigneten Bewerbern offen, die die Aufnahmekriterien für einen regulären Master-Studiengang nicht erfüllen würden. Die Hochschule erschließt sich so neue Abnehmerkreise und erhöht die Durchlässigkeit ihrer wissenschaftlichen Weiterbildung. Als Weiterbildungsstudiengang setzt der MBA eine Phase der Berufspraxis und ein Lehrangebot voraus, das die beruflichen Erfahrungen berücksichtigt. Die Hochschulen sind gefragt, mehr berufsbegleitende Weiterbildungsangebote/Executive Education zu entwickeln.

Einzelne Bundesländer (derzeit RP, NRW, SH, SA) ermöglichen es auch, ein MBA-Studium ohne ersten Hochschulabschluss zu beginnen. Eine Flexibilisierung, die Schule machen könnte. Die Frage ist, ob die Hochschulen die Chance ergreifen, hochqualitative Auswahlverfahren zu entwickeln. Verfahren in denen ein Bachelor durch ein einstündiges Interview und einen Mathetest ersetzt werden, sind nicht zielführend, um Qualität am Markt zu signalisieren.

Das Individuum entscheidet, nicht das Unternehmen

„Letztendlich ist der Entschluss, ein Studium aufzunehmen, in den meisten Fällen eine rein persönliche Angelegenheit“, so die SWOP-MBA-Studie 2010. Nur 14 Prozent geben an, andere Personen – zumeist aus dem privaten Umfeld – in diese Entscheidung einzubeziehen. Die Entscheidung für den MBA scheint also eher dem persönlichen Wunsch (des Arbeitnehmers) zu entspringen, als durch das jeweilige Unternehmen als Weiterbildungsangebot initiiert zu sein. Gleichwohl unterstützen Arbeitgeber auf unterschiedlichen Wegen dieses Vorhaben, ohne jedoch maßgeblichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu nehmen. Erfahrungswerte zeigen, dass rund 50 Prozent der MBA-Studierenden gar nicht wollen, dass ihr Arbeitgeber erfährt, dass eine Weiterqualifizierung erfolgt.

Viele Hochschulvertreter klagen darüber, dass in Gesprächen mit Unternehmen dort ein grundsätzliches Interesse am Thema MBA bekundet wird, wird es aber konkret, springen viele Unternehmen ab. „Es gibt andere Gründe, warum mancher Personaler zögert: Deutschland ist immer noch kein wahres MBA-Land“, meint Tristan Sage von der OU Business School, der deutsche und österreichische Studieninteressierte und Firmenkunden berät. Von mittelständischen Unternehmen höre er öfter, dass sie befürchten, der hoch motivierte MBA-Absolvent kehre trotz Kostenübernahme oder Freistellung dem Unternehmen bald den Rücken – insbesondere dann, wenn er weder einen neuen Posten noch mehr Geld erhält. Diese Überlegungen werden auch von Repräsentanten großer Unternehmen wie Deutsche Telekom, DHL, Deutsche Post oder IKEA geäußert.

Persönliche Entscheidung