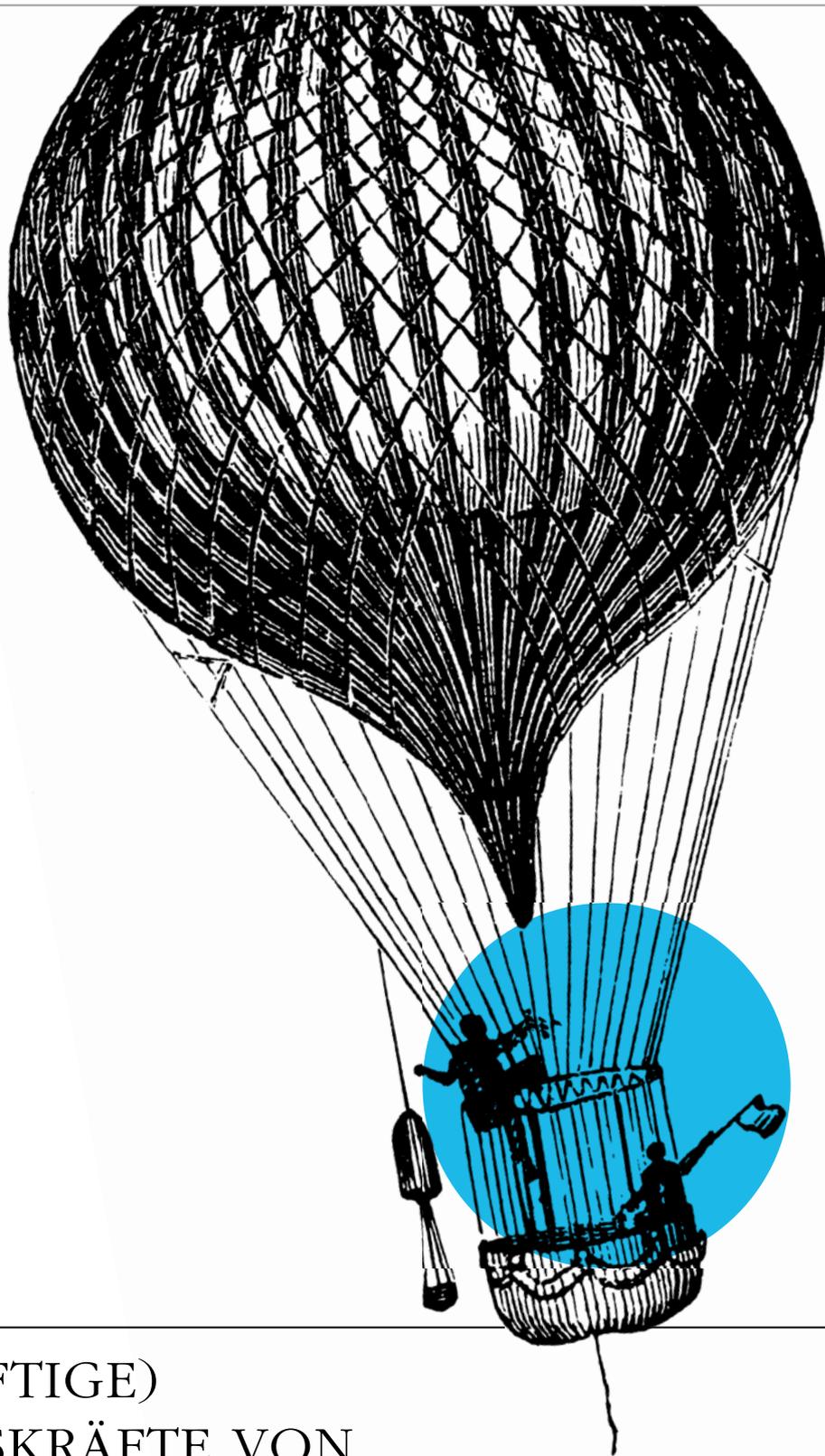


MBASTUDIE 2010

TRENDBAROMETER EXECUTIVE EDUCATION



WAS (KÜNFTIGE)
FÜHRUNGSKRÄFTE VON
HOCHSCHULEN
UND UNTERNEHMEN
ERWARTEN

AKADEMISCHE PARTNER



FÖRDERER



STRATEGIEPARTNER

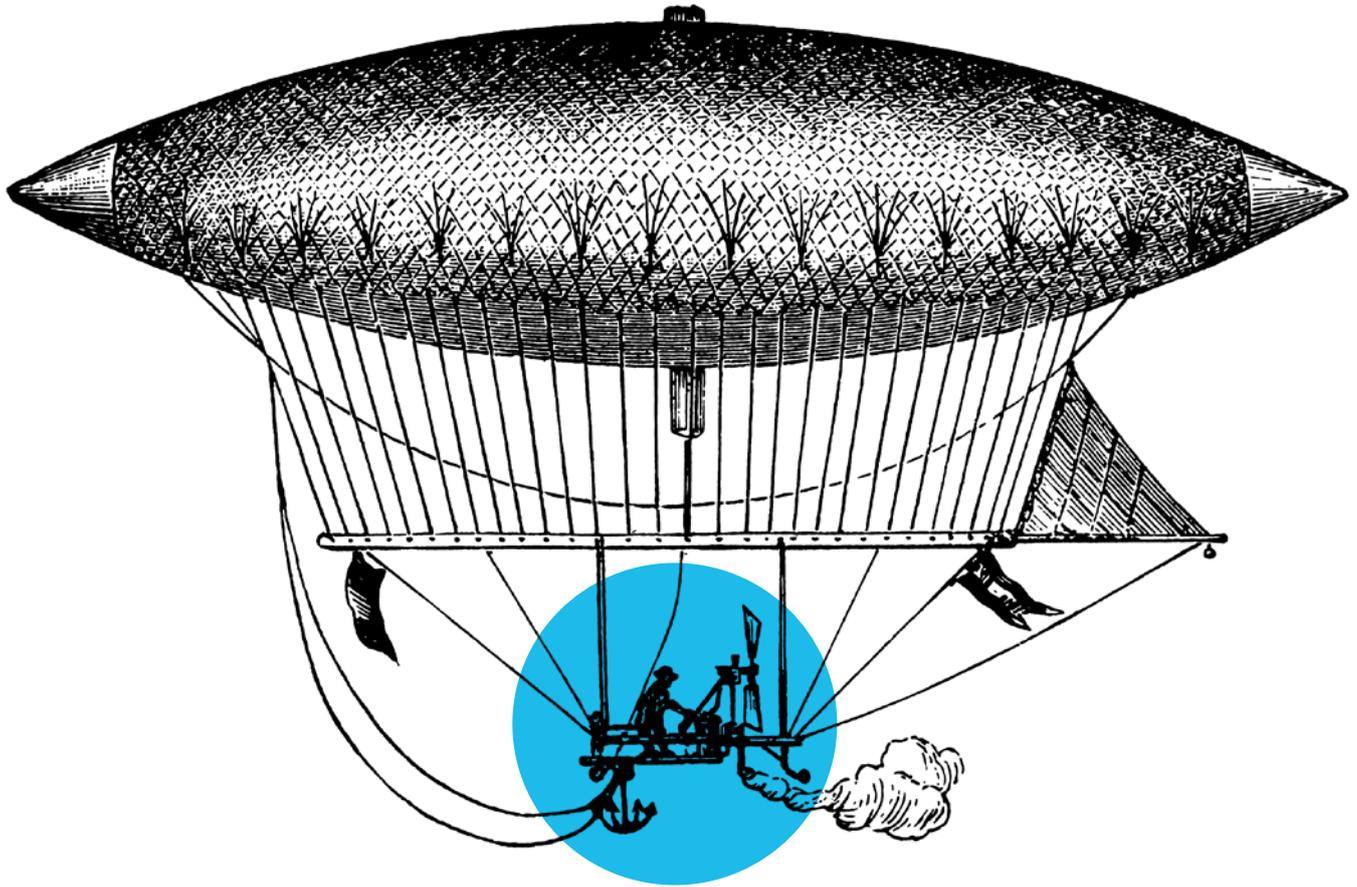
| Bertelsmann Stiftung

IN KOOPERATION MIT



EINE STUDIE VON

SWOP. MEDIEN UND KONFERENZEN



V.

NEUE ANSÄTZE IN
DER FÜHRUNGS-
KRÄFTEAUSBILDUNG

Der Ruf der MBA-Ausbildung scheint angekratzt. Seit der Finanzkrise ist das Managementstudium angelsächsischer Prägung in die Kritik geraten: Vor allem die zumeist an US-amerikanischen Business Schools geschulten Manager der Investment-Branche wurden für die zurückliegenden Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht.

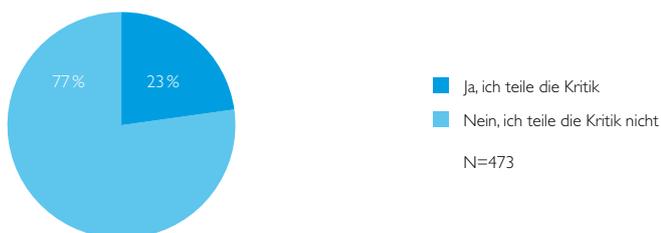
Wie aber sollte Führungskräfteausbildung gestaltet sein, um den Anforderungen einer komplexen, globalen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ökonomie gerecht zu werden? Wie bewerten die Betroffenen – MBA-Interessenten, Studierende und Absolventen – die aktuelle Kritik am MBA? Wo sehen sie Verbesserungsbedarf, welche neuen Inhalte und methodischen Ansätze wünschen sie sich? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des letzten Kapitels.

Auch hier sind die Antworten für alle Befragten insgesamt wiedergegeben. Getrennt nach einzelnen Zielgruppen (Interessierte, Studierende, Alumni) hat die Auswertung keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung gezeigt.

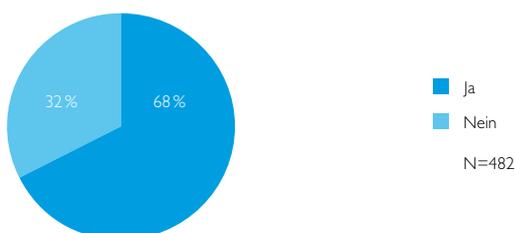
Ein zentrales Ergebnis lautet: Die Mehrheit sieht Änderungs- und Verbesserungsbedarf beim MBA – zu dieser Einschätzung gelangen die Befragten jedoch offensichtlich losgelöst von den aktuellen Diskussionen. Denn drei Viertel der Befragten geben an, ihre Einstellung zum MBA habe sich aufgrund der Kontroversen im Kontext der Finanzkrise nicht verändert. Dennoch halten fast 70% ein Umdenken und neue Ansätze in der Managementausbildung für notwendig.

Befragte zeigen sich wenig beeindruckt von aktueller Diskussion, sehen aber Handlungsbedarf bei Management-Ausbildung

5.1 Im Kontext der Wirtschafts- und Finanzkrise sind Methoden und Inhalte der MBA-Programme u.a. als zu wenig praxisrelevant in die Kritik geraten. Hat die aktuelle Diskussion Ihre Einstellung zum MBA verändert?



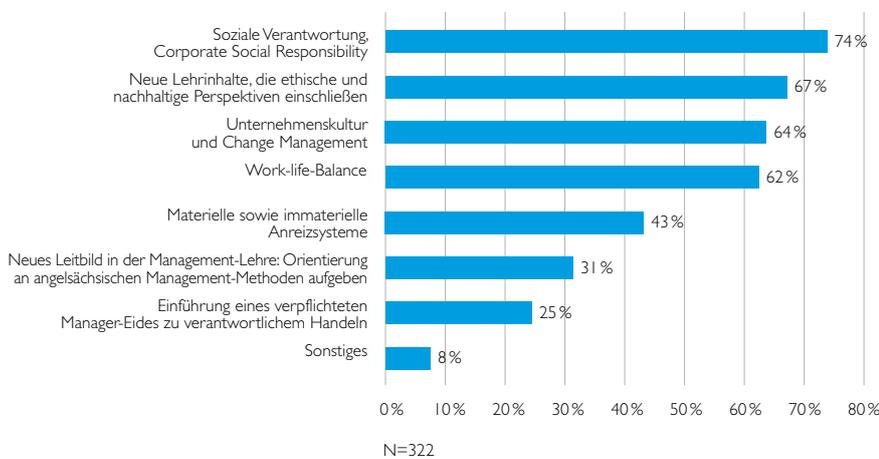
5.2 Halten Sie ein Umdenken in der Management-Ausbildung für notwendig?



Konkret bedarf es offensichtlich eines neuen Orientierungsrahmens, was die Inhalte und Ziele des MBAs angeht. Die Befragten wünschen sich ein MBA-Studium, in dem soziale Verantwortung sowie Nachhaltigkeit stärker betont werden und ethisches Handeln als ein Grundprinzip erfolgreicher Führung Berücksichtigung findet. Weitere Inhalte, die aus Sicht der Befragten in MBA-Programmen eine Aufwertung erfahren sollten, sind Corporate Culture und Change Management als wichtige Ansätze in der Unternehmenspraxis sowie das persönliche Thema Work-Life-Balance.

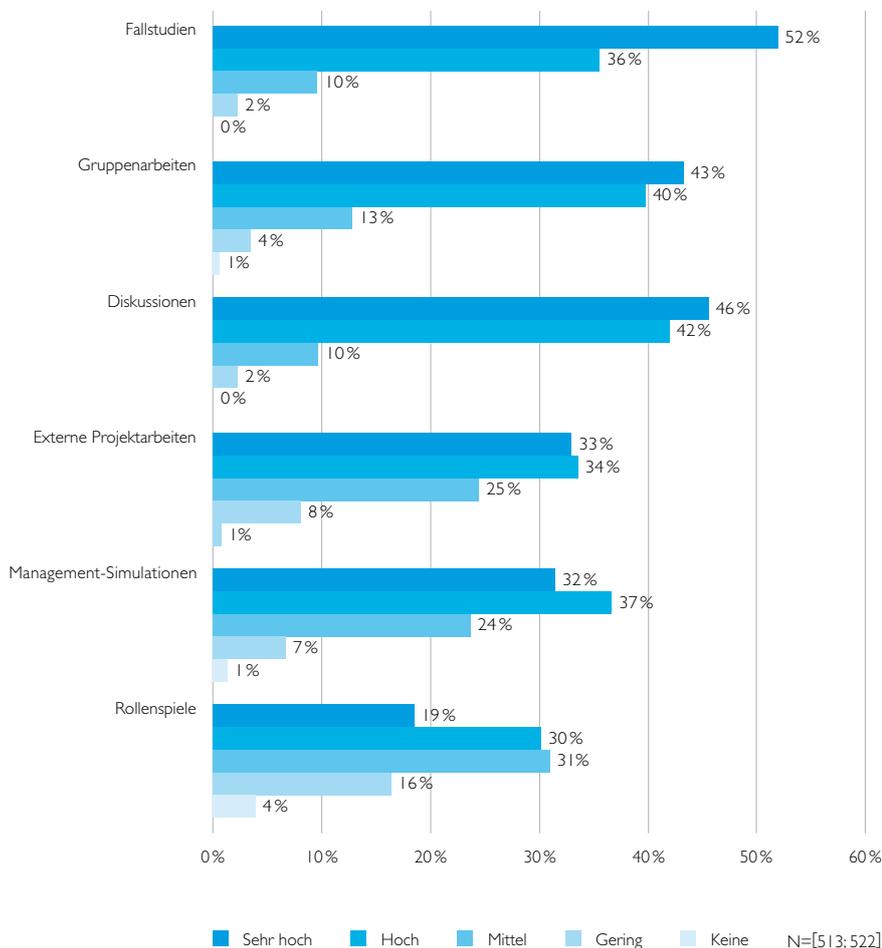
Soziale Verantwortung, Ethik und Nachhaltigkeit auf den Lehrplan

5.3 Welche Veränderungen und neuen Inhalte würden Sie begrüßen?
(Mehrfachnennung möglich)



5.4 Wie bewerten Sie die Relevanz der genannten Unterrichtsmethoden im Rahmen des MBA-Studiums?

Befragte finden klassische Lehrmethoden wichtig

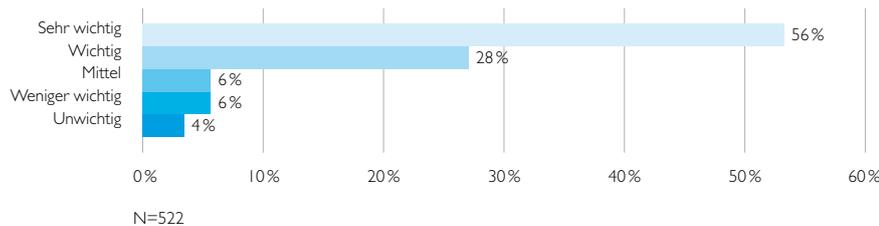


Die dominierende Unterrichtsmethode in der Führungskräfteausbildung sind zumeist Fallstudien. Sie dienen der Simulation des Manageralltags in Unternehmen. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise gerieten Fallstudien zuletzt jedoch als realitätsfern und stark vereinfachend in die Kritik.

Die meisten Befragten sehen in ihnen jedoch weiterhin eine besonders wichtige Methode. Auch Gruppenarbeiten und Diskussionen messen sie einen ähnlich hohen Stellenwert bei. Diese sollten als gleichberechtigte oder ergänzende Ansätze in der Lehre ausreichend Berücksichtigung finden.

Wie steht es um die konkreten Inhalte des MBA-Studiums? Ist die Fokussierung auf die fachlichen Schwerpunkte der jeweiligen MBA-Programme ausreichend? Wie könnten diese sinnvoll ergänzt werden?

5.5 Managementausbildung sollte neben fachlicher Spezialisierung auch Module zu Führungskompetenz anbieten. Bitte bewerten Sie die Bedeutung von solchen Leadership-Modulen.

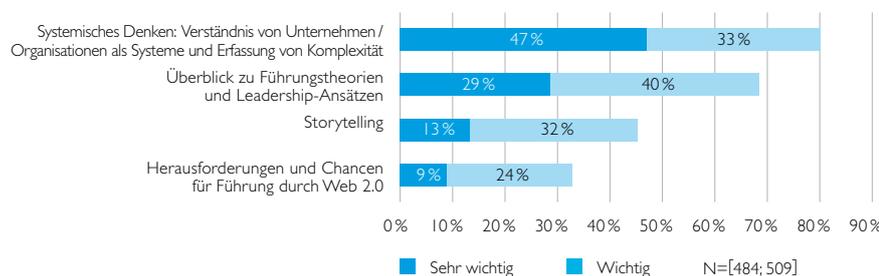


Fachliche Spezialisierung alleine reicht nicht aus; auch Module zu Führungskompetenzen sollen im MBA angeboten werden. Diese klare Antwort der Befragten bestätigt den Ruf und die Fragen zu Führung nach der Krise. Dabei steht die Verknüpfung von theoretischen Inhalten mit Arbeiten am eigenen „Fall“ im Vordergrund.

Führungskompetenz als eigenen Lehrinhalt stärker berücksichtigen

Ein Überblick über Führungstheorien und Leadership-Ansätze kann den MBA-Studierenden neue Blickwinkel und Handlungsoptionen für den Praxisalltag eröffnen. MBA Studierende beurteilen einen solchen Baustein als wichtig bis sehr wichtig; ebenso wie das theoretische Verständnis für Organisationen als System und die Erfassung von Komplexität im Sinne eines systemischen Denkens. Besonders durch diese ergänzende Komponente kann das fachspezifische Wissen gegebenenfalls strategisch effektiver eingesetzt werden.

5.6 Wie bewerten Sie folgende mögliche Angebote im Bereich Führung & Leadership?



Newsletter

Special Interest

Tipps und Links Downloads

Unsere Newsletter zu den folgenden Themen:

- Neues von der Bertelsmann Stiftung
- Wirksame Bildungsinvestitionen: Kinder.Kompetenz.Stärken.
- Unternehmenskultur
- Religionsmonitor
- Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
- Zukunft Soziale Marktwirtschaft
- Kommunale Aktivitäten – „KomMaileon“
- Zukunft der Beschäftigung
- Neuerscheinungen des Verlages
- Projekt „jungbewegt“



Einfach anmelden unter:

www.bertelsmann-stiftung.de/newsletter

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der MBA Studie 2010 geben erstmals einen umfassenden Einblick in die Erwartungen, Einschätzungen und Entscheidungsprozesse von zukünftigen, gegenwärtigen und ehemaligen MBA-Studierenden im deutschsprachigen Raum.

Rund 700 Teilnehmer haben sich an der MBA Studie 2010 beteiligt. Das empirische Datenmaterial lieferte wichtige Erkenntnisse für die unterschiedlichen Akteure am MBA-Markt; daraus ergeben sich sowohl für Hochschulen als auch für Unternehmen interessante Schlussfolgerungen.

Die Ergebnisse sollen Hochschulen unterstützen, ihre MBA-Programme zu optimieren und zielgerichtet zu vermarkten. Unternehmen erhalten wertvolle Erkenntnisse zum Einsatz von Executive Education als strategisches Instrument der Personalpolitik.

Vorteile sichern im Wettbewerb um die künftigen Führungskräfte

Arbeitgeber unterstützen MBA-Studierende nur selten während des Studiums. Immerhin gut zwei Drittel der Befragten können in irgendeiner Form auf Unterstützung zählen. Dies lässt darauf schließen, dass die Arbeitgeber in der Regel informiert sind und zudem die Weiterbildungswünsche des Mitarbeiters gutheißen. Dennoch geht die ursprüngliche Initiative zum MBA-Studium meist vom Mitarbeiter aus.

Initiative zum MBA-Studium geht vom Mitarbeiter aus

Unternehmen täten gut daran, dieses Feld nicht alleine der Initiative der Mitarbeiter zu überlassen. Gefragt sind eigene Angebote zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, die auch die Möglichkeit eines MBA-Studiums einschließen. Denn nur diejenigen Arbeitgeber, die das Thema aktiv angehen und ihren Gestaltungsspielraum hier nutzen, gehen sicher, dass die gewählte Studienform und inhaltliche Ausrichtung auch auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet sind.

Die Zurückhaltung der Unternehmen beim Thema MBA könnte in der Angst begründet liegen, dass MBA-Absolventen häufig gestiegene Ansprüche an ihre zukünftigen Positionen und Gehalt mitbringen. Eventuell fürchten Unternehmen auch, dass sich die frisch gebackenen MBAs womöglich undankbar zeigen und rasch nach neuen Arbeitgebern Ausschau halten könnten (bzw. von diesen erfolgreich abgeworben werden).

Ohne geeignete Strategien auf Unternehmensseite ist diese Angst durchaus berechtigt: So wechselt fast die Hälfte der Befragten nach erfolgreicher Beendigung des Studiums den Arbeitgeber – meist sogar unmittelbar nach Studienabschluss.

Strategien vom Arbeitgeber nötig, um Absolventen zu halten

Was tun? Damit Arbeitgeber nicht Gefahr laufen, ihr hochqualifiziertes Führungspersonal zu verlieren oder nicht ausreichend geeignete Führungskräfte rekrutieren zu können, sollten sie für diese High Potentials frühzeitig

Perspektiven im Sinne von attraktiven Karrierepfaden und schlüssigen Weiterbildungskonzepten entwickeln.

Dabei müssen Konzepte zur Weiterbildung von Führungskräften nicht gleichbedeutend sein mit der vollständigen Finanzierung des MBAs auf Firmenkosten oder der Etablierung firmeneigener Executive Education-Programme. In einem ersten Schritt könnte die Aufnahme eines MBA-Studiums – als eine von mehreren Optionen zur Managementausbildung – erleichtert werden. Sinnvoll wäre hier die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen wie Teilzeitarbeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit oder innovative Finanzierungskonzepte, die auch Rückzahlungsvereinbarungen beinhalten können.

Unternehmen: durch kostengünstige Rahmenbedingungen MBA ermöglichen ...

Als Gegenleistung für die Förderung der MBA-Studierenden etablieren zahlreiche Unternehmen bereits heute vertragliche Klauseln, welche die studierenden Mitarbeiter für einen gewissen Zeitraum nach Abschluss des Studiums an das Unternehmen binden. Die Ergebnisse zeigen, dass eine deutliche Mehrheit der MBA-Studierenden hierzu auch bereit ist. Gerade in Zeiten eines zunehmenden Mangels an qualifizierten Fach- und Führungskräften können Personalentwicklungsmaßnahmen, die ein weiterbildendes Studium zum MBA ermöglichen oder sogar aktiv fördern oder honorieren, ein wichtiger Ansatz zur Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung sein.

... und zufriedene Mitarbeiter aus Unternehmen binden

Arbeitgeber, die mit diesen Themen aktiv auf ihre Mitarbeiter zugehen und frühzeitig Konzepte zur Führungskräfteentwicklung anbieten, dürften zudem von einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensidentifikation profitieren.

Inhaltliche Ausrichtung und Organisation der MBA-Programme

MBAs studieren in der Regel berufsbegleitend und wollen dies auch in Zukunft tun. Die Studie hat gezeigt: Studierende entscheiden sich vor allem für dasjenige Programm, das passende zeitliche Rahmenbedingungen bietet und so strukturiert ist, dass es optimal in persönliche und berufliche Abläufe integriert werden kann. Die zeitliche Strukturierung und die Programmdauer sind denn auch zwei der wichtigsten Kriterien für die Auswahl des geeigneten MBA-Programms. 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 gefragt, die flexibel sind und den Aufwand für Präsenzphasen gering halten (etwa durch Blockunterricht wochenweise oder an Wochenenden).

Hochschulen: bei Programmplanung persönliches Umfeld berücksichtigen

Ein Ergebnis, das Hochschulen und Business Schools erstaunen dürfte, ist, dass ihnen offenbar nur sehr begrenzte Möglichkeit zugeschrieben werden, 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 schlicht um „Basics“. Diese Aspekte dürfen

deshalb keine reinen Lippenbekenntnisse sein, sondern müssen bei der Ausarbeitung der Programme im großen Umfang berücksichtigt werden. So sollte sich etwa die Internationalität eines MBA-Programms nicht alleine auf die Verleihung eines international anerkannten Abschlusses beschränken. Die Studierenden legen darüber hinaus großen Wert auf Englisch als Unterrichtssprache und auf Lehrveranstaltungen, die von international erfahrenen Dozenten gehalten werden.

Eine Akkreditierung ist unabdingbar für Hochschulen, die sich am MBA-Markt etablieren wollen, denn die potenziellen Studierenden beurteilen Akkreditierungen offenbar als wesentliche Qualitäts- und Gütesiegel. So erscheint die Akkreditierung als Entscheidungskriterium weitaus wichtiger als etwa die Platzierung bei Rankings.

Akkreditierung unerlässlich

Vermarktung und Außendarstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die MBA-Interessierten überwiegend über das Internet informieren.

Im Vordergrund sollte deshalb die professionelle Vermarktung der MBA-Programme über die verschiedenen Online-Kanäle stehen. Es mag banal klingen: Zu den wesentlichen Voraussetzungen gehört es, die eigene Website benutzerfreundlich zu gestalten, sie laufend zu aktualisieren und ihre Sichtbarkeit durch permanente Suchmaschinenoptimierung zu verbessern. Auch sollten die Hochschulen ihre Präsenz auf den einschlägigen Online-Portalen mit detaillierten Angaben und aktualisierten Informationen zu den MBA-Programmen sicherstellen.

Webauftritte optimieren

Potenzielle MBAs sollten zudem schon früh erreicht werden; denn viele von ihnen orientieren sich bereits während des früheren Studiums oder in den ersten Berufsjahren. Business Schools und Hochschulen, die in dieser frühen Phase des Entscheidungsprozesses auf sich aufmerksam machen, sind hier im Vorteil.

Neue Zielgruppen für den MBA

Viele Hochschulen und Business Schools haben insbesondere seit der Wirtschaftskrise mit sinkenden Teilnehmerzahlen zu kämpfen. Langfristig wird niemand darauf verzichten können, neue Zielgruppen für den MBA zu erschließen.

MBA-Studiengänge spiegeln in ihrer Zusammensetzung das Geschlechterverhältnis in den Führungsetagen der meisten Unternehmen wider. Problematisch ist der geringe Anteil weiblicher Studierender aber nicht nur, weil diese zweifellos fachlich geeignete und finanzkräftige „Käuferschicht“ anscheinend nicht ausreichend mobilisiert werden kann. Der geringe Frauenanteil stellt auch eine Facette des Imageproblems dar, das die MBA-Ausbildung derzeit hat. Eine stärkere Betonung von Themen wie Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Work-Life-Balance trägt sicher dazu bei, mehr

Frauen zu wenig angesprochen

Frauen für ein MBA-Studium zu interessieren. Gleichzeitig kann ein höherer Frauenanteil in MBA-Programmen aber auch den notwendigen Wandel bewirken: weg vom Klischee des wettbewerbsorientierten Männerbundes hin zu einer modernen, innovativen und an den gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen orientierten Führungskräfteausbildung.

Die Marketing-Strategen der Hochschulen und Business Schools sollten die mittelständisch geprägten Großunternehmen zudem stärker ins Visier nehmen. Die meisten dieser Firmen agieren mittlerweile global und in Konzernstrukturen. Dies bringt entsprechende inhaltliche und fachliche Anforderungen an das Führungspersonal mit sich.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bereits Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern die Potenziale von Executive MBA-Angeboten für ihre zukünftigen Führungskräfte erkennen. Diese kleineren und möglicherweise weniger bekannten Unternehmen steigern durch derartige Angebote ihre Arbeitgeberattraktivität. Ein idealer Anknüpfungspunkt: Hochschulen können im Austausch mit diesen Unternehmen Programme entwickeln, die sich an den spezifischen Bedürfnissen orientieren.

Executive MBA-Angebote für global agierende Mittelständler

Um auch weniger finanzstarke MBA-Interessierte ins Boot zu holen, sollten die hochschuleigenen Kredit- und Stipendienprogramme ausgeweitet bzw. aufgelegt werden. Viele Firmen sind nicht bereit, ihre Mitarbeiter finanziell umfassend beim Studium zu unterstützen. Auch befinden sich die Unternehmen nach der Finanzkrise noch in der Erholungsphase; nach wie vor sind die Mittel in den Personalabteilungen zur finanziellen Unterstützung begrenzt.

Der MBA der Zukunft

In der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise waren die Schuldigen schnell gefunden: In der Diskussion um die Auslöser der Krise wurde der Schwarze Peter den Managern (nicht nur der Investmentbranche) und ihren Kaderschmieden zugeschoben, häufig also den angelsächsischen Business Schools mit ihrer Doktrin der kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Nicht nur Kolumnisten und Experten fordern vor diesem Hintergrund neue Ansätze in der Führungskräfte- und Managementausbildung. Auch die MBAs selbst äußern Kritik und sehen Verbesserungsbedarf – differenzieren jedoch klar, wenn es um die Wirksamkeit von Maßnahmen geht. Rein symbolische Gesten wie das an US-amerikanischen Hochschulen praktizierte Ablegen eines Manager-Eides lehnen sie eher ab. Stattdessen geht es ihnen um neue Leitbilder wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung, die in den Curricula eine stärkere Berücksichtigung finden sollten. Sie wünschen sich eine Anleitung für den Unternehmensalltag wie etwa den Einsatz von Change Management-Maßnahmen, die Entwicklung einer Unternehmenskultur und die stärkere Berücksichtigung ihres privaten Wohlergehens im Sinne einer Work-Life-Balance.

Neue Leitbilder wie soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit gefragt

Neue Ansätze in der MBA-Ausbildung sollten sich deshalb nicht nur auf inhaltliche Anpassungen beschränken. Die klassischen Unterrichtsmethoden

des MBA-Studiums wie Fallstudien sowie interaktive und diskursive Formen des Lernens und Vermittelns wie Gruppenarbeiten und Diskussionen sind nach wie vor gefordert.

Gefragt ist aber auch die praktische Vermittlung von Führungskompetenz. Die Vermittlung theoretischer Grundlagen (z.B. systemische Ansätze) kann zusammen mit geeigneten methodischen Ansätzen – etwa Assessments, Selbstreflexion, Arbeiten am eigenen Fall – zum besseren Verständnis von Führung in Unternehmen als komplexen Organisationen und der eigenen Führungsrolle beitragen.

Neue Leitbilder und Inhalte können helfen, dem Imageproblem des MBAs entgegenzuwirken. Eine neue „Führungsethik“ als Baustein eines modernen Managementbildes: Gesellschaftliche Herausforderungen werden – auch – als Führungsaufgaben begriffen, unternehmerische Ziel- und Wertesysteme neu ausgerichtet. Die Krise hat verdeutlicht, dass das Ziel Gewinnmaximierung ergänzt werden muss um weitere Ziele; etwa der Nutzenmaximierung zum Wohle von unternehmerischen Stakeholdern wie den Mitarbeitern und der natürlichen Umwelt.

Und last but not least sind die Akkreditierungsagenturen gefragt, Hochschulen und Business Schools auf ihrem Weg der Neuausrichtung zu unterstützen, indem sie ihre eigenen Kriterien entsprechend ergänzen und anpassen. Mit anderen Worten: Es ist höchste Zeit, den klassischen MBA zu modernisieren.

Erlernen der eigenen Führungsrolle

Mehr Nutzen statt mehr Gewinn

Herausgeber	SWOP. Medien und Konferenzen GmbH Ziegelstraße 29 D-10117 Berlin Tel.: +49 30 531 47 37-0 Fax: +49 30 531 47 37-11 info@swop-berlin.de www.swop-berlin.de
Projektleitung	Myriam Fricke
Projektmanagement	Philipp Kaufmann, Randy Eisinger
Design und Layout	Steffi Kropp, Ruth van der Vorst
Schlussredaktion	Sigrid Rautenberg
Bildnachweis	www.istockphoto.com (S. 1, 8, 18, 27, 32, 39)
Preis	895 Euro zzgl. MwSt. Bestellung: SWOP. Medien und Konferenzen, http://www.swop-exchange.de/shop
Copyright:	Die in dieser Studie enthaltenen Daten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt nach wissenschaftlichen Methoden ermittelt. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit kann jedoch keine Garantie übernommen werden. Die Rechte am Inhalt der Studie liegen bei SWOP. Medien und Konferenzen. Die Daten bleiben im Eigentum von SWOP. Medien und Konferenzen. Vervielfältigungen – auch auszugsweise – sind nur mit schriftlicher Genehmigung von SWOP. Medien und Konferenzen gestattet.