

## **Chef-Lehrgang MBA**

### **Die drei magischen Buchstaben**

*Von Bärbel Schwertfeger*

**Chef werden? Dafür gibt es einen Studiengang: den MBA. Wer den macht, der will nach oben. Doch der Master of Business Administration kostet nicht nur Fleiß, sondern auch richtig viel Geld. Das ist nicht überall lohnend investiert.**

Was haben Ines Kolmsee, Barbara Kux und Margret Suckale gemeinsam? Sie gehören nicht nur zu den wenigen Frauen in Vorständen deutscher Dax-Unternehmen. Sie haben auch den gleichen Studienabschluss, einen Master of Business Administration (MBA).

Ines Kolmsee ist heute Vorstandsvorsitzende des börsennotierten Spezialchemie-Konzerns SKW Metallurgie. Sie hat nach ihrem Ingenieurstudium und einigen Jahren Berufserfahrung ein MBA-Studium an der Eliteschmiede Insead in Frankreich und Singapur absolviert. Ihren Managementschliff holte sich dort auch Barbara Kux, im Siemens-Vorstand zuständig für Nachhaltigkeit und Einkauf.

Und Margret Suckale, früher Personalvorstand bei der Deutschen Bahn und heute Arbeitsdirektorin im BASF-Vorstand, hat ihren MBA-Abschluss an der Koblenzer Managementerschule WHU erworben. Früher habe sie immer einen riesigen Respekt vor Betriebswirten gehabt, die Bilanzen lesen und kompetent mit Zahlen umgehen konnten, erzählte die Juristin einmal. Seit ihrem MBA-Studium wisse sie, dass die "auch nur mit Wasser kochen".

Das ist nicht der einzige Vorteil. Jahrelang galten die drei Buchstaben als Zauberformel für eine schnelle Karriere, eine gute Investition in eine große Managementzukunft. Musste ja auch: Schließlich kosten die Programme viel Geld. An renommierten deutschen Schulen wie Mannheim oder Koblenz 30.000 bis 35.000 Euro, bei amerikanischen Top-Adressen wie der Columbia University rund 90.000 Euro.

#### **Umfassendes Managementwissen für Geisteswissenschaftler**

Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass nicht automatisch ein Topmanager wird, wer einen MBA in der Tasche hat. Interessant bleibt der Abschluss dennoch, als Synonym für eine praxisorientierte Managementausbildung. Gute MBA-Programme vermitteln Kenntnisse in allen Schlüsselfunktionen eines Unternehmens, wie Finanz- und Rechnungswesen, Marketing und Personalführung.

Voraussetzung ist ein erster Studienabschluss - deshalb ist er gerade für Akademiker ohne wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse geeignet. Mit dem MBA können sich auch Natur- und Geisteswissenschaftler, Ingenieure und Juristen umfassendes Managementwissen aneignen.

Damit nicht genug: Bei einem guten MBA-Programm geht es neben der Wissensvermittlung um die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Dazu gehören Verhandlungsstrategien, interkulturelle Kompetenz und nicht zuletzt die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil.

Im Ursprungsland, den USA, gibt es das Studium schon seit über 100 Jahren. Nach dem Bachelor-Abschluss gehen viele Amerikaner erst einmal ein paar Jahre in den Job und absolvieren danach ein MBA-Studium. Im Gegensatz zu anderen Master-Studiengängen setzt der MBA Berufspraxis voraus. Die Studenten kommen aus sehr unterschiedlichen Branchen und Firmen, oft sind die Klassen international - gerade das macht den besonderen Charme der Managementausbildung aus.

#### **"Smarte Leute in smarten Programmen"**

Man lernt nicht nur von Professoren, sondern auch von Kommilitonen, oft in Lernteams, wo Studenten gemeinsam eine Aufgabe lösen müssen. "Das wichtigste ist die Qualität und Diversität der Klasse", behauptet Professor Richard Barker von der Judge Business School an der University of Cambridge. "Smarte Leute suchen sich smarte Programme und gute Schulen tun viel für den richtigen Mix ihrer Studenten."

In den USA setzten die Business Schools renommierter Hochschulen wie der Harvard University entscheidende MBA-Akzente. Anders in Europa: Hier errichtete oft die Industrie solche Managementschulen. So wurde Insead, eine der weltweit führenden MBA-Schmieden, 1959 von Privatleuten mit Unterstützung der Pariser Handelskammer gegründet und hat heute einen Campus in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi. Das IMD in Lausanne, heute ebenfalls eine der Topschulen, entstand 1990 aus der Verschmelzung zweier Managementinstitute von Unternehmen. Aber auch Top-Universitäten wie Cambridge oder Oxford haben renommierte Business Schools.

### **Das Vehikel des Finanzkapitalismus - jetzt auch mit Ethik**

Im vergangenen Jahrzehnt hat sich das MBA-Konzept auch in Asien durchgesetzt. International zu den besten Schulen zählt China Europe International Business, gegründet mit EU-Hilfe. Inzwischen hat sie mit 800 Studenten sogar das weltweit größte berufsbegleitende MBA-Programm für erfahrene Manager. Ebenso entstanden in Singapur und Südkorea renommierte Business Schools, die in Rankings regelmäßig unter die Top 100 kommen.

MBA-Programme gibt es in den unterschiedlichsten Varianten, als Vollzeit- oder Teilzeitstudium oder als reines Online-Studium. Die meist deutlich teureren Executive-Programme richten sich an Manager mit viel Erfahrung, die ihr Wissen - berufsbegleitend - ergänzen oder auffrischen möchten. Auch internationale Studienaufenthalte gehören heute zum Standard. Am interessantesten sei für ihn der Studientrip nach Indien und China gewesen, erinnert sich Ralf Kuchenbuch: "Wenn man selbst in einer Fabrikhalle steht und erfährt, dass die Arbeitskräfte dort billiger als die Maschinen sind, kommt man schon ins Nachdenken", sagt der Jurist, der einen Executive MBA an der Wirtschaftsuniversität Wien machte.

Noch immer landen viele Absolventen - vor allem aus den Vollzeit-Studiengängen - im **Investmentbanking** oder in Unternehmensberatungen. Auch etliche der für die weltweite Finanzkrise mit verantwortlichen Topbanker haben einen MBA-Abschluss führender US-Schulen. Daher bekam auch das Image der MBA-Ausbildung einen deutlichen Kratzer. Kritiker wie Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, halten die MBA-Schmieden gar für ein "Vehikel des Finanzkapitalismus", wegen der Fokussierung auf den Shareholder-Value mit seinen raffgierigen Managern.

### **Gesellschaftliche Verantwortung auf dem Lehrplan**

Die Schulen reagierten mit neuen Kursen zu Ethik und gesellschaftlicher Verantwortung. Andere integrierten neue Fächer wie Wirtschaftsgeschichte oder Politik oder führten neue Leadership-Kurse ein, damit sich Studenten mit ihrem eigenen Wertegerüst auseinandersetzen müssen. Auch Kombi-Studiengänge sind im Kommen: An der kalifornischen Stanford School of Business absolviert bereits jeder sechste MBA-Student ein Doppelstudium. An der Saïd Business School in Oxford können die Studenten jetzt in zwei Jahren einen MBA und einen Master of Science in anderen Fächern wie Geographie oder Computerwissenschaften erwerben. "In vielen Bereichen ist es wichtig für Praktiker, neben gutem Fachwissen auch eine umfangreiche Managementausbildung zu haben", sagt Saïd-Dekan Peter Tufano.

Deutliche Veränderungen gibt es auch bei den Lehrmethoden. Selbst in Harvard wird derzeit überlegt, die Fallstudien mit realen Erfahrungen zu ergänzen. Bisher galten die 1924 dort erfundenen Fallstudien als das Nonplusultra; mehr als 500 davon mussten MBA-ler während ihres zweijährigen Studiums lösen. Anhand eines Szenarios aus einem Unternehmen sollen Studenten - meist in Teamarbeit - Managemententscheidungen treffen. Die Harvard-Fixierung auf Fallstudien kritisiert Henry Mintzberg schon seit vielen Jahren: "Die Studenten lesen 20 Seiten und halten sich dann für Experten", so der kanadische Managementprofessor. Man könne ein Unternehmen nicht in einer Fallstudie simulieren, mit Informationen nur aus zweiter Hand. Ganz zu schweigen von der fehlenden Auseinandersetzung mit realen Menschen und ihren Befürchtungen und Ängsten.

### **Ein Studium wie ein Führerschein**

Die meisten Schulen setzen heute auf einen Lehrmethoden-Mix: Sie schicken ihre Studenten zu Projekten in andere Länder, lassen sie Start-ups beraten oder Businesspläne schreiben. Am IMD verbringen sie sogar fast 40 Prozent des Studiums in Unternehmen und arbeiten dort an konkreten Projekten. Martha Maznevski sieht die Zukunft der MBA-Ausbildung in einer Kombination von akademischen Inhalten, experimentellem Lernen und gezielten Reflexionsphasen. "Nur so kann man lernen, wie man Komplexität managt", sagt die MBA-Direktorin des IMD.

Bleibt die Frage, ob sich die Mühe und der Kapitaleinsatz lohnen. Der MBA ist ein bisschen wie ein Führerschein: Man lernt damit Fahren, aber ob man ein guter Fahrer wird, ist völlig offen. Es kommt also immer darauf an, was man mit dem Studium macht. Wer ins Investmentbanking geht, kann seine Kosten sicher schneller amortisieren als jemand, der als Manager in einem mittelständischen Familienbetrieb arbeitet.

Dazu kommt, dass der Gehaltssprung nach dem MBA-Studium in den angelsächsischen Ländern generell deutlich höher ist als im deutschsprachigen Raum. Das zeigt auch das aktuelle MBA-Ranking der "Financial Times". Während Absolventen der Topschule Stanford drei Jahre nach dem MBA durchschnittlich 126 Prozent mehr Gehalt bekommen, verdient ein MBA-Absolvent der Universität St.Gallen 60 Prozent mehr. Doch bei den meisten MBAs erfüllt sich offenbar der Wunsch nach mehr Geld - glaubt man einer aktuellen Befragung des Lobbyverbandes GMAC bei über 4000 Absolventen. Danach sagen vier von fünf MBAs, die 2011 ihren Abschluss gemacht haben, dass ihre Gehaltserwartungen erfüllt oder sogar übertroffen wurden. Und für Absolventen früherer Jahre hat sich die Investition bereits nach vier Jahren komplett amortisiert.

Inwieweit das auch für Deutschland gilt, wo das MBA-Konzept noch immer nicht so recht Fuß gefasst hat, ist fraglich. Hier wissen manche Personalchefs nicht so recht, was sie mit dem Titel anfangen sollen. Wer Pech hat, landet - wie jeder andere Hochschulabsolvent auch - **im Traineeprogramm**.

**URL:**

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,813280,00.html>

© SPIEGEL ONLINE 2012

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH