

# Draußen vor der Tür

Die Finanzkrise führt zu Bewerberrekorden: Wer einen MBA in der Tasche habe, müsse nicht unvermittelt auf der Straße stehen, glauben viele. Und sind deshalb bereit zu mögeln.

Je härter der Wettbewerb, desto größer ist die Versuchung zu mögeln. Das gilt für die Bewerbung um einen Studienplatz an einer der Top-Business-Schools ebenso wie im Spitzensport. Die MBA-Szene wurde unlängst durch einen Betrug erschüttert, der zur Disqualifizierung von fast 100 Teilnehmern am Graduate Management Admission Test (GMAT) führte. Auf einer seit 2003 bestehenden Website namens scoretop.com waren aktuelle Originalfragen aus dem GMAT an Testteilnehmer verkauft worden. Während die Untersuchungen des FBI noch liefen, verklagte der Organisator des GMAT, der Graduate Management Admission Council (GMAC), den Betreiber der Website auf Urheberrechtsverletzung. Daraufhin sprach ein Gericht im amerikanischen Bundesstaat Virginia dem Kläger 2,3 Millionen Dollar zu sowie das Recht, den Domainnamen der Website zu

blockieren und deren Datenbank zu analysieren, um herauszufinden, in welchem Umfang die 6000 Nutzer der Website diese tatsächlich zum Mögeln beim GMAT verwendet haben. Zahlreiche MBA-Bewerber, MBA-Studenten und sogar MBA-Absolventen zitterten um ihre Zukunft, bis der GMAC Anfang September die Testergebnisse von 84 Teilnehmern für ungültig erklärte.

Seit der Einführung des GMAT im Jahr 1953 ist sowohl die Zahl der Testteilnehmer als auch der Institutionen, die den GMAT als Einstiegstest nutzen, exponentiell angestiegen. In diesem Jahr haben weltweit bereits über 160 000 MBA-Aspiranten den Test abgelegt. Die globale Wirtschaftskrise hat den Teilnehmerzahlen einen neuen Rekord beschert. Laut GMAC haben mehr als zwei Drittel der Business Schools im Jahr 2008 einen massiven Anstieg bei den Bewerbungen verzeich-

net, im Durchschnitt 64 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Ein MBA in der Tasche, insbesondere von einer der Top-Schoolen, gilt auch in wirtschaftlichen Talfrühzeiten als bester Garant für einen attraktiven und gut bezahlten Arbeitsplatz.

## Keine Gnade für GMAT-Betrüger

Der GMAC bietet alte Fragen aus früheren Tests auf legalem Weg zum Kauf an. Allerdings sind diese Fragen nicht mehr repräsentativ für den aktuellen Schwierigkeitsgrad des Testes, der in den letzten Jahren stetig zugenommen hat. Im Unterschied dazu hatte der Betreiber von scoretop.com authentische Fragen aus dem aktuellen GMAT-Fragenpool zum dreißigtägigen Abonnementpreis von 30 Dollar auf der Website eingestellt. Insgesamt 6000 Abonnenten hatten diesen Service in den fünf Jahren des Bestehens der Website genutzt. GMAC beschränkte die Untersuchung jedoch nur auf Testteilnehmer, die aus der Erinnerung Fragen aus dem GMAT auf der Website postiert hatten, sowie auf Testteilnehmer, die durch eine Nachricht auf scoretop.com bestätigt hatten, dass eine solche Frage im GMAT enthalten war. Schließlich wurden die GMAT-Scores von 72 Testteilnehmern



Niemand will auf der Straße landen. Manche greifen deshalb zu verbotenen Hilfsmitteln.

die das Vorhandensein einer Frage im GMAT bestätigten, annulliert; sie dürfen den Test jedoch nochmals ablegen. Keine Gnade hingegen fanden die zwölf Testteilnehmer, die eigenhändig authentische Fragen aus dem GMAT eingestellt hatten. Sie sind für die Dauer von drei Jahren vom GMAT ausgeschlossen.

## Gemischte Gefühle

Es ist nun den einzelnen Business Schools überlassen, wie sie mit den Kandidaten verfahren, denen Betrug nachgewiesen wurde. Das ist besonders dann schwierig, wenn ein Student, wie beispielsweise an der renommierten Stanford University in Kalifornien, bereits seinen MBA erworben hat. So waren die Reaktionen der MBA-Studenten und -Bewerber auf die GMAC-Entscheidung auch recht gemischt. Einige empfinden es als unfair, dass sie sich monatelang auf den GMAT vorbereiten, während andere über eine illegale Abkürzung an authentische Testfragen kommen. Andere hingegen bringen ein gewisses Verständnis für die Betrüger auf, da der GMAT als sehr schwierig gilt und Bewerber oft jede Hilfe willkommen heißen.

Interessanterweise wird nicht nur beim GMAT gemogelt. Auch beim Lebenslauf nehmen es einige MBA-Bewerber mit der Wahrheit nicht so genau. Da wird ein Jobtitel schnell von einer „junior“- zu einer „senior“-Position umformuliert und Verantwortlichkeiten im Job oder außer-universitäre Aktivitäten geschönt. Um dem sogenannten resume puffing entgegenzuwirken, lassen einige Top-Schoolen wie Yale die Angaben in den Lebensläufen ihrer MBA-Bewerber daher mittlerweile von einem Drittunternehmen nachprüfen. Zur Vorbeugung von Betrug beim GMAT wird nach Korea und Indien zunächst im Herbst in den Vereinigten Staaten und ab Mai 2009 dann weltweit der Handflächen-Scan beim GMAT eingeführt. Der Entsendung eines bezahlten Vertreters wird damit ein Riegel vorgeschoben.

## Mehr als 540 Punkte ohne faule Tricks

Viele Bewerber bedenken nicht, dass der GMAT Fähigkeiten abprüft, die später auch im MBA-Studium erfolgsrelevant sind: das rasche Erfassen und Analysieren komplexer Sachverhalte, Vorstellungskraft bei Zahlenwerken und Diagrammen so-

wie Sprachverständnis. Kandidaten, die beim GMAT kein Ergebnis erzielen können, das ihnen Einlass in die Business School ihrer Wahl verschafft, werden es deshalb oftmals auch beim MBA-Studium schwerhaben. Aus genau diesem Grund sind intensive GMAT-Seminare durch Spezialisten so gefragt, sozusagen als Frischzellenkur für die seit dem Erststudium eingerosteten Gehirnzellen. Auch die Wiederholung des Tests ist in jedem Fall besser als illegale Tricks. Testteilnehmer, die den GMAT wiederholen, befinden sich in bester Gesellschaft: Jeder fünfte GMAT-Test wird von Kandidaten abgelegt, die schon einmal am Test teilgenommen haben. Und mit gründlicher und professioneller Vorbereitung steigen die Chancen, sich weit über den weltweiten Durchschnitt von 540 Punkten zu katapultieren und einen Platz an einer renommierten Business Schools zu ergattern.

Dr. JÖRN MEISSNER ist Lecturer in Management Science an der Lancaster University Management School in England und Akademischer Direktor des internationalen Trainingsinstituts Manhattan Review.

# Verantwortung übernehmen

Finanzmanagement allein genügt nicht. Internationale Business Schools haben die Themen Ethik und Verantwortung in ihre MBA-Programme aufgenommen. Damit zukünftige Führungskräfte im Wettbewerb verantwortungsvoll handeln.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich ökonomische und soziale Systeme rapide verändert. Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich infolge der Globalisierung im Umbruch. Es formiert sich ein Hyperwettbewerb zwischen Ländern und Unternehmen um Rohstoffe und Ressourcen wie Öl, Kohle und Wasser. Hieraus resultieren neue Herausforderungen. Es gilt, diese Veränderungen in nachhaltigen Unternehmenserfolg zu verwandeln, gleichzeitig aber einer wachsenden gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Renommierte Business Schools, deren MBA-Programme den Führungsnachwuchs lehren, Managementverantwortung zu übernehmen, haben ihre Lerninhalte bereits angepasst. Entscheidungsträger benötigen heute ein besseres Verständnis globaler Zusammenhänge. Die Fähigkeit zum verantwortlichen Handeln ist derzeit der Indikator für Managementqualität. Dabei ist „Corporate Social Responsibility“ (CSR) mehr als nur ein Marketinginstrument. Es ist ein Kriterium des Unternehmenserfolges, das mit der Rendite nicht nur auf einer Stufe steht, sondern deren Voraussetzung ist.

## Rolle im sozialen Umfeld

Welche Kompetenzen müssen Führungskräfte entwickeln, um die vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können? Wie können Unternehmen in einer komplexen multikulturellen Umgebung so gemanagt werden, dass auch gesellschaftliche und soziale Aspekte mit einfließen und nicht nur die Interessen der Aktionäre Berücksichtigung finden? Es muss eine Balance geben zwischen den Erwartungen der Kapitalgeber und der Gesellschaft, in die ein Unternehmen eingebettet ist. Es geht darum, sich des langfristigen Unternehmenszwecks und der Rolle im sozialen Umfeld klar zu sein. Viele Unternehmen haben damit begonnen, CSR-Projekte in

ihren Unternehmensalltag zu integrieren. In der Praxis haben diese jedoch selten zu einem strategischen Wandel geführt. Vielmehr haben sie gezeigt, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen fehlen, die den erforderlichen Wandel erst ermöglichen.

## Stabilität und Wandel

Führende internationale Business Schools wie Harvard, Stanford, TiasNimbas und Wharton haben die Themen „Ethik und Verantwortung“ als festen Bestandteil in ihre MBA-Programme integriert, um Unternehmen und Management für ein verantwortungsbewusstes Verhalten im Wettbewerb zu befähigen. Bislang haben sich die meisten MBA-Programme damit beschäftigt, die analytischen Fähigkeiten des Führungsnachwuchses zu entwickeln, um Probleme rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen. Auf den Manager der Zukunft aber kommen zusätzliche Herausforderungen zu, die neue Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern. Sie machen es möglich, Ideen und Sichtweisen unterschiedlichster Gruppen zu integrieren und Führungsqualitäten quer durch alle Geschäftsbereiche und Unternehmensstandorte zu fördern. Das erfordert Managementkapazitäten, die einerseits Stabilität gewährleisten, andererseits aber auch Wandel und Innovationsprozesse vorantreiben.

Diese neue inhaltliche Ausrichtung spiegelt zunehmend auch die Erwartungen vieler MBA-Absolventen wider. Wer sich schon als MBA-Student mit den Themen der Unternehmensverantwortung beschäftigt hat, kann CSR in sein Führungsverständnis integrieren und aus dem unternehmerischen Handeln resultierende Risiken besser einschätzen.

## Talente aufspüren

Gerade in MBA-Programmen, deren Teilnehmer zwingend erste Berufserfahrung besitzen und regelmäßig aus unterschiedlichsten Branchen und Ländern kommen, wird künftig noch mehr gemeinsam miteinander und voneinander gelernt werden. Gleichzeitig wird der Frauenanteil deutlich steigen. Dies sorgt nicht nur in der Arbeitsweise und Denkhaltung für Veränderung. Typische weibliche Fähigkeiten wie Team- und Dialogfähigkeit, emotionale Intelligenz und Organisationstalent werden in einer vernetzten Wirtschaftswelt immer wichtiger. Es geht auch darum, Talente aufzuspüren, diese zu fördern und in Innovationsprozesse zu integrieren. Dies ist eine Herausforderung für Unternehmen und Business Schools gleichermaßen.

Prof. Dr. NIGEL ROOME ist Associate Dean MBA-Programme und Akademischer Direktor des „Center of Globalisation and Corporate Social Responsibility“ der TiasNimbas Business School Tilburg, Utrecht und Bonn.

## MELDUNGEN

### Executive MBA

Die European Business School im Rheingau bietet seit diesem Jahr in Zusammenarbeit mit der britischen Durham Business School einen Executive an. Das Weiterbildungsprogramm namens „DBS & EBS MBA“ dauert zwei Jahre und richtet sich an Manager, die über langjährige Berufserfahrung verfügen und nun weitere Karriereschritte vorbereiten wollen. Zum ersten Jahrgang gehörten zum Beispiel Ingenieure, Chemiker und Sozialwissenschaftler. Wer es ihnen gleichtun möchte, hat dazu von Januar 2009 an Gelegenheit – dann beginnt der nächste Jahrgang das Programm. [www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)

### MBA Logistik

Die Fachhochschule Ludwigshafen hat einen neuen Studiengang ins Leben gerufen: In Zusammenarbeit mit der Koblenzer Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen bietet sie das Programm „MBA Logistik – Management und Consulting“ an. Der Fernstudiengang ist auf fünf Semester angelegt und für zukünftige Führungskräfte gedacht. Quereinsteiger sind ausdrücklich erwünscht – logistische Theorie und Praxis zählen zu den thematischen Schwerpunkten. Am 1. März 2009 ist ein Studienbeginn erneut möglich; Bewerbungsschluss ist am 15. Februar 2009. [www.zfh.de](http://www.zfh.de) und [www.mba-lmc.de](http://www.mba-lmc.de)

### Vollzeit-MBA

Die Mannheim Business School hat einen neuen Vollzeit-MBA aufgelegt. Seit diesem Herbst wählen Studierende zwischen drei Möglichkeiten: Sie können das Studium gänzlich in Mannheim absolvieren, für drei Monate eine nord-amerikanische oder asiatische Partnerhochschule besuchen oder aber zwei Quartale an einer europäischen Business School verbringen. Das Programm ist für young professionals gedacht, die über einen akademischen Erstabschluss und mindestens drei Jahre Berufserfahrung verfügen. Interessierte können ihre Bewerbungen bis zum 31. Dezember einreichen. [www.mannheim-mba.com](http://www.mannheim-mba.com)

### European Executive MBA

Die ESCP-EAP hat einen European Executive MBA im Programm: Die Kurse finden in insgesamt fünf europäischen Metropolen statt – im monatlichen Wechsel begeben sich die Teilnehmer nach Paris, London, Madrid, Turin und Berlin. Zielgruppe des Angebots sind Manager, die parallel zum Berufsleben ein achtzehnmonatiges Studienprogramm absolvieren möchten. Voraussetzung ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Die Bewerbungsfrist endet am 31. Dezember. [www.escp-eap.eu](http://www.escp-eap.eu)