

Von Generalisten und Spezialisten

Der Titel ist nicht geschützt: Mit dem Etikett „MBA“ werben die Hochschulen für unterschiedlichste Programme: Die einen bieten klassische General-Management-Qualifikationen, die anderen spezialisierte Branchenkenntnisse. Ein Streit um die reine Lehre ist entbrannt.

Von **TRISTAN NGUYEN**

Vom dem großen Interesse an Teilzeit- und Fernstudiengängen profitiert insbesondere der MBA. Die führenden Business Schools haben in jüngster Vergangenheit immer mehr spezialisierte MBA-Programme für Ökonomen ins Leben gerufen – entgegen der ursprünglichen Konzeption eines MBA-Studiums als Zusatzqualifikation in General Management für Nichtökonom. So bie-

lend häufig hierbei ist, dass Vertiefungen auf den Gebieten Medizin und Gesundheitswesen sowie Arztpraxis-, Gesundheits- oder Sozialmanagement möglich sind.

Die zunehmende Spezialisierung der MBA-Ausbildungen hat einen Streit um die reine Lehre entfacht. Dabei geht es um die Frage einer generalistischen Ausrichtung des Management-Studi-

immer häufiger spezialisierte MBA-Programme, die von der historisch gewachsenen Konzeption einer generalistischen Ausbildung abweichen.

Etikettenschwandel?

Die Anhänger der reinen Lehre werfen den spezialisierten MBA-Programmen Etikettenschwandel vor: Es handele sich bei diesen lediglich um verkappte M.Sc.- beziehungsweise M.A.-Studiengänge, die zur Förderung einer internationalen Karriere nicht geeignet seien. Außerdem biete der MBA in der klassischen Ausprägung mit den angebotenen Wahlkursen genug Möglichkeiten, sich neben einer generalistischen Ausbildung in einer bestimmten Fachrichtung zu qualifizieren. In der Tat fällt es den Interessenten schwer, aus der Masse der weltweit angebotenen rund 5000 MBA-Pro-

gramme sind nicht nur die klassischen Management-Quereinsteiger wie etwa Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen oder Geisteswissenschaftler, sondern auch Akademiker mit einem betriebswirtschaftlichen Erststudium, die Kenntnisse auf einem Spezialgebiet erwerben wollen.

Vertreter der neuen spezialisierten MBA-Programme entgegnen den Puristen, dass sie mit ihrer ideologisch verfarbten Diskussion um die reine Lehre am Bedarf der Praxis vorbei MBA-Absolventen ausbilden würden. Schließlich seien die speziellen Themen deswegen so attraktiv geworden, weil die Inhalte eines generalistisch konzipierten MBA-Studiengangs nicht von allen gebraucht würden. Viele MBA-Anwärter hätten in diesen Programmen die Orientierung an bestimmten Berufs-

STANDPUNKT

Die Mischung macht's

Akademische Leistungen allein genügen nicht.

Gute Manager müssen auch mit anderen persönlichen

Stärken aufwarten können.

Von **JÖRN MEISSNER**

Ohne Zweifel braucht jeder erfolgreiche MBA-Bewerber zweierlei: ein überdurchschnittliches GMAT-Ergebnis und nahezu makellose akademische Leistungen. Zum Paket, das jeder Elite-MBA-Absolvent abliefern muss, gehören aber schon lange nicht mehr nur die glänzenden Testergebnisse und akademischen Auszeichnungen. Eine Mischung aus verschiedenen mentalen persönlichen Stärken ist gefragt. Die Erfahrung zeigt: Der Graduate Management Admission Test (GMAT) ist ein guter Indikator für den akademischen Erfolg eines zukünftigen Studenten. Dies gilt umso mehr für Fächer mit quantitativen Anteilen. Das ist allerdings nur eine Seite der Medaille.

Der bekannte MBA-Kritiker Henry Mintzberg vertritt den Standpunkt, dass kein Student allein durch den Besuch von Vorlesungen ein guter Manager werden kann. Seine These: Losgelöst von der täglichen Arbeit in Produktion und Dienstleistung, könne sich niemand auf die Herausforderungen einer Managementposition vorbereiten. Wer Fallstudien bearbeite, komme dem tatsächlichen Berufs- und Manageralltag nur theoretisch nahe. Echte Berufserfahrung aber ist unentbehrlich. Mitarbeiter sind schließlich keine abstrakten Daten, die man analysieren kann, sondern komplexe Individuen, denen man begegnen sollte.

Dem tragen – zumindest in Ansätzen – schon manche MBA-Programme Rechnung. Wer erfolgreich sein will, kann größere Projekte nicht immer nur als Einzelkämpfer, sondern nur im Team stemmen. Hier geht es dann nicht nur darum, die Arbeit anderer zu kommentieren oder zu kontrollieren. Man sollte einander auch Wegweiser und Ansporn sein. Das heißt: Man muss die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder erkennen und sie zu einem Beitrag motivieren können. Ein guter MBA-Student kann auch mit den schwächsten Teampartnern das beste Projekt abliefern, wenn er weiß, wie man eine Mannschaft richtig führt. Mit authentischem Enthusiasmus und positiver Einstellung stecken die erfolgreichsten Manager die Mitarbeiter an: Sie übertragen ihre Ambitionen auf die Menschen um sich herum und erzeugen so ein gesünderes und effizienteres Arbeitsumfeld.

Sozialkompetenz ist also ohne Frage ein Muss für den Erfolg eines Elite-Managers.

Es gibt erste Ansätze zur Integration solcher Lerninhalte in Programme, aber inwieweit werden solche individuellen Voraussetzungen bei der Zulassung berücksichtigt werden? Dies ist keine leichte Aufgabe, denn Charaktereigenschaften lassen sich nur schwer in kurzer Zeit beurteilen. Assessment-Center kommen aus Kostengründen nicht in Frage. Es wird seit längerem spekuliert, dass der GMAC an einer neuen Version des GMAT arbeitet, der die sozialen Komponenten und Zeitmanagement in den Test einbezieht. Eine konkrete Ankündigung gibt es aber noch nicht. Es wird also in der nächsten Zeit weiterhin die Aufgabe der Admissions-Komitees bleiben, darauf zu achten, die richtigen Kandidaten zuzulassen.

Das Argument der Sozialkompetenz wird häufig missbraucht. Ein solides quantitatives Verständnis ist unerlässlich in jeder Top-Managementposition, alleine aber nicht genug. MBA-Programme, die auf den GMAT verzichten, dafür aber jeden Kandidaten interviewen, sollte man kritisch betrachten. Hier steht meistens nicht die Sorge um den Charakter des Kandidaten im Vordergrund, sondern die Angst einer externen Evaluierung der Studentengruppe anhand des durchschnittlichen GMAT-Scores. Auch haben solche Interviews häufig den Charakter von Verkaufsgesprächen. Da ein Kandidat in jedem guten Programm auch von den Kommilitonen lernt, sollten sich Bewerber daher in jedem Fall gut über die Studentenkörperschaft der Institution informieren.

Alles in allem braucht der MBA in spe für den ultimativen Erfolg im und nach dem MBA-Studium Qualitäten sowohl in akademischer als auch charakterlicher Hinsicht. Wie in vielen anderen Lebensbereichen gilt: Die Kombination macht's und führt letztendlich zum Erfolg.

Dr. Jörn Meissner, Lecturer an der britischen Lancaster University Management School und Gründer der Trainingsinstitute Manhattan Review und Lancaster Executive

MELDUNG

MBA in Mumbai

MBA-Studenten der ESB Reutlingen können nun in Indien studieren: Die Business School hat eine Kooperation mit dem SP Jain Institute of Management and Research in Mumbai ins Leben gerufen. Das MBA-Studium lässt sich in Vollzeit in drei Semestern oder berufsbegleitend in drei Jahren absolvieren. Die Bewerbungsfrist für das Sommersemester 2010 endet am 1. Dezember, für das Wintersemester 2010/11 am 15. Juni.

www.esb-reutlingen.de/de/programme/master.html

IMPRESSUM

MBA

Verlagsbeilage
Frankfurter Allgemeine Zeitung

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH,
Hellerhofstraße 2-4,
60327 Frankfurt am Main, 2009

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Inka Wichmann (inwi),
F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH,
Mainzer Landstraße 199,
60326 Frankfurt am Main

Verantwortlich für Anzeigen:
Andreas Formen (Verlagsgeschäftsführer);
für Anzeigenproduktion: Stephan Puls

Weitere Detailangaben siehe Politik, Seite 4

Verwendete Fotos:
Seite B1: Mammutan/photocase.com,
Tilla Eugenspiegel/photocase.com, Wickelbär/
photocase.com, Seite B2: Jameek/photocase.com;
Seite B3: Cydonia/photocase.com, Stifterverband/
David Ausserhofer; Seite B4: Bauchgefühl/
Photocase, privat



Gar nicht so leicht, den Durchblick zu behalten: Inzwischen gibt es rund 5000 MBA-Programme.

den die belgische Business School Vlerick Leuven und die HEC Montreal zusammen mit der Universität St. Gallen einen auf „Financial Services and Insurance“ ausgerichteten MBA an. An der Columbia University können die Studierenden einen MBA in „Media Management“ oder „Entertainment Management“ absolvieren. Und mit Blick auf die künftige demographische Entwicklung haben viele MBA-Anbieter in den vergangenen Jahren Spezialisierungsmöglichkeiten im Gesundheitsmanagement ins Programm genommen. An der privaten New York University of Rochester etwa kann ein MBA-Programm in „Health Sciences Management“ belegt werden. Oder die französische Grand Ecole ESSEC bietet einen MBA in „Hospitality Management“ an. Insbesondere im deutschsprachigen Raum zeichnet sich inzwischen eine wachsende Spezialisierung des MBA ab. Auffal-

ums. Ursprünglich wurde der MBA in den Vereinigten Staaten als postgradualer Studiengang konzipiert, in dem Akademiker mit nichtökonomischem Erststudium die Managementqualifikationen erwerben sollen, die für Führungsaufgaben erforderlich sind. Der Praxisbezug stand dabei vor allem in Form von Fallbeispielen im Mittelpunkt der Wissensvermittlung. Damit sollten die zunächst in den Vereinigten Staaten und etwa ab 1910 auch in Europa angebotenen MBA-Programme die traditionellen und stärker theoriebasierten Studiengänge ergänzen. Die Zahl entsprechender Angebote stieg seitdem kontinuierlich an: Zum einen gab es einen großen Bedarf an entsprechend ausgebildeten Führungskräften, zum anderen stellte der MBA auch für Nichtökonom eine Chance dar, ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. In den letzten Jahren entstanden jedoch

Programme unterschiedlichster Ausprägungen den richtigen Studiengang zu finden. Allein in Deutschland gibt es rund 130 Business Schools oder Hochschulen, die in über 250 Programmen mehr als 6500 Studienplätze anbieten. Eine Vielzahl an Hochschulen hat im Zuge der Umstellung auf Bachelor- und Master-Abschlüsse zusätzliche MBA-Studiengänge geschaffen.

Viele von ihnen haben sich der Spezialisierung verschrieben. Ein Blick auf den deutschen Markt macht dies deutlich: Ein generalistischer angelegter Management-Ansatz wird nur von 19 Prozent der Angebote verfolgt, über 70 Prozent sind dagegen auf bestimmte Funktionen wie etwa Finance oder Accounting beziehungsweise einzelne Branchen wie zum Beispiel Insurance oder Health Care fokussiert und stellen in diesem Sinne keinen echten MBA mehr dar. Zielgruppe der neuen Pro-

grammen vermisst. Die Praxis zeigt, dass beide MBA-Ausprägungen ihre Daseinsberechtigung haben. Den potentiellen Kandidaten bleibt somit die Qual der Wahl. Sie müssen herausfinden, welches Programm am besten zu ihren persönlichen Zielen passt. Hier gilt es vor allem zu prüfen, welche Berufsfelder die Spezial-MBA-Programme eröffnen und in welchen Positionen und Branchen die Absolventen nach der Ausbildung zu finden sind. So tummeln sich beispielsweise in der Beratungs- oder Finanzbranche wesentlich mehr Absolventen mit einem MBA als etwa bei Technologiekonzernen, die stark innovationsgetrieben sind und daher Bewerber mit einer Promotion bevorzugen.

Professor Dr. Tristan Nguyen, Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, an der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Perfect timing for your career!
Management education at EBS.

As one of the leading providers of executive education, European Business School (EBS) has developed high standards in the design and delivery of its MBA and Executive Master programmes, and cooperates with selected renowned universities across the globe.

Our MBA and Executive Master programmes are designed for managers and specialists with significant prior work experience who would like to boost their career and take on executive responsibility in international management positions.

- **EBS Full-time MBA**
Focus emerging markets
Full & partial scholarships available
- **DBS & EBS Executive MBA**
- **Executive MBA Health Care Management**
- **MBA Logistics & Supply Chain Management**
- **Executive Master Business Innovation**
- **EBS Certified Programmes**

Further information: +49 6723 69 331 www.ebs.edu

European Business School
International University · Schloss Reichartshausen

ZEIT FÜR ZUKUNFT

Fernstudien an Fachhochschulen
berufsbegleitend und innovativ
MBA- und Master-Fernstudiengänge
unterschiedlicher Ausrichtungen

ZFH
Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen
www.zfh.de

iCommunicate!
communication and leadership
Technische Universität München

Executive MBA an der TU München

Studieren Sie an einer der deutschen Elite-Universitäten. Nehmen Sie teil am Executive MBA-Programm iCommunicate! und qualifizieren Sie sich im General Management mit Fokus auf Kommunikation und Führung:

- 12 Monate + 3 Monate Master Thesis
- berufsbegleitend, Blöcke von 8 bis 10 Tagen
- maßgeschneidertes Curriculum
- über 80 nationale und internationale Dozenten
- Know-how-Transfer durch Experten aus der Wirtschaft
- Partnerhochschulen in den USA und China
- aktiver Alumniverein

Technische Universität München
Program iCommunicate!
Arcisstr. 21, D-80333 München
contact@communicate.tum.de

Ein Qualifizierungsprogramm der Technischen Universität München
mitbegründet von:
Bertelsmann Stiftung | Heinz Nixdorf Stiftung | Daimler-Fonds

Fachhochschule Münster University of Applied Sciences
SAXION Universities of Applied Sciences
Fachhochschule Osnabrück University of Applied Sciences

Berufsbegleitender MBA-Studiengang in Logistik:
International Supply Chain Management
www.mba-iscm.org

Berufsbegleitende MASTER PROGRAMME für Ingenieure, Informatiker & Ökonomen

■ Sprache: Englisch | Dauer: 18 Monate
■ Master des Karlsruhe Institute of Technology

- Production and Operations Management
- Management of Product Development
- Embedded Electronic Systems Engineering
- Service Management & Engineering
- Financial Engineering

■ Programm Start: 15. März 2010

Technologie Business School des **KIT**
Akkreditiert von **ASIN**

Schloßplatz 19 | 76131 Karlsruhe | Tel.: +49 (0)721 608 7880 | klein@schmidt@hectorschool.com
www.hectorschool.com

YOU ARE THE SUM OF ALL THE EXPERIENCES YOU HAVE LIVED, OF ALL THE PEOPLE YOU HAVE MET, AND THE MORE POSITIVE THE PEOPLE AND THE EXPERIENCES, THE BETTER THE RESULT. GBS' UNIQUE TEACHING APPROACH ALLOWS YOU NOT ONLY TO EARN KNOWLEDGE, NETWORKING OPPORTUNITIES AND A WELL-BALANCED LIFE, BUT ALSO TO BOOST YOUR CAREER.

GET IT, TOGETHER

GOETHE EXECUTIVE MBA IN ALLIANCE WITH DUKE - GOETHE FULL-TIME MBA EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND ACCOUNTING - OPEN ENROLLMENT AND CUSTOMIZED PROGRAMS. WWW.GOETHE-BUSINESS-SCHOOL.DE

GOETHE BUSINESS SCHOOL
FRANKFURT
UNIVERSITY
it builds