

EMBA wird Privatvergnügen

TREND. Deutsche Arbeitgeber unterstützen ihre Mitarbeiter immer seltener bei Executive-Education-Programmen, obwohl auch die Unternehmen davon profitieren können.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Einige haben mehr als zwei Jahre mit ihrem Arbeitsgeber über eine Unterstützung verhandelt“, erzählt Anne Ulbricht. „Dann haben sie genervt aufgegeben und zahlen das Studium jetzt selbst.“ Die Bereitschaft der Unternehmen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren, habe deutlich abgenommen, beobachtet Ulbricht, die für das Executive MBA-Programm der ESCP Europe in Berlin verantwortlich ist. Inzwischen zahlen 75 Prozent der Teilnehmer die Studiengebühren in Höhe von 51.000 Euro selbst.

Selbst zeitliche Unterstützung fehlt

Professor Jürgen Weigand, akademischer Direktor für die MBA-Programme an der WHU - Otto Beisheim School of Management kann das nur bestätigen. Inzwischen fehle manchmal selbst die zeitliche Unterstützung für die Präsenzphasen. Doch auf die seien die Mitarbeiter trotz Einsatz von Urlaub und Über-

stunden eben oft angewiesen. Er habe sogar erlebt, dass ein Unternehmen versucht habe, einen Mitarbeiter explizit daran zu hindern, ein EMBA-Studium zu beginnen - obwohl er es selbst zahlen wollte. „Wichtigstes Argument ist die Einsparung von Kosten“, berichtet der Professor. Aber auch die Befürchtung, dem Mitarbeiter nach dem Studienabschluss keine besser dotierte Position anbieten zu können, höre er häufig.

Dabei wäre das Studium eigentlich ein gute Maßnahme der Personalentwicklung, von der beide Seiten profitieren: Der Teilnehmer erwirbt einen anerkannten akademischen Titel, das Unternehmen nützt das erworbene Know-how und die Qualifizierung kann in die Laufbahnplanung integriert werden. Executive-MBA-Programme (EMBA) richten sich an Akademiker mit mehrjähriger Berufs- und Führungserfahrung im Alter von 30 bis 40 Jahren. Das Studium findet in der Regel am Wochenende oder in Präsenzmodulen statt und zeichnet sich durch einen hohen Praxisbezug aus. Größter Pluspunkt neben der Vermittlung von neuestem Managementwissen, ist vor allem der Austausch untereinander. „Viele gewinnen ganz neue Perspektiven, wenn sie erfahren, wie andere Unternehmen mit einem Problem umgehen“, weiß Professor Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School.

Doch bei deutschen Unternehmen verliert der EMBA offenbar an Bedeutung. So ist beim Kellogg-WHU Global Executive MBA die Zahl der deutschen Teilnehmer in der neuesten Klasse deutlich gesunken. Inzwischen kommen 69 Prozent der

EMBA-Studenten aus dem Ausland. An der ESCP Europe sind es 62 Prozent, vor drei Jahren waren es erst 40 Prozent.

Zahl der Selbstzahler steigt rasant

Aber auch an der europäischen Top-schule Insead ist die Zahl der Selbstzahler rasant gestiegen. Inzwischen finanzieren 70 Prozent der Teilnehmer ihr Studium selbst, 2006 waren es nur sieben Prozent. Dabei kostet der Global Executive MBA (GEMBA) am Insead, der an den drei Standorten der Schule in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi stattfindet, stolze 100.500 Euro. „Das sind meist erfolgreiche Manager, die sich persönlich weiter entwickeln möchten und neue Herausforderungen suchen“, erklärt Insead-Mitarbeiterin Courtois. „Die wissen, dass sich das Studium langfristig rechnet.“ Derzeit gibt es 160 Teilnehmer, 85 davon stammen aus Europa. Im nächsten Durchgang erwartet man 200 bis 220 Teilnehmer.

Rund ein Viertel übernehme bereits während des Studiums einen anderen Job, sei es im eigenen Unternehmen oder bei einem anderen Arbeitgeber, so Courtois. Nach dem Studium werden die meisten entweder befördert, wechseln den Aufgabenbereich oder verlassen das Unternehmen. „Die Frage nach dem Jobwechsel kommt oft erst später“, beobachtet Courtois. „Viele entdecken während des Studiums neue Tätigkeitsbereiche und merken, dass sie dafür einen anderen Job brauchen.“

Für die MBA-Schulen bedeutet das ein Umdenken. Denn wer sein Studium selbst zahlt, hat auch andere Erwar-

„Man muss das Dilemma objektiv betrachten. Schließlich geht es nicht um ein Eheversprechen, sondern um eine Art Marktvertrag.“

Carolin Oelschläger, Beraterin bei Strategie&



An der ESCP in Berlin zahlen 75 Prozent der Teilnehmer von Executive-MBA-Programmen die Studiengebühren selbst.

„Viele der EMBA-Studiengänge beinhalten reale Projekte im eigenen Unternehmen, die zu erheblichen Verbesserungen im täglichen Geschäft führen können und dem Arbeitgeber den Wert der EMBA-Ausbildung vor Augen führen“, erklärt EMBAC-Direktor Michael Desiderio. Allerdings seien sich nicht alle Unternehmen über diese Vorteile im Klaren. „Wir müssen noch viel tun, um das in die Köpfe der Personalentwickler zu bekommen“, glaubt auch ESCP-Managerin Ulbricht.

Angst vor Abwanderung

Gerade bei deutschen Arbeitgebern dominiert oft die – sicher nicht unberechtigte – Angst, dass der Mitarbeiter das Unternehmen nach dem Studium verlässt. Zumindest finanziell ist das jedoch meist kein Verlust. In der Regel sorgt eine Bindungsklausel dafür, dass der Mitarbeiter bei einer zeitnahen Kündigung die bezahlten Studiengebühren zurückzahlen muss. Die Unternehmen stecken daher im Dilemma: Verweigern sie ihren Mitarbeitern die Unterstützung beim MBA-Studium, finanzieren diese es selbst und halten verstärkt Ausschau nach einem neuen Job. Nicht selten verlieren die Firmen so ihre ambitioniertesten Führungskräfte. Finanzieren sie das Studium, haben sie aber auch keine Garantie, dass der Mitarbeiter bleibt.

„Vielversprechenden Mitarbeitern ein MBA-Studium zu finanzieren, ist eine clevere Investition in ihren Goodwill und ihr Engagement“, schreibt Carolin Oelschläger, Beraterin bei Strategie& (ehemals Booz & Company) im Harvard Business Manager. „So kann man Kompetenzen in eine Firma holen, die auf andere Weise teurer zu stehen kommen würden.“ Man müsse das Dilemma objektiv betrachten. Schließlich gehe es nicht um ein Eheversprechen, sondern um eine Art Marktvertrag. Und alles auf dem Markt sei nun mal Veränderungen unterworfen. ■

tungen an den Karriereservice. Am Insead gibt es bereits eine umfangreiche Karriereberatung. Das reicht von Hilfe bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen über Interview-Trainings bis zum Einzel-Coaching.

Beide Seiten profitieren

Dass sich das Studium für die Teilnehmer lohnt, zeigt eine internationale Umfrage des Executive Council (EMBAC) in den USA. So haben sich Gehalt und Boni bei den teilnehmenden Absolventen vom Beginn bis zum Ende des Studiums um 14 Prozent erhöht. Mehr als die Hälfte übernahm neue Verantwortlichkeiten und 38 Prozent wurden schon während des Studiums befördert. Trotzdem kann sich das Studium auch für Unternehmen lohnen. Denn gerade bei einem Executi-

ve MBA bearbeiten die Teilnehmer oftmals – untermauert durch die neuesten Managementkenntnisse – konkrete Projekte aus ihrem eigenen Unternehmen. Wer das klug nützt, kann sich teure Berater sparen. Das bestätigt auch Daniel Ohr, seit 2012 Chief Marketing Officer beim Stuttgarter Fashion- und Lifestyle-Unternehmen Breuning. Während seines EMBA-Studiums, das er von 2008 bis 2010 am IMD in Lausanne mit Unterstützung seines Arbeitgebers absolvierte, hat er unter anderem die Gesamtstrategie und Marketingstrategien der Firma analysiert. „Daraus sind zwei große Projekte entstanden“, sagt der 42-Jährige. Das allein habe den Aufwand für ihn und für das Unternehmen für das MBA-Studium um ein Vielfaches wieder reingebracht.

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin und MBA-Expertin in München.