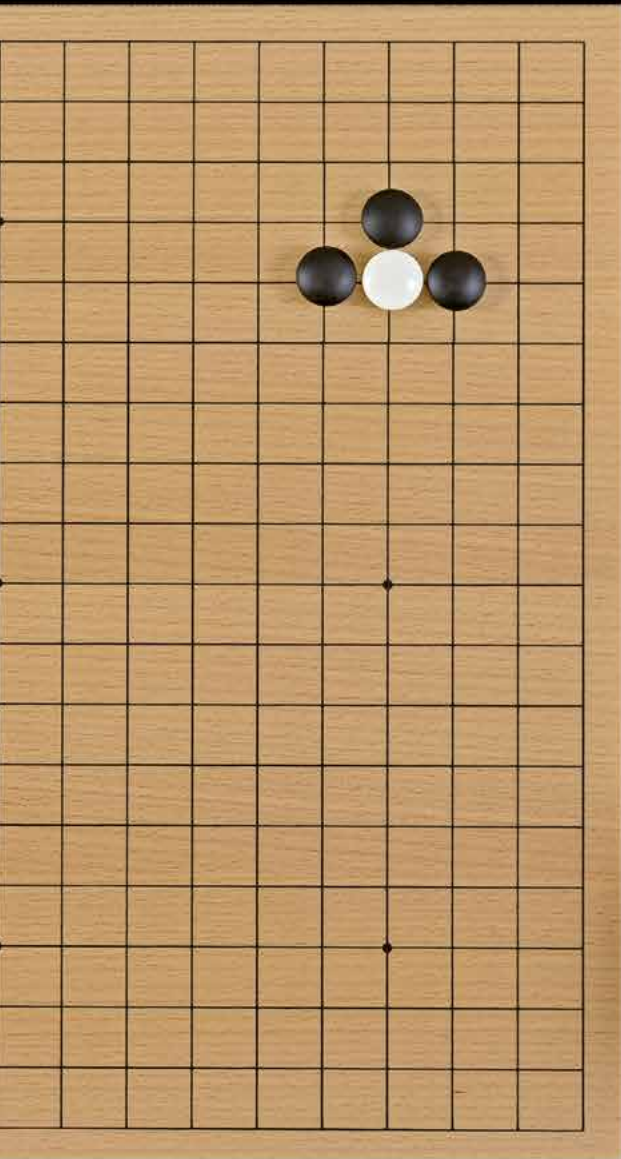


Fehlende Einbettung

Deutsche Unternehmen tun sich schwer mit dem Executive MBA



Das Studium zum Executive MBA kann für Führungskräfte eine sinnvolle Weiterbildung sein, von der auch der Arbeitgeber profitiert – vorausgesetzt es ist gut in die Personalentwicklung integriert. Doch deutsche Unternehmen fremdeln. →

Der Executive MBA ist das Richtige für Führungskräfte, die in ihrem Bereich schon etwas geleistet haben und mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten anstreben, erklärt Stefan Müller, heute Leiter Finanzen bei Carl Zeiss Meditec, Inc. in Kalifornien. Weil er zunehmend Berührung mit Themen aus den Bereichen Strategie, Supply Chain und HR hatte, wollte der Finanzmanager bei der Carl Zeiss SMT GmbH in Oberkochen sein Wissen noch einmal „substanziell verbreitern“ und entschied sich für einen Executive MBA an der INSEAD Business School. 2011 schloss er das

DIE AUTORIN



BÄRBEL SCHWERTFEGER ▶
Chefredakteurin der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ in München. Die Diplom-Psychologin schreibt als freie Autorin unter anderem für die Wirtschaftswoche, die Zeit, die FAZ und den Stern.

berufsbegleitende Studium ab, das ihn nach Paris, Singapur und Abu Dhabi führte. Dass sein damaliger und heutiger Arbeitgeber ihn dabei unterstützt hat, findet er noch heute außergewöhnlich. „Die eigene Karriere stand für mich damals nicht

an erster Stelle“, so der 42-Jährige. „Ich wollte etwas für mein Leben lernen.“

WISSEN ERWEITERN, PERSÖNLICH WACHSEN

Wie Stefan Müller wollen immer mehr Führungskräfte mit einem Executive MBA (EMBA) ihr Wissen erweitern oder auffrischen, sich persönlich weiterentwickeln und einen Blick über den Tellerrand ihres eigenen Unternehmens werfen. Das meist in Modulen angebotene Studium richtet sich an erfahrene Führungskräfte, und neben der Vermittlung von Managementwissen steht vor allem das Lernen voneinander im Vordergrund, bei dem die Teilnehmer ungeschminkte Einblicke in Problemlösungen und Herausforderungen in anderen Branchen und Märkten bekommen.

„Der Vorteil gegenüber kürzeren Managerkursen ist es, dass man sich intensiver und mit akademischem Tiefgang mit den Themen beschäftigt“, erklärt Kai Peters, CEO der britischen Ashridge Business School. „Da geht es nicht darum, Checklisten abzuhaken, sondern über die strategischen Herausforderungen für die nächsten zehn Jahre nachzudenken.“ Das betont auch Reiner Wolf. Ziel beim EMBA sei es vor allem, dass der Mitarbeiter die für das Unternehmen wichtigen Themen noch stärker aus der Hubschrauber-Perspektive betrachte, sie besser strategisch einordnen könne und gleichzeitig die Tools beherrsche, um die strategischen Ziele auch umzusetzen, erklärt der Leiter Employer Branding und Engagement in der internationalen Personalabteilung der Allianz.

Oftmals profitiert das Unternehmen sogar unmittelbar. Denn meist müssen die Teilnehmer auch Aufgaben aus ihrem eigenen Unternehmen bearbeiten. „Wir versuchen stets, das Studium möglichst eng mit konkreten Projekten aus dem Unternehmen zu





Immer weniger deutsche EMBA-Studierende zählt die WHU mit Sitz in Düsseldorf und Vallendar.

verzahnen“, erklärt Wilfried von Rath, Personalvorstand bei MAN Diesel & Turbo SE in Augsburg. Ein aktuelles Beispiel sei die Neustrukturierung der globalen Verkaufsorganisation, die eine Führungskraft im Rahmen ihres EMBA-Studiums erarbeitet.

Die Initiative komme vorwiegend von den Führungskräften selbst, beobachtet von Rath. Das seien in der Regel auch die leistungsstarken Mitarbeiter, und die stießen bei ihm grundsätzlich auf offene Ohren. In Einzelfällen übernehme das Unternehmen einen Teil der Kosten und ermögliche es dem Mitarbeiter zeitlich, das Studium zu absolvieren. Doch damit gehören die beiden Unternehmen eher zu den Ausnahmen. Denn deutsche Unternehmen tun sich schwer mit dem EMBA. Auf Nachfrage heißt es häufig: „Dazu können und wollen wir nichts sagen.“ Selbst Konzerne, die regelmäßig Mitarbeiter beim EMBA unterstützen und dabei gute Erfahrungen gemacht haben, wollen nicht darüber reden.

IMMER WENIGER UNTERSTÜTZUNG

Kein Wunder, dass auch Führungskräfte immer seltener auf Unterstützung stoßen. „Die Bereitschaft der Unternehmen, in ein EMBA-Studium zu investieren, hat deutlich abgenommen“, beobachtet Anne Ulbricht, die für das EMBA-Programm der ESCP Europe in Berlin verantwortlich ist. Inzwischen zahlen 75 Prozent der Teilnehmer die Studiengebühren in Höhe von 51 000 Euro selbst. Sogar an der zeitlichen Unterstützung für die Präsenzphasen scheitere es immer häufiger, ergänzt Professor Jürgen Weigand, akademischer Direktor für die MBA-Programme an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Doch auf die seien die Mitarbeiter trotz Einsatz von Urlaub und Überstunden oft angewiesen. Die Folge: An beiden Schulen ist die Zahl der deutschen Teilnehmer deutlich gesunken.

Wilfried von Rath wundert das nicht. „Eine strukturelle Einbettung in die Personalentwicklungssysteme hat doch bisher kaum stattgefunden“, stellt der Personalvorstand fest. Wer ein EMBA-Studium fördere, müsse sich auch früh klarmachen, welche Erwartungen er damit auslöse und ob er diese auch zumindest mittelfristig einlösen könne. Doch oft sei das eher eine Ad-hoc-Entscheidung oder werde als loyalitätssteigernde Maßnahme betrachtet. „Das Studium ist mit enormen Mühen verbunden“, weiß der Personalvorstand, der selbst vor vielen Jahren ein EMBA gemacht hat. „Da müssen Sie stets drei Bälle in der Luft halten: Job, MBA-Studium und Familie.“ Daher sei es verständlich, dass ein Mitarbeiter enttäuscht ist, wenn ihm nach dem Abschluss keine Perspektiven geboten werden. Die Folge: Er sucht sich einen anderen Job, und das Unternehmen ist frustriert, weil der Mitarbeiter trotz Förderung geht.

Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel von Werner Eberhardt (siehe Porträt auf S. 75), der seine neu erworbenen Kompetenzen bei SAP direkt einbringen konnte. Seit vielen Jahren fördert der

Anbieter von Unternehmenssoftware seine Führungskräfte bei dem EMBA-Programm, das die Mannheim Business School zusammen mit der Pariser ESSEC Business School anbietet. „Das ist für Mitarbeiter gedacht, die ihren Blickwinkel erweitern und sich mit unterschiedlichen Perspektiven über das Geschäft, die Politik und das Management beschäftigen möchten“, erklärt Luka Mucic, seit Juli 2014 Finanzvorstand und Chief Operating Officer der SAP SE und selbst Absolvent des Studiengangs. Heute ist er „Sponsor für das Programm“, mit dem SAP seine Führungskräfte weiterentwickeln und ans Unternehmen binden möchte.

INTEGRATION IN PERSONALENTWICKLUNG

Auch bei der Allianz ist der EMBA in die Personalentwicklung integriert: „Egal von wem der Vorschlag kommt, bei uns läuft immer derselbe Prozess ab“, erklärt Personalmanager Reiner Wolf. Mitarbeiter, Vorgesetzter, der HR Business Partner für die Geschäftseinheit sowie ein Experte aus der AMI SE Academy, dem Weiterbildungsinstitut der Allianz, besprechen gemeinsam, ob das Studium die optimale Lösung ist und die damit verbundene Qualifikation des Mitarbeiters auch für das Unternehmen Sinn macht. „Das Studium sollte auch unsere Unternehmensstrategie und unsere Geschäftsziele unterstützen“, betont Wolf. „Da schauen wir schon genau hin.“

Eine wichtige Vorbedingung für die Förderung sei, dass der Mitarbeiter bereits eine überdurchschnittliche Performance gezeigt habe. „Meist sind die Kandidaten aber auch schon als Potenzialkandidaten identifiziert worden und daher auf unserer Agenda“, so Wolf. Dass ein Mitarbeiter nach dem Studienabschluss das Unternehmen verlässt, komme eher selten vor, resümiert der Allianz-Personalmanager. „Wenn man weiß, dass das Studium in den Entwicklungsprozess eingebettet ist und die Übernahme einer verantwortungsvolleren Aufgabe ermöglicht, gibt es dafür auch meist keinen Grund.“ Das sei ähnlich wie bei einer Auslandsentsendung. Wolf: „Da muss man sich auch schon lange vorher Gedanken machen, wo man die Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr im Heimatland wieder einsetzt.“ ●

„Neugierig und lernbereit“

Carolin Mayer, Airbus



„Mein Karriereschub kam eigentlich schon, als ich kundgetan habe, dass ich einen Executive MBA machen möchte“, erzählt Carolin Mayer, Leiterin Identity und Accessmanagement im Bereich IT Operations bei Airbus in Hamburg. „Da wurde man auf meine Motivation und meinen Ehrgeiz aufmerksam.“ Nach sieben Jahren bei Airbus wollte sie noch einmal etwas anderes

sehen und sich mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmen austauschen. „Ich war einfach neugierig und lernbereit“, erzählt die 35-Jährige.

Dass sie gern immer wieder neue Herausforderungen annimmt, zeigt ihre bisherige Laufbahn. 2005 stieg Carolin Mayer nach ihrem Studium in Medienwirtschaft bei dem Flugzeughersteller im Bereich Operations beim Bau des A380 ein. Dann kümmerte sie sich um den Personalaufbau und wechselte schließlich in den IT-Bereich. 2012 begann sie mit Unterstützung ihres Arbeitgebers ein EMBA-Studium an der ESCP Europe in Berlin.

Im Studium gefielen ihr vor allem die enorme Diversität der Studenten, der teamorientierte Ansatz und der offene Umgang miteinander. „Da arbeitet man mit Teilnehmern aus anderen Kulturen und Branchen zusammen und muss gemeinsam ein Ziel erreichen“, erzählt sie. Dass sie nach dem MBA-Abschluss befördert wurde und, nachdem sie vorher auf der ersten Führungsebene internationale Projekte betreut hat, heute für internationale IT-Services verantwortlich ist, führt sie nur indirekt auf das MBA-Studium zurück. „Durch das Studium habe ich vor allem meine persönlichen Fähigkeiten verbessert“, erzählt Mayer. Sie habe gelernt, effektiver zu arbeiten, mehr zu delegieren und besser mit Belastungen umzugehen. Anders wäre das Studium neben dem Job auch nicht zu schaffen gewesen. „Das war schon eine enorme Belastung, und ich bin definitiv an meine Grenzen gegangen“, resümiert die Airbus-Managerin. Natürlich würden durch das Studium auch Gedanken über einen möglichen Jobwechsel angeregt. Für sie sei das derzeit keine Option. Carolin Mayer: „Ich mag mein Unternehmen und schätze es, dass man mir attraktive Möglichkeiten bietet.“ ●



„Marketingexpertise und unternehmerischer Ansatz“

Christoph Carl, Allianz



Als Christoph Carl 2007 mit seinem Studium zum Executive MBA begann, hatte er schon eine bewegte Karriere hinter sich. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er Interkulturelles Management und schloss mit dem Diplom-Kaufmann ab. Schon während des Studiums gründete er Unternehmen

im Bereich des mobilen Internets, ein weiteres – eine virtuelle Chipfabrik – folgte nach dem Abschluss. Dann ging er

Zu dieser Zeit entstand sein Wunsch, mithilfe eines EMBA-Studiums stärker im konzeptionellen Bereich tätig zu sein und seine internationale Expertise zu vertiefen. Er wechselte in die interne Unternehmensentwicklung und begann zeitgleich – unterstützt von seinem Arbeitgeber – mit dem Kellogg-WHU Global Executive MBA, den die WHU zusammen mit der amerikanischen Kellogg School of Management durchführt. „Die Marketingexpertise von Kellogg gepaart mit dem unternehmerischen Ansatz der WHU war für mich ideal“, sagt Carl. Das passte auch gut zu seinem Job. Noch

während seines Studiums bekam er die Projektverantwortung für den Aufbau eines Bankenvertriebswegs. „Das Studium hat mir bei dieser strategischen Aufgabe geholfen“, betont der 41-Jährige.

Nach dem MBA-Abschluss übernahm er die Leitung der Filialdirektion Darmstadt mit Führungsverantwortung für 150 selbstständige Agenturinhaber und angestellte Verkäufer. „Das war eine große Herausforderung für mich, aber auch eine Chance, ungewohnte Ideen einzubringen“, erzählt der Allianz-Manager. „Die Kombination von unternehmerischer Verantwortung und Führung hat mich einfach gereizt.“ Das Studium und vor allem die Teamarbeit mit Kollegen aus anderen Branchen und Ländern hätten ihm völlig neue Blickwinkel geöffnet, und das helfe ihm auch heute noch. Schließlich sei man auch in der Region nicht völlig unabhängig von den internationalen Entwicklungen. Geschult wurde aber auch seine Schnelligkeit. „Ich habe gelernt, komplexe Sachverhalte mit geringem Zeitbudget zu zerlegen, aufzubereiten und gut argumentieren zu können“, erklärt der 41-Jährige.

Während einige EMBA-Teilnehmer nach dem Studium den Arbeitgeber wechseln, bleibt er der Allianz treu. „Meine Vorgesetzten haben meine guten Leistungen immer sehr geschätzt und meine Weiterentwicklung unterstützt“, resümiert Carl, der die Filialdirektion inzwischen noch erfolgreicher gemacht hat. Das praktiziert er heute auch selbst: „Wenn ich meine Mitarbeiter fördere, weiß ich, dass ich ihnen auch Perspektiven schaffen muss.“ ●



Voneinander lernen: Die Teilnehmer der Executive-MBA-Programme an der INSEAD Business School geben sich gegenseitig Einblicke in ihre Branchen und Märkte.

zur Allianz, wo er bereits während des Studiums Praktika gemacht hatte, wurde Länderreferent für Polen, Kroatien und Slowenien und wechselte später in den deutschen Vertrieb als Assistent der Geschäftsleitung.

Bindung entsteht durch Perspektiven



MIRJAM BAMBERGER ist Leiterin Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung beim Schweizer Versicherer AXA Winterthur und hat vor Kurzem einen Executive MBA am IMD in Lausanne abgeschlossen.

Immer weniger Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter beim EMBA-Studium. Warum?

MIRJAM BAMBERGER Sie lehnen es ab, weil das Studium zwar die Arbeitsmarktfähigkeit des Mitarbeiters stärkt, aber der Nutzen fürs Unternehmen meist nicht klar ist. Das muss nicht so sein. Es gibt durchaus Wege, wie ein Arbeitgeber seine Mitarbeiter unterstützen und zugleich davon profitieren kann.

ZEIT ALS LIMITIERENDER FAKTOR

Selbst die zeitliche Unterstützung wird inzwischen eingeschränkt.

BAMBERGER Zeit ist der am stärksten limitierende Faktor, manchmal sogar mehr als Geld. Beim Executive MBA sprechen wir über Führungskräfte, für die Zeit eine sehr knappe Ressource ist. Und wenn es nach den Unternehmen geht, sollten sich die Mitarbeiter idealerweise auch während des Studiums zu hundert Prozent in ihre Arbeit einbringen. Das ist natürlich eine enorme Herausforderung. Ich kenne Teilnehmer, die ihr Studium abrechnen mussten, weil nach einigen Monaten die Zeit für beides – Arbeit und Executive MBA – doch nicht mehr ausreichte.

Aber ein Studium erfordert nun mal auch Präsenzzeit.

BAMBERGER Es kommt auf die zeitliche Gestaltung des Studiums an. Am IMD

dauern die Module zum Beispiel nur noch eine Woche, und dazwischen gibt es E-Learning-Phasen. Aber viel entscheidender ist der Nutzen für das Unternehmen. Bei manchen Studiengängen sitzen Studierende noch zu viel Zeit im Klassenzimmer und beschäftigen sich mit Fallstudien

von anderen renommierten Business Schools. Und eben nicht mit dem eigenen Arbeitgeber. Ein EMBA-Studium, das vom Arbeitgeber teilweise oder ganz finanziert wird, sollte einen nachweislichen Nutzen für das Unternehmen bringen.

Was sollten die Schulen denn tun?

BAMBERGER EMBA-Studenten sollten idealerweise strategische Projekte aus dem eigenen Unternehmen bearbeiten. Die Schulen müssen sich ihrerseits auch um den Transfer in die Praxis kümmern und ihn begleiten. Beim IMD ruft der Programmdirektor persönlich beim Unternehmen an und fragt, wie die Projekte laufen. Er sorgt dafür, dass das Unternehmen versteht, was der EMBA-Student macht, und unterstützt ihn bei der Umsetzung. Er agiert als Coach für beide Seiten.

FURCHT VOR REDUZIERTEM ENGAGEMENT

Was raten Sie Unternehmen?

BAMBERGER Es braucht vor allem ein positiveres Herangehen. Wenn ein Mitarbeiter den Wunsch äußert, einen MBA zu machen, reagieren einige Manager erst einmal negativ. Sie befürchten ein reduziertes Engagement der Führungskraft während des Studiums. Zumindest auf den ersten Blick. Doch eigentlich ist es anders herum. Wenn ein Topmitarbeiter berufsbegleitend ein EMBA-Studium absolvieren will, ist das erst einmal ein riesiges Commitment

und Zeichen von großem Engagement. Er hat so viel intrinsische Motivation, dass sein Einsatz auf beiden Seiten nicht unbedingt infrage steht. Wirklich konsequent ist also der Arbeitgeber, der – wenn schon nicht finanziell – bei der Balance zwischen Arbeitszeit und Studienzeit flexibel beziehungsweise großzügig ist.

Aber mit dem Studium werden auch Erwartungen an mehr Geld und eine rasche Beförderung geweckt.

BAMBERGER Das ist für mich eine völlig falsche Denke. Die Motivation sollte nicht nur über das Geld oder die Beförderung gesteuert sein, sondern über spannende Aufgaben oder neue Lernmöglichkeiten. Für mich stehen daher immer der Mensch, seine Motivation und seine Lernbereitschaft im Mittelpunkt.

Trotzdem kündigen viele nach dem MBA-Abschluss.

BAMBERGER Manche Unternehmen vereinbaren eine Bindungsklausel, um sich abzusichern. Für manche Mitarbeitende ist das auch tatsächlich eine psychologische Barriere für eine Kündigung nach Studienabschluss. Aber das ist für mich eine Symptombekämpfung und nicht mehr. Bindung entsteht dadurch, dass man Perspektiven aufzeigt. Wer ein Top-Programm absolviert hat, der möchte an strategischen Themen arbeiten, und zwar in wichtigen Projekten des Unternehmens. Damit bekommt er automatisch Kontakte zu C-Level, zu anderen Fachbereichen und schlussendlich neue Karriereperspektiven.

ELITÄRER TOUCH

Manche Unternehmen fördern zwar ihre Mitarbeiter, wollen aber nicht darüber sprechen. Verstehen Sie das?

BAMBERGER Ein MBA-Studium – gerade an einer Topschule – mag einen etwas

elitären Touch haben. Das wird manchmal eher negativ gesehen. Für mich sind Schule und Titel zweitrangig. Was zählt, ist das, was man gelernt hat und im Unternehmen einbringen kann.

Warum haben Sie einen Executive MBA gemacht?

BAMBERGER Ich habe über 15 Jahre in verschiedenen Industrien und Funktionen gearbeitet, von Finanzmarkt bis Hightech, von Sales über Operations bis nun HR. Außerdem bin ich neugierig und habe große Freude am Lernen. Ich wollte mit dem Studium mein Wissen konsolidieren. Mein Executive-MBA-Studium habe ich allerdings weitgehend selbst finanziert.

Was hat Ihnen persönlich das Studium gebracht?

BAMBERGER Ich konnte an spannenden strategischen Initiativen in anderen Unternehmensbereichen arbeiten. Ich bin heute in der Lage, gesamtunternehmerische Herausforderungen gut zu verstehen, und kann mich bei Themen anderer Abteilungen fachlich einbringen. Und ich habe natürlich auch mein Profil als HR-Managerin geschärft.

Also wäre ein MBA auch für Personalmanager sinnvoll?

BAMBERGER Für einen HR-Manager, der aus einer funktionalen HR-Karriere kommt, wäre er sogar besonders nützlich. Ich habe ja einen großen Teil meines beruflichen Weges außerhalb von HR verbracht, und selbst mir hat das Studium enorm die Augen geöffnet. ●

Das Interview führte Bärbel Schwertfeger.

„Klassische Aufgabe der Geschäftsentwicklung“ Dr. Werner Eberhardt, SAP



Den Wunsch, noch ein Studium zum Executive MBA an der Mannheim Business School zu absolvieren, setzte Werner Eberhardt recht spät um. Mit 48 Jahren wollte der promovierte Biochemiker noch einmal etwas anderes machen und auf eigene Initiative und eigene Kosten das Studium beginnen. Nachdem er in verschiedenen Firmen im Life-Science-Bereich tätig war, war er 2004 zu

SAP gewechselt und hatte dort das weltweite Marketing für die strategischen SAP-Partner aufgebaut und das Team geleitet. Wohl nicht zuletzt, weil Eberhardt bei SAP zu den zwei Prozent Top Talenten im Konzern gehörte, unterstützte ihn die Firma beim Studium. „Wenn man mal auf dem Weg ist, öffnen sich auch neue Türen“, erzählt der Biochemiker.

Kaum hatte er das Studium begonnen, erfuhr er, dass SAP im Life-Science-Bereich aktiver werden wollte. Denn dank neuer Technologien lassen sich auch sehr große Datenmengen wesentlich schneller verarbeiten, was dabei hilft, wirkungsvollere Therapien für Patienten entwickeln zu können. Er nahm Kontakt mit dem Verantwortlichen auf, bot ihm Hilfe an und wurde damit beauftragt, die Entwicklung mit den strategischen Partnern und Kunden im Life-Science-Bereich und Gesundheitswesen zu verantworten. „Damit ist mir schon während des MBA-Studiums der Sprung vom Marketing in die Softwareentwicklung gelungen“, erklärt er. Er rekrutierte den ersten Kunden und baute ein virtuelles Entwicklungsteam auf. „Das war eine klassische Aufgabe der Geschäftsentwicklung“, sagt der 51-Jährige. Und genau das war auch ein wesentlicher Bestandteil des Studiums, das Mannheim zusammen mit der Paris ESSEC Business School durchführt. In dem Entrepreneurial Project mussten die Teilnehmer eine Firmengründung von der Idee über den Businessplan bis zur Suche nach Investoren vorbereiten. Eberhardts Team entwickelte einen Businessplan für CommunityCare, eine Geschäftsidee, bei der Verwandte und Freunde mithilfe von mobilen Geräten einen besseren Kontakt zu Pflegebedürftigen halten können. „Ich bin heute viel besser in der Lage, ein Erfolg versprechendes Geschäftsmodell zu entwickeln und zu beurteilen“, resümiert er.

Was er gelernt habe, habe er mehrfach sehr gut bei SAP einbringen können. „Und meine Kompetenzen wurden auch genutzt“, betont Eberhardt. Im September 2013 hat er das Studium beendet, im Dezember 2014 kam der nächste Karriereschritt. Als Vice President Healthcare Development ist der Biochemiker nun für die gesamte Entwicklung des neuen Bereichs zuständig. ●