

EXECUTIVE EDUCATION. Während „offene“ Seminare an internationalen Business Schools seit Langem zum Standard gehören, taten sich deutsche Hochschulen bisher schwer, gegen die klassischen, nicht-akademischen Trainingsanbieter und Akademien zu punkten. Doch nun starten deutsche Business Schools einen neuen Anlauf, um mit offenen Weiterbildungskursen für Manager auf sich aufmerksam zu machen.

Neuer Anlauf

Als Manager habe er nie eine Schulung besucht, erinnert sich Gisbert Rühl, CEO des Stahlhändlers Klöckner & Co in Duisburg, vor Kurzem auf einer Konferenz. „Im letzten Jahr war ich dann erstmals in Harvard“, so der 57-Jährige. „Das war eine enorme Erfahrung und hat wichtige Erkenntnisse gebracht.“ Wie Rühl zieht es deutsche Topmanager – wenn sie sich überhaupt noch weiterbilden – an eine der renommierten Business Schools im Ausland. Diese bieten in der Regel seit mehr als 50 Jahren neben ihren akade-

mischen Studiengängen (wie dem MBA) auch Executive-Education-Programme an. Darunter versteht man hochkarätige und akademisch fundierte Weiterbildungsprogramme vor allem für Führungskräfte, die allerdings oft nur ein oder zwei Tage dauern. Manchmal handelt es sich auch um längere, offene Programme, die sich über mehrere Monate erstrecken und mit einem Zertifikat abschließen können. Einer der Klassiker ist in diesem Zusammenhang das „Advanced Management Programm“ (AMP) für erfahrene Ma-

nager, das die Harvard Business School erfunden hat und bereits seit immerhin 1945 anbietet.

Der Unterschied zu „normalen“ Akademien besteht vor allem darin, dass Professoren ihre neuen Forschungsergebnisse oder ihre Erkenntnisse aus ihren Tätigkeiten für Unternehmen einbringen. Dabei dominieren interaktive Lehrmethoden und neben dem fachlichen Input profitieren die Teilnehmer vor allem von dem intensiven Austausch mit Führungskräften aus anderen Branchen und



Fotos: GGS / TUM Wolf-Bild

Ländern. In Deutschland fehlten solche Angebote lange Zeit und noch immer ist das Konzept einer „Executive Education“ der Business Schools vielen unbekannt. Ein Grund dafür ist, dass es in Deutschland lange Zeit keine klassischen Business Schools für die Managerweiterbildung gab und deutsche Hochschulen den Bereich Weiterbildung vernachlässigt haben. Traditionell wird der deutsche Markt daher noch immer von privaten Trainingsanbietern – seien es größere Anbieter oder Einzeltrainer – dominiert.

Früher fehlte den Unis die Vertriebspower

Bereits vor ein paar Jahren gab es erste Versuche der führenden deutschen Business Schools, im offenen Seminarmarkt Fuß zu fassen. Doch es fehlte an der Nachfrage und der Vertriebspower in dem stark umkämpften Markt. Inzwischen haben einige Schulen einen neuen Anlauf gestartet. So geht man an der Mannheim Business School erstmals einen neuen Weg und kooperiert mit der Haufe Akademie in Freiburg. Im Dezember soll

das „Senior-Management-Programm“ starten. Zielgruppe sind „Mitglieder des Managements aller Unternehmensbereiche mit mehrjähriger Erfahrung“. Zulassungsvoraussetzungen gibt es keine. Das Programm umfasst drei Module mit insgesamt zehn Präsenztage. Das letzte Modul (zwei Tage) findet dabei an der Mannheim Business School statt und wird von Professoren der Business School unterrichtet. Bisher sind zwei Durchgänge mit jeweils maximal 14 Teilnehmern angesetzt, bei denen die ersten beiden Module entweder in Stuttgart oder in Berlin stattfinden.

Offene Zertifikatsprogramme hätten bisher in der Angebotspalette noch gefehlt, heißt es bei der Mannheim Business School. Als vergleichsweise kleiner Anbieter wäre es jedoch keine Erfolg versprechende Option, diese alleine anzubieten. Daher habe man sich bewusst für die Haufe Akademie als Kooperationspartner entschieden, da diese über Erfahrung im offenen Seminarmarkt verfüge. Nach erfolgreichem Abschluss des Programms erhalten die Teilnehmer ein gemeinsames Zertifikat der Haufe Akademie und

der Mannheim Business School. Dabei stellt die Business School klar, dass das Abschlussmodul in Mannheim auch eine Prüfung enthalte und nur wer diese erfolgreich absolviere, bekomme ein Zertifikat der Business School.

Geboten werden nicht nur Führungsthemen

An der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar probiert man es dagegen im Alleingang und hat das Angebot an offenen Seminaren in diesem Jahr deutlich ausgebaut. „Unser Portfolio ist inzwischen sehr heterogen, was Länge, Formate und den Branchenbezug angeht und soll noch erweitert werden“, erklärt Rebecca Winkelmann, Managing Director für Executive Education an der WHU. Prinzipiell setze man dabei auf die Bereiche, für die die WHU als Hochschule stehe und die auch mit den Studiengängen korrespondierten. Das seien vor allem die Themen General Management und Entrepreneurship, aber auch Spezialthemen, die man gut vermitteln könne und die gerade gefragt seien. „Aber →

Business Schools. Die GGS in Heilbronn (links) lockt mit modernen Gebäuden, die vor genau zehn Jahren errichtet wurden. Die TUM (rechts) ist stolz auf Gebäude und Campus in der Innenstadt von München.



→ es muss zu unserem Kern passen“, betont die WHU-Mitarbeiterin. Neu ist das zweitägige Programm „Design-Thinking-Programm für digitale Transformation“, das erstmals im Oktober angeboten wird und sich an Führungskräfte, Verantwortliche für die Digitale Transformation sowie Projektmanager und Berater richtet. Weil dazu auch Besuche bei Start-ups gehören, wird das Seminar in Berlin durchgeführt, wo einige WHU-Absolventen erfolgreiche Firmen gegründet haben. Die meisten Kurse finden jedoch auf dem WHU-Campus in Düsseldorf statt. Dazu gehört auch das zweitägige Programm „Value Creation in Private Equity & Venture Capital“, das erstmals im Mai 2016 mit 28 Teilnehmern lief und sehr gut angenommen wurde. Ebenfalls neu ist das „Risk Management Program“, das sich an Risikomanager in Finanzinstitutionen richtet und gemeinsam mit der Stockholm School of Economics durchgeführt wird, wobei ein Modul in Stockholm und eines in Frankfurt angeboten wird. Der erste Durchgang fand im Mai statt.

Im November gibt es erstmals das „Supply-Chain-Leadership-Programm“ in Kooperation mit der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg mit zwei zweitägigen Kursen, die auch einzeln gebucht werden können und sich vor allem mit Strategieentwicklung, Führung und Strategieumsetzung beschäftigen. Auf guten Zuspruch stößt der Kurs „WHU on Finance“, der einmal in der Woche am Abend in Frankfurt stattfindet und sich mit Grundlagen im Finanzbereich befasst. Gebucht werden können auch einzelne Abende. Wer alle Termine besucht und am Ende einen Test besteht, bekommt ein Zertifikat. „Das Format wird sehr gut angenommen“, sagt Winkelmann. So habe man teilweise 40 bis 50 Teilnehmer gehabt. Einen Vorteil gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern sieht die WHU in der starken internationalen Ausrichtung, sowohl was die Inhalte als auch die Teilnehmer angeht. So würden auch alle neuen Kurse – mit Ausnahme des Design-Thinking-Programms – auf Englisch durchgeführt. Insgesamt hatte man im Jahr 2015 rund 700 Teilnehmer in den offenen Programmen.

Auch an der TUM School of Management an der Technischen Universität München,



wo es bereits seit 2004 einzelne Seminare gibt, wurde das Angebot in diesem Jahr erheblich ausgebaut. „Wir nehmen unsere originären Kenntnisse aus der Forschung und bringen sie auf den Markt“, erklärt Bernhard Kraus, Geschäftsführer des Executive Education Center an der TUM School of Management. Welche Themen die Unternehmen gerade bewegen, erfahre man zum Beispiel über die im Board vertretenen Unternehmen. Zudem gebe es Klassiker wie das Thema Führung, die immer gefragt sind, aber sich inhaltlich verändern. So gehe es heute vor allem um virtuelle Teams und inspirierende Führung. Andere Themen wie Employer Branding seien dagegen derzeit weniger gefragt. „Man muss das dann auch mal ruhen lassen“, so Kraus.

Manager schätzen die Vorteile einer Exzellenz-Uni

Der große Vorteil der forschungsstarken Exzellenzuniversität sei dabei die Schnittstelle von Technik und Management. So habe man etwa beim Thema Digitale Transformation mehrere Lehrstühle, an denen Experten in dem Bereich forschen. Bei den Dozenten setze man auf einen Mix aus Professoren und Dozenten aus der Praxis. In den 16 Kursen in den letzten zwölf Monaten gab es knapp 300 Teilnehmer, die sowohl aus Konzernen als auch aus mittelständischen Unternehmen kamen. „Wichtig ist vor allem, dass die Angebote akademisch fundiert sind“, erklärt Kraus. „Nur so können wir

uns von anderen Anbietern abgrenzen.“ Derzeit entwickle man gerade zusammen mit dem IT-Konzern SAP ein Zertifikatsprogramm, um Führungskräften sowie IT-Experten das Rüstzeug zur Leitung von Veränderungsprozessen im Rahmen der digitalen Transformation zu vermitteln. Dabei wolle man die Kernkompetenzen von SAP im Bereich IT und der TU im Bereich Management und Führung zusammenbringen.

Im Mittelpunkt steht dabei die Arbeit an einem konkreten Projekt im eigenen Unternehmen sowie dessen Implementierung. Geplant sind drei Module. Das erste Modul dauert fünf Tage und beschäftigt sich mit der digitalen Transformation und Entrepreneurship. Daran schließt sich eine zweimonatige „Transformation Challenge“ an, bei der die Teilnehmer ihr Projekt bearbeiten und dabei von einem Coach betreut werden. Im dritten Modul beschäftigen sich die Teilnehmer fünf Tage mit den Themen IT-Security und Privacy Management. Am Ende steht eine Prüfung. Die gesamte Programmdauer soll bei etwa drei Monaten liegen. Auch das zweitägige Executive Training „Herausforderung Change“ im November steht unter dem Thema digitale Transformation. Dabei gibt es einen akademischen Input, gefolgt von Informationen aus der Praxis.

Zu den Referenten gehören Mitarbeiter des Daimler-Start-ups moovel, von BASF und Google. Im Juni startete erstmals eine Kombination von MOOC (Massive Open Online Course) und Zertifikatsprogramm



TUM. Die Technische Universität München (TUM) punktet damit, dass Manager sich hier an einer der drei ersten Exzellenz-Universitäten Deutschlands weiterbilden können.

zum Thema Quality Management. Über 23.000 meldeten sich für den Online-Kurs an. Wer weitermachen möchte, kann das viertägige „Certified-TUM-Six-Sigma-Green-Belt-Programm“ mit Prüfung absolvieren. Dort werden jedoch nur maximal zwölf Teilnehmer zugelassen, weil sie bei der Arbeit an ihrem Praxisfall von einem Coach unterstützt werden. Bisher habe man elf Anmeldungen aus elf Ländern, darunter nur einen Deutschen, berichtete Kraus im Juli. Ziel sei es, jedes Jahr zwei bis drei neue Zertifikatsprogramme auf den Markt zu bringen, so Kraus und er betont, dass man als staatliche Institution keine Profitabsichten habe. „Wir probieren einfach neue Themen aus und fokussieren uns bewusst auf Themen an der Schnittstelle von Technologie und Management, da diese mit der TUM verbunden werden.“ Damit habe die TUM eine interessante Positionierung.

GGG erschließt mit offenen Seminaren regionale Märkte

Auch bei der eher auf den Mittelstand fokussierten German Graduate School of Management and Law (GGG) in Heilbronn wurde das Angebot in diesem Jahr erweitert. Der offenere Seminarbereich sei ein mühsames Geschäft, erklärt Karoline Frank, Leiterin Executive Education an der GGS. Aber er gehöre einfach dazu und sei auch ein guter Weg, um Kontakte in den Unternehmen zu bekommen. Zu den Teilnehmern gehörten eher Mitarbeiter aus kleineren Unternehmen

aus der Region, deren Teilnahme häufig auch vom Arbeitgeber bezahlt wird. Neu ist die Leadership Masterclass, ein- oder zweitägige Seminare zu bestimmten Themen, die erstmals im November starten. Derzeit sind das die Kurse „Professionelle Personalauswahl“ und „Low Performer oder Minderleister“. Die Themen kämen oft aus dem Programm Leadership Certificate für junge Führungskräfte, das bereits seit 2010 angeboten wird. „In der Masterclass bündeln wir bestimmte Fragestellungen in separaten Seminaren“, erklärt Frank.

Neu sind auch „Die Seminare“. Bis 2015 hießen sie „Soft Skills“. Aber nachdem inzwischen auch Themen wie Innovation, Design Thinking, Datenschutz dazukamen, hat man einen neuen Überbegriff gesucht. Ebenfalls neu ist das dreitägige Seminar „Women in Management“, das weibliche Fach- und Führungskräfte auf ihrem Erfolgskurs unterstützen soll und im März zum ersten Mal mit sieben Teilnehmerinnen stattfand. Das Seminar richtet sich an Frauen, die schon in Führungspositionen sind und sich noch mal neu justieren wollen. Elementarer Bestandteil ist das Verfassen eines Karriere-Skripts. Erstmals startet im November auch der Zertifikatslehrgang „Rechtliches Projekt- und Prozessmanagement“ für Kanzleimanager, Unternehmensjuristen und Wirtschaftsjuristen, der fünf zweitägige Module umfasst. Das ist das einzige Programm, bei dem man ECTS-Punkte bekommen kann, die auf den Masterstudiengang LL.M. in Business Law an-

GGG LEADERSHIP CERTIFICATE

Wissen und Methoden für neue Führungskräfte

NÄCHSTER TERMIN

24.–28.10.2016
jeweils 09–17 Uhr
Heilbronn

Education

IS THE MOST POWERFUL WEAPON
WHICH YOU CAN USE
TO CHANGE THE WORLD

NELSON MANDELA

Entwickelt von Spezialisten

Kompakt und praxisnah

Erfahrene Dozenten

Wir entwickeln verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter
www.ggs.de/leadership-certificate

GGG
GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

→ gerechnet werden können, so Frank. In Planung ist zudem eine E-Academy und Online-Zertifikats-Lehrgänge ohne Präsenzphasen.

Schloss Gracht: Die Mutter aller Executive-Programme

Während die deutschen Business Schools den Bereich der offenen Seminare erst mühsam aufbauen müssen, hat die European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin bereits bei ihrer Gründung 2002 mit dem damaligen Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in Schloss Gracht einen führenden deutschen Weiterbildungsanbieter übernommen und profitiert davon noch heute im offenen Seminarmarkt. Im Jahr 2014 hatte die Business School knapp 1.000 Teilnehmer bei den offenen Seminaren. Über ein Drittel davon waren internationale Teilnehmer. Es gebe immer mehr internationale Teilnehmer, die nach Deutschland kämen und wissen wollten, was die deutschen Unternehmen so stark mache und wie Corporate Governance bei uns ablaufe, sagt Christoph Burger, Senior Associate Dean für Executive Education an der ESMT.

Fast die Hälfte der Angebote findet inzwischen auf Englisch statt. Die deutschsprachigen Kurse werden weitestgehend in Schloss Gracht durchgeführt. Im Herbst gibt es den neuen Kurs „Innovation als Unternehmensmodell“ auch auf Deutsch in Berlin. „Unser Ziel ist es, wo immer es Sinn macht, alle Kurse in beiden Sprachen anzubieten“, so Burger. Den Unterschied zu den nicht-akademischen Anbietern sieht er in der wissenschaftlichen Leitung durch Professoren, die auch zu den Themen forschen: „Die können schon eine andere Tiefe reinbringen als ein Trainer.“

Neu ist das englischsprachige Seminar „Leading with Psychological Intelligence“, bei dem die Teilnehmer lernen, wie sie ihre Führungskompetenz durch ein besseres Verhältnis zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten steigern können. Ebenfalls neu sind das dreitägige Seminar „Leadership in Action“ sowie das viertägige Seminar „Understanding and Leading Change“ für Manager von Change-Prozessen, die sich mit der psy-

chologischen Bedeutung dieser Prozesse und möglichen Widerständen vertraut machen möchten. Erstmals fanden in diesem Jahr auch die zweitägigen „Booster Seminare“ statt, eine Programmserie mit dem Fokus auf disruptiven Einflüssen und neuen Geschäftsmodellen, die es auch weiterhin geben soll. Die englischsprachigen Workshops sollen relevantes Wissen über zukunftsweisende Technologietrends wie digitale Strategie, Cybersicherheit, Blockchain und industriellen 3-D-Druck vermitteln. So bekommen Manager beim Seminar „Hacking for Executives“ eine Einführung in fortschrittliches Hacking sowie ein cybersicherheitsrelevantes Basiswissen.

Zudem wird das Portfolio in den Bereichen Digitalisierung und Leadership ergänzt. Neu angeboten wird dabei der Kurs „Decoding digital: Building digital strategies“, der die Teilnehmer dabei begleiten soll, eine Strategie zur Digitalisierung ihres Unternehmens auszuarbeiten oder weiterzuentwickeln. Im Kurs „Successfully implementing digital transformation projects“ geht es um die Ausschöpfung von Kosten- und Umsatzpotenzialen und im neuen Kurs „Business Ethics“ um Entscheidungsdilemmata.

Die Spanier kommen nach Deutschland

Während deutsche Business Schools ihre Angebote im Bereich Executive Education stärker ausbauen, bleibt Deutschland auch für ausländische Schulen ein interessanter Markt. Bisher sind jedoch nur wenige in Deutschland selbst aktiv. Den längsten Atem hat dabei die Iese Business School in Barcelona, die ihr Advanced-Management-Programm bereits seit 2005 in Deutschland anbietet und vor einem Jahr sogar einen eigenen Campus in München eröffnet hat, auf dem es künftig auch mehr Weiterbildungskurse geben soll.

Konkurrenz haben die Spanier in diesem Jahr ausgerechnet von ihrem spanischen Wettbewerber bekommen. So startete die spanische IE Business School in Madrid, die wie Iese zu den weltweit führenden Business Schools gehört, im Februar erstmals ein fünfmonatiges AMP-Programm in Frankfurt. Der Unterricht fand freitags

und samstags statt. Zudem gab es eine Abschlusswoche in Madrid. Zielgruppe waren Manager und Unternehmer, die sich auf eine General-Management-Rolle vorbereiten wollen und mehr als zehn Jahre Managementenerfahrung haben. Die teils internationalen 15 Teilnehmer kamen überwiegend aus Großunternehmen und dem Finanz- und Pharma-Bereich sowie dem Consulting. Drei Teilnehmer wollen ein eigenes Unternehmen gründen, einer hat bereits ein medizinisches Start-up gegründet. „Das Programm lebt ja auch gerade von den unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen der Teilnehmer“, erklärt Daniel Kusebauch, Programmdirektor AMP Germany bei IE Executive Education. Obwohl das Programm 21.000 Euro kostet, wurde etwa die Hälfte der Teilnehmer von ihrem Arbeitgeber zumindest teilweise finanziell unterstützt. Die Relation von Zeit- und Lernaufwand, Preis und Reputation der Business School sei einfach gut, behauptet Kusebauch, der das Programm auch selbst in voller Länge absolviert hat.

Bei der Akquise für den ersten Durchgang habe man sich vor allem auf Unternehmen mit internationalem Focus konzentriert, weil es dort auch mehr Aufmerksamkeit für Business Schools gibt, so Kusebauch. Beim Deutsch geprägten Mittelstand müsse man da noch mehr Überzeugungsarbeit leisten. Das nächste „Advanced-Management-Programm“ (AMP) soll im März 2017 starten. Ausgebaut wird dabei das Thema persönliche Entwicklung. So werde jeder Teilnehmer an einem persönlichen Entwicklungsplan arbeiten und nach dem Kurs gebe es ein Follow-up. „Grundsätzlich besteht natürlich das Interesse, auch weitere Programme in Deutschland anzubieten“, so Kusebauch. Angedacht sei es dabei, das AMP 2018 auch in anderen Städten wie Berlin und Zürich durchzuführen. Der Programmdirektor ist zuversichtlich, dass sich der AMP-Kurs in Deutschland etabliert. „Im ersten Durchgang waren es vor allem die Teilnehmer selbst, die das gegenüber HR gepusht haben“, so Kusebauch. Gerade im HR-Bereich dauere es eben meist länger, bis ein Programm in das Weiterbildungsangebot eines Unternehmens integriert werde.

Bärbel Schwertfeger ●



Thinking in new directions.



Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte

Maßgeschneidert für Unternehmen

- Konzeption und Durchführung interner Weiterbildungsmaßnahmen
- Angepasst an die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens

Themenspezifisch für jede Führungskraft

- General Management Plus Program — General Management Program in Sports Business
- Doing Business With India Program
- Negotiations Program
- Value Creation in Private Equity & Venture Capital Program
- Risk Management Program for Executives
- CIO Leadership Excellence Program
- Design Thinking Programm für Digitale Transformation
- Supply Chain Leadership Programm



Weitere Informationen: whu.edu/execed
E-Mail: execed@whu.edu



SYSTEMAKKREDITIERT
nach Akkreditierungsrat durch FIBAA

Excellence in
Management
Education