

# „Executive Education wird für Business Schools wichtiger“

**INTERVIEW.** Professor Santiago Iñiguez de Onzoño ist Dekan der IE Business School in Madrid und einer der führenden Vordenker im Bereich der Managerausbildung. Seit Juli ist er zudem, als erster Dekan einer europäischen Business School, auch Chairman der weltweit größten Akkreditierungsorganisation AACSB International. Der Spanier plädiert für eine bessere Integration der Business Schools in Universitäten.



Foto: www.ie.edu

**Santiago Iñiguez de Onzoño.** Unser Interviewpartner vermutet, dass sich Business Schools künftig stärker an ihre „Heimatuniversitäten“ anbinden werden.

**Sie wurden als erster Europäer und Dekan einer europäisch-amerikanischen Business School zum Chairman bei der Akkreditierungsorganisation AACSB International gewählt. Warum setzt die US-Organisation plötzlich auf einen Europäer?**

**Santiago Iñiguez de Onzoño:** Ich glaube, dass ich vor allem auch gewählt wurde, um die Zahl der internationalen Mitglieder zu erhöhen. Derzeit hat die AACSB knapp 1.500 Mitglieder und 775 akkreditierte Schulen, davon 515 in den USA.

Es gibt bereits ein Büro in Europa und Asien. Weitere in Afrika, Lateinamerika und dem Mittleren Osten sollen folgen. Die AACSB will also ihre internationale Präsenz vergrößern. Das bedeutet nicht, dass wir unsere Qualitätsstandards senken. Aber es gibt eine stattliche Zahl von Schulen weltweit, die eine Akkreditierung verdienen.

**Die AACSB wurde 1916 gegründet und gilt noch immer als sehr amerikanisch. In Ihrem Buch „The Learning Curve“**

**haben Sie die Managementausbildung in den USA und Europa als Mars und Venus beschrieben. Wo liegen die größten Unterschiede?**

**Iñiguez:** Es gibt im Bereich der Managementausbildung in der Tat mehr Gemeinsamkeiten zwischen Europa, Asien und Lateinamerika als zwischen Europa und den USA. In Europa richten sich MBA-Studiengänge vor allem an Teilnehmer mit mehrjähriger Berufserfahrung, die Inhalte sind praxisorientiert und umfassen stärker die Soft Skills. In den USA sind



**IE Business School.** Bald wird der traditionelle Hörsaal (zum Teil) durch einen virtuellen Klassenraum ersetzt, der an das legendäre „Holodeck“ der Star-Trek-Serie erinnern soll.

die Teilnehmer jünger und die akademische Lehre steht mehr im Vordergrund. Dementsprechend unterscheidet sich auch das Profil der Professoren. So gibt es in den USA mehr angestellte Professoren und die Forschung spielt eine wichtigere Rolle. In Europa haben wir mehr Dozenten aus der Praxis. Und wir haben viel mehr Diversität, was die Studenten angeht. In den USA kommen die meisten Studenten selbst an den Topschulen noch immer aus den USA.

**Woran liegt das? Gerade Topschulen wie Harvard und Stanford sind doch international bekannt und bestimmt auch international begehrt ...**

**Iñiguez:** Das hat sicher mehrere Gründe, aber einer davon ist, dass Alumni aus den USA mehr Geld für ihre Alma Mater spenden. Also sehen es die Schulen gern, wenn sie viele US-Studenten haben. Es gibt eine Studie von Harvard, die herausgefunden hat, dass US-Studenten deutlich mehr dazu neigen, ihrer Schule später Geld zurückzugeben, wenn sie beruflich erfolgreich sind. Diese Spender-Mentalität ist historisch und kulturell bedingt.

**Wie fühlen Sie sich als Europäer bei der AACSB?**

**Iñiguez:** Ich erlebe eine sehr große Kollegialität und Offenheit für Innovationen. Wir müssen uns einfach auch klarmachen, dass der MBA in den USA erfunden wurde. Hier gibt es viel mehr Erfahrung damit. Der MBA-Markt ist anspruchsvoller und der Wettbewerb viel dynamischer. Und die Standards der AACSB sind sehr ausgefeilt und wurden intensiv geprüft.

**Aber gerade über die Standards klagen europäische Schulen immer wieder und empfinden sie als zu US-fokussiert.**

**Iñiguez:** Die Standards sind keine feststehenden Kriterien, sondern werden immer entsprechend der Mission einer Schule – also ihrer Zielsetzung – interpretiert. Natürlich gibt es aufgrund der langjährigen Erfahrung bestimmte Regeln. Aber es ist zum Beispiel nicht festgelegt, wie viele Vollzeit-Professoren eine Schule haben muss – auch wenn ein bestimmtes Minimum natürlich notwendig ist. Aber da gibt es immer auch Raum für Interpretation. Das Gute am Akkreditierungsprozess ist, dass die Schulen in der Vorstufe erst einmal testen können, wie sie bei den Standards abschneiden.

**Neben der AACSB gibt es als zweites wichtiges internationales Gütesiegel die europäische EQUIS-Akkreditierung.**

**Wo sehen Sie den Unterschied?**

**Iñiguez:** Das sind einfach unterschiedliche Ansätze. EQUIS hat vor allem zwei Schwerpunkte: die internationale Orientierung der Business School und die starke Verbindung mit der Unternehmenswelt. AACSB hat wohl klarer definierte Standards und Prinzipien. Das macht es vielleicht etwas vorhersagbarer. EQUIS hat mehr Nuancen. Aber beide Akkreditierungen sind herausfordernd und beide haben ihren Platz.

**Welche Ziele haben Sie als AACSB-Chairman?**

**Iñiguez:** Meine Amtszeit dauert ja nur ein Jahr. Aber neben der Internationalisierung möchte ich auch noch die Di-

versität der Programme erhöhen. Ich glaube, dass es immer wichtiger ist, dass Business Schools in einer Universität integriert sind, um von den anderen Fakultäten profitieren zu können. In den USA ist das traditionell häufiger der Fall als in Europa, wo einige der führenden Schulen wie Insead oder das IMD nicht von Universitäten, sondern von der Wirtschaft gegründet wurden. Aber die zunehmende Globalisierung stellt diese Unabhängigkeit infrage und ich sehe mehr Business Schools, die mit Universitäten kooperieren, um Synergien zu nutzen. Sei es, dass sie Inhalte und neue Forschungsergebnisse aus Bereichen wie Medizin, Geschichte, Psychologie, Big Data oder sogar Kunst in ihre MBA-Programme integrieren oder Doppelabschlüsse anbieten.

**Warum soll ein Finanzmanager sich mit Kunst befassen?**

**Iñiguez:** Wir sollten uns wieder auf die humanistischen Wurzeln des Manage- →



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law



## BERLIN MBA

**Ihre Ziele –  
unser Managementprogramm**

**Berufsbegleitend studieren und  
Karriereziele realisieren in:**

- International Management
- Entrepreneurship
- Change Management
- Health Care Management

**Jetzt informieren:  
mba-berlin.de**




→ ments besinnen. Management bedeutet, Menschen zu führen und dafür muss ich auch etwas von Kultur, Psychologie, Politik, Kunst und Religion verstehen. Ein Risikomanager aus der Finanzbranche, der in der Beobachtungsfähigkeit eines Architekten geschult wird, erwirbt so eine zusätzliche Kompetenz, die ihm auch hilft, bessere Finanzentscheidungen zu treffen.

### Verliert der MBA nicht sein Profil, wenn immer mehr Inhalte aus anderen Fächern integriert werden?

**Iñiguez:** Nein, der MBA soll natürlich kein Studium Generale werden. Aber Business Schools, die an eine Uni angeschlossen sind, werden in den nächsten Jahren

vor allem von Doppelabschlüssen profitieren. Selbst in Harvard gibt es bereits eine erhebliche Zahl von Studiengängen, die man mit dem MBA kombinieren kann und der Uni-Präsident hat die Business School auch aufgefordert, die Synergien mit der Universität stärker zu nutzen. Auch in Oxford oder Rotterdam nutzt man das. Die Teilnehmer bekommen dann meist in einem Jahr zwei Abschlüsse. Das erhöht nicht nur ihre Beschäftigungsfähigkeit, sondern macht sie auch fitter für ihren Job.

### Viele sehen Moocs, kostenlose Online-Kurse, als eine Bedrohung für die Business Schools. Wie groß ist die Gefahr?

**Iñiguez:** Moocs werden die formale Ausbildung nicht ersetzen, so wie es Analysten vor ein paar Jahren prognostiziert haben. Aber sie sind eine gute Ergänzung und so was wie „Wissenspillen“, die man in den Programmen sehr sinnvoll einsetzen kann. Die Teilnehmer können sich online bestimmte Inhalte aneignen und im Unterricht bleibt dann mehr Zeit für Diskussionen. Aber es wird weiter MBA-Studenten an den Schulen geben, zumal die Credits für die Kurse – wenn es sie überhaupt gibt – von den Arbeitgebern bisher noch nicht anerkannt werden. Die Zukunft gehört dem Blended Learning mit kurzen Präsenzphasen und hochqualitativen Online-Angeboten.

## Wer akkreditiert die Top Business Schools?

**Hintergrund.** Der MBA-Titel ist nicht geschützt. Hinweise auf die Qualität eines MBA-Programms gibt die Akkreditierung durch eine internationale Akkreditierungsorganisation. Die drei international relevanten Organisationen heißen AACSB, EFMD und AMBA.

**AACSB.** Die AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business) wurde 1916 von 17 führenden US-Hochschulen ins Leben gerufen und akkreditiert heute Business Schools weltweit. Zwecks Akkreditierung begutachtet die AACSB ([www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu)) stets die gesamte Business School (was in Deutschland der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät entspricht) mit all ihren Studiengängen. Ende September hatte die AACSB genau 1.478 akademische Mitglieder, darunter 639 US-Institutionen. Es gibt 775 akkreditierte Business Schools in 52 Ländern, 515 davon sind US-Schulen, 119 liegen in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten, 100 in Asien. In Deutschland sind es neun Business Schools: die ESMT (Berlin), die Frankfurt School of Finance & Management, die Goethe Universität Frankfurt, die HHL Leipzig Graduate School of Management, die Hochschule Pforzheim, die RWTH Aachen, die Mannheim Business School, die Westfälische Wilhelms-Universität Münster und die WHU - Otto Beisheim School of Management. Kernstück der Qualitätsprüfung ist die sogenannte Mission einer Schule, also ihre Zielsetzung. Hat sich eine Schule zum Ziel gesetzt, das beste Programm für die regionale Wirtschaft anzubieten, ist eine internationale Ausrichtung nicht unbedingt notwendig. Zudem geht es vor allem darum, dass die Hochschule Prozesse installiert hat, die den AACSB-Standards entsprechen.

**EFMD.** Als Gegenpol führte die European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel ([www.efmd.com](http://www.efmd.com))

im Jahr 1997 ihr eigenes Gütesiegel EQUIS (European Quality Improvement System) ein. Auch EQUIS bewertet stets die gesamte Business School. Dabei wird vor allem Wert auf die Internationalität der Schule gelegt. EQUIS gilt eher als ein von den Hochschulen selbst gesteuerter Prozess als ein Monitoring über die Erfüllung von bestimmten Standards wie bei der AACSB. Zudem berücksichtigt EQUIS die Europäischen MBA-Leitlinien, wonach ein MBA-Programm eine General-Management-Ausbildung und kein spezialisierter Master sein sollte. Derzeit sind 163 Schulen in 40 Ländern akkreditiert. In Deutschland sind es derzeit sechs Schulen: EBS Business School, ESMT, Frankfurt School of Finance & Management, Universität zu Köln, Mannheim Business School und WHU.

**AMBA.** Die Dritte im Bunde der internationalen Akkreditierungen ist die AMBA ([www.mbaworld.com](http://www.mbaworld.com)). Die britische Association of MBAs (AMBA) wurde 1967 als Interessenvertretung der britischen MBA-Absolventen gegründet. Inzwischen akkreditiert sie zwar weltweit MBA-Programme, der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten liegt aber noch immer in Großbritannien. Sie begutachtet jeweils alle MBA-Programme einer Schule. Erfüllt also ein Programm die Kriterien nicht, gibt es kein Gütesiegel. Insgesamt sind mehr als 200 Schulen in 70 Ländern akkreditiert. In Deutschland haben die ESMT, die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, die Gisma, die Mannheim Business School und die TUM School of Management in München das AMBA-Siegel.

## MBA / Master



### Fernstudium neben dem Beruf oder der Ausbildung

#### Studienangebot:

- (M.A.) Wirtschaft + Recht, SP Management
- (M.A.) Wirtschaft + Recht, SP Wirtschaftsrecht
- (LL.M.) Wirtschaftsrecht mit int. Aspekten
- (MBA) General Management
- (M.A.) Medizinalfachberufe
- (M.A.) Creative Direction

bundesweite  
Studienzentren -  
0 57 22 / 28 69 97 32 -

[www.diploma.de](http://www.diploma.de)

Foto: www.ie.edu



**IE-Zentrale.** Hier in Madrid entstehen neue Weiterbildungskonzepte – zum Beispiel eine Entwicklungsbegleitung für Manager über 55 Jahren.

**An der IE Business School richten Sie gerade neue Klassenzimmer ein, in denen die Professoren als eine Art Hologramm gleichzeitig an mehreren Orten unterrichten können? Liegt hier die Zukunft?**

**Iñiguez:** Die Technologie ermöglicht es uns inzwischen, attraktivere Formen von Video-Konferenzen anzubieten und einen besseren Austausch der Teilnehmer zu ermöglichen. Die „erweiterte Realität“ wird dabei eine Rolle spielen. Auch Eye-tracking oder die Analyse des Gesichtsausdrucks könnten eingesetzt werden, um zu erkennen, ob die Studenten dem Unterricht aktiv folgen. Ausbildung wird damit personalisierter. Auch die Rolle der Professoren wird sich verändern. Das alles wird auch den Wettbewerb der Schulen untereinander erhöhen.

**Und Business Schools, die nicht mitmachen, werden verschwinden?**

**Iñiguez:** Einige werden wohl tatsächlich verschwinden. Die Topschulen sind aufgrund ihrer hohen Reputation noch besser geschützt, aber gerade die zweite Liga wird langfristig leiden.

**Business Schools bieten ja nicht nur Studiengänge, sondern auch kürzere Seminare für Manager (Executive Education) an. Wo liegen hier die Trends?**

**Iñiguez:** Executive Education wird das wichtigste Segment in der Bildung der Zukunft werden. Immer mehr Menschen werden nach ihrem Masterstudium alle paar Jahre zurück ins Klassenzimmer

kommen, um ihr Wissen aufzufrischen. Daher werden die Business Schools sehr aktiv werden in diesem Bereich und gerade die Angebote für Senior Manager werden boomen. Allerdings müssen wir erst noch herausfinden, wie Kurse für ältere Menschen am besten gestaltet werden, also welche Formate, welche Lerngeschwindigkeit und welche Art der Lernprozesse sich besonders eignen. Hier brauchen die Business Schools auch Unterstützung von anderen Fachbereichen wie Medizinerinnen und Biologen. Und vielleicht wird es in den neuen Programmen dann auch medizinische Assistenten oder spezielle Lern-Coaches geben. Und natürlich brauchen wir auch andere Inhalte.

**Zum Beispiel?**

**Iñiguez:** Die IE Business School bietet ab 2017 zusammen mit dem New College of the Humanities (NCH) in London ein ganz neues Programm für Manager über 55 Jahre an, die sich nach ihrer Karriere für gesellschaftliche und soziale Themen engagieren möchten. Das ist das erste Programm dieser Art in Europa. Es dauert zehn Monate und soll Manager dabei unterstützen, herauszufinden, wie sie ihre Expertise zur Lösung komplexer, globaler Probleme einsetzen können. Dazu entwickeln sie unter anderem ein persönliches Projekt und arbeiten in Johannesburg mit einer lokalen Community zusammen, um zu lernen, wie sich auch unter extremen Bedingungen soziale Verbesserungen erreichen lassen.

**Bärbel Schwertfeger ●**