

Der MBA & die Krise – Made in Continental Europe als Alternative?



Name: Dkfm. Heinz Pechek
Funktion/Bereich: Geschäftsführender Vorstand
Organisation: BMÖ

Kurzeinführung zum Thema

Durch die Finanzkrise ist die MBA-Ausbildung in den vergangenen Monaten in die Kritik geraten: Die inhaltliche Fokussierung auf die Anforderungen der Investment-Branche und die methodische Fokussierung auf Fallstudien wurde für Fehlsteuerungen in den Unternehmen verantwortlich gemacht. Ein Zerrbild von zahlenfixierten, moralfreien MBA-Absolventen bot sich als Projektionsfläche für die eine Zeit lang populäre Fundamentalkritik am Management geradezu an. Aber auch Management-Ikonen wie Mintzberg forderten – schon lange vor der Wirtschaftskrise – „Managers not MBAs“.

Bei dieser Kritik wurde und wird vergessen, dass die MBA-Landschaft sehr heterogen ist und ein pauschales Urteil von vornherein kritisch zu bewerten ist.

Gerade viele MBAs Made in Germany/Switzerland bzw. Made in Continental Europe unterscheiden sich fundamental von dem in den USA bzw. im angelsächsischen Raum zuweilen tatsächlich gegebenen Mono-Fokus. Als General Management-Programme bzw. Programme mit breitem Branchen-, Themen- und Methoden-Spektrum und einer Werte-Basis, die nicht Mode-Erscheinung, sondern fundamental und strukturbildend angelegt ist, unterscheiden sich Alternativen aus Deutschland oder der Schweiz deutlich von den Zerrbildern. So ist z.B. die Werte-Frage bei einer gemeinnützigen Organisation wie der MBS in Mannheim zentral und die JMU in Würzburg setzt u.a. stark auf IT, der BMÖ-Bundesverband Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik in Österreich – im übrigen als Berufsverband einzigartig mit eigenständigem MBA-Programm - naturgemäß auf Einkaufs- und SCM- Kompetenz.



Stellt somit der MBA Made in Continental Europe eine Alternative in/nach der Krise dar? Wie muss ein MBA gestaltet werden, um den Anforderungen einer komplexen, globalen, auf Nachhaltigkeit auszurichtenden Ökonomie gerecht zu werden? Es freut uns, dass wir führende Experten zum Thema MBA für diesen Virtuellen Roundtable gewinnen konnten!

Viel Spaß beim Lesen

wünscht Ihnen

Ihr NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Pechek,

Frage 1: Der MBA in der Kritik

Wenn Management-Ikonen wie Henry Mintzberg „Managers not MBAs“ fordern, müssen sich MBA-Schulen dieser Kritik stellen, gerade nach den Erfahrungen der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Wie bewerten Sie die Kritik an MBA-Ausbildungen im Jahr 2 nach Lehman? Inwieweit war die Kritik berechtigt, was waren unzulässige Vereinfachungen? Warum macht ein MBA-Ausbildung auch heute noch oder gerade heute Sinn?

Antwort:



Ich bin überzeugt, dass nicht und in keinem Fall irgendeine seriöse MBA-Ausbildung in irgendeinem Teil der Welt für die Krise verantwortlich gemacht werden kann, weder für die Finanzkrise noch für die Krise in der Real-Wirtschaft. Keine MBA-Ausbildung vermittelt das Handwerkszeug „wie stürze ich die Weltwirtschaft in eine Krise“. Allerdings haben – und konnten – die vielen MBA-graduierten Manager sie auch nicht verhindern, das konnte – systembedingt – wahrscheinlich niemand, außer man hätte vorher gewusst, ab welcher Phase und wann das System unkontrollierter Finanzdienstleistungen und –produkte das System zum Stürzen bringt. Und: hätte man Lehman nicht fallen gelassen, wäre das System nicht zum jetzigen Zeitpunkt so dramatisch zusammengebrochen. Aber das wusste man natürlich nicht.

Zu Mintzberg und zum aktuellen Nutzen von MBAs: Hier hat natürlich Mintzberg recht, wenn er festhält, man braucht Manager. Schon Schumpeter sagte, „Unternehmer müssen die Wirtschaft tragen“. Das heißt aber nicht, dass man nicht hochqualifizierte Ausbildung und hochqualifizierte Akademiker benötigt. Die Wirtschaft besteht nicht nur aus Unternehmern und Managern, auch operativ tätige und qualifizierte Menschen sind für das Funktionieren erforderlich. Und eine MBA-Ausbildung verdirbt noch keinen, der die Fähigkeit und den Mut zum Manager und Unternehmer hat. Sie stattet ihn bloß mit kritischem Denkvermögen, breitem Hintergrund- und Expertenwissen, der Fähigkeit zu analysieren



und zu bewerten sowie fundiertem Know-how aus. Ein „Rüstzeug“, das er für alle Entscheidungen benötigt. Ob es dann auch hilft, ist eine andere Sache.

Und natürlich gibt es Ausnahmen wie immer: Gerade die US-amerikanische aber auch die kontinentale Autoindustrie hat hervorragende Unternehmer und Manager hervorgebracht, die oft nur die einfachste Ausbildung hatten.

Was MBA-Programme nicht tun sollten und dürfen, ist ein falsch verstandenes Elitebewusstsein nach dem Motto „Wir können und dürfen alles und uns gehört alles“ fördern. Ganz im Gegenteil, Akademiker sein heißt vor allem Verantwortung übernehmen und zwar nachhaltig: für sich, seine direkte Umwelt, das Unternehmen und auch die Gesellschaft. Gute MBA-Ausbildungsstätten vermitteln diese Ethik bzw. nehmen niemanden auf, der diese Einstellung als Grundbasis nicht mitbringt. Holistisches Management ist gefragt, auch wenn es - ein vermeintlicher Widerspruch – auch nur partiell holistisch für eine bestimmte Funktion und Aufgabe, z. B. Finanzen, Controlling, HR, aber auch Supply-Chain Management und Marketing ist.

Zusammengefasst: keine gute und hochqualifizierte Ausbildung ist überflüssig, sinnlos oder nicht zeitgemäß - ganz im Gegenteil, gerade in der globalisierten Welt nötiger denn je. Das wissen v.a. Staaten wie China, Indien, USA, Frankreich, Russland etc. Manche traditionell erfolgreiche Wirtschaftsstandorte in Europa sind hier ein bisschen zu sehr von den Erfolgen der Vergangenheit verwöhnt.



Frage 2: Fehlsteuerung durch Ratings und Rankings? Qualitätskriterien?

Die Finanzkrise wurde u.a. durch solche Rating-Agenturen ermöglicht, die durch ihre positiven Ratings zweifelhafter Anlagen den Markt fehlsteuerten. Auch MBA-Ausbildungen werden bewertet, z.B. durch Rankings, die den Erfolg am Gehalt der Absolventen messen und so z.B. MBA-Ausbildungen für Investment Manager durch das Gehalts-Niveau der Branche hoch bewerten.

Was halten Sie von derartigen Rankings und was sind Ihrer Meinung nach geeignete Qualitätskriterien, um MBA-Ausbildungen zu bewerten? Wie können Qualitätskriterien Wegweiser in einem immer unübersichtlicheren Markt sein?

Antwort:



Rankings, die vom späteren Gehalt der Absolventen ausgehen, sind zwar auf den ersten Blick „sexy“, aber sicher nicht aussagefähig! Es wäre ein fataler Irrtum zu glauben, dass mit einer MBA-Ausbildung eine Gehaltsgarantie verbunden ist oder von einer MBA-Ausbildungsstätte zu kommen, die danach bewertet wurde. Einzig die Qualität der Lehre und der Ausbildung, der Professoren, der Studien-Community und der ethischen Grundlagen, die vermittelt werden, als auch was das Individuum daraus macht, zählen. Das Einkommen ist von den Rankings unabhängig. Sicherlich ist es ein positives Auswahlkriterium von einer fachlich(!) hochgereihten Ausbildungseinrichtung zu kommen.

Qualitätskriterien sind demnach: Lehre und Lehrmethodik, Fakultät, Studierenden- und Alumni-Community, Netzwerke und Verbindungen – sowohl zu Unternehmen als auch zur Politik, ausgewogene und sinnvolle Verbindung zwischen Wissenschafts- und Praxisorientierung, ethische Grundwerte etc.

Ich gebe zu, dass es für den Interessenten schwierig ist, dies alles zu beurteilen. Hilfreich hierbei sind sicherlich Rankings, Image und Name.

Frage 3: MBAs Made in Germany, Europe? Internationale Kooperationen?

Viele Kritikpunkte, wie z.B. die inhaltliche Fokussierung auf die Anforderungen der Investment-Branche oder die methodische Fokussierung auf Fallstudien, sind eher typisch für einige MBA-Institutionen im US- / angelsächsischen Raum.

Wie unterscheiden sich Ihrer Meinung nach MBAs Made in Continental Europe von diesen? Werden also Anbieter aus Deutschland / aus der Schweiz / aus Kontinental-Europa von der Krise profitieren können oder ist eine Differenzierung eher ausschließlich anbieterbezogen sinnvoll? Lässt sich durch internationale Kooperationen das Beste aus zwei Welten kombinieren?

Antwort:

Sie sagen selbst ganz richtig: die inhaltliche Fokussierung auf die Anforderungen der Investment-Branche oder die methodische Fokussierung auf Fallstudien, sind eher typisch für einige MBA-Institutionen im US- / angelsächsischen Raum. Eben nur einige und hier nicht die in der vordersten Reihe Stehenden.

Weder Princeton, Harvard, Stanford, LBS, Fountainebleau oder Sankt Gallen orientieren sich ausschließlich an der Ausbildung im Finanzbereich oder arbeiten ausschließlich mit case-studies. Die Methodik des case-learnings wird vor allem von jenen bevorzugt, die sich der systematischen, aufbereiteten Vermittlung des Wissens entziehen, weil es natürlich einfacher ist, 2 -3 Unternehmensfälle didaktisch aufzubereiten und daraus dann Schlüsse zu ziehen, als BWL systematisch zu lehren. Wobei nichts gegen case-studies einzuwenden ist, wenn sie ergänzend, als Eigenstudium und als Transferhilfe verwendet werden. Algebra kann man auch nicht durch Üben an Gemüsemärkten und deren Rechensystemen erlernen.

Internationale Kooperationen sind immer dann sinnvoll, wenn sie einen Wissens- und Kulturzugewinn mit sich bringen, also z.B. in der Schweiz, Österreich oder Deutschland erworbene Grundkenntnisse des Rechts, der Ökonomie etc., um Wissen aus dem angelsächsischen oder asiatischen Raum zu erweitern.



Lehrstoffe können nur dann sinnvoll „geteilt“ werden, wenn der Basisinhalt der gleiche ist und die Anwendung kulturspezifisch erfolgt. Z.B. Human Resource Management ist vom Basisansatz immer gleich: der Mensch steht im Mittelpunkt, die Umsetzung ist aber in angelsächsischen oder kontinental-europäischen oder gar im asiatischen Raum eine gänzlich andere. Das gilt auch für Diversity – und Gendermanagement sowie für das Integrationsmanagement. Mathematik ist überall gleich. Der wahre Vorteil internationaler Kooperation liegt aber in der Bewusstseinsweiterung für andere Kulturen und andere Menschen.

Frage 4: Inhalte, Curriculum eines zukunftsfähigen MBAs

Viele MBA-Schulen entsprechen mit ihren Ausbildungsinhalten bereits den Anforderungen einer komplexen, auf Nachhaltigkeit auszurichtenden Ökonomie.

Was sollten Ihrer Meinung nach Ausbildungsinhalte für einen solchen zukunftsfähigen MBA sein?

Antwort:

Das Bewusstsein und das Umsetzen in der Managementpraxis der absoluten Notwendigkeit von Nachhaltigkeit und, als Überbau sozusagen, auch der Ganzheitlichkeit einschließlich Spiritualität – bitte nicht mit Religiosität oder Esoterik in Verbindung bringen, sondern einfach dem Worte nach übersetzt: dem Geiste gerecht werdend – sind eine absolute Voraussetzung, wenn wir nicht nur die „Umwelt“ sondern vor allem unsere humanistische geprägte Welt erhalten wollen. Ohne Nachhaltigkeit keine Wirtschaft und Kultur in etlichen Jahrzehnten, Raubbau – an was auch immer, nicht nur an Rohstoffen – kann nur zum versiegen der Quellen führen. Was nicht mehr ist, wird nicht mehr. Das gilt nicht nur für die ausgestorbenen Dinosaurier.

Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit als Lehrstoff ist sowohl Material- und Rohstoffkunde, ist Betriebswirtschaft (wenn die Mittel verbraucht sind, gibt es keinen Mittelsertrag mehr), ist Ökonomie und ist auch Geographie und Klimatologie. Keine Sorge, es muss kein MBA-Absolvent nun Klimawissenschaft oder Ethik studieren. Nachhaltigkeit ist und bedeutet ausschließlich Verantwortung. Konkret umgesetzt natürlich in Codes of Conduct, IPR, Ökologie, etc..



Frage 5: Methoden, Werkzeuge eines zukunftsfähigen MBAs

Auch Fallstudien sind Kristallisations-Punkt für die Kritik an MBA-Ausbildungen. Ist die Fallstudien-Kritik berechtigt? Was sind Ihrer Meinung nach jenseits der Fallstudien geeignete Lehr-Methoden im Rahmen eines zukunftsfähigen MBAs?

Antwort:



Eindeutig ja, wenn sie ausschließlich und als einzige Lehrmethodik, eindeutig nein, wenn sie ergänzend und erweiternd verwendet wird.

Web- & IT-based learning, Fernlehre klassischer Art, Eigenstudium, Literaturstudium und mobile-learning (Wissensvermittlung z.B. via Handy) werden sicher stark und rapide zunehmen. Auch der modulartige Aufbau, der zeitlich versetztes, maßgeschneidertes, selbstkonfiguriertes Studieren ermöglicht, kombiniert mit Mindest-Anwesenheiten und Mindest-Sozialkontakten ist sicher die Zukunft des Lernens, besonders im 3. + 4. Bereich.

Lernen wird tatsächlich lebenslang und lebensbegleitend sein. Den „fertigen“ Absolventen wird es nicht mehr geben. Das „Fertigstudieren“ ebenso nicht und schon gar nicht den „fertigen“ Manager. Fertig ist man am Ende des Lebens im wahren Sinn des Wortes: endgültig.



Frage 6: Ethik, Nachhaltigkeit im Rahmen eines zukunftsfähigen MBAs

Neben adäquaten Fachinhalten und Methoden sollten zukunftsfähige MBA-Ausbildungen Managern auch Verantwortung und Nachhaltigkeit vermitteln.

Lässt sich Moral ausbilden bzw. verstärken und wenn ja, wie? Können ein Kodex und / oder „Sozial-Projekte“ helfen ein Problembewusstsein zu schaffen?

Antwort:



Sicher, aber das Bewusstsein für Ethik und Moral und entsprechendes Handeln im Unternehmen und der Gesellschaft muss man „ökonomisch“ belohnen: nur wenn sich Nachhaltigkeit, ökologische Produktion und Beschaffung, Ethik und Moral ökonomisch (oder juristisch) bezahlt machen, werden sie in einer kommerziell (und rechtlich) orientierten Welt des Güter- und Leistungsaustausches funktionieren und stattfinden. Hätten die Fondsmanager Prämien für geschützte Arten und nachhaltige Vermögensvermehrung, ökologische Beschaffung und Produktion oder für die Abschaffung der Kinderarbeit erhalten, wäre dies alles passiert. Auch die „reinen“ Ethik- & Moralwissenschaftler nehmen zusehends zur Kenntnis, dass sich Ethik nur dann verwirklichen lässt wenn sie sich rechnet und bezahlt macht, sei es durch höhere Preise oder mehr Marktanteil. Jeder Manager wird ethisch-moralisch-nachhaltig handeln, wenn seine variablen Entgeltbestandteile danach ausgerichtet sind. Jedes erdölproduzierende und verarbeitende Unternehmen, jeder Autohersteller wird in erneuerbare Energie und alternativen Antrieb investieren und sie realisieren, wenn er damit mehr Geld verdient als mit herkömmlichen. Sic gloria transit mundi!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!